

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Supervisi Akademik Pendidikan Agama Islam

1. Pengertian Supervisi Akademik

Perkataan supervisi berasal dari bahasa Inggris: “supervision”, yang terdiri dari dua perkataan yaitu “super” dan “vision”, super berarti atas atau lebih, sedangkan vision berarti melihat atau meninjau. Oleh karena itu secara epistemologis supervisi (supervision) berarti melihat atau meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan (orang yang memiliki kelebihan) terhadap perwujudan kegiatan dan hasil kerja bawahan.¹

Menurut Jones dalam Mulyasa, supervisi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan efektivitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas utama pendidikan.²

Pendapat lain mengatakan bahwa supervisi adalah suatu usaha bimbingan professional atau bantuan yang dilakukan oleh supervisor kepada guru-guru baik perorangan maupun kelompok.³

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:

- a. Supervisi berhubungan erat dengan kegiatan pengajaran, namun tidak berhubungan langsung dengan murid;
- b. Ia berfungsi untuk kelancaran pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah untuk mencapai tujuan hasil yang lebih baik; dan
- c. Supervisi pengajaran bertujuan untuk mengadakan pemeliharaan dan perbaikan pelaksanaan proses belajar mengajar.⁴

¹Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1984), h. 103

²E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), h.155

³Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 145

⁴Yurnalis Etek, *Supervisi Akademik dan Evaluasi Pengajaran*, (Jakarta: Transmisi Media, 2008), cet. II, h. 13

Supervisi terhadap guru merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru dan sebagai salah satu perwujudan upaya pengawasan sebagaimana tercantum dalam pasal 66 Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.⁵

Dari pendapat-pendapat di atas dapat difahami bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Supervisi akademik tidak terlepas dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran. 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

⁵UU nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya mengenai kepengawasan pada pasal 66 Lebih lanjut lihat dalam Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Undang-Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Tamita Utama, 2003), h. 32-33

dengan tindak lanjutnya berupa pembuatan program supervisi akademik dan melaksanakannya dengan sebaik-baiknya.⁶

Secara lebih spesifik Suharsimi Arikunto juga menyatakan tentang pengertian supervisi pengajaran atau supervisi akademik dengan menyebut sebagai “supervisi klinis” yaitu suatu bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan kualitas mengajar dengan melalui sarana siklus yang simpatik untuk langkah-langkah intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata serta bertujuan untuk mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.⁷

Supervisi akademik dapat digolongkan ke dalam jenis konsep supervisi yang berfokus pada pengajaran, yaitu kegiatan supervisi yang berfokus pada pembelajaran yang memandang supervisi sebagai suatu kegiatan peningkatan pengajaran dan implementasi kurikulum di kelas.⁸

Nilai supervisi akademik ini terletak pada perkembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar yang direfleksikan pada perkembangan yang tercapai oleh peserta didik. Istilah pembimbingan di atas cenderung mengacu kepada usaha yang bersifat demokratis atau manusiawi yang tidak bersifat otoriter. Kemudian yang dimaksud sebagai pihak atasan, disamping dalam arti hierarki, akan tetapi juga dalam arti kewenangan dan kompetensi dalam bidang supervisi. Memperbaiki situasi bekerja belajar mengajar secara efektif dan efisien tergantung

⁶Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon and Jovita M Ross-Gordon, *Supervision; and Instructional Leadership, A Developmental Approach*. (Boston: Allyn and Bacon, 2004), p. 34

⁷ Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1989), h. 99

⁸Siti Patimah, *Op. Cit.*, h. 143

makna didalamnya bekerja dan belajar secara berdisiplin, bertanggung jawab, dan memenuhi akuntabilitas.⁹

Dengan demikian supervisi akademik 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. Definisi-definisi tersebut secara implisit mengandung ide-ide pokok seperti menggalakkan profesionalisme guru, memberikan layanan dan bantuan kepada guru, serta memecahkan masalah yang berkaitan dengan efektifitas proses belajar mengajar.

2. Konsep Supervisi dalam Islam

a. Supervisi sebagai bentuk hubungan kerjasama

Supervisi pada dasarnya adalah proses pemberian bantuan kepada orang lain, artinya seseorang yang memiliki kompetensi lebih (supervisor) memberikan pertolongan kepada guru kaitannya dengan proses belajar, dengan adanya bantuan ini seorang guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.¹⁰

Ajaran Islam sangat menganjurkan untuk saling tolong menolong, sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an:

⁹ *Ibid*, h. 56

¹⁰ Siti Patimah, *Op. Cit.*, h. 142

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ

شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya: “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebaikan dan taqwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa permusuhan. Bertaqwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksa-Nya.”(Q.S. Almâidah:2)¹¹

Kaitannya dengan supervisi pendidikan dan pengajaran, ayat di atas dapat dipahami bahwa pemberian bantuan oleh supervisor kepada guru dalam hal meningkatkan kualitas pembelajaran tidak diragukan lagi adalah suatu pertolongan dan bentuk kerja sama dalam kebaikan, akan tetapi dalam proses pemberian bantuan profesional itu harus dilaksanakan dengan dasar kebaikan dan ketaqwaan.

Kegiatan supervisi harus dimulai dengan persiapan dan perencanaan yang matang, dalam hal ini Allah memberikan petunjuk dalam Al-Qur’an:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ

خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. Al-Hasyr:18)¹²

¹¹Kementerian Agama RI, *AlQur’an dan Terjemahnya*, Dirjen Bimas Islam, Direktorat Urais dan Pembinaan Syari’ah, 2012, h. 142

¹²*Ibid*, h. 548

Sejalan dengan kandungan ayat tersebut, manajemen merupakan sebuah proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerja sama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif. Dalam ayat di atas Allah SWT memberi petunjuk kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, segala sesuatu harus dilakukan secara terencana, dan teratur. Tidak terkecuali dengan pelaksanaan kegiatan supervisi.

Pelaksanaan supervisi dalam konsepsi Islam dilihat sebagai hubungan kerja, hubungan seseorang dengan yang lain. Hubungan kerja yang dibangun Rasulullah adalah menyerahkan atau membiarkan sahabat menetapkan sesuatu, mendorong ijtihad sahabat dan menghargai inisiatif seseorang. Dalam kasus atau peristiwa Khandaq umpamanya Rasulullah Saw. menghargai inisiatif Salman al Farisi, yang mengusulkan penggalian parit (khandaq) dalam menghadapi serbuan kafir Quraisy. Sikap Rasulullah dalam peristiwa Badar, beliau menerima pendapat dari Habbab bin Munzir dalam penempatan pasukan. "Habbab mengusulkan supaya Nabi pindah ke tempat lain (yang ditunjukkan) dan Nabi menyetujunya, karena pilihan Nabi terhadap tempat itu bukan atas perintah wahyu Ilahi".¹³

Nabi Muhammad juga menyetujui pendapat Abu Bakar Siddiq tentang pemberian kompensasi bagi pembebasan tawanan perang Badar, dengan kewajiban mendidik anak-anak dan pemuda Islam. Rasulullah menolak pendapat Umar bin Khattab yang mengusulkan supaya tawanan perang Badar itu dibunuh saja. Sikap dan pendekatan yang diterapkan Rasulullah tersebut dengan

¹³Yurnalis Etek, *Supervisi Akademik dan Evaluasi Pengajaran*, (Jakarta : Transmisi Media, 2006), h.45

memberikan kepercayaan dan kesempatan yang luas bagi para sahabat untuk mengambil inisiatif, bukan membiarkannya dalam kesesatan.

Pemberian kesempatan kepada sahabat-sahabat itu karena Nabi berkeyakinan bahwa mereka menyampaikan pendapat adalah atas pertimbangan kemaslahatan umat Islam, dan mereka tidak mendustai Nabinya.

Dengan bentuk pendekatan tersebut yang menganggap positif terhadap orang lain, akan berdampak baik bagi pengembangan kreatif sahabat. Pengawas pendidikan agama sebagai supervisor pengajaran dapat menggunakan pendekatan sebagaimana yang dilakukan Rasul terhadap sahabat-sahabatnya.

Islam mendorong hubungan antara sesama manusia yang memungkinkan terjadinya kerjasama antara seseorang dengan yang lain, antara atasan dan bawahan, antara sesama bawahan, antara teman sekerja. Dalam kondisi hubungan seperti itu terjadilah tenggang rasa saling menghargai antara satu sama lain yang berkaitan akan saling membantu bekerja sama sampai tujuan.

Mengembangkan hubungan kemanusiaan yang Islami dalam kegiatan supervisi pengajaran sangat penting, karena tugas pokok supervisi adalah membantu para guru memecahkan sendiri persoalan yang mereka hadapi, supervisi hanya mendorong dan menunjukkan arah.

Dalam pelaksanaan supervisi pengawas PAI harus mampu menempatkan diri sebagai rekan kerja dengan para guru, menunjukkan sikap dan perilaku yang baik, sopan dan lemah lembut. Pengawas PAI juga dapat menciptakan kondisi yang kondusif bagi berlangsungnya proses belajar mengajar yang tenteram, sebagaimana petunjuk Allah Swt. dalam al-Qur'an:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ

Artinya: "Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka, dan mohonkanlah ampun untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sungguh Allah mencintai orang-orang yang bertawakkal." (QS. Ali Imron: 159).¹⁴

Seorang pengawas pendidikan agama Islam sebagai supervisor dalam melakukan pembinaan terhadap guru-guru perlu menjiwai langkah-langkah dengan petunjuk-petunjuk agama. Dengan demikian kegiatan supervisi pendidikan dan pengajaran yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran pendidikan agama Islam tidak terlepas dari jalan yang telah ditetapkan Allah dan sebagai bentuk pengamalan ajaran agama Islam itu sendiri.

b. Supervisi sebagai bentuk pengawasan

Supervisi sebagai kegiatan pengawasan atau pengendalian merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Ilmu manajemen diperlukan agar tujuan suatu pekerjaan dalam hal ini tujuan pendidikan dan pengajaran yang hendak dicapai bisa diraih dengan efektif dan efisien. Ayat dalam al-Qur'an yang menyiratkan tentang pengawasan antara lain:

¹⁴Kementerian Agama RI, *Op. Cit*, h. 90

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Artinya: “Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu” (Q.S. Al-Sajdah: 5)¹⁵

Dari ayat di atas dapat dipahami bahwa Allah Swt. adalah pengatur alam. Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah Swt. dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah Swt. telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Pengawasan yang paling utama adalah pengawasan yang berasal dari diri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah Swt. Orang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati. Sebagaimana firman Allah:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرُ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٥٦﴾

Artinya: “Tidaklah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada

¹⁵ Ibid, h. 586

*mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu". (QS. Al-Mujadalah:7)*¹⁶

Dari uraian dan ayat di atas dapat dipahami bahwa supervisi pendidikan sebagai proses pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan secara berkelanjutan melalui pengendalian kualitas kinerja guru dalam rangka menjamin terlaksananya pembelajaran sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dalam konsep Islam, pengawasan pendidikan tidak hanya mengedepankan hal-hal yang bersifat materil saja, tetapi juga mementingkan hal-hal yang bersifat spiritual. Hal ini yang secara signifikan membedakan antara pengawasan dalam konsep Islam dengan konsep sekuler yang hanya melakukan pengawasan bersifat materil dan tanpa melibatkan Allah Swt. sebagai pengawas utama.

3. Dasar dan Tujuan Supervisi

Guru sebagai salah satu komponen sumber daya pendidikan memerlukan bantuan supervisi. Hal-hal yang mendasari adanya supervisi pendidikan tersebut antara lain:

- a. Dasar Kultural
- b. Dasar Filosofis
- c. Dasar Psikologis
- d. Dasar Sosiologis
- e. Dasar Sosial
- f. Dasar Pertumbuhan Jabatan.¹⁷

Penjelasan dari keenam hal yang mendasari perlunya pelaksanaan supervisi pendidikan dan pengajaran tersebut antara lain:

1. Dasar Kultural

¹⁶ *Ibid*, h. 792

¹⁷Piet A. Sahertian dan Ida Aleida Sahertian, *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Inservice Education*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), h. 56

Sekolah sebagai pusat kebudayaan bertugas dan bertanggung jawab menyeleksi unsur-unsur kebudayaan serta mengembangkan kreativitas dan kemampuan penalaran siswa maupun guru. Secara positif sekolah bertugas menghasilkan karya nyata baik berupa gagasan, ide, pola tingkah laku kebiasaan berbudaya yang baik maupun berupa benda budaya.

2. Dasar Filosofis

Suatu sistem pendidikan dikatakan berhasil dan berdaya guna bila berakar mendalam pada nilai-nilai yang ada dalam pandangan hidup suatu bangsa. Konsep-konsep filosofi pendidikan yang bersifat abstrak perlu untuk diterjemahkan ke dalam pengertian yang lebih operasional.

3. Dasar Psikologis

Secara psikologis supervisi berakar mendalam pada pengalaman manusia. Dalam diri manusia terdapat potensi untuk menghasilkan sesuatu, sehingga mereka memiliki cara pemecahan suatu masalah baik sekarang maupun yang akan datang.

4. Dasar Sosiologis

Perubahan sosial masyarakat dewasa ini berpengaruh pada polatingkah laku seseorang. Menghadapi pergeseran nilai yang terjadi pada era globalisasi sekarang ini guru memerlukan supervisor untuk tukar menukar ide dan pengalaman dalam menghadapi tata nilai dalam dunia pendidikan.

5. Dasar Sosial

Dalam hal ini supervisor berfungsi membantu, mendorong, menstimulasi anggota kelompok untuk bekerja sama.

6. Dasar Pertumbuhan Jabatan

Guru harus mempunyai misi ke depan, ketajaman visi mendorong guru untuk mampu mengembangkan misinya, belajar untuk menjadi professional, memiliki keahlian hidup yang diajarkan, rasa tanggung jawab yang tinggi dan mau menerima inovasi serta perubahan. Dalam hal ini diperlukan supervisor yang mampu membina guru agar mampu melakukan tugas profesinya.¹⁸

Adapun tujuan supervisi adalah menilai kemampuan guru dalam rangka membantu mereka dalam melakukan perbaikan serta peningkatan kualitas diri dan tugas masing-masing, bila perlu dengan menunjukkan kelemahan atau kekurangan agar dapat diatasi dengan usaha sendiri. Atas dasar itulah supervisi tidak boleh dilakukan dengan sepihak untuk mencari-cari kesalahan.¹⁹

Supervisi atau pengawasan juga bertujuan untuk mengadakan evaluasi, yaitu untuk pengukuran kemajuan sekolah, perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total, ini berarti tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas, termasuk didalamnya pengadaan fasilitas-fasilitas, pelayanan kepemimpinan dan pembinaan *human relation* yang baik kepada semua pihak yang terkait.²⁰

Menurut Oteng Sutisna tujuan supervisi adalah : “membantu para guru memperoleh arah diri dan belajar memecahkan sendiri masalah-masalah yang

¹⁸*Ibid*, h. 11

¹⁹*Ibid*, h. 15

²⁰Nurhayati Djamas, *Pedoman Pelaksanaan Supervisi* (Jakarta: Departemen Agama RI Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 2000), h. 9

mereka hadapi, dan mendorong mereka kepada kegiatan-kegiatan untuk menciptakan situasi-situasi dimana murid dapat belajar dengan lebih efektif.²¹

Pendapat lain mengatakan bahwa tujuan supervisi akademik adalah: membantu guru mengembangkan kompetensinya, mengembangkan kurikulum, mengembangkan kelompok kerja guru, dan membimbing Penelitian Tindakan Kelas (PTK).²²

Berdasarkan uraian tersebut di atas tersebut supervisi pengajaran mengandung makna:

- a. Bahwa supervisi pengajaran adalah perbuatan secara langsung yang dilakukan untuk menumbuhkan motivasi dan mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelaksana proses belajar mengajar.
- b. Bahwa supervisi pengajaran melalui pengaruhnya terhadap perilaku profesionalisme guru, bertujuan untuk meningkatkan mutu belajar murid demi mencapai hasil yang lebih baik.
- c. Bahwa supervisi pengajaran bertujuan untuk mengawasi dan mengendalikan kualitas proses pendidikan dan pengajaran.

²¹ Oteng Sutisna, *Supervisi dan Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Jemars, 1999), h. 8

²² Carl D. Glickman, *Op. Cit.*, h. 41

Gambar tiga tujuan supervisi akademik sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 1
Tiga tujuan supervisi akademik



4. Peran Pengawas Pendidikan Agama Islam sebagai Supervisor

a. Tugas dan Fungsi Pengawas PAI

Supervisi pendidikan agama Islam di Indonesia dilaksanakan oleh Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah di bawah binaan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Bab II pasal 3 ayat 2 disebutkan bahwa: “Pengawas Pendidikan Agama Islam mempunyai tugas melaksanakan pengawasan Pendidikan Agama Islam pada Sekolah.”²³

Lingkup kerja pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah sebagaimana diatur dalam Pedoman Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Tahun 2012 adalah sebagai berikut:

- 1). Ekuivalensi kegiatan kerja pengawas Pendidikan Agama Islam terhadap 24 jam tatap muka menggunakan pendekatan minimal 60 orang guru PAI TK/SD/SDLB, 40 orang guru PAI SMP/SMA/SMK yang dibina pada beberapa sekolah.
- 2). Rincian kerja Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah sesuai fungsinya adalah sebagai berikut:
 - a) Menyusun Program Pengawasan Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam
 - b) Melaksanakan Pembinaan, Pemantauan dan Penilaian
 - c) Menyusun Laporan Pelaksanaan Program Kepengawasan
 - d) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru PAI.²⁴

Selanjutnya pada pasal 4 ayat 2 Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah disebutkan bahwa Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah mempunyai fungsi melakukan:

- 1) Menyusun program pengawasan Pendidikan Agama Islam

²³Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang *Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012), h. 3

²⁴Direktorat Pendidikan Agama Islam *Pedoman Pengawas Pendidikan Agama Islam*, Dirjen Pendidikan Islam, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012) h. 13-15

- 2) Pembinaan, pembimbingan, dan pengembangan profesi guru Pendidikan Agama Islam
- 3) Pemantauan penerapan standar nasional Pendidikan Agama Islam.
- 4) Penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan, dan
- 5) Pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan.²⁵

b. Tanggungjawab dan Wewenang Pengawas Pendidikan Agama Islam

Pengawas PAI pada Sekolah sebagaimana dimaksud dalam PMA No. 2 Tahun 2012 bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas perencanaan, proses, dan hasil pendidikan dan/atau pembelajaran Pendidikan Agama Islam pada TK, SD/SDLB, SMP/SMPLB, SMA/SMALB, dan/atau SMK. Sedangkan Wewenang Pengawas PAI sebagaimana tersebut pada pasal 5 ayat 4 adalah:

1. memberikan masukan, saran, dan bimbingan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan dan/atau pembelajaran Pendidikan Agama Islam kepada kepala sekolah dan instansi yang membidangi urusan pendidikan di Kabupaten/Kota.
2. Memantau dan menilai kinerja Guru PAI serta merumuskan saran tindak lanjut yang diperlukan.
3. Melakukan pembinaan terhadap Guru PAI
4. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas guru PAI kepada pejabat yang berwenang
5. Memberikan pertimbangan dalam penilaian pelaksanaan tugas dan penempatan guru PAI kepada kepala sekolah dan pejabat yang berwenang.²⁶

Supervisor pengajaran berbeda dengan "pengawas", seorang supervisor lebih berperan sebagai "gurunya guru" yang siap membantu kesulitan guru dalam mengajar, bukan seorang pengawas yang hendak mencari-cari kesalahan guru.

Peran supervisor yang utama ada empat hal, yaitu:

- 1) Sebagai koordinator, berperan mengkoordinasikan program-program dan bahan-bahan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran dan harus

²⁵Peraturan Menteri Agama, *Op. Cit.*

²⁶*Ibid*, h. 4

- membuat laporan mengenai pelaksanaan programnya.
- 2) Sebagai konsultan, supervisor harus memiliki kemampuan sebagai spesialis dalam masalah kurikulum, metodologi pembelajaran, dan pengembangan staf, sehingga supervisor dapat membantu guru baik secara individual maupun kelompok.
 - 3) Sebagai pemimpin kelompok (*group leader*), supervisor harus memiliki kemampuan memimpin, memahami dinamika kelompok, dan menciptakan berbagai bentuk kegiatan kelompok. Dan
 - 4) Sebagai evaluator, supervisor harus dapat memberikan bantuan kepada guru untuk dapat mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran dan kurikulum, serta harus mampu membantu mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi guru, membantu melakukan penelitian dan pengembangan dalam pembelajaran.²⁷

Untuk melaksanakan tugas dan perannya sebagai seorang supervisor, pengawas PAI harus memiliki kompetensi antara lain: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi supervisi akademik, (3) kompetensi evaluasi pendidikan, (4) kompetensi penelitian dan pengembangan diri, (5) kompetensi sosial.²⁸

5. Teknik Pelaksanaan Supervisi Akademik

Dengan kompetensi yang dimilikinya seorang supervisor dapat melaksanakan teknik-teknik supervisi dengan berbagai teknik dan pendekatan.

Enam prinsip yang harus dilaksanakan dalam supervisi akademik antara lain:

- a. Hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis
- b. Dilaksanakan secara demokratis
- c. Terpusat pada guru
- d. Didasarkan pada kebutuhan guru
- e. Umpan balik berdasarkan data hasil observasi
- d. Bersifat bantuan profesional.²⁹

²⁷ Olivia, Peter. F., *Supervision For Today's School*. 2nd Edition. (New York: Longman, 1984), h. 76

²⁸ *Ibid*, h. 5

²⁹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1988), h. 56

Teknik supervisi dapat dilakukan secara individual maupun kelompok. Neagley, Ross, Evans, dan Dean sebagaimana dikutip Made Pidarta mengidentifikasikan berbagai teknik supervisi individual meliputi kegiatan di dalam dan di luar kelas.

Aktifitas supervisi individual yang dilakukan di dalam ruang kelas antara lain: a. kunjungan dan observasi kelas, b. supervisi dengan tujuan untuk mengetahui kompetensi, c. supervisi klinis, dan d. perbincangan supervisor dengan guru.³⁰

Secara individual, program supervisi di luar ruang kelas dalam arti pengembangan profesional guru secara umum antara lain berupa: a. mengambil mata kuliah di perguruan tinggi, b. keterlibatan dalam evaluasi, c. konferensi dan kegiatan profesi lainnya, d. pemilihan buku teks dan bahan-bahan pembelajaran lainnya, e. membaca jurnal/bacaan profesi, f. menulis artikel mengenai profesi, g. pemilihan guru/staf profesional, h. pertemuan informal supervisor dengan guru, dan i. berbagai bentuk pengalaman lain yang memungkinkan peningkatan profesionalisme guru.

Sedangkan berbagai kegiatan supervisi yang dilakukan secara kelompok antara lain: a. orientasi bagi guru baru, b. ujicoba di kelas atau penelitian tindakan kelas, c. pelatihan sensitivitas, d. pertemuan guru yang efektif, e. melakukan teknik *Delphi* untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan pengajaran/sekolah, f. mengunjungi guru lain yang profesional, g. pengembangan instrumen ujian secara bersama, dan h. pusat kegiatan guru.³¹

Termasuk dalam teknik supervisi kelompok adalah dalam hal pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru PAI oleh pengawas PAI sebagaimana diatur dalam Pedoman Pengawas Pendidikan Agama Islam sebagai berikut:

- 1) Kegiatan pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru PAI secara berkelompok di MGMP/KKG paling sedikit 3 (tiga) kali dalam satu semester atau disesuaikan dengan kondisi daerah.
- 2) Kegiatan ini dilaksanakan terjadwal baik waktu maupun jumlah jam yang diperlukan untuk setiap kegiatan sesuai dengan tema atau jenis

³⁰*Ibid*, h. 76

³¹*Ibid*, h. 79

keterampilan dan kompetensi yang akan ditingkatkan. Dalam pelatihan ini diperkenalkan cara-cara baru yang lebih sesuai dalam melaksanakan proses pembelajaran.

- 3) Kegiatan ini dapat dilakukan melalui workshop, seminar, observasi, individual, KKG/MGMP dan group conference, serta kunjungan kepada guru PAI melalui supervisi akademik.³²

Berkaitan dengan hakikat pengajaran, supervisor harus memahami keterkaitan berbagai variable yang berpengaruh. Pertama adalah faktor-faktor organisasional, terutama budaya organisasi dan keberadaan tenaga professional lainnya dalam lembaga pendidikan. Kedua, berkaitan dengan pribadi guru, menyangkut pengetahuan guru, kemampuan membuat perencanaan dan pengambilan keputusan, motivasi kerja, tahapan perkembangan atau kematangan, keterampilan guru. Ketiga, berkaitan dengan sistem dukungan dalam pengajaran, yaitu kurikulum, berbagai buku teks, serta ujian-ujian. Terakhir, adalah siswa sendiri yang keberadaannya di dalam kelas sangat bervariasi.

Karakteristik guru yang berbeda-beda mengharuskan seorang supervisor mencari dan menemukan pendekatan yang juga berbeda-beda sesuai dengan karakter guru yang dihadapi.

Seorang supervisor yang baik harus mampu menetapkan teknik-teknik mana yang tepat untuk disarankan diterapkan dalam rangka membina keterampilan pembelajaran seorang guru. Untuk menetapkan teknik-teknik supervisi akademik yang tepat seorang supervisor selain harus mengetahui aspek atau bidang keterampilan yang akan dibina, juga harus mengetahui karakteristik setiap teknik di atas dan sifat atau kepribadian guru sehingga teknik yang

³²Direktorat Pendidikan Agama Islam, *Op. Cit.*, h. 15

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

Berbagai pendekatan supervisi antara lain: 1) supervisi ilmiah (scientific supervision), 2) supervisi klinis, 3) supervisi artistic, 4) integrasi diantara ketiga pendekatan tersebut.

a. Supervisi Ilmiah

Terdapat tiga pandangan mengenai supervisi ilmiah sebagai berikut:

Pertama supervisi ilmiah dipandang sebagai kegiatan supervisi yang dipengaruhi oleh berkembangnya manajemen ilmiah dalam dunia industri. Menurut pendapat ini kekurangberhasilan guru dalam mengajar harus dilihat dari segi kejelasan pengaturan tentang pedoman-pedoman kerja yang disusun untuk guru. Oleh karena itu kegiatan mengajar harus dilandasi oleh penelitian, agar dapat dilakukan perbaikan secara cepat.

Kedua, supervisi ilmiah dipandang sebagai penerapan penelitian ilmiah dan metode pemecahan masalah secara ilmiah bagi penyelesaian permasalahan yang dihadapi guru dalam mengajar.

Ketiga, supervisi ilmiah dipandang sebagai *democratic ideologi*. Maksudnya setiap penilaian atau judgment terhadap baik buruknya seorang guru dalam mengajar, harus didasarkan pada penelitian dan analisis statistik yang ditemukan dalam *action reseerch* terhadap problem pembelajaran yang dihadapi oleh guru. Intinya supervisor dan guru harus mengumpulkan data yang cukup dan menarik kesimpulan mengenai problem pengajaran yang dihadapi guru atas dasar data yang dikumpulkan. Hal ini sebagai perwujudan terhadap ideologi demokrasi,

di mana seorang guru sangat dihargai keberadaannya, serta supervisor menilai tidak atas dasar opini semata.

Keempat, pandangan tersebut tentunya sampai batas tertentu saat ini masih relevan untuk diterapkan. Pandangan bahwa guru harus memiliki pedoman yang baku dalam mengajar, perlu juga dipertimbangkan. Demikian pula pendapat bahwa guru harus dibiasakan melakukan penelitian untuk memecahkan problem mengajarnya secara ilmiah, dapat pula diadopsi. Pandangan terakhir tentunya harus menjadi landasan sikap supervisor, dimana ia harus mengacu pada data yang cukup untuk menilai dan membina guru.

b. Supervisi artistik

Supervisi artistik dapat dikatakan sebagai antitesa terhadap supervisi ilmiah. Supervisi ini bertolak dari pandangan bahwa mengajar, bukan semata-mata sebagai science tapi juga merupakan suatu *art*. Oleh karena itu pendekatan yang digunakan dalam meningkatkan kinerja mengajar guru juga harus mempertimbangkan dimensi tersebut pendekatan supervisi artistik, yaitu pendekatan yang menekankan pada sensitivitas, *perceptivity*, dan pengetahuan supervisor untuk mengapresiasi segala aspek yang terjadi di kelas, dan kemudian menggunakan bahasa yang ekspresif, puitis serta ada kalanya metaforik untuk mempengaruhi guru agar melakukan perubahan terhadap apa yang telah diamati di dalam kelas. Dalam supervisi ini, instrumen utamanya bukanlah alat ukur atau pedoman observasi, melainkan manusia itu sendiri yang memiliki perasaan terhadap apa yang terjadi. Tujuan utama pendekatan ini adalah untuk meningkatkan kualitas kehidupan (suasana) kependidikan di sekolah. Berdasarkan

pengertian tersebut, mungkin dapat dianalogikan dengan pendekatan penelitian, supervisi ilmiah paradigmanya identik dengan penelitian kuantitatif sementara itu supervisi artistik lebih dekat dengan pendekatan penelitian kualitatif.

c. Supervisi Klinis

Supervisi klinis berangkat dari cara pandang kedokteran, yaitu untuk mengobati penyakit, harus terlebih dahulu diketahui apa penyakitnya inilah yang harus dilakukan oleh supervisor terhadap guru apabila ia hendak membantu meningkatkan kualitas pembelajaran mereka

Supervisi klinis dilakukan melalui tahapan-tahapan: 1) pra observasi, yang berisi pembicaraan dan kesepakatan antara supervisor dengan guru mengenai apa yang akan diamati dan diperbaiki dari pengajaran yang dilakukan, 2) observasi, yaitu supervisor mengamati guru dalam mengajar sesuai dengan fokus yang telah disepakati, 3) analisis, dilakukan secara bersama sama oleh supervisor dengan guru terhadap hasil pengamatan, dan 4) perumusan langkah-langkah perbaikan, dan pembuatan rencana untuk perbaikan.³³

Secara khusus penulis akan membahas teknik supervisi akademik dengan observasi kelas. Observasi kelas bisa diartikan melihat dan memperhatikan secara teliti terhadap gejala yang nampak. Observasi kelas adalah teknik observasi yang dilakukan oleh seorang supervisor terhadap proses pembelajaran yang sedang berlangsung. Tujuannya adalah untuk memperoleh data seobyektif mungkin mengenai aspek-aspek dalam situasi belajar mengajar, kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh guru dalam usaha memperbaiki proses belajar mengajar.

³³*Ibid*

Pelaksanaan observasi kelas ini melalui beberapa tahap, yaitu: (1) persiapan observasi kelas, (2) pelaksanaan observasi kelas, (3) penutupan pelaksanaan observasi kelas, (4) tindak lanjut. Dalam melaksanakan observasi kelas ini dapat digunakan instrumen observasi tertentu, seperti *evaluative chek-list* dan *activity check-list*.³⁴

Kegiatan supervisi akademik harus dilakukan oleh seorang supervisor yang memiliki kompetensi kepengawasan yang professional sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 bahwa seorang pengawas harus memiliki kompetensi: a. Merencanakan supervisi, b. Melaksanakan supervisi, dan c. Menindaklanjuti hasil supervisi.³⁵ Dengan demikian langkah-langkah supervisi juga dilakukan melalui tiga tahap, yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap tindaklanjut. Masing-masing tahap itu dapat diuraikan sebagai berikut:

6. Perencanaan Supervisi Akademik

Beberapa fungsi yang melekat pada jabatan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah sebagai seorang supervisor yaitu:

- 1) Menyusun program pengawasan Pendidikan Agama Islam
- 2) Pembinaan, pembimbingan, dan pengembangan profesi guru Pendidikan Agama Islam
- 3) Pemantauan penerapan standar nasional Pendidikan Agama Islam.
- 4) Penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan, dan
- 5) Pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan.³⁶

Sejalan dengan fungsi pengawas PAI di atas, langkah pertama yang sangat penting dalam perencanaan supervisi adalah menyusun program pengawasan.

³⁴Direktorat Tenaga Kependidikan, Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, *Metode dan Teknik Supervisi*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2008), h. 23

³⁵Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*, (Bandung : Citra Umbara, 2008), h. 82

³⁶Peraturan Menteri Agama, *Op. Cit.*

Program pengawasan tersebut terdiri dari 1) program pengawasan tahunan, 2) program pengawasan semester, dan 3) rencana kepengawasan akademik (RKA).

Masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Program pengawasan tahunan disusun oleh Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) PAI ditingkat kabupaten/kota melalui diskusi terprogram.
- 2) Program pengawasan semester adalah perencanaan teknis operasional kegiatan yang dilakukan oleh setiap Pengawas Pendidikan Agama Islam pada setiap sekolah dimana guru binaannya berada.
- 3) Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) merupakan penjabaran dari program semester yang lebih rinci dan sistematis sesuai dengan aspek/masalah prioritas yang harus segera dilakukan setelah kegiatan supervisi.
- 4) Program tahunan, program semester, dan rencana kepengawasan akademik (RKA) ini sekurang-kurangnya memuat aspek/masalah, tujuan, indikator keberhasilan, strategi/metode kerja (teknik supervisi), skenario kegiatan, sumber daya yang diperlukan, penilaian dan instrumen kepengawasan.³⁷

Meskipun pengawas PAI memiliki otonomi untuk menentukan langkah dan strategi dalam menentukan prosedur kerja kepengawasan, namun dalam membuat perencanaan supervisi pengawas perlu berkolaborasi dengan guru agar dalam melaksanakan tugasnya sejalan dengan kebutuhan guru. Pengawas PAI harus memiliki data tentang kebutuhan guru yang akan disupervisi, dalam hal apa ia membutuhkan bantuan professional dalam pelaksanaan pembelajaran, data tersebut dapat diperoleh melalui proses observasi, sebagaimana pendapat di bawah ini bahwa:

- a. Supervisi yang diberikan kepada guru berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif terletak di tangan guru.
- b. Aspek yang disupervisi harus berdasarkan usul guru. Usul tersebut dikaji bersama untuk dijadikan kesepakatan.
- c. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan supervisor.³⁸

³⁷Direktorat Pendidikan Agama Islam, *Op. Cit.*, h. 13

³⁸Made Pidarta, *Op. Cit.*, h. 55

Supervisi yang dilakukan untuk mencari data tentang kebutuhan bantuan profesional dalam pelaksanaan pembelajaran dilaksanakan salah satunya dengan observasi kelas, dengan langkah persiapan yang terdiri dari: 1) siapa guru yang akan disupervisi, 2) materi yang diajarkan, 3) di ruang kelas mana, 4) alat-alat yang dipakai untuk mencatat hasil supervisi, 5) cara menentukan waktu diberitahu sebelumnya, datang tiba-tiba atau hanya diberitahu bulan kedatangan saja.³⁹ Langkah-langkah tersebut penting untuk dilaksanakan agar tujuan observasi kelas tercapai dengan baik yaitu mengetahui kekurangan dan kelebihan guru dalam melaksanakan pembelajaran, sebab informasi tersebut juga sangat penting untuk menetapkan materi dan fokus pembinaan apa yang akan diterapkan pada guru yang disupervisi.

7. Pelaksanaan Supervisi Akademik

Pelaksanaan supervisi pendidikan agama Islam sebagaimana diatur oleh Direktorat Pendidikan Agama Islam dalam Pedoman Pengawas Pendidikan Agama Islam adalah sebagai berikut:

- 1) Kegiatan supervisi akademik meliputi pembinaan dan pemantauan pelaksanaan standar isi, standar proses, standar penilaian dan standar kompetensi lulusan merupakan kegiatan dimana terjadi interaksi langsung antara pengawas PAI dengan guru PAI binaannya.
- 2) Melaksanakan penilaian adalah menilai kinerja guru pendidikan agama Islam dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses pembelajaran.
- 3) Pelaksanaan pembinaan ini dilakukan di sekolah binaan/KKG/MGMP, sesuai dengan uraian kegiatan dan jadwal yang tercantum dalam rencana kepengawasan akademik (RKA) yang telah disusun.⁴⁰

³⁹ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2009), h. 93

⁴⁰ Direktorat Pendidikan Agama Islam, *Op. Cit.*, h. 14

Pelaksanaan supervisi akademik dengan observasi kelas yang dilaksanakan pada saat berlangsung kegiatan pembelajaran bertujuan untuk memperoleh data tentang segala sesuatu yang terjadi dalam proses pembelajaran. Data ini sebagai bahan masukan bagi supervisor dalam melakukan pembinaan terhadap guru yang diobservasi.

Hal-hal yang perlu dicatat oleh supervisor antara lain:

a. Suasana kelas, b. Cara memulai dan menutup pelajaran, c. Kecocokan metode yang dipakai, d. Media yang digunakan, dan e. Tugas-tugas yang diberikan kepada siswa.

Pelaksanaan observasi dapat diberitahukan kepada guru atau tidak diberitahukan terlebih dahulu, kedua-duanya mengandung kebaikan maupun kelemahan.⁴¹

Aspek-aspek yang diamati selama proses pembelajaran sedang berlangsung secara umum adalah:

- a. Usaha-usaha dan aktifitas guru dan siswa dalam pembelajaran
- b. Cara penggunaan media pengajaran
- c. Reaksi mental para siswa dalam proses belajar mengajar
- d. Keadaan media pengajaran yang dipakai dari segi materialnya.⁴²

Pelaksanaan supervisi dimulai pada saat jam pelajaran dimulai, guru mengajar di depan kelas dan supervisor duduk di tempat duduk paling belakang.

Yang perlu diperhatikan dalam proses ini adalah:

- 1) Sikap supervisor supaya tidak mencolok di mata siswa agar suasana tidak berubah disebabkan kedatangan orang lain. Supervisor duduk mengamati dengan tenang dan tidak perlu berbicara.
- 2) Cara mengamati guru, supervisor mengobservasi guru mengajar dilakukan secara terus menerus selama pelajaran berlangsung, sehingga semua data tentang guru yang diobservasi dapat diketahui dan dicatat.

⁴¹Made Pidarta, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta : BumiAksara, 1996), h. 21

⁴² *Ibid*, h. 24

- 3) Hal-hal yang diamati, antara lain:
 - a) Kepribadian guru, watak dan bakatnya
 - b) Gaya mengajar dan mendidik
 - c) Suara guru
 - d) Pakaian dan cara berdandan
 - e) Cara mendidik dan mengembangkan afeksi
 - f) Cara mengajar, yang mencakup: membuka pelajaran, mengorganisasi materi pelajaran, metode mengajar, penggunaan alat-alat belajar, mengaktifkan siswa, mengelola kelas, menilai hasil belajar, dan menutup pelajaran.
 - g) Respons kelas dan para siswa yang mencakup: dinamika kelas, suasana kelas, afeksi siswa, kepuasan siswa, penguasaan materi, dan keterampilan siswa.
 - h) Kesan umum, yang mencakup: pribadi guru, kemampuan guru secara umum, dan kesan para siswa.
- 4) Cara mencatat data. Bentuk catatan ada dua macam, yaitu bentuk daftar isian dan bentuk uraian. Jika memakai daftar isian supervisor cukup menuliskan tanda cek pada tempat yang sesuai dengan keadaan, tetapi jika memakai bentuk uraian supervisor harus menuliskan tentang apa saja yang diobservasi. Kedua bentuk catatan ini mempunyai keterbatasan. Bentuk daftar isian akan membatasi supervisor untuk mencatat data, sebaliknya bentuk uraian member peluang untuk tidak mencatat secara lengkap tentang apa-apa yang harus dicatat. Oleh karena itu disarankan mengambil jalan tengah, yaitu memakai daftar isian yang dilengkapi dengan kolom-kolom kosong untuk mencatat hal-hal yang belum disebutkan dalam daftar isian.
- 5) Mengakhiri proses supervisi

Menjelang kegiatan pembelajaran di kelas selesai, guru menutup kelas misalnya dengan merumuskan ikhtisar pelajaran atau dengan mengadakan evaluasi singkat, supervisor bersiap mengakhiri pekerjaannya mengamati dan mencatat segala sesuatu tentang guru beserta kelasnya.⁴³

Pelaksanaan kegiatan supervisi ini dilakukan secara tatap muka dan dalam suasana terbuka, supervisor lebih banyak mendengarkan dan menjawab pertanyaan guru daripada memberi pengarahan.⁴⁴ Hal ini dapat difahami bahwa supervisor memberikan masukan kepada guru bukan dari sudut pandangnya,

⁴³ *Ibid*, h. 93-94

⁴⁴ Made Pidarta, *Op. Cit.*, h. 55

melainkan benar-benar melayani apa yang dibutuhkan guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

8. Tindaklanjut Hasil Supervisi

Setelah proses supervisi selesai segera dibuat pertemuan balikan, dalam pertemuan ini tidak perlu ada guru lain yang ikut hadir, agar guru yang bersangkutan merasa bebas mengemukakan pendapat dan hal-hal yang mengganjal dalam hatinya. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam pertemuan balikan ini adalah:

- 1) Kontak hubungan, hubungan yang harmonis perlu diciptakan sebelum membahas hasil pengamatan dalam proses supervisi. Sifat hubungan sangat tergantung pada kemampuan supervisor dan bakat guru yang bersangkutan.
- 2) Membahas hasil supervisi, dalam hal ini juga perlu memakai prinsip supervisi kontekstual artinya sikap supervisor dalam membahas hasil supervisi disesuaikan dengan kepribadian guru yang diajak bicara.
- 3) Penguatan; dalam kesempatan ini guru diberi penguatan agar tidak berputus asa dan bersemangat untuk maju. Penguatan positif dilakukan dengan cara memuji hal-hal yang sudah dilakukan dengan baik. Sedangkan penguatan negatif dilakukan dengan cara mengurangi beban guru, misalnya dalam waktu tertentu tidak perlu diadakan supervisi sebab cara kerja guru sudah baik.
- 4) Tindaklanjut; pertemuan balikan diakhiri dengan membuat kesepakatan tentang tindak lanjut supervisi yang baru saja dilaksanakan.⁴⁵

Prinsip yang harus dipegang dalam tindaklanjut hasil supervisi ini antara lain:

- 1) Umpan balik diberikan segera setelah pengamatan selesai
- 2) Mendiskusikan hasil analisis dan data hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru

⁴⁵ Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, (Jakarta : Rajawali Pers, 1989), h. 86

- 3) Pemberian penguatan terhadap perubahan perilaku yang positif sebagai hasil pembinaan dan dilakukan secara berkelanjutan.⁴⁶

Hasil supervisi akademik berfungsi sebagai sumber informasi bagi pengembangan profesionalisme guru dan pengembangan supervisi selanjutnya.

B. Kinerja Guru

1. Konsep Kinerja Guru

Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja. Walaupun berbeda dalam tekanan rumusnya namun secara prinsip tampaknya sejalan mengenai proses pencapaian hasil.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴⁷

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang.⁴⁸

Sedangkan menurut Hadari Nawawi mengaitkan kinerja sebagai prestasi seseorang dalam suatu bidang atau keahlian tertentu, dalam, melaksanakan tugasnya ataupun pekerjaannya yang didelegasikan dari atasannya dengan efektif dan efisien⁴⁹. Lebih lanjut beliau mengungkapkan bahwa kinerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam melakukan sesuatu pekerjaan,

⁴⁶ *Ibid*, h. 55

⁴⁷ A.A Anwar Prabu Mangku negara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Rosdakarya, 2004), h. 67

⁴⁸ WJS, Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1988) h. 56

⁴⁹ Hadari Nawawi, *administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Gunung agung, 1996) h. 34

sehingga terlihat prestasi pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Menurut Gibson, Cevich dan Donnelly bahwa kineja sebagai prestasi kerja dari perilaku.⁵⁰ Prestasi kerja itu ditentukan oleh kemampuan bekerja, baik terhadap cakupan kerja maupun kualitas kerja secara menyeluruh.

Guru yang maksud adalah orang yang pekerjaannya sebagai pengajar disekolah. Tugas guru dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu: *Pertama*, tugas dalam bidang profesi. Guru merupakan suatu profesi yang memerlukan keahlian khusus, jenis pekerjaan ini tidak dapat dilakukan oleh orang yang tidak memiliki kapabilitas di bidang pendidikan. Tugas guru sebagai profesi meliputi aspek mendidik yaitu meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan keterampilan kepada siswa, dan melatih. *Kedua*, tugas kemanusiaan. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan adalah menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua dari siswa. Ia harus mampu menarik simpati sehingga dapat menjadi panutan para siswanya. Pelajaran apapun yang diberikannya hendaknya dapat dijadikan motivasi bagi siswa dalam belajar. Bila seorang guru dalam penampilannya sudah tidak menarik, maka kegagalan pertama adalah ia tidak dapat menanamkan benih pengajarannya itu kepada para siswa. *Ketiga*, tugas dalam bidang kemasyarakatan. Masyarakat menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat di lingkungannya, karena dari seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan. Ini berarti bahwa guru berkewajiban mencerdaskan bangsa menuju kepada pembentukan manusia seutuhnya. Tugas guru sebagai pendidik dan pengajar dimaksudkan

⁵⁰Gibson J.L., dan Ivan Cevich, *Organisasi dan Manajemen*, Terjemahan: Sulistyono, (Jakarta: Erlangga, 1993), h.28

untuk membantu orang tua dalam memenuhi kebutuhan untuk memberi bekal pada anak-anak agar memperoleh kehidupan yang layak setelah mencapai kedewasaannya kelak.

Kemudian guru seharusnya dapat menjalankan fungsinya, diantaranya mengajar (teaching) yaitu memindahkan ilmu pengetahuan, pelatihan (training) yaitu membimbing keterampilan tertentu dan coaching yaitu memberdayakan potensi individu dari masing-masing siswa yang menjadi anak didiknya.

Dari uraian guru di atas dapat dilanjutkan dengan pembahasan tentang kinerja guru. Karena guru bergerak di bidang pendidikan dan pengajaran, maka tujuan yang ingin dicapai adalah tujuan dari pendidikan dan pengajaran tersebut. Dengan demikian kinerja guru dapat dilihat dari perbuatan atau kegiatan belajar mengajar di dalam kelas, seperti yang dikemukakan oleh Roman J. Aldag dan Stearns, kinerja adalah seperti pengambilan keputusan pada waktu mengajar di kelas.⁵¹

Menurut Suryo Subroto yang dimaksud dengan kinerja guru dalam proses belajar mengajar adalah kesanggupan atau kecakapan para guru dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara guru dan peserta didik yang mencakup suasana kognitif, afektif dan psikomotorik sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar mencapai tujuan pengajaran.⁵²

Kinerja guru juga dapat diartikan sebagai prestasi kerja guru untuk meraih prestasi antara lain ditentukan oleh kemampuan dan usaha. Prestasi kerja guru dapat dilihat dari seberapa jauh guru tersebut telah menyelesaikan tugasnya dalam mengajar dibandingkan dengan standar-standar pekerjaan. Kemudian kinerja guru

⁵¹Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h. 6

⁵²Suryo Subroto, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997). H. 3

dapat diartikan pula sebagai suatu pencapaian tujuan dari guru itu sendiri maupun tujuan pendidikan dan pengajaran dari sekolah di tempat guru tersebut mengajar.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan kerja seseorang yang diwujudkan dalam tingkah laku yang ditampilkan. Apresiasi pemahaman serta kemampuan bertingkah laku sesuai harapan dapat diidentifikasi sebagai faktor kerja, kemampuan kerja yang tinggi atau rendah.

Dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja guru dalam tesis ini adalah sebagai keberhasilan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang bermutu, meliputi aspek: kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan metode, menguasai bahan pelajaran dan menggunakan sumber belajar, bertanggung jawab memantau hasil belajar mengajar, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam melaksanakan pengajaran, melakukan interaksi dengan murid untuk menimbulkan motivasi, kepribadian yang baik, jujur dan obyektif dalam membimbing siswa, mampu berfikir sistematis tentang apa yang dilakukannya, dan dalam administrasi pengajaran.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Payaman J. Simanjuntak menyebutkan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya sebagai berikut:

a. Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam

dua golongan, yaitu; *pertama*, kemampuan dan keterampilan kerja. *Kedua*, motivasi dan etos kerja,

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realty (*Knowledge + skill*) Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.⁵³

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumberdaya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya.

Sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (*tujuan kerja*).⁵⁴

Sedangkan menurut PP RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional pendidikan menyebutkan bahwa kemampuan (*ability*) guru sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dalam mencapai keberhasilan proses belajar mengajar mencakup empat macam, meliputi:⁵⁵

1). Kemampuan Pribadi

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

⁵³Payaman Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: LPFE UI, 2005) h. 10-13

⁵⁴A. Anwar Prabu Mangku Negara, *Op.Cit.*, hlm. 67

⁵⁵Lembaga Kajian Pendidikan Keislaman dan Sosial (LeKDiS), *Standar Nasional Pendidikan*, (Ciputat: Hans Print, 2005) h. 26-27

- a) Kemantapan dan integrasi pribadi
- b) Peka terhadap perubahan dan pembaharuan
- c) Berfikir alternative
- d) Adil, jujur, dan objektif
- e) Disiplin dalam melaksanakan tugas
- f) berusaha memperoleh hasil kerja yang sebaik-baiknya
- g) Simpatik, menarik, luwes, dan bijaksana
- h) Berwibawa.⁵⁶

Sedangkan Moh. Uzer Usman menerangkan bahwa kemampuan pribadi guru meliputi hal-hal berikut:

- a) Mengembangkan kepribadian
- b) Berinteraksi dan berkomunikasi.
- c) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan
- d) Melaksanakan administrasi pendidikan
- e) Melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.⁵⁷

Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya, seseorang yang memandang

⁵⁶Cece Wijaya dan A. Tabrani Rusyana, *Kemampuan Dasar Guru dalam Proses Belajar mengajar*, (Bandung: Remaja Rosda Karya), h. 21

⁵⁷Moh. Uzer Usman. Op Cit., H. 16-17

pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

David C. McClelland dalam Mangkunegara berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Menurutnya ada 6 (enam) karakteristik dari pegawai yang memiliki motivasi berprestasi tinggi; *Pertama*, memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi. *Kedua*, berani mengambil resiko. *Ketiga*, memiliki tujuan realistik. *Keempat*, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya. *Kelima*, memanfaatkan umpan balik (*Feed Back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya. *Keenam*, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.⁵⁸

Kemampuan pribadi menjadikan guru dapat mengelola dan berinteraksi secara baik serta mengelola proses belajar mengajar. Guru juga harus mempunyai kepribadian yang utuh karena bagaimanapun guru merupakan suri tauladan bagi anak didiknya.

2). Kemampuan profesional

Kemampuan profesional adalah kemampuan dalam penguasaan akademik yang diajarkan dan terpadu dengan kemampuan mengajarnya sekaligus, sehingga guru memiliki wibawa akademis.

Menurut Cece Wijaya, kemampuan profesional guru meliputi:

- a) Menguasai bahan
- b) Mengelola proqram belajar mengajar
- c) Mengelola kelas
- d) Menggunakan sumber media pengajaran menguasai landasan pendidikan
Mengelola interaksi belajar mengajar

⁵⁸*Ibid.*, H. 68

- e) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran
- f) Mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan
- g) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- h) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian
- i) pendidikan untuk keperluan pengajaran.⁵⁹

Kemampuan profesional guru penting dalam hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar dan hasil belajar siswa karena proses belajar mengajar dan hasil belajar yang diperoleh oleh siswa tidak hanya ditentukan oleh sekolah. Pola dan struktur serta isi kurikulumnya juga akan dapat ditentukan oleh kemampuan guru yang mengajar dalam membimbing siswanya.

3). Kemampuan Sosial

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

- a) Terampil berkomunikasi dengan peserta didik
- b) Bersikap simpatik
- c) Dapat bekerjasama dengan guru bimbingan konseling
- d) Pandai bergaul dengan kawan sejawat dan mitra pendidikan.

4). Kemampuan Pedagogik

Kemampuan pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

⁵⁹Cece Wijaya, *Op. Cit*, h. 16-17

Dengan demikian, guru sebagai makhluk yang dibekali potensi kemampuan tertentu dan untuk mengaplikasikan serta mengembangkan kemampuan tersebut diperlukan suatu latihan dan pendidikan. Guru harus memiliki kompetensi dan profesional dalam bidangnya, maka ia memiliki kriteria-kriteria seperti yang dijelaskan diatas.

b. Dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasaran kerja pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

c. Dukungan manajemen

Kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan para pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi pegawai untuk bekerja secara optimal.

3. Faktor-Faktor yang dapat Meningkatkan Kinerja Guru

Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawai semaksimal mungkin dalam batas-batas kemampuannya. Timbul pertanyaan di sini. Bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai semaksimal mungkin. Hal ini dinilai sangat penting, sebab dengan dana dan kemampuan yang terbatas kita harus memilih suatu cara yang paling tepat untuk dapat meningkatkan kinerja semaksimal mungkin. Pola seperti ini pun berlaku dalam organisasi pendidikan.

Menurut Payaman J. ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja seseorang. Faktor-faktor tersebut meliputi:⁶⁰

a. Pendidikan dan latihan

Pendidikan di sini meliputi pendidikan formal dan non formal. Pendidikan baik formal maupun non formal merupakan prasyarat untuk mempertahankan martabat manusia. Melalui pendidikan pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuannya. Dengan pendidikan berarti keahlian dan keterampilan pegawai meningkat maka diharapkan pegawai tersebut bisa mencapai prestasi yang maksimal dalam bidang tugasnya.

Seseorang yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi memungkinkan dia untuk bekerja lebih produktif daripada orang lain yang tingkat pendidikannya rendah, hal ini dikarenakan orang tersebut mempunyai cakrawala atau pandangan yang lebih luas sehingga mampu untuk bekerja atau menciptakan lapangan kerja.

b. Gizi dan Kesehatan

Makanan merupakan kebutuhan pokok yang harus dipenuhi dalam rangka kelangsungan hidup. Untuk menjaga kesehatan diperlukan makanan yang memenuhi persyaratan kesehatan, yaitu makanan yang mengandung gizi yang cukup. Seseorang yang dalam keadaan sehat atau kuat jasmani dan rohaninya akan dapat berkonsentrasi dalam pekerjaannya dengan baik, sehingga produktivitas yang dicapai pegawai tersebut menjadi tinggi.

c. Motivasi internal

⁶⁰John Suprihanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia II*, (Jakarta: Karunika UT, 1997), h. 22-28

Motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu. Sehingga dapat diartikan bahwa kinerja seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan.

d. Kesempatan kerja

Kesempatan kerja dapat mempengaruhi kinerja. Kesempatan kerja dalam hal ini berarti (dalam artian mikro) meliputi; *pertama*, adanya kesempatan untuk bekerja. *Kedua*, pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan keterampilan pekerja (*The right man on the right place*). *Ketiga*, kesempatan untuk mengembangkan diri, hal ini akan dapat menjadikan pegawai menjadi lebih kreatif.

e. Kemampuan manajerial pimpinan

Perusahaan adalah suatu tempat dimana orang-orang memperoleh pengalaman kerja dan kesempatan meningkatkan keterampilannya. Tanggung jawab peningkatan keterampilan seperti itu sebagian besar bergantung pada pimpinan. Dengan demikian faktor manajemen sangat berperan besar dalam meningkatkan kinerja, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui perbaikan pengorganisasian dan tata prosedur yang memperkecil pemborosan, maupun secara tidak langsung melalui penciptaan jaminan kesempatan bagi seseorang untuk berkembang penyediaan fasilitas latihan, perbaikan penghasilan dan jaminan sosial.

f. Kebijakan pemerintah

Usaha peningkatan kinerja sangat sensitif terhadap kebijakan pemerintah di bidang produksi, investasi, perizinan, usaha, teknologi, moneter,

fiskal, distribusidan lain-lain. Pola ini juga ada dalam kinerja guru. Menyangkut faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja ini, Nitisemoto berpendapat bahwa ada beberapa hal yang dapat dilakukan meliputi:

- 1) Gaji yang cukup
 - 2) Memperhatikan kebutuhan rohani
 - 3) Sesekali perlu menciptakan suasana santai
 - 4) Harga diri perlu mendapatkan perhatian
 - 5) Tempatkan pegawai pada posisi yang tepat
 - 6) Berikan kesempatan pada mereka untuk maju
 - 7) Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan
 - 8) Usahakan karyawan mempunyai loyalitas
 - 9) Pemberian insentif yang terarah
4. Indikator Kinerja Guru dalam Proses Pembelajaran.⁶¹

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

⁶¹Alex S. Nitisemoto, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), h. 101-102

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

a. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari:

- 1). Identitas Silabus
- 2). Stándar Kompetensi (SK)
- 3). Kompetensi Dasar (KD)
- 4). Materi Pembelajaran
- 5). Kegiatan Pembelajaran
- 6). Indikator
- 7). Alokasi waktu
- 8). Sumber pembelajaran

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

- 1). Identitas RPP
- 2). Stándar Kompetensi (SK)
- 3). Kompetensi dasar (KD)
- 4). Indikator
- 5). Tujuan pembelajaran
- 6). Materi pembelajaran
- 7). Metode pembelajaran
- 8). Langkah-langkah kegiatan
- 9). Sumber pembelajaran
- 10). Penilaian

b. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

1) Pengelolaan Kelas

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberikan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

2). Penggunaan Media dan Sumber Belajar

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar. Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran.⁶²

⁶²Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru, 1993), h. 78

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran. Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya.

3). Penggunaan Metode Pembelajaran

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Menurut R. Ibrahim dan Nana S. Sukmadinata "Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai".⁶³

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

⁶³*Ibid*, h. 74

a. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran

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

Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/ penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP). PAN adalah cara penilaian yang tidak selalu tergantung pada jumlah soal yang diberikan atau penilaian dimaksudkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas. Siswa yang paling besar skor yang didapat di kelasnya, adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya. Sedangkan PAP adalah cara penilaian, dimana nilai yang diperoleh siswa tergantung pada seberapa jauh tujuan yang tercermin dalam soal tes yang dapat dikuasai siswa. Nilai tertinggi adalah nilai sebenarnya berdasarkan jumlah soal tes yang dijawab dengan benar oleh siswa. Dalam PAP ada *passing grade* atau batas lulus, apakah siswa dapat dikatakan lulus atau tidak berdasarkan batas lulus yang telah ditetapkan. Pendekatan PAN dan PAP dapat dijadikan acuan untuk memberikan penilaian dan memperbaiki sistem pembelajaran.

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

tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan. Bentuk tes tertulis yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar/ salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat.

Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh siswa secara lisan. Tes ini umumnya ditujukan untuk mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya.

Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, komputer, dan sebagainya. Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat tes secara variatif, karena alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar.

Di samping pendekatan penilaian dan penyusunan alat tes, hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, yaitu:

- 1). Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan.
- 2). Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program

pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

Mengacu pada kedua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi:

- 1). Kegiatan remedial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa.
- 2). Kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semester maupun program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan.

C. Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Supervisi akademik merupakan suatu proses yang sistematis, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan tindaklanjut. Sasarannya adalah kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Fungsi dasar supervisi adalah untuk memperbaiki situasi pembelajaran menjadi lebih baik dan efektif. Secara rinci fungsi-fungsi dari supervisi antara lain:

1. Supervisi dapat menemukan kegiatan yang sudah sesuai dengan tujuan;
2. Supervisi dapat menemukan kegiatan yang belum sesuai dengan tujuan;
3. Supervisi dapat memberiketerangan tentang apa yang perlu dibenahi terlebih dahulu (diprioritaskan);
4. Melalui supervisi dapat diketahui petugas (guru, kepala sekolah) yang memerlukan pembinaan
5. Melalui supervisi dapat diketahui petugas yang perlu diganti;

6. Melalui supervisi dapat diketahui buku yang tidak sesuai dengan tujuan pembelajaran;
7. Melalui supervisi dapat diketahui kelemahan kurikulum;
8. Melalui supervisi mutu proses belajar dan mengajar dapat ditingkatkan; serta
9. Melalui supervisi sesuatu yang baik dapat dipertahankan.⁶⁴

Seorang guru dituntut untuk memiliki kinerja yang baik, karena guru merupakan pelaku utama dalam kegiatan belajar mengajar. Untuk meningkatkan kinerja guru diperlukan beberapa kemampuan yang harus dimiliki dalam mengelola pengajaran. Kinerja guru ini tercermin dari kemampuannya melakukan perencanaan pembelajaran, keterampilan mengajar, dan kemampuan mengelola hubungan antar pribadi.⁶⁵

Belajar merupakan suatu proses dan bukan hasil oleh karena itu belajar mengajar berlangsung secara aktif dan interaktif dengan menggunakan berbagai bentuk perbuatan untuk mencapai tujuan. Mengajar menurut Uzer Usman pada prinsipnya adalah membimbing siswa dalam kebaikan.⁶⁶ Perubahan dan kemampuan untuk berubah merupakan batasan dan makna yang terkandung dalam belajar, yaitu perubahan seseorang dari tidak tahu menjadi tau, dari tidak bisa menjadi bisa, dari bodoh menjadi pintar, dan dari tidak terpelajar menjadi terpelajar. Dengan kata lain kriteria keberhasilan dalam belajar diantaranya ditandai dengan terjadinya perubahan pengetahuan, sikap, keterampilan, dan tingkah laku pada individu yang belajar.

⁶⁴Aqib Zaenal dan Elham Rohmanto, *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Sekolah*, (Bandung: Irama Widya, 2007) h. 16

⁶⁵R. Soeganda Poerbakawatja, *Ensiklopedia Pendidikan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1990), h. 183

⁶⁶*Ibid*, h. 3

Definisi modern mengajar disebut sebagai *Teaching as the guidance of learning* yang berarti bimbingan pada anak-anak dalam proses belajar dan guru hanya sebagai pembimbing, penunjuk jalan, dengan memperhatikan kepribadian anak, dalam hal ini keaktifan lebih ditekankan pada anak sebagai peserta didik.

Jadi belajar adalah proses dan fase yang harus dilalui anak dalam mempelajari sesuatu melalui bimbingan yang diberikan oleh guru untuk menghasilkan perubahan baik pada aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Kinerja guru dalam proses pembelajaran berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya sebagai pendidik yang professional baik secara kuantitatif maupun kualitatif, memiliki kompetensi dan keterampilan dalam mengajar untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Supervisi pendidikan dan pengajaran pada dasarnya adalah pemberian bantuan professional kepada para guru sekaligus dalam upaya pengendalian agar kegiatan pembelajaran menjadi lebih terarah, juga sebagai langkah antisipatif terhadap kemungkinan penyimpangan.

Oteng Sutisna mengungkapkan bahwa supervisi pengajaran hadir karena satu alasan yaitu untuk memperbaiki mengajar dan belajar.⁶⁷ Selanjutnya E. Mulyasa memberikan karakteristik supervisi pengajaran sebagai berikut:

- 1). Supervisi yang diberikan kepada guru berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif terletak di tangan guru.
- 2). Aspek yang disupervisi harus berdasarkan usul guru. Usul tersebut dikaji bersama untuk dijadikan kesepakatan
- 3). Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan supervisor

⁶⁷Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1993), h. 22

- 4). Mendiskusikan hasil analisis dan data hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru
- 5). Supervisi dilakukan secara tatap muka dan dalam suasana terbuka
- 6). Supervisi akademik setidaknya memiliki tiga tahap yaitu pertemuan awal, observasi dan umpan balik.
- 7). Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan masalah.⁶⁸

Pendapat tersebut menegaskan bahwa kehadiran supervisi pengajaran adalah untuk memperbaiki proses pembelajaran, artinya implikasi yang diharapkan dari supervisi pengajaran adalah kinerja guru dalam proses pembelajaran. Keberhasilan seorang supervisi pengajaran sangat bergantung pada peran supervisor dalam membantu guru-guru menyelesaikan masalah-masalah pengajaran yang dihadapi guru.

Pendidikan adalah usaha sadar yang dengan sengaja direncanakan untuk mencapai tujuan untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia. Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia adalah melalui proses pembelajaran di sekolah. Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina, dan dikembangkan terus menerus. Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan pra jabatan maupun dalam jabatan. Tidak semua guru yang dididik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik, potensi sumber daya guru itu perlu terus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara potensial. Selain itu pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk selalu terus menerus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat.⁶⁹

Masyarakat memercayai, mengakui dan menyerahkan kepada guru untuk mendidik tunas-tunas muda dan membantu mengembangkan potensinya secara profesional. Kepercayaan, keyakinan, dan penerimaan ini merupakan substansi dari pengakuan masyarakat terhadap profesi guru. Implikasi dari pengakuan

⁶⁸E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2003), h. 112

⁶⁹Ahmad Sapari, *Pemahaman Guru Terhadap Inovasi Pendidikan*, Artikel (Jakarta: Kompas, 16 Agustus 2002)

tersebut mensyaratkan guru harus memiliki kualitas yang memadai. Tidak hanya pada tataran normatif saja namun mampu mengembangkan kompetensi yang dimiliki, baik kompetensi personal, professional, maupun kemasyarakatan dalam selubung aktualisasi kebijakan pendidikan.

Hal tersebut lantaran guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya pada tataran institusional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek "guru" dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang professional

Perkembangan kurikulum pendidikan yang terjadi sering menimbulkan perubahan struktur maupun fungsinya, sehingga dalam pelaksanaannya memerlukan penyesuaian yang terus menerus dengan kondisi nyata di lapangan. Hal ini menuntut guru untuk senantiasa mengembangkan kreatifitasnya untuk memahami, merencanakan, dan melaksanakan pembelajaran sesuai kurikulum yang ada. Namun dalam pelaksanaannya banyak faktor penghambat upaya tersebut, seperti informasi yang kurang, fasilitas sarana prasarana yang kurang mendukung, keterampilan yang kurang, bahkan kemampuan memecahkan masalah yang belum dikuasai. Oleh karena itu guru yang melaksanakan kebijakan pendidikan di tingkat paling mendasar memerlukan dukungan dan bantuan professional dalam memenuhi tuntutan pengembangan pendidikan.

Supervisi pengajaran merupakan kegiatan yang harus dilakukan dalam rangka memberikan pembinaan kepada guru, karena proses pembelajaran yang dilaksanakan guru merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan

dengan guru sebagai pemeran utama. Proses belajar mengajar mengandung serangkaian hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian supervisi pun dipandang penting untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses belajar mengajar.

