

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Prinsip-prinsip manajemen modern yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan telah diadopsi dan digunakan dalam praktek penyelenggaraan pendidikan di madrasah. Aspek-aspek tersebut merupakan satu kesatuan proses dan prosedur yang harus dilalui dalam usaha untuk mencapai tujuan pendidikan, sehingga tidak boleh mengesampingkan salah satunya dan mengutamakan yang lain, kesemuanya harus mendapat perhatian yang serius sesuai dengan kapasitas dan proporsinya.

Pengawasan atau supervisi merupakan aktivitas penting dalam praktek penyelenggaraan pendidikan. Kegiatan kepengawasan dimaksudkan sebagai kegiatan kontrol terhadap seluruh kegiatan pendidikan untuk mengarahkan, mengawasi, membina dan mengendalikan dalam pencapaian tujuan sehingga kegiatan kepengawasan dilakukan sejak dari tahap perencanaan sampai pada tahap evaluasi yang akan berfungsi sebagai *feed back* tindak lanjut dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan ke arah yang lebih baik.

Di sisi lain bahwa supervisi berfungsi sebagai administrasi pendidikan berarti aktivitas-aktivitas untuk menentukan kondisi atau syarat-syarat esensial

yang akan menjamin tercapainya tujuan pendidikan.¹ Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya supervisi sebagai salah satu fungsi pokok administrasi pendidikan menuntut keterlibatan berbagai pihak. Selain pengawas/penilik dari Kementerian Agama, baik tingkat kecamatan maupun kabupaten/kota, kepala madrasah merupakan supervisor yang berada di tingkat sekolah.

Pada kenyataannya, pemerintah memang sangat menaruh perhatian besar pada penyelenggaraan pendidikan agama yang ada di madrasah. Sikap ini ditunjukkan dengan pengaturan siapa yang paling berhak melaksanakan pengajaran pendidikan agama kepada peserta didik, seperti tertuang dalam pasal 12 UU RI No 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas. Upaya serius dan perhatian yang besar ini juga ditunjukkan dengan adanya pengawas khusus pendidikan agama. Pengawas pendidikan agama adalah pengawas sekolah adalah PNS yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan di sekolah, dengan melakukan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan Prasekolah, Pendidikan Dasar dan Menengah.² Namun dalam prakteknya, pengawas pendidikan agama di Kementerian Agama mengemban tugas sebagai pengawas madrasah.

Pada tataran praktis, sejauh ini kegiatan kepengawasan belum berjalan secara optimal, meskipun sejumlah instrumen pendukung kinerja pengawas sudah tersedia. Berdasarkan hasil pantauan pembina pusat dan daerah tentang pengawas

¹Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2007), h. 20

² Keputusan Menpan No. 118/1996 yang ditetapkan melalui keputusan Menag No. 381 tahun 1999

guru disimpulkan bahwa: (1) pengawas jarang melakukan kunjungan; (2) Guru, kepala sekolah/madrasah dan staf dianggap bawahannya; (3) minimnya kemampuan teknik edukatif dibandingkan Guru dan kepala sekolah/madrasah; dan (4) banyak yang tidak memiliki kemampuan berbasis pendidikan.³

Jaelani menyebutkan beberapa catatan penting tentang kondisi pengawas Pendais saat ini antara lain: (1) sebagian pengawas pendidikan agama kurang mendalami teknik pendidikan; (2) kurangnya frekuensi aktivitas pembinaan terhadap Guru; (3) banyaknya sekolah yang kurang terawasi dengan baik akibat fasilitas perjalanan belum memadai; dan (4) pengawas dihadapkan pada persoalan membuat karya tulis untuk melengkapi persyaratan kenaikan pangkatnya dan tugas-tugas administratif atau yang bersifat konseptual dirasakan memberatkan dan mengakibatkan kemampuan profesionalnya menjadi terabaikan.⁴

Pada skala kecil, kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor dituntut untuk dirinya suatu kompetensi yang memungkinkan dapat atau mampu meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya. Dengan demikian diharapkan berbagai tujuan pendidikan pada tingkat sekolah dapat tercapai secara maksimal. Upaya untuk mencapai tingkat kemajuan di atas, harus terus menerus dilakukan oleh kepala madrasah selaku supervisor. Segala hal yang berhubungan dengan pencapaian tersebut perlu dicermati kepala madrasah, termasuk cukup tidaknya, maupun lengkap tidaknya syarat-syarat yang diperlukan pencapaian tujuan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa tanggung jawab kepala madrasah bukan hanya terfokus

³Tim Ditjen Baga Islam, *Profesionalisme Pengawas Pendidikan Agama*, (Jakarta: Ditjen Baga Islam Depag, 2003), h. 103-104

⁴Kadir Jaelani HA., "Upaya Memberdayakan Tenaga Teknis Pendidikan Agama Islam" dalam Departemen Agama, *Profesionalisme Pengawas Pendais*, (Jakarta: Depag RI, Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003), h. 93-101

selaku administrator saja, akan tetapi yang lebih penting adalah perannya sebagai supervisor yang notabene bertanggung jawab mengawasi, membina, memotivasi kinerja guru dan pegawai lainnya sehingga tercipta iklim sekolah yang kondusif.

Selain oleh kepala madrasah, ada pula supervisi yang dilakukan oleh penilik atau pengawas dari Kementerian Agama. Sebagai pemangku jabatan supervisor sesungguhnya tugas mereka sebagian besar berada di lapangan yaitu di madrasah-madrasah yang menjadi kewenangannya. Supervisor inilah sebenarnya yang memberikan pembinaan kepada para Kepala madrasah dan juga guru dalam menuju profesionalitas kerjanya. Karena itulah pengawas, kepala madrasah dan guru adalah tiga unsur yang berperan aktif dalam persekolahan. Guru sebagai pelaku pembelajaran yang secara langsung berhadapan dengan para siswa di ruang kelas, dan pengawas serta kepala madrasah adalah pelaku pendidikan di dalam pelaksanaan tugas kepengawasan dan manajerial pendidikan yang meliputi tiga aspek yaitu supervisi, pengendalian dan inspeksi kependidikan.⁵

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, guru, pengawas maupun kepala madrasah, dituntut keprofesionalannya untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai tuntutan kompetensi guru, pengawas maupun kepala madrasah yang tertuang dalam Standar Nasional Pendidikan dan Permendiknas nomor 12 tahun 2007 tentang Pengawas. Guru sebagai penjamin mutu pendidikan di ruang kelas, sementara pengawas dan kepala madrasah adalah penjamin mutu

⁵Dirjen PMPTK Depdiknas, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas*, (Jakarta: Depdiknas Press, 2009), h. 31

pendidikan dalam wilayah yang lebih luas lagi. Keberadaan kepala madrasah dalam menjalankan fungsi, tugas dan tanggung jawabnya dalam manajemen tidak bisa terlepas dari peran pembantunya.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru di sekolah di antaranya kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, budaya kerja, kepemimpinan, disiplin dan motivasi kerja. Namun dalam penelitian ini penulis membatasi masalah kinerja guru MIN yang dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah dan supervisi dari pengawas.

Sebagaimana dikemukakan oleh Jackson dan Musselman, manajemen adalah sarana seorang manajer untuk mencapai sesuatu dengan memanfaatkan orang lain.⁶ Seorang manajer berperan sebagai pemimpin, perencana, koordinator, pembimbing serta pengawas dan seorang manajer harus berperan sebagai fasilitator untuk meningkatkan kinerja bawahan sesuai dengan tingkat yang berbeda-beda.

Manajemen sebagai proses dikemukakan oleh Gibson dan Donnelly bahwa manajemen merupakan suatu proses, rangkaian tindakan, aktivitas atau pekerjaan yang menunjukkan hasil akhir.⁷ Manajemen dikerjakan lebih dari satu orang di dalam organisasi. Artinya, seluruh aktivitas yang dilakukan kepala madrasah tidak dapat dilakukan sendiri. Kepala madrasah membutuhkan bantuan dari kolega

⁶John H. Jackson dan Vernon Musselman, *Ekonomi Perusahaan, Konsep-Konsep dan Praktek-Praktek Perusahaan*, alih bahasa: Wilhelmus W. Bakowatun, (Jakarta: Intermedia, 1989), h. 104

⁷Ivancevich, Gibson dan Donnelly, *Organisasi*, alih bahasa: Darkasih (Jakarta: Erlangga, 1997), Jilid I, h. 37

yang ada dalam organisasi sekolah, tanpa adanya kerjasama antara Kepala madrasah dan pembantu-pembantunya (wakil kepala madrasah, guru, staf tata usaha) tidak akan dapat menjalankan fungsi manajerial dengan baik, bahkan akan gagal dalam menjalankan fungsi manajerial.

Manajemen sebagai profesi dikemukakan oleh Hoggets dan Kuratko sebagai suatu profesi adalah lapangan kerja yang pekerjaannya didirikan atas dasar pengertian struktur teori dari beberapa ilmu pengetahuan.⁸ Kemampuan yang mengiringi untuk terpenuhi sebagai sebuah profesi mempunyai lima kriteria: (1) harus mengandung pengetahuan tentang lapangannya, (2) memerlukan aplikasi yang cakap untuk pengetahuan itu, (3) menerima tanggung jawab sosial, (4) mengadakan pengawasan diri, dan (5) menerima sangsi.

Kepala madrasah adalah suatu profesi yang menuntut pengetahuan mapan, bidang kerja yang ditekuni membutuhkan pemahaman pengelolaan organisasi sekolah secara maksimal dan mempunyai kompetensi serta keahlian di bidangnya. Kepala madrasah yang profesional harus mempunyai kemampuan konseptual dan teknis. Kemampuan ini digunakan agar kepala madrasah sebagai manajer mampu bekerja sama, memimpin kelompok dan memahami anggota individu dan kelompok.

Kepala madrasah menjadi motor penggerak organisasi dalam kegiatan manajemen secara umum, mampu menghasilkan proses pendidikan berkualitas

⁸Richard Hoggets and Donald Kuratko, *Management*, (San Diego: Prentice Hall, 1991), 3rd edition, p. 4

yang dilaksanakan oleh guru sebagai pelaksana proses pendidikan dan pembelajaran. Dikemukakan oleh Mulyasa bahwa sekolah diharapkan dapat melakukan proses pembelajaran yang efektif, dapat mencapai tujuan yang diharapkan, materi yang diajarkan relevan dengan kebutuhan masyarakat, berorientasi pada hasil (*output*), dan dampak (*outcome*), serta melakukan penilaian, pengawasan, dan pemantauan berbasis sekolah secara terus menerus dan berkelanjutan.⁹ Hal tersebut diperlukan terutama untuk menjamin mutu secara menyeluruh (*total quality*), dan menciptakan proses perbaikan yang berkesinambungan (*continues improvement*), karena perbaikan tidak mengenal kata berhenti.

Untuk mewujudkan program organisasi, kepala madrasah harus mempunyai kemampuan jiwa kepemimpinan. Dengan kemampuan dan skill kepemimpinan yang memadai diharapkan kepala madrasah dapat menjalankan fungsi dan tugasnya. Kemampuan kepemimpinan, manajerial sangat dibutuhkan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karena itu, *skill* kepemimpinan menjadi syarat mutlak yang harus dimiliki kepala madrasah dalam menjalankan fungsi, tugas, dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Organisasi yang profesional mempunyai prinsip-prinsip organisasi yang menjadi acuan kepala madrasah untuk menjalankan kinerja organisasi.

⁹E. Mulyasa, *KBK: Konsep Karakteristik dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 11

Selanjutnya dikatakan oleh Purwanto bahwa kelancaran jalannya suatu organisasi dipengaruhi oleh sikap dan sifat kepemimpinan serta *human relation* yang berlaku didalamnya.¹⁰ Sering dikatakan orang bahwa *human relation* adalah inti kepemimpinan, kepemimpinan adalah inti manajemen, dan manajemen adalah inti administrasi. Dengan demikian kepala madrasah harus mampu membangun dan menjalankan prinsip-prinsip organisasi dengan baik dan benar, sehingga perjalanan organisasi dapat mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Sebagai *leader*, kepala madrasah dalam mewujudkan kinerja yang maksimal dengan hasil yang optimal, mempunyai salah satu peran yang melekat pada dirinya adalah mensupervisi perjalanan kegiatan organisasi baik individu (guru), staf yang dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Piet Sahertian menggambarkan ada dua metafora berkaitan dengan pentingnya pengembangan SDM guru.¹¹ Pertama, jabatan guru diumpamakan dengan sumber air. Sumber air itu harus terus menerus bertambah, agar sungai itu dapat mengalirkan air terus menerus. Bila tidak, maka sumber air itu akan kering. Demikianlah bila seorang guru tidak pernah membaca informasi yang baru, tidak menambah ilmu pengetahuan tentang apa yang diajarkan, maka tidak mungkin ia dapat memberi ilmu pengetahuan dengan cara yang menyegarkan kepada peserta didik. Kedua, jabatan guru diumpamakan sebatang pohon buah-buahan. Pohon itu tidak akan berbuah lebat dan bermutu tinggi, bila akar induk pohon itu tidak

¹⁰Ngalim Purwanto, *Opcit.*, h. 18

¹¹Piet A Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 3

menyerap zat-zat makanan yang berguna bagi pertumbuhan pohon itu. Begitu pula dengan jabatan guru yang perlu untuk bertumbuh dan berkembang, baik secara pribadi (*personal growth*) maupun profesi (*professional growth*).

Setiap guru perlu menyadari bahwa pertumbuhan dan pengembangan profesi adalah suatu keharusan yang tidak bisa ditawar-tawar. Oleh karena itu guru harus terus menerus belajar, membaca informasi terbaru, mengembangkan ide-ide yang kreatif dan inovatif. Bila tidak, guru tidak mungkin mengajar dengan penuh gairah dan semangat. Gairah dan semangat kerja yang tinggi memungkinkan guru dapat menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan peserta didik. Hal demikian dapat diibaratkan guru sebagai tanah yang subur dan gembur, sedangkan peserta didik seperti benih yang berkualitas dan berkemampuan untuk bertumbuh.

Oleh karena itu, keberhasilan pelaksanaan pendidikan di madrasah tidak terlepas dari peranan pengawas, kepala madrasah dan guru. Tugas pokok guru adalah mengajar dan membantu siswa menyelesaikan masalah masalah belajar dan perkembangan pribadi dan sosialnya. Kepala madrasah memimpin guru dan siswa dalam proses pembelajaran serta membantu mengatasi masalah yang dihadapi. Pengawas melakukan supervisi dan memberikan bantuan kepada kepala madrasah, guru dan siswa dalam mengatasi persoalan yang dihadapi selama proses pendidikan berlangsung. Bila masing-masing pihak dapat menjalankan

tugas dan fungsinya secara baik, maka bisa dipastikan bahwa lembaga atau madrasah akan dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan pengawas madrasah diperoleh data bahwa tidak semua madrasah yang menjadi target binaan pengawas dapat dibina dengan maksimal, hal ini disebabkan karena keterbatasan personil pengawas yang ada. Secara jelas hasil wawancara dapat ditulis sebagai berikut:

“Dalam setiap program kerja kepengawasan yang diejawantahkan melalui rangkaian kegiatan-kegiatan sudah barang tentu selalu muncul masalah, umumnya masalah-masalah yang muncul yaitu tidak terpenuhinya target kunjungan ke madrasah binaan sesuai jadwal, hal ini akibat dari keterbatas jumlah personil pengawas. Selain itu, faktor-faktor seperti letak lokasi sekolah yang jauh dengan geografi yang kurang menguntungkan, dukungan dana operasional dan transportasi, serta faktor keamanan selama di perjalanan. Masalah lain juga muncul yaitu ketika sampai di lapangan, kurangnya kesiapan pihak sekolah yang berkenaan dengan aspek sasaran pengawasan, begitu pula terhadap guru yang menjadi target binaan tidak semua hadir pada saat supervisi. Di samping itu juga kepala madrasah sebagai pimpinan sering ‘gelagapan’ ketika pengawas datang berkunjung ke madrasahnyanya”¹²

Di samping penjelasan pengawas sebagaimana keterangan di atas tentang problematika yang dihadapinya, berikut ini juga dijelaskan mengenai permasalahan-permasalahan yang ada pada madrasah itu sendiri. Seperti dijelaskan oleh Kepala madrasah berikut ini:

“Kinerja guru yang ditunjukkan di madrasah kami, bahwa mereka cenderung hanya sekedar menjalankan tugas semata, artinya sekedar hanya menjalankan tugas sebagai guru bukan sebagai seorang pendidik, artinya hanya sekedar mengajar saja. Selain itu perangkat pembelajaran berupa RPP dibuat ketika akan ada pemeriksaan saja, dan walaupun membuat hanya meng"copy paste" RPP yang sudah ada saja tanpa ada upaya pengembangan dan penyesuaian dengan kondisi siswa. Demikian pula ketika dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran meskipun guru sudah

¹² Amrina, M.Pd.I, Pengawas Madrasah, *Wawancara*, Tanggal 20 Agustus 2015

membuat RPP hanya saja terkadang masih tidak sesuai dengan yang tertuang di dalam RPP”¹³

Berkaitan dengan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul tesis “Supervisi Pengawas dan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Mata Pelajaran Serumpun di MIN 1 Tanggamus Kabupaten Tanggamus”.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Sebagaimana dikemukakan dalam latar belakang masalah, terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi antara lain:

- a. Supervisi akademik yang bertujuan meningkatkan kemampuan profesional dan teknis bagi guru selama ini belum menunjukkan hasil yang optimal, hal ini terkait dengan hubungan kerjasama antara pihak madrasah dan pengawas dalam melaksanakan supervisi.
- b. Pelaksanaan supervisi akademik masih sering dianggap sekadar permasalahan sekitar silabus/RPP dan kelengkapan materi pengajaran semata, padahal ada banyak hal yang belum terjamah/terabaikan oleh supervisor dan Kepala Madrasah terutama dalam proses dan evaluasi pembelajaran.
- c. Tujuan pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Madrasah dalam upaya memperbaiki kinerja guru sering tidak terealisasi dengan baik, salah

¹³ Ramdani, S.Pd.I, Kepala MIN 1 Tanggamus, Wawancara, tanggal 20 Agustus 2015

satunya disebabkan oleh karena Kepala Madrasah yang belum mampu memahami dengan baik permasalahan yang dihadapi oleh guru dalam proses pembelajaran.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka dalam penelitian ini hanya penulis batasi pada masalah kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh Pengawas dan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru mata pelajaran pendidikan agama di MIN 1 Tanggamus Kabupaten Tanggamus.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, maka persoalan yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat difokuskan pada pertanyaan berikut ini:

Bagaimana pelaksanaan kegiatan supervisi akademik yang dilakukan Pengawas dan Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MIN 1 Tanggamus Kabupaten Tanggamus?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan pelaksanaan supervisi yang dilakukan Pengawas dan

Kepala Madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MIN 1 Tanggamus Kabupaten Tanggamus.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pengembangan ilmu pendidikan terutama yang berhubungan dengan supervisi akademik serta kaitannya dengan kinerja guru. Hasil temuan dalam penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk kepentingan pengembangan ilmu bagi pihak-pihak yang berkepentingan guna melakukan penelitian lebih lanjut terhadap objek sejenis atau aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan manfaat untuk perbaikan kualitas pendidikan dan pembelajaran terutama bagi Kepala Madrasah, Pengawas, dan guru Agama Islam di madrasah:

- 1) Bagi guru, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan guru dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam proses kegiatan belajar mengajar, sehingga dapat lebih meningkatkan kualitas pembelajarannya.
- 2) Bagi Pengawas, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu masukan dan bahan pertimbangan dalam penetapan model

pembinaan dan layanan supervisi terhadap efektivitas mengajar guru di madrasah.

- 3) Bagi Kepala Madrasah, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu masukan dan bahan pertimbangan dalam model pembinaan terhadap guru agama Islam dalam meningkatkan kinerja profesionalnya.

E. Kerangka Pikir

Salah satu fungsi yang harus diwujudkan dalam kegiatan kepala madrasah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan adalah supervisi. Supervisi dilakukan oleh kepala madrasah untuk melihat jalannya proses pendidikan yang sedang berlangsung. Apabila dilihat kurang tepat menurut pandangan kepala madrasah akan cepat dapat ditangani untuk dilakukan perubahan-perubahan yang lebih baik. Sagala berpendapat bahwa program supervisi di sekolah adalah program pengembangan guru yang kegiatannya dirancang dengan tema-tema yang berkisar pada penyajian informasi tentang suatu jenis pendekatan, membantu guru memahami informasi, membantu guru mengaplikasikan pengajaran, dan membantu guru memahami tingkat pengetahuan serta integrasi nilai dan sikap.¹⁴

Adapun kinerja guru bila mengacu pada pengertian Mangkunegara bahwa tugas yang dihadapi oleh seorang guru meliputi: membuat program pengajaran,

¹⁴Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 125

memilih metode dan media yang sesuai untuk penyampaian, melakukan evaluasi, dan melakukan tindak lanjut dengan pengayaan dan remedial.¹⁵ Hal ini tidak jauh berbeda dengan apa yang dikatakan Rachman Natawijaya secara khusus mendefinisikan kinerja guru sebagai seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan guru pada waktu dia memberikan pembelajaran kepada siswa.¹⁶ Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan dari kinerja guru, dan hal tersebut terlihat dari aktualisasi kompetensi guru dalam merealisasikan tugas profesinya. Sehubungan dengan kinerjanya maka guru ada yang memiliki kinerja baik dan ada juga yang memiliki kinerja kurang baik. Guru yang memiliki kinerja yang baik disebut guru yang profesional.¹⁷

Sebagai upaya meningkatkan kinerja guru, peran kepala madrasah sangat penting. Kepala madrasah mempunyai peran sebagai supervisor pada dasarnya memberikan layanan profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kinerja guru. Kondisi pelaksanaan pembinaan oleh kepala madrasah yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi pelaksanaan proses belajar mengajar, tugas rutin guru-guru, ketertiban, disiplin dan keberhasilan sekolah. Kegiatan pembinaan kepala madrasah seperti di atas tentunya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru.

¹⁵Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 67

¹⁶Rachman Natawijaya (et. All), *Peran Strategis Kepala madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006), h. 22

¹⁷Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, 1999), h. 98

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil kinerja guru dalam perencanaan pembelajaran, kinerja guru dalam pelaksanaan pembelajaran, kinerja guru dalam evaluasi pembelajaran, serta kinerja guru dalam disiplin tugas terletak pada kinerja serta prestasi kerja guru-guru yang berada dalam suatu sekolah. Jadi, dengan adanya kinerja guru dalam pembelajaran, maka hasil yang menentukan dari suatu proses pendidikan adalah pendidik itu sendiri. Hal ini merupakan kinerja guru paling berkualitas setumpuk tugas serta tanggung jawab yang diembannya, guru harus mampu menunjukkan bahwa guru mampu menghasilkan kinerja yang baik demi terciptanya pendidikan yang bermutu.

Menurut Hickman bahwa tinggi rendahnya kinerja pada dasarnya dapat diukur dengan menggunakan: (1) Kualitas; (2) Kemampuan; (3) Inisiatif; (4) Komunikasi; dan (5) Ketepatan waktu.¹⁸ Sedangkan menurut Undang-Undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada bab 1 pasal 1 disebutkan bahwa: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.” Keenam tugas utama guru tersebut dapat dijadikan dimensi pengukuran kinerja guru profesional.

Kepala madrasah mempunyai peranan sangat besar dalam meningkatkan kinerja guru, bukti bahwa peran tersebut sangat besar adalah dimana

¹⁸Lihat Craig R. Hickman, *Mind Manager; Soul of Leader*, (New York: Wiley and Stone, 1990)

ketidakhadiran kepala madrasah menjadikan kegiatan belajar mengajar kurang terarah dan terkontrol. Jika berjalanpun maka kegiatan belajar mengajar asal berjalan saja, mengingat setiap guru yang akan menyampaikan materi pelajaran terlebih dahulu membuat program pengajaran harian untuk diteliti dan disahkan oleh kepala madrasah. Peran kepala madrasah sebagai supervisor, berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrasi lainnya.

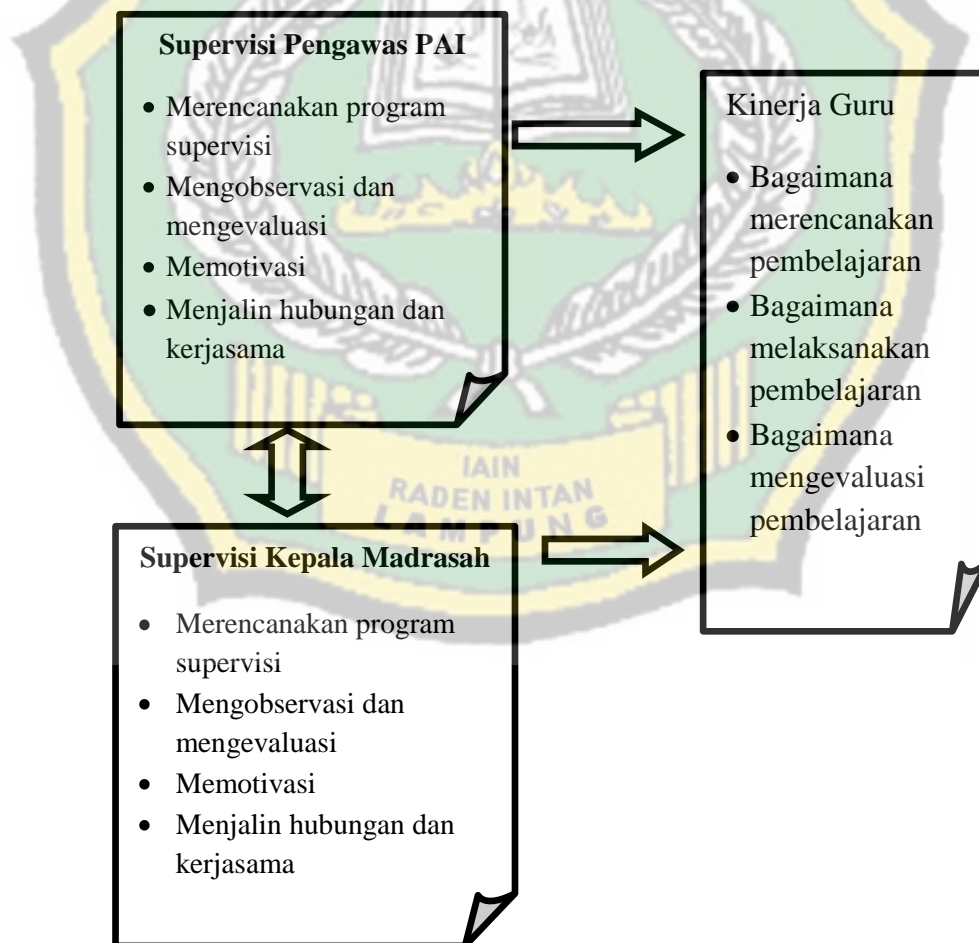
Berkaitan dengan hal tersebut di atas, Purwanto menyatakan bahwa supervisi merupakan suatu aktivitas yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.¹⁹ Dengan demikian, supervisi dilakukan untuk; a) membangkitkan semangat dan merangsang guru-guru dan staf sekolah lainnya untuk menjalankan tugas dengan baik; b) berusaha mengadakan dan melengkapi kebutuhan sekolah untuk kelancaran proses belajar mengajar; c) bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam proses belajar mengajar yang lebih baik; d) membina kerja sama yang baik dan harmonis antara, guru, murid dan staf sekolah lainnya; dan e) berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan staf sekolah, antara lain dengan mengadakan *workshop, inservice training, atau upgrading*.

Berdasarkan uraian di atas maka terdapat keterkaitan antara supervisi akademik oleh Pengawas dan kepala madrasah dengan kinerja guru. Artinya

¹⁹Ngalim Purwanto, *Op.cit.*, h. 76

makin baik supervisi yang dilakukan oleh Pengawas dan kepala madrasah maka makin baik pula kinerja seorang guru. Demikian pula sebaliknya makin buruk supervisi Pengawas dan kepala madrasah maka makin rendah kinerja seorang guru. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat penulis jelaskan penelitian ini dengan kerangka pikir berikut, yaitu:

Gambar 1.
Kerangka Pikir Penelitian



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Implementasi Supervisi Pengawas

1. Pengertian Supervisi Pendidikan

Supervisi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru, baik itu dilakukan oleh kepala sekolah maupun oleh supervisor. Mengenai hal ini, supervisi terhadap guru merupakan salah satu perwujudan upaya pengawasan sebagaimana tercantum dalam pasal 66 Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas.²⁰

Berbagai definisi tentang supervisi yang mungkin dapat merepresentasikan makna supervisi dapat dilihat dalam pengertian yang diberikan oleh beberapa ahli sebagai berikut. 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.²¹

²⁰UU nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya mengenai kepengawasan pada pasal 66 yang berbunyi: 1) Pemerintah, Pemerintah Daerah, dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah melakukan pengawasan atas penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang dan jenis pendidikan sesuai dengan kewenangan masing-masing; 2) Kewenangan sebagaimana dimaksud ayat 1, dilakukan dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. 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

²¹ Pengertian ini diadaptasi dari apa yang dikutip dalam Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 282-283

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.²²

Made Pidarta menjelaskan makna supervisi sebagai suatu proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani proses belajar para siswa, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, sehingga para siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat.²³ Senada dengan Pidarta, supervisi oleh Sahertian didefinisikan sebagai usaha untuk menstimulasi mengkoordinasi dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pendidikan dan pengajaran.²⁴

²²Yurnalis Etek, *Supervisi Akademik dan Evaluasi Pengajaran*, (Jakarta: Transmisi Media, 2008), cet. II, h. 13

²³Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 5

²⁴Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 17

Menurut P. Adams dan Frank G. Dickey, supervisi adalah program yang terencana untuk memperbaiki pengajaran.²⁵ 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). Dalam *Dictionary of Education*, Carter V. Good, sebagaimana dikutip oleh Piet dan Frans memberi pengertian supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode pengajar dan evaluasi pengajaran.²⁶

Program supervisi bertumpu pada suatu prinsip yang mengakui bahwa setiap manusia itu sudah mempunyai potensi yang dapat dikembangkan. Menurut H. Burton dan Leo J. Brucker, yang dikutip oleh Soetopo dan Soemanto bahwa supervisi adalah teknik pelayanan yang tujuannya mempelajari dan memperbaiki secara bersama faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak. Maka dari uraian definisi-definisi tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa fungsi dari supervisi adalah

²⁵Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1988), h. 39

²⁶Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), h. 18

memajukan dan mengembangkan pengajaran sehingga proses belajar mengajar yang di lakukan oleh seorang guru berlangsung dengan baik dan efektif.²⁷

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.

Nilai supervisi ini terletak pada perkembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar yang direfleksikan pada perkembangan yang tercapai oleh peserta didik. Dan 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 makna didalamnya bekerja dan belajar secara berdisiplin, bertanggung jawab, dan memenuhi akuntabilitas.²⁸

²⁷Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Op.cit.*, h. 39-40

²⁸*Ibid.*, h. 56

2. Fungsi dan Tujuan Supervisi Pendidikan

Fungsi supervisi merupakan suatu kegiatan tetap yang sejenis (mengenal, 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.

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.²⁹

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

- a. Mengkoordinasi semua usaha sekolah.
- b. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah.
- c. Memperluas pengalaman guru.
- d. Menstimulasikan usaha-usaha yang kreatif.

²⁹Made Pidarta, *Op.cit.*, h. 15

- 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.³⁰

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.³¹

Depag RI memberikan rincian tersendiri mengenai fungsi supervisi, antara lain:

- a. Sebagai alat untuk mempermudah tercapainya tujuan pendidikan Agama Islam di sekolah/madrasah.
- b. Sebagai alat untuk memberikan bimbingan teknis edukatif dan administratif terhadap guru-guru di sekolah/madrasah.
- c. Sebagai sumber informasi tentang kondisi obyektif pelaksanaan pendidikan di sekolah/madrasah.
- d. Sebagai penyeimbang antara rencana dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
- e. Sebagai mediator antara guru-guru dengan kepala sekolah/madrasah dan guru mata pelajaran lain di sekolah/madrasah.³²

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

³⁰Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Op.cit.*, h. 26

³¹Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1993), h. 227

³²Depag RI, *Kepengawasan Pendidikan*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Direktorat Madrasah dan PAI pada Sekolah Umum, 2005), h. 7-8

- 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
 - 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) Menegal 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-perbaikan³³

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.³⁴

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.

³³H.M. Amin Thaib BR dan Sahrul Sobirin (eds.), *Peningkatan Supervisi dan Evaluasi pada Madrasah Ibtidaiyah*, (Jakarta: Ditjenbaga Islam, Depag RI, 2005), h. 12-15

³⁴N.A. Ametembun, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: IKIP Bandung, 1975), h. 24-25

- 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.³⁵

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

³⁵Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Op.cit.*, h. 24

kesatuan yang direncanakan dengan teliti dan ditujukan kepada perbaikan pembelajaran.

3. Kedudukan dan Tugas Pokok Pengawas.

Tugas pokok pengawas 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.

Mengacu pada SK Menpan nomor 118 tahun 1996 Bab II pasal 3 ayat 1 dikatakan bahwa: “Tugas pokok pengawas madrasah adalah menilai dan membina teknis pelaksanaan pendidikan di sekolah umum, baik negeri maupun swasta, yang menjadi tanggung jawabnya”. Dalam hal ini, termasuk di dalamnya tugas pokok pengawas pada penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

Secara rinci tugas pokok supervisi di sekolah umum dan madrasah mencakup, menilai dan membina pelaksanaan kinerja guru 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-guru di madrasah.
- c. Melakukan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran pada tingkatan sekolah/madrasah yang menjadi tanggung jawabnya.³⁶

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

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

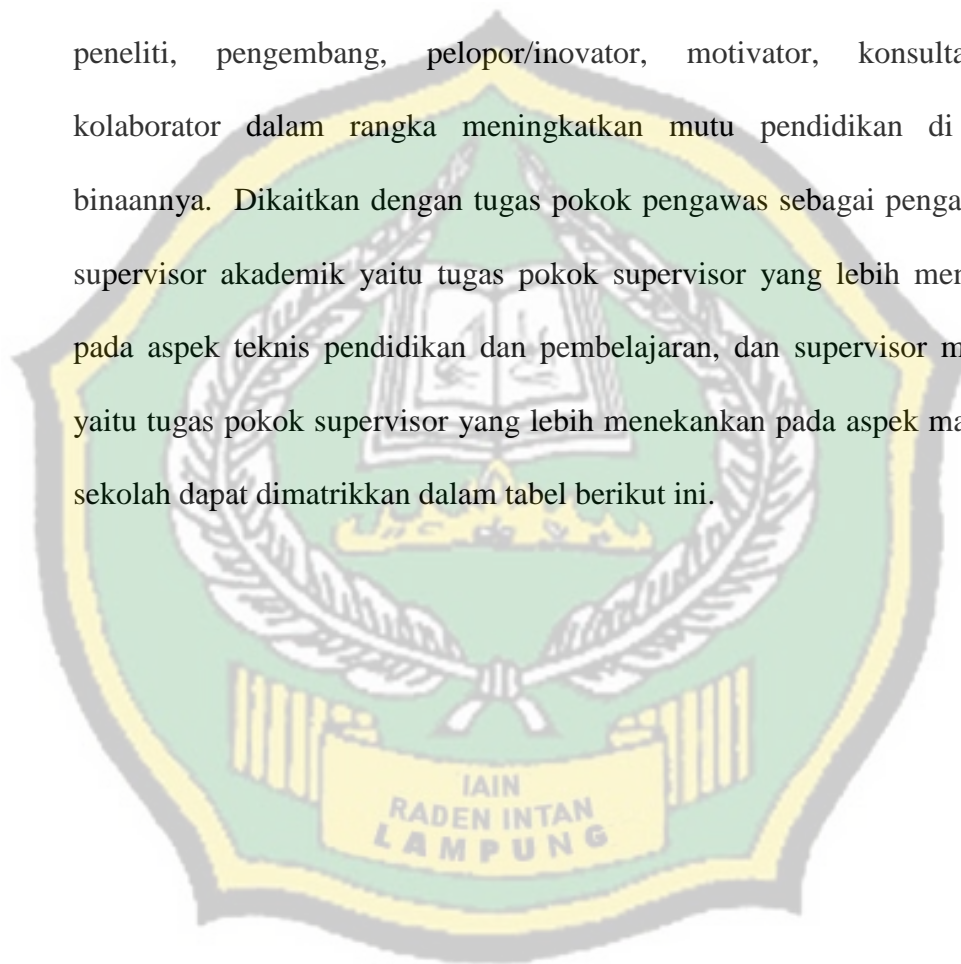
³⁶Depag RI, *Loc.cit.*

- 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 di atas, maka tugas pengawas mencakup: 1) *inspecting* (mensupervisi), 2) *advising* (memberi advis atau nasehat), 3) *monitoring* (memantau), 4) *reporting* (membuat laporan), 5) *coordinating*

(mengkoordinir), dan 6) *performing leadership* dalam arti memimpin dalam melaksanakan kelima tugas pokok tersebut.³⁷

Berdasarkan uraian tugas-tugas pengawas sebagaimana dikemukakan di atas, maka pengawas satuan pendidikan banyak berperan sebagai: penilai, peneliti, pengembang, pelopor/inovator, motivator, konsultan, dan kolaborator dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah binaannya. Dikaitkan dengan tugas pokok pengawas sebagai pengawas atau supervisor akademik yaitu tugas pokok supervisor yang lebih menekankan pada aspek teknis pendidikan dan pembelajaran, dan supervisor manajerial yaitu tugas pokok supervisor yang lebih menekankan pada aspek manajemen sekolah dapat dimatrikkan dalam tabel berikut ini.



³⁷Penjelasan lebih lanjut tertera sebagaimana dalam tabel 1. Matrik Tugas Pokok Pengawas. Kutipan ini diadaptasi dari Ofsted, *Leadership and Management – Managing The School Workforce*, (London: Ofsted, 2003), p. 1-40 <http://www.ofsted.gov.uk/resources/leadership-and-management-managing-school-workforce>. Lihat juga Ofsted, *Leadership and Management –What Inspection Tells Us*, (London: Ofsted, 2003), p. 1-48 <http://www.ofsted.gov.uk/resources/leadership-and-management-what-inspection-tells-us>, (diakses pada tanggal 16 Januari 2013), bandingkan dengan Ofsted, *Ofsted Inspection of Teacher Education*. (London: Office for Standards in Education, 2005)

Tabel 1.
MATRIK TUGAS POKOK PENGAWAS

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

4. Tanggung Jawab dan Wewenang Pengawas

Pelaksanaan pengawasan pendidikan agama Islam di lingkungan Departemen Agama RI harus dilakukan atas dasar rumusan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan dan digariskan dalam berbagai

kebijakan pemerintah. Secara rinci, tanggung jawab pengawas pada satuan pendidikan menengah dijelaskan sebagaimana berikut:

- a. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kinerja guru di SMP, SMA/SMK dan SLB dan penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Madrasah Diniyah.
- b. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru dari SMP, SMA/SMK dan SLB dan guru serta tenaga lain di Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Madrasah Diniyah.
- c. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler PAI pada SMP, SMA/SMK dan SLB serta kegiatan ekstrakurikuler pada Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah dan Madrasah Diniyah.³⁸

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengawas sekolah/satuan pendidikan, setiap pengawas memiliki kewenangan yang melekat pada jabatannya. Beberapa kewenangan yang ada pada pengawas adalah kewenangan untuk:

- a. Bersama pihak sekolah yang dibinanya, menentukan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah binaannya.
- b. Menyusun program kerja/agenda kerja kepengawasan pada sekolah binaannya dan membicarakannya dengan kepala sekolah yang bersangkutan.
- c. Menentukan metode kerja untuk pencapaian hasil optimal berdasarkan program kerja yang telah disusun.
- d. Menetapkan kinerja sekolah, kepala sekolah dan guru serta tenaga kependidikan guna peningkatan kualitas diri dan layanan pengawas.

³⁸H.M. Amin Thaib BR dan Sahrul Sobirin (eds.), *Op.cit.*, h. 80

Adapun wewenang yang diberikan kepada pengawas meliputi:

- a. Memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kode etik profesi,
- b. Menetapkan tingkat kinerja guru dan tenaga lainnya yang diawasi beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya,
- c. Menentukan atau mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan kepada kepala sekolah, dan atau pejabat struktural pembina sekolah yang bersangkutan,
- d. Melakukan penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan supervisi yang meliputi keterbacaan dan keterlaksanaan program supervisi, keterbacaan dan kemandirian instrument, hasil supervisi, kendala, dan tindak lanjutnya.³⁹

Wewenang tersebut menyiratkan adanya otonomi pengawas untuk menentukan langkah dan strategi dalam menentukan prosedur kerja kepengawasan. Namun demikian pengawas perlu berkolaborasi dengan kepala sekolah dan guru agar dalam melaksanakan tugasnya sejalan dengan arah pengembangan madrasah yang telah ditetapkan kepala madrasah.

B. Pelaksanaan dan Teknik Supervisi Akademik

1. Definisi Supervisi Akademik

Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.⁴⁰ Supervisi akademik tidak terlepas dari

³⁹Depag RI, *Op.cit.*, h. 8

⁴⁰Carl 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.

2. Tujuan dan Fungsi Supervisi Akademik

Tujuan supervisi akademik adalah:

- a. Membantu guru mengembangkan kompetensinya,
- b. Mengembangkan kurikulum,

- c. Mengembangkan kelompok kerja guru, dan membimbing Penelitian Tindakan Kelas (PTK).⁴¹

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

Gambar 2. Tiga tujuan supervisi akademik



Supervisi akademik merupakan salah satu fungsi mendasar (*essential function*) dalam keseluruhan program sekolah.⁴² Hasil supervisi akademik berfungsi sebagai sumber informasi bagi pengembangan profesionalisme guru.

3. Prinsip-Prinsip Supervisi Akademik

Adapun prinsip-prinsip supervisi akademik adalah sebagai berikut:

- a. Praktis, artinya mudah dikerjakan sesuai kondisi sekolah.

⁴¹Carl D. Glickman, *Op.cit.*, p. 41

⁴²*Ibid*, p. 42

- b. Sistematis, artinya dikembangkan sesuai perencanaan program supervisi yang matang dan tujuan pembelajaran.
- c. Objektif, artinya masukan sesuai aspek-aspek instrumen.
- d. Realistis, artinya berdasarkan kenyataan sebenarnya.
- e. Antisipatif, artinya mampu menghadapi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi.
- f. Konstruktif, artinya mengembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran.
- g. Kooperatif, artinya ada kerja sama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran.
- h. Kekeluargaan, artinya mempertimbangkan saling asah, asih, dan asuh dalam mengembangkan pembelajaran.
- i. Demokratis, artinya supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik.
- j. Aktif, artinya guru dan supervisor harus aktif berpartisipasi.
- k. Humanis, artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor
- l. Berkesinambungan (supervisi akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh Kepala sekolah).
- m. Terpadu, artinya menyatu dengan dengan program pendidikan.

- n. Komprehensif, artinya memenuhi ketiga tujuan supervisi akademik di atas.⁴³

4. Dimensi-Dimensi Substansi Supervisi Akademik

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

- a. Kompetensi kepribadian.
- b. Kompetensi pedagogik.
- c. Kompetensi profesional.
- d. Kompetensi sosial.

5. Teknik Supervisi Akademik

Satu di antara tugas kepala madrasah adalah melaksanakan supervisi akademik. Untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif diperlukan keterampilan konseptual, interpersonal dan teknikal.⁴⁴ Oleh sebab itu, setiap Kepala madrasah 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.⁴⁵

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

⁴³Ahmad Azhari, *Supervisi Rencana Program Pembelajaran*, (Ciputat: Rian Putra, 2003), h.

⁴⁴Carl D. Glickman, *Op cit.*, p. 61

⁴⁵Ahmad Azhari, *Op cit.*, h. 22

a. 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

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.⁴⁶

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 antarkelas

⁴⁶Ahmad Azhari, *Op.cit.*, h. 36

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;
- 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.

b. 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 kelompok⁴⁷

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 kepala sekolah 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 kepala sekolah, 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 digunakan betul-betul sesuai dengan guru yang sedang dibina melalui supervisi akademik. Sehubungan dengan kepribadian guru, Lucio dan McNeil menyarankan agar kepala sekolah mempertimbangkan enam faktor kepribadian guru, yaitu kebutuhan guru, minat guru, bakat guru, temperamen guru, sikap guru, dan sifat-sifat *somatic* guru.

⁴⁷J. M. Gwynn, *Theory and Practice of Supervision*, (New York: Dood, Mead and Company), p. 45.

C. 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.⁴⁸ Sedangkan ahli lain berpendapat bahwa Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: Kejelasan 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.⁴⁹

Fatah Menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan suatu pekerjaan.⁵⁰

⁴⁸Sulistiyorini, "Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru" dalam *Jurnal Ilmu Pendidikan*: 28 (1), tahun 2001, h. 62-70

⁴⁹Timpe A. Dale, *Kinerja*, (Jakarta: PT. Gramedia Asri Media, 1992), h. 74

⁵⁰Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), h.

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 yang dilakukan manusia.⁵¹ 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*.⁵² 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)

⁵¹August W. Smith, *Management System Analysis and Applications*, (New York: The Dryden Press, 1982), p. 393

⁵²Notoatmojo, *Ilmu Kesehatan Masyarakat Prinsip Prinsip Dasar*, (Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2003), h. 10

e. *Communication* (kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain)⁵³

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.⁵⁴

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.⁵⁵

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

⁵³T.R. Mitchell and J.R. Larson Jr., *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior* (3rd ed.), (New York, NY: McGraw-Hill, 1987), h. 56-61

⁵⁴James Gibson, Ivancevich, James H. Donnelly Jr., *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, alih bahasa oleh Ninuk Hadasni, (Jakarta: Bina Aksara, 1997), Jilid 1, h. 61

⁵⁵Lihat dalam Depdiknas, *Penilaian Kinerja Guru*, (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2008), h. 1-42

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.⁵⁶ 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 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.⁵⁷

Kinerja seseorang dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dengan keahliannya, begitu pula halnya dengan penempatan guru

⁵⁶Sulistiyorini, *Op.cit.*, h. 62-70

⁵⁷E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2003), h. 77

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.⁵⁸ 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 bahwa kemampuan bersama-sama dengan bakat merupakan salah satu faktor yang menentukan prestasi individu, sedangkan prestasi ditentukan oleh banyak faktor diantaranya kecerdasan.⁵⁹

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 tehknik mengevaluasinya.

⁵⁸Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h. 51

⁵⁹Conny 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

b. Kemampuan fisik adalah kapabilitas fisik yang dimiliki seseorang terutama dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya.⁶⁰

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 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.⁶¹

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

⁶⁰Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), h. 26

⁶¹Moh. 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

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.⁶²

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 guru sebagai pengajar, guru sebagai pembimbing, dan guru sebagai administrator kelas.⁶³

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

⁶²Sulistiyorini, *Op.cit.*, h. 62-70

⁶³Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2002), h. 89

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 percerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh faktor internal maupun faktor eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang dapat diungkap tersebut antara lain :

a. Kepribadian dan dedikasi

Kepribadian adalah keseluruhan dari individu yang terdiri dari unsur psikis dan fisik, artinya seluruh sikap dan perbuatan seseorang merupakan suatu gambaran dari kepribadian orang itu, dengan kata lain baik tidaknya citra seseorang ditentukan oleh kepribadiannya. Lebih lanjut Zakiah Darajat dalam Djamarah mengemukakan bahwa faktor terpenting bagi seorang guru adalah kepribadiannya.⁶⁴ 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

⁶⁴S.B. Djamarah, *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), h. 47

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, dari citra umum, dari sikap, dari keterampilan karena ini semua melumasi proses interaksi-interaksi manusia.⁶⁵

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

⁶⁵Drosat, *Sekolah: Mengajar atau Mendidik?*, (Yogyakarta: Kanisius, 1998), h. 23

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.⁶⁶ Pekerjaan profesi harus berorientasi pada layanan sosial. Seorang profesional ialah orang yang melayani kebutuhan anggota masyarakat baik secara perorangan maupun kelompok.

Pengembangan profesi guru merupakan hal penting untuk diperhatikan guna mengantisipasi perubahan dan beratnya tuntutan terhadap profesi guru. Pengembangan profesionalisme guru menekankan kepada penguasaan ilmu pengetahuan atau kemampuan manajemen beserta strategi penerapannya. Maister mengemukakan bahwa profesionalisme bukan sekadar memiliki pengetahuan, teknologi dan manajemen tetapi memiliki keterampilan tinggi, memiliki tingkah laku yang dipersyaratkan.⁶⁷

⁶⁶William Fraser Connell, *The Foundation of Education*, (Sydney: Ian Novak, 1974), h. 55

⁶⁷Maister, *True Professionalism*, (New York: The Free Press, 1997), p. 35

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.
- 4) Standar pengembangan profesi D adalah program-program profesi untuk guru sains harus koheren (berkaitan) dan terpadu.⁶⁸

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,

⁶⁸K. 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

- 5) Guru seyogyanya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.⁶⁹

Menurut Arifin, guru Indonesia yang profesional dipersyaratkan mempunyai:

- 1) Dasar ilmu yang kuat sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan,
- 2) Penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya merupakan konsep-konsep belaka. Pendidikan merupakan proses yang terjadi di lapangan dan bersifat ilmiah, serta riset pendidikan hendaknya diarahkan pada praksis pendidikan masyarakat Indonesia,
- 3) Pengembangan kemampuan profesional berkesinambungan, profesi guru merupakan profesi yang berkembang terus menerus dan berkesinambungan antara LPTK dengan praktek pendidikan. Kekerdilan profesi guru dan ilmu pendidikan disebabkan terputusnya program *pre-service* dan *in-service* karena pertimbangan birokratis yang kaku atau manajemen pendidikan yang lemah.⁷⁰

Upaya meningkatkan profesionalisme guru di antaranya melalui:

- 1) peningkatan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi tenaga pengajar, 2) program sertifikasi.⁷¹ Selain sertifikasi, menurut Supriadi yaitu mengoptimalkan fungsi dan peran kegiatan dalam bentuk PKG (Pusat Kegiatan Guru), dan MGMP (musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang memungkinkan para guru untuk berbagi pengalaman dalam memecahkan masalah-masalah yang mereka hadapi dalam kegiatan

⁶⁹Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, 1999), h. 23

⁷⁰Imron 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.

⁷¹Pantiwati, "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

mengajarnya.⁷² 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.
- 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.⁷³

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.

⁷²Dedi Supriadi, *Op.cit.*, h. 45

⁷³Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h. 66

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

c. Kemampuan Mengajar

Untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik, guru memerlukan kemampuan. Cooper dalam Zahera, mengemukakan bahwa guru harus memiliki kemampuan merencanakan pengajaran, menuliskan tujuan pengajaran, menyajikan bahan pelajaran, memberikan pertanyaan kepada siswa, mengajarkan konsep, berkomunikasi dengan siswa, mengamati kelas, dan mengevaluasi hasil belajar.⁷⁴

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

⁷⁴Zahera 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 2 Januari 2016)

mengembangkan kompetensinya.⁷⁵ Guru harus mampu menafsirkan dan mengembangkan isi kurikulum yang digunakan selama ini pada suatu jenjang pendidikan yang diberlakukan sama walaupun latar belakang sosial, ekonomi dan budaya yang berbeda-beda.⁷⁶

Aspek-aspek teladan mental guru berdampak besar terhadap iklim belajar dan pemikiran pelajar yang diciptakan guru. Guru harus memahami bahwa perasaan dan sikap siswa akan terlibat dan berpengaruh kuat pada proses belajarnya. Agar guru mampu berkompetensi harus memiliki jiwa inovatif, kreatif dan kapabel, meninggalkan sikap konservatif, tidak bersifat defensif tetapi mampu membuat anak lebih bersifat ofensif.⁷⁷

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.

⁷⁵Rusmini, “*Kompetensi Guru Menyongsong Kurikulum Berbasis Kompetensi*”, <http://www.indonesia.com/bpost/042003/22Opini>. (diakses 2 Januari 2016)

⁷⁶Y. Nasanius, “Kemosotan Pendidikan Kita: Guru dan Siswa Yang Berperan Besar, Bukan Kurikulum”, *Suara Pembaharuan*, 1998, <http://www.suarapembaharuan.com/News/081998/08Opini>. (diakses 2 Januari 2016)

⁷⁷Sutadipura, *Kompetensi Guru dan Kesehatan Mental*, (Bandung: Penerbit Angkasa, 1994), h. 102

Kompetensi keterampilan proses belajar mengajar adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Kompetensi dimaksud meliputi kemampuan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, kemampuan dalam menganalisis, menyusun program perbaikan dan pengayaan, serta menyusun program bimbingan dan konseling sedangkan kompetensi penguasaan pengetahuan adalah penguasaan terhadap kemampuan yang berkaitan dengan keluasan dan kedalaman pengetahuan. Kompetensi dimaksud meliputi pemahaman terhadap wawasan pendidikan, pengembangan diri dan profesi, pengembangan potensi peserta didik, dan penguasaan akademik.⁷⁸

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.⁷⁹

⁷⁸Rusmini, *Kompetensi Guru Menyongsong Kurikulum Berbasis Kompetensi*, <http://www.Indomedia.com/bpost/042003/22 Opini>. (diakses 2 Januari 2016)

⁷⁹Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995), h. 72

Sedangkan menurut Uzer Usman bahwa jenis-jenis kompetensi guru antara lain: 1) Kompetensi kepribadian meliputi: Mengembangkan kepribadian, berinteraksi dan berkomunikasi, melaksanakan bimbingan dan penyuluhan, melaksanakan administrasi, melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran; 2) Kompetensi profesional antara lain menguasai landasan kependidikan, menguasai bahan pengajaran, menyusun program pengajaran, melaksanakan program pengajaran dan menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.⁸⁰

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.⁸¹ 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

⁸⁰Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru yang Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), Edisi II, h. 39

⁸¹Jerry 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.⁸²

Menurut Pidarta bahwa suatu sekolah tidak dibenarkan mengisolasi diri dari masyarakat.⁸³ 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

⁸²Raffles Kosasi Soetjipto, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), h. 93

⁸³Made 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.⁸⁴

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.⁸⁵

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.⁸⁶

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

⁸⁴E. Mulyasa, *Op.cit.*, h. 13

⁸⁵*Ibid.*, h. 45

⁸⁶E. Mulyasa, *Loc.cit.*

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.⁸⁷ 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 menampilkan diri sangat mungkin masyarakat tidak akan menghiraukan

⁸⁷Made Pidarta, *Op.cit.*, h. 34

mereka.⁸⁸ 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.⁸⁹ 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.⁹⁰

Sedangkan Depdikbud menyatakan tujuan disiplin dibagi menjadi dua bagian yaitu:

- 1) Tujuan Umum adalah agar terlaksananya kurikulum secara baik yang menunjang peningkatan mutu pendidikan.

⁸⁸*Ibid.*, h. 116

⁸⁹Lihat dalam The Liang Gie dkk, *Ensiklopedi Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1981), h. 97

⁹⁰Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1993), h. 44

- 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.⁹¹

Kedisiplinan bagi para guru merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Hal tersebut dipertegas Imron menyatakan bahwa 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.⁹²

Perilaku 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,

⁹¹Depdikbud, *Petunjuk Teknis Disiplin dan Tata Tertib Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud, 1992), h. 22

⁹²Ali Imron, *Op.cit.*, h. 46

memajukan pendekatan positif terhadap disiplin, pencegahan dan pengendalian diri.⁹³

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.⁹⁴

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.⁹⁵

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

⁹³ 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 2 Januari 2016)

⁹⁴H. Nainggolan, *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1990), h. 72

⁹⁵E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2002), h.

miskin di Afrika.⁹⁶ 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.⁹⁷ Hal tersebut dipertegas Pidarta yang menyatakan bahwa rata-rata gaji guru di negara ini belum menjamin kehidupan yang layak.⁹⁸ Hampir semua guru bekerja di tempat lain sebagai sampingan di samping pekerjaannya sebagai guru tetap di suatu sekolah.

Dunia guru masih terselengkung dua masalah yang memiliki mutual korelasi yang pemecahannya memerlukan kearifan dan kebijaksanaan beberapa pihak terutama pengambil kebijakan yaitu: 1) Profesi keguruan kurang menjamin kesejahteraan karena rendah gajinya.

⁹⁶Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, 1999), h. 37

⁹⁷Denny Suwarja, *KBK, Tantangan Profesionalitas Guru*, 19 Juli 2003. Artikel. Homepage Pendidikan Network

⁹⁸Made Pidarta, *Op.cit.*, h. 132

Rendahnya gaji berimplikasi pada kinerjanya, 2) Profesionalisme guru masih rendah.⁹⁹

Journal PAT menjelaskan bahwa di Inggris dan Wales dalam meningkatkan profesionalisme guru pemerintah mulai memperhatikan pembayaran gaji guru diseimbangkan dengan beban kerjanya.¹⁰⁰ 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.¹⁰¹

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

⁹⁹N. Adiningsih, "Kualitas dan Profesionalisme Guru" dalam *Pikiran Rakyat*, 15 Oktober 2002, <http://www.pikiranrakyat.com/102002/15/Opini>. (diakses pada 2 Januari 2016)

¹⁰⁰Journal PAT, "Teacher in England and Wales Professionalism in Practice" dalam *The PAT Journal*, April/Mei 2001

¹⁰¹Sutaryadi, *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.¹⁰² 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.¹⁰³

¹⁰²Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, *Supervision: Human Perspectives (3rd edition)*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 2001), p. 70

¹⁰³Sutaryadi, *Op.cit.*, h. 62

Iklm sekolah memegang peran penting sebab iklim itu menunjukkan suasana kehidupan pergaulan dan pergaulan di sekolah itu. Iklm itu menggambarkan kebudayaan, tradisi-tradisi, dan cara bertindak personalia yang ada di sekolah itu, khususnya kalangan guru-guru. Iklm ialah keseluruhan sikap guru-guru di sekolah terutama yang berhubungan dengan kesehatan dan kepuasan mereka.¹⁰⁴

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.

Iklm negatif menampakkan diri dalam bentuk-bentuk pergaulan yang kompetitif, kontradiktif, iri hati, beroposisi, masa bodoh, individualistis, egois. Iklm negatif dapat menurunkan produktivitas kerja guru. Iklm positif menunjukkan hubungan yang akrab satu dengan lain dalam banyak hal terjadi kegotong royongan di antara mereka, segala persoalan yang timbul diselesaikan secara bersama-sama melalui musyawarah. Iklm positif menampakkan aktivitas-aktivitas berjalan

¹⁰⁴Made Pidarta, *Op.cit.*, h. 178

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.¹⁰⁵

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.¹⁰⁶

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.

¹⁰⁵R.G. Owens, *Organizational Behavior in Education (4th edition)*, (Boston: Allyn and Bacon, 1991), p. 81

¹⁰⁶Richard M. Steers, et al., *Efektivitas Organisasi*. (Jakarta: Erlangga, 1985), p. 122-123

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini tergolong dalam kelompok penelitian deskriptif kualitatif, yakni pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat dengan tujuan untuk membuat gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.¹⁰⁷ Maka dalam konteks penelitian ini, fakta yang dimaksud adalah mengenai segala kegiatan supervisi yang dilakukan oleh pengawas dan Kepala Madrasah MIN 1 Tanggamus.

Sesuai dengan sifat dan karakter permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan perspektif fenomenologi, yaitu peneliti memahami dan menghayati supervisi Pengawas dan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Pendekatan fenomenologis, yaitu dengan meneliti fenomena atau tingkah laku yang dapat dilihat, sebagaimana perilaku mereka sehari-hari dan alasan rasional yang mendasarinya.¹⁰⁸ Dengan pendekatan fenomenologis ini, peneliti berupaya memahami kebenaran empirik dari sistem dan proses yang terjadi di madrasah dalam rangka menemukan bentuk

¹⁰⁷Penelitian deskriptif adalah salah satu jenis penelitian yang tujuannya untuk menyajikan gambaran lengkap mengenai setting sosial atau hubungan antara fenomena yang diuji. Lihat lebih lanjut dalam Mohammad Nazir, *Metode Penelitian*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), h. 63, bandingkan dengan Joseph A. Maxwell, *Qualitative Research Design: an Interactive Approach* (Thousand Oaks, California: Sage Publication, 2005), second edition, vol. 41, p. 91-95

¹⁰⁸Clive Erricker, "Pendekatan Fenomenologis", dalam Peter Connolly (ed.), *Aneka Pendekatan Agama*, (Yogyakarta: LKiS, 1999), h. 105-145

kepemimpinan serta akibatnya yang muncul di permukaan dan yang masih tersembunyi yang berpengaruh terhadap kinerja guru.

Penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah sering digunakan oleh sekelompok peneliti dalam bidang sosial, seperti: sosiologi, antropologi dan sejumlah penelitian perilaku lainnya, termasuk ilmu pendidikan. Di antara ciri-ciri penelitian kualitatif menurut Arifin adalah:

- a. Penelitian kualitatif menggunakan latar alami atau lingkungan alamiah sebagai sumber data langsung.
- b. Penelitian kualitatif sifatnya diskriptif analitik, seperti: hasil pengamatan, hasil pemotretan, cuplikan tertulis, dokumen dan catatan lapangan.
- c. Tekanan penelitian kualitatif ada pada proses, bukan pada hasil.
- d. Penelitian kualitatif bersifat induktif serta analisis data induktif, dimulai dari lapangan, yakni fakta empiris atau induktif.
- e. Penelitian kualitatif mengutamakan makna atau interpretasi, mengutamakan kepada bagaimana orang mengartikan hidup.¹⁰⁹

Ditinjau dari jenisnya, penelitian tentang supervisi akademik oleh Pengawas dan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru ini adalah studi kasus, yang menurut Bogdan dan Biklen merupakan pengujian secara rinci terhadap satu latar atau suatu tempat penyimpanan dokumen atau suatu peristiwa tertentu.¹¹⁰ Di mana dalam laporan penelitian ini penulis menggunakan uraian dan penjelasan secara utuh mengenai berbagai aspek madrasah mulai kepala madrasah, guru, siswa komunitas yang melingkupi madrasah, program kerja, dan situasi sosial madrasah. Tujuan dari studi kasus adalah untuk mengembangkan

¹⁰⁹Ahmad Sonhaji dan Imron Arifin (eds.), *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimasahada Press, 1996), h. 49-50

¹¹⁰Lihat dalam Robert C. Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon, 1982), p. 58

pengetahuan yang mendalam mengenai obyek yang bersangkutan yang berarti bahwa studi kasus harus disifatkan sebagai penelitian yang eksploratif dan deskriptif.

B. Sumber Data

Sumber data adalah berupa kabar atau informasi yang benar adanya, berupa keterangan, bahan yang dapat dijadikan dasar kajian serta dapat dianalisis untuk diambil kesimpulan.

Berdasarkan keterangan di atas maka sumber data dari penelitian ini adalah Pengawas, Kepala Madrasah, dan dewan guru mata pelajaran rumpun PAI yang terdiri dari guru Qur'an hadist, akidah akhlak, fikih, SKI, dan bahasa arab. Penelitian ini juga mengambil sumber data sekunder yang berupa informasi dari arsip-arsip dan dokumen-dokumen yang dibutuhkan guna melihat pelaksanaan supervisi kepala sekolah dan kinerja guru di MIN 1 Tanggamus.

C. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif terdapat tiga teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, dokumentasi, dan observasi. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data primer menggunakan metode wawancara tidak terstruktur, yang dilakukan dengan cara membuat pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar pertanyaan yang akan diajukan kepada orang-orang yang berkompeten dalam kegiatan pengelolaan manajemen di MIN 1 Tanggamus, antara lain; pengawas, kepala madrasah, dan dewan guru mata pelajaran rumpun PAI.

1. Wawancara

Secara definitif wawancara adalah tanya jawab antara pewawancara dan yang diwawancarai untuk meminta keterangan atau pendapat mengenai suatu hal. Wawancara sering juga disebut dengan kuesioner lisan, adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*interviewer*) untuk memperoleh informasi dari wawancara. Wawancara digunakan oleh seorang peneliti untuk menilai keadaan seseorang. Secara fisik teknik wawancara dapat dibedakan atas wawancara terstruktur dan tidak terstruktur.¹¹¹

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara tidak berstruktur. Wawancara tidak berstruktur adalah wawancara bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.¹¹²

Wawancara tidak berstruktur adalah wawancara yang tidak berpedoman pada daftar pertanyaan. Wawancara tidak berstruktur ini digunakan untuk menggali informasi secara mendalam dari supervisi yang dilakukan oleh peneliti kepada kepala madrasah, guru agama dan kepala Tata Usaha beserta staf jajarannya, sesuai dengan rumusan masalah yang sudah peneliti jabarkan.

¹¹¹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997), h. 155

¹¹²Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2001), h. 140

2. Metode Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari dokumen yang berarti barang-barang tertulis. Dalam menggunakan metode dokumentasi ini, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.¹¹³

Lincoln dan Guba¹¹⁴ membedakan antara dokumen dan salinan. Apakah teksnya dibuat membuktikan beberapa kegiatan/transaksi resmi (*formal transaction*) atau tidak. Dengan demikian, di satu sisi, salinan (*record*) bisa surat nikah (*marriage certificates*), surat ijin mengemudi (*driving license*), kontrak bangunan (*building contract*) dan laporan bank (*bank statement*). Di sisi lain dokumen lebih bersifat personal, mencakup buku harian (*diaries*), memo (*memos*), surat (*letters*), catatan lapangan (*field notes*), dan sebagainya.

Sedangkan pendokumentasian yang dilakukan peneliti adalah berupa catatan-catatan, notulen rapat, foto-foto, dokumen hasil supervisi kepala madrasah dan data dokumen lain yang berkaitan dengan supervisi kepala madrasah.

3. Observasi

Di samping wawancara, penelitian ini juga melakukan metode observasi. Menurut Nawawi dan Martini observasi adalah pengamatan dan

¹¹³Suharsimi Arikunto, *Op.cit.*, h. 144

¹¹⁴Yvona S. Lincoln and Egon G. Guba, *Effective Evaluation*, (San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1981), p. 32

pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang tampak dalam suatu gejala atau gejala-gejala dalam objek penelitian.¹¹⁵ Metode observasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan penginderaan.

Dalam penelitian ini observasi dibutuhkan untuk dapat memahami proses terjadinya wawancara dan hasil wawancara dapat dipahami dalam konteksnya. Observasi yang akan dilakukan adalah observasi terhadap subjek, perilaku subjek selama wawancara, interaksi subjek dengan peneliti dan hal-hal yang dianggap relevan sehingga dapat memberikan data tambahan terhadap hasil wawancara. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam observasi adalah topografi, jumlah dan durasi, intensitas atau kekuatan respon, stimulus kontrol (kondisi dimana perilaku muncul), dan kualitas perilaku. Observasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengamati seluruh kegiatan yang dilakukan kepala madrasah tentang supervisi.

D. Metode Analisis Data

Untuk mengarahkan analisis yang tepat sasaran yang sesuai dengan fokus penelitian dengan deskriptif analisis kualitatif, maka penulis menggunakan jenis analisis deskriptif kualitatif.

Strategi analisis data deskriptif kualitatif pada dasarnya memiliki kesamaan dengan desain deskriptif kuantitatif. Desain deskriptif kualitatif biasa

¹¹⁵Lihat Hadari Nawawi dan Martini, *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), h. 74

disebut pula dengan kuasi kualitatif atau desain kualitatif semu. Karena itu, desain strategi ini belum benar-benar kualitatif karena konstruksinya masih dipengaruhi oleh tradisi kuantitatif, terutama dalam menempatkan teori pada data yang diperolehnya.¹¹⁶

Deskriptif analisis kualitatif digunakan untuk membangun konstruksi fokus penelitian menjadi tepat sasaran tentang: 1) Bentuk supervisi yang dilakukan pengawas dan kepala madrasah dan 2) Kendala pelaksanaan supervisi kepala madrasah 3) Tanggapan guru dan staf terhadap supervisi kepala madrasah.

Adapun langkah-langkah dalam penelitian ini, peneliti menggunakan langkah-langkah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sugiyono.¹¹⁷

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model Miles dan Huberman, di mana aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga data sudah jenuh.¹¹⁸ Aktifitas yang dilalui dalam analisis data adalah *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.¹¹⁹ *Data reduction* (reduksi data) dilakukan karena banyaknya data yang diperoleh dari lapangan sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Pencatatan tersebut dilakukan dengan merangkum hal-hal pokok, penting, kemudian dicari tema dan polanya sehingga

¹¹⁶Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010), h. 146

¹¹⁷Sugiyono, *Op.cit.*, h. 271

¹¹⁸Lihat dalam Matthews B. Miles dan Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: Penerbit UI Press, 1992), h. 16

¹¹⁹Sugiyono, *Op.cit.*, h. 277-283

data yang direduksi memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti mengumpulkan data selanjutnya. *Data display* (penyajian data) adalah tahapan lanjutan yang dilakukan setelah *data reduction*. Penyajian data berupa uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dan tahap terakhir adalah *Conclusion drawing/verification* yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat berikutnya.

Moleong dalam kaitannya dengan analisis kualitatif mengutip pendapat sebagai berikut¹²⁰:

Bogdan & Biklen mengatakan analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan:

- 1) Bekerja dengan data;
- 2) Mengorganisasikan data;
- 3) Memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola;
- 4) Mensintesiskannya;
- 5) Mencari dan menemukan pola;
- 6) Menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari;
- 7) Memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.¹²¹

Dengan demikian langkah-langkah analisis data ini dapat menghasilkan temuan yang didasarkan melalui tahapan-tahapan diatas yang mengacu pada fokus penelitian. Sehingga peneliti tidak keluar dari konteks bahasan penelitian.

¹²⁰Lexy J. Maleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), Cet. XIV, h. 248

¹²¹Robert C. Bogdan and Sari Knopp Biklen, *Op.cit.*, p. 19

BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Penyajian Data

1. Sejarah Berdirinya Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Tanggamus.

MIN 1 Tanggamus berdiri sekitar kurang lebih setengah abad yang lalu, tepatnya pada tahun 1968 dengan nama MIN Pelita. Ketika awal mula kegiatan belajar mengajar, MIN ini menumpang di gedung sekolah milik PGA yang beralamat di desa Baros Kecamatan Kotaagung selama 6 tahun. Baru kemudian pada tahun 1971 MIN ini mendapatkan bantuan hibah berupa tanah dan bangunan dari Pemerintah Daerah Lampung Selatan (ketika itu) yang terletak di Jalan Dr. Syaiful Anwar No. 24 Desa Kuripan Kecamatan Kota Agung. Maka sejak saat itu berdirilah gedung milik sendiri untuk kegiatan belajar mengajar siswa.¹²²

Dalam Perjalanan panjangnya madrasah ini telah mengalami 3 kali perubahan nama yaitu :

- a. Pada tahun 1968 atau awalnya bernama MIN Pelita
- b. Pada tahun 1990 berubah menjadi MIN Kotaagung
- c. Pada tahun 2014 berubah lagi menjadi MIN 1 Tanggamus hingga sekarang.¹²³

Selanjutnya dari tahun-ketahun sampai sekarang yakni tahun 2016 keberadaan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 2 Tanggamus masih tetap eksis melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Karena usia yang sudah cukup tua

¹²² Hi. Ramdani. S.Pd.I, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Tanggal 23 Nopember 2015

¹²³ Arsip Tata Usaha, *Dokumentasi*

maka madrasah ini juga telah banyak mengalami pergantian kepala madrasah. Terhitung sampai dengan saat ini sudah terjadi 8 kali pergantian kepala madrasah. Dan berikut ini nama-nama kepala madrasah, yaitu :

1. Bapak M. Yusuf dari tahun 1968 – 1970
2. Bapak Marhasan dari tahun 1970 – 1979
3. Bapak Saidi Azhari dari tahun 1979 – 1984
4. Bapak Abdullah, BA dari tahun 1984 – 1985
5. Bapak Djahri Djakar dari tahun 1985 – 1988
6. Bapak Djafri Dahlan dari tahun 1988 - 2000
7. Bapak Sumadi dari tahun 2000 - 2006
8. Bapak Hi Ramdani, S.Pd.I dari tahun 2006 hingga sekarang.¹²⁴

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Tanggamus dapat dikatakan sebagai madrasah inti, karena statusnya sebagai induk KKM (Kelompok Kerja Madrasah) yang secara tugas dan fungsinya membina madrasah-madrasah swasta yang berada dibawahnya sebagai anggota KKM.¹²⁵

2. Visi dan Misi MIN 1 Tanggamus .

a. Visi

Visi MIN 1 Tanggamus yaitu: “menjadikan siswa berakhlak mulia, berilmu pengetahuan, cerdas dan terampil yang berdasar pada iman dan taqwa kepada Allah S W T”.

b. Misi.

Misi MIN 1 Tanggamus yaitu :

- 1) Menciptakan suasana lingkungan sekolah atau madrasah yang agamis.

¹²⁴ *Dokumentasi*, Tanggal 23 Nopember 2015

¹²⁵ Hi. Ramdani. S.Pd.I, Kepala Madrasah, *Wawancara*, Tanggal 23 Nopember 2015

- 2) Menciptakan proses belajar mengajar yang aman, nyaman dan menyenangkan
- 3) Meningkatkan mutu kualitas kelulusan
- 4) Menciptakan lingkungan yang demokratis dan transparan.¹²⁶

3. Profil MIN 1 Tanggamus.

- 
- a. Nama Madrasah : MIN 1 Tanggamus
 - b. No. Statistik Madrasah : 111118060001
 - c. Akreditasi Madrasah : B
 - d. Alamat madrasah : Jln. Dr. Syaiful Anwar No. 24
Kelurahan Kuripan Kec. Kotaagung
Kabupaten Tanggamus
 - e. Telepon : (0722) 21122
 - f. NPWP Madrasah : 00.083.662.7-325.000
 - g. Email : minkotaagung@yahoo.co.id
 - h. Nama kepala MTs : Hi. Ramdani, S.Pd.
 - i. No Telpon/Hp : 081272284735
 - j. Kepemilikan tanah : atas nama Pemerintah RI cq
Kementerian Agama
 - k. Luas Tanah : 3700 m²
 - l. Luas Bangunan : 1695 m²

4. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MIN 1 Tanggamus.

Jumlah pendidik yang mengajar di MIN 1 Tanggamus baik yang PNS maupun non PNS berjumlah 31 orang guru dan ditambah 5 orang tenaga kependidikan. Latar belakang pendidikan mereka rata-rata telah menyelesaikan

¹²⁶ *Dokumentasi*, dicatat tanggal 23 Nopember 2015

pendidikan sarjana (S1), hanya beberapa orang saja yang belum. Secara kuantitas jumlah pendidik yang ada sepertinya telah mencukupi untuk kebutuhan mengajar masing-masing kelas, namun karena jumlah rombongan belajar yang ada cukup banyak maka MIN 1 Tanggamus masih tetap membutuhkan pendidik yang PNS, khususnya untuk kebutuhan guru kelas.

5. Keadaan Siswa MIN 1 Tanggamus

Jumlah siswa MIN 1 Tanggamus dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Hal ini bisa dilihat dari data-data yang ada bahwa setiap penerimaan siswa baru selalu bertambah secara kuantitas. Untuk lebih jelas maka penulis sajikan perkembangan siswa 3 tahun terakhir dalam table berikut:

Tabel 1

Data Rekapitulasi Siswa MIN 1 Tanggamus
Dari tahun 2013 s.d. 2016

No	Tahun Ajaran	Kelas						Jumlah
		1	2	3	4	5	6	
4	2013/2014	76	60	60	58	72	51	386
5	2014/2015	74	68	61	71	59	71	404
6	2015/2016	90	70	69	60	71	57	417

Sumber : Data Rekapitulasi siswa MIN 1 Tanggamus.

6. Keadaan dan Fasilitas Madrasah

MIN 1 Tanggamus memiliki beberapa fasilitas sekolah sebagai sarana pendukung dalam proses kegiatan belajar mengajar. Untuk lebih jelasnya penulis sajikan data fasilitas dalam sebuah tabel yaitu sebagai berikut:

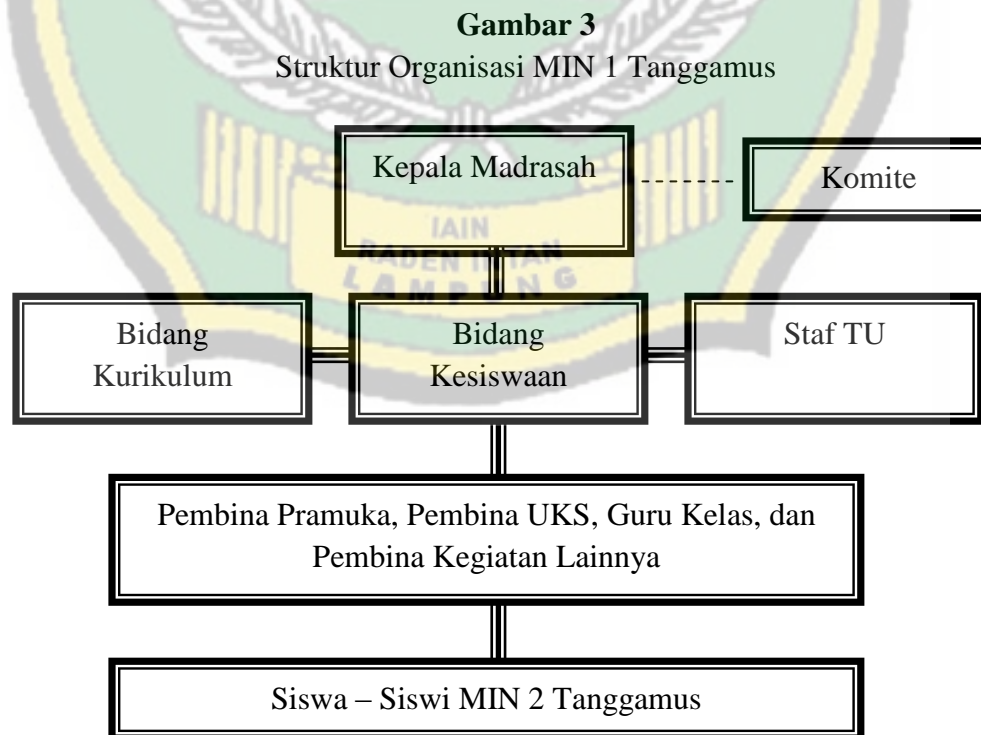
Tabel 2
Daftar Sarana dan Jenis Barang yang Dimiliki
MIN 1 Tanggamus

No	Sarana pendidikan atau jenis barang	Jumlah	Kondisi Rusak
1	Lokal/kelas	15	4
2	Ruang kepala	1	-
3	Ruang dewan guru	2	1
4	Ruang TU	1	-
5	Gedung perpustakaan	1	-
6	W C / jamban	9	-

Sumber: Observasi, Tanggal 4 April 2015.

7. Struktur Organisasi MIN 1 Tanggamus

Untuk memudahkan koordinasi dan komunikasi di MIN 1 Tanggamus maka, di buat struktur organisasi, yakni sebagai berikut :



B. Pembahasan Hasil Penelitian dan Analisis

1. Supervisi Pengawas dalam Meningkatkan Kinerja Guru Mata Pelajaran Rumpun PAI MIN 1 Tanggamus

Dalam rangka melakukan supervisi akademik, pengawas akan menempuh langkah-langkah/proses. Setidaknya ada tiga tahapan utama dalam pelaksanaan supervisi, yaitu: persiapan, pelaksanaan supervisi, dan penilaian kegiatan supervisi yang dilanjutkan dengan *follow-up*/tindak lanjut. Ketiga proses ini telah menjadi acuan pengawas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengawas yaitu Ibu Amrina, M.Pd.I, bahwa terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan supervisi, seperti disebutkan sebagai berikut:

“Secara umum kami mengikuti panduan standard pelaksanaan supervisi, adapun tahapan persiapan melalui proses seperti penyusunan program supervisi dan organisasi, menyiapkan instrumen atau penjelasan teknis pelaksanaan supervise, dan kebijakan terbaru tentang petunjuk pelaksanaan pendidikan di madrasah.”¹²⁷

Adapun dalam pelaksanaan, Amrina, M.Pd.I menjelaskan:

“Pada tahap pelaksanaan yang perlu dilakukan adalah: melakukan pertemuan awal dengan kepala madrasah dan guru-guru serta staf administrasi madrasah karena dengan pertemuan tersebut saya bersama kepala madrasah, guru-guru dan staf administrasi melakukan kesepakatan untuk bekerjasama melaksanakan supervisi. Di samping itu, saya harus minta izin terlebih dahulu kepada kepala madrasah untuk melakukan supervisi; saya bersama pengawas yang lain saling bekerjasama dalam membina guru-guru tanpa memandang senioritas atau mana pengawas yang lebih baik; selanjutnya barulah saya menyusun dan menyiapkan instrumen.”¹²⁸

Hal ini sesuai dengan keterangan seorang guru, yaitu sebagai berikut:

¹²⁷ Amrina, M.Pd.I, Pengawas PAI, wawancara, tanggal 5 Januari 2016

¹²⁸ Amrina, M.Pd.I, Pengawas PAI, wawancara, tanggal 5 Januari 2016

“Biasanya di awal tahun ajaran baru pengawas mulai melaksanakan supervisi dengan mengadakan pertemuan dengan seluruh pihak/pegawai yang terdapat di madrasah ini. Pertemuan tersebut dilakukan dalam rangka menyampaikan tentang teknik pelaksanaan supervisi selanjutnya.”¹²⁹

Ada beberapa hal yang menjadi perhatian pengawas dalam kegiatan kepengawasan, terutama mengenai kaitannya dengan tugas pokok yang dimiliki pengawas. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Amrina, M.Pd.I:

“Sesuai dengan tugas pokok pengawas yaitu: pertama, melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di madrasah sesuai dengan satuan pendidikan, Kedua, meningkatkan kualitas proses belajar mengajar atau hasil prestasi belajar siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.”¹³⁰

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa tugas pokok dalam supervisi akademik ada kaitannya dengan tugas pengawas saat melakukan kunjungan ke madrasah. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala Madrasah yaitu:

“Seorang Pengawas, dalam melakukan kunjungan ke madrasah yang terkait dengan supervisi akademik yakni meliputi: kurikulum mata pelajaran, kegiatan belajar mengajar, proses belajar mengajar, silabus/RPP dan memberikan arahan kepada Kepala Madrasah serta guru untuk lebih baik dalam menyampaikan materi di kelas.”¹³¹

Berdasarkan keterangan tersebut, jelas diketahui bahwa yang dilakukan pengawas saat melakukan kunjungan ke madrasah benar-benar memberikan arahan dan pembinaan terhadap SDM di madrasah tersebut, baik terhadap kepada Kepala Madrasah maupun dewan guru, mulai dari

¹²⁹ Trimo Edi, Guru Al-Qur'an Hadits, wawancara, tanggal 4 Januari 2016

¹³⁰ Amrina, M.Pd.I, Pengawas PAI, wawancara, tanggal 5 Januari 2016

¹³¹ Hi. Ramdani, S.Pd.I, Kepala Madrasah, wawancara, tanggal 23 Desember 2015

perencanaan kurikulum, proses belajar mengajar dan silabus/RPP. Dengan demikian dapat dilihat bagaimana kinerja guru di MIN 1 Tanggamus.

Setelah melakukan kunjungan, pengawas memberikan bimbingan dalam kegiatan belajar mengajar di MIN 1 Tanggamus sesuai dengan jadwal kunjungan, seperti yang dikatakan oleh Amrina, M.Pd.I:

“Pengawas memberikan bimbingan dalam kegiatan belajar mengajar disesuaikan dengan kalender pendidikan. Jadwal kunjungan ke madrasah dilakukan agar pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan baik dan terarah. Jadwal disesuaikan dengan jadwal mengajar guru yang sudah ditetapkan.”¹³²

Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru oleh Pengawas

Penilaian kinerja guru yang dimaksud adalah penilain kinerja guru dalam merencanakan pembelajaran yang meliputi administrasi pembelajaran, pembuatan silabus dan RPP. Kinerja Guru dalam pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan Permendiknas nomor 41 tahun 2007 tentang Standard Proses yang mengamanatkan seorang guru wajib merencanakan proses pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan proses penilaian hasil pembelajaran dan pengawasan proses pembelajaran.

Penilaian kinerja guru pada aspek perencanaan yaitu pada penyusunan RPP, pada tahap ini penilaian difokuskan pada komponen RPP yang mencakup: a) Tujuan pembelajaran, b) bahan belajar, c) metode pembelajaran, d) media pembelajaran, dan e) evaluasi.

¹³²Amrina, M.Pd.I, Pengawas PAI, wawancara, tanggal 5 Januari 2016

Sedangkan penilaian pada pelaksanaan pembelajaran difokuskan pada: a) Kegiatan Pendahuluan, b) Kegiatan Inti (Eksplorasi, Elaborasi dan Konfirmasi), dan c) Kegiatan Penutup.

Dari hasil observasi pengawas terhadap dewan guru mata pelajaran rumpun PAI di MIN 1 Tanggamus, didapatkan hasil pengolahan data sebagai berikut:

- a. Nilai rata-rata kinerja guru *pembuatan perencanaan pembelajaran* adalah 87,20 (termasuk dalam kategori B, baik), dengan presentase kinerja kategori A 83,33%. Presentase kinerja kategori B 16,67%. Presentase kinerja kategori C dan 0% atau tidak ada guru yang mempunyai kinerja C dan D untuk komponen perencanaan pembelajaran. Dari hasil supervisi kinerja guru membuat administrasi perencanaan pembelajaran disimpulkan berada pada kategori A dan B. Dari tiap komponen perencanaan pembelajaran yang belum lengkap atau masih ditingkatkan adalah berturut-turut: komponen Analisis SK/KD, RPP, Dokumen KKM, dan silabus.
- b. Nilai rata-rata kinerja guru *dalam pelaksanaan pembelajaran* adalah 83,31 (kategori B) dengan presentase kinerja kategori A = 66,67%, Kategori B = 33,33%, kategori C dan D = 0 % atau tidak ada guru yang nilai kinerja C atau D pada komponen pelaksanaan pembelajaran.

- c. Nilai rata-rata kinerja guru *dalam penilaian pembelajaran* adalah 83,76 (kategori B) dengan presentase kinerja kategori A = 66,67%, Kategori B = 33,33%, kategori C dan D = 0 % atau tidak ada guru yang nilai kinerja C atau D pada komponen penilaian pembelajaran.

Berikut disajikan dalam bentuk tabel/matrik diskripsi pembahasan, agar mudah melihat permasalahan yang ada di setiap sekolah binaan dan tindak lanjut apa yang dilakukan.

Tabel 3
Distribusi Nilai Akhir Kinerja Guru MIN 1 Tanggamus

			KOMPONEN YANG DINILAI			
			PERENCANAAN PEMBELAJARAN	PELAKSANAAN PEMBELAJARAN	PENILAIAN HASIL PEMBELAJARAN	NA
RATA-RATA			87,20	85,31	83,76	82,11
TERTINGGI			90,00	88,64	85,75	88,03
TERENDAH			82,15	80,22	80,55	81,13
Persentase Ketercapaian			87,2	85,31	83,76	84,98
% Kualifikasi	$86 \leq N \leq 100 =$ Baik Sekali	A	83,33	66,67	66,67	66,67
	$70 \leq N \leq 86 =$ Baik	B	16,67	33,33	33,33	33,33
	$55 \leq N < 70 =$ Cukup	C	0	0	0	0
	$N < 55 =$ Kurang	D	0	0	0	0

$$NA_{KG} = \frac{(N. \text{Percn. pemb}) + (2 \times N. \text{pelaks. pemb}) + (N. \text{Penilaian Pembel})}{4}$$

4

$$= 85,39 = \text{Kategori Baik (B)}$$

Dengan demikian dari rangkuman instrumen hasil supervisi pengawas diketahui indikator keberhasilan kepengawasan akademik mencapai 85,39 artinya bahwa secara umum kemampuan rata-rata guru yang telah dijadikan objek supervisi perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran dalam

kategori Baik (B). Sedangkan untuk guru yang belum sempat disupervisi pengawas, pelaksanaannya diserahkan kepada kepala madrasah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program kegiatan supervisi akademik yang dirumuskan Pengawas dan Kepala Madrasah adalah program kerja tahunan, waktu dan tempat layanan, pengembangan sumber daya guru. Berdasarkan observasi dan hasil wawancara dengan guru, diperoleh data bahwa Pengawas dan Kepala Madrasah dalam merumuskan program tahunan kegiatan supervisi terhadap kinerja guru adalah melaksanakan proses belajar mengajar, keterampilan guru menggunakan media, dan persiapan mengajar guru (silabus, RPP).

Menyusun waktu penjadwalan pembinaan dan pelayanan kemampuan mengajar guru intensitasnya 1 kali sebulan yang dilakukan oleh pengawas dan kepala madrasah. Program supervisi Pengawas dan Kepala Madrasah untuk meningkatkan kinerja guru melalui kegiatan supervisi di MIN 1 Tanggamus memperhatikan input proses dan output yang akan dihasilkan dari program tersebut. Dalam wawancara dengan Pengawas, Kepala Madrasah, dan dewan guru, disimpulkan bahwa dalam perumusan program kegiatan supervisi sebenarnya Pengawas dan Kepala Madrasah, masing-masing telah memiliki program kegiatan supervisi yang tertuang dalam program kerja tahunan pengawas dan program kerja tahunan kepala madrasah, sedangkan perumusan program yang perlu dan esensial adalah penggiliran atau penjadwalan alokasi

waktu untuk membina guru-guru ini dikoordinasikan dengan baik, untuk saling mensinkronkan dengan data yang dikumpulkan oleh kepala madrasah dan pengawas.

Dari hasil wawancara dan observasi serta dokumentasi diperoleh keterangan bahwa perumusan program tahunan pada MIN 1 Tanggamus telah tercantum, dan dirumuskan setiap tahun. Data dokumentasi Pengawas dan Kepala Madrasah MIN 1 Tanggamus menjelaskan bahwa pada umumnya bantuan binaan yang dirumuskan adalah pengembangan sumber daya guru dalam hal kompetensi guru. Program koordinasi dirumuskan sebagai rencana operasional titik perhatian, pembinaan, pemantauan adalah (1) pemeriksaan administrasi proses pembelajaran (silabus/RPP), (2) pengaturan penggiliran supervisi antara Pengawas dan Kepala Madrasah atau penjadwalan dan tempat pembinaan seperti di kelas waktu istirahat, di ruang guru, di ruang kepala madrasah. Perumusan program tahunan kegiatan supervisi telah disusun awal tahun pelajaran atau pada awal setiap semester. Untuk merumuskan program tersebut kepala madrasah dan pengawas, serta guru-guru dilibatkan dalam rapat.

Pengawas dan Kepala MIN 1 Tanggamus dalam menyusun rencana kerja tahunan tentang kinerja guru, dalam hal ini keduanya merumuskan langkah-langkah alternatif sebagai berikut, yaitu (1) aspek pembinaan sumber daya guru dalam hal kompetensi guru, (2) penjadwalan pelaksanaan supervisi

mencakup lama waktu untuk setiap kegiatan pembinaan, (3) Teknik pembinaan, alternatif dan solusi pemecahan masalah.

Sementara itu pelaksanaan supervisi yang dilakukan Pengawas dan Kepala MIN 1 Tanggamus Kabupaten Tanggamus, berdasarkan perumusan kerja terfokus pada kinerja guru. Pengawas dan kepala madrasah membuat ketentuan pengaturan waktu, secara bergiliran dalam melakukan supervisi kepada guru di dalam kelas. Supervisi ini berguna untuk memberi bantuan pembinaan secara efektif dan efisien. Berdasarkan data pada dokumentasi di MIN 1 Tanggamus yang diteliti, kunjungan kepala madrasah ke dalam kelas, yaitu sekali dalam sebulan untuk melihat guru dalam proses pembelajaran. Demikian halnya kunjungan pengawas ke dalam kelas, juga sekali dalam sebulan. Mengenai tehnik pelaksanaan jadwal supervisi kunjungan kelas antara pengawas, kepala madrasah dan guru sudah melakukan koordinasi dalam perumusan program bersama, sehingga tidak terjadi tumpang-tindih dalam waktu pelaksanaan supervisi. Dengan demikian kegiatan supervisi di MIN 1 Tanggamus menunjukkan bahwa pengawasan berjalan lancar.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pengawas, Kepala Madrasah serta dewan guru MIN 1 Tanggamus, bahwa dalam pelaksanaan supervisi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru dengan menggunakan teknik supervisi yakni, 1) teknik individual dengan cara observasi kelas, kunjungan

kelas, pertemuan pribadi, dan 2) teknik kelompok dengan cara rapat guru, diskusi, dan pelatihan-pelatihan.

Penanganan pelayanan yang dilakukan pengawas dan kepala madrasah dalam menggunakan teknik individual dengan cara kunjungan kelas, tujuannya adalah memperoleh data objektif mengenai bagaimana cara guru mengajar di dalam kelas yang dilakukan secara bergiliran sesuai jadwal. Tujuan kunjungan kelas itu untuk mendorong guru dalam meningkatkan pengajaran yang efektif serta memberi arahan agar cara belajar peserta didik lebih meningkat. Dalam kegiatan kunjungan kelas, pihak madrasah atau dewan guru ada yang diberi tahu dan ada yang tidak diberi tahu, sehingga guru-guru akan selalu mempersiapkan administrasi dan kompetensi yang dimiliki. Pembinaan oleh pengawas dan kepala madrasah dilakukan secara bergiliran, dengan melakukan observasi untuk mendapatkan data secara objektif, kemudian dianalisis kesulitan yang dihadapi oleh para guru. Pembinaan yang dilakukan dengan mengadakan pertemuan pribadi (percakapan pribadi) atau memberi bantuan penanganan yang bersifat khusus dengan cara berdialog langsung.

Tehnik lain dalam pembinaan yaitu dengan tehnik kelompok, yakni melalui rapat. Secara jadwal bahwa pelaksanaan supervisi yang dilakukan pengawas dan kepala madrasah yaitu sekali dalam sebulan. Dengan kegiatan rapat ini diharapkan akan diskusi atau dapat bertukar pikiran. Ada kalanya

kegiatan rapat dalam rangka pembinaan dengan melibatkan para guru pada KKM MIN 1 Tanggamus yang bertujuan untuk penyamaan persepsi, metode pengajaran dan pengembangan materi pengajaran serta simulasi pengajaran.

Indikator keberhasilan bantuan yang diberikan dengan membimbing kelompok kerja guru di MIN ini dapat dilihat dari efektivitas kegiatan Kelompok Kerja Guru. Tindakan lainnya yaitu dengan membuat pelatihan dalam bentuk Pengadaan Pelatihan Di Tempat Tugas (PPDT) dan sudah dilaksanakan terfokus pada kinerja guru dalam proses pembelajaran, perlengkapan administrasi pembelajaran (silabus, RPP).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengawas dan kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi sudah sesuai dengan perumusan program bersama; seperti pengembangan sumber daya guru, dan membimbing untuk perbaikan pengajaran terhadap guru-guru. Pengawas dan Kepala Madrasah bertanggung jawab dalam membuat laporan kegiatan dan hasil supervisi, sedangkan Kasi Mapenda menerima laporan kegiatan dan hasil supervisi setiap bulan, serta dievaluasi kinerja pengawas dan kepala madrasah dalam kegiatan supervisi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa MIN 1 Tanggamus dalam kegiatan pelaksanaan supervisi telah melakukan koordinasi antara pengawas dan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja profesional guru. Supervisi pengawas dan kepala madrasah yang dirumuskan adalah program tahunan

kegiatan supervisi terhadap kinerja guru dan penentuan alokasi waktu untuk mengadakan supervisi kepada guru MIN 1 Tanggamus. Program Supervisi Pengawas dan Kepala Madrasah melalui kegiatan pengawasan terhadap guru pengaturan tentang guru yang diobservasi sudah secara baik dikoordinasikan karena di antara pengawas dan keduanya sudah saling tau apa yang sudah mereka lakukan, sehingga supervisi program pengawas dan kepala madrasah berjalan baik, efektif dan efisien.

Berdasarkan data hasil penelitian program supervisi pengawas dan kepala madrasah, untuk peningkatan kinerja guru dalam program kerja telah ada disusun awal tahun pembelajaran berlangsung sebelum proses pembelajaran dimulai. Sehingga proses pelaksanaan peningkatan kinerja guru dapat berjalan lancar dan terarah, hal ini menunjukkan program pengawasan di MIN 1 Tanggamus dilakukan secara profesional. Hal-hal seperti inilah telah ditampakan dalam program yang dirumuskan kepala madrasah dan program pengawas yang memperhatikan kebutuhan pembinaan untuk meningkatkan kinerja guru melalui pelayanan supervisi.

Analisis hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan program pengawas dan kepala MIN 1 Tanggamus yang telah dirumuskan dalam meningkatkan kinerja, karena adanya informasi, komunikasi, pemahaman yang sama antara pengawas dan kepala madrasah yang berimplikasi pada peningkatan kinerja

guru, sehingga kompetensi-kompetensi dalam proses pembelajaran menjadi maksimal.

Supervisi yang dilakukan pengawas dan kepala madrasah dalam kegiatan supervisi akademik untuk peningkatan kinerja guru adalah berjalan dengan baik, maksimal, efisien dan kesamaan tindakan, hal ini terlihat dari jawaban guru-guru dan sikap guru. Adanya pembinaan guru secara intensif yang dilakukan oleh pengawas dan kepala madrasah, dilakukan secara langsung dalam proses pembelajaran di kelas, penentuan strategi mengajar, pembagian tugas jam mengajar terhadap guru mata pelajaran telah memiliki sasaran dan metode pembelajaran yang baik dan benar.

Pelaksanaan supervisi pengawas kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru melalui kegiatan supervisi telah optimal. Pembinaan menyusun persiapan pembelajaran (silabus, RPP) dengan cara individu, kelompok diskusi, musyawarah guru dan pelatihan-pelatihan. Pernyataan di atas dari hasil penelitian di MIN 1 Tanggamus menyatakan pelaksanaan supervisi pengawas dan kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru melalui kegiatan supervisi sudah sesuai dalam peraturan.

Dalam upaya melakukan pelayanan atau pembinaan antara pengawas dan kepala madrasah telah selaras, efisien dalam meningkatkan kinerja guru. Pengawas dan Kepala Madrasah telah mampu menentukan alokasi waktu sehingga terjadi intensitas yang teratur dalam pembinaan. Pengawas masuk ke

kelas satu kali sebulan dan kepala madrasah satu kali sebulan berarti sebulan ada 2 kali dipantau terhadap pelaksanaan proses pembelajaran, sehingga guru mengetahui bagaimana metode pembelajaran yang baik dan benar serta pengembangan materi untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat.

Demi untuk tugas guru dalam pembelajaran menjadi baik, maka pengawas dan kepala madrasah melaksanakan supervisi dengan menerapkan teknik-teknik supervisi yang baik. Bila dianalisis pembinaan dilakukan antara Pengawas dan Kepala MIN 1 Tanggamus selama ini menurut teori telah dikembangkan adalah teknik individu serta kelompok. Pengawas dan Kepala Madrasah melakukan teknik pembinaan secara individu merupakan prioritas utama sebagaimana yang telah ditentukan dalam program kerja kepala madrasah. Hal ini dimulai dengan prosedur pengumpulan data, melakukan evaluasi pembinaan berdasarkan catatan pada format kunjungan kelas kepada guru tiap semester atau tahunan untuk dianalisis dan sebagai bahan masukan dalam melakukan pelaksanaan pembinaan terhadap guru selanjutnya.

Untuk melaksanakan teknik supervisi tentu dilaksanakan sesuai program kerja sama seperti yang sudah dilakukan MIN 1 Tanggamus dan sudah terwujud, maka peningkatan kinerja guru dalam proses pembelajaran terwujud. Oleh karena itu, pengawas dan kepala madrasah MIN 1 Tanggamus

telah melakukan evaluasi pembinaan berdasarkan catatan-catatan pada format kunjungan kelas kepada guru, untuk bahan analisis dalam membuat program pembinaan guru pada tahun berikutnya. Dengan demikian peningkatan kinerja guru akan lebih efektif dalam arti sesuai dengan apa yang dibutuhkan guru MIN 1 Tanggamus dalam mengatasi permasalahan proses pembelajaran yang terjadi.

Pelaksanaan supervisi Pengawas dan Kepala Madrasah baik dalam merumuskan program, pelaksanaan teknik-teknik supervisi dalam meningkatkan kinerja guru MIN 1 Tanggamus, Masalah faktor rintangan pemberian bantuan supervisi kepada guru tampaknya disadari yang tidak bisa dilepaskan seperti faktor eksternal adalah persaingan mutu sekolah (madrasah) semakin terasa berat, pembinaan pembelajaran harus dilakukan semakin serius dan dilaksanakan semakin sungguh-sungguh. Usaha untuk pemecahan permasalahan yang ditempuh dalam bantuan peningkatan kinerja guru oleh pengawas dan kepala madrasah adalah pelibatan guru secara individual dalam pelaksanaan supervisi.

2. Supervisi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru MIN 1 Tanggamus

Kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama, karena melalui kepemimpinan yang baik, diharapkan akan lahir tenaga-tenaga pendidik yang berkualitas, yang siap latih dan siap pakai untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, baik dalam dunia bisnis dan industri maupun

masyarakat lainnya. Untuk menciptakan itu semua, maka peran guru merupakan faktor yang dominan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dengan guru yang profesional diharapkan mutu pendidikan dapat tercapai dan untuk itu semua, maka kepala madrasah merupakan faktor yang urgen dalam meningkatkan kinerja guru menuju guru yang profesional.

Idealnya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru senantiasa mengedepankan rasa persaudaraan untuk membangun kerjasama, tidak memandang guru merupakan bawahan dan pekerja yang dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan, tetapi lebih memandang bahwa guru adalah manusia yang berkompeten yang dapat dikembangkan secara baik untuk bersama-sama mencapai tujuan bersama. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Madrasah, beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Jika dilihat dari jumlah guru yang ada, maka dapat dikatakan bahwa kebutuhan guru untuk madrasah kami cukup memadai. Secara kualitas, kami selalu berusaha meningkatkan kualitas guru dengan cara mengikutsertakan mereka dalam *event-event* yang berkaitan dengan pendidikan, misalnya mengikutkan mereka pada seminar-seminar yang berkaitan dengan mata pelajaran.”¹³³

Dari hasil wawancara tersebut terlihat bahwa kepala madrasah menginginkan kemajuan khususnya dalam rangka peningkatan profesionalisme guru dan salah satunya adalah kepala mengikutsertakan guru-guru dalam pelatihan atau lainnya, baik bersifat pelatihan dan pendidikan. Seorang guru jika punya keinginan untuk maju dan kepala madrasah tidak

¹³³Hi. Ramdani, S.Pd.I, Kepala Madrasah, wawancara, tanggal 23 Desember 2015

mengijinkan, maka akan menjadi masalah dalam peningkatan kinerja guru, sebab guru akan merasa tertekan dan tidak punya kebebasan dalam mengembangkan kemampuannya. Tetapi, di MIN 1 Tanggamus, kepala madrasah memberikan peluang seluas-luasnya untuk semua itu.

Ini juga didukung oleh hasil wawancara penulis dengan salah seorang guru, yang menuturkan sebagai berikut:

“Sebagaimana saya ketahui selama ini Kepala Madrasah tidak membeda-bedakan dalam memperlakukan para guru, bahkan kami merasakan seperti mitra kerja beliau, kami bekerjasama dengan sangat baik. Beberapa hal yang menurut saya menunjukkan profesionalisme beliau seperti ketika menentukan keputusan dalam kegiatan penataran atau pelatihan, siapa yang menjadi panitia kegiatan, siapa yang memegang mata pelajaran yang cocok, begitu juga kami juga diberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan-keputusan, diberikan masukan atau alternatif-alternatif lain demi pengembangan madrasah. Selain itu, kami juga merasakan kekeluargaan dan *guyub* di antara kami. Di sisi lain, Beliau juga tanpa pandang bulu dalam memberikan teguran dan peringatan.”¹³⁴

Untuk memenuhi tujuan pendidikan dan mutu madrasah, dari observasi yang peneliti lakukan tentang kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru memandang bahwa mereka (bawahan) adalah mitra yang harus dikembangkan secara bersama untuk maju, sebagaimana tanggapan kepala madrasah dalam sebuah wawancara menuturkan:

“Dapat dipastikan guru merupakan salah satu faktor yang paling menonjol di madrasah ini dalam mewujudkan tujuan untuk memenuhi tuntutan kualitas. Jadi, jika seorang guru tidak proaktif atau tidak fokus terhadap tujuan madrasah ini, maka tidak mungkin bisa diharapkan banyak kemajuan dari madrasah ini. Saya selalu berusaha untuk memperhatikan bagaimana supaya guru-guru lebih meningkatkan lagi kinerjanya. Salah satunya dengan cara mengikutsertakan mereka pada seminar-seminar

¹³⁴ Salamah, S.Pd.I, Guru Aqidah, wawancara, tanggal 4 Januari 2016

pendidikan, pelatihan-pelatihan atau *workshop*, pastinya yang berhubungan dengan kegiatan mengajar guru. Mengenai kesejahteraan guru, saya berusaha untuk secara proporsional memenuhi kesejahteraan yang sifatnya terjangkau dan rasional dalam kapasitas *budget* institusi kami. Setidaknya setiap akhir tahun ajaran bisa menyelenggarakan rekreasi untuk me-*refresh* pikiran setelah satu tahun penat sehingga ketika memasuki tahun ajaran baru guru-guru tampil lebih semangat. Selain itu, pada setiap hari raya kita memberikan paket parcel makanan. Atau jika salah guru sakit, kami bersama-sama membangun solidaritas memberikan santunan.”¹³⁵

Hasil wawancara tersebut menunjukkan betapa pentingnya peningkatan kinerja guru, oleh karenanya dalam memenuhi tersebut gaya kepala madrasah dalam memimpin memberikan penyegaran, kesejahteraan untuk meningkatkan kinerja guru. Dan kepala madrasah yang demikian akan meningkatkan motivasi kepada bawahan yang mampu menunjukkan kinerja ataupun prestasi kerja yang baik:

“Bagi saya itu adalah kebahagiaan dan kebanggaan tersendiri. Tentunya saya akan merasa senang jika seorang guru sukses dalam menjalankan tugasnya. Sebagai bentuk apresiasi, saya akan memberikan selamat kepada guru yang memperoleh kesuksesan atau prestasi tertentu, setelah itu saya akan mempertimbangkan sebuah jabatan kerja kepada guru yang telah sukses tersebut. Jika dia menyanggupi dan mampu untuk menjalankan tugas tersebut, mengapa tidak bagi dia untuk memperoleh sebuah promosi/kenaikan jabatan kerja.”¹³⁶

Dalam rangka melihat hasil kinerja guru, kepala madrasah selalu mengadakan evaluasi dari hasil rencana dan pelaksanaan tugas dengan mengadakan rapat secara bersama dan meminta untuk saling mengemukakan hasilnya masing-masing, kemudian dibicarakan secara bersama-sama dan bukan menyalahkan salah satu pihak atas terjadinya kegagalan dan menuai

¹³⁵ Hi. Ramdani, S.Pd.I, Kepala Madrasah, wawancara, tanggal 23 Desember 2015

¹³⁶ Hi. Ramdani, S.Pd.I, Kepala Madrasah, wawancara, tanggal 23 Desember 2015

hasil secara gembira bersama. Oleh karenanya, kesempatan guru untuk mengemukakan pendapatnya adalah terbuka dalam forum rapat tersebut sejak perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Tindakan Kepala MIN 1 Tanggamus dalam hal merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program pendidikan dalam hubungan dengan kemitra-sejajaran dengan guru sebagaimana wawancara sebagai berikut:

“Sudah pasti saya yang merencanakan terlebih dahulu untuk perencanaan pembelajaran. Selanjutnya rencana ini dikomunikasikan kepada para guru dalam suatu rapat. Lalu, rapat ini biasanya dilaksanakan menjelang awal tahun ajaran, di sana dikemukakan rencana-rencana yang akan dicapai pada tahun yang akan datang dengan mengemukakan hasil-hasil yang diperoleh pada tahun sebelumnya, sehingga kita bisa mengevaluasi kinerjanya masing-masing. Misalnya, dengan mengemukakan berapa nilai yang diperoleh dari setiap mata pelajaran yang di-UN-kan dan berapa nilai yang akan diharapkan targetnya untuk masa yang akan datang. Hal itu selalu kami kemukakan sehingga ada rencana kerja bagi setiap orang, setiap guru juga punya keinginan untuk lebih mencapai target yang telah ditentukan. Meskipun terkadang pada akhir tahun ajaran ada target yang bisa dicapai dan ada juga yang meleset. Agar target ini dapat dicapai, banyak usaha yang kita lakukan. Misalnya jangan ada jam pelajaran yang kosong. Kalau terpaksa guru tidak hadir, maka guru harus membuat tugas dan diawasi oleh guru piket. Kemudian mengadakan jam-jam tambahan pada kelas tiga. Ada yang dilaksanakan pada jam kosong, ada juga yang dilaksanakan setelah belajar reguler.”¹³⁷

Dari rapat tersebut, kebebasan berargumen/berpendapat merupakan salah satu faktor utama jalannya rapat. Kepala madrasah selalu mengadakan rapat terlebih dahulu demi kemajuan madrasah. Sehingga dalam menentukan kebijakan tidak sewenang-wenang/secara sepihak dengan memaksakan. Di MIN 1 Tanggamus dalam menentukan kebijakan juga tidak

¹³⁷ Hi. Ramdani, S.Pd.I, Kepala Madrasah, wawancara, tanggal 23 Desember 2015

didominasi secara sepihak dari pimpinan, tetapi lebih dalam forum rapat atau paling tidak diadakan rapat dengan pimpinan tingkat atas, baru pada guru. Ini terlihat sebagaimana tindakan yang dilakukan Kepala MIN 1 Tanggamus sebelum memutuskan sebuah kebijakan dalam hubungan dengan pendidikan dan sosialisasi program. Dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah diperoleh data sebagai berikut:

“Saya biasanya mengadakan rapat terbatas dahulu baru kita kembangkan pada rapat paripurna. Dalam rapat itu kami kemukakan program-program, jika program-program sudah disepakati baru kita awasi apa program-program itu sudah dilaksanakan atau tidak, namun biasanya dilaksanakan. Selain itu di dalam rapat paripurna itu juga saya mendengar saran-saran atau pandangan-pandangan yang diberikan oleh guru tentang segala hal.”¹³⁸

Kepala madrasah dalam membina bawahan, utamanya para guru sangat dituntut, sebab guru merupakan alat utama dalam menciptakan tujuan pembelajaran di sekolah. Dari seorang gurulah ilmu pengetahuan dan agama akan mengalir ke siswa. Karenanya dalam mencapai tujuan pembelajaran yang efektif dan efisien, kepala madrasah sangat dituntut untuk meningkatkan kinerja guru.

MIN 1 Tanggamus merupakan salah satu lembaga pendidikan di Kabupaten Tanggamus yang juga memperhatikan peningkatan kualitas guru. Dari hasil wawancara dan juga observasi yang peneliti lakukan di madrasah ini terjadi peningkatan kinerja guru khususnya guru agama Islam yang cukup signifikan. Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam

¹³⁸ Hi. Ramdani, S.Pd.I, Kepala Madrasah, *wawancara*, tanggal 23 Desember 2015

meningkatkan kinerja guru. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan pemimpin madrasah, diperoleh data bahwa peningkatan kinerja guru disebabkan karena:

- a. Kompetensi Kepala Madrasah dalam pembagian pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan tugas masing-masing.

Peran kepala madrasah sebagai manajer dituntut untuk mampu mengidentifikasi bawahan. Dengan demikian manajer dapat melihat kemampuan bawahan untuk diberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan bawahan. Ini diharapkan mampu mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Hasil wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut:

“Sebagai seorang pengelola manajemen di madrasah ini, saya berusaha membagi pekerjaan itu kepada orang-orang yang saya anggap mampu dan yang saya percayakan. Walaupun secara aturan bahwa tingkat madrasah ibtidaiyah belum ada wakil-wakil, tetapi untuk keefektifan kerja tetap kami bentuk. Misalnya untuk wakil kepala madrasah, kepada siapapun yang mampu dan saya percaya menjadi wakil saya dan membantu pekerjaan saya, saya akan tunjuk. Di sini ada empat wakil kepala madrasah, yaitu Bagian Kurikulum, Bagian Kesiswaan, Bagian Sarana dan Prasarana dan terakhir Bagian Hubungan Masyarakat. Di sinilah saya selalu memperhatikan, misalnya orang yang sudah lama dan tahu seluk beluk tentang pengajaran dan kurikulum, maka saya beri tugas Bagian Kurikulum, dan jika ingin mengadakan kegiatan dengan pihak luar, maka kami mencari petunjuk di Bagian Humas.”¹³⁹

- b. Kemampuan Kepala Madrasah dalam melihat karakteristik guru di bidang pengajaran

¹³⁹ Hi. Ramdani, S.Pd.I, Kepala Madrasah, wawancara, tanggal 23 Desember 2015

Untuk meningkatkan kinerja guru, maka kepala sekolah harus mampu membaca karakter guru itu sendiri, bidang-bidang apa saja yang guru tekuni dan keterampilan-keterampilan apa yang mereka miliki. Seorang pemimpin harus mampu membaca karakter guru, terlebih jika kepada guru yang dituntut kelebihan lain dalam mengelola akhlak dan karakter keislaman siswa, karena setiap guru baik wanita dan laki-laki pasti mempunyai karakter berbeda, sehingga dalam memberikan mata pelajaran yang diasuhnya juga harus membaca keadaan ini. Dalam wawancara kepala madrasah menuturkan:

“Mengenai masalah pengajaran, saya memilih guru-guru yang akan mengajar sesuai dengan karakteristiknya dan pribadi guru tersebut, apa yang dia tekuni atau keahliannya, apa yang dia kuasai dengan benar, maka pelajaran itu yang saya berikan, sehingga dia akan menguasai betul dan mengajar dengan semangat sebab sesuai dengan jiwanya, sebab setiap orang itu tidak sama, meskipun keluaran dari fakultas yang sama.”¹⁴⁰

- c. Kemampuan Kepala Madrasah dalam melihat tingkat efektivitas penguasaan guru dalam mengajar.

Kekurangan guru atau kelebihan jumlah guru yang memiliki *background* pendidikan yang sama terkadang menimbulkan sedikit dilema, terlebih pada intern guru agama Islam di Madrasah yang umumnya berasal dari lulusan fakultas yang sama. Agar tidak terjadi masalah dalam pembelajaran dan untuk menyeimbangkan keadaan yang demikian, maka seorang pemimpin harus jeli dalam melihat hal ini. Jika

¹⁴⁰ Hi. Ramdani, S.Pd.I, Kepala Madrasah, wawancara, tanggal 23 Desember 2015

ada beberapa guru yang sama jurusan atau lulusannya, maka kepala madrasah harus menentukan keputusan yang tepat dan akurat dalam menempatkan di mana posisi mereka. Hal ini juga dilakukan di MIN 1

Tanggamus:

“Dalam memilah-milih guru-guru agama Islam yang notabene berasal dari fakultas Tarbiyah PAI tidak secara mudah dan cepat untuk ditentukan jenis mata pelajaran apa yang tepat untuk diberikan mengingat kompetensi mereka yang merata dalam pemahaman keislaman. Saya bersyukur guru-guru di MIN 1 Tanggamus lebih dari 90% kualifikasi pendidikannya sudah layak/*qualified*. Meskipun demikian, tentu sayapun harus ekstra teliti dalam melihat jika misalnya ada dua guru atau lebih yang memiliki latar belakang pendidikan/fakultas yang sama untuk mengajar satu mata pelajaran. Alhasil, agar lebih tepat sasaran dalam penempatan sehingga dapat tercapai yaitu dengan cara guru yang senior ditaruh di kelas atas, sedangkan guru-guru yang pengalamannya masih sedikit ditaruh di kelas bawah. Begitulah salah satu cara saya membagi tugas di bidang pengajaran.”¹⁴¹

- d. Kepala Madrasah memberikan *support*/dorongan kepada guru untuk melanjutkan studi.

Memberikan motivasi, dorongan/*support* kepada guru akan sangat bermanfaat khususnya dalam mendukung untuk melanjutkan studi. Sebab, jika seorang pemimpin dalam hal yang kecil saja tidak mendukung, maka guru akan putus semangat, tetapi sebaliknya dengan dukungan, maka guru akan bersemangat dalam meningkatkan kinerja, di antaranya dengan melanjutkan pendidikan. Di MIN 1 Tanggamus *support* juga diberikan bagi guru-guru yang ingin melanjutkan studi. Sebagaimana wawancara yang peneliti lakukan bersama kepala madrasah yang menuturkan:

¹⁴¹Hi. Ramdani, S.Pd.I, Kepala Madrasah, wawancara, tanggal 23 Desember 2015

“Sejak dulu saya selalu memberi *support* atau dorongan terutama yang muda-muda supaya lebih termotivasi untuk melanjutkan studi, terlebih dengan tuntutan zaman yang semakin maju dan kebutuhan akan teknologi dan sains semakin ketat, oleh sebab itu saya sering mengatakan pada kawan-kawan, kalau ada kesempatan untuk meningkatkan pendidikan saya mempersilakan. Saya tidak pernah menentukan siapa saja yang berhak melanjutkan studi. Saya memberikan kesempatan kepada semua guru untuk melanjutkan studi, kecuali ada permintaan dari suatu instansi yang meminta guru untuk diberikan tugas belajar atau pelatihan, saya berwenang untuk menunjuk siapa orangnya dari beberapa guru. Hal itu saya lakukan bukan karena pilih kasih, tetapi karena saya melihat kemampuan dan kesiapan.”¹⁴²

e. Kepala madrasah memberikan penyegaran

Seorang guru mengemban tugas yang berat. Di samping kemampuan yang harus dikuasai, juga harus menguasai psikologis anak didik dan menempa kesabaran. Hal ini dihadapi oleh guru secara rutin. Jika hal ini terjadi berulang-ulang dalam kesehariannya, maka akan mengakibatkan kejenuhan. Peran kepala sekolah dalam melihat bawahan harus tertuju bagaimana agar guru tetap *fresh* dalam mengajar, tidak jenuh sehingga tingkat kinerjanya tetap tinggi. Di MIN 1 Tanggamus ini dilakukan dengan mengadakan rekreasi untuk penyegaran ataupun perayaan keberhasilan madrasah. Sebagaimana data yang digali dari kepala madrasah sebagai berikut:

“Setiap guru itu perlu ada penyegaran di bidangnya masing-masing. Karena, jika orang sudah setiap hari mengajar dan yang diajarkan itu-itu saja, maka akhirnya terlalu sempit wawasannya yang diberikan kepada siswa. Karena itu, saya juga sering menganjurkan kepada guru-guru untuk mengadakan rekreasi di mana yang cocok ataupun mengadakan perayaan saat kelulusan dan ada keberhasilan madrasah. Di

¹⁴²Hi. Ramdani, S.Pd.I, Kepala Madrasah, wawancara, tanggal 23 Desember 2015

samping itu, saya juga menyiapkan perpustakaan kalau guru sedang jenuh di kelas agar pergi ke perpustakaan.”¹⁴³

f. Kepala madrasah mengikutsertakan pelatihan dan seminar.

Salah satu yang mendorong peningkatan kinerja guru adalah mengikuti penataran, pelatihan, dan seminar, sebab dengan mengikuti kegiatan ini, guru dapat melihat kemampuan guru yang lain, dapat menimba ilmu antara satu dengan yang lain, dapat menyerap berbagai pengalaman yang diberikan oleh tutor. Berbagai kesulitan pengajaran dapat dipecahkan saat mengikuti pelatihan maupun penataran. Di samping itu, dapat juga membuat guru menjadi *fresh*, sebab dapat bertemu dengan teman sejawat dan dapat mencurahkan berbagai masalah, kesulitan dan keberhasilan, sehingga dengan semua ini akan memotivasi masing-masing guru untuk menerapkan di madrasahnyanya masing-masing. Hasil wawancara dengan seorang guru:

“Dengan adanya peningkatan pendidikan, pelatihan, ataupun seminar, mampu membuat kita segar dan dapat mengukur kemampuan diri sendiri, sehingga dapat meningkatkan kemampuan kita. Saya sendiri juga pernah mengikuti pelatihan yang ditugaskan kepala madrasah, tentunya yang sesuai dengan bidang dan keahlian saya, sehingga hasilnya bisa menjadi masukan bagi pekerjaan saya. Dan biasanya dari hasil pelatihan ini saya menjadi lebih semangat untuk mengajar dan mempraktekkan teknik-teknik mengajar baru yang saya dapat dari pelatihan tersebut.”¹⁴⁴

¹⁴³ *Ibid*

¹⁴⁴ Herniwati, S.Pd.I, Guru SKI, wawancara, tanggal 23 Desember 2015

- g. Kepala madrasah menganjurkan untuk meningkatkan wawasan (banyak membaca)

Salah satu kelemahan pendidikan di Indonesia adalah wawasan guru, akan tetapi juga tidak serta merta menyalahkan guru. Sebab ditinjau dari segi gaji, maka keuangan guru tidak memadai untuk membeli buku. Bagaimana guru akan membeli buku jika gajinya saja rendah. Secara logis hendaknya guru diberikan tunjangan yang besar untuk keperluan peningkatan wawasan, seperti uang pembelian buku, uang hasil studi komparatif dengan pihak lain. Di MIN 1 Tanggamus keadaan ini disikapi dengan melengkapi buku di perpustakaan dan menganjurkan pada guru untuk membaca di perpustakaan, sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Saya menyiapkan sarana di perpustakaan untuk siswa dan guru. Saya sering menganjurkan kepada guru-guru agar membaca di perpustakaan yang telah kami sediakan buku-bukunya, terutama buku yang berkenaan dengan materi pelajaran maupun wawasan lain yang mendukung pembelajaran agar terjadi peningkatan wawasan guru dan semangat peningkatan kinerja guru itu sendiri. Di perpustakaan tersedia *quantum teaching*, dan yang lainnya. Tinggal pilih, terserah guru mau yang bagaimana dan jika tidak ada di perpustakaan, maka akan kami carikan apa yang dikehendaki oleh guru.”¹⁴⁵

- h. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Data penelitian yang ketiga adalah tentang strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Untuk mewujudkan peningkatan kinerja guru tersebut, Kepala MIN 1 Tanggamus dalam memberikan pembinaan menggunakan strategi atau teknik sebagai berikut:

¹⁴⁵Hi. Ramdani, S.Pd.I, Kepala Madrasah, wawancara, tanggal 23 Desember 2015

1) Mendengarkan ide/saran dari para guru

Sebagai seorang kepala madrasah yang berfungsi sebagai pemimpin, harus mau dan siap mendengar saran dan ide-ide dari guru, utamanya dalam rangka peningkatan kualitas atau kemampuan guru. Bukan hanya mendengar, akan tetapi lebih pada melaksanakan jika ide atau saran itu menunjang peningkatan kinerja guru. Data ini penulis peroleh dari hasil wawancara dengan guru:

“Kalau saran itu berkaitan dengan aktivitas dan peningkatan kualitas atau mutu madrasah, maka kepala madrasah banyak mendengarkan saran-saran dari guru, terutama dalam peningkatan mutu guru, seperti penambahan buku bacaan di perpustakaan yang berkaitan dengan cara mengajar yang efektif, *quantum learning* dan lain-lain. Tetapi jika saran atau ide yang kurang berkenan langsung ditanyakan dan jika tidak logis, bisa-bisa bapak menolak terlebih jika mengada-ada.”¹⁴⁶

2) Menyelesaikan dan mengklarifikasi kesalahan pada pribadi kepala madrasah dan kesalahan guru

“Sebagaimana yang saya ketahui, bapak kepala agak keras, tetapi jika keputusan yang diambil tidak pas, maka kami mengadakan rapat untuk membicarakan secara baik dan biasanya bapak juga menerima dan mau mengklarifikasi, demikian sebaliknya, jika kesalahan ada pada guru yang terkadang juga keras kami mudah saling klarifikasi.”¹⁴⁷

3) Mengemukakan keinginan dan menjelaskan keinginan

Kepala madrasah sebagai orang terdepan di madrasah harus senantiasa mempunyai gagasan-gagasan baru untuk kemajuan

¹⁴⁶ Trimo Edi Waluyo. S.Pd.I, Guru Fiqih, wawancara, tanggal 4 Januari 2016

¹⁴⁷ Trimo Edi Waluyo. S.Pd.I, Guru Fiqih, wawancara, tanggal 4 Januari 2016

madrasah. Dalam penyampaian ide atau gagasan baru tersebut, kepala madrasah tidak harus serta merta menerapkan kebijakan atau ide gagasan yang baru, akan tetapi lebih disosialisasikan terlebih dahulu agar bawahan dan guru tidak terkejut atau justru berbalik dengan kebijakan itu. Di MIN 1 Tanggamus jika pemimpin mempunyai gagasan atau ide baru juga disosialisasikan terlebih dahulu. Data ini diperoleh dari observasi dan wawancara guru menuturkan:

“Dalam forum rapat kepala madrasah biasanya mengemukakan ide-idenya, kalau tidak, ya biasanya memanggil guru yang berkompeten minta pertimbangan apakah idenya kira-kira tepat diterapkan atau tidak, demikian juga dalam hal peningkatan atau pembinaan guru, siapa yang perlu ditunjuk untuk ikut pelatihan, misalnya kuliah atau lainnya.”¹⁴⁸

4) Memberikan masukan dan berusaha memecahkan masalah guru

Menurut pengakuan seorang guru yang diwawancarai peneliti, mengatakan kalau Kepala MIN 1 Tanggamus juga berusaha memecahkan masalah guru. Hal ini seperti diungkapkan seorang guru:

“Misalnya adanya kesulitan proses belajar mengajar yang tidak mampu ditangani sesama guru, maka akan kami (kata guru) jika hanya masalah KBM kami selesaikan sendiri dan jika tidak mampu baru ke kepala madrasah, seperti penanganan anak nakal yang sudah membandel sebab kepala madrasah juga percaya kepada guru-guru, tetapi pada dasarnya kepala madrasah selalu terbuka dan mau menerima keluhan bawahan.”¹⁴⁹

5) Membagi tugas secara bersama (tidak monopoli)

¹⁴⁸ Khaironi, S.Pd.I, Guru Quran Hadits, wawancara, tanggal 4 Januari 2016

¹⁴⁹Rifa'atul Lailiyah, S,Pd.I, Guru Bahasa Arab, wawancara, tanggal 4 Januari 2016

Pembagian tugas dalam penempatan guru sesuai profesinya merupakan salah satu kecermatan yang harus dianalisa oleh kepala madrasah, dan jika kebijakan ini tidak tepat, maka akan mempengaruhi proses belajar mengajar, utamanya masalah kesesuaian mata pelajaran dengan tugas guru sesuai dengan wawancara dengan seorang guru sebagai berikut:

“Jika terjadi cuti guru, biasanya kepala madrasah membicarakan dengan wakil kepala madrasah, tetapi jika hanya tugas yang menyangkut penataran spesialis mata pelajaran, maka cukup memanggil wakil kepala madrasah bidang kurikulum. Tetapi dalam pembagian mata pelajaran secara umum mengadakan rapat dan ini dilakukan setiap tahun sebelum semester baru. Dan budaya yang terbentuk di sini biasanya jika ada penataran atau tugas-tugas, guru saling berembuk atau musyawarah kemudian disalurkan kepada Waka, kemudian masuk ke kepala madrasah.”¹⁵⁰

6) Memberikan teladan

Keteladanan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi orang lain, terutama atasan dengan bawahan dan hampir budaya seperti ini sering muncul, jika kepala atau pimpinan malas, maka bawahan juga demikian. Di MIN 1 Tanggamus sebagaimana observasi dan wawancara yang penulis lakukan kepala madrasah memberikan contoh atau teladan, seperti masuk dan pulang kerja dalam ibadah seperti salat berjamaah. Penuturan seorang guru:

“Oh ya, terutama kaitannya dengan disiplin. Ya, sering masuk ruang guru saat waktu pelajaran. Ini menunjukkan bahwa bapak sudah ada. Demikian juga kalau tiba waktu salat zuhur, beliau sering masuk

¹⁵⁰Khaironi, S.Pd.I, Guru Quran Hadits, wawancara, tanggal 4 Januari 2016

ke ruang guru mengajak jamaah, jika tiba waktunya guru dan siswa masing-masing memasuki ruang ibadah.”¹⁵¹

7) Bertindak sesuai dengan kemampuan guru

Salah satu ciri pemimpin demokrasi adalah bertindak sesuai kemampuan bawahan, artinya pimpinan tidak memaksa bawahan terhadap tugas yang bawahan tidak mampu melaksanakannya. Di MIN 1 Tanggamus, kepala madrasah selalu menjunjung kesesuaian kerja.

“Tetapi karena mungkin wataknya yang keras kalau sedang marah ya juga marah pada siapa saja, tetapi dalam pembagian tugas baru beliau sangat melihat karakteristiknya, tidak sembarang tugas guru menyuruh guru yang tidak sesuai, seperti ada pelajaran kosong Akidah Akhlak tidak serta-merta menyuruh guru Fiqih atau SKI untuk dipaksa mengajar, tetapi beliau lebih menyarankan jika meninggalkan tugas ada izin, sebab nanti kekosongan dapat diisi.”¹⁵²

8) Memberikan perhatian yang lebih terhadap yang rajin

Perhatian yang lebih terhadap mereka yang rajin dan mempunyai prestasi merupakan salah satu strategi dalam meningkatkan kinerja guru, sebab dengan perhatian pemberian imbalan bagi mereka yang rajin akan menimbulkan kesungguhan dan motivasi diri pribadi guru, bahwa apa yang diperbuatnya mendapat respon. Misalnya yang S-2 diberikan jabatan atau tugas yang sesuai, dengan demikian mereka akan giat lagi.

Beberapa perhatian yang terlihat, utamanya bagi guru yang mau melanjutkan S-2 itu diberikan kelonggaran jam pelajaran dan bagi

¹⁵¹Rifa'atul Lailiyah, S.Pd.I, Guru Bahasa Arab, wawancara, tanggal 4 Januari 2016

¹⁵² Trimo Edi Waluyo. S.Pd.I, Guru Fiqih, wawancara, tanggal 4 Januari 2016

yang tugas dan dibiayai pemerintah secara otomatis tidak lagi dibebankan untuk mengajar. Dan setelah pulang atau selesai S-2, mereka juga mendapat perhatian, seperti kalau ada jabatan mereka cepat menduduki, jika ada kegiatan sering diberi kesempatan untuk menjadi panitia dan lainnya. Demikian juga terhadap guru-guru yang telah lama mengabdikan dan mempunyai prestasi, juga senantiasa diperhatikan.

Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru merupakan hal yang harus diperhatikan oleh pimpinan lembaga pendidikan, bagaimana kepala madrasah dapat bekerja sesuai dengan keinginan dan kemampuannya secara bebas kepada bawahan dan bawahan juga mempunyai kreativitas kebebasan untuk meningkatkan kinerjanya, tetapi tetap dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan. Oleh karena itu kepala madrasah harus mempunyai strategi untuk mencapai peningkatan kinerja guru demi meningkatnya mutu madrasah dalam menyiapkan anak didik yang siap pakai baik tingkat industri, masyarakat pluralis baik segi suku, agama dan ras terlebih bagi anak didik di madrasah.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dari pengolahan data dan analisis data yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa

1. Pelaksanaan supervisi oleh Pengawas dan Kepala Madrasah yaitu dengan merumuskan program tahunan terhadap kinerja guru dalam hal melaksanakan proses belajar mengajar, ketrampilan guru menggunakan media, persiapan mengajar (silabus dan RPP), menyusun waktu penjadwalan pembinaan dan pelayanan kemampuan mengajar guru dilakukan 1 kali sebulan dilakukan pengawas dan kepala madrasah. Kemudian menyusun hasil analisis evaluasi kedalam format program kegiatan supervisi yang telah ditentukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanggamus. Dalam menyusun program pihak Pengawas dan Kepala Madrasah telah berkoordinasi dalam mengikuti langkah-langkah sebagai berikut: 1) Mengidentifikasi alternatif cara memenuhi kebutuhan guru, 2) Mengatasi kendala, 3) Melakukan evaluasi.
2. Pelaksanaan supervisi akademik oleh Pengawas dan Kepala Madrasah di MIN 1 Tanggamus dilakukan dengan cara individu, observasi kelas, kunjungan kelas, bersifat kelompok, rapat supervisi, pelatihan guru. Pada setiap kegiatan supervisi oleh Pengawas dan Kepala Madrasah didukung oleh bukti fisik.

Koordinasi berjalan dengan baik karena adanya informasi, komunikasi dan pemahaman yang sama.

3. Supervisi akademik yang dilaksanakan oleh pengawas dan Kepala Madrasah terhadap kinerja guru agama Islam mampu memberikan kontribusi lebih dalam memaksimalkan kegiatan kesupervisian. Kepala madrasah secara terbuka dapat bekerjasama dengan pengawas sehingga lebih mampu melaksanakan perannya dalam menggerakkan, mengkoordinasikan, dan memberikan pengaruh positif terhadap guru agama Islam untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga pada tahap lanjut dapat mempengaruhi kualitas pembelajaran dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

B. Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah disimpulkan, maka penulis merekomendasikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Kementerian Agama atau pengambil kebijakan di bidang pengelolaan dan peningkatan mutu pendidikan, hendaknya selalu memperhatikan aspek kompetensi khusus dalam menetapkan dan mengangkat kepala madrasah, mengingat akan pentingnya peran kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.
2. Bagi Pengawas dan Kepala Madrasah agar perlu diperhatikan bahwa teknik-teknik yang diterapkan dalam melaksanakan supervisi sebaiknya mempertimbangkan situasi dan kondisi di madrasah, kesiapan sarana

prasarana, situasi belajar mengajar. Dan juga harus terbangun pendekatan kolaboratif dalam melakukan inovasi dan mengembangkan pengetahuan serta keterampilan secara memadai dalam bidang supervisi,

3. Bagi Guru-guru bahwa pelaksanaan supervisi ini ditujukan untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan serta keterampilan agar menjadi guru yang profesional. Keberhasilan dari tujuan ini sangat tergantung pada tekad dan kemauan guru itu sendiri. Sehubungan dengan itu maka kepada guru agama Islam disarankan agar dapat memanfaatkan kesempatan serta peluang yang ada untuk disupervisi.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Azhari, *Supervisi Rencana Program Pembelajaran*, (Ciputat: Rian Putra, 2003)
- Ahmad Sonhaji dan Imron Arifin (eds.), *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimasahada Press, 1996)
- Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia*, (Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995)
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005)
- August W. Smith, *Management System Analysis and Applications*, (New York: The Dryden Press, 1982)
- Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif*. (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2010)
- Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon and Jovita M Ross-Gordon, *Supervision; and Instructional Leadership, A Developmental Approach*. (Boston: Allyn and Bacon, 2004)
- Clive Erricker, "Pendekatan Fenomenologis", dalam Peter Connolly (ed.), *Aneka Pendekatan Agama*, (Yogyakarta: LKiS, 1999)
- Conny Semiawan, A. S. Munandar dan SCU Munandar, *Memupuk Bakat dan Kreativitas Siswa Sekolah Menengah; Petunjuk bagi Guru dan Orangtua*, (Jakarta: PT. Grasindo, 1984)
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001)
- Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, 1999)
- Denny Suwarja, *KBK, Tantangan Profesionalitas Guru*, 19 Juli 2003. Artikel. Homepage Pendidikan Network
- Depag RI, *Kepengawasan Pendidikan*, (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, Direktorat Madrasah dan PAI pada Sekolah Umum, 2005)

- Depdikbud, *Petunjuk Teknis Disiplin dan Tata Tertib Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud, 1992), h. 22
- Dirjen PMPTK Depdiknas, *Pedoman Pelaksanaan Tugas Guru dan Pengawas*, (Jakarta: Depdiknas Press, 2009)
- Drosat, *Sekolah: Mengajar atau Mendidik?*, (Yogyakarta: Kanisius, 1998)
- E. Mulyasa, *KBK; Konsep Karakteristik dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003)
- H. Nainggolan, *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1990)
- H.M. Amin Thaib BR dan Sahrul Sobirin (eds.), *Peningkatan Supervisi dan Evaluasi pada Madrasah Ibtidaiyah*, (Jakarta: Ditjenbaga Islam, Depag RI, 2005)
- Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1988)
- 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.
- Ivancevich, Gibson dan Donnelly, *Organisasi*, alih bahasa: Darkasih (Jakarta: Erlangga, 1997)
- J M. Gwynn, *Theory and Practice of Supervision*, (New York: Dood, Mead and Company)
- James Gibson, Ivancevich, James H. Donnelly Jr., *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, alih bahasa oleh Ninuk Hadiansni, (Jakarta: Bina Aksara, 1997)
- Jerry W. Kohler, Karl W.E. Anatol and Ronald L. Applebaum, *Organizational Communication: Behavioral Perspective*, (New York: Holt Rinehart and Winstons, 1981)
- John H. Jackson dan Vernon Musselman, *Ekonomi Perusahaan, Konsep-Konsep dan Praktek-Praktek Perusahaan*, alih bahasa: Wilhelmus W. Bakowatun, (Jakarta: Intermedia, 1989)
- Journal PAT, "Teacher in England and Wales Professionalism in Practice" dalam *The PAT Journal*, April/Mei 2001

- K. E. Stiles and S. Loucks-Horsley, "Professional Development Strategies: Professional Learning Experiences Help Teachers Meet the Standards" in *The Science Teacher*, September 1998
- Kadir Jaelani HA., "Upaya Memberdayakan Tenaga Teknis Pendidikan Agama Islam" dalam Departemen Agama, *Profesionalisme Pengawas Pendaia*, (Jakarta: Depag RI, Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003)
- Lexy J. Maleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001)
- Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992)
- Maister, *True Professionalism*, (New York: The Free Press, 1997)
- Matthews B. Miles dan Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: Penerbit UI Press, 1992)
- 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)
- Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru yang Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002)
- N.A. Ametembun, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: IKIP Bandung, 1975)
- Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996)
- Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2007)
- Notoatmojo, *Ilmu Kesehatan Masyarakat Prinsip Prinsip Dasar*, (Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2003)
- Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1993)
- 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.

- Piet A Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008)
- Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981)
- R.G. Owens, *Organizational Behavior in Education (4th edition)*, (Boston: Allyn and Bacon, 1991)
- Raffles Kosasi Soetjipto, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999)
- Rahman Natawijaya (et. All), *Peran Strategis Kepala madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Jatinangor: Alqaprint, 2006)
- Richard Hoggets and Donald Kuratko, *Management*, (San Diego: Prentice Hall, 1991), 3rd edition
- Richard M. Steers, et al., *Efektivitas Organisasi*. (Jakarta: Erlangga, 1985)
- S.B. Djamarah, *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1994)
- Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2002)
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2001)
- Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1993)
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997)
- Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*, (Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa, 1999)
- Sutadipura, *Kompetensi Guru dan Kesehatan Mental*, (Bandung: Penerbit Angkasa, 1994)
- Sutaryadi, *Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2001)
- Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009)

- T.R. Mitchell and J.R. Larson Jr., *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior (3rd ed.)*, (New York, NY: McGraw-Hill, 1987)
- Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, *Supervision: Human Perspectives (3rd edition)*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 2001)
- Tim Ditjen Baga Islam, *Profesionalisme Pengawas Pendidikan Agama*, (Jakarta: Ditjen Baga Islam Depag, 2003)
- Timpe A. Dale, *Kinerja*, (Jakarta: PT. Gramedia Asri Media, 1992)
- William Fraser Connell, *The Foundation of Education*, (Sydney: Ian Novak, 1974)
- Yurnalis Etek, *Supervisi Akademik dan Evaluasi Pengajaran*, (Jakarta: Transmisi Media, 2008), cet. II
- Yvona S. Lincoln and Egon G. Guba, *Effective Evaluation*, (San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1981)
- N. Adiningsih, "Kualitas dan Profesionalisme Guru" dalam *Pikiran Rakyat*, 15 Oktober 2002, <http://www.pikiranrakyat.com/102002/15/Opini>. (diakses pada 2 Januari 2016)
- Rusmini, *Kompetensi Guru Menyongsong Kurikulum Berbasis Kompetensi*, <http://www.Indomedia.com/bpost/042003/22 Opini>. (diakses 2 Januari 2016)
- Y. Nasanius, "Kemerosotan Pendidikan Kita: Guru dan Siswa Yang Berperan Besar, Bukan Kurikulum", *IAIN Suara Pembaharuan*, 1998, <http://www.suarapembangunan.com/News/081998/08Opini>. (diakses 2 Januari 2016)
- 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 2 Januari 2016)