

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Efektifitas

1. Pengertian Efektifitas

Efektifitas berasal dari kata dasar efektif yang dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki pengertian ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya); manjur atau mujarab (tt obat); dapat membawa hasil; berhasil guna (tt usaha, tindakan); mulai berlaku (tt undang-undang, peraturan).¹ Efektifitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Efektifitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional.²

B. Supervisi

1. Pengertian Supervisi

Secara etimologi, istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris “*supervision*” yang berarti pengawasan.³ Kimball Wiles merumuskan supervisi sebagai bantuan pengembangan situasi mengajar belajar agar

¹ Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), 374.

² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 82.

³ Sudarman Danim dan Khairil, *Profesi kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), 102.

lebih baik.⁴ Menurut Adams dan Dickey dalam bukunya *Basic Principle of Supervision*, supervisi adalah program berencana untuk memperbaiki pengajaran yang pada hakikatnya adalah perbaikan belajar dan mengajar.⁵

Sedangkan dalam buku petunjuk pelaksanaan supervisi pendidikan kurikulum sekolah menengah umum disebutkan bahwa supervisi ialah bantuan yang diberikan pada seluruh staff sekolah untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.⁶ Sejalan dengan pendapatnya Hamalik, supervisi adalah semua usaha yang dilakukan oleh supervisor dalam bentuk pemberian bantuan, bimbingan, penggerakan, motivasi, nasihat dan pengarahan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar yang pada gilirannya meningkatkan hasil belajar siswa.⁷

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah sebuah pengawasan yang dilakukan oleh supervisor dalam membantu guru dan mengumpulkan data untuk sebuah penilaian hasil kinerja guru dan hasilnya untuk mengembangkan situasi belajar mengajar lebih baik. Supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah sehingga kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga

⁴ Danim dan Khairil, *Profesi.*, 102.

⁵ Ibid., 103.

⁶ Depdikbud, *Petunjuk Pelaksanaan Supervisi Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Ditjen Dikdasmen, 1994), 2.

⁷ Soebagyo Brotosedjati, “ Pengaruh Supervisi Kunjungan Kelas oleh Kepala Sekolah dan Kompensasi terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Sukoharjo”, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, No. 3, (September 2012), Vol. 18, 240.

kependidikan. Dalam pelaksanaannya kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Tinggal kesepakatan antara kepala sekolah dengan guru menggunakan teknik kelompok atau teknik individu.

2. Tujuan Supervisi

Tujuan utama supervisi menurut Neagley Evans, Hoy & Forsyt, Olivia, Wiles & Bondi, dan Glickman adalah memperbaiki pengajaran.[^] Menurut Feter F. Olivia tujuan supervisi adalah membantu guru dalam mengembangkan proses kegiatan belajar mengajar, membantu guru dalam menterjemahkan dan mengembangkan kurikulum dalam proses belajar mengajar, dan membantu sekolah (guru) dalam mengembangkan staf.[^] Untuk mencapai tujuan dan sasaran supervisi, maka supervisi harus menaruh perhatian yang sungguh-sungguh terhadap pelaksanaan tugas-tugas guru, termasuk berbagai permasalahan yang dihadapi guru didalam menunaikan tugasnya tersebut.

Menurut Djajadisastra yang dikutip Burhanuddin, tujuan supervisi sebagai berikut:

- a. Memperbaiki tujuan khusus mengajar guru dan belajar siswa
- b. Memperbaiki materi (bahan) dan kegiatan belajar mengajar
- c. Memperbaiki metode, yaitu cara mengorganisasi kegiatan belajar mengajar

[^] Sri Banum Muslim, *Supervisi Pendidikan meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru* (Bandung: Alfabeta, 2013), 42.

^q Ibid.

- d. Memperbaiki penilaian atas media
- e. Memperbaiki penilaian proses belajar mengajar dan hasilnya
- f. Memperbaiki pembimbingan siswa atas kesulitan belajarnya
- g. Memperbaiki sikap guru atas tugasnya.¹¹

3. Prinsip-prinsip Supervisi

Seorang supervisor dalam memecahkan masalah hendaknya berpegang teguh pada pancasila yang merupakan prinsip asasi yang merupakan landasan utama dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban sebagai supervisor. Selain prinsip asasi ada juga prinsip positif dan prinsip negatif. Prinsip positif adalah prinsip-prinsip yang patut diikuti, sedangkan prinsip negatif adalah prinsip yang sebaiknya dihindari.¹¹

Menurut Neagly yang dikutip oleh Mantja, menyatakan bahwa supervisi di tingkat sekolah hendaknya mengacu pada prinsip-prinsip berikut: a. mengarah pada upaya peningkatan kinerja guru; b. merupakan fungsi dari karakteristik individual guru; c. meliputi aspek sikap, keinginan, kemampuan, motivasi; dan d. mendayagunaan kekuatan lingkungan. Dalam paparan naratifnya, ia menyatakan bahwa supervisi adalah upaya membantu dan melayani guru, melalui penciptaan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan kualitas pengetahuan, keterampilan, sikap, kedisiplinan, serta pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan guru.¹²

¹¹ Burhanuddin, dkk., *Profesi Keguruan* (Malang: IKIP Malang, 1990)

¹¹ Soekarto Indra Fachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), 90.

¹² Brotosedjati, "Pengaruh Supervisi Kunjungan Kelas.", 130.

ξ. Teknik Supervisi

Banyak para ahli menyebutkan teknik-teknik supervisi pendidikan. Dalam kondisi yang sekarang ini menyajikan beberapa teknik supervisi pendidikan yang dibagi menjadi dua macam yaitu teknik yang bersifat individual yaitu teknik yang dilaksanakan untuk seorang guru secara individual dan teknik yang bersifat kelompok yaitu teknik yang dilakukan untuk melayani lebih baik dari satu orang.

- a. Teknik yang bersifat individual diantaranya: 1) Teknik kunjungan kelas; 2) Teknik observasi kelas; 3) Teknik percakapan pribadi (*individual converence*); 4) Saling mengunjungi kelas (*intervisitation*); 5) Menilai diri sendiri (*self evaluation check list*).
- b. Teknik yang bersifat kelompok diantaranya: 1) Pertemuan orientasi bagi guru-guru baru; 2) Panitia penyelenggara; 3) Rapat guru; 4) Study kelompok antar guru; 5) Diskusi sebagai proses kelompok; 6) Tukar menukar pengalaman; 7) Lokakarya; 8) Diskusi panel; 9) Seminar; 10) Simposium; 11) *Demonstration teaching*; 12) Perpustakaan jabatan; 13) Buletin supervisi.

C. Teknik Kunjungan Kelas

1. Pengertian Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas dalam literatur asing dikenal dengan “*class room visition*”.¹⁵ Yang dimaksud dengan kunjungan kelas yaitu kepala

¹⁵ Burhanuddin, dkk., *Profesi*, 132.

sekolah atau supervisor datang ke kelas untuk melihat cara guru mengajar dikelas.¹⁴ Dalam hal ini kunjungan kelas dimaksud untuk melihat dari dekat situasi dan suasana kelas secara keseluruhan.¹⁵

Menurut jurnal sains dan teknologi “supervisi kunjungan kelas adalah salah satu bentuk supervisi yang bisa dilakukan seorang pengawas sekolah dalam upaya untuk dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme guru.¹⁶ Sejalan dengan bukunya Syaiful Sagala tentang supervisi pembelajaran dalam profesi pendidikan, menyebutkan bahwa kunjungan kelas yakni suatu kunjungan yang dilakukan supervisor (kepala sekolah) ke dalam suatu kelas pada saat guru sedang mengajar dengan tujuan untuk membantu guru yang bersangkutan mengatasi masalah/ kesulitan selama mengadakan kegiatan pembelajaran.¹⁷

Menurut Mark yang terdapat dalam bukunya Burhanuddin, yang dilakukan kepala sekolah dalam kunjungan kelas antara lain:¹⁸

- a. Memfokuskan seluruh perhatian pada semua elemen dan situasi belajar mengajar.
- b. Bertumpu pada upaya memajukan proses belajar mengajar

¹⁴Piet A. Suhartian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 93.

¹⁵ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 90.

¹⁶ Ni Nengah Widyani, “Teknik Supervisi Kunjungan Kelas Sebagai Upaya Meningkatkan Kemampuan dan Profesionalisme Guru SD 3 dan 10 Kesiman Denpasar”, *Jurnal Sains dan Teknologi*, No. 1, (Agustus 2011), Vol. 11, 110.

¹⁷ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), 187.

¹⁸ Burhanuddin, dkk., *Profesi Keguruan.*, 132.

- c. Membantu guru-guru secara konkrit untuk memajukan proses belajar mengajar
- d. Menolong guru-guru agar dapat mengevaluasi diri sendiri
- e. Secara bebas memberikan kebebasan kepada guru agar dapat berdiskusi dengannya mengenai problem-problem yang dihadapinya dalam proses belajar mengajar mereka.

Supervisi Kunjungan Kelas adalah suatu keterampilan yang diperlukan kepala sekolah dalam mengelola sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator dari kunjungan kelas dapat diketahui dari aspeknya yaitu: tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap penganalisisan. Kunjungan kelas dilakukan dalam upaya kepala sekolah atau pengawas untuk memperoleh data tentang keadaan sebenarnya mengenai kemampuan dan ketemampilan guru dalam mengajar.¹⁹

Teknik supervisi seperti ini ditujukan langsung kepada perbaikan cara-cara mengajar, penggunaan alat peraga, kerjasama murid dalam kelas, dan sebagainya.²⁰ Yang paling penting dalam kegiatan kunjungan kelas sikap kepala sekolah pada waktu mengadakan observasi, dan sikap kepala sekolah terhadap guru waktu setelah observasi. Dalam hal ini pemimpin jangan menjadi seorang hakim atau jaksa yang mengadili atau menuduh, akan tetapi lebih merupakan seorang teman yang memperhatikan temannya dikala

¹⁹ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2013), 228.

²⁰ Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 186-187.

kesulitan. Setelah kunjungan kelas selesai, selanjutnya diadakan diskusi empat mata antara supervisor dengan guru yang bersangkutan.¹¹ Supervisor memberikan saran-saran atau nasihat kepada guru yang diperlukan dan guru pun dapat mengajukan pendapat dan usul-usul yang konstruktif demi perbaikan proses belajar mengajar dikelas selanjutnya.

Dapat disimpulkan dari semua pengertian kunjungan kelas bahwasanya kunjungan kelas merupakan kegiatan yang dilakukan pengawas atau kepala sekolah untuk mengambil data dari hasil pengamatannya mengenai cara guru mengajar dan keterampilan guru dalam kelas dan untuk mengetahui baik kurangnya guru mengajar dan mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi guru tersebut.

2. Tujuan Kunjungan Kelas

Tujuan kunjungan kelas yaitu menolong guru-guru dalam hal pemecahan kesulitan-kesulitan yang mereka hadapi.¹² Dalam kunjungan kelas yang paling utama yaitu mempelajari sifat dan kualitas cara belajar anak dan bagaimana guru membimbing murid-muridnya. Menurut Moh. Rifa'i dalam bukunya yang berjudul "Administrasi dan Supervisi Pendidikan" tujuan kunjungan kelas sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui praktek pelaksanaan dan penampilan guru masing-masing, dengan mengingat prinsip-prinsip

¹¹ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1987), 120.

¹² Piet. A. Suhartian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), 40.

edukatif dan didaktis yang mereka harus perhatikan, dan juga dengan mengadakan perbandingan antara guru-guru tersebut.

- b. Untuk mengetahui kelebihan dan kemampuan khusus yang dimiliki guru masing-masing.
- c. Untuk mengetahui kebutuhan-kebutuhan para guru.
- d. Untuk memperoleh data/ informasi yang diperlukan oleh supervisor dalam penyusunan rencana supervisinya.
- e. Untuk mendorong dan merangsang guru-guru agar mereka mau berusaha bekerja lebih baik dan meningkatkan kemampuannya.
- f. Untuk mengetahui sampai di mana para guru telah berusaha menerapkan saran-saran yang telah diberikan.
- g. Untuk menimbulkan sikap percaya pada para guru terhadap maksud kunjungan kelas dan terhadap tujuan-tujuan supervisi, sehingga para guru dapat lebih aktif berpartisipasi dalam usaha peningkatan kegiatan belajar-mengajar di sekolah.
- h. Untuk menimbulkan rasa persatuan dan kesatuan di antara para guru, supaya mereka tidak lagi bekerja hanya untuk kepentingan kelasnya atau bidang studinya saja, tetapi akan lebih menyadari pentingnya tujuan sekolah yang mereka harus capai bersama.
- i. Untuk memperoleh data yang diperlukan bagi tindakan-tindakan administratif, dalam usaha menyediakan fasilitas dan sarana yang diperlukan untuk membina situasi belajar mengajar yang lebih baik.¹³

3. Fungsi Kunjungan Kelas

Fungsi kunjungan kelas adalah sebagai alat untuk memajukan cara mengajar dan cara belajar dan mengajar yang baru. Per kunjungan dapat membantu pertumbuhan profesional baik guru maupun supervisor karena memberi kesempatan untuk meneliti prinsip dan hal belajar mengajar.¹⁴ Teknik kunjungan kelas ini sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang beberapa hal yang mencakup profesional guru dalam melaksanakan tugas pokoknya

¹³ Moh. Rifa'i, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Jemmars, 1987), 104-107.

¹⁴ Suhartian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi.*, 40.

mengajar, dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media pembelajaran, keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, serta dapat mengetahui langsung kemampuan peserta didik dalam menangkap materi yang dijelaskan oleh guru.¹⁰ Dari hasil kunjungan kelas kepala sekolah dengan guru dapat berdiskusi mengenai permasalahan yang dihadapi guru waktu mengajar dan mencari solusi yang tepat agar proses belajar mengajar berjalan dengan efektif.

4. Ciri-ciri Teknik Kunjungan Kelas

Ciri-ciri teknik kunjungan sebagai berikut:

- a. Menentukan waktu mengadakan supervisi
- b. Bersifat individual, teknik ini tidak dapat dilakukan untuk mengobservasi guru lebih dari satu orang dalam waktu yang sama.
- c. Tidak ada pertemuan awal, supervisor datang begitu saja ke dalam kelas untuk melihat guru mengajar
- d. Waktu supervisi cukup singkat, supervisi kunjungan kelas dilakukan dalam waktu yang sangat singkat sekitar 5-10 menit
- e. Dapat mengobservasi lebih dari satu kelas, supervisor berkeliling melihat guru-guru mengajar, yang masing-masing sudah dicatat oleh supervisor tentang kekurangan-kekurangan mereka
- f. Dapat mengintervensi guru dan siswa dalam kelas
- g. Yang disupervisi adalah kasus-kasus
- h. Kunjungan dilakukan bisa sebelum dan sesudah usaha pembelajaran. Kunjungan yang dilakukan sebelum mengajar adalah untuk melihat persiapan mengajar, buku-buku, dan lain-lain. Sedangkan kunjungan yang dilakukan setelah selesai mengajar adalah untuk melihat bekas-bekas proses pembelajaran, seperti kertas-kertas, dan lain-lain
- i. Boleh tidak mengadakan pertemuan balikan
- j. Tindak lanjut, kalau pertemuan balikan tidak diadakan berarti tindak lanjut supervisi juga tidak ada.¹¹

¹⁰ E. Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 114.

¹¹ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Konkretual* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 100-103.

o. Jenis-jenis Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas menurut Piet A. Suhartian dalam bukunya “Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia” jenis supervisi kunjungan kelas dapat dibedakan menjadi tiga yaitu: ١) kunjungan dengan tanpa memberitahu (*unannounced visitation*); ٢) kunjungan kelas dengan cara memberitahu terlebih dahulu (*announced visitation*); ٣) kunjungan kelas atas undangan guru (*visit upon invitation*).

- a. Perkunjungan tanpa diberitahu sebelumnya (*unannounced visitation*) yaitu seorang supervisor secara tiba-tiba datang ke kelas sementara guru mengajar.^{٢٧} Perkunjungan secara tiba-tiba seperti ini kemungkinan ada baik buruknya.

Segi positif dari kunjungan kelas tanpa diberitahu sebelumnya antaranya supervisor dapat mengetahui keadaan sesungguhnya, sehingga ia dapat menentukan sumbangan apakah yang diperlukan oleh guru tersebut. Baik guru, perkunjungan yang tiba-tiba merupakan suatu latihan dalam melaksanakan tugas mengajar agar setiap guru mempersiapkan diri.

Segi negatifnya antaranya biasanya seseorang yang datang secara tiba-tiba, dapat mengakibatkan guru menjadi bingung karena ia berprasangka bahwa pekerjaannya akan

^{٢٧} Suhartian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi.*, ٤٦.

dinilai, juga bagi guru-guru yang kurang senang dikunjungi akan beranggapan bahwa supervisor datang untuk kesalahan saja, sehingga mengakibatkan timbulnya hubungan yang kurang baik antara guru dan supervisor.

- b. Perkunjungan dengan memberitahukan (*announced visitation*) yaitu ada perkunjungan yang berdasarkan jadwal yang telah direncanakan dan diberikan kepada tiap sekolah yang akan dikunjungi.^{٢٨}

Segi positif dari kunjungan yang diberitahu terlebih dahulu antaranya ada pembagian waktu yang merata bagi pelaksanaan supervisi terhadap semua guru yang memerlukannya. Sehingga akan tercapai efisiensi kerja dan meningkatkan proses belajar dan mengajar.

Segi negatifnya yaitu ada kemungkinan pengurangan kesempatan bagi guru-guru yang lebih banyak membutuhkan supervisi. Keterbatasan waktu yang ditentukan itu menekan guru yang bersangkutan harus menunggu giliran berikutnya.

- c. Perkunjungan atas dasar undangan guru (*visits upon invitation*) yaitu seorang guru bermaksud mengundang

^{٢٨} Suhartian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi.*, ٤٦.

seorang pembina sekolah atau kepala sekolah untuk mengunjungi kelasnya^{٢٩}

Segi positif kunjungan ini yaitu supervisor akan dapat memperoleh pengalaman belajar mengajar yang mungkin ia sendiri belum dimilikinya. Bagi guru tentu akan memperoleh pertolongan yang lebih banyak sehingga ia dapat menilai cara mengajarnya sendiri.

Segi negatifnya yaitu ada kemungkinan terjadi manipulasi tingkah laku dari pihak guru-guru dengan membuat suasana yang tidak wajar (dibuat-buat).

٦. Proses Kunjungan Kelas

Dalam melaksanakan kunjungan kelas sebaiknya kepala sekolah hendaknya bekerja menurut proses kunjungan kelas yang teratur, diantaranya:^{٣٠}

- a. Perencanaan: dilakukan bersama-sama secara demokratis oleh kepala sekolah dengan guru kelas yang akan dikunjungi, berdasarkan kesulitan-kesulitan yang telah dialami bersama, apa yang akan diobservasi, kapan waktu yang sebaik-baiknya.
- b. Pelaksanaan: observasi dilakukan se-informal mungkin dengan selalu memperhatikan prestise guru dalam kelasnya, tidak menonjolkan diri, tidak banyak interupsi, dan hanya memberi demokrasi jika diminta.

^{٢٩} Suhartian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi.*, ٤٧.

^{٣٠} Daryanto, *Administrasi.*, ١٨٧.

- c. Penganalisisan: dilakukan sesudah observasi. Observasi bersama-sama oleh kepala sekolah dan guru yang diobservasi, ditempat yang aman dan tentram, untuk membicarakan hasil-hasil observasi itu dan mencari segi kelebihan dan kekurangannya.
- d. Kesimpulan dan penilaian: kesimpulan sebagai penilaian terakhir dilakukan secara kooperatif, dengan didasari dan disetujui sepenuhnya oleh yang bersangkutan, tidak boleh merupakan pendapat pihak lain.

Indikator dari Kunjungan kelas dapat dilihat dari proses kunjungan kelas itu sendiri, antara lain:

- a. Tahap Perencanaan
 - a) Kepala sekolah membuat jadwal kunjungan kelas
 - b) Kepala sekolah menentukan berapa kali kunjungan kelas
 - c) Berapa menit kepala sekolah berkunjung
- b. Tahap Pelaksanaan
 - a) Kepala sekolah mengamati cara mengajar guru dan cara peserta didik menerima pelajaran
 - b) Kepala sekolah mencatat permasalahan yang dialami oleh guru maupun peserta didik
 - c) Kepala sekolah memberi tanggapan ketika diminta oleh guru

- c. Tahap penganalisisan
 - a) Kepala sekolah mendiskusikan hasil dari kunjungan kelas dengan guru
 - b) Kepala sekolah dan guru bersama-sama memecahkan permasalahan yang ada
- ٧. Hal-hal yang perlu diketahui sebelum perkunjungan kelas
 - a. Hal-hal yang menyangkut keadaan guru, misalnya: pribadinya, pengetahuannya, keadaan fisik dan mental, serta status sosial dan lain-lainnya
 - b. Situasi lingkungan sekitar sekolah yang turut memberi pengaruh
 - c. Keadaan pendidikan dan lingkungan anak-anak dirumah
 - d. Cara-cara menggunakan alat-alat pelajaran
 - e. Informasi tentang problema yang dihadapi guru-guru.^{٣١}

D. Kepala Sekolah

١. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.^{٣٢} Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor ٢٨ Tahun ٢٠١٠ tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, kepala sekolah diartikan yaitu:

^{٣١} Suhartian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi.*, ٤٩.

^{٣٢} Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah.*, ١٢٦.

Kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar/madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), atau sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI).^{xx}

Menurut Pidarta yang dikutip oleh E. Mulyasa, mengemukakan ada tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk mensukseskan kepemimpinannya lebih efektif yaitu:^{xx}

- a. Keterampilan konseptual yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi
- b. Keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin
- c. Keterampilan teknik yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

2. Syarat-syarat Kepala Sekolah

Syarat kepala sekolah menurut M. Ngalim Purwanto dan Sutaadji Djojoprpto dalam bukunya Administrasi Pendidikan antara lain:

- a. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/ peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah

^{xx} Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

^{xx} Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah.*, 126.

- b. Mempunyai pengalaman kerja cukup, terutama dengan sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya
- c. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya
- d. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya
- e. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.³⁰

3. Peran Kepala Sekolah

Peranan kepala sekolah dalam tingkat sekolah sebagai kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kinerja kepala sekolah adalah unjuk kerja, prestasi kerja, atau hasil pelaksanaan kerja kepala sekolah.³¹ Kepala sekolah harus memerankan dirinya sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, dan entrepreneur*.³² Kepala sekolah diharapkan mempunyai kompetensi yang ideal sebagaimana sudah tercantum dalam Permen No. 13 Tahun 2007, tanggal 17 Juli 2007 diantaranya:

- a. Dimensi kompetensi kepribadian
- b. Dimensi kompetensi manajerial
- c. Dimensi kompetensi kewirausahaan
- d. Dimensi kompetensi supervisi
- e. Dimensi kompetensi sosial.³³

³⁰ M. Ngalim Purwanto dan Sutaadji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1996), 79.

³¹ Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme*, 82.

³² Danim dan Khairil, *Profesi*, 79.

³³ *Ibid.*, 97-100.

E. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam Bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Menurut Nawawi, mendefinisikan kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/ material maupun non fisik/ non material dalam suatu tenggang waktu tertentu.³⁴ Wood, Wallace, dan Zeffane menyatakan bahwa: “*Performance is summary measure of the quantity and quality of task contributions made by an individual or group to the work unit and organization*” (Kinerja merupakan sumbangan yang diberikan oleh pegawai, baik secara individual maupun kelompok, terhadap hasil kerja, baik kualitas maupun kuantitas bagi organisasi).³⁵

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.³⁶ Dari semua pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dan dapat dilihat melalui kualitas hasil kerja, ketetapan waktu, inisiatif, kecakapan, dan komunikasi yang baik.

³⁴ Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme.*, 82.

³⁵ Ibid., 82-83.

³⁶ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Refika Aditama, 2013), 167.

٢. Pengertian Guru

Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru.^{٤٧} Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus yang mana harus menguasai betul pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan lainnya yang akan menjadikannya guru profesional. Dikatakan guru profesional harus dapat memenuhi peranan dan tugasnya sebagai guru. Tugas guru sebagai profesi yaitu guru dapat mendidik, mengajar, dan melatih; guru sebagai kemanusiaan yaitu guru menjadi orang tua kedua, *homoludens*, *homopuber*, *homosapiens*, transformasi diri, dan *autoidentifikasi*; yang terakhir guru sebagai masyarakat yaitu mendidik dan mengajar masyarakat untuk menjadi warga negara Indonesia yang bermoral Pancasila dan mencerdaskan bangsa Indonesia.^{٤٨}

Peranan guru dalam proses belajar mengajar untuk meningkatkan kompetensi guru yang mana peranan ini dikatakan cukup dominan yaitu:

- a. Guru sebagai demonstrator
- b. Guru sebagai pengelola kelas
- c. Guru sebagai evaluator

٣. Pengertian Kinerja Guru

Sebagai suatu organisasi dalam sekolah terdapat kerja sama kelompok orang (kepala sekolah, guru, staf, dan siswa) yang secara

^{٤٧} Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, ١٩٩٦), ٥.

^{٤٨} Uzer Usman, *Menjadi Guru*, ٨.

bersama-sama ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁴⁴ Pada hakikatnya kinerja guru adalah perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas.⁴⁵ Menurut Natawijaya secara konseptual menyatakan bahwa kinerja guru mencakup aspek: 1) kemampuan profesional dalam proses belajar mengajar; 2) kemampuan sosial dalam proses belajar mengajar; dan 3) kemampuan pribadi dalam proses belajar mengajar.⁴⁶

Georgia Departemen of Education telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG), meliputi: rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP; prosedur pembelajaran (*classroom procedure*); dan hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).⁴⁷

Indikator dari Kinerja guru diakomodir dari kompetensi profesional guru dan Penilaian Kinerja Guru Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional 2008, antara lain:

⁴⁴ Suharsaputra, *Administrasi.*, 197.

⁴⁵ *Ibid.*, 198.

⁴⁶ Brotosedjati, "Pengaruh Supervisi Kunjungan Kelas.", 233.

⁴⁷ Penilaian Kinerja Guru Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional 2008.

a. Tahap Perencanaan

- a) Guru memformulasikan tujuan pembelajaran dalam RPP sesuai dengan kurikulum/ silabus dan memperhatikan karakteristik peserta didik
- b) Guru menyusun bahan ajar secara runtut, logis, kontekstual dan mutakhir
- c) Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif
- d) Guru memilih sumber belajar/ media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran

b. Tahap Pelaksanaan

- a) Guru memanfaatkan sumber belajar/ media dalam pembelajaran
- b) Guru memulai pembelajaran dengan efektif
- c) Guru menguasai materi pelajaran
- d) Guru menerapkan pendekatan/ strategi
- e) Guru memanfaatkan sumber belajar/ media dalam pembelajaran
- f) Guru memicu dan/ atau memelihara keterlibatan siswa dalam pembelajaran
- g) Guru menggunakan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran
- h) Guru mengakhiri pembelajaran dengan efektif

- c. Tahap Evaluasi
 - a) Guru merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik
 - b) Memahami materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah dengan materi ajar
 - c) Menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.

ξ. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Armstrong Michael & Angela Baron, menyebutkan:

“Performance is affected by a number of factors, all of which should be taken into account. These comprise: personal factors – the individual’s skill, competence, motivation and commitment; leader factors – the quality of encouragement, guidance and support provided by managers and team leaders; systems factors – the system of work and facilities provided by the organisation, contextual (situation) factors – internal and external environmental pressures and changes”.^{ξ^}

Dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang tergantung pada:

- a. faktor individu yang bersangkutan, yaitu menyangkut kemampuan, kecakapan, motivasi dan komitmen yang bersangkutan pada organisasi;

^{ξ^} Brotosedjati, “Pengaruh Supervisi Kunjungan Kelas., ۲۳۲.

- b. faktor kepemimpinan, yaitu menyangkut dukungan dan bimbingan yang diberikan pada bawahan serta kualitas dukungan itu sendiri;
- c. faktor tim atau kelompok, yaitu menyangkut kualitas dukungan yang diberikan oleh tim (partner/teman kerja);
- d. faktor sistem, yaitu menyangkut sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi; dan
- e. faktor situasional, yaitu menyangkut lingkungan dari dalam dan dari luar serta perubahan-perubahan yang terjadi.

F. Efektifitas Teknik Kunjungan Kelas oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kepala sekolah tidak hanya sekedar memiliki jabatan namun juga memiliki suatu karir. Profesi karir disini merupakan menuntut keahlian yang dapat melaksanakan kewajiban dan tugas-tugas secara efektif.^{٤٩} Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya dapat berperan sebagai administrator dan supervisor. Kepala sekolah sebagai supervisi bertanggung jawab dalam melakukan upaya perbaikan pengajaran disekolahnya. Pernyataan dalam Depdikbud menyatakan bahwa supervisi kepala sekolah lebih diarahkan pada supervisi kelas atau supervisi PBM.^{٥٠} Sehubungan dengan itu kunjungan kelas merupakan teknik supervisi yang

^{٤٩} Muslim, *Supervisi Pendidikan.*, ١٧٦.

^{٥٠} Ibid., ١٧٧.

paling tepat digunakan. Dengan adanya teknik supervisi kunjungan kelas akan melihat secara langsung kinerja guru. Kepala sekolah secara langsung mengetahui problem-problem yang dihadapi guru saat proses belajar mengajar. Kepala sekolah maupun pengawas (*supervisor*) berkewajiban untuk memberikan segala bantuan dalam bentuk bimbingan dan penyuluhan terhadap berbagai aspek dalam KBM sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai secara optimal.⁶¹

Dari penelitian dalam jurnal Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan yang ditulis Soebagyo Brotosedjati “Pengaruh Supervisi Kunjungan Kelas oleh Kepala Sekolah dan Kompensasi terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Sukoharjo” menghasilkan dari Tabel ANOVA (b) diketahui nilai F hitung 986,248 pada taraf signifikansi 0,001 sehingga variabel supervisi kunjungan kelas oleh kepala sekolah secara signifikan mempengaruhi kinerja guru.

⁶¹ Munifah, *Manajemen Pendidikan & Implementasinya* (Kediri: STAIN Kediri Press, 2009), 103.