

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Konsep Dasar Kepala Sekolah**

##### **1. Kepala Sekolah**

Istilah “kepala sekolah” merupakan gabungan dari dua kata, yaitu “kepala” yang berarti “ketua” atau “pemimpin” dalam sebuah organisasi atau lembaga, sementara “sekolah” berarti tempat menerima dan memberi pelajaran. Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, “kepala sekolah” berarti orang (*guru*) yang memimpin suatu lembaga pendidikan; dikenal dengan sebutan kepala sekolah atau ketua sekolah.<sup>1</sup>

Definisi kepala sekolah adalah salah satu komponen terpenting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Seorang kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, pendayagunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana, dan sebagai supervisor di sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan mikro, yang secara langsung berhubungan dengan proses pembelajaran. Pada dasarnya, manajemen sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah dan guru, namun keterlibatan orang tua dan siswa juga sangat penting dalam mencapai manajemen sekolah yang sukses. Selain itu, keberhasilan manajemen sekolah, juga bergantung pada sikap,

---

<sup>1</sup> Ibrahim Risyad, “Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMPN 18 Kota Depok,” *Repository.Uinjkt.Ac.Id.*(2021):10.

gaya kepemimpinan, dan kemampuan kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan bahkan menjadi tanggung jawabnya.<sup>2</sup>

Secara umum, seharusnya pemimpin organisasi, khususnya sekolah, harus memperhatikan kebutuhan lembaga akan sumber daya manusia (guru). Selain itu, ia juga harus mengembangkan profesionalisme pendidik agar memiliki inisiatif sendiri dalam mengembangkan potensi diri maupun dalam melaksanakan tugasnya tanpa harus ada instruksi dari pimpinan. Selain itu, untuk pengembangan sumber daya manusia, kepala sekolah juga dituntut untuk dapat berkomunikasi dan bekerja sama dengan perusahaan yang bergerak di bidang pengembangan sumber daya manusia di lembaga pendidikan.<sup>3</sup>

Sebagaimana Elsbree dikutip oleh Juarman dkk, menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah harus mencakup empat aspek, yaitu: a) kepribadian; kepala sekolah yang efektif harus menjaga hubungan baik secara umum, ramah, responsif, antusias, murah hati, spontan, percaya diri, bebas dari rasa takut dan khawatir. b) tujuan; sebagai pemimpin kelompok, kepala sekolah harus dapat merumuskan tujuan organisasi dan menginformasikan kepada bawahan untuk bekerja sama untuk mencapainya. c) pengetahuan; kepala sekolah harus memiliki otoritas, pengetahuan yang luas, dan pengambilan keputusan yang tepat dan tegas. d) kemampuan profesional; kepala sekolah harus

---

<sup>2</sup> Ibid.10

<sup>3</sup> Ibid.

memiliki kemampuan profesional yang efektif dalam fungsi-fungsi administrasi pendidikan.<sup>4</sup>

## 2. Peran Kepala Sekolah

Kata peranan sendiri mengandung arti “ suatu hal yang menjadi pokok atau berpengaruh dalam terjadinya peristiwa.<sup>5</sup> Arti peran dalam lingkungan pekerjaan ialah tugas atau fungsi seseorang yang telah diamanati oleh pihak tertentu dan memiliki posisi yang strategis untuk memberikan sumbangsih baik berupa pikiran, tenaga atau materi, sehingga dapat menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Karena itulah ada yang disebut dengan *role expectation*. Harapan mengenai peran seseorang dalam posisinya, dapat dibedakan atas haraapan dari pemberi tugas dan harapan dari orang yang menerima manfaat dari pekerjaan/ posisi tersebut.<sup>6</sup> Adapun kata peranan sendiri mengandung arti “ suatu hal yang menjadi pokok atau berpengaruh dalam terjadinya peristiwa.<sup>7</sup> Peranan merupakan aspek dinamis dari kedudukan (status). Apabila seseorang yang melakukan hak dan kewajiban sesuai dengan kedudukannya, maka dia menjalankan suatu peranan.

Kepala sekolah memiliki peran sebagai pemimpin di lembaganya dan bertanggung jawab untuk memimpin proses pendidikan di sekolah. Hal ini termasuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia,

---

<sup>4</sup> Juarman et al., “Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader dalam Meningkatkan Disiplin Kinerja Guru di SDN 02 Josenan Kota Madiun,” *Jurnal Publikasi Pendidikan* 10, no. 2 (2020): 108.

<sup>5</sup> Tim Penyusun Diknes RI, “Kamus Besar Bahasa Indonesia” (2005): 854.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

profesionalisme guru, karyawan serta semua orang yang terkait dengan lembaga di bawah kepemimpinannya.<sup>8</sup> Sementara itu, peran kepala sekolah sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawabnya untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, sehingga tercipta etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan sekolah. Fungsi kepemimpinan ini sangat penting karena selain sebagai motivator, juga berperan dalam mengendalikan semua kegiatan guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme mengajar, staf, dan siswa serta sekaligus menyelidiki setiap permasalahan yang muncul di lingkungannya.<sup>9</sup>

Seorang kepala sekolah juga mempunyai peran lain, diantaranya:<sup>10</sup>

a. Sebagai Pelaksana

Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendaknya sendiri kepada kelompok. Mereka berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan kelompok, serta program atau rencana yang telah ditetapkan bersama.

b. Sebagai Seorang Perencana

Kepala sekolah yang baik harus terampil dalam membuat dan mengembangkan rencana, sehingga segala sesuatu yang dilakukan tidak asal-asalan, tetapi semua tindakan diperhitungkan dan terarah. Perencanaan yang efektif memungkinkan ia, untuk menetapkan tujuan

---

<sup>8</sup> A. Dedi Nopembri, "Fungsi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Guru," *Jurnal Manajer Pendidikan* 9, no. 3 (2015): 394.

<sup>9</sup> Ibid.395

<sup>10</sup> Rosiliati, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Pendidikan Agama Islam Di Sma Muhammadiyah Benteng Selayar," *Universitas Muhammadiyah Makassar*.(2017):10.

yang jelas, mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan strategi untuk mengukur kemajuan dan menyesuaikan arah yang diperlukan. Memiliki rencana yang disusun dengan baik akan membantu pemimpin membuat keputusan yang tepat, memprioritaskan tugas, dan memastikan bahwa semua anggota komunitas sekolah selaras dan bekerja untuk mencapai tujuan bersama.

c. Sebagai Seorang Ahli

Seorang kepala sekolah harus memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan, terutama yang berkaitan dengan tugas kepemimpinan yang mereka pegang. Hal ini meliputi:

- 1) Keahlian pendidikan: kepala sekolah harus memiliki pemahaman yang kuat tentang pedagogi dan prinsip-prinsip pengajaran yang efektif, agar dapat memimpin dan menginspirasi para guru untuk meningkatkan pembelajaran siswa.
- 2) Keahlian administrasi dan manajemen: kepala sekolah harus mampu mengelola anggaran, personil, program, dan sumber daya, serta mengembangkan kebijakan dan prosedur yang efektif untuk mendukung tujuan sekolah secara keseluruhan.
- 3) Kepala sekolah harus memiliki kemampuan komunikasi yang sangat baik, termasuk kemampuan untuk mendengarkan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menyelesaikan konflik, serta membangun hubungan yang kuat dengan semua pemangku kepentingan.

4) Perencanaan strategis dan visi: kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan rencana jangka pendek dan jangka panjang, serta meramalkan kebutuhan dan tren di masa depan. Ia, harus mampu mengartikulasikan visi yang jelas dan menarik bagi sekolah, serta mampu menginspirasi dan memotivasi komunitas sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai visi tersebut.

d. Memantau Hubungan Antar Anggota Kelompok

Kepala sekolah yang baik harus selalu mengawasi interaksi antara anggota komunitas sekolah, termasuk guru, siswa, dan orang tua. Mereka harus berusaha untuk mencegah konflik dan mendorong hubungan yang harmonis dengan menetapkan ekspektasi dan standar perilaku yang jelas, memberikan pelatihan dan dukungan untuk komunikasi yang efektif dan resolusi konflik, serta mendorong dialog yang terbuka dan jujur. Dengan memantau dan membina hubungan yang positif, pemimpin dapat menciptakan lingkungan belajar yang aman, mendukung, dan inklusif, di mana semua anggota komunitas sekolah dihormati, dihargai, dan dilibatkan.

e. Mewakili Kelompok

Kepala sekolah yang baik harus menyadari bahwa tindakan mereka di luar kelompok dapat mencerminkan secara positif atau negatif terhadap kelompok yang mereka pimpin. Kepala sekolah adalah figur publik yang perilakunya dapat mempengaruhi reputasi komunitas sekolah. Oleh karena itu, mereka harus selalu berusaha

untuk bertindak secara profesional dan beretika, baik di dalam maupun di luar komunitas sekolah. Dengan menjadi teladan, ia dapat memberikan contoh nilai dan standar yang mereka harapkan dari semua anggota komunitas sekolah, serta membantu menjaga budaya saling menghormati, integritas, dan keunggulan.

f. Bertindak Sebagai Pemberi Penghargaan/Pujian Dan Pendisiplin

Sebagai seorang pemimpin, ia tidak hanya mengakui dan menghargai kerja keras serta kontribusi anggota komunitas sekolah, namun juga memberikan insentif seperti: penghargaan, pujian, pengakuan atas kinerja dan prestasi yang luar biasa. Hal ini akan mendorong suasana yang positif dan memotivasi di dalam sekolah, di mana setiap individu diberdayakan dan dimotivasi untuk terus berusaha mencapai yang terbaik. Peran kepala sekolah dalam menyelesaikan perselisihan sangatlah penting, karena dapat mendorong budaya keadilan, rasa hormat, dan inklusi di dalam komunitas sekolah, dengan menggunakan kewenangannya sebagai mediator dan menggunakan komunikasi yang efektif serta keterampilan penyelesaian konflik. Kepala sekolah dapat membantu menyelesaikan perselisihan secara tepat waktu dan bersahabat, serta mendorong lingkungan belajar yang aman dan positif bagi semua siswa dan staf.

g. Bertindak Sebagai Wasit Dan Mediator

Untuk menyelesaikan perselisihan atau pengaduan antara anggota komunitas sekolah, kepala sekolah harus bertindak sebagai wasit dan

mediator yang adil dan tidak memihak. Mereka harus dapat mendengarkan kedua belah pihak yang bertikai dari sudut pandang yang netral, tanpa bias atau pilih kasih. Ia, juga harus meluangkan waktu untuk menyelidiki masalah dan mengumpulkan semua informasi yang relevan, sebelum mengambil keputusan.. Peran kepala sekolah dalam menyelesaikan perselisihan sangatlah penting, karena dapat mendorong budaya keadilan, rasa hormat, dan inklusi di dalam komunitas sekolah. Dengan menggunakan kewenangannya sebagai mediator dan menggunakan komunikasi yang efektif serta keterampilan penyelesaian konflik, pemimpin dapat membantu menyelesaikan perselisihan secara tepat waktu dan bersahabat, serta mendorong lingkungan belajar yang aman dan positif bagi semua siswa dan staf.<sup>11</sup>

## **B. Konsep Dasar Supervisor**

### **1. Pengertian Supervisor**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Campos, kepala sekolah juga berperan sebagai pengawas di Amerika Serikat pada tahun 1999-2000, lebih dari 99% dari mereka memiliki gelar master dan doktor. Mereka juga memiliki pengalaman mengajar yang luas dan aktif dalam organisasi profesi. Gambaran ini dapat dijadikan tolok ukur dalam melatih dan mendidik tenaga pengawas di Indonesia. Temuan ini menunjukkan bahwa ada penekanan yang kuat pada pendidikan dan pengembangan profesional bagi para pemimpin sekolah di Amerika

---

<sup>11</sup> Ibid.11

Serikat, yang dapat berkontribusi pada keberhasilan mereka sebagai pengawas. Dengan menggunakan tolok ukur ini di Indonesia, kualitas pengawasan dan kepemimpinan di sekolah-sekolah dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya akan meningkatkan hasil pendidikan bagi para siswa.<sup>12</sup>

Secara garis besar peran kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator yang biasanya disingkat dengan “EMASLIM”. Untuk mengawasi, melakukan bimbingan dan perbaikan di perlukan seorang kepala sekolah sebagai supervisor. Supervisor adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan posisi atau peran dalam manajemen di mana seseorang bertanggung jawab untuk mengawasi dan memimpin tim atau departemen. Mereka bertanggung jawab untuk menetapkan tujuan, memberikan tugas, memberikan panduan, dan memastikan bahwa tim memenuhi tujuannya. Supervisor juga bertanggung jawab untuk mengelola konflik atau masalah yang muncul dalam tim mereka

## 2. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor memiliki peran dan tanggung jawab untuk memantau, membina dan memperbaiki proses belajar-mengajar di kelas atau di sekolah sebagai pimpinan tertinggi di suatu lembaga sekolah.<sup>13</sup> Seorang kepala sekolah, sebagai supervisor

---

<sup>12</sup> Wella Yanmita Syahri, “Kewenangan dan Tata Kerja Supervisor di Dunia Pendidikan,” *Mahasiswa Pendidikan Teknik Mesin, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Padang* (2019).

<sup>13</sup> Akhmad Sirojuddin, Andika Aprilianto, dan Novela Elza Zahari, “Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Membina Profesionalisme Guru,” *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2019): 730–743.

merupakan seorang yang mampu membantu perkembangan anggota-anggota stafnya dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Tugas supervisor melakukan kegiatan apapun dengan tujuan untuk memperbaiki proses dan hasil belajar yang mengacu pada perubahan perilaku mengajar guru ke arah yang lebih baik. Untuk itu seorang supervisor harus memahami tugas dan fungsi. Tugas supervisor, diantaranya: memantau, menilai, mensupervisi, membina dan melaporkan kinerja guru dalam pembelajaran. Sementara peran supervisor, diantaranya: mitra guru inovator konselor (menyuluh) motivator (memotivasi) melaporkan kolaborator (bekerja sama) asesor evaluator (menilai) konsultan (menasehati).

Sebagaimana Sahertian, dikutip oleh Ubabuddin, bahwa Ada 8 fungsi supervisi, diantaranya:

- a. Mengkoordinasi Semua Usaha Sekolah, dengan Koordinasi yang baik diperlukan terhadap semua usaha sekolah untuk mengikuti perkembangan sekolah yang makin bertambah luas dan usaha-usaha sekolah yang makin menyebar, diantaranya: Usaha tiap guru, Usaha-usaha sekolah, Usahausaha pertumbuhan jabatan.
- b. Memperlengkapi Kepemimpinan Sekolah, dengan melatih dan memperlengkapi guru-guru agar mereka memiliki ketrampilan dan kepemimpinan dalam kepemimpinan sekolah.
- c. Memperluas Pengalaman, dengan memberi pengalaman-pengalaman baru kepada anggota-anggota staff sekolah, sehingga selalu anggota

- staff makin hari makin bertambah pengalaman dalam hal mengajarnya.
- d. Menstimulasi Usaha-Usaha yang Kreatif, dengan kemampuan untuk menstimulir segala daya kreasi baik bagi anak-anak, orang yang dipimpinnya dan bagi dirinya sendiri.
  - e. Memberikan Fasilitas dan Penilaian yang Kontinyu. Penilaian terhadap setiap usaha dan program sekolah misalnya, memiliki bahan-bahan pengajaran, buku-buku pengajaran, perpustakaan, cara mengajar, kemajuan muridmuridnya harus bersifat menyeluruh dan kontinyu.
  - f. Menganalisa Situasi Belajar Situasi belajar merupakan situasi dimana semua faktor yang memberi kemungkinan bagi guru dalam memberi pengalaman belajar kepada murid untuk mencapai tujuan pendidikan.
  - g. Memberi Pengetahuan dan Keterampilan pada Setiap Anggota Staf. Supervisi berfungsi memberi stimulus dan membantu guru agar mereka memperkembangkan pengetahuan dan keterampilan dalam belajar.
  - h. Mengintegrasikan Tujuan dan Pembentukan Kemampuan. Fungsi supervisi di sini adalah membantu setiap individu, maupun kelompok agar sadar akan nilai-nilai yang akan dicapai itu, memungkinkan kesadaran akan kemampuan diri sendiri.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ubabuddin, "Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran Sebagai Upaya Meningkatkan Tugas Dan Peran Guru Dalam Mengajar," *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2020): 106.

### 3. Kewenangan Kepala Sekolah Supervisor

#### a. Menurut Tempat Kerjanya:

##### 1) Manajer Terdepan

Dalam sistem desentralisasi pendidikan di tingkat kabupaten/kota, posisi manajemen tertinggi dipegang oleh kepala dinas pendidikan kabupaten/kota, diikuti oleh kepala dinas pendidikan kecamatan. Namun demikian, posisi manajemen yang paling penting dipegang oleh sekolah, karena sekolah merupakan manajer garis depan dalam memberikan pendidikan yang berkualitas.

Dalam definisi yang baru, manajer garis depan di sekolah dianggap sebagai pengawas, karena mereka secara langsung mengelola dan membina para guru di kelas. Mereka memainkan peran penting dalam memastikan bahwa para guru dapat memberikan pengajaran yang berkualitas tinggi dan menciptakan lingkungan belajar yang positif dan suportif bagi para siswa. Sebagai pengawas, kepala sekolah harus memberikan dukungan dan umpan balik yang berkesinambungan kepada para guru, serta menerapkan strategi yang efektif untuk meningkatkan hasil belajar mengajar. Pengawas juga harus bekerja secara kolaboratif dengan pemangku kepentingan lainnya, seperti orang tua, untuk memastikan bahwa kebutuhan pendidikan semua siswa terpenuhi.

## 2) Para Ketua Unit Pembantu Kurikulum

Sekolah memiliki berbagai unit pendukung kurikulum seperti perpustakaan, laboratorium, pusat konseling, pusat pengadaan dan pelayanan sumber belajar, dan sanggar seni. Unit-unit ini bertugas membantu guru dalam proses pembelajaran agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Para kepala unit-unit pendukung ini dipandang sebagai ahli di bidangnya masing-masing. Oleh karena itu, mereka memenuhi syarat untuk menjadi pengawas di bidangnya masing-masing.

## 3) Supervisor Eksternal

Pengawas eksternal adalah pengawas yang ditempatkan di dinas pendidikan kabupaten/kota dan kecamatan. Mereka diangkat dengan surat keputusan khusus sebagai pengawas. Peran utama mereka adalah memberikan bimbingan dan dukungan kepada sekolah-sekolah di wilayahnya masing-masing. Mereka bekerja sama dengan kepala sekolah dan guru untuk memastikan bahwa kurikulum diimplementasikan secara efektif dan efisien, dan untuk membantu meningkatkan kualitas pendidikan di daerah tersebut.

Pengawas eksternal memiliki peran penting dalam memantau dan mengevaluasi kualitas pendidikan di wilayahnya masing-masing. Mereka harus memastikan bahwa sekolah-sekolah mengikuti standar kurikulum yang tepat, menyediakan lingkungan belajar yang aman dan mendukung, serta

menawarkan pengajaran berkualitas tinggi yang memenuhi kebutuhan semua siswa. Dengan bekerja sama dengan pimpinan sekolah dan pemangku kepentingan lainnya, pengawas eksternal dapat membantu memastikan bahwa sekolah memberikan pendidikan berkualitas tinggi yang mempersiapkan siswa untuk sukses dalam kehidupan.

#### 4) Supervisor ahli ekspert

Setiap ahli yang datang ke sekolah untuk membimbing guru dapat disebut sebagai pengawas. Misalnya, seorang ahli arkeologi yang menjelaskan proses pembuatan candi, seorang ahli perikanan yang menjelaskan cara efektif untuk membudidayakan ikan. Para ahli ini dapat menjadi supervisor bagi para guru dengan memberikan bimbingan dan dukungan di bidang keahlian mereka masing-masing. Mereka dapat memberikan lokakarya, sesi pelatihan, atau bimbingan individu untuk membantu guru dalam metode pengajaran atau pengetahuan materi pelajaran. Dengan bekerja sama dengan pengawas eksternal ini, para guru dapat meningkatkan keterampilan mereka, memperdalam pengetahuan mereka, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan bagi para siswa mereka.

#### 5) Narasumber

Masyarakat umum yang terampil di bidang tertentu seperti mengukir, membatik, memahat, menari, bengkel kerja, dan sebagainya, dapat diundang ke sekolah-sekolah untuk membantu

para guru mengajarkan keterampilan kepada para siswa. Para pemateri ini dapat disebut sebagai “semi-pengawas” karena mereka terampil tetapi tidak harus ahli pendidikan.

Meskipun mereka mungkin tidak memiliki pelatihan formal dan keahlian seperti pengawas tradisional, pengawas semi tetap dapat memberikan bimbingan dan dukungan yang berharga bagi guru dan siswa. Mereka dapat menawarkan perspektif, teknik, dan wawasan unik yang dapat memperkaya pengalaman belajar dan membantu siswa mengembangkan keterampilan baru. Mereka juga dapat menjadi panutan, menginspirasi siswa untuk mengejar minat dan ketertarikan mereka. Dengan bekerja secara kolaboratif dengan semi-pengawas, guru dapat lebih meningkatkan metode pengajaran dan kurikulum mereka, yang pada akhirnya mengarah pada hasil pendidikan yang lebih baik bagi siswa.

b. Menurut Keahlian diantaranya:

1) Supervisor Umum

Mereka yang dikategorikan sebagai pengawas adalah kepala sekolah dan pengawas umum yang ditempatkan di kantor kabupaten/kota dan kecamatan. Mereka memainkan peran kunci dalam mendukung guru dan memastikan bahwa sistem pendidikan berjalan dengan baik. Kepala sekolah, khususnya, bertanggung jawab untuk mengelola seluruh sekolah dan memastikan bahwa semua anggota komunitas sekolah bekerja untuk mencapai tujuan

bersama. Di sisi lain, pengawas umum bertanggung jawab untuk memantau dan mengevaluasi kualitas pendidikan di wilayahnya masing-masing.

Sehingga baik kepala sekolah maupun pengawas umum bekerja secara kolaboratif dengan pemangku kepentingan lainnya untuk menyelaraskan tujuan pendidikan dan meningkatkan hasil pendidikan. Mereka memberikan bimbingan dan dukungan kepada para guru, membantu menciptakan lingkungan belajar yang positif dan suportif, serta bekerja untuk meningkatkan kualitas pendidikan bagi semua siswa. Dengan bekerja secara kolaboratif dengan para pendidik, administrator, dan pemangku kepentingan lainnya, para pengawas ini dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan di wilayah mereka.

## 2) Supervisor Spesialis

Pengawas spesialis adalah mereka yang memiliki keahlian di bidang mata pelajaran, yang mencakup berbagai bidang studi. Mereka memberikan bimbingan dan dukungan kepada guru di bidang keahlian mereka, membantu mereka memperdalam pengetahuan dan meningkatkan metode pengajaran. Pengawas spesialis ini dapat bekerja di dalam distrik sekolah atau didatangkan dari luar distrik sekolah untuk memberikan dukungan, tergantung pada kebutuhan spesifik komunitas sekolah.

Pengawas lain yang memberikan dukungan kepada guru termasuk pengawas ahli yang diundang untuk memberikan

bimbingan dan dukungan kepada guru dari luar sekolah. Pengawas ahli ini sering kali didatangkan untuk memberikan pelatihan atau dukungan khusus mengenai topik atau bidang keahlian tertentu, dan mereka dapat memberikan perspektif dan wawasan unik yang dapat membantu guru untuk lebih mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Secara keseluruhan, pengawas memainkan peran penting dalam mendukung pengembangan profesionalisme guru, meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa, dan memastikan bahwa sistem pendidikan berjalan secara efektif dan efisien.

- c. Macam-macam supervisor yang pertama bersifat tradisional dan kedua bersifat modern yaitu :

1) Pengawas Yang Berorientasi Tradisional

Pengawas biasanya mengumpulkan berbagai teori pembelajaran dan kemudian meminta guru untuk memilih satu atau lebih teori yang sesuai dengan materi yang diajarkan dalam proses pengawasan. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa ada teori atau metode yang benar untuk mengajarkan mata pelajaran yang berbeda, dan guru harus mampu mengidentifikasi dan menerapkan teori-teori tersebut dalam pekerjaannya tanpa menyimpang dari pendekatan yang sudah ada. Pendekatan ini dapat efektif dalam beberapa kasus, namun mungkin tidak memperhitungkan kebutuhan dan keadaan yang unik dari setiap siswa atau nuansa proses pembelajaran.

## 2) Dalam supervisi modern

Pengawas membimbing guru untuk melakukan penelitian di kelas untuk menemukan metode terbaik dalam mengajarkan materi tertentu. Pendekatan ini mendorong guru untuk menjadi partisipan aktif dalam proses pembelajaran dan memberdayakan mereka untuk menggunakan keterampilan dan keahlian mereka untuk mengembangkan strategi pengajaran yang efektif. Pendekatan ini dikenal sebagai pendekatan kecerdasan praktis.<sup>15</sup>

## 4. Supervisi

Sebagaimana Carl D. Glickman, dikutip oleh Abul Sigit bahwa, supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan yang membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya untuk mengelola proses pembelajaran guna mencapai pencapaian tujuan pembelajaran.<sup>16</sup> Supervisi berasal dari dua kata yaitu “*super*” dan “*vision*”. Kata “*super*” mengandung makna peringkat atau posisi yang lebih tinggi, superior, atasan, lebih hebat atau lebih baik. Sedangkan kata “*vision*” berarti mengandung makna kemampuan untuk menyadari sesuatu tidak benar-benar terlihat. Berdasarkan penggabungan dua unsur pembentuk kata supervisi, maka supervisi adalah pandangan dari orang yang lebih ahli kepada orang yang memiliki keahlian di bawahnya.

Untuk menjalankan supervisi diperlukan kemampuan yang lebih, sehingga dapat melihat dengan tajam permasalahan peningkatan mutu

---

<sup>15</sup> Syahri, “Kewenangan dan Tata Kerja Supervisor di Dunia Pendidikan.”

<sup>16</sup> Abul Sigit, “Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Program Study Manajemen Pendidikan Islam Juni 2021 Disetujui Pembimbing,” *IAIN Jember* (2021): 43.

pendidikan, memiliki kepekaan untuk memahaminya yang mana tidak hanya sekedar menggunakan penglihatan mata biasa, sebab yang diamatinya bukan hanya masalah yang konkrit yang terlihat, melainkan perlu kepekaan mata batin.<sup>17</sup> Supervisi merupakan tugas kepala sekolah yang bertujuan mengawasi kinerja guru terkait pembelajaran di kelas. Sebagaimana dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 22 tahun 2016 tentang standar proses, disebutkan bahwa untuk menunjang keberhasilan proses pembelajaran disekolah, perlu adanya pengawasan proses pembelajaran pengawasan proses pembelajaran dilakukan melalui kegiatan pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, serta tindak lanjut secara berkala dan berkelanjutan.<sup>18</sup>

Karakteristik supervisi akademik, sebagaimana Carl D. Glickman, dikutip oleh Abdul Sigit bahwa, supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan guna membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi tercapainya tujuan pembelajaran.<sup>19</sup> Supervisi akademik ialah upaya membantu guru-guru untuk mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran. Dengan demikian, karakteristik supervisi akademik sama sekali bukan menilai dari kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan

---

<sup>17</sup> Muhammad Kristiawan et al., *Supervisi pendidikan Jasamani*, ed. Yuyun Yuniarsih (Bandung: Alfabeta, 2019).

<sup>18</sup> Rina Karyati, "Monitoring Dan Evaluasi Supervisi Akademik Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kompetensi Kepala Sekolah Binaan Kepengawasan Kota Malang," *Jurnal Pendidikan Hayati* 6, no. 3 (2020): 124, <https://jurnal.stkipbjm.ac.id/index.php/JPH/article/view/1190>.

<sup>19</sup> Sigit, "Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Program Study Manajemen Pendidikan Islam Juni 2021 Disetujui Pembimbing."

membantu pendidik untuk mengembangkan kemampuan profesionalismenya. Meskipun demikian, supervisi akademik tidak bisa terlepas dari penilaian untuk kerja guru dalam mengelola pembelajaran.<sup>20</sup>

Sebagaimana Sergiovanni, dikutip oleh Abul Sigit bahwa, refleksi praktis penilaian untuk kinerja guru dalam supervisi akademik ialah dengan melihat kondisi realita untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya: Apa yang sebenarnya terjadi di dalam kelas? Apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan murid-murid di dalam kelas? Aktivitas-aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang berarti 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 kegiatan pembelajaran, namun dalam hal ini perlu diketahui, bahwa setelah melakukan penilaian untuk kerja guru tidak berarti selesailah tugas atau kegiatan supervisi akademik, melainkan harus dilanjutkan dengan perancangan dan pelaksanaan pengembangan kemampuannya.<sup>21</sup>

#### a. Teknik Supervisi Pendidikan

Teknik supervisi merupakan aturan yang digunakan dalam kegiatan supervisi. Sedangkan teknik supervisi pendidikan adalah

---

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid.

suatu cara atau jalan yang digunakan supervisor pendidikan dalam memberikan pelayanan atau bantuan kepada para guru.

Adapun jenis teknik supervisi ada dua, yaitu teknik individu dan kelompok di antaranya:

1) Teknik Perseorangan

Merupakan teknik supervisi yang dilakukan secara perseorangan beberapa kegiatan diantaranya:

- a) Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*) Guru dari suatu sekolah diberi tugas untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu, misal cara menggunakan alat atau media yang baru, seperti audio visual aids, cara mengajar dengan metode tertentu, seperti *sosiodrama*, *problem solving*, diskusi *panel fish bowl*, metode penemuan (*discovery*).
- b) Membimbing guru-guru dengan berbagai cara untuk mempelajari pribadi dan mengatasi problema yang dialami siswa. Beberapa masalah sempat dialami guru dalam mengatasi kesulitan belajar siswa misal siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat memusatkan perhatian, siswa yang nakal, selain wali kelas yang merupakan pembimbing utama, di beberapa sekolah dibentuk bagian bimbingan dan konseling belum terpecahkan menyebabkan siswa sendiri tidak dapat

diatasi oleh guru kelas dan kemudian diserahkan kepada konselor.

- c) Membimbing guru-guru dalam kondisi yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah, diantaranya: menyusun program semester dan mingguan, menyusun atau membuat satuan program pelajaran, mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas, melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran, mengadakan media dan sumber dalam PBM.
- d) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, *study tour*.

## 2) Teknik Kelompok

Teknik kelompok ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok dengan menggunakan beberapa strategi diantaranya adalah:

- a) Mengadakan pertemuan atau rapat (*meetings*)

Kepala sekolah menjalankan tugas sesuai perencanaan seperti mengadakan rapat kepada guru dalam rangka supervisi yang berhubungan dengan pelaksanaan pengembangan kurikulum.

- b) Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*)

Diskusi kelompok dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi yang berminat mata pelajaran tertentu yang telah diprogramkan untuk mengadakan pertemuan atau diskusi

guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar mengajar.

c) Mengadakan penataran-penataran (*inservice training*)

Penataran untuk guru bidang studi tertentu pada umumnya diadakan oleh pusat atau wilayah, tugas kepala sekolah adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut (*follow up*) dari hasil penataran agar dapat dipraktikkan oleh guru-guru.<sup>22</sup>

b. Tata Cara Pelaksanaan Supervisi Pendidikan

Proses supervisi merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan ketika melakukan supervisi. Menurut Tim Pakar Manajemen Pendidikan secara umum proses pelaksanaan supervisi dilaksanakan melalui empat tahap, diantaranya:

1) Perencanaan

Kegiatan perencanaan mengacu pada kegiatan identifikasi permasalahan. Langkah-langkah yang dilaksanakan dalam perencanaan supervisi adalah:

- a) Mengumpulkan data melalui kunjungan kelas.
- b) Pertemuan pribadi atau rapat staf, mengolah data dengan melakukan koreksi kebenaran terhadap data yang dikumpulkan.
- c) Mengklasifikasi data sesuai dengan bidang permasalahan.

---

<sup>22</sup> Choerul Fajar et al., *Supervisi Pendidikan: Sebuah Inovasi Pengembangan Profesionalisme Guru*, ed. Septi Kartika, Cetakan 1. (Lumajang: Klik Media, 2022).

- d) Menarik kesimpulan tentang permasalahan sasaran sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
- e) Menetapkan teknik yang tepat digunakan untuk memperbaiki atau meningkatkan profesionalisme pendidik.

## 2) Pelaksanaan

Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan nyata yang dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kemampuan pendidik. Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan pemberian bantuan dari supervisor kepada pendidik, agar dapat terlaksana dengan efektif pelaksanaannya harus sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan dan ada *follow up* untuk melihat keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi.

## 3) Evaluasi

Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan untuk menelaah keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi. Evaluasi dilaksanakan secara komprehensif. Sasaran evaluasi supervisi ditujukan kepada semua orang yang terlibat dalam proses pelaksanaan supervisi. Hasil dari evaluasi supervisi akan dijadikan pedoman untuk menyusun program perencanaan berikutnya.

Sebagaimana Soetopo dan Soemanto, dikutip oleh rina karyati, bahwa evaluasi berpedoman pada tujuan yang telah ditetapkan dan tujuan supervisi dirumuskan sesuai dengan corak

dan tujuan sekolah. Prosedur pelaksanaan supervisi menempuh tiga tahapan.<sup>23</sup>

#### 4) Tindak Lanjut

Adapun bentuk tindak lanjut supervisi pendidikan dapat dilakukan melalui kegiatan pembinaan. Kegiatan pembinaan dapat berupa pembinaan langsung dan tidak langsung.

##### a) Pembinaan Langsung

Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya khusus, yang perlu perbaikan dengan segera dari hasil analisis supervisi. Pembinaan dengan pendekatan langsung berarti supervisor memberikan arahan langsung. Dengan demikian pengaruh supervisor lebih dominan. Kegiatan pembinaan langsung yang dilakukan setelah kepala sekolah selesai melakukan observasi pembelajaran adalah pertemuan pasca observasi. Pada pertemuan ini kepala sekolah memberi balikan untuk membantu mengembangkan perilaku guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Adapun suasana umpan balik meliputi: 1) Menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis, 2) Analisis kebutuhan; 3) Mengembangkan strategi dan media; 4) Menilai, dan; 5) Revisi.

##### b) Pembinaan Tidak Langsung

---

<sup>23</sup> Karyati, "Monitoring Dan Evaluasi Supervisi Akademik Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kompetensi Kepala Sekolah Binaan Kepengawasan Kota Malang."

Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervisi. Perilaku supervisor dalam pendekatan tidak langsung adalah mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah. Beberapa jenis komponen yang dapat dipilih kepala sekolah dalam membina guru untuk meningkatkan proses pembelajaran adalah sebagai berikut:

- 1) Menggunakan buku pedoman atau petunjuk bagi guru dan bahan pembantu guru lainnya secara efektif;
- 2) Menggunakan buku teks secara efektif;
- 3) Menggunakan praktik pembelajaran yang efektif yang dapat mereka pelajari selama bimbingan teknis profesional atau *inservicetraining*;
- 4) Mengembangkan teknik pembelajaran yang telah mereka miliki;
- 5) Menggunakan metodologi yang luwes (*fleksibel*);
- 6) Merespons kebutuhan dan kemampuan individual peserta didik.<sup>24</sup>

#### c. Pendekatan Supervisi

Adapun teknik yang diterapkan dalam memberikan supervisi kepada guru dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan, diantaranya:

- 1) Teknik pendekatan langsung (*direktif*)

---

<sup>24</sup> Fajar et al., *Supervisi Pendidikan: Sebuah Inovasi Pengembangan Profesionalisme Guru*.

Pendekatan langsung (*direktif*) yang berarti pendekatan terhadap masalah secara langsung. Pendekatan *directive* ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologi behaviorisme dalam prinsipnya yang menyatakan bahwa segala perbuatan berasal dari refleks yaitu respons terhadap rangsangan atau stimulus. Oleh karena itu guru yang mengalami kekurangan, perlu diberikan rangsangan agar dia dapat bereaksi.

Seorang supervisor dapat menggunakan: Penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*). Perilaku supervisor dilakukan secara bertahap, mulai dari percakapan awal sampai dengan percakapan akhir setelah dikemukakan permasalahan yang diperoleh melalui observasi dan interview dengan guru. Supervisor atau kepala sekolah mengadakan supervisi secara langsung, prinsip yang dilakukan meliputi: menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh dan menguatkan. Teknik secara langsung ini bisa bersifat: a) Individual, seperti halnya kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, intervensi, menyeleksi berbagai sumber yang digunakan untuk mengajar dan melihat cara dan hasil evaluasi; b) Kelompok, yaitu pendekatan yang dapat dilakukan dengan bentuk-bentuk rapat guru, panitia penyelenggaraan kegiatan sekolah, studi kelompok guru, dan workshop. Biasanya pendekatan ini diterapkan pada guru-guru yang kurang bermutu atau acuh tak acuh.

2) Teknik pendekatan tidak langsung (*non directive*)

Teknik supervisi tidak langsung adalah pendekatan masalah yang sifat penghargaannya tidak langsung menunjukkan permasalahan, melainkan seorang guru bercerita mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan *non directive* ini berdasarkan pada pemahaman psikologi humanistik yang mana prinsipnya menyatakan bahwa orang yang akan dibantu itu sangat dihargai. Oleh karena itu pribadi guru yang dibina begitu dihormati, sehingga supervisor lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan mencoba mendengarkan serta memahami apa yang di alami guru-guru.

Perilaku supervisor dalam pendekatan *non direktif*. Adalah meliputi: Mendengarkan, memberikan penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan. Supervisor atau kepala sekolah menyimpulkan permasalahan guru tersebut kemudian memberi bimbingan dan mengarahkan.

### 3) Teknik pendekatan kolaboratif

Pendekatan kolaboratif merupakan perpaduan antara direktif dan non direktif menjadi cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini, supervisor dan guru bekerjasama serta sepakat untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan kolaboratif didasarkan pada psikologi kognitif dalam prinsipnya menyatakan bahwa belajar adalah hasil paduan antara

kegiatan individu dengan lingkungan, yang gilirannya nanti akan berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu.

Dengan demikian, pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah yakni dari arah atas ke bawah (*top down*) dan dari arah bawah ke atas (*bottom up*). Berbagai perilaku supervisor dalam pendekatan kolaboratif adalah sebagai berikut: menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan permasalahan, dan negosiasi. Perilaku supervisor dilakukan secara bertahap, mulai dari pertanyaan awal hingga dapat mengemukakan permasalahan yang kemudian dinegosiasi bersama-sama serta dicari pemecah masalahannya, yang mana pendekatan ini dapat diterapkan pada guru-guru tukang kritik dan guru yang terlalu sibuk.<sup>25</sup>

#### d. Supervisi Klinis

Cogan mendefinisikan supervisi klinis sebagai berikut: *The rational and practice designed to improve the teacher's supervisi classroom performance. It takes its principal data from the events of the classroom. The analysis of these data and the relationships between teacher and supervisor from the basis of the program, procedures, and strategies designed to improve the student's supervisi learning by improving the teacher's supervisi classroom behavior.* Menurut Cogan supervisi klinis pada dasarnya merupakan pembinaan performansi guru mengelola proses belajar mengajar. Pelaksanaannya

---

<sup>25</sup> Ibid.

didesain dengan praktis secara rasional. Baik desain maupun pelaksanaannya dilakukan atas dasar analisis data mengenai kegiatan-kegiatan di kelas. Data dan hubungan antara guru dan supervisor merupakan dasar program prosedur, dan strategi pembinaan perilaku mengajar guru dalam mengembangkan belajar murid-murid.<sup>26</sup>

Cogan sendiri menekankan aspek supervisi klinis dalam lima hal, yaitu (1) proses supervisi klinis, (2) interaksi antara calon guru dan murid, (3) performansi calon guru dalam mengajar, (4) hubungan calon guru dengan supervisor, dan (5) analisis data berdasarkan peristiwa aktual di kelas. Tujuan dari supervisi klinis yaitu untuk membantu memodifikasi pola-pola pengajaran yang kurang atau tidak efektif. Menurut Sergiovanni ada dua sasaran supervisi klinis, yang menurut penulis merefleksi multi tujuan supervisi klinis, yang menurut penulis merefleksi multi tujuan supervisi pengajaran, khususnya pada pengembangan profesional dan motivasi kerja guru.

Sedangkan menurut dua orang teoritis lainnya, yaitu Acheson dan Gall tujuan supervisi klinis adalah meningkatkan pengajaran guru dikelas. Tujuan ini dirinci lagi ke dalam tujuan yang lebih spesifik, sebagai berikut:

- 1) Menyediakan umpan balik yang obyektif terhadap guru, mengenai pengajaran yang di laksanakan.

---

<sup>26</sup> Muwahid Shulhan, *Supervisi Pendidikan (Teori dan Praktek dalam Mengembangkan SDM Guru)*, Acima Publishing, vol. 53, 2012.

- 2) Mendiagnosis dan membantu memecahkan masalah-masalah pengajaran.
  - 3) Membantu guru mengembangkan keterampilannya menggunakan strategi pengajaran.
  - 4) Mengevaluasi guru untuk kepentingan promosi jabatan dan keputusan lainnya.
  - 5) Membantu guru mengembangkan sikap positif terhadap pengembangan profesional yang berkesinambungan.
- e. Langkah- langkah supervisi klinis

Menurut Cogan ada delapan kegiatan dalam supervisi klinis yang disebut sebagai siklus supervisi klinis. Dalam hal ini istilah siklus mengandung dua pengertian pertama., prosedur supervisi klinis terdiri dari berbagai tahapan proses yang ber- kesinambungan. Kedua, hasil pertemuan tahap akhir menjadi masukan untuk tahap pertama pada siklus berikutnya.<sup>27</sup>

Kedelapan tahap yang dikemukakan oleh, Cogan, diantaranya: 1) tahap membangun dan memantapkan hubungan antara guru dan supervisor, (2) tahap perencanaan bersama guru, (3) tahap perencanaan strategi observasi, (4) tahap observasi pengajaran, (5) tahap analisis proses pembelajaran, (6) tahap perencanaan strategi pertemuan, (7) tahap pertemuan, dan (8) tahap peninjauan rencana pertemuan berikutnya.

---

<sup>27</sup> Ibid.

Menurut Mosher dan Purpel ada tiga aktivitas dalam proses supervisi klinis, meliputi: (1) tahap perencanaan, (2) tahap observasi, dan (3) tahap evaluasi dan analisis. Sementara menurut Oliva ada tiga aktivitas esensial dalam proses supervisi klinis, meliputi: (1) kontak dan komunikasi dengan guru untuk merencanakan observasi kelas (2) observasi kelas, dan (3) tindak lanjut observasi kelas. Sedangkan menurut Goldhammer, Anderson, dan Krajewski terdapat lima kegiatan dalam proses supervisi klinis, yang disebutnya dengan *sequence of supervision*, meliputi: (1) pertemuan sebelum observasi (2) observasi, (3) analisis dan strategi, (4) pertemuan supervisi, dan (5) analisis sesudah pertemuan.

Berbeda dengan deskripsi dari para teriotisi di atas tentang langkah-langkah proses supervisi klinis, sebenarnya langkah-langkah ini dapat dikembalikan pada tiga tahap esensial yang berbentuk siklus, meliputi: (1) tahap pertemuan awal, (2) tahap observasi mengajar, dan (3) tahap pertemuan balikan. Sementara oleh Acheson dan Gall Alexander Mackie College of advanced Education dan Mantja, sebagai berikut:

- 1) Tahap Pertemuan Awal (*pre conferance*)

Tahap pertama dalam proses supervisi klinis adalah tahap pertemuan awal (*preconference*). Pertemuan awal ini dilakukan sebelum melaksanakan observasi kelas sehingga banyak dari para teoritisi supervisi klinis menyebutnya dengan istilah tahap pertemuan sebelum observasi (*Preobservation Conference*).

Menurut Sergiovanni tidak ada tahap yang lebih penting dari tahap pertemuan awal ini.

Tujuan utama pertemuan awal ini adalah untuk mengembangkan bersama antara supervisor dan guru serta kerangka kerja observasi kelas yang akan dilakukan. Hasil akhir pertemuan awal ini adalah kesepakatan (*contract*) kerja antara supervisor dan guru. Tujuan ini dapat tercapai apabila dalam pertemuan awal dapat tercipta sebuah kerja sama, hubungan kemanusiaan serta komunikasi yang baik antara supervisor dengan guru.

Selanjutnya terkait kualitas hubungan yang baik antara supervisor dan guru memiliki pengaruh signifikan terhadap kesuksesan pada tahap proses supervisi klinis berikutnya. Oleh karena itu dari berbagai teoritis menyarankan agar pertemuan awal ini, dilaksanakan secara rileks dan terbuka. Perlu sekali diciptakan kepercayaan guru terhadap supervisor, sebab kepercayaan ini akan mempengaruhi efektivitas.

Pertemuan pendahuluan ini tidak membutuhkan waktu yang lama. Dalam pertemuan awal ini supervisor bisa menggunakan waktu 20 sampai 30 menit, kecuali jika guru mempunyai permasalahan khusus yang membutuhkan diskusi panjang. Pertemuan ini sebaiknya dilaksanakan di satu ruangan yang netral, misalnya kafetaria, atau bisa juga di kelas. Pertemuan di ruang kepala sekolah atau supervisor kemungkinannya akan

membuat guru menjadi tidak bebas. Secara teknis, terdapat delapan kegiatan yang harus dilaksanakan dalam pertemuan awal ini, meliputi: (1) menciptakan suasana yang akrab dan terbuka, (2) mengidentifikasi aspek-aspek yang akan dikembangkan guru dalam pengajaran. (3) menerjemahkan perhatian guru ke dalam tingkah laku yang bisa diamati, (4) mengidentifikasi prosedur untuk memperbaiki pengajaran guru, (5) membantu guru memperbaiki tujuannya sendiri (6) menetapkan waktu observasi kelas, (7) menyeleksi instrumen observasi kelas, dan (8) memperjelas konteks pengajaran dengan melihat data yang akan direkam.

Goldhammer, Anderson, dan Krajewski mendeskripsikan satu agenda yang harus dihasilkan pada akhir pertemuan awal. Agenda tersebut adalah :

- 1) Menetapkan kontrak atau persetujuan antara supervisor dan guru tentang apa saja yang akan diobservasi, sebagai berikut: a) Tujuan instruksional umum dan khusus pengajaran; b) Hubungan tujuan pengajaran dengan keseluruhan program pengajaran yang diimplementasikan; c) Aktivitas yang akan diobservasi; d) Kemungkinan perubahan formal aktivitas, sistem, dan unsur-unsur lain berdasarkan persetujuan interaktif antara supervisor dan guru; e) Deskripsi spesifik butir-butir atau masalah-masalah yang balikkannya diinginkan guru.

2) Menetapkan mekanisme atau aturan-aturan observasi meliputi:

- a) Waktu (jadwal) observasi
- b) Lamanya observasi
- c) Tempat observasi

3) Menetapkan rencana spesifik untuk melaksanakan observasi meliputi:

- a) Dimana supervisor akan duduk selama observasi
- b) Akankah supervisor menjelaskan kepada murid-murid mengenai tujuan observasinya jika demikian, kapan sebelum ataukah setelah pelajaran.
- c) Akankah supervisor mencari satu tindakan khusus.
- d) Akankah supervisor berinteraksi dengan murid-murid
- e) Perlukah adanya material atau persiapan khusus
- f) Bagaimanakah supervisor akan mengakhiri observasi

## 2) Tahap Observasi

Tahap kedua dalam proses supervisi klinis adalah tahap observasi dengan mengajar secara sistematis dan obyektif. Perhatian observasi ini ditujukan untuk guru dalam bertindak dengan kegiatan-kegiatan kelas sebagai hasil tindakan guru. Waktu dan tempat observasi mengajar ini sesuai dengan kesepakatan bersama antara supervisor dan guru pada waktu

mengadakan pertemuan awal. Menurut Daresh ada dua aspek yang harus diputuskan dan dilaksanakan oleh supervisor sebelum ataupun setelah melaksanakan observasi mengajar, seperti dalam menentukan aspek-aspek yang akan diobservasi mengajar serta bagaimana cara mengobservasinya. Aspek-aspek yang akan diobservasi harus sesuai dengan hasil diskusi antara supervisor dan guru pada waktu pertemuan awal.

Oliva menegaskan sebagai berikut: *If we follow through with the cycle of clinical supervisor the teacher and supervisor in the preobservation conference have decided on the specific behaviors of teacher and students which the supervisor will observe. The supervisor concentrates on the presence or absence of the specific behaviors.*

Maksud dari supervisi bukan berarti tidak akan baik apabila usaha-usaha observasi tidak dapat memperoleh data yang seharusnya diperoleh. Tujuan utama pengumpulan data yaitu guna memperoleh informasi yang nantinya akan digunakan untuk mengadakan tukar pikiran dengan guru setelah observasi aktivitas yang telah dilakukan di kelas. Disinilah letak pentingnya teknik dan instrumen observasi yang bisa digunakan untuk mengobservasi guru mengelola proses belajar mengajar.

Sehubungan dengan teknik dan instrumen ini, sebenarnya para peneliti telah banyak yang mengembangkan bermacam-macam teknik yang bisa digunakan dalam mengobservasi pengajaran.

Acheson dan Gall mereview beberapa teknik dan. Mengajarkan kita untuk menggunakannya dalam proses supervisi klinis beberapa teknik itu adalah sebagai berikut:

- 1) *Selective verbatim*. Supervisor dapat membuat semacam rekaman tertulis, ataupun dibuat dengan verbatim transcript. Sehingga tentunya tidak seluruh kejadian verbal harus direkam dan sesuai dengan kesepakatan bersama antara supervisor dan guru pada pertemuan awal, hanya kejadian-kejadian tertentu yang harus direkam secara selektif. Transkrip ini dapat ditulis langsung sesuai pengamatan maupun menyalin dari apa yang direkam terlebih dahulu melalui tape recorder.
- 2) Rekaman observasional berupa *a seating chart*. Dalam hal ini supervisor dapat mendokumentasikan perilaku- perilaku murid-murid sebagaimana mereka berinteraksi dengan seorang guru selama pengajaran berlangsung. Seluruh kompleksitas perilaku serta interaksi di deskripsikan secara bergambar. Melalui penggunaan *a seating chart* ini, supervisor bisa mendokumentasikan secara grafis interaksi guru dengan murid-murid dengan murid. Sehingga dengan mudah dapat diketahui apakah guru hanya berinteraksi dengan semua murid atau hanya sebagian murid saja, apakah semua murid atau hanya sebagian murid yang terlibat proses belajar mengajar.
- 3) *Wide-lens techniques*. Supervisor membuat catatan yang lengkap mengenai kejadian-kejadian di kelas dan cerita yang

panjang lebar. Teknik ini bisa juga disebut dengan anecdotal record.

- 4) *Checkliss and timeline coding*. Supervisor mengobservasi dan mengumpulkan data perilaku belajar mengajar. Perilaku pembelajaran ini sebelumnya telah diklasifikasi atau dikategorikan. Contoh yang paling baik prosedur ini dalam observasi supervisi klinis adalah skala analisis interaksi Flander. Dalam analisis ini, aktivitas kelas diklasifikasikan menjadi tiga kategori besar, meliputi: pembicaraan guru, pembicaraan murid dan tidak ada pembicaraan (*silence*), oleh Acheson dan Gall telah dikemukakan bahwa hal itu dapat digunakan untuk mengarahkan dan mempermudah tahap observasi dalam proses supervisi klinis. Supervisor yang efektif seharusnya menyadari adanya beberapa teknik ini dan berusaha memiliki satu atau lebih teknik sesuai dengan perhatian guru yang akan diobservasi. Sementara menurut Daresh, dengan melihat dari waktu ke waktu, yang terjadi justru sebaliknya. Sehingga banyak dari supervisor hanya belajar dari satu teknik observasi yang disukainya, misalnya teknik analisis Interaksi Flanders, dan menggunakannya setiap teknik memiliki kelebihan dan kekurangan.

- 3) Tahap pertemuan Balikan (*Pre Conferance*)

Adapun terdapat lima manfaat pertemuan balikan bagi guru. Sebagaimana Goldhammer, Anderson, dan Krajewski, dikutip

oleh Muwahid Shulhan meliputi: (1) guru bisa diberikan penguatan dan kepuasan, sehingga dapat termotivasi dalam kerjanya, (2) isu-isu dalam pengajaran didefinisikan bersama supervisor dengan guru yang tepat, (3) supervisor bilaperlu dan mungkin dapat berupaya untuk mengintervensi secara langsung guru dengan memberikan bantuan didaktis serta bimbingan, (4) guru dapat dilatih dengan teknik ini guna melakukan supervisi terhadap dirinya sendiri, dan (5) guru dapat diberi pengetahuan tambahan untuk meningkatkan tingkat analisis profesional diri pada masa yang akan datang.

Setelah itu dilakukan pertemuan balikan, yang mana sangat diperlukan adanya sebuah keterbukaan antara supervisor dan guru. Sebaiknya, yang ditanamkan supervisor adalah kepercayaan pada diri guru bahwa pertemuan balikan ini bukan untuk menyalahkan guru melainkan untuk memberikan masukan balikan.

Oleh sebab banyak para teoritis yang menganjurkan agar pertama-tama yang harus dilakukan oleh supervisor dalam setiap pertemuan balikan adalah memberikan penguatan (*reinforcement*) terhadap qguru. Baru setelah melanjutkan dengan analisis bersama setiap aspek pengajaran yang menjadi perhatian supervisi klinis. Berikut ini beberapa langkah penting yang harus dilakukan selama pertemuan balikan:

- a) Menanyakan perasaan guru secara umum atau kesannya terhadap pengajaran yang dilakukan, kemudian supervisor berusaha memberikan penguatan (*reinforcement*).
- b) Menganalisis pencapaian tujuan pengajaran. Di sini supervisor bersama guru uru mengidentifikasi perbedaan antara tujuan pengajaran yang direncanakan dan tujuan pengajaran yang dicapai.
- c) Menganalisa target keterampilan dan perhatian utama guru. Supervisor bersama guru mengidentifikasi target ketrampilan dan perhatian utama yang telah dicapai dan yang belum dicapai. Dalam hal ini supervisor dapat menunjukkan hasil rekaman observasi, sehingga guru dapat mengetahui apa yang telah dilakukan dan dicapai, dan yang belum sesuai dengan target ketrampilan dan perhatian utama guru sebagaimana disepakati pada tahap pertemuan awal. Apabila dalam kegiatan observasi supervisor merekam proses belajar mengajar dengan alat elektronik, misalnya dengan menggunakan alat syuting, maka sebaiknya hasil rekaman ini nantinya dapat dipertontonkan kepada guru sehingga guru dapat dengan bebas melihat dan menafsirkannya sendiri.
- d) Supervisor menanyakan perasaannya setelah menganalisis target keterampilan dan perhatian utamanya.
- e) Menyimpulkan hasil dari apa yang telah diperolehnya selama proses supervisi klinis. Disini supervisi memberikan

kesempatan kepada guru untuk menyimpulkan target keterampilan dan perhatian utamanya yang telah dicapai selama proses supervisi klinis.

- f) Mendorong guru untuk merencanakan latihan- latihan lainnya sekaligus menetapkan rencana berikutnya

### C. Kinerja Guru

#### 1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja adalah tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta kemampuannya untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.<sup>28</sup>

Para ahli lain percaya bahwa kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu, yang mencakup tiga aspek: kejelasan tugas atau tanggung jawab yang diberikan, kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi tertentu, dan kejelasan waktu yang telah berlalu.

Dalam UU No. 14 Tahun 2005, disebutkan bahwa “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.” Ada pula yang berpendapat bahwa guru adalah “salah satu komponen manusiawi dalam proses pembelajaran yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia (SDM) yang potensial di dalam pembangunan.”<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Okta Vienty, Feska Ajepri, dan Usmiyat, “Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru,” *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2022): 138.

<sup>29</sup> Ibid.

## 2. Indikator Kinerja Guru

Kinerja guru adalah puncak dari tiga elemen yang saling berhubungan: keterampilan, usaha, dan kondisi eksternal. Keterampilan adalah aset penting yang harus dibawa oleh seseorang ke tempat kerja, seperti pengalaman, kemampuan, keterampilan interpersonal, dan keterampilan teknis. Usaha diwakili oleh motivasi yang harus ditunjukkan oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Kondisi eksternal mengacu pada sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Kinerja guru sangat penting untuk dipantau dan dievaluasi karena guru melaksanakan tugas profesionalnya, yang hanya dapat dicapai dengan kompetensi khusus yang diperoleh melalui program pendidikan. Guru memiliki tanggung jawab yang secara garis besar dapat dikelompokkan ke dalam kategori berikut:

- 1) Mengajar: Tugas utama seorang guru adalah mengajar siswa dengan cara yang menarik, efektif, dan meningkatkan potensi belajar mereka.
- 2) Pengembangan Pribadi: Guru harus fokus untuk mendorong pertumbuhan pribadi siswa, pembangunan karakter, dan pengembangan perilaku positif.
- 3) Pengembangan Kurikulum: Guru harus mengembangkan kurikulum untuk memenuhi potensi siswa mereka dan memastikan bahwa kurikulum yang disampaikan memenuhi standar nasional.
- 4) Penilaian dan Evaluasi: Guru harus secara akurat menilai dan mengevaluasi kemajuan siswa dan membuat perubahan pada metode dan strategi pengajaran bila diperlukan.

5) Pengembangan Profesional: Guru harus terus mengembangkan keterampilan mereka dan mengikuti tren dan teori pendidikan terbaru.

Dengan memantau kinerja guru dan memberikan umpan balik serta dukungan, sekolah dapat memastikan bahwa guru-guru mereka memenuhi tanggung jawab ini dan bekerja untuk memberikan pendidikan terbaik bagi para siswanya.

### 3. Tugas dan Tanggungjawab Guru

Guru atau pendidik adalah “Induk segala jabatan profesi” karena apapun profesi yang dimiliki seseorang tidak akan diperoleh tanpa jasa guru di lembaga pendidikan. Misalnya, seseorang yang ingin memangku jabatan “profesi arsitek”, maka orang tersebut harus terlebih dahulu memerlukan bimbingan dan didikan guru. Mulai dari guru di SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA/SMK, sampai kepada dosen di Perguruan Tinggi. Tanpa adanya bimbingan guru, tidak mungkin seseorang mampu meraih profesi “arsitek”.

Guru merupakan figur sentral dalam mengantarkan manusia kepada tujuan yang mulia. Khoe Yao Tung menyebut guru sebagai ujung tombak sekaligus faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia. Nana Shaodih Sukmadinata menyebutkan guru memegang peranan kunci bagi keberlangsungan pendidikan. Pendidikan pada dasarnya berintikan interaksi antara guru dengan murid. Ternyata eksistensi guru dalam pendidikan menempati posisi kunci dalam mencapai tujuan pendidikan. Guru dikatakan berhasil atau tidaknya dilihat dari kesuksesannya dalam menjalankan tugasnya secara proporsional dan profesional.

Tugas guru lebih rinci dapat dipahami dalam buku Pedoman Penghitungan Beban Kerja Guru, dalam uraian tugas guru, yaitu<sup>30</sup>:

- 1) Merencanakan pembelajaran guru wajib membuat Rencana Pembelajaran (RPP) pada awal tahun atau awal semester, sesuai dengan rencana kerja sekolah. Kegiatan rencana penyusunan RPP ini diperkirakan berlangsung selama 2 (dua) minggu atau 12 hari kerja. Kegiatan ini dapat diperhitungkan sebagai kegiatan tatap muka.
- 2) Melaksanakan pembelajaran kegiatan pembelajaran adalah kegiatan dimana terjadinya interaksi edukatif antara murid dengan guru. Kegiatan ini adalah kegiatan tatap muka. Guru melaksanakan tatap muka atau pembelajaran dengan tahapan yakni kegiatan awal tatap muka, kegiatan tatap muka dan membuat resume proses tatap muka.
- 3) Menilai hasil pembelajaran menilai hasil pembelajaran merupakan serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, dan menafsirkan data tentang proses dan hasil belajar murid yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan, sehingga menjadi informasi yang bermakna untuk pengambilan keputusan.
- 4) Membimbing dan melatih murid membimbing dan melatih murid dibedakan menjadi tiga, yaitu membimbing atau melatih murid dalam pembelajaran, intrakurikuler, dan ekstrakurikuler.
- 5) Melaksanakan tugas tambahan tugas-tugas tambahan guru dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) kategori, yaitu tugas struktural dan

---

<sup>30</sup> Rohmatika Ratu Vina, *Model Supervisi Klinis Terpadu Untuk Meningkatkan Kinerja Guru*, ed. Kiki Muhamad Hakiki, *Idea Press Yogyakarta* (Yogyakarta: Idea Press Yogyakarta, 2018).

tugas khusus. Tugas tambahan struktural biasanya dilakukan sesuai dengan ketentuan struktur organisasi sekolah, seperti menjabat kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, ketua jurusan, dan lain-lain. Sedangkan tugas tambahan khusus hanya berlaku pada jenis sekolah tertentu untuk menangani masalah khusus yang belum diatur dalam peraturan organisasi sekolah. Misalnya, pembimbing praktek kerja industri, kepala unit produksi, dan lain-lain.<sup>31</sup>

#### 4. Faktor- Faktor Mempengaruhi Kinerja Guru

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua kategori yakni: Faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, diantaranya:

##### 1) Kepribadian dedikasi

Setiap guru memiliki kepribadian yang berbeda dengan karakteristik yang membedakan mereka dari guru lainnya. Ciri-ciri kepribadian inilah yang membuat seorang guru berbeda dari guru lainnya. Kepribadian adalah konsep abstrak yang hanya dapat diamati melalui penampilan, tindakan, ucapan, cara berpakaian, dan bagaimana seseorang mendekati dan menangani setiap masalah.

Kepribadian adalah keseluruhan susunan individu yang terdiri dari elemen psikologis dan fisik. Ini berarti bahwa tindakan dan sikap seseorang mencerminkan kepribadiannya, dan akibatnya citra dirinya

---

<sup>31</sup> Ibid.

ditentukan oleh kepribadiannya. Menurut Djamarah SB, faktor terpenting bagi seorang guru adalah kepribadiannya. Kepribadianlah yang menentukan apakah ia akan menjadi pendidik dan pembimbing yang baik bagi anak didiknya atau justru menjadi perusak masa depan anak didiknya, terutama bagi anak didik yang masih kecil dan yang pernah mengalami trauma. Oleh karena itu, kepribadian merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat martabat seorang guru.

## 2) Pengembangan Profesi

Profesi mengacu pada pekerjaan atau posisi yang membutuhkan keahlian khusus, tanggung jawab, dan kesetiaan pada profesi. Namun, pekerjaan tersebut harus diterapkan untuk memberi manfaat bagi masyarakat umum, bukan untuk kepentingan individu, kelompok, atau golongan tertentu.

Dalam menjalankan pekerjaannya, para profesional harus mematuhi standar dan norma yang telah ditetapkan. Mereka harus memiliki keahlian, pengetahuan, dan keterampilan tingkat tinggi di bidangnya. Selain itu, mereka diharapkan dapat mempertanggungjawabkan tindakan dan hasil pekerjaan mereka yang berkaitan dengan profesinya. Ini berarti bahwa para profesional harus dapat menjustifikasi keputusan, tindakan, dan hasil kerja mereka kepada kolega, pemangku kepentingan, dan publik. Pada akhirnya, para profesional harus berusaha untuk mempertahankan standar tertinggi dari perilaku etis, profesionalisme, dan tanggung jawab saat mereka berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat.

### 3) Kemampuan Mengajar

Menurut peraturan pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Bahwa ada 4 standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh berikut penjelasannya:

#### a) Kompetensi Pedagogik

Secara substantif, kompetensi ini meliputi: kemampuan pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan, pengembangan diri sebagai guru. Peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi pedagogik diantaranya: 1) Mengenal anak didik; 2) Menguasai berbagai teori tentang pendidikan; 3) Menguasai macam-macam model pembelajaran; 4) Menguasai bahan pembelajaran, Menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran, Menilai proses pembelajaran.

#### b) Kompetensi Kepribadian

Mengacu pada kemampuan yang mencerminkan kepribadian yang mantap, arif, dewasa, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Dalam hal ini kompetensi kepribadian meliputi: 1) Berkepribadian yang utuh, berbudi luhur, jujur, dewasa, beriman; 2) Berkemampuan megaktualisasikan diri, disiplin, tanggung jawab, peka dan berwawasan luas; 3) Dapat berkomunikasi dengan orang lain; 4) Kemampuan mengembangkan profesi, berpikir kreatif, kritis dan reflektif.

c) Kompetensi Profesional

Mengacu pada kemampuan untuk sepenuhnya memahami dan menguasai materi pembelajaran bidang studi tertentu, termasuk substansi kurikulum dan prinsip-prinsip keilmuan yang melandasinya. Kompetensi ini juga melibatkan perluasan pengetahuan dan keterampilan yang terkait dengan materi pelajaran secara terus menerus, serta kemampuan untuk menerapkan pengetahuan tersebut dalam lingkungan pembelajaran secara efektif. Selain itu, kompetensi profesional membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang praktik dan strategi pedagogis, kemampuan untuk merancang rencana pelajaran dan penilaian yang efektif, dan pengembangan profesional yang berkelanjutan untuk mengikuti penelitian dan perkembangan baru di lapangan..

d) Kompetensi sosial

Kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini meliputi: 1) Empati kepada orang lain; 2) Toleransi; 3) Mampu bekerjasama dengan orang lain; 4) Memiliki sikap kepribadian yang positif.

Dalam Kompetensi guru mengacu pada kemampuan atau kapabilitas seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran. Poin utamanya adalah bahwa kemampuan guru dalam mengajar

bukan hanya tentang apa yang perlu diajarkan, namun guru diharapkan dapat menciptakan dan menggunakan lingkungan yang positif untuk membawa siswa ke dalam pengalaman belajar sehingga anak dapat mengembangkan kompetensi mereka. Guru harus mampu menginterpretasikan dan mengembangkan kurikulum yang digunakan dalam pendidikan, sehingga dapat diterapkan secara merata tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, dan budaya.<sup>32</sup>

Sedangkan faktor eksternal kinerja guru meliputi: lingkungan fisik atau kerja, meliputi:

1) Faktor Lingkungan Fisik atau Kerja.

Hal ini berkaitan dengan keadaan bahan, peralatan, proses produksi, cara dan sifat pekerjaan serta keadaan lainnya di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi keselamatan dan kesehatan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif diantaranya: lingkungan kerja fisik seperti ruangan kerja yang luas dan bersih, peralatan kerja yang memadai, ventilasi dan penerangan yang memenuhi persyaratan, dan tersedia transportasi untuk melaksanakan tugas luar, serta lingkungan kerja nonfisik antara lain berupa hubungan kerja yang menyenangkan, harmonis, dan saling menghargai sesuai posisi masing-masing, baik antara bawahan dengan atasan, maupun sebaliknya, termasuk juga antar manager/pimpinan unit kerja.

---

<sup>32</sup> Vienty, Ajepri, dan Usmyiat, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru."

Sehingga, lingkungan kerja sangat penting dalam peningkatan kinerja, karena dengan lingkungan yang mendukung, baik suasana maupun sarana dan prasarana akan menjadikan guru lebih giat untuk bekerja. Perilaku seseorang adalah suatu fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya. Hal ini berarti bahwa seseorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Individu dengan organisasi mempunyai sifat-sifat khusus atau karakteristik tersendiri dan jika kedua karakteristik berinteraksi akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi.

2) Faktor kompensasi, gaji, atau imbalan.

Faktor ini walaupun pada umumnya tidak menempati urutan paling atas, tetapi masih merupakan faktor yang mudah mempengaruhi ketenangan dan kegairahan kerja guru. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa kesejahteraan guru berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini tentu semakin terasa bagi guru yang belum berstatus PNS karena guru non PNS juga memiliki imbalan atau penghasilan yang terbatas dibandingkan dengan guru yang sudah PNS apalagi guru yang sudah berstatus tersertifikasi.

3) Faktor Kebijakan dan System Administrasi.

Faktor kebijakan Kepala Sekolah, misalnya terkait dengan pembagian jam mengajar, pembagian tugas tambahan (Pembina OSIS, koordinator perpustakaan, koordinator laboratorium, koordinator MGMP atau ketua rumpun mata pelajaran, Pembina pramuka, dan

sebagainya), termasuk kebijakan penggunaan dana komite sekolah antara lain diperuntukkan bagi kesejahteraan guru dan pegawai sebesar 75% (untuk membayar honor guru dan pegawai honorer dan kelebihan jam mengajar), termasuk pula kebijakan dalam pengusulan kenaikan pangkat dan berkala dapat mempengaruhi kinerja.<sup>33</sup>

#### 4) Tingkat pendidikan guru

Kemampuan seorang sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya, karena melalui pendidikan itulah seseorang mengalami proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak bisa menjadi bisa. Selama menjalani pendidikannya seseorang akan menerima banyak masukan baik berupa ilmu pengetahuan maupun keterampilan yang akan mempengaruhi pola berpikir dan prilakunya. Ini berarti jika tingkat pendidikan seseorang itu lebih tinggi maka makin banyak pengetahuan serta ketrampilan yang diajarkan kepadanya sehingga besar kemungkinan kinerjanya akan baik karena didukung oleh bekal ketrampilan dan pengetahuan yang diperolehnya.

#### 5) Supervisi pengajaran

Supervisi pengajaran yaitu serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya. Kepala sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penelitian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan belajar mengajar. Sasaran

---

<sup>33</sup> Rahmat Hidayatullah, "Faktor- faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru Ips Smp Dan Mts di Kecamatan Marioriwawo Kabupaten Soppeng," *Rahmat Hidayatullah 1* (2018): 3.

supervisi ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang memungkinkan terjadinya tujuan pendidikan secara optimal.

6) Kinerja guru

Kinerja guru sendiri dapat dipengaruhi karena program penataran yang diikutinya. Untuk memiliki kinerja yang baik, guru sangat dituntut memiliki kemampuan akademik yang memadai, dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya kepada para siswa untuk kemajuan hasil belajar peserta didik. Hal tersebut dapat menentukan kemampuan guru, cara penyampaian materi dan pengelolaan interaksi belajar mengajar. Maka untuk itu seorang guru perlu mengikuti program-program penataran yang ada.

7) Iklim yang kondusif di sekolah

Iklim juga berpengaruh pada kinerja guru, di antaranya: pengelolaan kelas yang baik yang menunjuk pada pengaturan orang (siswa), maupun pengaturan fasilitas (ventilasi, penerangan, tempat duduk, dan media pengajaran). Selain itu hubungan antara pribadi yang baik antara kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan sekolah akan membuat suasana sekolah menyenangkan dan merupakan salah satu sumber semangat bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.

8) Kondisi fisik dan mental yang baik.

Jika kondisi fisik maupun mental guru baik, maka mereka yang sehat akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karenanya faktor kesehatan harus benar-benar diperhatikan. Begitu pula

kondisi mental guru, bila kondisi mentalnya baik dia akan mengajar dengan baik pula.

9) Tingkat pendapatan.

Agar guru benar-benar berkonsentrasi mengajar di suatu sekolah maka harus diperhatikan tingkat pendapatannya dan juga jaminan kesejahteraan lainnya seperti pemberian intensif, kenaikan pangkat/gaji berkala, asuransi kesehatan dan lain-lain.

10) Peningkatan kinerja guru

Hal ini dapat dicapai apabila guru bersikap terbuka, kreatif, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang demikian ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, yaitu cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya.

11) Kemampuan manajerial kepala sekolah

Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal yakni suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari kegiatan administrasi yang meliputi: 1) pengaturan proses belajar mengajar dan: 2) kesiswaan, personalia, peralatan pengajaran, gedung, perlengkapan, keuangan serta hubungan masyarakat.<sup>34</sup>

Dalam proses administrasi terdapat kegiatan manajemen yang meliputi: kemampuan membuat perencanaan, pengorganisasian,

---

<sup>34</sup> Titi Suryani, Tamyiz, dan Sarpendi, "Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadin Desa Sidoharjo Kecamatan Jati Agung Lampung Selatan," *Jurnal Mubtadiin* 7, no. 02 (2021): 97.

penggerakan dan pengawasan. Bila kepala sekolah memiliki kemampuan manajerial yang baik, maka pengelolaan terhadap komponen dan sumber daya pendidikan di sekolah akan baik, ini akan mendukung pelaksanaan tugas guru dan peningkatan kinerjanya. Kinerja guru di dalam organisasi sekolah pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan dan kemauan guru dalam ikut serta mendukung proses belajar mengajar

#### 5. Strategi dalam meningkatkan kinerja guru

Strategi didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan yang bertujuan untuk mencapai tujuan dengan menyelaraskan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadirkan oleh lingkungan industri. Strategi yang dirancang dengan baik memungkinkan organisasi untuk secara efektif menavigasi situasi yang kompleks, mengoptimalkan alokasi sumber daya, dan memberikan kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaing mereka.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), strategi didefinisikan sebagai “rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.” Dari kedua definisi tersebut, kita dapat melihat bahwa strategi adalah pendekatan langkah demi langkah untuk mencapai kesuksesan organisasi. Strategi digunakan untuk mencapai target atau tujuan tertentu yang telah ditetapkan melalui analisis lingkungan. Sementara strategi dalam meningkatkan kinerja guru sebagai berikut:

##### 1) Pembinaan kinerja guru

Pembinaan guru dapat didefinisikan sebagai serangkaian upaya untuk membantu guru, khususnya dalam bentuk layanan profesional yang diberikan oleh kepala sekolah, pemilik sekolah, dan pengawas. Layanan pengembangan guru dirancang untuk meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar. Kegiatan pengembangan guru dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti melalui bantuan dari pihak lain, seperti kepala sekolah, pengawas, ketua yayasan, dan lembaga lain yang akan melakukan pembinaan.

Selain itu, pengembangan guru juga dapat dilakukan secara mandiri oleh masing-masing guru, melalui inisiatif dan kesadaran diri untuk mengembangkan potensi diri. Kegiatan-kegiatan ini dapat mencakup menghadiri lokakarya, mengejar gelar lanjutan, mencari bimbingan dari rekan sejawat, mengikuti penelitian dan tren terkini, serta terlibat dalam refleksi dan penilaian diri. Pada akhirnya, pengembangan guru merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan dedikasi, usaha, dan komitmen untuk terus berkembang dan meningkat.

## 2) Pengawas atau supervisi kinerja guru

Sebagai pendidik, guru harus memiliki kompetensi dalam mengelola pembelajaran, mengembangkan potensi, dan penguasaan akademik. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Sebagai tenaga profesional, guru harus mampu berperan sebagai perencana (desainer), pelaksana (eksekutor), dan evaluator kegiatan pembelajaran dalam mengelola pembelajaran. Salah satu cara untuk meningkatkan profesionalisme guru adalah melalui

supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kualitas pengajaran guru secara langsung mempengaruhi pembelajaran siswa. Oleh karena itu, perlu adanya tindak lanjut pendampingan oleh kepala sekolah, termasuk melalui supervisi akademik, untuk meningkatkan kualitas pengajaran.

### 3) Pembinaan disiplin tenaga kependidikan

Untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah harus mampu menumbuhkan disiplin di antara staf pendidikan, terutama disiplin diri. Hal ini dapat dicapai dengan menetapkan harapan yang jelas, memberikan umpan balik secara teratur, mengakui dan menghargai perilaku positif, dan menangani setiap ketidakpatuhan dengan cara yang adil dan konsisten. Dengan menumbuhkan budaya disiplin dan akuntabilitas, kepala sekolah dapat membantu meningkatkan kinerja guru dan meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa secara keseluruhan. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu melakukan hal-hal seperti: a) membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola perilakunya.; b) membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya; c) menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

### 4) Pemberian Motivasi

Tenaga kependidikan tidak hanya terletak pada karakteristik fisik, tetapi juga pada karakteristik psikologis, seperti motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan produktivitas kerja, perlu diperhatikan motivasi tenaga. Motivasi dapat diberikan dalam bentuk penghargaan, beasiswa

pendidikan, penugasan, promosi jabatan, dan insentif lainnya. Guru akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya ketika ada dukungan dari kepala sekolah, seperti melalui pendampingan atau kata-kata motivasi. Pemberian penghargaan

Pemberian penghargaan dapat berupa Pengakuan, karena sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja dan mengurangi kegiatan yang tidak produktif. Melalui pengakuan, tenaga kependidikan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka yang positif dan produktif. Pengakuan akan bermakna jika dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka dan transparan, sehingga memberikan kesempatan kepada setiap anggota staf untuk mencapainya. Pendistribusian penghargaan harus dilakukan dengan cepat, efektif, dan efisien untuk menghindari dampak negatif.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Vienty, Ajepri, dan Usmyat, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru." 139

