

BAB II

KAJIAN TEORETIK TENTANG KEPALA SEKOLAH, SUPERVISI DAN KINERJA GURU

A. Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala Sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “Sekolah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “Sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala Sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu Sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹

Meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan guru di Sekolah perlu adanya upaya dari Kepala Sekolah dalam meningkatkan pengembangan kualitas guru tersebut. Kualitas guru yang baik bisa menjadikan peserta didik yang berkualitas. Untuk itu kepala sekolah sebagai pemimpin yang membawa kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya harus memiliki karakter dan kriteria tertentu. Keteladanan perlu dicontoh yang ditampilkan oleh kepala Sekolah melalui sikap, perbuatan dan perilaku, termasuk penampilan kerja dan penampilan fisik.

¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 83

Sebagai seorang kepala Sekolah haruslah memiliki kepribadian yang baik. Hal ini karena kepala Sekolah adalah sosok yang menjadi tauladan bagi orang-orang yang berada dibawah pimpinannya (guru dan karyawan) beserta bagi para peserta didiknya, Hal ini sebagaimana Allah SWT Berfirman:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ
كَثِيرًا (الأحزاب: ٢١)

Artinya: “Sungguh telah ada pada diri Nabi Muhamad Saw itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan yang banyak mengingat Allah SWT.(Q.S Al-Ahzab 33:21)²

Kepala Sekolah merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu Sekolah dimana di dalam Sekolah diselenggarakan proses belajar mengajar. dalam menjalankan Tugasnya kepala Sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada.

Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang Kepala Sekolah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan.

Menurut Mulyasa menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam

² Departemen Agama RI, *Al- Qur'an dan Terjemah*, (Surakarta : Media Insani Publishing, 2007)

rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien³

Di dalam ajaran Islam sendiri juga banyak ayat - ayat Al Qur'an baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. Diantaranya seperti yang dijelaskan dalam Surat Al-An'am ayat 165 yang menjelaskan bahwa hakikat diutusnya para Rasul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya, Hal ini sebagaimana Allah SWT Berfirman:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوكُمْ فِي
مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ (الأنعام: ١٦٥)

Artinya “Dan Dia-lah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh, Dia Maha Pengampun, Maha Penyayang” .(Q.S Al-An'am :165).⁴

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan khilafah dimuka bumi, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi.

Seorang kepala Sekolah harus memiliki sifat dan ciri seperti berikut:

1. Kepala sekolah harus familiar. Artinya, bersifat kekeluargaan, ramah, terbuka, rendah hati dan tidak membedakan orang (pilih kasih).
2. Karismatik. Segala ucapan dan perbuatan diikuti.
3. Memiliki keteladanan. Seorang kepala sekolah diteladani oleh guru, siswa dan masyarakat, dimanapun dia berada.
4. Motivator. Memotivasi guru dan tenaga kependidikan untuk berkarya dan berinovasi dalam rangka memajukan sekolah tipe kepala sekolah seperti ini selalu bekerja, bertanya dan ingin tahu.
5. Mengambil keputusan secara tepat dan cepat. Artinya, setiap ada

³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal.42

⁴ Departemen Agama RI, *Al- Qur'an dan Terjemah*, (Surakarta : Media Insani Publishing, 2007)

- masalah disikapi, ditindak lanjuti, tidak membiarkan masalah berkembang dan menyebarkan virus perpecahan. Tepat dan cepat, memiliki kandungan makna sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku serta tidak memihak.
6. Adil dan jujur, tegas dan bertanggung jawab.
 7. Memiliki komitmen. Seorang kepala sekolah harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas yang diemban.
 8. Menghargai setiap prestasi yang diraih oleh guru atau siswa.
 9. Inovatif. Inovasi
 10. Kompak dan selalu bekerja sama. Kerja sama dan kekompakan akan tumbuh subur dan berjalan dengan baik apabila:
 - a. Kepala sekolah memandang sama, jeli dan cermat memberikan tugas dan kewenangan kepada setiap orang.
 - b. Memiliki kemampuan yang memadai.
 - c. Koordinasi dan motivasi dijalankan dengan baik.
 - d. Memperhatikan keinginan dari teman-teman guru dan tenaga kependidikan lainnya.
 - e. Selalu terbuka.
 11. Selalu mendelegasikan tugas. Dalam rangka mendelegasikan tugas, seorang kepala sekolah harus menggunakan alat ukur, kepatutan, kompetensi, dan kinerja.
 12. Memiliki kemampuan manajerial. Bahasa sederhananya adalah seorang kepala sekolah memiliki kemampuan mengelola kemampuan administrasi sekolah dengan baik.
 13. Memiliki kemampuan di bidang akademik dan non akademik.
 14. Memiliki kepedulian terhadap guru dan pegawai. Bagi kepala sekolah, guru dan pegawai adalah anak, saudara, teman dan keluarga yang harus dilindungi dan dinaungi. Apapun yang mereka lakukan, bagaimanapun kelakuan mereka, mereka adalah bagian dari kepala sekolah. Kepala sekolah tidak bias apa-apa tanpa mereka. Artinya, tugas seorang kepala sekolah adalah bagaimana menyatukan, memperhatikan dan mengarahkan⁵

Mulyasa yang mengutip dari Dinas Pendidikan (Depdikbud) mengatakan, bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator*, manajer, administrator dan *supervisor* (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan

⁵Anwar Hasnun, *Mengembangkan Sekolah Yang Efektif (Modal Untuk Cakep Dan Kepsek)*, (Yogyakarta: datamedia). hal: 14-19

masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *innovator*, dan motivator di sekolahnya.

Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah harus berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, *supervisor*, *leader*, *innovator*, dan motivator (EMASLIM).

Lebih lanjut Mulyasa mengatakan, bahwa perspektif ke depan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator, bagi perkembangan masyarakat dan lingkungannya. Dengan demikian pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin meningkat sesuai dengan perkembangan pendidikan. Oleh karena itu, hal-hal tersebut harus dipahami oleh kepala sekolah, dan yang lebih penting adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengamalkan dan menjadikan hal-hal tersebut dalam bentuk tindakan nyata di sekolah. Pelaksanaan, peran, fungsi dan tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait, saling mempengaruhi, serta menyatu dalam pribadi seorang kepala sekolah profesional.⁶

Tidak hanya itu saja, kepala sekolah juga harus mampu menjadi seorang inovator dan *enterpreneur* yang mampu melakukan inovasi-inovasi tertentu terhadap suatu hal yang berkaitan dengan kemajuan sekolah dan mampu menjadi seorang wirausahawan yang mampu melakukan terobosan-terobosan untuk menyejahterakan anggotanya. Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin agar dapat menjalankan tugasnya, yaitu mengelola Sekolah dengan baik, harus menjadi manajer yang baik. Sedangkan untuk dapat menjadi seorang manajer yang baik, seorang kepala Sekolah harus mempunyai kompetensi manajerial.

⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal.98

Kompetensi manajerial itu meliputi kemampuan menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu diantaranya adalah perencanaan. Kepala Sekolah perlu membuat perencanaan dalam menentukan kebijakan atas sejumlah pilihan masa depan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Kegiatan utama pendidikan adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitasnya bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan, meskipun sekarang ini (dalam sistem pendidikan modern) tugas tersebut dilaksanakan oleh supervisor khusus yang khusus independen, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugas.⁷

Sebagai supervisor kepala Sekolah bertugas memberikan bimbingan bantuan pengawasan dan penilaian pada masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran untuk menciptakan situasi dan pendidikan lebih baik. Adapun tugas kepala Sekolah dalam bidang supervisi yaitu:

- 1) Membimbing guru dan karyawan agar dapat memahami secara jelas tujuan pendidikan dan pengajaran.
- 2) Membantu guru dan karyawan agar memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik.
- 3) Menyeleksi dan memberi tugas yang paling cocok bagi guru dan karyawan sesuai minat dan bakat
- 4) Memberikan bimbingan yang bijaksana kepada guru dan karyawan
- 5) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis, bagi pertumbuhan jabatan guru dan karyawan
- 6) Memupuk dan mengembangkan hubungan yang harmonis, dan kooperatif antara anggota staf Sekolah dan Sekolah dengan

⁷ Hasan Langgulung, *Asas-Asas Pendidikan Islam*, (Jakarta : Pustaka Al-Husna, 1988), hal. 201 - 209

masyarakat⁸

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan dapat dimaknai sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam perumusan dan pencapaian tujuan. Kepemimpinan adalah aktivitas penggunaan kekuasaan dan pembuatan keputusan.

Hakikat sebuah Jabatan bagi seorang pemimpin adalah sebuah amanah dari Allah Swt yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Sebab bila tidak dilaksanakan dengan baik sesuai ketentuan yang berlaku, maka seorang pemimpin dikategorikan sebagai pemimpin yang khianat kepada Allah swt, dan masyarakat pada umumnya.

Kepemimpinan merupakan suatu yang melekat pada diri seseorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak bisa dipisahkan dengan kedudukan serta gaya perilaku pemimpin itu sendiri. Bila dikaitkan dengan peran manajerial dan supervisor Kepala Sekolah dapat dikatakan bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah yang baik bisa ditandai dengan adanya suatu aktivitas kerjasama dan seni memimpin sehingga bisa mempengaruhi dan menggerakkan seluruh potensi sumber daya sekolah agar sanggup mengikuti aktivitas sesuai dengan tujuannya.⁹

B. Supervisi

1. Pengertian Supervisi

Pada dasarnya supervisi berarti sebuah pengawasan. Dalam hal ini penulis menjelaskan bahwa supervisi merupakan suatu pengawasan yang dilakukan atasan terhadap bawahan (seluruh anggota yang dipimpin) yang

⁸ Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional cet III, 1986), hal. 85

⁹ Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional cet III, 1986), hal. 90

menuju kearah perbaikan.

Supervisi berasal dari dua kata bahasa Inggris, yaitu *super* dan *vision*. *Super* yang berarti di atas dan *vision* yang berarti melihat, masih serumpun dengan inspeksi, pemeriksaan dan pengawasan, dan penilaian, dalam arti kegiatan yang dilakukan oleh atasan (orang yang berposisi di atas, yaitu pimpinan) terhadap hal-hal yang ada di bawahnya, yaitu yang menjadi bawahannya. Di dalam supervisi, pelaksanaan bukan mencari-cari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki¹⁰. Kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya agar kualitas pembelajarannya meningkat. Sebagai dampak meningkatnya kualitas pembelajaran, tentu dapat meningkat pula prestasi belajar siswa, dan itu berarti meningkatlah kualitas lulusan sekolah itu¹¹.

Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Ia berupa dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode - metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran,

¹⁰ Suharsimi Arikuntoro, *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, Cet.1: 2006),h2

¹¹ Suharsimi Arikuntoro, *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, Cet.1: 2006),h5

dan sebagainya.¹² Dengan kata lain , Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Supervisi merupakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan teknis edukatif di sekolah, bukan sekedar pengawasan fisik terhadap fisik material. Supervisi merupakan pengawasan terhadap kegiatan akademik yang berupa proses belajar mengajar, pengawasan terhadap guru dalam mengajar , pengawasan terhadap situasi yang menyebabkannya.¹³ Aktivitas dilakukan dengan mengidentifikasi kelemahan-kelemahan pembelajaran untuk diperbaiki, apa yang menjadi penyebabnya dan mengapa guru tidak berhasil melaksanakan tugasnya baik.

Berdasarkan hal tersebut kemudian diadakan tindak lanjut yang berupa perbaikan dalam bentuk pembinaan. Fungsi pengawasan atau supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu. Supervisi dalam pendidikan mengandung pengertian yang luas. Kegiatan supervisi mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personel maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar-mengajar yang efektif, dan usaha memenuhi syarat-syarat itu.

Dalam dunia pendidikan di Indonesia, perkataan supervise belum begitu populer. Sejak zaman penjajahan Belanda hingga sekarang orang lebih mengenal kata "inspeksi" dari pada supervisi. Pengertian "inspeksi" sebagai warisan pendidikan Belanda dulu, cenderung kepada pengawasan yang bersifat otokratis, yang berarti "mencari kesalahan-kesalahan guru dan kemudian menghukumnya".

¹² Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2010), 76.

¹³ Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional*, (Bandung : Alfabeta , 2010), 39.

Sedangkan supervisi mengandung pengertian yang lebih demokratis. Dalam pelaksanaannya, supervisi bukan hanya mengawasi apakah para guru/pegawai menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan instruksi atau ketentuan-ketentuan yang telah digariskan, tetapi juga berusaha bersama guru-guru, bagaimana caranya memperbaiki proses belajar-mengajar. Jadi dalam kegiatan supervisi, guru-guru tidak dianggap sebagai pelaksana pasif, melainkan diperlakukan sebagai partner bekerja yang memiliki ide-ide, pendapat-pendapat, dan pengalaman-pengalaman yang perlu didengar dan dihargai serta diikutsertakan di dalam usaha-usaha perbaikan pendidikan.

Supervisi pendidikan menurut Ametembun adalah pembinaan kearah perbaikan situasi pendidikan atau peningkatan mutu pendidikan.¹⁴ Supervisi menurut Sahertian telah berkembang dari yang bersifat tradisional menjadi supervisi yang bersifat ilmiah, sebagai berikut :

- a. Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan secara kontinu.
- b. Objek, artinya ada data yang didapat berdasarkan observasi nyata, bukan berdasarkan tafsiran pribadi.
- c. Menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran di kelas.¹⁵

Dari beberapa pengertian di atas, supervisi secara sederhana merupakan upaya kepala sekolah dalam pembinaan guru untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di sekolah.

¹⁴ N.A. Ametembun, *Supervisi Pendidikan Disusun Secara Berprogram*, (Bandung: Suri, 2007), 3.

¹⁵ Piet sahortian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta : Rineka Cipta , 2008), 16.

2. Macam-Macam Supervisi Pendidikan

Supervisi Akademik, yang menitikberatkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu.¹⁶

Menurut Suharsimi Arikunto dalam bukunya Dasar - Dasar Supervisi mengungkapkan ada tiga macam supervisi yaitu:

- a. Supervisi Akademik, yang menitikberatkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu.
- b. Supervisi Administrasi yang menitikberatkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran.
- c. Supervisi Lembaga yang menebarkan atau menyebarkan objek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di seluruh sekolah. Jika supervisi akademik dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran maka supervisi lembaga dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secara keseluruhan.

Sasaran supervisi akademik adalah meningkatkan proses pembelajaran untuk meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran (Djam'an Satori 1997). Pembelajaran merupakan inti kegiatan sekolah, peristiwa dimana siswa sedang dalam proses belajar¹⁷. Proses ini banyak faktor yang mempengaruhinya terutama guru dan peserta didik, program

¹⁶ Suharsimi Arikuntoro, *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, Cet.1: 2006),h2

¹⁷ Suharsimi Arikuntoro, *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, Cet.1: 2006),h3

kurikulum yang digunakan, buku teks yang dipakai siswa dan gurunya, fasilitas belajar dan media belajar termasuk alat peraga, kultur sekolah serta lingkungan fisik sosial disekitarnya. Oleh karena luasnya yang mempengaruhi pembelajaran, maka supervisi harus ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan situasi belajar mengajar.

Supervisi administrasi menitik beratkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran. Selama ini pengawasan atas sarana dan fasilitas sekolah merupakan objek sasaran inspeksi yang kurang dikaitkan kepada kepentingan pembelajaran. Sasaran pengawasan di lingkungan sistem persekolahan selama ini menunjukkan kesan seolah-olah segi fisik material yang tampak merupakan sasaran yang sangat penting. Kurang perhatian terhadap masalah pembelajaran yang bermutu merupakan kendala bagi upaya peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran¹⁸. Supervisi administratif adalah supervisi yang ditujukan kepada pembinaan dalam memanfaatkan setiap sarana bagi keperluan pembelajaran. Fasilitas belajar, media belajar, buku teks, perpustakaan, mebel, semua itu merupakan sarana belajar yang perlu dikaitkan untuk mempertinggi kualitas proses belajar.

Supervisi institusional/lembaga merupakan supervisi yang berorientasi pada pembinaan aspek organisasi dan manajemen sekolah sebagai lembaga yang meliputi semua aspek dalam bentuk pengaturan yang terkait dengan proses peningkatan mutu sekolah dalam rangka mensukseskan pembelajaran, seperti: penerimaan murid baru, rombongan belajar, pembagian tugas, pengembangan kurikulum dalam kegiatan ekstra dan intra, pengelolaan sarana dan fasilitas belajar, kalender akademik, hubungan kerjasama sekolah dengan orang tua dan

¹⁸ Dadang suhardan, *Supervisi Profesional*, (Bandung : Alfabeta, 2010), 47.

masyarakat. Supervisi institusional atau supervisi kelembagaan berkaitan dengan usaha untuk menjadikan sekolah memiliki kinerja yang baik.

Menurut Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah¹⁹, dijelaskan salah satu dimensi kompetensi kepala sekolah adalah Kompetensi Supervisi terdiri atas tiga kompetensi, yaitu: 1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, 2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik yang tepat, dan 3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Supervisi oleh kepala sekolah kepada guru merupakan prestasi atau pencapaian hasil kerja untuk meningkatkan profesionalisme guru dan kinerja profesional dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta menindaklanjuti hasil evaluasi proses dan hasil pembelajaran untuk peningkatan mutu pembelajaran berdasarkan standar dan ukuran penilaian yang telah ditetapkan. Standar dan alat ukur tersebut merupakan indikator untuk menentukan apakah seorang guru berkinerja tinggi atau rendah.

Sementara itu berdasarkan perkuliahan mata kuliah Teknik Penerapan Supervisi Pendidikan yang disampaikan oleh Ibu Astuti, memaparkan bahwa supervisi pendidikan terdiri atas dua yaitu supervisi manajerial dan supervisi akademik penjelasan lebih lengkapnya dapat dilihat dilampiran.

Supervisor harus mempunyai pegangan dalam melaksanakan perannya. Oleh sebab itu perlu dijabarkan lagi secara operasional dengan memperhatikan faktor-faktor yang khusus agar dapat membantu jalannya

¹⁹ Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah

supervisi yang lebih efektif. Dalam hal ini sebagaimana dijabarkan dalam tujuan supervisi pendidikan sebagai berikut²⁰:

- 1) Membantu guru agar dapat lebih mengerti / memahami dan mengerti tujuan-tujuan pendidikan di sekolah dan fungsi sekolah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan.
- 2) Membantu guru agar mereka dapat lebih menyadari dan mengerti kebutuhan masalah-masalah yang dihadapi siswanya, supaya dapat membantu siswanya itu lebih baik lagi.
- 3) Untuk melaksanakan kepemimpinan efektif dengan cara yang demokratis dalam rangka meningkatkan kegiatan-kegiatan profesional di sekolah dan hubungan antara kegiatan staf yang kooperatif untuk bersama-sama meningkatkan kemampuan.
- 4) Menemukan kemampuan dan kelebihan tiap guru dan memanfaatkan serta mengembangkan kemampuan itu dengan memberikan tugas dan tanggungjawab yang sesuai dengan kemampuannya.
- 5) Membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya di depan kelas.
- 6) Membantu guru baru dalam masa orientasinya supaya cepat dapat menyesuaikan diri dengan tugasnya dan dapat menggunakan kemampuannya secara maksimal.
- 7) Membantu guru menemukan kesulitan belajar murid-muridnya dan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya.
- 8) Menghindari tuntutan-tuntutan terhadap guru yang diluar batas atau tidak wajar.

Setiap kegiatan yang dilakukan suatu Sekolah atau di kantor memerlukan supervisi. Untuk membantu peningkatan wawasan dan kemampuan professional guru, berbagai usaha dilakukan oleh supervisor seperti melakukan kunjungan kelas, pembinaan individual dan kelompok,

memberi contoh cara mengajar yang baik, mendorong peningkatan kerja sama, mendorong peningkatan kreatifitas dan sebagainya. Selain itu, supervisi pengajaran dilakukan sebagai kegiatan pengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki terciptanya situasi dan kondisi baik personel

²⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2010), 117

dalam artian guru, peserta didik maupun material baik metode dan sarana dalam pembelajaran yang memungkinkan dapat terciptanya proses belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.

3. Model Supervisi

Yang dimaksud dengan model dalam uraian ini ialah suatu pola, contoh: acuan dari supervisi yang diterapkan. Ada berbagai model yang berkembang.

1. Model supervisi yang konvensional (Tradisional)

Model ini tidak lain dari kondisi masyarakat pada suatu saat. Pada saat kekuasaan yang otoriter dan feodal, akan berpengaruh pada sikap pemimpin yang otokrat dan korektif. Pemimpin cenderung untuk mencari-cari kesalahan. Perilaku supervisi ialah mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan.

Kadang-kadang bersifat memata-matai. Sering disebut supervisi yang korektif. Memang sangat mudah untuk mengoreksi kesalahan orang lain, tetapi lebih sulit lagi untuk melihat segi-segi positif dalam hubungan dengan hal-hal yang baik. Mencari-cari kesalahan dalam membimbing sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan supervisi pendidikan. Akibatnya guru-guru merasa tidak puas dan ada dua sikap yang tampak dalam kinerja guru:

- 1) Acuh tak acuh
- 2) Menantang (agresif)

Praktek mencari kesalahan dan menekan bawahan ini masih tampak sampai saat ini. Para pengawas datang ke sekolah dan menanyakan mana satupun pelajaran. Ini salah dan seharusnya begini. Praktek-praktek supervisi seperti ini adalah cara memberi supervisi yang konvensional. Masalahnya ialah bagaimana cara kita mengkomunikasikan

apa yang dimaksudkan sehingga para guru menyadari bahwa dia harus memperbaiki kesalahan.²¹

2. Model supervisi yang bersifat ilmiah

Supervisi yang bersifat ilmiah memiliki ciri-ciri sebagaimana dikemukakan oleh Mufidah sebagai berikut:

- a. Dilaksanakan secara berencana dan kontinu
- b. Sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu.
- c. Menggunakan instrument pengumpulan data.
- d. Ada data yang obyektif yang diperoleh dari kesalahan yang riil.²²

3. Model supervisi klinis

a. Beberapa pembatasan tentang supervisi klinis

Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.²³

b. Beberapa ciri supervisi klinis seperti yang dikemukakan Mufidah, yaitu:

- 1) Dalam supervisi klinis, bantuan yang diberikan bukan bersifat instruksi atau memerintah. Tetapi tercipta hubungan manusiawi, sehingga guru-guru memiliki rasa aman. Dengan timbulnya rasa aman diharapkan adanya kesediaan untuk menerima perbaikan.
- 2) Apa saja yang akan disupervisi itu timbul dari harapan dan

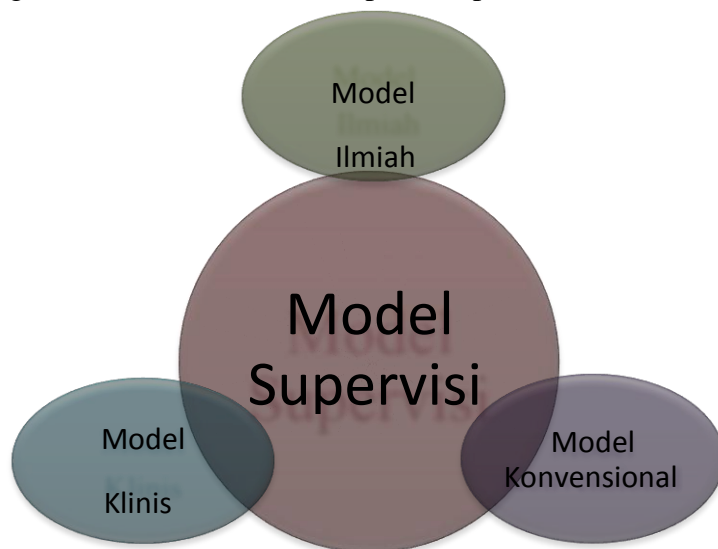
²¹ Luk – Luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Jember : Center For Society Studies, 2008), hal.26-27

²² Luk – Luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Jember : Center For Society Studies, 2008), h 27

²³ Luk – Luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Jember : Center For Society Studies, 2008), hal.28

dorongan dari guru sendiri karena dia memang membutuhkan bantuan itu.

- 3) Satuan tingkah laku mengajar yang dimiliki guru merupakan satuan yang terintegrasi. Harus dianalisis sehingga terlihat kemampuan apa, ketrampilan apa yang spesifik yang harus diperbaiki.
- 4) Suasana dalam pemberian supervisi adalah suasana yang penuh kehangatan, kedekatan dan keterbukaan.
- 5) Supervisi yang diberikan tidak saja pada ketrampilan mengajar tapi juga mengenai aspek-aspek kepribadian guru, misalnya motivasi terhadap gairah mengajar.
- 6) Instrumen yang digunakan untuk observasi disusun atas dasar kesepakatan antara supervisor dan guru.
- 7) Balikan yang diberikan harus secepat mungkin dan sifatnya obyektif.
- 8) Dalam percakapan balikan seharusnya datang dari pihak guru lebih dulu, bukan dari pihak supervisor²⁴



²⁴ Luk – Luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Jember : Center For Society Studies, 2008), hal.30

Gambar 2.1 Model Supervisi

4. Teknik Supervisi

Ditinjau dari banyaknya guru yang dibimbing dapat dibedakan menjadi teknik kelompok dan perorangan.

- 1) Teknik kelompok merupakan cara melaksanakan supervisi terhadap sekelompok orang yang disupervisi, yaitu orang-orang yang didalanya mempunyai masalah yang sama²⁵

Teknik yang biasa digunakan kepala Sekolah antara lain :

1. Rapat dewan guru
 2. *Workshop*
 3. Seminar
 4. Bacaan terpimpin
 5. Konseling kelompok
 6. Karyawisata
 7. Penataran
- 2) Teknik perorangan dipergunakan apabila ada masalah khusus yang dihadapi guru tertentu dan meminta bimbingan tersendiri dari supervisor²⁶ Teknik yang dapat digunakan antara lain :
 1. Mangadakan kunjungan kelas yaitu dilakukan oleh pengawas atau kepala Sekolah pada waktu kegiatan berlangsung

²⁵ Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan. . .* , hal. 29

²⁶ Suekarno Indra Fachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), hal. 93

maupun kelas sedang kosong.

2. Orientasi pada guru
3. *Individual conference* atau tatap muka.

5. Fungsi kepala Sekolah sebagai supervisor

Kepala Sekolah yang merupakan jabatan tertinggi di suatu lembaga formal (Sekolah) harus dapat memberikan pengaruh besar kepada setiap anggota yang dipimpinnya. Kepala Sekolah ditunjuk sebagai supervisor untuk mengarahkan dan membimbing bawahannya terutama guru menuju arah yang lebih baik, yaitu peningkatan kualitas pengajarannya.

Menurut Purwanto fungsi Kepala Sekolah sebagai supervisor antara lain :

- (1) Membangkitkan dan merangsang guru dan pegawai sekolah didalam menjalankan tuigasnya sebaik-baiknya.
- (2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat
- (3) perlengkapan sekolah termasuk media intruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
- (4) Bersama-sama guru berusaha mengembangkan mencari, dan menggunakan metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang berlaku.
- (5) Membina kerjasama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- (6) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah.
- (7) Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan komite sekolah dan instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.²⁷

²⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung:Rosda Karya.(2002), hal. 119

6. Perencanaan Supervisi

Supervisi merupakan kemampuan Kepala Sekolah dalam melakukan pengawasan sebagai bagian dari tugas pokok dan fungsinya. Kemampuan Kepala Sekolah sebagai supervisor diwujudkan dengan kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan dan memanfaatkan hasilnya.

Kesalahan-kesalahan kecil yang timbul bisa berakibat fatal disebabkan kurang bertanggung jawabnya bawahan dalam melaksanakan tugas. Kesalahan dalam mendidik, membimbing, mengajar dan melatih para peserta didik akan terus terulang sehingga produk pendidikan kurang mendapat respon dari para customers. Untukantisipasi itu, peran kepala Sekolah sebagai supervisor perlu lebih ditingkatkan baik volume maupun materinya.

Kepala Sekolah sebelum melakukan supervisi, harus terlebih dahulu memahami materi dan esensi supervisi itu sendiri serta landasan yang dijadikan yuridis formal supervisi, hal ini untuk memudahkan Kepala Sekolah dalam mencapai tujuan supervisi.

Agar tujuan dari supervisi itu tercapai dengan efektif dan efisien, maka Kepala Sekolah perlu memperhatikan beberapa prinsip-prinsip supervisi pendidikan. Menurut Mulyasa²⁸

Ada lima prinsip-prinsip supervisi pendidikan yaitu ;

1. Hubungan konsultatif, kolegial dan hirarkis.
2. Dilaksanakan secara demokratis.
3. Berpusat pada tenaga kependidikan.
4. Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru).
5. Merupakan bantuan operasional.

²⁸ Mulyasa, E. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. (Bandung :Rosda Karya), 2006, hal. 113

Perencanaan merupakan kegiatan awal dalam setiap kegiatan manajemen. Perencanaan atau *planning* dapat didefinisikan sebagai “keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan”.²⁵ Perencanaan merupakan dasar untuk pelaksanaan kegiatan yang akan diadakan. Alasannya bahwa tanpa adanya rencana, maka tidak ada dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka usaha pencapaian tujuan.

Perencanaan adalah proses yang berkelanjutan, bertahap dan tertata rapi, dalam rangka menyempurnakan aktifitas untuk mewujudkan tujuan bersama. Islam sendiri mengajarkan kepada umatnya untuk merencanakan segala kegiatannya, sebagaimana Allah SWT berfirman yaitu dalam (QS. Al- Hasyr: 18) :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّмَتْ لِإِعْدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (الحشر: ١٨)

Artinya; Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”²⁹(QS. Al- Hasyr: 18)

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa perlunya perencanaan untuk masa depan, apakah untuk diri sendiri, pemimpin keluarga, lembaga, masyarakat maupun sebagai pemimpin negara. Dalam Islam disebutkan bahwa semua tindakan Rasulullah selalu membuat perencanaan yang teliti. Mengenai kewajiban untuk membuat perencanaan yang teliti ini, banyak terdapat di dalam ayat al-Qur’an, baik secara tegas maupun secara sindiran (*kinayah*) agar sebelum mengambil sesuatu

²⁹ Departemen Agama RI, Al- *Qur’an dan Terjemahannya*, (Surakarta : Media Insani Publishing, 2007)

tindakan haruslah dibuat perencanaan.

Mahdi bin Ibrahim mengemukakan bahwa ada lima perkara penting untuk diperhatikan demi keberhasilan sebuah perencanaan yaitu:

1. Tujuan perencanaan harus teliti dan jelas.
2. Tujuan yang hendak dicapai dalam sebuah perencanaan harus cepat.
3. Adanya keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggungjawab operasional
4. Peninjauan aspek-aspek amaliah dari sisi penerimaan masyarakat.
5. Kemampuan organisator penanggung jawaboperasional³⁰

Perencanaan sangat diperlukan untuk menentukan arah masa depan suatu lembaga pendidikan. Seorang kepala madrasah yang terampil harus mempunyai skill untuk melakukan perencanaan serta memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

7. Pelaksanaan Supervisi

Ketika seorang kepala madrasah sudah menyusun sebuah rencana, tahap yang selanjutnya dilakukan adalah perencanaan. Perencanaan pada hakekatnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan/*actuating* merupakan kemampuan seseorang untuk memberikan kegairahan, kegiatan, pengertian, sehingga orang lain mau mendukung dan bekerja dengan sukarela untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan Islam sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Pada suatu lembaga pendidikan Islam atau madrasah, kepemimpinan efektif hendaknya memberikan arah kepada usaha dari semua personil dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan Islam. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dengan tujuan

³⁰ Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen*, (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1997), hal. 63

organisasi bisa kendur. Ini bisa membawa kepada situasi terhadap orang-orang yang bekerja untuk mencapai tujuan pribadi mereka, sedang organisasi sendiri tidak efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya.³¹

8. Kendala-Kendala Supervisi Pendidikan

Program yang baik tidak akan luput dari kendala atau rintangan dalam aplikasinya demikian juga supervisi. Dalam pelaksanaan supervisi, ternyata banyak kendala yang dijumpai. Berikut adalah beberapa kendala tersebut.

a. Kurangnya ghirah keilmuan guru

Tujuan utama supervisi adalah meningkatkan kualitas guru. Namun, guru menempa diri dengan berbagai kegiatan ilmiah tidak serta merta meningkatkan kualitasnya. Sebab, ada yang mengikutinya karena kewajiban organisasi, terkesan terpaksa, sekedar mengikuti perintah, namun tidak mampu menyerap filosofi yang terkandung di dalamnya. Sehingga, selesai acara, selesai sudah semuanya tidak ada efek yang ditimbulkan. Realitas ini menjadi pandangan umum di berbagai tempat. Guru yang kreatif dan dinamis sehingga mampu memanfaatkan setiap acara untuk menggali dan mengembangkan bakat, kuantitasnya masih sedikit. Kebanyakan mereka adalah guru muda yang masih energik, tidak mempunyai banyak kesibukan keluarga, dan kuatnya idealisme dalam dada.

Kurangnya *ghirah* keilmuan guru ini menjadi kendala utama pengembangan kualitas guru. Tentu, ini adalah pekerjaan berat karena bentuknya mengubah *mindset*, mental, dan kesadaran guru yang sudah terbentuk lama atau bawaan lahir. Namun di sinilah tantangan menarik

³¹ Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen*, (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1997), hal. 63

bagi supervisor, khususnya kepala sekolah.³²

Selain itu, orang Indonesia sering kali lebih menghormati orang luar daripada pribumi. Dalam pemahaman yang hampir sama, orang luar daerah lebih dihormati daripada orang daerah itu sendiri.

Banyak kaum profesional di Indonesia yang lebih memilih berkarier di luar negeri. Sebab, di negara sendiri mereka tidak mendapat apresiasi yang layak. Justru di negara orang lain mereka mendapat segala yang diinginkan. Inilah kelemahan bangsa kita yang harus diatasi secara bertahap.

b. Pemimpin yang kurang berwibawa

Kewibawaan sangat penting untuk menggerakkan perubahan. Kewibawaan seseorang mampu menggerakkan orang lain secara alami dengan kekuatan spiritualitasnya. Auranya memancar dengan kuat dan mempengaruhi orang-orang disekelilingnya. Kewibawaan bisa muncul dengan kejujuran, konsistensi (istiqamah) dalam menerapkan aturan, tidak pandang bulu, dan selalu mempertanggungjawabkan sikap dan perbuatan yang dilakukan. Dalam bahasa agama ada pepatah, "*Al- istiqamah khairum min alfi karamah*"⁴⁶ (Konsistensi lebih efektif dari seribu kemuliaan). Konsistensi lahir dari kedisiplinan diri yang tinggi dalam bertutur sapa, menjaga waktu, penampilan, menahan emosi.

Disiplin ini memang membutuhkan latihan secara terus- menerus. Di sini, diperlukan pula tanggung jawab yang besar. Tanpa ada rasa tanggung jawab, sangat sulit melakukan perubahan diri secara efektif. sekarang semangat, besok kembali lagi seperti semula. Di sinilah indahnyanya perjuangan melawan diri sendiri yang paling berat, sebagaimana sabda

³² Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2012), hlm. 168.

Rasulullah saw. perjuangan paling besar (*jihad akbar*) adalah perang melawan diri sendiri, dari rasa malas, tidak semangat, sedih, susah, emosi, dan lain sebagainya.³³

Banyak pemimpin yang awalnya dicibir, kemudian dipuja karena berhasil mengukir prestasi mencenangkan berkat kedisiplinan dan konsistensi mereka. Dan, banyak pemimpin yang awalnya dipuja, kemudian dicibir, karena tidak bisa menggerakkan perubahan dan mendorong kemajuan. Justru mereka menjadi bagian masalah yang harus dibersihkan. Maka, bagi pemimpin pendidikan tidak boleh pesimis menghadapi masalah kewibawaan ini. Semuanya membutuhkan proses waktu.

c. Lemahnya kreativitas

Supervisi membutuhkan kreativitas tinggi dari para supervisor untuk mencari solusi dari problem yang didera di lapangan. Supervisor harus jeli membaca masalah, menganalisis, mengurai faktor penyebab dan hal-hal yang terkait dengannya, menyuguhkan secara menyeluruh problem yang dihadapi, dan langkah yang harus diambil sebagai solusi efektif.

Supervisor harus mempunyai data yang akurat dan objektif, khususnya pengawas dan pinilik yang biasanya tidak sehari-hari mengikuti proses belajar dan mengajar di sekolah binaannya. Begitu juga dengan kepala sekolah. Walaupun setiap saat memantau perkembangan sekolahnya sehingga mengetahui betul problem utama yang mengganggu jalannya proses belajar mengajar, namun kreativitasnya dalam memecahkan masalah juga ditunggu oleh seluruh personel sekolah.

³³ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2012 hlm. 171).

Belum banyak supervisor yang memiliki kreativitas tinggi dalam memecahkan masalah. Di sinilah pentingnya supervisor meningkatkan kompetensi secara maksimal. Sehingga, ia mampu mengembangkan gaya berfikir yang kreatif, kritis, inovatif, dan produktif.³⁴

Supervisor memang harus terus berlatih membuktikan kreativitas dan pengaruhnya dalam menggerakkan orang lain. Ia tidak boleh putus asa dan mudah menyerah menghadapi problem lapangan. Dari situ, banyak hikmah yang diambil untuk pengayaan diri. Jangan sampai menyalahkan diri sendiri, karena melemahkan kekuatan dan membuat mental tidak percaya diri yang berdampak negatif terhadap kepemimpinan

d. Mengedepankan formalitas, mengabaikan esensi

Banyak dijumpai supervisor, utamanya pemilik dan pengawas, di lapangan yang melakukan pekerjaannya secara tidak serius, asal-asalan, dan hanya mementingkan formalitas. Ia hanya datang, melihat-lihat, mengisi buku tamu, bertanya sebentar, meminta tanda tangan, kemudian pulang. Banyak juga kepala sekolah yang hanya mempertahankan jabatan, tanpa melakukan pemberdayaan dan pengembangan pribadi dan lembaga secara terprogram. Kesibukan dijadikan alasan utama, padahal jabatan adalah amanah yang harus dipertanggungjawabkan secara serius dan penuh pengabdian.³⁵

Madzhab formalis memang mendominasi praktik di negeri ini daripada esensialitas. Formalitas hanya membutuhkan tertib administrasi, sedangkan esensialitas menggantungkan ukuran kesuksesannya dari pada tercapainya tujuan yang ditentukan. di antaranya adalah tertib

³⁴ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2012), hlm. 172.

³⁵ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2012)hlm. 174.

administrasi, meningkatnya sumber daya guru, dan terwujudnya fasilitas yang memadai untuk pengembangan potensi guru.

e. Kurangnya fasilitas

Fasilitas sekolah merupakan sarana vital bagi realisasi tujuan yang dicanangkan. Laboratorium komputer, bahasa, fisika, biologi, sosial, dan lain-lain sangat membantu guru dalam mempercepat pemahaman dan melahirkan *skill* berharga bagi anak didik. Dengan sarana ini, praktik bisa dilakukan sewaktu-waktu secara kreatif dan penuh tanggung jawab. Guru bisa berperan sebagai dinamisator, fasilitator, dan motivator dalam melatih anak didik untuk mengeluarkan kemampuan terbaik secara terus-menerus.

Fasilitas yang lengkap identik dengan sekolah maju, kuat pendanaannya, atau sekolah negeri yang dijamin pemerintah. Bagaimana dengan sekolah swasta yang terbatas dananya? Mampukan sekolah ini melakukan lompatan dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah sehingga bisa bersaing dengan sekolah negeri dan swasta berprestasi yang kuat finansialnya.³⁶

Bagi sekolah-sekolah yang berkeyakinan bahwa tidak ada yang mustahil di dunia, pasti mereka menjawab mampu, bahkan melebihi sekolah negeri atau swasta yang mapan. Namun bagi lembaga yang pesimis, jawabannya selalu tidak mungkin, bahkan mustahil. Sehingga sikap terbaik adalah menerima apa adanya, sambil berharap bantuan pihak lain, tanpa ada langkah besar yang ditempuh.

Bagaimana dengan kita? Bagi supervisor, tidak ada jawaban lain, kecuali pasti biasa. Sehingga, ada gerakan besar untuk melakukan sesuatu yang besar. Langkah besar dimulai dari langkah kecil yang dilakukan

³⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2012, hlm. 175.

secara konsisten dan penuh dedikasi. Dari sanalah perkembangan demi perkembangan berlangsung secara bertahap, dan kemajuan akan diraih. Kalau sikap yang diambil adalah jalan ditempat (stagnasi) maka tidak ada gesekan, gerakan, perubahan, dan pergeseran yang terjadi.³⁷ Saat kita stagnan, sedangkan pihak lain terus melaju dengan kecepatan tinggi, maka kita dalam posisi tertinggal. Akhirnya, kita terpinggirkan dalam roda perubahan yang terus berlangsung.

Jika kita bermimpi menjadi pemimpin perubahan (*leader of change*), maka aksi nyata adalah kuncinya. Jangan biarkan kemunduran dan ketertinggalan terus menghantui karena merugikan masa depan bangsa. Stagnasi akan melemahkan kualitas yang berdampak buruk terhadap kualitas lembaga pendidikan. Rendahnya kualitas lembaga pendidikan akan berdampak terhadap kualitas guru, dan kualitas guru yang di bawah standar akan membawa pengaruh besar terhadap kualitas anak didik. Kualitas anak didik yang rendah akan membuat mereka tidak mampu bersaing karena penguasaan yang lemah dalam pengetahuan dan teknologi. Padahal, penguasaan kedua keilmuan ini sangat menentukan kesuksesan dalam sebuah kompetensi. Kader-kader masa depan yang tidak kompetitif akan menghancurkan masa depan masyarakat dan bangsa tercinta secara umum.

Salah satu tujuan utama supervisi adalah meningkatkan kinerja guru sebagai aktor utama pendidikan. Guru didorong menjadi sosok yang kreatif, progresif, produktif dan akuntabel. Namun, tidak mudah mengajak guru ke arah cita-cita ideal ini. Banyak masalah yang dialami oleh guru sehingga menjadikannya pasif dalam mengembangkan pengetahuan dan

³⁷ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2012) hlm. 176.

tidak kreatif melahirkan karya, baik sosial maupun intelektual. Masalah-masalah yang dialami oleh guru inilah yang membutuhkan sentuhan tangan dingin supervisor secara efektif dan profesional.

Di antara problem guru yang sering dijumpai di sekolah adalah sebagai berikut:

a. Tidak menguasai materi dan metodologi pembelajaran

Di Indonesia, lahirnya PAIKEM (pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan) melibatkan sejumlah metodologi pembelajaran aktif, seperti *cooperative learning* (pembelajaran kooperatif), *contextual teaching* (pembelajaran kontekstual), *active learning* (pembelajaran aktif), dan lain-lain. Perkembangan yang akan terus terjadi karena *research an development* (R&D) sudah mendarahdaging dalam psikologis masyarakat maju. Oleh karena itu, guru juga harus mengerahkan kemampuannya untuk mengikuti (kalau mampu, mengimbangi) kegiatan penelitian dan pengembangan ini secara intensif dan ekstensif.

Namun, mayoritas guru di negeri ini tidak mengikuti perkembangan itu. Sehingga, mereka tidak menguasai perkembangan mutakhir tentang materi dan metodologi pembelajaran yang sudah mengalami perubahan dan perkembangan yang dinamis. Dalam menghadapi realitas, supervisor harus mengedepankan keteladanan, percakapan aktif, saling mengunjungi satu guru dengan lainnya untuk berbagi pengalaman, dan mendorong mereka untuk mengikuti pelatihan yang berhubungan dengan bidang mereka. Selain itu, supervisor juga perlu mengadakan workshop, penataran, dan tindak lanjut yang konkret atas kegiatan yang pernah dilakukan sehingga pencapaian indikatornya jelas. Oleh sebab itu, dibutuhkan motivasi secara teru-menerus kepada guru agar meningkatkan kemampuan intelektualitas

supaya tidak ketinggalan zaman.³⁸

f. Rendahnya kedisiplinan

Disiplin adalah kunci kemajuan, kebangkitan, dan kesuksesan dalam semua hal. Orang yang disiplin selalu memanfaatkan waktu sedetik pun untuk melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi ilmu, ekonomi, kesehatan, sosial, dan peradaban. Orang yang disiplin itu mempunyai jadwal kegiatan sehari-hari yang dijalankannya dengan penuh tanggung jawab.

Dalam konteks pendidikan, kedisiplinan guru terlihat dari sisi masuk tepat waktu dan pulang tepat waktu pula. Selain itu, memakai seragam, bersepatu, dan lainnya sesuai dengan peraturan, menghadiri rapat, membuat RPP dan lain-lain. Namun, banyak guru yang memiliki kualitas kedisiplinan rendah. Bahkan, karena alasan sibuk berorganisasi, mencari tambahan penghasilan, dan lain-lain, mereka saling tidak masuk sekolah, keluar di saat pelajaran berlangsung, dan tidak meninggalkan tugas.³⁹

C. Tinjauan Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *work performance* atau *job performance*. Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan

³⁸ Potret guru idela, baca dalam buku, *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional* (Cet. 1; Jogjakarta: Powerbooks, 2009)

³⁹ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2012, hlm. 206.

kerja.⁴⁰ Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Dalam materi diklat “Peningkatan Kinerja Guru” yang diterbitkan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan, kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi.⁴¹

Pendapat para ahli mengenai kinerja cukup beragam. Menurut Mangkunegara dalam T. Aritonang kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan August W. Smit dalam Sudarmayanti menyatakan bahwa kinerja adalah “...out drive from processes, human or”⁴² maksudnya dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Nanang Fattah menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan.⁴³ Sedangkan Wahjosomidjo, mendefinisikan kinerja sebagai sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam

⁴⁰ Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Ketiga (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), hlm. 570.

⁴¹ Direktorat Tenaga Kependidikan, *Penilaian Kinerja Guru*, (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen PMPTK, Depdiknas, 2008), hlm. 20.

⁴² Sudarmayanti Sudarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), hlm. 50.

⁴³ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 39.

suatu unit kerja.⁴⁴ Selain itu, Abdullah Munir mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi lembaga.⁴⁵

Dari beberapa pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang guru merupakan pendidik profesional, karenanya secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggungjawab pendidikan yang terpikul di pundak para orang tua. Mereka ini tatkala menyerahkan anaknya ke sekolah, sekaligus berarti pelimpahan sebagian tanggungjawab pendidikan anaknya kepada guru. Hal itupun menunjukkan pula bahwa orang tua tidak mungkin menyerahkan anaknya kepada sembarang guru/sekolah karena tidak sembarang orang dapat menjabat guru⁴⁶

Dalam kaitannya dengan kinerja guru, kinerja mereka dapat terefleksi dalam tugasnya sebagai seorang pengajar dan sebagai seorang pelaksana administrator kegiatan mengajar. Dengan kata lain kinerja guru dapat terlihat pada kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan

⁴⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 430.

⁴⁵ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 30.

⁴⁶ Zakiah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Angkasa, 2001), hal. 3

menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi etos kerja dan disiplin profesional guru.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang guru merupakan pendidik profesional, karenanya secara implisit ia telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggungjawab pendidikan yang terpikul di pundak para orang tua. Mereka ini tatkala menyerahkan anaknya ke sekolah, sekaligus berarti pelimpahan sebagian tanggungjawab pendidikan anaknya kepada guru. Hal itupun menunjukkan pula bahwa orang tua tidak mungkin menyerahkan anaknya kepada sembarang guru/sekolah karena tidak sembarang orang dapat menjabat guru⁴⁷

Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian

⁴⁷ Zakiah Darajat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Angkasa, 2001), hal.

Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (a) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (b) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*); dan (c) hubungan antar pribadi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan kata lain, hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhannya.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja menunjukkan suatu penampilan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang, sehingga bila diterapkan pada pekerjaan, maka bagaimana dia berkerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya.⁴⁸

Faktor yang mempengaruhi kinerja guru terbagi menjadi dua kategori, yaitu : faktor internal dan faktor eksternal. Untuk menjelaskan secara detail, maka perlu diuraikan secara terpisah berdasarkan teori dari para ahli, sebagai berikut:

a. Faktor Internal

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk

⁴⁸ Sondang Siagian. 1997. *Manajemen sumber daya manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara), hal.138

menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.⁴⁹

b. Faktor eksternal

Beberapa faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya adalah faktor lingkungan fisik. Lingkungan fisik disini berarti lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan suatu keadaan lainnya di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi keselamatan dan kesehatan kerja. Faktor eksternal lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah ketersediaan sarana dan prasarana. Semakin lengkap sarana, maka semakin besar kemungkinan terjadi peningkatan produktivitas kerja. Guru yang ditunjang dengan sarana pembelajaran yang memadai, berpotensi meningkatkan kinerjanya

Sedangkan menurut Sutermeister produktivitas ditentukan oleh kinerja pegawai dan teknologi, sedangkan kinerja pegawai itu sendiri tergantung pada dua hal yaitu kemampuan dan motivasi. Bila digambarkan akan tampak sebagaimana berikut:

- a. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (madrasah)

⁴⁹ Sondang Siagian. 1997. *Manajemen sumber daya manusia*. (Jakarta: Bumi Aksara), hal.138

dan kultur dalam organisasi (madrasah).⁵⁰

3. Pengertian Guru

Guru adalah orang yang mendidik.⁵¹ Guru adalah orang yang sengaja mempengaruhi orang lain untuk mencapai pendidikan.⁵² Semula kata guru mengacu pada seseorang yang memberikan pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman kepada orang lain.

Guru berarti juga orang dewasa yang bertanggung jawab memberi pertolongan pada peserta didiknya dalam perkembangan jasmani dan rohaninya, agar mencapai tingkat kedewasaannya, mampu berdiri sendiri dan memenuhi tingkat kedewasaannya, mampu mandiri dalam memenuhi tugasnya sebagai hamba dan khalifah Allah SWT, dan mampu melakukan tugas sebagai makhluk sosial dan sebagai makhluk individu yang mandiri.⁵³

Guru merupakan bapak rohani dan (spiritual father) bagi peserta didik, yang memberikan santapan jiwa dengan ilmu, pembinaan akhlak mulia, dan meluruskan perilakunya yang buruk. Oleh karena itu guru mempunyai kedudukan tinggi dalam Islam.

Hal ini sesuai dalam kitab *Ihya' Ulum ad-Din* yang menyatakan:

“Seorang yang diberikan ilmu dan kemudian bekerja dengan ilmunya itu dialah yang dinamakan orang besar di bawah kolong langit ini. Ia bagai matahari yang mencahayai orang lain, sedangkan ia sendiripun bercahaya ibarat minyak kasturi yang baunya dinikmati orang lain, ia sendiripun harum”⁵⁴

⁵⁰ Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: gaung persada, 2010), hal. 129-130

⁵¹ Burhani Ms dan Hasbi Lawrens, *Kamus Ilmiah Populer*, (Jombang: Lintas Media, tt), hal.119

⁵² Asa Ungguh Muliawan, *Pendidikan Islam Integratif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), hal. 142

⁵³ Abdul Mujib, et al. *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006), hal. 87

⁵⁴ Abi Hamid Muhammad bin Muhammad Al-Ghazali, *Ihya' Ulum Ad-Din*, Juz I..., hal. 55

Dengan demikian guru adalah profesi yang sangat mulia, karena secara naluri orang yang berilmu itu dimuliakan dan dihormati oleh orang. Dan ilmu pengetahuan itu sendiri adalah mulia, sehingga profesinya sebagai pengajar adalah memberikan kemuliaan.

Tugas guru yang utama adalah menyempurnakan, membersihkan, menyucikan, serta membawakan hati manusia untuk mendekatkan diri (taqarrub) kepada Allah SWT. Hal tersebut karena tujuan pendidikan Islam yang utama adalah upaya untuk mendekatkan diri kepada-Nya. Jika pendidik belum mampu membiasakan diri dalam peribadatan pada peserta didiknya, maka ia mengalami kegagalan dan tugasnya, sekalipun peserta didiknya memiliki prestasi akademis yang luar biasa. Hal itu mengandung arti akan keterkaitan antara ilmu dan amal shaleh.

Dalam perkembangan berikutnya, paradigma guru tidak hanya bertugas sebagai pengajar, yang mendoktrin peserta didiknya untuk menguasai seperangkat pengetahuan dan skill tertentu. Guru hanya bertugas sebagai motivator dan fasilitator dalam proses belajar mengajar. Keaktifan sangat tergantung pada peserta didiknya sendiri, sekalipun keaktifan itu berakibat dari motivasi pemberian fasilitas dari pendidiknya. Seorang guru dituntut mampu memainkan peranan dan fungsinya dalam menjalankan tugas keguruannya, sehingga guru bisa menempatkan kepentingan sebagai individu, anggota masyarakat, warga negara, dan pendidik sendiri. Antara tugas keguruan dan tugas lainnya harus ditempatkan menurut proporsinya.

Kadangkala seseorang terjebak dengan sebutan guru, misalnya ada sebagian orang yang mampu memberikan dan memindahkan ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) kepada orang lain sudah dikatakan sebagai guru. Sesungguhnya seorang guru bukanlah bertugas itu saja, tetapi guru juga bertanggung jawab atas pengelolaan (*manager of*

learning), pengarah (*director of learning*), fasilitator dan perencana (*the planner of future society*)⁵⁵ dalam proses belajar. Kita maksudkan sebagai proses belajar adalah realisasi atau aktualisasi sifat-sifat Ilahi pada manusia, yaitu aktualisasi potensi-potensi manusia agar dapat mengimbangi kelemahan pokok yang dimilikinya, yaitu sifat suka lupa.

Tugas yang mulia seorang guru di dalamnya juga berhadapan dengan seperangkat komponen yang terkait dan mempunyai hubungan yang sangat penting dalam mendidik, untuk menuju pada satu titik optimal dari pengembangan segala potensi yang dimiliki anak didik. Dalam rangka menciptakan kondisi profesional bagi para pendidik, maka harus dilakukan beberapa hal yang berhubungan dengan keprofesionalannya.

Seorang guru profesional yang diharapkan sebagai pendidik adalah 1) Guru yang memiliki semangat juang yang tinggi disertai kualitas keimanan dan ketaqwaan yang mantap, 2) Guru yang mewujudkan dirinya dalam keterkaitan dan padanan dengan tuntutan lingkungan dan perkembangan IPTEK, 3) Guru yang mampu belajar dan bekerjasama dengan profesi lain, 4) guru yang memiliki etos kerja yang kuat, 5) guru memiliki kejelasan dan kepastian pengembangan karir, 6) guru yang berjiwa profesional tinggi⁵⁶

Khoiron Rosyadi menyatakan tentang persyaratan tugas pendidik yang dapat disebutkan adalah:

1. Mengetahui karakter murid.
2. Guru harus selalu berusaha meningkatkan keahliannya, baik dalam bidang yang diajarkannya maupun dalam cara mengajarkannya.
3. Guru harus mengamalkan ilmunya, jangan berbuat berlawanan

⁵⁵ Abdul Mujib, et al. Ilmu Pendidikan Islam, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2006), hal.91

⁵⁶ Ali Hasan dan Mukti Ali, Kapita Selekta Pendidikan Agama Islam, (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2003), hal. 84-85

dengan ilmu yang diajarkannya.⁵⁷

Hamdani Ihsan menyatakan kriteria jenis akhlak yang harus dimiliki oleh pendidik adalah: mencintai jabatannya, bersikap adil terhadap semua muridnya, guru harus gembira, guru harus berwibawa, berlaku sabar dan tenang, guru harus bersifat manusia, bekerjasama dengan guru-guru lain, bekerjasama dengan masyarakat.⁵⁸

Selanjutnya, Al-Ghazali dalam kitabnya *Bidayah Al-Hidayah* menyatakan bahwa seorang guru harus memperhatikan persyaratan/sopan santun dibawah ini:

- 1) Bertanggung jawab
- 2) Sabar
- 3) Duduk tenang penuh wibawa
- 4) Tidak sombong terhadap semua orang, kecuali kepada orang yang dzalim dengan tujuan untuk menghentikan kedzalimannya.
- 5) Mengutamakan bersikap tawadlu' di majlis-majlis pertemuan
- 6) Tidak suka bergurau atau bercanda
- 7) Ramah terhadap para pelajar
- 8) Teliti dan setia mengawasi anak yang nakal
- 9) Setia membimbing anak yang bebal
- 10) Tidak gampang marah kepada murid yang bebal atau lambat pemikirannya.
- 11) Tidak malu berkata: saya tidak tahu, ketika ditanyai persoalan yang memang belum ditekuninya.
- 12) Memperhatikan murid yang bertanya dan berusaha menjawabnya dengan baik.
- 13) Menerima alasan yang diajukan kepadanya
- 14) Tunduk kepada kebenaran
- 15) Melarang murid yang mempelajari ilmu yang membahayakan

⁵⁷ Khoiron Rosyadi, Pendidikan Profetik. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hal. 180

⁵⁸ Hamdani Ihsan, Filsafat Pendidikan Islam, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2007), hal. 103

- 16) Memperingatkan murid mempelajari ilmu agama tetapi untuk kepentingan selain Allah
- 17) Memperingatkan murid agar tidak sibuk mempelajari ilmu fardhu kifayah sebelum selesai mempelajari ilmu fardhu 'ain
- 18) Memperbaiki ketakwaan kepada Allah dzahir dan batin
- 19) mempraktekkan makna takwa dalam kehidupan sehari-harinya sebelum memerintahkan kepada murid agar para murid meniru perbuatannya dan mengambil manfaat ucapan-ucapannya.⁵⁹

Dari beberapa persyaratan dan tugas pendidik di atas menunjukkan betapa berat tugas dan tanggung jawab guru.

Disamping untuk dapat memenuhi persyaratan harus juga mempunyai keikhlasan yang tinggi, dan mempunyai jiwa pengabdian kepada ilmu, sehingga nantinya mampu menghasilkan peserta didik yang berkualitas baik dibidang keilmuan, moral maupun keimanannya terhadap Allah SWT.

Dengan demikian, jelaslah bahwa tugas dan fungsi pendidik dalam disimpulkan menjadi tiga bagian, yaitu.⁶⁰

- 1) Sebagai pengajar (instruksional), yang bertugas merencanakan program pengajaran dan melaksanakan program yang telah disusun serta mengakhiri dengan pelaksanaan penilaian setelah program berlangsung
- 2) Sebagai pendidik (educator), yang mengarahkan peserta didik pada tingkat kedewasaan dan berkepribadian kamil seiring dengan tujuan Allah menciptakannya.
- 3) Sebagai pemimpin (managerial), yang memimpin, mengendalikan kepada diri sendiri, peserta didik dan masyarakat yang terkait, terhadap berbagai masalah yang menyangkut upaya pengarahan, pengawasan, pengorganisasian, pengontrolan, dan partisipasi atas program pendidikan yang dilakukan.

⁵⁹ Abu Ahmad Al-Ghazali, *Bidayah al-Hidayah* terj. Fadlil Sa' id An-Nadwi, (Bandung: Al-Hidayah, tt), hal. 182-183

⁶⁰ Rostiyah Nk, *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*, (Jakarta: Bina Aksara, 1982), hal. 86

Dengan demikian seorang pendidik dituntut untuk menjadi tokoh identifikasi dalam hal keluasan ilmu dan keseluruhan akhlaknya, sehingga anak didiknya selalu berupaya untuk mengikuti langkah-langkahnya. Kesatuan antara kepemimpinan moral dan keilmuan dalam diri seorang pendidik dapat menghindarkan anak didik dari bahaya keterpecahan pribadi.

Ada lima perangkat tugas seorang guru, yaitu:

- a. Menyeleksi kurikulum.
- b. Mendiagnosis kesiapan, gaya dan minat murid.
- c. Merancang program.
- d. Merencanakan pengelolaan kelas.
- e. Melaksanakan pengajaran di kelas.

Lebih lanjut, menurut Synder dan Anderson, yang dikutip oleh Ibrahim Bafadal mengungkapkan bahwa:

“keempat tugas pertama merupakan tugas merencanakan pengajaran, sedangkan tugas yang ke lima merupakan tugas mengajar guru secara nyata di kelas, jadi tugas guru dalam perspektif baru bisa dikelompokkan dalam dua kelompok besar yaitu, merencanakan pengajaran dan mengajar di kelas”⁶¹.

Tugas guru dikelas dapat dibedakan :

- a. Tugas Personal

Tugas ini menyangkut pribadi guru. Itulah sebabnya setiap guru perlu menatap dirinya dan memahami konsep dirinya, ia akan melihat bukan satu pribadi, tetapi ada tiga pribadi yaitu:

- 1) Saya dengan konsep diri saya (self concept)
- 2) Saya dengan ide diri saya (self idea)
- 3) Saya dengan realita diri saya (self reality)

⁶¹ Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran (Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru)*, (Jakarta: Bumi Aksara.1992), hal. 25

b. Tugas social

Sebagai suatu profesi, guru melaksanakan peran profesi (professional role) dimana guru harus menguasai pengetahuan yang diharapkan mampu memberi sejumlah pengetahuan kepada para peserta didik dengan hasil yang baik.

Menurut Peters yang di kutip oleh Cece Wijaya dan A. Tabrani Rusiyah, ada 3 tugas pokok guru yaitu:

- a. Guru sebagai pengajar
- b. Guru sebagai pembimbing
- c. Guru sebagai administrator kelas.⁶²

Kemampuan meningkatkan kinerja guru di sekolah harus diwujudkan dengan pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian guru dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah (reward) bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman (punishment) bagi yang kurang dalam melaksanakan tugas.⁶³

Ketiga tugas guru di atas merupakan tugas pokok profesi guru. Guru sebagai pengajar lebih menekankan tugas dalam merencanakan dan melaksanakan pengajaran. Guru sebagai pembimbing memberi tekanan kepada tugas, memberikan bantuan kepada peserta didik dalam pemecahan masalah yang dihadapinya. Sedangkan tugas sebagai adaministrator kelas pada hakekatnya merupakan jalinan antara ketatalaksanaan bidang pengajaran pada umumnya.

Dalam pandangan yang lain tugas dan tanggungjawab guru dapat didiskriptifkan sebagai berikut:

⁶² Cece Wijaya dan A. Tabrani Rusyan, *Kemampuan Dasar Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1994), hal. 23.

⁶³ E Mulyasa, *Menjadi Kepala madrasah Profesoanal Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung:Remaja Roesdakarya, 2004), hal.103-105

- a. Sebagai pengajar (instruksional) yang bertugas merencanakan program pengajaran dan melaksanakan program yang telah disusun serta mengakhiri dengan pelaksanaan penilaian setelah program dilakukan.
- b. Sebagai pendidik (educator) yang mengarahkan anak didik pada tingkat kedewasaan yang berkepribadian insan kamil seiring dengan tujuan Allah menciptakannya.
- c. Sebagai pemimpin (managerial) yang memimpin, mengendalikan diri sendiri, anak didik dan masyarakat yang terkait, yang menyangkut upaya pengarahan, pengawasan, pengorganisasian, pengontrolan dan partisipasi atas program yang dilakukan.⁶⁴

Pelaksanaan tugas dan tanggungjawab tersebut, seorang pendidik dituntut untuk mempunyai seperangkat prinsip keguruan, berupa:

- a. Kegairahan dan kesediaan untuk mengajar seperti memperhatikan kesediaan, kemampuan, pertumbuhan dan perbedaan anak didik.
- b. Membangkitkan gairah anak didik.
- c. Menumbuhkan bakat dan sikap anak didik yang baik.
- d. Mengatur proses belajar mengajar yang baik.
- e. Memperhatikan perubahan-perubahan kecenderungan yang mempengaruhi proses belajar mengajar.
- f. Adanya hubungan manusiawi dalam proses belajar mengajar.⁶⁵

Guru dituntut mencari tahu terus menerus bagaimana seharusnya peserta didik itu belajar. Maka, apabila ada kegagalan peserta didik, guru terpanggil untuk menemukan penyebabnya dan mencari jalan keluar

⁶⁴ Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islami*, (Bandung: Trigenda Karya, 1993), hal. 170

⁶⁵ Zakiyah Darajat, *Kepribadian Guru*, (Jakarta, Bulan bintang 1980), hal. 20-23

bersama peserta didik bukan mendiampkannya atau malahan menyalahkannya. Sikap yang harus senantiasa dipupuk adalah kesediaan untuk mengenal diri dan kehendak untuk memurnikan keguruannya. Mau belajar dengan meluangkan waktu untuk menjadi guru. Seorang guru yang tidak bersedia belajar, tidak mungkin kerasan dan bangga menjadi guru. Kerasan dan kebanggaan atas keguruannya adalah langkah untuk menjadi guru yang profesional.⁶⁶

4. Kompetensi guru

Kata kompetensi secara harfiah dapat diartikan sebagai kemampuan. Kata ini sekarang menjadi kunci dalam dunia pendidikan. Dalam kurikulum misalnya, kita mengenal KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi). Dengan memiliki kompetensi yang memadai, seseorang khususnya guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Bisa dibayangkan bagaimana jadinya dunia pendidikan jika para gurunya tidak memiliki kompetensi memadai.⁶⁷

Adapun kompetensi yang harus dimiliki seorang guru, terdiri dari 3 (tiga), yaitu kompetensi pribadi, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Keberhasilan guru dalam menjalankan profesinya sangat ditentukan oleh ketiganya dengan menekankan kepada kemampuan mengajar.

Selanjutnya, akan diuraikan masing-masing pembahasan tentang kompetensi yang harus dimiliki oleh guru, yaitu sebagai berikut:

(1) Kompetensi pribadi

Berdasarkan kodratnya manusia sebagai makhluk individu dan sebagai makhluk Tuhan. Ia wajib menguasai pengetahuan yang akan diajarkannya kepada peserta didik secara benar dan

⁶⁶ Zakiyah Darajat, *Kepribadian Guru*, (Jakarta, Bulan bintang 1980), hal. 49

⁶⁷ Ngainun Naim, *Menjadi Guru Inspiratif*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), hal.56

bertanggung jawab. Ia harus memiliki pengetahuan penunjang tentang kondisi fisiologi, psikologi, dan pedagogis dari para peserta didik yang dihadapi.

(2) Kompetensi sosial

Berdasarkan kodrat manusia sebagai makhluk sosial dan makhluk etis. Ia harus dapat memperlakukan peserta didiknya secara wajar dan bertujuan agar tercapai optimalisasi potensi pada diri masing-masing peserta didik. Kompetensi sosial yang dimiliki seorang guru adalah menyangkut kemampuan berkomunikasi dengan peserta didik dan lingkungan mereka (seperti orang tua, tetangga, dan sesama teman).

(3) Kompetensi profesional/mengajar

Berdasarkan peran guru sebagai pengelola proses pembelajaran, harus memiliki kemampuan:

- a. Merencanakan sistem pembelajaran
- b. Melaksanakan sistem pembelajaran
- c. Mengevaluasi sistem pembelajaran
- d. Mengembangkan sistem pembelajaran⁶⁸

5. Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Supervisi Kinerja Guru

Upaya menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia berarti “usaha, akal, ikhtiar (untuk mencapai suatu maksud, memecahkan persoalan untuk mencari jalan keluar, dsb) daya, upaya”. Arti kepala Madrasah adalah “pemimpin yang bertanggung jawab terhadap segala kegiatan pendidikan dan pengajaran di sekolah yang dipimpinya”.

Untuk lebih jelasnya mengenai keempat macam upaya tersebut dapat dilihat pada uraian berikut ini:

⁶⁸ Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan Problema, solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 18-1

a. Pemberian contoh teladan yang baik

Untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses belajar mengajar. Seorang kepala sekolah harus memberikan contoh teladan yang baik bagi guru-guru. Seperti disiplin dalam melaksanakan tugas, tekun dalam bekerja, selalu berusaha untuk melaksanakan tugas dengan baik, dan lain- lain. Contoh teladan yang baik dari seorang pimpinan untuk bawahannya sangat baik dibandingkan dengan perintah tanpa ada contoh. Seperti yang dinyatakan Sondang P. Siagian dalam bukunya bahwa "Keteladanan seseorang terlihat dari apa yang dilakukan oleh seseorang dan bukan apa yang dikatakannya".⁶⁹

b. Penempatan (pemberian tugas) yang tepat

Seorang guru yang mengajar sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan mereka turut menentukan keberhasilan dalam menjalankan tugas sebagai pendidik. Sehingga kinerja mereka pun menjadi lebih baik jika dibandingkan dengan seorang guru yang mengajar tidak sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki.

Oleh sebab itu, menurut Made Pidarta "menempatkan guru-guru hendaklah sesuai dengan spesialisasi kegemaran/keterampilan, dan atau waktunya."⁷⁰ Apabila kepala sekolah dapat menempatkan guru-guru sesuai dengan spesialisasi, keterampilan, dan wataknya. Berarti kepala sekolah sudah mencoba membuat para guru tidak terlalu meraba-raba dalam melaksanakan tugas mereka dan membuat pekerjaan-pekerjaan itu menjadi agak jelas jika

⁶⁹ Sondang P. Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 105.

⁷⁰ Made Pidarta, *Peranan Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar* (Jakarta: PT. Gramedia, 1995), 69.

dibandingkan dengan guru-guru yang mengajar di luar spesialisasinya. Begitu pula dalam penempatan guru-guru untuk menangani kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan lainnya untuk meningkatkan wawasan dan keterampilan siswa.

- c. Pengangkatan dan penempatan guru hendaknya didasarkan atas hasil seleksi dan kualifikasi yang telah diadakan sebelumnya.
- d. Disesuaikan dengan kebutuhan yang sebenarnya dari sekolah yang bersangkutan (sesuai dengan hasil supervisi dan laporan kepala sekolah).
- e. Jarak antara tempat tinggal guru dan sekolah. Jika perlu guru itu pindah tempat mendekati sekolah. Lebih baik lagi jika di sekolah itu tersedia perumahan guru-guru.
- f. Untuk sekolah-sekolah tertentu, mungkin perlu pula dipertimbangkan jenis kelamin dan status perkawinan (sudah kawin atau belum).
- g. Latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja sebagai guru.
- h. Keahlian khusus dan hobi yang dimiliki
- i. Hal-hal lain yang mungkin masih diperlukan, sesuai dengan rencana jangka panjang dari instansi atau sekolah yang bersangkutan.
- j. Pemberian motivasi⁷¹

Seiring dengan kemajuan informasi dan teknologi, saat ini terlihat jelas bahwa pihak pengelola pendidikan baik yang berada di tingkat pusat, daerah maupun pada level pelaksana di lapangan sedang terus melaksanakan berbagai upaya peningkatan kinerja guru. Tujuan utama peningkatan kinerja guru adalah untuk mewujudkan niat dan keinginan

⁷¹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1992), 98.

mencapai prestasi siswa yang berkualitas baik dalam rangka merealisasikan visi reformasi pendidikan, yaitu pendidikan harus menghasilkan manusia yang beriman, berakhlak mulia, cerdas serta manusia yang mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.⁷² Kegiatan peningkatan kinerja guru dapat dilaksanakan melalui dua pendekatan yaitu kegiatan internal sekolah dan kegiatan eksternal sekolah.

Kegiatan internal sekolah mencakup a) supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan para pengawas dari kantor Dinas Pendidikan setempat untuk meningkatkan kualitas guru, b) program Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang direncanakan dan dilaksanakan secara teratur, terus-menerus dan berkelanjutan, c) kepala sekolah melakukan kegiatan pengawasan yang berencana, efektif dan berkesinambungan, d) kepala sekolah dapat memotivasi dan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti kegiatan seminar atau lokakarya dan penataran dalam bidang yang terkait dengan keahlian guru yang bersangkutan dengan cara mendatangkan para ahli yang relevan.⁷³

Sedangkan kegiatan eksternal sekolah dapat dilakukan di luar sekolah dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam mengajar. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti kegiatan penataran dan pelatihan yang direncanakan secara baik, dilaksanakan di tingkat kabupaten atau kota, propinsi dan tingkat nasional untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru.

⁷² E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (PT. Remaja Rosdakarya, Bandung: 2003), Cet. Ke-2, h.60

⁷³ Sehartian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan SDM*, (Rineka Cipta, Jakarta: 2000), Cet, ke - 3, h. 214

Seiring dengan tuntutan mutu pendidikan, maka pemerintah dewasa ini membuat peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi guru. Dalam Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan⁷⁴, diatur beberapa hal yang di antaranya: guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana.

6. Evaluasi Kinerja Guru

Terdapat beberapa istilah yang mempunyai keterkaitan dengan evaluasi tetapi memiliki penekanan pada aspek tertentu. Evaluasi merupakan terjemahan bahasa Inggris *evaluation* yang identik dengan penilaian. Dalam penulisan ini kedua istilah tersebut akan digunakan secara bersama-sama atau bergantian. Istilah lain yang mempunyai makna hampir sama dengan evaluasi adalah *assessment* dan *measurement* (pengukuran). Membahas evaluasi tidak akan terlepas dari pengukuran dan penilaian.

Evaluasi juga diartikan sebagai proses menyediakan informasi untuk membuat keputusan. Evaluasi diartikan juga sebagai proses menetapkan pertimbangan nilai berdasarkan pada peristiwa tentang suatu program atau produk.⁷⁵ Sedangkan menurut Shertzer dan Stone⁷⁶ "*evaluation consists of making systematic judgment of the relative effectiveness with which goals are attained in relation to special*

⁷⁴ Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan

⁷⁵ Mary Lee Smith & Glass Gene V. *Research and Evaluation in Education and the Social Science*, (Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1987)

⁷⁶ Bruce Shertzer & Shelley Stone, *Fundamental of Guidance*, Fourth Edition, (USA: 1981Purdue University), h. 464

standard". Evaluasi diartikan sebagai proses menentukan kesesuaian pada produk, tujuan, prosedur, program, pendekatan dan fungsi. Kata kunci dari pengertian evaluasi adalah proses, pertimbangan dan nilai. Jadi evaluasi merupakan suatu proses yang dilakukan terhadap suatu kegiatan. Kegiatan dapat berupa suatu program yang sudah direncanakan, sehingga untuk mengetahui keberhasilan dan manfaatnya dilakukan proses penilaian. Evaluasi sebagai suatu proses hanya menyiapkan data kepada pengambilan keputusan. Data yang disediakan mengandung nilai yang dapat memberikan arti tergantung pada pertimbangan yang dilakukan oleh pengambil keputusan

Assessment merupakan prosedur yang digunakan untuk mendeskripsikan tingkah laku. *Measurement* / pengukuran sebagai upaya membandingkan sesuatu dengan ukuran tertentu; biasanya berkaitan dengan kuantitatif. Sedangkan menurut Ebel,⁷⁷ dalam Murtadho, menyebutkan pengukuran merupakan suatu set aturan mengenai pemberian angka terhadap hasil suatu kegiatan. Beberapa konsep ini mempunyai pengertian yang berbeda tetapi ada kesamaannya terutama dalam tujuannya, yaitu menyediakan data.

pengenalan, penempatan, promosi sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan Evaluasi kinerja merupakan kelanjutan dari kegiatan rekrutmen dan seleksi atau penempatan pekerjaan. Evaluasi juga merupakan salah satu dari langkah pemberdayaan guru atau pegawai dalam proses untuk menghasilkan tenaga yang profesional, yang sangat berpengaruh dalam peningkatan mutu pendidikan. Pada umumnya orang-

⁷⁷ M. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya: 2003), Cet.ke-15, h. 42

orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa evaluasi kinerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kegiatan karyawan yang bersangkutan. Pentingnya evaluasi kinerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif adalah merupakan kepentingan bagi pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi. Bagi para karyawan atau pegawai, evaluasi tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya akan sangat bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi itu sendiri, evaluasi kinerja pegawai atau karyawan adalah sangat penting arti serta peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program program manajemen sumber daya manusia secara efektif⁷⁸

Yang dimaksud evaluasi kinerja guru dalam penelitian ini adalah evaluasi yang dilakukan kepada semua guru yang ada di dalam suatu organisasi pendidikan pada tahap akhir setelah melalui tahap-tahap penelitian, perencanaan dan penggiatan. Evaluasi secara umum diartikan sebagai suatu pengukuran atau penilaian terhadap suatu perencanaan yang telah dilakukan oleh suatu organisasi yang bisa dilakukan pada pertengahan bulan, akhir bulan atau pertengahan tahun atau akhir tahun.

Secara spesifik pengertian evaluasi kinerja menurut Hadari Nawawi dalam Frank Jefkins, *Public Relations*, merupakan penilaian secara sistematis tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pegawai dengan cara mengidentifikasi,

⁷⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, PT. Bumi Aksara: 2002), Cet.ke-9, h. 223

mengukur dan mengelola pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja di lingkungan suatu organisasi. Kegiatan pengukuran tersebut merupakan usaha untuk menetapkan keputusan tentang sukses atau tidaknya pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan⁷⁹.

Evaluasi kinerja dalam hal ini disebut juga dengan penilaian kinerja. Penilaian dilakukan secara sistematis terhadap kinerja karyawan dan potensi mereka untuk berkembang. Penilaian kinerja mencakup prestasi kerja, cara bekerja, dan pribadi mereka. Sedangkan penilaian terhadap potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan hasil belajar atau kemampuan mengembangkan profesinya⁸⁰

Yang dimaksud dengan prestasi kerja ialah hasil pekerjaan, apakah pekerjaan tersebut sudah sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan apakah sudah tepat penyelesaiannya dengan alokasi waktu yang telah diberikan. Apakah hasil pekerjaan itu sudah memenuhi akuntabilitas atau sekedar selesai. Cara bekerja mencakup ciri-ciri efektivitas dan efisiensi dalam bekerja. Sedangkan ukuran penilaian pribadi karyawan ialah butir-butir pancasila yang telah diuraikan antara lain sudah termasuk di dalamnya dedikasi dan motivasi yang tinggi untuk berjuang dalam dunia pendidikan.

⁷⁹ Frank Jefkins, *Public Relations*, (Jakarta, PT Rajawali Press:1992), h.157.

⁸⁰ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, Rineka Cipta: 2004), Cet.ke-2, h. 135.

