

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Supervisi Akademik Pengawas

2.1.1.1 Konsep Dasar Pengawasan

Konsep dasar pengawasaan dalam organisasi merupakan dasar yang melatar belakangi pengawasan dalam organisasi pendidikan. Pada prinsipnya, kegiatan pengawasan tidak dapat dipisahkan dari kegiatan pengendalian yang dilakukan pemimpin dalam suatu organisasi. Menurut Abdul Azis Wahab (Nawawi, 2024:162) mengatakan bahwa Pengendalian dalam kepemimpinan dilaksanakan untuk memberdayakan semua dan setiap anggota agar organisasi secara keseluruhan menjadi efektif dalam mencapai tujuannya. Di dalam manajemen, kegiatan pengendalian disebut monitoring dan kontrol yang dilaksanakan melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penganggaran, dan lain-lain, sebagai pengimplementasian fungsi-fungsi manajemen.

Pendapat tersebut, menjelaskan bahwa, efektifitas organisasi dalam pencapaian tujuan tidak terlepas dari kegiatan pengawasan. Administrasi pendidikan merupakan satu dari lima komponen pendidikan dalam sistem pendidikan nasional yang saling terkait satu dengan yang lain. Engkoswara (2023:12), menjelaskan konsep dan defenisi administrasi pendidikan “Sebagai ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik

bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama itu.”

Berdasarkan rumusan administrasi pendidikan di atas, bahwa ada beberapa terminologi yang menjadi esensinya untuk dideskripsikan secara jelas, yakni menata sumber daya dan tujuan pendidikan produktif. Lebih lanjut, Engkoswara menjelaskan bahwa dalam hal menata ataupun penataan berkaitan dengan fungsi administrasi pendidikan, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Sumber daya adalah bidang garapan administrasi pendidikan yang meliputi sumber daya manusia, sumber belajar, dan sumber fasilitas (piranti lunak dan keras) beserta dana, sedangkan tujuan pendidikan yang produktif terkait dengan kesepakatan tentang hasil (*output*) yang hendak dicapai atau diharapkan, baik perorangan maupun untuk kelembagaan yang produktif.

Perencanaan, dalam arti bahwa manusia apapun sederhananya ia harus mempunyai rencana dalam menjalani kehidupannya. Demikian halnya dengan pengawas pendidikan. Rencana itu harus dilaksanakan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan. Sudah barang tentu apa yang dilakukan itu harus diadakan pengawasan atau pemantauan sejauh mana terlaksana atau tidak dan sejauh mana berhasil atau masih kurang sehingga ia bisa mencari upaya untuk meningkatkan upayanya.

Salah satu komponen pendidikan dalam Sistem Pendidikan Nasional adalah Administrasi Pendidikan, Engkoswara, (2023:15) menjelaskan: “Administrasi pendidikan ialah ilmu yang mempelajari: “Bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana

menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama itu.” Lebih jauh dijelaskan bahwa menata atau penataan berkaitan dengan fungsi administrasi pendidikan yaitu: perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Bukti yang mendukung bahwa pengawasan menjadi bagian dari siklus dan dinamika manajemen pendidikan nasional adalah bab khusus mengenai pengawasan dalam UUSPN Nomor 2 Tahun 1989 yang diamandemen pada UUSPN Nomor 20 Tahun 2003.

Pengawasan merupakan bagian dari fungsi administrasi pendidikan yang pelaksanaannya ditekankan pada pengawasan proses pembelajaran yang lebih dikenal dengan istilah supervisi pendidikan (*instructional supervision*). Sejalan dengan pendapat Djam'an Satori, (2021:78) yang menyatakan bahwa Istilah supervisi pendidikan (*instructional supervision*) disebut juga *Educational supervision* yang mengacu pada misi utama organisasi pendidikan dalam sekolah, yaitu kegiatan pengawasan pendidikan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan. Pengawasan lebih merupakan upaya untuk memberi bimbingan, binaan, dorongan dan pengayoman bagi satuan pendidikan yang diharapkan terus-menerus dapat meningkatkan mutu pendidikan maupun pelayanannya.

Pengawasan merupakan proses administrasi dalam melihat apa yang terjadi itu telah sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi. Pengawasan merupakan fungsi administrasi dalam setiap kegiatan manajemen untuk memastikan bahwa apa yang dikerjakan itu telah sesuai dengan yang dikehendaki. Pengawasan meliputi pemeriksaan, apakah semua berjalan sesuai dengan rencana yang dibuat,

instruksi-instruksi yang dikeluarkan dan prinsip-prinsip yang ditetapkan. Pengawasan dimaksudkan untuk menunjukan kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan, kemudian membetulkannya dan mencegah perulangnya.

Pengawasan melingkupi semua aspek baik orang, kegiatan, maupun benda. Ada dua faktor yang menyebabkan pengawasan itu perlu dilakukan: *Pertama*, Tujuan-tujuan individu dan tujuan-tujuan organisasi sering berbeda, maka pengawasan diperlukan untuk menjamin bahwa para personal itu bekerja ke arah tujuan organisasi, dan para personal itu bekerja tidak serampangan. *Kedua*, Pengawasan diperlukan karena adanya tenggang waktu antara saat suatu tujuan dirumuskan dan saat tujuan dicapai, selama tenggang waktu ini pada kondisi tidak terduga dapat menyebabkan penyimpangan antara perbuatan yang sebenarnya dengan perbuatan yang dikehendaki. Pengawasan bisa digolongkan menjadi dua yaitu : pengawasan organisasi yang sering disebut pengawasan manajerial dan pengawasan operasional. Metode pengawasan manajerial menilai perbuatan keseluruhan dari organisasi atau bagian-bagiannya. Sedangkan pengawasan operasional mengukur efisiensi perbuatan dari hari ke hari dan menunjukan bidang-bidang yang segera memerlukan tindakan pembetulan.

Menurut Oteng Sutisna (2023:45) proses pengawasan yang efektif memperlihatkan beberapa karakteristik sebagai berikut:

1. Pengawasan hendaknya disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi.
2. Pengawasan hendaknya diarahkan kepada menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan.
3. Pengorganisasian hendaknya mengacu pada tindakan perbaikan.

4. Pengawasan harus bersifat fleksibel.
5. Pengawasan harus bersifat preventif.
6. Sistem pengawasan harus dapat difahami.
7. Pengawasan hanyalah alat administrasi.

Pengawasan seringkali mencari kesalahan. Padahal yang dimaksudkan adalah menemukan hambatan yang terjadi sehingga segera diatasi. Istilah yang sering digunakan dalam pendidikan disebut supervisi, agar berhasil baik, ada beberapa prinsip supervisi yang harus diterapkan yaitu :

- a. Pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan mencari kesalahan. Dengan demikian dalam melaksanakan pengawasan, kepala sekolah harus memfokuskan perhatian pada usaha mengatasi hambatan yang diharapkan oleh guru atau staf, dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Jika terpaksa harus menunjukkan kekeliruan harus disampaikan sendiri dan tidak didepan orang lain.
- b. Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Artinya diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri, sedangkan kepala sekolah hanya membantu. Hal ini penting untuk menumbuhkan kepercayaan diri yang pada akhirnya menumbuhkan motivasi kerja.
- c. Balikan atau saran perlu segera diberikan. Hal ini dimaksudkan agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterkaitan antara saran dan balikan tersebut dengan kondisi yang dihadapi. Dalam memberikan balikan sebaiknya dalam bentuk diskusi, sehingga terjadi pembahasan terhadap masalah yang terjadi.

- d. Pengawasan dilakukan secara periodik. Artinya tidak menunggu sampai terjadi hambatan. Jika tidak ada hambatan, kehadiran Kepala Sekolah akan dapat menumbuhkan dukungan moral bagi guru atau karyawan yang sedang mengerjakan tugas.
- e. Pengawasan dilaksanakan dalam suasana kemitraan. Suasana kemitraan akan memudahkan guru dan karyawan menyampaikan hambatan yang dihadapi, sehingga dapat segera dicari jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis, sehingga tercipta tim kerja yang kompak.

Pengawas sekolah agar dapat melaksanakan supervisi pengajaran yang efektif, selain harus memahami hakikat fungsi dan tujuan pengajaran, serta peranannya sebagai supervisor, juga harus memahami pendekatan dan teknik supervisi pengajaran. Berkaitan dengan pendekatan supervisi pengajaran terdapat empat macam pendekatan antara lain adalah: (1) pendekatan humanistik, (2) pendekatan kompetensi, (3) pendekatan klinis, dan (4) pendekatan profesional. Pendekatan humanistik; timbul dari keyakinan bahwa guru tidak dapat diperlakukan sebagai alat semata-mata untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar. Guru bukan masukan mekanistik dalam proses pembinaan, dan tidak sama dengan masukan sistem lain yang bersifat kebendaan. Dalam proses pembinaan, guru mengalami perkembangan secara terus menerus dan program supervisi harus dirancang untuk mengikuti perkembangan itu sendiri dan berkembang dalam jabatannya dalam usaha sendiri. Teknik supervisi yang

digunakan oleh para supervisor yang menggunakan pendekatan humanistik tidak mempunyai format yang standar, tetapi tergantung kepada kebutuhan guru.

Mungkin ia hanya melakukan observasi tanpa melakukan analisis dan interpretasi, mungkin ia hanya mendengar tanpa membuat observasi atau mengatur atau memberi sumber dan bahan yang diminta guru. Pendekatan kompetensi; dalam kenyataannya banyak guru melakukan kesalahan-kesalahan yang sering kali tidak disadarinya oleh guru dalam pembelajaran diantaranya: (1) mengambil jalan pintas dalam pembelajaran; (2) menunggu peserta didik berperilaku negatif; (3) menggunakan destructive discipline; (4) mengabaikan kebutuhan-kebutuhan khusus (perbedaan individu) peserta didik; (5) merasa diri paling pandai di kelas; (6) tidak adil (diskriminatif); (7) memaksakan hak peserta didik (Mulyasa, 2025:20).

Untuk mengatasi kesalahan-kesalahan tersebut maka seorang guru agar profesional harus ditingkatkan kompetensinya. Sehingga mempunyai pengetahuan tentang: belajar dan tingkah laku manusia; menguasai bidang studi yang dibinanya; sikap yang tepat tentang diri, sekolah, teman sejawat, dan bidang studi yang dibinanya; dan ketrampilan teknik mengajar. Sehingga guru makin berkompeten dalam pelaksanaan tugasnya. Pendekatan klinis; supervisi klinis adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan melalui siklus sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar sebenarnya dengan tujuan untuk mengadakan modifikasi yang rasional.

Dari uraian di atas, maka dapat dijelaskan bahwa supervisi klinis merupakan proses bimbingan. Pendekatan klinis menggunakan teknik pertemuan dan catatan observasi dalam membantu guru melihat ketidaksesuaian dari yang seharusnya (penampilan mengajar ideal). Pada akhirnya guru diharapkan dapat melakukan diagnosis sendiri tentang ketidaksesuaian perilaku mengajarnya tanpa harus dibantu supervisor. Pendekatan professional; sikap professional adalah kemandirian dalam melaksanakan profesinya, maka untuk mengembangkan profesionalisme guru dengan memberi dorongan kepada guru agar mampu mengambil keputusan secara mandiri dan mampu membebaskan dirinya dari pengaruh luar.

2.1.1.2 Kinerja Pengawas

Grand teori yang digunakan dalam mengadakan pengukuran kinerja, sering didasarkan pada suatu formula yang dapat dinyatakan dibawah ini :

$$\text{Performance (P)} = f(\text{Ability X Motivation})$$

Dari formula tersebut dapat digambarkan bahwa untuk mengukur kinerja perlu diadakan pengkajian secara teliti terhadap abilitas dan motivasi. *Mitchell A.* (Sagala, 2022:220) mengemukakan dalam suatu *area of performance*, tentang aspek aspek *performance* sebagai berikut : “(1) *quality of work*, (2) *promptness*, (3) *initiative*, (4) *capability*, (5) *communication*.” Kelima aspek tersebut dapat dijadikan patokan dalam mengkaji tingkat kinerja seseorang di suatu organisasi.

Konsep produktifitas yang dikembangkan oleh Sutermeister Robert menyatakan ada 33 variabel (*point*) dan diantara 33 poin tersebut menyangkut variabel yang diteliti pada penelitian ini, yaitu menyangkut *employiye job performance*, perwujudan kerja personil Pengawas, kemudian masalah manajerial

dan kepemimpinan, *skill* yang menentukan kompetensi seseorang dalam melaksanakan aktifitasnya yang merupakan variabel spesifik strategis dari *ability*. Kriteria individu-individu yang berorientasi pada kinerja. Berikut ini adalah definisi kriteria kinerja antara lain :

- 1) Kemampuan intelektual.
- 2) Ketegasan.
- 3) Semangat antusiaisme.
- 4) Berorientasi pada hasil.
- 5) Kedewasaan.
- 6) Asertif.
- 7) Keterampilan interpersonal.
- 8) Keterbukaan.
- 9) Keingintahuan.
- 10) Proaktif.
- 11) Pemberdayaan kemampuan.
- 12) Teknis. Pengetahuan, keterampilan, keputusan, perilaku dan tanggung jawab.

(Dharma, 2021:101)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil akhir atau kemampuan kerja seseorang atau kelompok orang atas suatu pekerjaan pada waktu tertentu. Bentuk kinerja itu dapat berupa hasil akhir atau produk barang dan jasa, bentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana, serta keterampilan tujuan organisasi. Usaha untuk meningkatkan pendidikan, maka tolok ukur awal terhadap upaya tersebut salah satunya adalah kinerja Pengawas.

2.1.1.3 Supervisi Akademik Pengawas

Dalam konteks kepengawasan, kegiatan-kegiatan supervisi harus disusun dalam satu program yang merupakan kesatuan yang direncanakan dengan teliti dan ditunjukkan dalam situasi belajar mengajar. Sasaran utama supervisi pengajaran yang efektif adalah memperbaiki dan memajukan pengajaran, oleh karena itu pelayanan supervisi pengajaran harus didasarkan pada perencanaan yang mantap, dituangkan kedalam program yang sistematis, rasional dan dapat dilaksanakan.

Sasaran bidik supervisi yang dilakukan pengawas adalah guru. Guru memegang posisi kunci dalam pelaksanaan dan keberhasilan pengajaran di sekolah, oleh karenanya penyusunan program pelayanan supervisi pengajaran seyogyanya memprioritaskan pembinaan dan peningkatan kemampuan profesional guru. Hal ini sejalan dengan pendapat yang ditemukan oleh Oteng Sutisna (2022:237) bahwa: Pusat dan titik pangkal usaha supervisi adalah guru di dalam kelas dengan kelompok murid-muridnya oleh sebab guru memegang peranan inti dalam setiap program pengajaran dan dalam setiap usaha perbaikan pengajaran. Karena itu setiap program supervisi hendaknya disusun di sekeliling pekerjaan, pikiran dan sikap guru. Program supervisi pelayanan pendidikan khususnya dan fasilitas adalah kekayaan untuk dimanfaatkan oleh guru-guru, karena kemajuan dalam proses belajar murid tidak akan dicapai dengan memusatkan perhatian supervisi kepada tehnik pengajaran semata.

Supervisi sesuai dengan konsep yang dikemukakan di atas bertitik tolak dari pemikiran bahwa setiap guru dan Kepala Sekolah memiliki potensi yang dapat dikembangkan. Secara tegas kecakapan mengajar guru dan kecakapan memimpin

Kepala Sekolah masih dapat dan harus ditingkatkan, lebih-lebih dalam iklim pendidikan dewasa ini di mana pembaruan-pembaruan selalu terjadi. Sehubungan dengan pokok pemikiran tersebut, maka tujuan supervisi adalah menilai kemampuan guru dan Kepala Sekolah sebagai pendidik dibidangnya masing-masing dalam rangka membantu mereka melakukan perbaikan-perbaikan serta peningkatan diri dan tugasnya bila mana diperlukan dengan menunjukan kekurangan dan kelemahan mereka agar dapat diatasi dengan usaha sendiri. Oleh karena itu supervisi tidak boleh dilakukan secara sepihak. Untuk mencari kesalahan guru dan Kepala sekolah yang disupervisi. Supervisi pengajaran mempunyai tujuan untuk membantu guru dapat melaksanakan proses belajar mengajar secara lebih baik. Bantuan yang dimaksud adalah bantuan profesional untuk memungkinkan guru dapat merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

Membantu para guru memperoleh arah diri dan belajar memecahkan sendiri masalah-masalah yang mereka hadapi, dan sesuai dengan itu mendorong mereka kepada kegiatan-kegiatan untuk menciptakan situasi-situasi di mana murid dapat belajar dengan lebih efektif. Dari ungkapan beliau, peneliti simpulkan bahwa tujuan supervisi pengajaran adalah untuk meningkatkan kepercayaan dan kemampuan serta keterampilan mengajar guru agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Tujuan supervisi pengajaran juga, tercermin dalam definisi supervisi pengajaran mengandung makna: (1) bahwa supervisi pengajaran adalah perbuatan secara langsung mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelaksana proses belajar mengajar, (2) bahwa supervisi pengajaran melalui

pengaruhnya terhadap perilaku, bertujuan untuk mempertinggi mutu belajar murid demi mencapai hasil yang tinggi pula.

Kemampuan memadukan kedua sumber pengajaran tersebut dalam usaha memberikan pembinaan profesional kepada guru sangat dibutuhkan oleh Pengawas maupun oleh Kepala Sekolah untuk terwujudnya supervisi pengajaran. Selanjutnya rumusan tujuan supervisi pengajaran dapat dilihat pada Buku Pedoman Supervisi dan Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar (Mulyasa, 2025:6) sebagai berikut: Supervisi pengajaran profesional guru dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru dalam melaksanakan tugas pokoknya sehari-hari, yaitu pengelola proses belajar mengajar dengan segala aspek pendukungnya sehingga berjalan dengan baik supaya tujuan PBM khususnya dan tujuan pendidikan pada umumnya tercapai secara optimal.

Kemampuan yang dimaksud adalah meliputi kemampuan merencanakan kegiatan belajar mengajar, melaksanakan kegiatan belajar mengajar, menilai proses dan hasil belajar, memberikan umpan balik, membuat dan menggunakan alat bantu pengajaran, menggunakan dan memanfaatkan lingkungan sebagai sumber dan media pengajaran, membimbing dan melayani murid yang mengalami kesulitan dalam belajar, mengelola kegiatan belajar mengajar ko dan ekstra kulikuler serta kegiatan-kegiatan sekolah lainnya. Supervisi pengajaran tujuan utamanya adalah meningkatkan kemampuan profesional guru dan perbaikan proses belajar mengajar, selayaknya mendapatkan perhatian yang serius dari pihak yang berkompeten, mengingat pengelolaan pengajaran di negara kita masih jauh tertinggal dibanding dengan negara-negara maju. Mengingat peran guru sebagai pelaksana langsung

proses belajar mengajar sangat penting dan sangat strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, maka selaknyalah mendapat pembinaan dan bantuan profesional melalui pelayanan supervisi pengajaran secara efektif.

Efektifitas pelayanan supervisi pengajaran dipengaruhi banyak aspek, terutama aspek pengetahuan dan keterampilan dari pelaksana supervisi pengajaran itu sendiri. Dengan kata lain aspek supervisi pengajaran: *“Effective Supervision requires knowledge, interpersonal skills, and technical skills”*. Kutipan di atas menekankan bahwa pengetahuan, keterampilan berhubungan, dan keterampilan teknis merupakan prasyarat yang harus dimiliki dan dikuasai oleh para pelaksana supervisi (*supervisor*) untuk dapat mewujudkan efektifitas pelayanan supervisi pengajaran. Pengetahuan yang dimaksud di sini ialah pengetahuan tentang konsep-konsep supervisi pengajaran, perilaku guru, dan masalah-masalah proses belajar mengajar.

Keterampilan berhubungan (*interpersonal skills*) yang dimaksud adalah berkaitan dengan hubungan atau komunikasi dengan guru baik secara individual maupun secara kelompok. Sedangkan keterampilan teknis (*technical skills*) berkaitan dengan kegiatan observasi kelas, perencanaan kegiatan, penilaian dan perbaikan pengajaran. Hal tersebut jelas diungkapkan oleh Glickman (Suhardan, 2026:74), sebagai berikut: *“... the supervisor must have technical skills in observing, planning, assesing, and evaluating instructional improvement”*. Ketiga persyaratan tersebut (*knowledge, interpersonal skills, dan technical skills*), merupakan tuntutan mutlak untuk dapat melaksanakan tugas atau kegiatan supervisi pengajaran secara efektif. Tugas atau kegiatan supervisi pengajaran tersebut

diungkapkan oleh Glickman (Suhardan, 2026:75), bahwa: “...*direct assistance, curriculum development, inservice education, group development, and action research*”. Dengan demikian terdapat hubungan erat antara prasyarat (*knowledge, interpersonal skills, dan technical skills*) dengan tugas atau kegiatan supervisi pengajaran dalam rangka perbaikan proses belajar mengajar. Efektifitas program supervisi hendaknya dinilai secara periodik, tak ada perbaikan bisa terjadi jika tidak bisa ditentukan apa yang dicapai.

Pihak yang paling berkompeten untuk melakukan pembinaan dan peningkatan kemampuan profesional guru adalah Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah yang berfungsi sebagai supervisor pengajaran. Sebagai supervisor pengajaran ia harus senantiasa berusaha memberikan pembinaan dan bantuan kepada guru dalam memperbaiki proses belajar mengajar. Namun disadari bahwa Pengawas Sekolah tidak dapat memusatkan perhatian sepenuhnya kepada kegiatan tersebut, mengingat mereka mempunyai peran ganda yaitu peran teknik administratif dan peran teknik edukatif.

Pelayanan supervisi pengajaran merupakan pelaksanaan peran yang seyogyanya dilakukan pengawas sekolah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan perbaikan pengajaran. Peran pengawas sekolah sebagai supervisor pengajaran tercermin pada rincian kegiatan seperti tertuang dalam Surat Keputusan MENPAN Nomor 118/1996 (Mulyasa, 2025:86) sebagai berikut:

- (1) Menyusun Program pengalaman sekolah;
- (2) Menilai hasil belajar/bimbingan siswa dan kemampuan guru;

- (3) Mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan, proses belajar mengajar/bimbingan, dan lingkungan sekolah;
- (4) Menganalisis hasil belajar/bimbingan siswa, guru, dan sumber daya pendidikan;
- (5) Melaksanakan pembinaan kepada guru dan tenaga lainnyadi sekolah;
- (6) Menyusun laporan dan evaluasi hasil pengawasan;
- (7) Melaksanakan pembinaan lainnya di sekolah selain proses belajar mengajar/bimbingan siswa
- (8) Melaksanakan evaluasi hasil dari sekolah yang ada di lingkungan Kabupaten/Kota madya;
- (9) Melaksanakan tugas di daerah terpencil.

Adapun supervisi akademik pengawas menurut Permendiknas No. 12 Tahun 2007 dalam Herman (2023:46) dengan indikator sebagai berikut:

- 1. Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap mata pelajaran.
- 2. Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/ bimbingan tiap bidang mata pelajaran.
- 3. Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran.
- 4. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui mata Pelajaran.
- 5. Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap mata pelajaran.

6. Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa pada tiap mata pelajaran.
7. Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran.
8. Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/ bimbingan tiap mata pelajaran.

Dengan adanya standar kinerja tersebut, maka arah kegiatan pengembangan menjadi lebih jelas. Kemampuan minimal (kemampuan generik) pengawas sekolah yang sesuai standar kinerja, adalah kemampuan utuh yang meliputi kemampuan teknis, pengetahuan dan wawasan kependidikan, serta sikap dan kemampuan lainnya yang dipersyaratkan. Djam'an Satori (2021), menyatakan bahwa "Kemampuan generik pengawas sekolah meliputi kemampuan dalam manajemen strategik, manajemen mutu, dan manajemen perubahan." Manajemen strategik meliputi pemahaman terhadap visi, misi, dan tujuan (*vision, mission, goals*); melakukan analisis posisi terhadap subyek pengawasan; serta kemampuan dalam pengembangan, implementasi, dan evaluasi program pengawasan. Manajemen mutu, meliputi kemampuan yang berlandaskan pada '*total quality management*' (TQM) dan '*control quality improvement*' (CQI) dalam pelaksanaan tugas pokoknya (menilai dan membina – *studying classroom and helping teachers*). Sedangkan manajemen perubahan, meliputi kemampuan dalam mengantisipasi dan

melaksanakan program inovasi serta kemampuan dalam mengkaji dan menganalisis kasus-kasus tertentu yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya.

Bertitik tolak dari kemampuan yang akan dicapai, maka akan bisa dikembangkan program actual yang akan dikembangkan dalam kegiatan '*training and development*' (sebagai alat utama program pengembangan kemampuan profesional), meliputi isi program dan prinsip pembelajaran yang dipilih untuk memfasilitasi tercapainya sasaran program yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk kegiatan evaluasi dan tindaklanjut program pengembangan, terutama untuk evaluasi program pendidikan dan latihan yang telah dilaksanakan pada tataran propinsi, deskripsi hasil penelitian menunjukkan bahwa baik sebelum maupun sesudah diberlakukannya kebijakan fungsionalisasi jabatan pengawas sekolah, belum terlihat adanya model yang jelas, terencana dan kontinyu. Dengan demikian, tujuan pelaksanaan diklat dapat dikatakan tidak mencapai sasaran. Artinya, dengan cara evaluasi yang telah dilaksanakan, maka tingkat posisi terhadap subyek pengawasan; serta kemampuan dalam pengembangan, implementasi, dan evaluasi program pengawasan. Manajemen mutu, meliputi kemampuan yang berlandaskan pada '*total quality management*' (TQM) dan '*control quality improvement*' (CQI) dalam pelaksanaan tugas pokoknya (menilai dan membina – *studying classroom and helping teachers*). Manajemen perubahan, meliputi kemampuan dalam mengantisipasi dan melaksanakan program inovasi serta kemampuan dalam mengkaji dan menganalisis kasus-kasus tertentu yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya.

2.1.2 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

2.1.2.1 Konsep Kompetensi Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Kompetensi merupakan perpaduan dari penguasaan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak pada sebuah tugas/pekerjaan. Kompetensi juga merujuk pada kecakapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung-jawab yang diamanatkan kepadanya dengan hasil baik. Sagala (2024:69) menyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Kompetensi merupakan semua pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu. Spesifikasi kemampuan tersebut di atas dimaksudkan agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara baik dan berkualitas. Dengan demikian, kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan seorang kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan

pengingkatan potensi sumberdaya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah: (1) kepribadian; (2) manajerial; (3) kewirausahaan; (4) supervisi; dan (5) sosial. Kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Kunandar (2022:122) kepala sekolah sebagai manajer harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan/pengendalian; dan (4) pengawasan. Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif, efisien. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang tersedia di sekolahnya, sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah (Gunawan, 2021:86).

2.1.2.2 Konsep Manajerial

Ada beberapa istilah yang berhubungan dengan Manajerial, yaitu: manajemen, manajer dan manajerial itu sendiri. Menurut Kamus Besar Bahasa Mengubah Manajemen berarti proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk

mencapai sasaran atau pejabat pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan atau organisasi. Manajer berarti orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama yang baik dengan menggunakan orang untuk mencapai sasaran atau orang yang berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai sasaran tertentu. Manajerial berarti yang berhubungan dengan manajer. (Depdikbud, 1990: 553).

Manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Sedangkan, *management* merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.

Dalam bahasa Inggris *management* dan *manager* diterjemahkan sebagai orang yang melakukan kegiatan manajemen (Usman, 2021:3). Berdasarkan pengertian ini terlihat bahwa ada kesamaan pengertian antara manajemen (*management*) dan manajer (*manager*). Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsurunsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan (Hasibuan, 2021: 3).

Terry (2023: 4) Manajemen merupakan proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber lain. Keempat macam fungsi manajemen menurut Terry (2023:15) yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), menggerakkan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) merupakan bagian-bagian daripada proses manajemen.

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “*managing*” Pengelolaan, sedang pelaksanaannya disebut manager atau pengelola (Terry dan Rue, 2023:1). Seorang yang menjadi manajer mengambil alih kewajiban-kewajiban baru, yang seluruhnya bersifat “*managerial*”. Yang penting diantaranya adalah meniadakan kecenderungan untuk melaksanakan sendiri semua urusan. Tugas-tugas operasional dicapai melalui usaha kerja para bawahan sang manajer. Pada hakikatnya, tugas seorang manajer adalah menggunakan usaha para bawahan secara berdayaguna.

Mereka merupakan alat-alat dengan apa seorang manajer melaksanakan pekerjaan manajemen. Mereka merupakan ciri-ciri pokok yang membedakan seorang menejer dan seorang non-menejer. Secara singkat dapat dikatakan bahwa: (1) Perencanaan berarti tindakan mendeterminasi sasaran-sasaran dan arah tindakan yang akan diikuti, (2) Pengorganisasian adalah tindakan mendistribusi pekerjaan antara kelompok yang ada dan menetapkan dan merinci hubungan-hubungan yang

diperlukan, (3) Menggerakkan berarti merangsang anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan kemauan baik dan secara atusias, dan (4) Mengawasi berarti mengawasi aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana-rencana.

2.1.2.3 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Wayan Koster dalam Permadi (2021:97) mengemukakan bahwa dalam konteks MPMBS, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan: (1) menjabarkan sumber daya sekolah untuk mendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) kepala administrasi, (3) sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, dan (4) mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di sekolah.

Dikemukakan pula bahwa sebagai kepala administrasi, kepala sekolah bertugas untuk membangun manajemen sekolah serta bertanggungjawab dalam pelaksanaan keputusan manajemen dan kebijakan sekolah.

Sedangkan Hadari (2025:125) bahwa dalam perspektif peningkatan mutu pendidikan terdapat empat kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan, yaitu (1) kemampuan mengorganisasikan dan membantu staf di dalam merumuskan perbaikan pengajaran di sekolah dalam bentuk program yang lengkap; (2) kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota staf sekolah lainnya; (3) kemampuan untuk membina

dan memupuk kerja sama dalam mengajukan dan melaksanakan program-program supervisi; dan (4) kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta segenap staf sekolah lainnya agar mereka dengan penuh kerelaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha sekolah untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah itu sebaik-baiknya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa kemampuan Manajerial kepala sekolah yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah kesanggupan, kecakapan, atau kekuatan mengatur pekerjaan atau kerja sama yang baik dengan menggunakan orang dan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah yang di antaranya mengatur bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pendidikan harus memiliki kualifikasi. Kualifikasi secara umum maupun secara khusus yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya diharapkan kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas kerjanya mewujudkan sekolah yang berhasil. Hal tersebut karena salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah kepala sekolah. Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi agar dapat menjalankan tugas kepemimpinannya secara profesional. Kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala

Sekolah/Madrasah menguraikan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, salah satunya yakni kompetensi manajerial (Andang, 2024:78).

Kompetensi manajerial kepala sekolah menurut Herman (2025:56) meliputi indikator: (1) menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan; (2) mengembangkan organisasi sekolah sesuai kebutuhan; (3) memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sdm sekolah secara optimal; (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif; (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) secara optimal; (7) mengelola sarana dan prasarana dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah; (9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (11) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; (12) mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah; (13) mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah; (14) mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (15) memanfaatkan kemajuan iptek bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah; dan (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan

pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Sedangkan indikator untuk kepala sekolah dasar (Andang, 2024:92), yakni: (1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah; (2) mengembangkan organisasi; (3) memimpin guru dan staf; (4) mengelola guru dan staf; (5) mengelola sarana prasarana sekolah; (6) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat; (7) mengelola kesiswaan; (8) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar; (9) mengelola keuangan sekolah; (10) mengelola ketatausahaan; (11) mengelola unit layanan khusus sekolah; (12) menciptakan prinsip-prinsip kewirausahaan; (13) menciptakan budaya iklim; (14) mengelola sistem informasi; (15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi; (16) mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah; dan (17) mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan.

Kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola sumber daya melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kepala sekolah sebagai manajer harus mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen pendidikan dengan baik. Persoalan manajerial kepala sekolah berhubungan dengan keterbatasan sumber daya, baik fisik maupun nonfisik yang dimiliki sekolah sehingga menyulitkan kepala sekolah untuk melakukan tata kelola sekolah dengan baik. Sementara persoalan kelembagaan berhubungan dengan masalah internal yang muncul, baik setelah dimilikinya sumber daya maupun karena keterbatasan dari sumber daya. Persoalan-persoalan tersebut kalau dibiarkan akan sulit untuk

mewujudkan sekolah menjadi lebih baik. Oleh karena itu, kepala sekolah harus meresponnya dengan melakukan pengelolaan tenaga kependidikan dengan baik.

Upaya pencapaian tujuan pendidikan harus direncanakan dengan memperhitungkan sumber daya, situasi dan kondisi yang ada dalam rangka mencapai tujuan yang efektif. Semua sumber daya yang terkait dan pelaksanaan kegiatan tersebut perlu dikoordinasikan secara terpadu agar tercapai suatu kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan tersebut. Keterpaduan kerja organisasi memerlukan pengarah, dorongan, koordinasi, dan kepemimpinan efektif. Pelaksanaan semua kegiatan tersebut harus dikendalikan, dimonitor dan dievaluasi keefektifannya dan keefisiennya. Hasilnya merupakan feedback yang sangat berguna untuk menyempurnakan dan meningkatkan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan kegiatan berikutnya. Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah, disamping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen dan juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan.

Fungsi kompetensi manajerial menurut Imsuha (2021:99) adalah aneka ragam kualifikasi itu harus dipandang sebagai hal positif dalam arti memperkaya pengetahuan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang apa saja yang harus dilakukan oleh para manajer agar kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya semakin meningkat.

Merupakan kenyataan bahwa cara dan gaya seorang ilmuwan membuat klasifikasi. Fungsi-fungsi manajerial mempengaruhi berbagai faktor seperti: filsafat hidup yang dianutnya; perkembangan pengetahuan yang telah dicapai; kondisi

lingkungan; perkembangan teknologi dan pemanfaatannya; kondisi organisasi untuk mana fungsi-fungsi itu diselenggarakan.

2.1.2.4 Penguatan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Sejak diberlakukannya Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, semua upaya pendidikan perlu disesuaikan dengan undang-undang tersebut. Berdasarkan undang-undang tersebut, guru harus memiliki pendidikan serendah-rendahnya Strata I atau Diploma IV, memiliki pengalaman praktis di kelas tempat mengajar, menguasai empat kompetensi yaitu pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Peningkatan mutu pendidikan, khususnya jenjang sekolah dasar telah menjadi komitmen pemerintah yang harus diwujudkan secara nyata. Salah satu langkah yang ditempuh Pemerintah untuk mewujudkan hal tersebut adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya yaitu guru dan kepala sekolah. Pemerintah telah dan terus mengupayakan peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan melalui berbagai program, antara lain: (1) peningkatan mutu profesional guru melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan serta pembinaan dalam forum KKG dan MGMP, (2) peningkatan mutu profesional Kepala Sekolah melalui berbagai pendidikan dan pelatihan Kepala Sekolah serta pembinaan dalam forum KKKS dan MKKS; dan (3) meningkatkan mutu profesional Pengawas melalui pelatihan pengawas.

Namun demikian, hasilnya belum optimal dan memadai untuk pencapaian serta penjaminan mutu pendidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan mengamanatkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan oleh kepala satuan

pendidikan yaitu kepala sekolah harus sesuai dengan standar nasional pendidikan yang dirumuskan dalam standar pengelolaan nasional. Untuk menjadikan kepala sekolah sebagai seseorang yang profesional, perlu sebuah wadah atau organisasi sebagai tempat pengembangan kinerja kepala sekolah. Sebuah wadah yang mampu memberikan kesempatan kepala sekolah untuk melaksanakan dan mengembangkan potensi dirinya agar bisa berbagi pengalaman dengan kepala sekolah yang lainnya. Wadah yang efektif untuk mengembangkan profesionalisme diantaranya melalui pemberdayaan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS).

KKKS merupakan kelompok kerja bagi kepala sekolah dasar, diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata serta dapat mendukung secara optimum peningkatan kemampuan profesional kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Terkait hal tersebut Kepala Sekolah perlu adanya motivasi secara terus menerus untuk senantiasa meningkatkan profesionalismenya. Oleh karena itu KKKS yang merupakan kelompok kerja kepala sekolah dipandang sangat strategis untuk meningkatkan mutu profesionalisme kepala sekolah. Mengingat betapa pentingnya program KKKS tersebut, kepala sekolah dasar perlu meningkatkan kompetensi dan kinerja kepala sekolah melalui program BERMUTU (Better Education Through Management and Universal Teacher Upgrading) dengan diharapkan dapat mengatasi masalah pendidikan.

Prinsip kerja KKKS yaitu KKKS merupakan lembaga yang mandiri, tidak mempunyai struktur organisasi yang hierarkis, birokratik dan saling ketergantungan, tetapi merupakan wadah berkumpulnya kelompok kerja kepala sekolah. Program kerjanya disusun dan dirancang sesuai dengan kondisi dan

kebutuhan sekolah, mempunyai visi dan misi yang strategis, serta inovatif terhadap upaya pengembangan mutu pendidikan. Komitmen terhadap peningkatan mutu adalah meningkatkan mutu pembelajaran di dalam kelas dan meningkatkan mutu pendidikan, komitmen terhadap metode pembelajaran yang efektif meningkatkan kemampuan belajar siswa dan meningkatkan hasil ujian akhir siswa, dan komitmen terhadap adanya sistem yang mendukung pengembangan profesional. Program Bermutu dengan adanya KKKS, berfungsi sebagai sarana meningkatkan profesionalisme maupun kompetensi para kepala sekolah akan berpengaruh positif bagi kepala sekolah dalam melaksanakan. Hal ini dapat berjalan dengan efektif dan lancar bila sarana dan prasarana memadai, mendapat dukungan dari pihak-pihak yang terkait dalam hal ini pengawas sekolah, komite sekolah, jajaran pendidikan lainnya, masyarakat yang peduli dengan dunia pendidikan serta pendanaan yang cukup.

Tujuan yang hendak dicapai dalam kegiatan KKKS program bermutu antara lain: (1) memberi kesempatan kepada anggota KKKS untuk berbagi pengalaman serta saling memberikan bantuan dan umpan balik; (2) meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, serta mengadopsi pendekatan pembaharuan dalam pembelajaran yang lebih profesional bagi anggota KKKS; (3) memberdayakan dan membantu anggota KKKS dalam melaksanakan tugas pembelajaran di sekolah; (4) meningkatkan kompetensi dan kinerja anggota KKKS dalam mengembangkan profesionalitas guru; (5) meningkatkan mutu proses pembelajaran dan mutu pendidikan yang tercermin dari peningkatan hasil belajar didik; (6) mendorong guru untuk memiliki kemampuan menggunakan metode pembelajaran yang aktif,

inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM) di dalam kelas yang tercermin dari peningkatan hasil belajar peserta didik; dan (7) membantu Kepala Sekolah untuk memperoleh angka Kredit untuk kenaikan pangkat, peningkatan kualifikasi akademik Kepala Sekolah, dan persiapan Kepala Sekolah dalam menghadapi proses sertifikasi.

Hasil yang diharapkan dari KKKS Model Bermutu adalah: (1) tersedianya kesempatan bagi anggota KKKS untuk saling bertukar pengalaman dan saling memberi umpan balik; (2) terwujudnya peningkatan pengetahuan dan ketrampilan anggota KKKS; (3) terwujudnya pemberdayaan anggota KKKS dan dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran di sekolah; (4) terwujudnya perubahan perilaku anggota KKKS dalam meningkatkan pengetahuan, pokok kompetensi, dan kinerja; dan (5) terwujudnya peningkatan mutu proses pembelajaran dan mutu pendidikan yang tercermin dari peningkatan hasil belajar peserta didik (Fitra, 2013:73).

Manfaat dari kegiatan KKKS bagi kepala sekolah yakni: (1) meningkatnya kompetensi dalam menyelenggarakan pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (PAIKEM) serta pengelolaan manajemen sekolah; (2) melalui keikutsertaan kegiatan di KKKS dapat diajukan untuk memperoleh Pengakuan Kerja dan Hasil Belajar (PPKHB) bagi kepala sekolah yang akan meningkatkan kualifikasi akademik ke jenjang S1/DIV dengan ketentuan yang berlaku; (3) melalui keikutsertaan kegiatan secara aktif dan terus menerus di KKKS dapat diajukan untuk memperoleh sejumlah angka kredit untuk kenaikan pangkat sebagai salah satu bentuk peningkatan mutu kepala sekolah secara berkelanjutan

sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan (4) terhimpunnya dokumen portofolio yang dapat digunakan untuk kebutuhan peningkatan kualifikasi akademik kepala sekolah ke jenjang S1/DIV dan pengembangan profesionalisme kepala sekolah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen sekolah adalah salah satu bentuk alternatif sebagai kebijakan desentralisasi pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, efisiensi serta melahirkan manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah. Kepala sekolah dalam manajemen sekolah harus mampu menjalankan fungsi kepemimpinan (Gunawan dan Benty, 2023:112). Kepala sekolah harus mampu menyelaraskan kepemimpinannya, pengikut dan situasi. Oleh karena itu, kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Kepala sekolah adalah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan. Salah satu kekuatan dalam pengelolaan sekolah yang bertanggung jawab menghadapi perubahan adalah kepemimpinan kepala sekolah yaitu perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru dalam proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan atau penyesuaian tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur, input, proses dan output dari suatu sekolah sesuai dengan tuntutan perkembangan.

2.1.3 Kinerja Guru

2.1.3.1 Konsep Kinerja Guru

Secara *etimologis*, kinerja (*performance*) berarti unjuk kerja (Rivai, 2020:34). *Performance* diartikan sebagai daya guna melaksanakan kewajiban atau tugas (Nasution, 2020:125). Sedangkan menurut Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Depdikbud (1994:503) Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja. Maka pengertian kinerja secara *etimologis* dapat diartikan sebagai prestasi, hasil atau kemampuan yang dicapai atau diperlihatkan dalam pelaksanaan kerja, kewajiban atau tugas. Oleh karena itu maka dapat disimpulkan disini bahwa kinerja guru dapat diartikan sebagai prestasi, hasil atau kemampuan yang dicapai atau diperlihatkan oleh guru dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran.

Kinerja merupakan operasionalisasi dari peran, dan untuk memahami kinerja pada tahap operasional, maka terlebih dahulu akan dikaji konsep teoritik tentang peran. Pengertian peran menurut Notoatmodjo (2023:118) adalah sebagai berikut: Perilaku yang diharapkan dari seseorang yang mempunyai suatu status, selanjutnya status/kedudukan didefinisikan sebagai suatu peringkat atau posisi seseorang dalam suatu kelompok, atau posisi suatu kelompok dalam hubungannya dengan kelompok lainnya.

Kinerja atau tampilan kerja dalam bahasa Inggris dikenal job performance. Menurut Bernardin dan Russel (2020:378) *performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period* atau tampilan didefinisikan sebagai catatan tentang hasil-hasil yang

diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Sementara itu Nanang Fattah (2023:19) mendefinisikan kinerja sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan serta motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Mangkunegoro (2021:58) menandakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hasibuan (2025:114) melihat sisi lain dari kinerja sebagaimana yang dikemukakannya bahwa kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Hasibuan (2025:114) juga menambahkan bahwa organisasi memiliki andil dalam implementasi kinerja, yaitu Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Sedangkan Surya Dharma (2024:25), mengemukakan bahwa Manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapat hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Oleh karena itu, masih menurut Surya Dharma (2024:25) Manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara

yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Robbins (2023:317) lebih menyoroti tentang metode evaluasi kinerja, salah satunya dengan metode skala penilaian grafis. Dalam metode ini, faktor-faktor kinerja, seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan, kedalaman pengetahuan, kerja sama, tingkat kehadiran, dan inisiatif terdaftar. Penilaian lalu mempelajari daftar tersebut dan memberikan penilaian pada masing-masing dengan skala. Skala ini bisa bernilai lima angka, sehingga faktor seperti pengetahuan kerja bisa dinilai 1 (sangat tidak memahami tugas pekerjaan) hingga 5 (mempunyai pengetahuan yang lengkap tentang semua fase dalam pekerjaan).

Kinerja dapat menjadi tolok ukur pencapaian tujuan organisasi dan prestasi kerja pegawai yang berkaitan dengan imbalan jasa. Kinerja guru merupakan prestasi yang dapat dicapai seorang guru berdasarkan kriteria dan alat ukur tertentu. Parameter yang paling umum digunakan, menurut Drucker (Rivai, 2023:126) adalah efektivitas, efisiensi, dan produktivitas. Hal ini sejalan dengan pandangan Sutermeister (Rivai, 2023:126) bahwa *job performance* (kinerja) sebagai *human contributions to productivity* atau kinerja sebagai kontribusi manusia pada produktivitas. Lebih lanjut menurutnya ada tiga puluh dua variabel dalam diri manusia yang berkontribusi pada produktivitas yang berarti kinerja merupakan faktor dominan dalam produktivitas suatu lembaga pendidikan.

Kinerja guru merupakan prestasi atau pencapaian hasil kerja yang dicapai guru berdasarkan standar dan ukuran penilaian yang telah ditetapkan. Standar dan alat ukur tersebut merupakan indikator untuk menentukan apakah seorang guru

berkinerja tinggi atau rendah. Berdasarkan sifat dan jenis pekerjaannya, standar tersebut berfungsi pula sebagai alat ukur pertanggungjawaban. Sekurangnya ada tiga faktor situasional yang mempengaruhi *job performance*. Ketiga faktor dimaksud adalah (a) *abilities and skill*, (b) *role perceptions*, dan (c) *effort or motivation*. Pendapat tersebut sepaham dengan konsep perubahan perilaku dari Cascio (1991:76) yang menyebutkan kemampuan dan motivasi sebagai faktor-faktor yang berinteraksi dengan kinerja. Kemampuan ditentukan oleh *skill* dan pengetahuan, sedangkan *skill* dipengaruhi oleh kecakapan, kepribadian, dan pengetahuan yang terbentuk oleh pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.

Sementara itu Robbin (1996) lebih menyoroti kinerja individu seperti dikutip Rivai, dkk. (2023:15) bahwa pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) ciri individu. Dalam kaitan tersebut Rivai, dkk. (2023:15) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Selanjutnya Donnelly, Gibson dan Ivancevich (Rivai, dkk, 2010:16) bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan, kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan; (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Kinerja juga bisa dilihat dari segi hakikatnya seperti dikemukakan Rivai, dkk. (2023:17) pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Guna pengejawantahan hakikat dimaksud Rivai, dkk. (2023:17) mengetengahkan bahwa faktor-faktor yang menandai kinerja adalah hasil ketentuan: (1) kebutuhan yang dibuat pekerja; (2) tujuan yang khusus; (3) kemampuan; (4) kompleksitas; (5) komitmen; (6) umpan balik; (7) situasi; (8) pembatasan; (9) perhatian pada setiap kegiatan; (10) usaha; (11) ketekunan; (12) ketaatan; (13) kesediaan untuk berkorban; dan (14) memiliki standar yang jelas.

Dalam kegiatan pembelajaran tenaga kependidikan merupakan suatu komponen yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Guru sebagai tenaga pendidik adalah seseorang atau sekelompok orang yang berprofesi mengelola kegiatan belajar dan mengajar serta seperangkat peran lainnya yang memungkinkan berlangsungnya kegiatan belajar mengajar yang lebih efektif melalui transformasi. Tenaga pendidikan berlugas menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola dan/atau memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan. Salah satu unsur tenaga pendidikan adalah tenaga pendidik sebagai tenaga pengajar yaitu guru yang tugas utamanya adalah mengajar. Kehadiran guru atau pendidik merupakan motivator, stabilisator, dan komunikator dalam pembelajaran yang tentunya bertujuan mensosialisasikan materi pembelajaran kepada peserta didik, baik berlangsung dalam kelas (sekolah) maupun di luar kelas atau sekolah.

Karena tugasnya mengajar, maka dia harus mempunyai wewenang mengajar berdasarkan kualifikasi sebagai tenaga pengajar. Kedudukan guru drfahami demikian penting sebagai ujung tombak dalam pembelajaran dan pencapaian mutu hasil belajar peserla didik. Guru bukan lagi pemain tunggal atau sebagai tenaga pendidik satr-satrnya yang menentukan gairah belajar dalam proses pembelajaran di sekolah, melainkan ia mempunyai banyak mitra, yaitu tenaga kependidikan bukan guru (*nonteachingstaff*). Adapun standar kinerja guru menurut Sagala (2008:147) sebagai berikut: 1) Pendidikan dan Pengajaran, 2) Melakukan penelitian dan Pengembangan Ilmu oleh guru, 3) Pengabdian Pada Masyarakat, 4) Sikap Profesional, dan 5) Motivasi kerja. Berdasarkan pendapat tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pendidikan dan Pengajaran yaitu: a) Memberikan pelajaran tepat waktu, b) Memberikan bimbingan belajar kepada siswa sesuai jadual, c) Membuat bahan ajar selalu up-to-date mengacupada kurikulum, d) Menyusun dan mengembangkan bahan ujian formatif dan sumatif, e) Membicarakan hasil ujian dengan siswa sebagai umpanbalik Yang Positif, f) Memberikan pelayanan belajar secara efektif, g) Menciptakan fasilitas bagi terlaksananya diskusi kelas, maupun kegiatan belajar siswa, h) Dapat mencakup materi pelajaran sesuai rencana dan silabus pembelajaran, i) Menggunakan berbagai media belajar untuk membangkitkan minat belajar siswa, dan j) Membimbing siswa dalam kegiatan-kegiatan Pembelajaran
2. Melakukan penelitian dan Pengembangan Ilmu oleh guru, yaitu a) Merancang dan mengadakan penelitian baik secara kelompok atau mandiri untuk

mengembangkan pembelajaran, b) Membuat laporan karya ilmiah ataupun penelitian secara tepat berdasarkan syarat ilmiah untuk bahan pertimbangan perbaikan pembelajaran c) Menyajikan karya tulis dalam diskusi ilmiah, seminar di sekolah, regional ataupun tingkat nasional/internasional, d) Menulis buku ilmiah dan bahan ajar, dan e) Mengkaji bahan-bahan ilmiah mutakhir

3. Pengabdian Pada Masyarakat, yaitu a) Memberikan latihan dan penyuluhan pada masyarakat mengenai program pembelajaran di sekolah, b) Berperan aktif dalam memecahkan problema pendidikan yang dihadapi masyarakat lingkungannya, dan c) Menulis hal-hal yang dibutuhkan oleh masyarakat berkaitan dengan pembelajaran dan pendidikan.
4. Sikap Profesional, yaitu: a) Panggilan jiwa atas profesinya, b) Tanggung jawab yang maksimal, c) Idealisme, d) komitmen profesi, dan e) kesetiaan terhadap organisasi.
5. Motivasi kerja, yaitu: a) Rasa aman dalam bekerja, b) Pengakuan dan penghargaan, c) Kesempatan, d) Peningkatan kualitas diri, dan e) Tanggung jawab.

Guru dikatakan kompeten jika ia menguasai dan memiliki kecakapan profesional keguruan ditandai dengan keahliannya selaras dengan tuntutan bidang ilmu yang menjadi tanggung jawabnya. Atas dasar kedudukan profesional itu guru mempunyai wewenang dalam pelayanan belajar dan pelayanan sosial di masyarakat. Standar kinerja guru menurut Gaffar (2017:159) ada tiga bidang yakni, (1) *content knowledge*; (2) *behavior skills*; dan (3) *human relation skill*. Sementara

itu Rochman dan Sanusi (2020) menyebutkan tugas dan kinerja guru mencakup aspek (1) kemampuan profesional. yang meliputi penguasaan materi ajar dari hulu hingga hilir, dari filosofi. konsep dasar landasan keilmuan, kegunaan. dan proses pembelajaran; (2) kemampuan sosial meliputi kemampuan untuk berinteraksi dengan lingkungan dan menyesuaikan diri dengannya. dan (3) kemampuan individual yang meliputi sikap, penampilan, pemahaman, dan penghayatan terhadap materi ajar serta kesediaan menjadi teladan atau panutan bagi para siswanya.

Kompetensi atau kemampuan adalah performansi yang mengarah pada pencapaian tujuan secara tuntas menuju kondisi yang diinginkan. Makna dan kondisi performansi mengandung perilaku -yang bertujuan dan melebihi dari apa yang dapat diamati. mencakup proses berpikir, menilai, dan mengambil keputusan. Kompetensi dapat diklasifikasikan menjadi. (1) kompetensi dasar untuk memelihara dan memenuhi kebutuhan hidup; (2) kompetensi umum untuk bisa hidup bersama di masyarakat; (3) kompetensi teknis maupun keterampilan untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan; dan (4) kompetensi profesional untuk penentuan keputusan, berisi serangkaian kegiatan analisis sintesis, penggunaan pengetahuan dan pengalaman, pemikiran dan kreativitas.

Kompetensi bersifat unik untuk setiap orang mengingat isi kompetensi-kompetensi teknis dan profesional berbeda, demikian juga spektrum setiap komponen potensi tiap individu berbeda. Kompetensi keguruan termasuk kompetensi profesional, sebab dalam melaksanakan tugasnya membutuhkan analisis dan sintesis atas dasar pengetahuan dan pengalamannya, dalam

melaksanakan pelayanan belajar membutuhkan pemikiran dan kreativitas. Dengan demikian mengajar adalah mengusahakan agar terjadi perubahan perilaku siswa yang spesifik. Tenaga pendidikan pada umumnya terdiri dari guru, pengelola kurikulum, konselor, supervisor, kepala sekolah dan tenaga fungsional kependidikan lainnya sesuai aturan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penulis mengambil hasil penelitian terdahulu yang relevan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Saputra, Irawan (2022) judul penelitian “Pengaruh Kompetensi Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus : SDN Rayon Jatimulyo Kecamatan Jati Agung Kabupaten Lampung Selatan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dari hasil pengolahan data telah berhasil ditemukan jawaban hipotesis yakni sebagai berikut; terdapat pengaruh kompetensi supervisi akademik pengawas sekolah (X1) terhadap kinerja guru (Y), dengan tingkat pengaruh (R-square) sebesar 33,9 persen, terdapat pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah (X2) terhadap kinerja guru (Y), dengan tingkat pengaruh sebesar 30,8 persen. Terdapat pengaruh kompetensi supervisi akademik pengawas sekolah (X1), kompetensi manajerial kepala sekolah (X2) terhadap kinerja guru (Y) SDN Rayon Jatimulyo Kecamatan Jati Agung Kabupaten Lampung Selatan, dengan tingkat pengaruh sebesar 35,1 persen.
2. Hartati, Sri (2021), Judul Penelitian “Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah Dan Supervisi Pengawas Terhadap Kinerja Sekolah Pada Kelompok Bermain

Dan Taman Kanak-Kanak Di Kecamatan Boja Kabupaten Kendal.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi kepala sekolah terhadap kinerja sekolah sebesar 58.60%%. 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari supervisi pengawas terhadap kinerja sekolah sebesar 56.80%. 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama antara kompetensi kepala sekolah dan supervisi pengawas terhadap kinerja sekolah sebesar 67.60%. Saran yang dapat disampaikan adalah kepada pengawas sekolah untuk memberikan pengetahuan kepada para guru dan kepala sekolah tentang pengelolaan pembelajaran yang tepat dan sesuai dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sehingga dengan demikian akan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja sekolah yang tercermin dalam mutu pendidikan itu sendiri.

3. Fitrawati (2021), Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Kolaka Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Pelaksanaan supervisi akademik pengawas sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, (2) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, (3) Pelaksanaan supervisi akademik pengawas sekolah dan Kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja guru SMA Negeri di Kabupaten Kolaka utara.
4. Sumarni (2021), Judul Penelitian “Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas Sekolah, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Lingkungan Kerja Terhadap

Kinerja Guru SMK Negeri Se-Kecamatan Tamalate Kota Makassar.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil Penelitian menunjukkan bahwa (1) Supervisi Akademik Pengawas Sekolah berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Guru; (2) Kepemimpinan kepala Sekolah berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Guru; (3) Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Guru; dan (4) Supervisi Akademik Pengawas Sekolah, Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara Simultan terhadap Kinerja Guru SMK se Kecamatan Tamalate Kota Makassar.

5. Wildawati (2020), Judul penelitian “Pengaruh Supervisi Akademik Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Di Kecamatan Sungkai Utara Kabupaten Lampung Utara.” hasil penelitian sebagai berikut: (1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara supervisi akademik terhadap kinerja guru mengandung arti bahwa semakin tinggi persepsi guru mengenai supervisi akademik, maka semakin baik pula kinerjanya. (2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru mengandung arti bahwa semakin baik persepsi seorang guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin baik pula kinerjanya. (3) Terdapat pengaruh antara supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Mengandung arti bahwa semakin tinggi persepsi guru mengenai

supervisi akademik dan persepsinya mengenai kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin baik pula kinerjanya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Seorang guru harus selalu meningkatkan kemampuan profesionalnya, pengetahuan, sikap, dan keterampilannya secara terus-menerus sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, termasuk paradigma baru pendidikan yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). Sardiman (2025:125) mengemukakan bahwa “Guru adalah salah satu komponen manusiawi dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan.” Oleh karena itu, guru yang merupakan salah satu unsur di bidang kependidikan harus berperan secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga profesional, sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang.

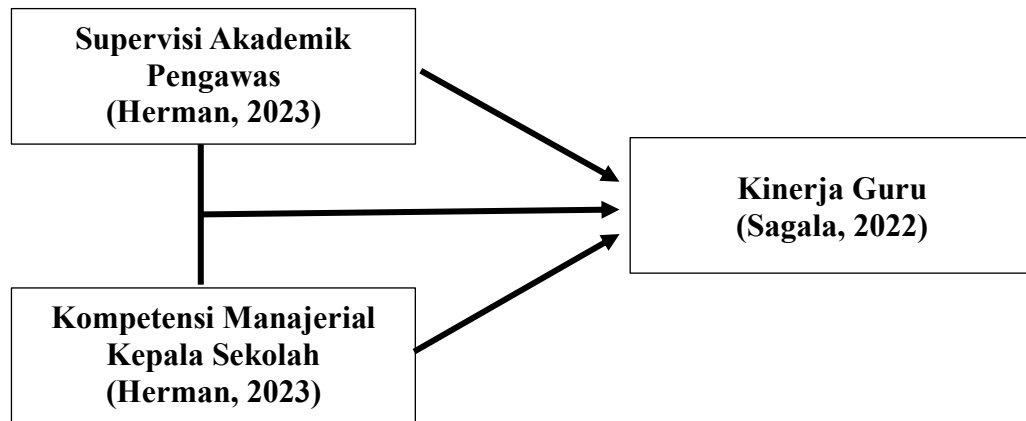
Tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Tingkat keefektifan kelas dipengaruhi oleh kinerja guru dalam mengelola kelas. Keefektifan guru berpengaruh terhadap pengajaran, sehingga diperlukan guru yang termotivasi dan kompeten dalam mengelola kelas. Keefektifan kelas dipengaruhi oleh kepala sekolah dan pengawas dalam memberikan supervisinya kepada guru. Dengan demikian kepala sekolah dan pengawas harus tanggap untuk memberi bantuan kepada guru yang mempunyai masalah atau problema yang berhubungan dengan masalah pengaturan manajemen kelas.

Sejalan dengan pendapat Djam'an Satori, (2021) yang menyatakan bahwa "Istilah supervisi pendidikan (instructional supervision) disebut juga Educational supervision yang mengacu pada misi utama organisasi pendidikan dalam sekolah, yaitu kegiatan pengawasan pendidikan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan." Pengawasan lebih merupakan upaya untuk memberi bimbingan, binaan, dorongan dan pengayoman bagi satuan pendidikan yang diharapkan terus menerus dapat meningkatkan mutu pendidikan maupun pelayanannya.

Suatu proses pembelajaran tidak akan berjalan dengan baik atau mengalami kemunduran apabila tidak didukung oleh adanya seorang supervisor yang dalam hal ini adalah pengawas yang mampu membina dan mengarahkan para guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang baik dan berhasil. Kegiatan-kegiatan supervisi harus disusun dalam suatu program yang merupakan satu kesatuan yang direncanakan dengan teliti dan ditinjau kepada perbaikan situasi belajar mengajar.

Kepala Sekolah sebagai manajerial harus mampu menerapkan manajemen berbasis sekolah dalam pengelolaan pendidikan yang menuntut profesionalisme dan kemandirian dari kepala sekolah sebagai penanggung jawab pengelolaan dan pengembangan sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin dan penanggung jawab penyelenggaraan pendidikan di sekolah terutama setelah diterapkan manajemen berbasis sekolah dalam pengelolaan sekolah, harus memiliki profesionalitas yang tidak diragukan lagi demi tercapainya prestasi sekolah yang membanggakan. Kepala sekolah yang profesional harus selalu kreatif dan produktif dalam melakukan inovasi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Berdasarkan kerangka berpikir di atas maka dapat digambarkan diagram kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh supervisi akademik pengawas terhadap kinerja guru.
2. Terdapat pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru.
3. Terdapat pengaruh supervisi akademik pengawas dan kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap kinerja guru.