

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Supervisi Akademik

2.1.1.1 Pengertian Supervisi

Supervisi merupakan proses penting dalam berbagai bidang, termasuk pendidikan, bisnis, dan pemerintahan. Supervisi dalam konteks pendidikan adalah instrumen penting yang sesuai dengan semangat Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Melalui supervisi, kita dapat memastikan implementasi prinsip-prinsip yang terkandung dalam undang-undang tersebut, seperti kesetaraan akses, peningkatan mutu, serta keberlanjutan manajemen pendidikan. Supervisi memberikan kerangka kerja yang diperlukan untuk memantau dan mengevaluasi kinerja lembaga pendidikan dalam memenuhi standar yang ditetapkan oleh undang-undang, serta untuk mengidentifikasi area-area di mana perbaikan dan pembaharuan diperlukan agar sistem pendidikan dapat terus berkembang sesuai dengan tuntutan zaman. Dengan demikian, supervisi menjadi sarana yang strategis dalam memastikan bahwa tujuan-tujuan pendidikan nasional sebagaimana diamanatkan oleh undang-undang dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Supervisi berasal dari kata “super”, artinya lebih atau di atas, dan “vision” artinya melihat atau meninjau (Iskandar dan Mukhtar, 2015:2).

Secara etimologis supervisi artinya melihat atau meninjau yang dilakukan oleh atasan terhadap pelaksanaan kegiatan bawahannya. Pendapat diatas diperkuat oleh Arikunto (2016:3) yang mengemukakan bahwa istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris yang terdiri dari dua akar kata yaitu super yang artinya di atas, dan vision yang mempunyai arti melihat, maka secara keseluruhan Supervisi diartikan sebagai melihat dari atas. Dengan demikian supervisi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pengawas atau kepala sekolah sebagai pejabat yang berkedudukan di atas lebih tinggi dari guru untuk melihat pekerjaan guru.

Supervisi adalah memberikan layanan layanan dan bantuan kepada guru-guru, maka tujuan supervisi akademik ialah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas mengajar belajar siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tetapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru (Sahertian, 2020:2).

Supervisi dilakukan oleh pihak yang memiliki kedudukan lebih tinggi dari yang disupervisi. Meskipun pengertian supervisi bervariasi sesuai dengan latar belakang para pakar dan konteks penggunaannya, kesamaan pokoknya adalah meningkatkan kemampuan pihak yang disupervisi untuk melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif.

2.1.1.2 Pengertian Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah dan Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang standar

Pengawas Sekolah, dijelaskan bahwa tugas supervisi kepala sekolah meliputi tugas merencanakan program supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan tehnik supervisi yang tepat serta menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru. Kepala sekolah yang baik bukan sekedar perencanaan yang baik tetapi juga pelaksana dan pembimbing guru yang baik pula.

Dalam membangun kemajuan pendidikan di dalam sekolah, seorang kepala sekolah harus berperan aktif untuk melakukan supervisi (mengawasi) kinerja para guru yang bertugas. Dengan melakukan pengawaasan secara terus-menerus dapat meningkatkan kinerja guru, sehingga guru akan menghasilkan peserta didik yang berprestasi, yang dapat membanggakan dirinya sendiri, guru, sekolah maupun orangtua peserta didik itu sendiri. Supervisi terhadap guru merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru dan sebagai salah satu perwujudan upaya pengawasan sebagaimana tercantum dalam pasal 66 Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Carter dalam Sahertian (2019:47) menjelaskan bahwa: “Supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi pengajaran”.

Lebih lanjut, Purwanto (2020:76) menjelaskan bahwa: “Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personil sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang berupa dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru. Dengan kata lain supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif”.

Sehingga diketahui bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai.

Supervisi mengandung pengertian yang lebih demokratis. Dalam pelaksanaannya, supervisi bukan hanya mengawasi apakah guru-guru atau pegawai menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai intruksi atau ketentuan-ketentuan yang telah digariskan, tetapi juga berusaha bersama guru-guru bagaimana cara-cara memperbaiki proses belajar-mengajar. Dalam kegiatan supervisi guru tidak dipandang sebagai pelaksana pasif, melainkan diperlakukan sebagai patner kerja yang memiliki ide-ide, pengalaman yang perlu didengan dan dihargai serta diikut sertakan di dalam usaha perbaikan pendidikan (Burton dalam Purwanto, 2020:77).

Supervisi kepala sekolah merupakan upaya seorang kepala sekolah dalam pembinaan guru agar dapat meningkatkan kualitas mengajarnya dengan melalui langkah-langkah perencanaan, serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa.

2.1.1.3 Karakteristik Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, dikatakan supervisi klinis karena prosedur pelaksanaannya lebih ditekankan kepada mencari sebab-sebab atau kelemahan yang terjadi di dalam proses belajar-mengajar, dan kemudian secara langsung diusahakan bagaimana cara memperbaiki kelemahan atau kekurangan tersebut (Mulyasa, 2021:90).

Lebih lanjut, La Sulo dalam Mulyasa (2021:90) mengemukakan karakteristik supervisi klinis ditinjau dari segi pelaksanaannya, sebagai berikut:

1. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah).
2. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru.
3. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.
4. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
5. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka.
6. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal,
7. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah.

Bantuan yang diberikan kepada tenaga kependidikan dalam bentuk supervisi bertujuan agar mereka tetap memiliki inisiatif. Aspek yang akan disupervisi ditentukan berdasarkan usulan guru dan dievaluasi bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk mencapai kesepakatan. Guru dan kepala sekolah bekerja sama dalam mengembangkan instrumen dan metode observasi. Hasil pengamatan didiskusikan dan ditafsirkan dengan memberikan prioritas pada interpretasi guru. Supervisi dilakukan secara tatap muka dalam suasana terbuka, di mana supervisor lebih banyak mendengarkan dan menjawab pertanyaan guru daripada memberikan saran dan arahan. Supervisi klinis terdiri dari setidaknya tiga tahap, termasuk pertemuan awal. Kepala sekolah sebagai supervisor memberikan penguatan dan umpan balik terhadap perubahan perilaku positif guru sebagai hasil pembinaan. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kondisi dan memecahkan masalah.

Karwati & Priansa (2019:2016) menjelaskan bahwa pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah terhadap guru sangat penting dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan profesionalisme guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui proses pembelajaran yang baik. Dengan demikian, esensi supervisi akademik bukan menilai kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan profesionalismenya.

Dengan demikian pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah dapat meningkatkan proses pembelajaran jika hal ini dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip supervisi yang berlaku. Oleh karena itu, kepala sekolah selaku

supervisor dituntut harus kompeten sebagai orang yang paling dekat juga dapat menolong dan memberi bantuan kepada guru dalam meningkatkan proses pembelajaran.

2.1.1.4 Tujuan Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Secara umum supervisi bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan seorang guru tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya oleh kepala sekolah, sehingga hasil (*output*) yang diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) demi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan. Menurut Glickman dalam Susanto (2019:220) menyatakan bahwa “Supervisi akademik adalah membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuannya pembelajaran yang dicanangkan bagi peserta didiknya”.

Sebagai pengawas akademik tentu memiliki tujuan yang hendak dicapai dalam rangka membantu guru-guru untuk meningkatkan kemampuan profesional, adapun tujuan supervisi akademik sebagaimana dijelaskan Rifai (2019:39) sebagai berikut:

1. Membantu guru dalam mengembangkan kompetensinya yaitu pedagogik, kepribadian, sosial dan professional.
2. Membantu guru dalam mengembangkan kurikulum yaitu silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), kegiatan inti, metode/strategi, alat/media pembelajaran, penilaian dan lain-lain.
3. Membantu guru dalam membimbing penelitian tindakan kelas (*action research*) untuk meningkatkan kualitas/ mutu pembelajaran.

4. Membantu guru dalam meningkatkan kemampuan penampilan di depan kelas, dalam pengelolaan kelas.
5. Membantu guru menemukan kesulitan belajar peserta didiknya dan akan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya.
6. Membantu guru agar lebih mengerti dan menyadari tujuan-tujuan di sekolah, dan fungsi sekolah dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.
7. Untuk membantu melaksanakan kepemimpinan efektif dengan cara yang demokratis dalam rangka meningkatkan kegiatan-kegiatan profesional di sekolah, dan hubungan antara staff yang kooperatif untuk bersama-sama berkemampuan memajukan pendidikan di sekolahnya masing-masing.
8. Menghindari tuntutan-tuntutan terhadap guru yang di luarbatas atau tidak wajar, baik tuntutan itu datangnya dari dalam sekolah maupun dari luar sekolah.

Lebih lanjut, Subroto (2018:134) menjelaskan bahwa tujuan supervisi akademik dalam pendidikan adalah mengembangkan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar. Jadi kata kunci supervisi seperti yang dijelaskan di atas adalah memberikan bantuan dan layanan kepada guru-guru. Supervisi yang dilakukan untuk mengembangkan situasi belajar dan mengajar yang dilakukan oleh guru di kelas maupun di luar kelas.

Supervisi akademik dilakukan untuk memantau proses pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah melakukan kunjungan ke kelas-kelas saat guru mengajar, melakukan percakapan pribadi dengan guru dan rekan sejawat,

serta berinteraksi dengan sebagian murid. Hal ini bertujuan untuk mengawasi dan memastikan kualitas kegiatan belajar mengajar yang berlangsung. Supervisi akademik bertujuan untuk mendorong guru agar menerapkan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas mengajar, mengembangkan kemampuan mereka sendiri, dan memiliki komitmen yang kuat terhadap tugas dan tanggung jawab mereka sebagai pendidik. Melalui supervisi ini, diharapkan guru dapat terus meningkatkan kualitas pengajaran dan berkomitmen tinggi dalam melaksanakan peran mereka sebagai pendidik. (Sergiovannia dalam Susanto, 2019:220).

2.1.1.5 Fungsi Supervisi Akademik Kepala Sekolah

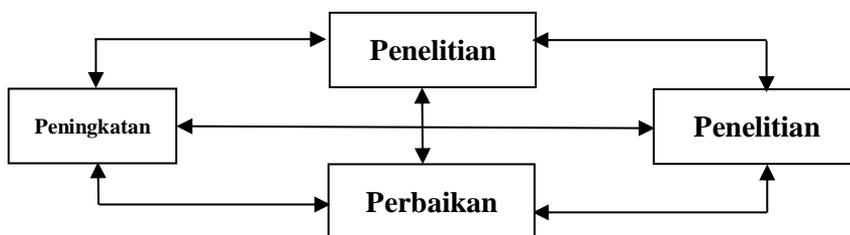
Fungsi supervisi pendidikan ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran. Fungsi utama supervisi modern ialah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik. Sedangkan Briggs mengungkapkan bahwa fungsi utama supervisi bukan perbaikan pembelajaran saja, tapi untuk mengkoordinasi, menstimulasi, dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru (Sahertian, 2021:21).

Dalam rangka memastikan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan wewenang pejabat, diperlukan langkah-langkah seperti memperkuat rasa tanggung jawab, mendidik agar pejabat mengikuti prosedur yang telah ditentukan, mencegah penyimpangan dan kelalaian guna menghindari kerugian tak terduga, serta memperbaiki kesalahan dan

penyelewengan guna mencegah hambatan dan pemborosan dalam pelaksanaan pekerjaan (Simbolon, 2019:62).

Sementara dalam bidang pendidikan, pengawasan dimaksudkan agar proses pendidikan berjalan sesuai dengan kaidah-kaidah pencapaian tujuan pendidikan itu sendiri. Fungsi pengawasan dalam bidang pendidikan mencakup memastikan kepatuhan terhadap aturan, mendeteksi dan menangani penyimpangan, memberikan umpan balik yang berharga, meningkatkan efektivitas dan efisiensi, merancang rencana atau prosedur baru, serta mendorong sikap inovasi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan adanya pengawasan yang baik, diharapkan pendidikan dapat berjalan dengan baik dan memberikan manfaat yang optimal bagi peserta didik dan masyarakat secara keseluruhan (Saputra dalam Ahmad Susanto, 2019:224).

Lebih lanjut Ametembun (2021:13) menyatakan bahwa fungsi supervisi pendidikan yaitu penelitian, penilaian, perbaikan, dan peningkatan. Supervisi berfungsi sebagai alat untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya tentang situasi pendidikan sehingga dapat digunakan sebagai sarana untuk menilai situasi. Perbaikan atau pengembangan akan bisa dirumuskan jika telah mendapatkan hasil dari penilaian yaitu, baik dan buruk, memuaskan atau mengecewakan, maju, mundur atau bahkan macet. Berbagai situasi tersebut segera dicari cara untuk memperbaikinya sedangkan yang baik dan memuaskan dapat dikembangkan menuju hasil yang lebih baik, inilah fungsi supervisi pendidikan yang disebut dengan peningkatan.” sebagaimana digambarkan pada gambar sebagai berikut:



Sumber: Ahmad Susanto (2019:225)

Gambar 2.1
Fungsi-fungsi Supervisi

2.1.1.6 Proses Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Pada proses pelaksanaan supervisi meliputi berbagai hal yang berkaitan dengan penyelidikan apa yang sedang dilakukan: membandingkan hasil-hasil yang telah diperoleh dengan rencana yang dibuat, menentukan apakah hasil-hasil yang telah diperoleh telah sesuai dengan tujuan atau rencana yang telah ditetapkan.

Proses pengendalian dalam Supervisi akademik terdiri dari beberapa tahapan sebagaimana dijelaskan oleh Sutisna dalam Ahmad Susanto (2019:226) sebagai berikut:

1. Tahap pertama adalah identifikasi penyimpangan, di mana dilakukan evaluasi terhadap kegiatan-kegiatan yang tidak seharusnya dilakukan.
2. Tahap kedua adalah membandingkan standar dengan kenyataan, di mana pelaksanaan yang terjadi dibandingkan dengan ukuran-ukuran yang sesuai dengan rencana.
3. Tahap ketiga adalah penilaian prestasi, di mana setelah memperoleh informasi mengenai perbandingan antara standar dan kenyataan, prestasi nyata dinilai.

4. Tahap keempat adalah analisis penyebab, di mana setelah mengetahui penyimpangan yang terjadi, dilakukan analisis mengenai penyebab terjadinya penyimpangan tersebut.
5. Tahap terakhir adalah tindakan koreksi, di mana tindakan koreksi direncanakan dan dilaksanakan dalam program untuk mengendalikan prestasi agar sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan.

Secara rinci menurut Rifa'i dalam Ahmad Susanto (2019:227) menggambarkan prosedur supervisi dapat di lihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Prosedur Supervisi Akademik

Kegiatan	Jenis Kegiatan	Teknik Supervisi
Kegiatan – 1	Pengumpulan data tentang keseluruhan situasi belajar mengajar	<ul style="list-style-type: none"> - Observasi/kunjungan kelas - Pertemuan pribadi - Studi laporan dan dokumen - Kuesioner
Kegiatan – 2	Penyimpulan / penilaian tentang keberhasilan murid, guru, faktor penunjang dan penghambat dalam pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> - menentukan criteria bersama - diskusi antarguru - pertemuan pribadi
Kegiatan – 3	Mendeteksi kelemahan tentang penampilan guru di depan kelas	<ul style="list-style-type: none"> - pertemuan pribadi - rapat staff - konsultasi dengan ahli atau narasumber
Kegiatan – 4	Memperrhatikan kelemahan, meningkatkan kemampuan dalam hal kelemahan atau kekurangan	<ul style="list-style-type: none"> - penataran - demokratis - tugas bacaan - informasi langsung
Kegiatan –5	Bimbingan pengembangan tentang penerapan hasil penataran	<ul style="list-style-type: none"> - kunjungan kelas - pertemuan pribadi
Kegiatan –6	Penilaian kemajuan tentang perubahan yang telah dicapai sebagai hasil bimbingan.	<ul style="list-style-type: none"> - kunjungan kelas - pertemuan pribadi - observasi dan diskusi

Sumber: Ahmad Susanto (2016:228)

2.1.1.7 Prinsip-Prinsip Supervisi Akademik

Prinsip supervisi dimaksudkan agar pengawasan yang dilakukan memiliki landasan atau pedoman bagi tindakan yang diambil yang pada gilirannya dapat mendukung proses pengawasan itu sendiri. Menurut Herjito (2021:242) terdapat tujuh prinsip dalam melakukan supervisi, yaitu meliputi:

1. Mencerminkan sifat dari apa yang dicapai

Supervisi harus mencerminkan hasil atau pencapaian yang telah dicapai oleh individu atau tim. Ini berarti evaluasi harus berfokus pada pencapaian tujuan dan kinerja yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

2. Dapat diketahui dengan cara penyimpangan yang terjadi

Supervisi harus mampu mendeteksi dan mengevaluasi penyimpangan atau ketidaksesuaian yang terjadi dalam pelaksanaan tugas atau proses kerja. Hal ini memungkinkan adanya perbaikan dan peningkatan kinerja.

3. Luwes

Supervisi perlu bersifat fleksibel untuk dapat menyesuaikan diri dengan dinamika dan perubahan dalam lingkungan kerja. Fleksibilitas ini memungkinkan supervisor untuk merespons perubahan dengan lebih efektif.

4. Mencerminkan pola organisasi

Supervisi harus sejalan dengan pola atau norma organisasi. Ini mencakup pemahaman dan implementasi nilai-nilai, tujuan, dan prosedur organisasi dalam rangka mencapai konsistensi dan harmoni.

5. Ekonomis

Proses supervisi harus dilakukan secara efisien dan ekonomis. Ini mencakup penggunaan sumber daya yang tepat untuk mencapai hasil yang diinginkan tanpa pemborosan waktu atau biaya yang berlebihan.

6. Dapat mudah dipahami

Supervisi harus disusun dan disampaikan dengan cara yang mudah dipahami oleh yang bersangkutan. Komunikasi yang jelas dan sederhana membantu memastikan bahwa pesan dan umpan balik dapat diterima dengan baik.

7. Dapat segera diadakan perbaikan.

Supervisi harus menciptakan kerangka kerja yang memungkinkan perbaikan dan peningkatan segera setelah evaluasi dilakukan. Hal ini mendukung konsep pembelajaran berkelanjutan dan perbaikan terus-menerus.

Prinsip-prinsip supervisi akademik menurut Piet A. Sahertian yaitu sebagai berikut:

1. Supervisi harus konstruktif dan kreatif, setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreatifitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.
2. Supervisi harus realistis, tujuan dan kegiatan supervisi tidak boleh mulukmuluk, tetapi harus didasarkan atas kenyataan yang sebenarnya

dari guruguru, sehingga supervisor dapat memberikan pertolongan yang menjadikan supervisi bersifat realistik.

3. Supervisi harus objektif, artinya dalam melakukan supervisi harus berani mengetahui keterbatasan dan kelemahan-kelemahan orang lain dan diri sendiri.
4. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi, bahwa bantuan yang diberikan kepada guru-guru berdasarkan hubungan kemanusiaan dan rasa kesejawatan, bukan berdasarkan atasan dan bawahan.
5. Supervisi harus profesional, artinya supervisor harus dapat menimbulkan inisiatif dan kemajuan dalam mengadakan perubahan-perubahan serta pembaruan.

Sebagai supervisor yang melaksanakan tugas di lingkungan sekolah maupun di madrasah hendaknya memiliki prinsip berjiwa besar, artinya pada diri seorang pengawas bisa menerima kekurangan dan kelebihan masing-masing, juga perlu adanya komunikatif antara yang disupervisi dengan yang melakukan supervisi, sehingga di dalamnya terjadi hubungan timbal balik yang saling berkontribusi. Sedangkan menurut Masaong (2019:52) bahwa prinsip-prinsip supervisi akademik adalah sebagai berikut:

1. Praktis, artinya mudah dikerjakan sesuai kondisi sekolah
2. Sistematis, artinya dikembangkan sesuai perencanaan program supervisi yang matang dan tujuan pembelajaran.
3. Objektif, artinya masukan sesuai aspek-aspek instrumen.

4. Realistis, artinya berdasarkan kenyataan sebenarnya
5. Antisipatif, artinya mampu menghadapi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi.
6. Konstruktif, artinya mengembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran.
7. Kooperatif, artinya ada kerjasama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran
8. Kekeluargaan, artinya mempertimbangkan saling asah, asih dan asuh dalam mengembangkan pembelajaran.
9. Demokratis, artinya supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik.
10. Aktif, artinya guru dan supervisor harus aktif berpartisipasi.
11. Humanis, artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor.
12. Berkesinambungan (supervisi akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh kepala sekolah dan pengawas akademik) Terpadu, artinya menyatu dengan program Pendidikan
13. Komprehensif, artinya memenuhi ketiga tujuan supervisi akademik diatas.

Pengawasan atau supervisi berorientasi kepada tujuan organisasi, pengawasan harus objektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi, Pengawasan harus berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku (*wetmatigheid*),

berorientasi terhadap kebenaran prosedur yang telah ditetapkan (*rehtmatigheid*), dan berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam pelaksanaan pekerjaan (*doelmatigheid*). Pengawasan harus menjamin daya hasil guna pekerjaan, Pengawasan harus berdasarkan atas standar yang objektif, teliti (*accurate*) dan tepat, pengawasan harus bersifat terus-menerus (*continue*), hasil pengawasan harus dapat memberikan umpan balik (*feedback*) terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan dan kebijakan waktu yang akan datang (Simbolon dalam Rahman 2021:54).

2.1.1.8 Metode dan Teknik Supervisi

Untuk memudahkan bagaimana melihat perkembangan, prinsip dasar, tujuan serta kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam teknik dan metode supervisi, maka dibawah ini akan disajikan dalam bentuk uraian berupa matrik metode dan teknik supervisi menurut Susanto (2019:229):

Tabel 2.2
Metode dan Teknik Supervisi Individual

No	Metode dan Teknik Supervisi	Prinsip Dasar Supervisi	Tujuan Supervisi	Analisis
1.	Observasi	Perekaman informasi secara langsung dalam kegiatan belajarmengajar	Memvaliditasi keberhasilan tujuan pendidikan yang dilakukan oleh Guru	Timbulnya kesan serta kesenjangan antara atasan dan bawahan
2.	Pertemuan Individu	Dilaksanakan setelah observasi dilakukan, sehingga terjalin hubungan akrab	Menganalisis kesulitan kesulitan belajar, baik yang di timbulkan oleh Guru maupun oleh komponen yg lain.	Hendaknya dilakukan oleh supervisor yang memiliki tingkat kompetensi yg tinggi.
3.	Kunjungan Individu	Pertukaran pengalaman yang dilakukan oleh forum guru	Meningkatkan sikap, keterampilan serta pengetahuan	Menumbuhkan Prinsip pengajaran yg menyenangkan oleh berbagai pihak
4.	Evaluasi Diri	Menumbuhkan dan mengembangkan	Menumbuhkan dan mengembangkan keberanian diri pada	Kesulitan yang di hadapi akan kembali pada sejauh mana

No	Metode dan Teknik Supervisi	Prinsip Dasar Supervisi	Tujuan Supervisi	Analisis
		potensi diri secara akurat	guru	masing masing individu memiliki kesadaran diri.
5.	Supervisi Bulletin	Pemusatan hasil belajar secara menyeluruh	Menciptakan komunikasi internal dan bersifat pembangunan staf	Pengoptimalisasian media cetak bagi pendididkan.
6.	Bacaan Profesional	Memperkaya pengalaman individual	Penggalian potensi diri secara akurat	Ketersediaan Sarana sekolah menjadi penghambat utama
7.	Menulis Profesional	Mengoptimalkan potensi diri melalui tulisan ilmiah	Meningkatkan kemandirian profesional	Kurangnya percaya diri dalam menulis yang dirasakan banyak kalangan, serta media yang kurang mendukung.

Sumber: Susanto (2019:229).

Selanjutnya mengenai metode dan teknik supervisi kelompok menurut Susanto (2019:231) disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.3
Metode dan Teknik Supervisi Kelompok

No	Metode dan Teknik Supervisi	Prinsip Dasar Supervisi	Tujuan Supervisi	Analisis
1.	Rapat Sekolah	Merencanakan bersama-sama visi orientasi strategi sekolah	Memperbaiki kualitas personi staf dan program	Rapat berjenjang dengan memprthatkan kualitas efektifitas dan efisiensi.
2.	Orientasi Guru Baru	Memperkenalkan dan memperkaya pengalaman dengan cara bertukar pengalaman	Mendapatkan informasi bagi guru baru tentang sekolah terkait	Jarang dilakukan karena kurangnya kesadaran untuk hal tersebut.
3.	Laboraturium Kurikulum	Membantu pengembangan kurikulum bagi pihak terkait, terutama guru	Membentu guru dan personil sekolah dalam mengembangkan dan memperbaiki kurikulum	Hal ini baru dikembangkan oleh sekolah-sekolah unggul
4.	Panitia	Memecahkan masalah-masalah khusus dalam tugas kepanitiaan sekolah	Mendorong keberanian dan menciptakan kesempatan bagi individu dalam pengalaman profesional	Kecenderungan melemparkan tugas-tugas tertentu sering terjadi

No	Metode dan Teknik Supervisi	Prinsip Dasar Supervisi	Tujuan Supervisi	Analisis
5.	Perpustakaan Profesional	Memberikan bantuan dalam peningkatan kompetensi profesional	Memotivasi peningkatan pengetahuan	Pembentukan kebiasaan yang harus dilaksanakan sedini mungkin
6.	Demonstrasi Mengajar	Peningkatan didaktik dan metodik guru	Membantu mengembangkan pengajaran yang efektif	Jarang dilaksanakan selain kurang adanya percaya diri, juga tingkat pemotivasian yang rendah

Sumber: Susanto (2019:231).

2.1.1.9 Aspek Tindak Lanjut Supervisi Akademik

Pada tahap ini hasil pengamatan didiskusikan secara terbuka antara kepala sekolah dengan guru. Menurut Susanto (2019:228) beberapa hal yang perlu dilakukan kepala sekolah pada tahap ini adalah:

- 1) Kepala sekolah menyediakan waktu untuk bersama dengan guru mengevaluasi hasil supervisi akademik,
- 2) Kepala sekolah memberitahu kekurangan-kekurangan guru dalam mengajar,
- 3) Kepala sekolah harus memberikan dorongan, sugesti, bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya,
- 4) Kepala sekolah memberikan penguatan terhadap penampilan dan kekurangan guru dengan santun,
- 5) Kepala sekolah memberikan arahan dan bimbingan kepada guru tentang pelaksanaan proses belajar mengajar,
- 6) Kepala sekolah menyampaikan hasil supervisi akademik kepada guru,
- 7) Kepala sekolah membantu guru menilai hasil kegiatan pembelajaran,
- 8) Kepala sekolah memberi apresiasi terhadap kerja guru,

- 9) Kepala sekolah membantu guru membuat rencana tindak lanjut hasil pembelajaran,
- 10) Kepala sekolah memberikan upaya pemecahan masalah tentang kegiatan pembelajaran.

Dari aspek tindak lanjut, terdapat beberapa tahap tindak lanjut supervisi akademik, dapat diketahui bahwa kepala sekolah mengadakan evaluasi bersama dengan guru, kepala sekolah menyampaikan kekurangan-kekurangan yang ditemui pada saat melaksanakan supervisi akademik, selain itu juga kepala sekolah memberikan dorongan, penguatan, arahan dan bimbingan, apresiasi pada guru, membantu guru mempersiapkan rencana belajar tindak lanjut serta memberi upaya pada guru. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah bahwa kepala sekolah tidak hanya memberikan penilaian tetapi memberikan kesempatan pada guru untuk menyampaikan pendapatnya. Kepala sekolah memperlihatkan data hasil pengamatan yang telah dianalisis dan diinterpretasikan, kemudian memberikan kesempatan pada guru untuk mencermati data tersebut dan menganalisisnya. Selanjutnya mendiskusikan secara terbuka tentang hasil pengamatan tersebut.

Dalam diskusi harus dihindari kesan menyalahkan guru, usahakan guru sendiri mengemukakan atau menyampaikan kekurangan-kekurangannya dalam melaksanakan proses belajar mengajar, sehingga tidak berkesan kepala sekolah mencari kekurangan guru, kemudian menentukan rencana pembelajaran berikutnya, dan memberikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya. Hal ini senada dengan Penjelasan

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Sehingga dengan ini tugas dan tanggung jawab pengawas adalah melaksanakan supervisi yaitu: pengawas lebih berupaya untuk memberikan bimbingan supervisi, dorongan, dan pengayoman bagi suatu Pendidikan yang bersangkutan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan maupun pelayanannya. Dengan ini maka dapat diketahui bahwa kegiatan supervisi merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan harapan untuk memperoleh perubahan kearah yang lebih baik dan meningkatkan serta memperbaiki kualitas pembelajaran di kelas.

2.1.2 Kepala Sekolah

2.1.2.1 Definisi Kepala Sekolah

Kepala Sekolah/Madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak/raudhotul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah/madrasah ibtdaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama/madrasah tsanawiyah (SMP/MTs), sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas/madrasah Aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan/madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasioanal (SBI) atau yang

tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI) (Pasal 1 ayat 1, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah).

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah Bab VI Tugas Pokok Kepala Sekolah Pasal 15 menjelaskan bahwa beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.

Kepala Sekolah berasal dari dua kata yakni “Kepala” dan “Sekolah”. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan kata sekolah diartikan sebagai suatu lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara singkat Kepala Sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran (Wahjosumidjo, 2022:83).

Kepala Sekolah 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 sebagai penerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2022:83). Kepala sekolah adalah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala Sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan

prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya (Mulyasa, 2021:24).

Kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran. Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah, mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar pancasila yang bertujuan untuk: 1) Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, 2) Meningkatkan kecerdasan dan ketrampilan, 3) Mempertinggi budi pekerti, 4) Memperkuat kepribadian, dan 5) Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air (M. Daryanto, 2020:80).

Kepala sekolah adalah sosok yang diberi kepercayaan dan kewenangan oleh banyak orang (anak buah) untuk membawa sekolah ke arah tujuan yang ingin dicapai. Kepercayaan yang diberikan oleh anak buah ini adalah didasarkan pada beberapa aspek yang dimiliki oleh kepala sekolah dan diharapkan dapat menjadi modal untuk membawa pada keberhasilan bersama (Karwati & Priansa, 2019:37).

Lebih lanjut, Wahjosumidjo (2022:84), menjelaskan bahwa; “Kepala sekolah juga merupakan jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan

diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur-prosedur tertentu”.

Menurut Wahjosumidja dalam Susanto (2019:13) mendefinisikan Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, yang diselenggarakan proses belajar mengajar, atau interaksi antara guru dan siswa. Kepala Sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (Kepala Sekolah) di sekolah.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah merupakan pimpinan tertinggi dalam lembaga pendidikan yang bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan kelancaran jalannya sekolah demi terwujudnya tujuan sekolah tersebut. Seorang Kepala Sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya peserta didik, kerjasama sekolah dengan orang tua, serta lulusan yang berkualitas.

Kepala sekolah sebagai unsur vital bagi efektivitas dalam lembaga pendidikan menentukan tinggi rendahnya kualitas lembaga tersebut, Kepala Sekolah diibaratkan sebagai panglima pendidikan yang melaksanakan fungsi kontrol berbagai pola kegiatan pengajaran dan pendidikan didalamnya, oleh karena itu suksesnya sebuah sekolah tergantung pada sejauh mana

pelaksanaan misi yang dibebankan diatas pundaknya, kepribadian, dan kemampuannya dalam bergaul dengan unsur-unsur yang ada didalamnya.

2.1.2.2 Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Terkait dengan tugas pokok seorang kepala sekolah dasar, tugas kepala sekolah dasar, sebagaimana yang disebutkan oleh Julaiha (2019:58), meliputi beberapa hal. Pertama, kepala sekolah bertanggung jawab dalam memimpin dan membina sekolah sesuai dengan ketentuan yang berlaku guna meningkatkan kualitas kinerja sekolah. Kedua, kepala sekolah harus membangun kerjasama yang baik dengan orang tua, masyarakat, dan pihak terkait lainnya. Ketiga, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk membagi tugas kepada guru dan staf tata usaha (TU) sesuai dengan tuntutan kurikulum. Keempat, kepala sekolah juga harus melaksanakan bimbingan, pembinaan, motivasi, dan pengayoman kepada guru dan staf TU agar dapat menjalankan pembelajaran dengan baik, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif guna mencapai tujuan sekolah. Kelima, kepala sekolah perlu mendorong pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada di sekolah dasar. Terakhir, kepala sekolah bertanggung jawab dalam merencanakan dan melaksanakan penerimaan siswa baru serta menyusun kegiatan ekstrakurikuler bagi siswa.

Kimbrough & Burkett dalam Sutrisno (2019:946) mengemukakan enam bidang tugas kepala sekolah dasar yakni; “Sebagai pemimpin, yaitu mengelola pengajaran dan kurikulum, mengelola siswa, mengelola personalia,

mengelola fasilitas dan lingkungan sekolah, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat, serta organisasi dan struktur sekolah”.

Mulyasa (2021: 98) mengemukakan tujuh peran utama kepalasekolah yaitu sebagai Edukator (pendidik), Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator (EMASLIM). Berikut ini penjelasan tentang EMASLIM menurut Mulyasa (2019:99); “1) Kepala Sekolah sebagai Edukator, 2) Kepala Sekolah sebagai Manajer, 3) Kepala Sekolah sebagai Administrator”.

1. Fungsi sebagai edukator

Kepala Sekolah memiliki strategi yang tepat dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Fungsi kepala sekolah sebagai edukator adalah menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan pembinaan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti team teaching, moving class dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal. Menurut Wahjosumidjo (2022:122); “memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan.”

Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik. Terdapat beberapa hal

yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah terhadap peranannya sebagai pendidik menurut Wahjosumidjo (2022:124) yang mencakup dua hal pokok, yaitu “sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik diarahkan. Yang kedua, yaitu bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan”.

Ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik. Disamping ketiga sasaran utama pelaksanaan peranan kepala sekolah sebagai pendidik, terdapat pula kelompok sasaran lain, yang tidak kalah pentingnya kontribusi terhadap pembinaan kehidupan sekolah, yaitu organisasi orang tua siswa, organisasi siswa, dan organisasi para guru.

2. Fungsi Kepala Sekolah sebagai manajer

Manajer pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Wahyusumidjo, 2022:94). Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimiliki mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Kepala sekolah mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah,

berpikir secara analitik, konseptual, harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang memuaskan stakeholders sekolah. Memberikan peluang kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya. Semua peranan tersebut dilakukan secara persuasif dan dari hati ke hati. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Kepala sekolah perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, seorang manajer atau seorang Kepala Sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi, dan organisasi memerlukan manajer yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2022:96).

3. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadinya intraksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid menerima pelajaran.

Administrator dapat diartikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan antara rasionalitas

tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Usaha pengelolaan dan pembinaan sekolah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan tergantung pada kemampuan kepala sekolah.

Kepalasekolah sebagai administrator harus memiliki seorang siswa dalam proses belajar mengajar, dan kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah telah dirumuskan oleh Benyamin S Bloom, yaitu: kognitif pengetahuan, psikomotorik keterampilan dan efektif sikap, secara garis besar supandi mengemukakan yang harus dimiliki kepala sekolah sebagai administrator yaitu pengetahuan tentang pengadministrasian, memiliki keterampilan dalam menerapkan fungsi-fungsi administrator adalah keterampilan dalam menerapkan fungsi-fungsi administrasi tersebut. Wahjosumidjo (2022:96).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa Kepala sekolah harus menjalankan fungsi dan tugasnya sebagai administrator, karena administrasi sekolah tidak akan berjalan dengan baik tanpa sokongan dari kepala sekolah. Selain membuat perencanaan, kepala sekolah juga harus membuat struktur organisasi sekolah dengan baik, dengan tujuan untuk membagi tugas masing-masing anggotanya dan harus bisa menyesuaikan antara tugas dan kemampuannya, sehingga bisa bekerja secara optimal.

2.1.2.3 Tipologi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Muwahid Shulhan (2019:36) ada beberapa tipe kepemimpinan Kepala Sekolah yakni: “1) Tipe Kepemimpinan

Otokratis/Otoriter, 2) Tipe Kepemimpinan Laizes Faire (Kendali Bebas), 3) Tipe Kepemimpinan Demokratis”.

1. Tipe Kepemimpinan Otokratis/Otoriter

Tipe kepemimpinan otokratis ini merupakan tipe kepemimpinan yang paling dikenal. Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai dictator terhadap anggota-anggotanya. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin yaitu menggerakkan kelompoknya. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang, penafsirannya sebagai pemimpin tiada lain adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban bawahan adalah mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah dan mengajukan saran.

R. Veithzal dan Deddy dalam Kumala & Agustin (2018:28) mengungkapkan tipe kepemimpinan otoriter menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas bawahan semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pemimpin. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa ada perintah.

Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki musyawarah, rapat hanyalah sebagai sarana untuk menyampaikan instruksi-instruksi. Setiap perbedaan pendapat antara para anggotanya diartikan sebagai kepicikan,

pembangkangan, dan pelanggaran disiplin terhadap instruksi yang telah ditetapkan.

Dalam tindakan dan perbuatan, pemimpin tidak dapat diganggu gugat. Supervisi bagi pemimpin yang otokratis diartikan sebagai pengontrolan kepatuhan dan ketaatan kelompok terhadap segala perintah pemimpin. Dalam hal ini, berarti bukan Supervisi yang dilakukan akan tetapi sebagai inspeksi, yaitu mencari kesalahan dari para anggota. Jika ada anggota yang tidak patuh akan diberikan hukuman, begitupun sebaliknya jika ada yang patuh maka akan diberikan penghargaan.

Kepemimpinan menurut Shulhan (2019:36) otoriter memiliki dampak negatif dalam sebuah organisasi, antara lain:

- 1) Anggota akan menjadi pengikut yang tidak mampu dan tidak mau berinisiatif, takut mengambil keputusan, dan minimnya tingkat kreatifitas.
- 2) Ketersediaan anggota dalam meaksanakan tugas didasari oleh perasaan takut dan tertekan.
- 3) Organisasi menjadi statis, karena pemimpin tidak menyukai perubahan, perkembangan biasanya datang dari para anggota.

Kepemimpinan dengan tipe otokratis banyak ditemukan dalam pemerintahan absolut, sehingga ucapan raja berlaku sebagai undang-undang atau ketentuan hukum yang mengikat. Disamping itu, kepemimpinan ini sering pula terlihat pada kepemimpinan dictator sebagaimana yang terjadi di masa Nazi Jerman dengan Hitler sebagai pemimpin yang otoriter.

2. Tipe Kepemimpinan *Laizes Faire* (Kendali Bebas)

Tipe kepemimpinan *Laizes Faire*, sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinannya. Tipe ini diartikan sebagai kepemimpinan yang acuh, artinya membiarkan orang-orang berlaku sesuai kehendaknya masing-masing. Pemimpin dengan tipe ini termasuk pemimpin yang sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya. Pekerjaan tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggotanya tanpa ada petunjuk atau saran dari pemimpin. Kekuasaan dan tanggung jawab bersimpang-siur dan terjadi kekacauan diantara anggota kelompoknya. Tingkat keberhasilan organisasi dengan kepemimpinan *Laizes Faire* ini disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatannya masing-masing, baik secara individu maupun kelompok. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat. Tipe kepemimpinan ini biasanya yang struktur organisasinya tidak jelas. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pemimpin. (Veithzal dan Deddy dalam Kumala & Agustin, 2018:29).

3. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai dictator melainkan sebagai pemimpin yang transparan. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggotanya gara bekerja lebih kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usahanya selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.

Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap organisasi. Pemimpin memandang bawahannya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspek. Keinginan, kehendak, kemampuan, maupun kreatifitas yang berbeda-beda mendapatkan penghargaan dari pemimpin yang bersifat demokratis. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Pemimpin akan mengambil keputusan dengan cara musyawarah dan mufakat bersama. (Veithzal dan Deddy dalam Kumala & Agustin (2018:29).

Dalam melaksanakan tugasnya, pemimpin demokratis selalu bersifat transparan, artinya selalu menerima dan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari anggotanya. Pun kritik yang membangun sebagai umpan balik dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin.

Pemimpin demokratis mempunyai kepercayaan diri sendiri dan menyimpan perhatian serta kepercayaan pada anggotanya bahwa mereka mempunyai kemampuan untuk bekerja dengan profesional. Pemimpin yang

demokratis juga selalu memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan, selalu membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya anggota kelompok dalam menjalankan tugasnya.

Beberapa tipe kepemimpinan tersebut, dalam prakteknya dapat saling mengisi, terutama antara kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan demokratis. Dengan kata lain dalam kepemimpinan masih diperlukan kepemimpinan otoriter walaupun sifatnya yang lebih lunak. Sifat otoriter tersebut diperlukan sebagai perwujudan kesatuan perintah agar tidak membingungkan. Disamping itu dalam batas-batas tertentu kepemimpinan otoriter masih sangat diperlukan dalam kegiatan mengontrol dan pengawasan.

Terjadinya perbedaan-perbedaan mengenai tipe kepemimpinan tersebut adalah atas dasar hubungan antara pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya. Berpijak dari teori dan tipe kepemimpinan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa agar seseorang dapat tampil sebagai pemimpin yang baik dan sukses dalam melaksanakan kepemimpinannya, maka semua kualitas kepemimpinan haruslah memenuhi persyaratan dan tuntutan yang diajukan oleh situasi. Uraian tentang tipe kepemimpinan diatas dapat dijelaskan pada tabel 2.4 sebagai berikut:

Tabel 2.4
Tipe Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Pendekatan
Otokrasi	Kekuasaan pada pemimpin
<i>Laizes Faire</i>	Kekuasaan pada bawahan
Demokrasi	Kekuasaan pada bawahan

Sumber: Shulhan (2019:41).

Dari beberapa tipe kepemimpinan tersebut, dalam prakteknya dapat saling mengisi, terutama antara kepemimpinan otoriter dan kepemimpinan demokratis. Dengan kata lain dalam kepemimpinan masih diperlukan kepemimpinan otoriter walaupun sifatnya yang lebih lunak. Sifat otoriter tersebut diperlukan sebagai perwujudan kesatuan perintah agar tidak membingungkan. Disamping itu, dalam batas-batas tertentu kepemimpinan otoriter masih sangat diperlukan dalam kegiatan pengontrolan dan pengawasan. (Shulhan, 2019:41)

Dari beberapa tipe kepemimpinan yang utama, terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang sifatnya sebagai pelengkap antara lain : tipe kepemimpinan kharismatik, simbol, pengayom, tipe kepemimpinan ahli, organisatoris, administrator, dan agiator. (Shulhan, 2019:45).

Berdasarkan dari teori dan tipe kepemimpinan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa agar seseorang dapat tampil sebagai pemimpin yang baik dan sukses dalam melaksanakan kekepmimpinannya, maka semua kualitas kepemimpinan harus memenuhi persyaratan dan tuntunan yang diajukan oleh situasi dan kondisi dalam proses kepemimpinan.

2.1.3 Kinerja Mengajar

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru memiliki peran sentral dalam mempengaruhi kualitas pendidikan dan perkembangan siswa. Sebagai agen utama dalam proses pembelajaran, kinerja guru tidak hanya mencakup kemampuan mengajar

secara efektif, tetapi juga melibatkan kemampuan untuk membina hubungan yang positif dengan siswa, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan terus-menerus mengembangkan keterampilan profesional mereka. Kinerja guru memiliki dampak yang signifikan pada pencapaian akademik siswa, persepsi mereka terhadap belajar, serta motivasi dan minat mereka dalam mengeksplorasi pengetahuan. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, kinerja guru adalah hasil penilaian terhadap proses dan hasil kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai cara, perilaku, dan kemampuan seseorang (Poerwadarminta, 2020:598) Sedangkan Hadari (2019:34) mengartikan “Kinerja sebagai prestasi seseorang dalam suatu bidang atau keahlian tertentu, dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya yang didelegasikan dari atasan dengan efektif dan efisien”.

Mangkunegara, (2020:67) mengungkapkan bahwa “Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang)”. Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Prawirosentono (2018:2) mendefinisikan kinerja sebagai “Hasil kerja yang

dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka upaya mencapai tujuan secara legal”.

Mangkunegara dalam Jasmani (2013:155) juga mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sama halnya dengan yang dikemukakan Malayu Hasibuan (2007: 94) bahwa kinerja atau potensi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan seras waktu.

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa kinerja guru berkaitan dengan kompetensi guru, artinya agar memiliki kinerja yang baik seorang guru harus didukung dengan kompetensi yang baik. Jika seorang guru tidak memiliki kompetensi yang baik maka tidak akan mungkin memiliki kinerja yang baik. Depdiknas (2004: 11) menyatakan kinerja guru adalah kemampuan guru untuk mendemonstrasikan berbagai kecakapan dan kompetensi yang dimilikinya. Esensi dari kinerja guru tidak lain merupakan kemampuan guru dalam menunjukkan kecakapan atau kompetensi yang dimilikinya dalam dunia kerja yang sebenarnya.

Wagiran dalam Jurnal Pendidikan Evaluasi Pendidikan Tahun 17 Nomor 1 (2013: 155) mendefinisikan kinerja (performance) guru adalah hasil yang dicapai oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan

serta waktu dengan output yang dihasilkan tercermin dari kuantitas maupun kualitasnya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja mengajar guru adalah sesuatu hal yang dihasilkan oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kemampuan, kecakapan, pengalaman, kesanggupan, dan sesuai dengan kompetensi keguruan.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja guru dalam pembelajaran berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran, baik berkaitan dengan proses maupun hasilnya. Malthis dan Jackson dalam Jasmani (2013: 159) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (guru), yaitu kemampuan, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Kinerja (*Performance/P*) = Kemampuan (*ability/A*) x Usaha (*effort/E*) x Dukungan (*Support/S*). Dengan begitu kinerja seorang guru akan meningkat apabila ketiga komponen tersebut ada dalam dirinya, dan akan kurang jika salah satu komponen tersebut kurang bahkan tidak ada.

Sedangkan menurut Hasibuan dalam Jasmani (2013: 160) faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: 1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); 2) pendidikan; 3) keterampilan; 4) manajemen kepemimpinan; 5) tingkat penghasilan; 6) gaji dan kesehatan; 7) jaminan sosial; 8) iklim kerja; 9) sarana prasarana; 10) teknologi; 11) kesempatan berprestasi.

Hal ini menunjukkan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja berasal dari diri individu itu sendiri dan faktor dari luar individu itu sendiri. Adapun faktor dari diri individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan. Sedangkan faktor dari luar individu seperti iklim kerja, tingkat gaji, sarana prasarana, dan lain sebagainya.

2.1.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Suatu penilaian tentu ada banyak manfaatnya, salah satunya adalah dapat digunakan sebagai alat dalam pengambilan keputusan. Sulistiyani dan Rosidah dalam Jasmani (2013:161) mengemukakan secara terperinci manfaat penilaian kinerja adalah:

- 1) Penyesuaian-penyesuaian kompetensi;
- 2) Perbaiki kinerja;
- 3) Kebutuhan latihan dan pengembangan;
- 4) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja;
- 5) Untuk kepentingan penelitian kepegawaian;
- 6) Membantu mendiagnosis terhadap kesalahan desai pegawai.

Penilaian kinerja tidak hanya memberikan gambaran tentang pencapaian individu, tetapi juga memberikan manfaat yang luas dalam konteks pengambilan keputusan. Dengan penilaian kinerja, dapat dilakukan penyesuaian kompetensi, perbaikan kinerja, identifikasi kebutuhan latihan dan pengembangan, serta pengambilan keputusan terkait penempatan, promosi, mutasi, dan pemecatan. Selain itu, penilaian kinerja juga berperan dalam

penelitian kepegawaian serta membantu mendiagnosis kesalahan desain pegawai, sehingga menjadikannya alat yang penting dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

2.1.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja Guru

Setiap penilaian kinerja guru harus memiliki tujuan yang jelas tentang apa yang ingin dicapai. Menurut Departemen Pendidikan Nasional (2000) menyebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah membantu dalam:

- 1) Pengembangan profesi dan karier guru;
- 2) Pengambilan kebijaksanaan per sekolah;
- 3) Cara meningkatkan kinerja guru;
- 4) Penugasan yang lebih sesuai dengan karier guru;
- 5) Mengidentifikasi potensi guru untuk program in-service training;
- 6) Jasa bimbingan dan penyuluhan terhadap kinerja guru yang mempunyai masalah kinerja;
- 7) Penyempurnaan manajemen sekolah;
- 8) Penyediaan informasi untuk sekolah.

Tujuan dari penilaian kinerja guru sangatlah penting dalam membimbing proses evaluasi secara efektif. Tujuan-tujuan tersebut mencakup pengembangan profesi dan karier guru, pengambilan kebijaksanaan di tingkat sekolah, peningkatan kinerja guru, penugasan yang lebih sesuai dengan karier guru, identifikasi potensi untuk pelatihan in-service, bimbingan terhadap guru yang membutuhkan, penyempurnaan manajemen sekolah, serta menyediakan informasi yang relevan bagi sekolah. Dengan menjelaskan tujuan-tujuan ini,

penilaian kinerja guru dapat menjadi alat yang kuat dalam mendukung pertumbuhan profesional dan peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

2.1.3.5 Indikator Kinerja Guru

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dalam Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional (2008:4) menjelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh yang berintegrasi dalam kinerja guru, antara lain:

1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan karakteristik siswa dilihat dari berbagai aspek seperti moral, emosional, dan intelektual. Hal tersebut berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena siswa memiliki karakter, sifat, dan interest yang berbeda. Berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, seorang guru harus mampu mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan masing-masing dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal. Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuannya di kelas, dan harus mampu melakukan kegiatan penilaian terhadap kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan. Kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek-aspek yang diamati, yaitu:

- a) Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
 - b) Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
 - c) Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
 - d) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
 - e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
 - f) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
 - g) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
 - h) Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
 - i) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.
- 2) Kompetensi Kepribadian

Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga akan tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi kualitas masa depan bangsa. Walaupun berat tantangan dan

rintangan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya harus tetap tegar dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru. Pendidikan adalah proses yang direncanakan agar semua berkembang melalui proses pembelajaran. Guru sebagai pendidik harus dapat mempengaruhi ke arah proses itu sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam masyarakat. Tata nilai termasuk norma, moral, estetika, dan ilmu pengetahuan, mempengaruhi perilaku etik siswa sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat. Penerapan disiplin yang baik dalam proses pendidikan akan menghasilkan sikap mental, watak dan kepribadian siswa yang kuat. Guru dituntut harus mampu membelajarkan siswanya tentang disiplin diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana cara belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat. Semuanya itu akan berhasil apabila guru juga disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Guru harus mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kemantapan dan integritas kepribadian seorang guru. Aspek-aspek yang diamati adalah:

- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.
- b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.

- d) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
 - e) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.
- 3) Kompetensi Sosial

Guru di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu dicontoh dan merupakan suritaualan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kemampuan sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif. Dengan dimilikinya kemampuan tersebut, otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar, sehingga jika ada keperluan dengan orang tua siswa, para guru tidak akan mendapat kesulitan. Kemampuan sosial meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan. Kriteria kinerja guru yang harus dilakukan adalah:

- a) Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
- b) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
- c) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.
- d) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

4) Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran, untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Guru harus selalu mengupdate, dan menguasai materi pelajaran yang disajikan. Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses dari internet, selalu mengikuti perkembangan dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan. Kompetensi atau kemampuan kepribadian yaitu kemampuan yang harus dimiliki guru berkenaan dengan aspek:

- a) Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh siswa sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus.
- b) Dalam melaksanakan proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar. Karena

itu guru harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia, sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya.

- c) Di dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru harus memperhatikan prinsip-prinsip didaktik metodik sebagai ilmu keguruan. Misalnya bagaimana menerapkan prinsip apersepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi dan prinsip-prinsip lainnya.
- d) Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktik, guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula guru dapat menyusun butir secara benar, agar tes yang digunakan dapat memotivasi siswa belajar.

Penilaian kinerja guru pada hakikatnya merupakan suatu kegiatan untuk membina dan mengembangkan guru profesional. Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 dalam Mulyasa (2008: 63) mengemukakan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dalam hal ini yang dimaksud dengan pendidik sebagai agen pembelajaran (*learning agent*) adalah peran pendidik antara lain sebagai fasilitator, motivator, pemacu, maupun pemberi inspirasi. Ada beberapa indikator untuk meningkatkan kemampuan dalam proses belajar mengajar.

Dalam Permendiknas nomor 41 tahun 2007 pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi dari RPP. Pelaksanaan pembelajaran meliputi:

1) Kegiatan Pendahuluan

Dalam kegiatan pendahuluan, guru:

- a) Menyiapkan peserta didik secara psikis dan fisik untuk mengikuti proses pembelajaran;
- b) Mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi yang akan dipelajari;
- c) Menjelaskan tujuan pembelajaran atau kompetensi dasar yang akan dicapai;
- d) Menyampaikan cakupan materi dan penjelasan uraian kegiatan sesuai silabus.

2) Kegiatan Inti

Pelaksanaan kegiatan inti merupakan proses pembelajaran untuk mencapai KD yang dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Kegiatan inti menggunakan metode yang disesuaikan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran, yang dapat meliputi proses eksplorasi, elaborasi dan konfirmasi.

a) Eksplorasi

Dalam kegiatan eksplorasi, guru:

- (1) melibatkan peserta didik mencari informasi yang luas dan dalam tentang topik/tema materi yang akan dipelajari dengan menerapkan prinsip alam takambang jadi guru dan belajar dari aneka sumber;
- (2) menggunakan beragam pendekatan pembelajaran, media pembelajaran, dan sumber belajar lain;
- (3) memfasilitasi terjadinya interaksi antarpeserta didik serta antara peserta didik dengan guru, lingkungan, dan sumber belajar lainnya;
- (4) melibatkan peserta didik secara aktif dalam setiap kegiatan pembelajaran; dan
- (5) memfasilitasi peserta didik melakukan percobaan di laboratorium, studio, atau lapangan.

b) Elaborasi

Dalam kegiatan elaborasi, guru:

- (1) membiasakan peserta didik membaca dan menulis yang beragam melalui tugas-tugas tertentu yang bermakna;
- (2) memfasilitasi peserta didik melalui pemberian tugas, diskusi, dan lainlain untuk memunculkan gagasan baru baik secara lisan maupun tertulis;

- (3) memberi kesempatan untuk berpikir, menganalisis, menyelesaikan masalah, dan bertindak tanpa rasa takut;
- (4) memfasilitasi peserta didik dalam pembelajaran kooperatif dan kolaboratif;
- (5) memfasilitasi peserta didik berkompetisi secara sehat untuk meningkatkan prestasi belajar;
- (6) memfasilitasi peserta didik membuat laporan eksplorasi yang dilakukan baik lisan maupun tertulis, secara individual maupun kelompok;
- (7) memfasilitasi peserta didik untuk menyajikan hasil kerja individual maupun kelompok;
- (8) memfasilitasi peserta didik melakukan pameran, turnamen, festival, serta produk yang dihasilkan;
- (9) memfasilitasi peserta didik melakukan kegiatan yang menumbuhkan kebanggaan dan rasa percaya diri peserta didik.

c) Konfirmasi

Dalam kegiatan konfirmasi, guru:

- (1) memberikan umpan balik positif dan penguatan dalam bentuk lisan, tulisan, isyarat, maupun hadiah terhadap keberhasilan peserta didik,
- (2) memberikan konfirmasi terhadap hasil eksplorasi dan elaborasi peserta didik melalui berbagai sumber,

- (3) memfasilitasi peserta didik melakukan refleksi untuk memperoleh pengalaman belajar yang telah dilakukan,
- (4) memfasilitasi peserta didik untuk memperoleh pengalaman yang bermakna dalam mencapai kompetensi dasar:
 - (a) berfungsi sebagai narasumber dan fasilitator dalam menjawab pertanyaan peserta didik yang menghadapi kesulitan, dengan menggunakan bahasa yang baku dan benar;
 - (b) membantu menyelesaikan masalah;
 - (c) memberi acuan agar peserta didik dapat melakukan pengecekan hasil eksplorasi;
 - (d) memberi informasi untuk bereksplorasi lebih jauh;
 - (e) memberikan motivasi kepada peserta didik yang kurang atau belum berpartisipasi aktif.

3) Kegiatan Penutup

Dalam kegiatan penutup, guru:

- a) bersama-sama dengan peserta didik dan/atau sendiri membuat rangkuman/simpulan pelajaran;
- b) melakukan penilaian dan/atau refleksi terhadap kegiatan yang sudah dilaksanakan secara konsisten dan terprogram;
- c) memberikan umpan balik terhadap proses dan hasil pembelajaran;
- d) merencanakan kegiatan tindak lanjut dalam bentuk pembelajaran remedi, program pengayaan, layanan konseling dan/atau memberikan

tugas baik tugas individual maupun kelompok sesuai dengan hasil belajar peserta didik;

- e) menyampaikan rencana pembelajaran pada pertemuan berikutnya.

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Untuk menghindari duplikasi, peneliti melakukan penelusuran terhadap penelitian-penelitian terdahulu. Dari hasil penelusuran penelitian terdahulu, diperoleh beberapa masalah yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti, yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Miftahul Laili Hasanah pada tahun 2019 dengan judul penelitian Supervisi Akademik dan Bagaimana Kinerja Guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara supervisi akademik kepala sekolah terhadap kinerja guru. Jika supervisi akademik kepala sekolah naik maka kinerja guru juga akan meningkat.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Sufriandi Palakua pada tahun 2019 dengan judul penelitian peningkatan kinerja guru melalui supervisi akademik kepala sekolah. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat dikatakan bahwa penggunaan supervisi kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru di Madrasah Madrasah Ibtidaiyah Al-Mujahirin Bitung. Hasil siklus I menggambarkan kinerja guru sebesar 56,9% dengan tingkat kesuksesan guru sebesar 30% dan meningkat pada siklus II kinerja guru sebesar 93,7% dengan

tingkat kesuksesan guru sebesar 100% atau seluruh guru berhasil pada siklus II ini.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Pandit Isbianti pada tahun 2021 dengan judul penelitian Pelaksanaan Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di Klaten Jawa Tengah. Penelitian dilaksanakan di Kecamatan Jatinom, Klaten, Jawa Tengah dengan menyebarkan angket ke 109 orang guru di tiga sekolah yang dipilih. Angket penelitian yang digunakan telah divalidasi menggunakan teknik expert judgement. Data dari angket diolah secara kuantitatif dengan teknik persentase. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala SMPN yang diteliti telah melaksanakan tugas-tugas supervisi akademik. Dari keseluruhan tugas, tugas memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran di setiap mata pelajaran merupakan tugas yang paling tinggi keterlaksanaannya. Sebaliknya, tugas yang paling rendah keterlaksanaannya adalah membimbing guru menyusun silabus tiap mata pelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Dengan demikian, pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah di beberapa area masih perlu ditingkatkan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Deby Corina Putri, Burhanuddin Burhanuddin, Bambang Budi Wiyono pada tahun 2021 dengan judul Supervisi Kepala Sekolah dan Hubungannya dengan Penguasaan Kompetensi Guru SMK. Pada penelitian ini pendekatan yang

digunakan ialah pendekatan kuantitatif serta menggunakan desain penelitian korelasional. Berdasarkan hasil analisis pada data yang diperoleh menunjukkan bahwa kegiatan supervisi kepala sekolah SMK Negeri di Kota Malang termasuk dalam kualifikasi sedang, penguasaan kompetensi guru di SMK Negeri di Kota Malang termasuk dalam kualifikasi sedang, serta ada hubungan positif dan signifikan antara supervisi kepala sekolah dengan penguasaan kompetensi guru SMK Negeri di Kota Malang.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Niken Rosalina, Ika Candra Sayekti, dan Rita Eryani pada tahun 2021 dengan judul *Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar pada Masa Pandemi Covid-19*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif jenis studi kasus dengan teknik analisis data interaktif. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Perencanaan supervisi akademik: penentuan pelaksanaan supervisi selama pandemi dan instrumen supervisi; 2) Pelaksanaan supervisi akademik: dilakukan melalui observasi menggunakan platform zoom meeting dan wawancara menggunakan whatsapp group; 3) Evaluasi supervisi: beberapa guru masih terkendala penggunaan teknologi dalam menerapkan pembelajaran daring, kurang kreatifnya guru dalam memilih media pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran belum sepenuhnya sesuai dengan

rancangan pembelajaran; 4) Tindak lanjut supervisi akademik: Â pembinaan kinerja guru dalam mengelola pembelajaran virtual di Kelompok Kerja Guru (KKG) melalui zoom meeting atau whatsapp group. Hasil dari supervisi akademik digunakan sebagai pedoman refleksi dalam meningkatkan kinerja guru.

2.3 Pendekatan Masalah

Standar Nasional Pendidikan (SNP) merupakan kerangka acuan yang menetapkan kriteria dan indikator mutu pendidikan di Indonesia. SNP memiliki tujuan utama untuk memastikan bahwa setiap lembaga pendidikan, mulai dari tingkat dasar hingga tingkat tinggi, memberikan pelayanan pendidikan yang bermutu dan relevan. SNP terdiri dari delapan komponen utama, termasuk kompetensi lulusan, isi, proses, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, dana, pengelolaan, serta penilaian. Melalui penerapan SNP, diharapkan sistem pendidikan dapat memberikan landasan yang kokoh untuk peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan, sejalan dengan visi dan misi pengembangan pendidikan nasional. SNP menjadi pedoman bagi lembaga pendidikan untuk menyusun kebijakan, merencanakan program, dan mengevaluasi capaian hasil pembelajaran guna mencapai standar mutu yang ditetapkan oleh pemerintah.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar Kepala Sekolah dan Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang standar Pengawas Sekolah, dijelaskan bahwa tugas supervisi kepala sekolah meliputi

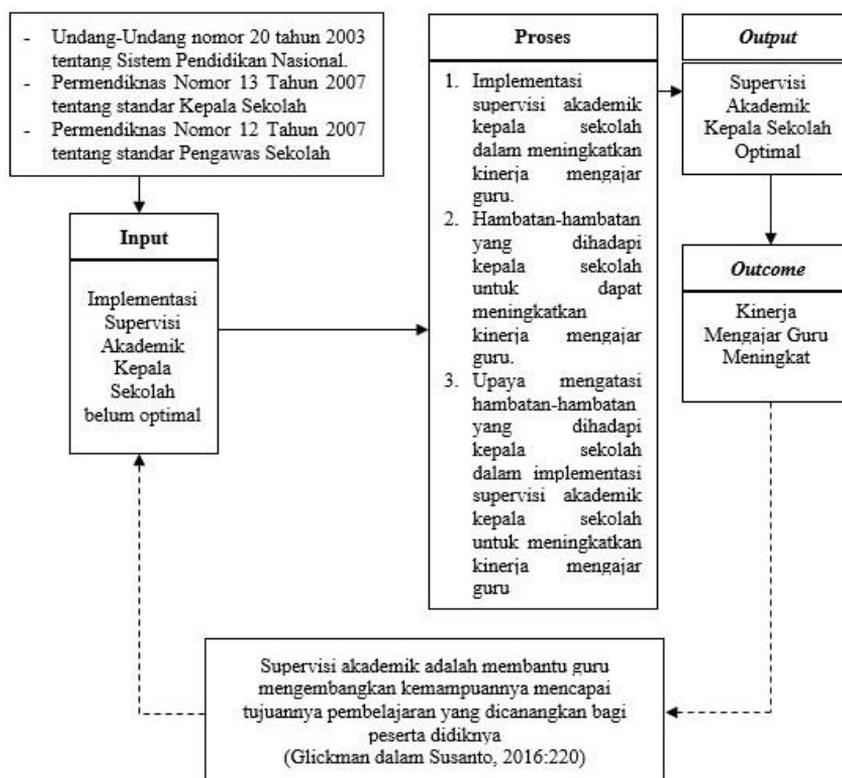
tugas merencanakan program supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan tehnik supervisi yang tepat serta menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru. Kepala sekolah yang baik bukan sekedar perencanaan yang baik tetapi juga pelaksana dan pembimbing guru yang baik pula.

Dalam membangun kemajuan pendidikan di dalam sekolah, seorang kepala sekolah harus berperan aktif untuk melakukan supervisi (mengawasi) kinerja para guru yang bertugas. Dengan melakukan pengawasan secara terus-menerus dapat meningkatkan kinerja guru, sehingga guru akan menghasilkan peserta didik yang berprestasi, yang dapat membanggakan dirinya sendiri, guru, sekolah maupun orangtua peserta didik itu sendiri. Supervisi terhadap guru merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru dan sebagai salah satu perwujudan upaya pengawasan sebagaimana tercantum dalam pasal 66 Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Selain meningkatkan kinerja guru supervisi dapat menjadi tindakan nyata kepala sekolah untuk memperbaiki jika ada penyimpangan yang terjadi dalam kinerja guru. Semua itu adalah bentuk usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk ikut berperan aktif dalam membangun atau meningkatkan kualitas pendidikan. Glickman dalam Ahmad Susanto (2016:220) menyatakan bahwa “Supervisi akademik adalah membantu guru mengembangkan

kemampuannya mencapai tujuannya pembelajaran yang dicanangkan bagi peserta didiknya”.

Berdasarkan teori-teori yang telah dijelaskan pada tinjauan teoritis, maka pendekatan dalam masalah penelitian ini adalah, jika implementasi supervisi akademik kepala sekolah sesuai dengan kaedah-kaedah yang telah ditentukan maka akan dicapai peningkatan kinerja mengajar guru yang optimal.



Gambar 2.2
Pendekatan Masalah