

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Efektivitas

2.1.1.1 Pengertian Efektivitas

Menurut Pasolong (2007:104) dalam (Zohriah 2017:141) efektivitas pada dasarnya berasal dari kata “efek” dan digunakan istilah ini sebagai hubungan sebab akibat. Efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab dari variabel lain. Efektivitas berarti bahwa tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai atau dengan kata lain sasaran tercapai karena adanya proses kegiatan.

Kata efektivitas mempunyai beberapa arti, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia menyebutkan tiga arti efektivitas, arti pertama adalah adanya suatu efek, akibat, pengaruh dan kesan. Arti yang kedua manjur atau mujarab dan arti yang ketiga dapat membawa hasil atau hasil guna. Kata efektif di ambil dari kata efek yang artinya akibat atau pengaruh dan kata efektif yang berarti adanya pengaruh atau akibat dari suatu unsur. Jadi efektivitas ialah keberpengaruhan atau keberhasilan setelah melakukan sesuatu. Dalam kamus umum bahasa Indonesia efektivitas merupakan keterangan yang artinya ukuran hasil tugas atau keberhasilan dalam mencapai tujuan. Dapat sedikit dipahami bahwa efektivitas bermaknakan juga menunjukkan taraf tercapainya tujuan, usaha dikatakan efektif jika usaha itu mencapai tujuan.

Berdasarkan pemahaman tersebut, dapat dijelaskan bahwa apabila

pencapaian tujuan organisasi semakin besar, maka semakin besar pula tingkat efektivitasnya. Dengan kata lain, semakin besar pencapaian tujuan organisasi, maka semakin besar pula hasil yang diperoleh dari tujuan-tujuan tersebut.

Menurut Hasibuan (2016:48) efektivitas adalah

efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan serta kualitas kerja yang baik.

Akhmad (2019:155-156) mengemukakan bahwa

efektivitas berhubungan dengan derajat keberhasilan suatu operasi pada sektor publik sehingga suatu kegiatan dikatakan efektif jika kegiatan tersebut mempunyai pengaruh besar terhadap kemampuan menyediakan pelayanan yang merupakan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kemudian Syam (2020:130) mendefinisikan

efektivitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan *output* (keluaran) yang dicapai dengan output yang diharapkan dari jumlah *input* (masukan) dalam suatu perusahaan atau seseorang.

Dan upaya mengevaluasi jalannya suatu organisasi, dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk dan manajemen organisasi atau tidak. Dalam hal ini efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (*input*), proses, maupun keluaran (*output*).

Berdasarkan pendapat di atas mengenai efektivitas, dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu hal dapat dikatakan efektif apabila hal tersebut sesuai dengan yang dikehendaki. Artinya, pencapaian hal yang dimaksud merupakan pencapaian tujuan dilakukannya tindakan-tindakan untuk mencapai hal tersebut. Efektivitas dapat

diartikan sebagai suatu proses pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.1.2 Penilaian Efektivitas

Mengukur efektivitas suatu organisasi pemerintahan bukanlah hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang pimpinan memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas. Pengukuran efektivitas dapat dilakukan dengan melihat hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Efektivitas dapat diukur melalui berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dapat dikatakan telah berjalan dengan efektif. Hal terpenting adalah efektivitas tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Efektivitas hanya melihat apakah proses program atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perlu diketahui alat ukur efektivitas kinerja, menurut Steers (2017: 261) meliputi:

a. Kemampuan Menyesuaikan Diri

Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui kerjasama dengan orang lain. Kunci keberhasilan organisasi adalah kerjasama dalam pencapaian tujuan. Setiap orang yang masuk dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang yang

bekerja di dalam organisasi tersebut maupun dengan pekerjaan dalam organisasi tersebut.

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada seseorang yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu yang dimiliki oleh seorang pegawai maka tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dimaksud adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.

d. Kualitas

Kualitas dari jasa atau produk primer yang dihasilkan oleh organisasi menentukan efektivitas kinerja dari organisasi itu. Kualitas mungkin mempunyai banyak bentuk operasional, terutama ditentukan oleh jenis produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi tersebut.

e. Penilaian Oleh Pihak Luar

Penilaian mengenai organisasi atau unit organisasi diberikan oleh mereka (individu atau organisasi) dalam lingkungan organisasi itu sendiri, yaitu pihak-pihak dengan siapa organisasi ini berhubungan. Kesetiaan, kepercayaan dan

dukungan yang diberikan kepada organisasi oleh kelompok-kelompok seperti para petugas dan masyarakat umum.

2.1.1.3 Indikator Efektivitas

Adapun beberapa indikator untuk mengukur efektivitas kerja menurut Hasibuan (2016:132) yaitu:

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan berupa hasil kerja dalam bentuk kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya beban kerja dan keadaan yang didapat atau dialaminya selama bekerja.

c. Pemanfaatan Waktu

Pemanfaatan waktu adalah penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan agar pekerjaanselesai tepat pada waktunya.

Selain itu, menurut Teori Tangkilisan (2005:60) untuk mengukur seberapa efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran ada beberapa kriteria atau indikator dari pada efektivitas sebagai berikut:

- a. Pencapaian target, artinya sejauh mana target dapat ditetapkan organisasi dapat terealisasikan dengan baik. Ini dapat dilihat dari sejauh mana pelaksanaan tujuan organisasi dalam mencapai target sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

- b. Kemampuan adaptasi, artinya keberhasilan organisasi dilihat dari sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi baik dari dalam organisasi maupun luar organisasi.
- c. Kepuasan kerja, artinya suatu kondisi yang dirasakan oleh seluruh organisasi yang mampu memberikan kenyamanan dan motivasi bagi peningkatan kinerja organisasi. Yang menjadi fokus didalamnya adalah pekerjaan dan kesesuaian imbalan atau sistem intensif yang diberlakukan bagi anggota organisasi yang berprestasi dan telah melakukan pekerjaan melebihi beban kerja yang ada.
- d. Tanggung jawab, artinya organisasi dapat melaksanakan mandat yang diberikan sesuai dengan ketentuan yang telah dibuat sebelumnya, dan bisa menghadapi serta menyelesaikan masalah yang terjadi dengan pekerjaannya.

Menurut Mulyasa (2009) dalam Susanto dkk., (2023:74-75)

Indikator efektivitas meliputi: (1) Indikator *input*; terdiri atas fasilitas, perlengkapan, karakteristik guru, materi pendidikan, serta kapasitas manajemen. (2) Indikator proses; terdiri dari perilaku administrasi serta alokasi waktu. (3) Indikator *output*; berupa hasil-hasil atau perolehan dari suatu proses. (4) Indikator *outcome*; berupa jumlah keluaran serta pendapatan.

Dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator efektivitas mencakup aspek kualitas dan kuantitas kerja, pemanfaatan waktu, pencapaian target, kemampuan adaptasi, kepuasan kerja, tanggung jawab, serta komponen *input*, proses, *output*, dan *outcome*. Indikator-indikator tersebut digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi atau individu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.1.2 Pengelolaan

2.1.2.1 Pengertian Pengelolaan

Pengelolaan adalah suatu rangkaian pekerjaan atau usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pengelolaan diartikan sebagai proses atau cara perbuatan mengelola, yaitu kegiatan tertentu yang menggerakkan tenaga orang lain, merumuskan kebijaksanaan, dan tujuan organisasi, serta memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan dan pencapaian tujuan (Kemendikbud, 2016). Konsep ini mencakup berbagai aspek mulai dari perencanaan, pengadaan, pemanfaatan, hingga pengawasan sumber daya yang tersedia.

Pengelolaan adalah proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan. Secara umum pengelolaan merupakan kegiatan merubah sesuatu hingga menjadi baik berat memiliki nilai-nilai yang tinggi dari semula. Pengelolaan dapat juga diartikan sebagai untuk melakukan sesuatu agar lebih sesuai serta cocok dengan kebutuhan sehingga lebih bermanfaat.

Nugroho (2003:119) mengemukakan bahwa

Pengelolaan merupakan istilah yang dipakai dalam ilmu manajemen. Secara etimologi istilah pengelolaan berasal dari kata kelola (*to manage*) dan biasanya merujuk pada proses mengurus atau menangani sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu.

Jadi pengelolaan merupakan ilmu manajemen yang berhubungan dengan proses mengurus dan menangani sesuatu untuk mewujudkan tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Menurut Enas dkk. (2025:1),

pengelolaan didefinisikan sebagai serangkaian tindakan dan praktik manajemen yang dilakukan untuk mengelola sumber daya, manusia, dan proses demi mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Dalam konteks ini, manajemen mencakup lima aspek fundamental yang saling terintegrasi, yaitu perencanaan melalui penetapan strategi dan rencana tindak lanjut; pengorganisasian dengan pembentukan struktur yang efisien dan alokasi sumber daya; pengarahan yang melibatkan kepemimpinan serta motivasi anggota tim; koordinasi untuk memastikan kerja sama antar berbagai fungsi organisasi; serta kontrol yang berperan dalam memantau kinerja dan mengambil tindakan korektif untuk memastikan hasil tetap selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Sementara menurut Hasibuan (2019:38), pengelolaan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi serta penggunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Siagian (2019:5) mendefinisikan pengelolaan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Dengan demikian, dapat pula dikatakan bahwa pengelolaan merupakan inti dari manajemen karena pengelolaan memang merupakan alat pelaksana utama dari manajemen itu sendiri.

Untuk merumuskan indikator pengelolaan suatu ilmu menggunakan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) serta pengawasan (*controlling*) atau yang biasa disebut dengan POAC (Hadi, 2020; Rosmayati et al., 2021).

Dapat disimpulkan bahwa pengelolaan adalah proses sistematis yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan dan pemanfaatan sumber daya secara optimal. Pengelolaan mencakup serangkaian kegiatan yang

meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (POAC). Dalam konteks pendidikan, pengelolaan merupakan inti dari manajemen yang bertujuan untuk merubah sesuatu menjadi lebih baik dan bermanfaat. Indikator pengelolaan yang efektif mengacu pada empat fungsi utama manajemen, yaitu: (1) Perencanaan, (2) Pengorganisasian, (3) Pelaksanaan, dan (4) Pengawasan. Keempat fungsi tersebut merupakan kesatuan yang saling berkaitan dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.3 Supervisi Akademik Kepala Sekolah

2.1.3.1 Pengertian Supervisi Akademik

Supervisi berasal dari kata *super* (atas atau lebih) dan *vision* (melihat atau meninjau), artinya "melihat sesuatu di mana subjek berada dalam keadaan lebih".

Secara umum Terry seperti dikutip Masaong (2020:36) mendefinisikan bahwa

Supervisi sebagai suatu usaha mencapai hasil yang diinginkan dengan cara mendayagunakan bakat/kemampuan alami manusia dan sumber-sumber yang memfasilitasi, yang ditekankan pada pemberian tantangan dan perhatian yang sebesar-besarnya pada bakat/kemampuan alami manusia.

Inti dari definisi tersebut adalah bahwa supervisor bukanlah menangani sendiri secara fisik operasional, tetapi cukup dengan membimbing, mengarahkan, dan melatih bawahan sehingga mereka dapat memberi kontribusi yang maksimal.

Sedangkan Daryanto dan Rachmawati (2015:1) menerjemahkan bahwa supervisi secara umum adalah pengarah serta pengendalian kepada tingkat anak buah (bisa berarti karyawan atau anak didik) yang berada di bawahnya dalam suatu organisasi atau kelompok. Orang yang menjalankan kegiatan supervisi biasanya disebut dengan sebutan Supervisor. Yang disebut Supervisor bukan hanya pejabat atau petugas dari kantor pembinaan, kepala sekolah, para guru dan bahkan peserta

didikpun dapat disebut sebagai supervisor, jika misalnya diserahkan tugas untuk menjadi ketua kelas, organisasi ataupun kelompoknya.

Selain itu supervisor juga perlu menciptakan iklim yang membuat karyawan bekerja dengan tenang dan bersemangat. Dalam dunia pendidikan, banyak pakar pendidikan mendefinisikan supervisi, diantaranya adalah Sahertian (2020:19) menurutnya supervisi adalah “Usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individu maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran.” Selanjutnya Sagala (2020:25) juga mendefinisikan supervisi sebagai bentuk bantuan dan pelayanan yang diberikan kepada guru agar mau terus belajar, meningkatkan kualitas pembelajarannya, menumbuhkan kreatifitas guru memperbaiki bersama-sama dengan cara melakukan seleksi dan revisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, model dan metode pengajaran, dan evaluasi pengajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, pendidikan, dan kurikulum dalam perkembangan dari belajar mengajar dengan baik agar memperoleh hasil yang lebih baik.

Pendapat ini hampir senada dengan yang dikemukakan oleh Herabudin (2019:198) yang menyatakan bahwa “Supervisi pendidikan ialah bantuan yang diberikan kepada personal pendidikan untuk mengembangkan proses pendidikan yang lebih baik dan upaya meningkatkan mutu pendidikan.”

Beberapa definisi yang tertulis di atas terdapat beberapa kesamaan oleh karenanya kesamaan inilah yang akan penulis jadikan sebagai acuan dalam menjelaskan pengertian tentang supervisi pendidikan. Pertama, supervisi pendidikan adalah sebuah layanan. Kedua, layanan itu berupa bimbingan yang

ditujukan kepada guru-guru dengan tujuan agar guru lebih profesional dalam melaksanakan pembelajaran.

Sebagaimana yang diungkapkan Arikunto dalam Daryanto dan Rachmawati (2015:27-28) bahwa Supervisi pendidikan secara ringkas memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Sebagai kegiatan meningkatkan mutu pembelajaran. Supervisi berfungsi meningkatkan mutu pembelajaran tertuju pada aspek akademik, khususnya yang terjadi di kelas ketika guru memberikan bantuan kepada peserta didik
2. Sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pembelajaran, merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, karena sifatnya melayani atau mendukung kualitas pembelajaran
3. Sebagai kegiatan memimipin dan membimbing adalah yang berkewajiban memimpin dan membimbing guru dan staf tata usaha di sekolah adalah kepala sekolah dan guru.

Oleh karena itu, proses pembelajaran dikatakan efektif jika mencapai tujuan pembelajaran. Proses pembelajaran dikatakan efisien apabila menggunakan sarana dan prasarana atau sumber daya yang efisien. Pada awalnya supervisi pendidikan dilakukan untuk mengawasi kegiatan sekolah dengan tujuan agar pendidikan berjalan dengan baik, tetapi perkembangannya justru lebih bersifat kepengawasan untuk merekam kerja guru, akibatnya lebih banyak mengungkap kesalahan guru

dan berakhir dengan pemecatan. Untuk mengantisipasi hal itu konsepsi supervisi lebih ditekankan pada aspek pemberhasilan guru dalam proses pembelajaran.

Berkaitan dengan keadaan tersebut Daryanto dan Rachmawati (2015:200) menyatakan bahwa “Secara umum kegiatan supervisi dapat dibedakan dalam dua macam, yaitu supervisi umum dan supervisi akademik, supervisi umum dilakukan untuk seluruh kegiatan teknis administrasi sekolah, sedangkan supervisi akademik lebih diarahkan pada peningkatan kualitas pembelajaran.” Sedangkan menurut Purwanto (2017:89) berpendapat bahwa dalam dunia pendidikan supervisi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

- 1) Supervisi umum (*general supervision*) dan supervisi pengajaran.

Supervisi umum adalah supervisi yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan atau pekerjaan yang secara tidak langsung berhubungan dengan usaha perbaikan pengajaran seperti supervisi terhadap kegiatan pengelolaan bangunan dan perlengkapan sekolah, administrasi kantor, administrasi keuangan dan sebagainya.

- 2) Supervisi pengajaran ialah kegiatan-kegiatan kepengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi baik personel maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar-mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.

Dari konsepsi ini maka Sergiovanni dalam Daryanto dan Rahmawati (2015:33-34) menegaskan bahwa, “Terdapat tiga tujuan supervisi pengajaran yaitu pengawasan berkualitas, pengembangan profesional, peningkatan motivasi guru.” Berdasarkan tujuan itu maka konsepsi supervisi yang berkembang saat ini sering

disebut dengan supervisi akademik (pengajaran) yang disimpulkan sebagai layanan yang disumbangkan terhadap guru yang hasil akhirnya adalah untuk peningkatan (perbaikan) pengajaran guru, pembelajaran murid dan kurikulum. Supervisi dirumuskan sebagai bagian dari perangkat supervisi pendidikan yang merupakan proses perbaikan dan peningkatan kegiatan kelas dan sekolah melalui kerjasama secara langsung dengan guru.

Ditinjau dari obyek yang disupervisi maka Kholiq & Mufidhatul Jannah (2022) membagi supervisi menjadi 3 bagian yaitu supervisi akademik, supervisi administrasi dan supervisi kelembagaan.” Supervisi akademik menitikberatkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu. Supervisi administrasi menitikberatkan pada aspek pendukung dan pelancar pembelajaran. Sedangkan supervisi lembaga titik beratnya pada aspek yang berada di sekolah dengan tujuan meningkatkan nama baik dan kinerja sekolah secara keseluruhan.

Menurut Glickman dalam Daryanto dan Rahmawati (2015:36) menyebutkan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan yang membantu guru untuk mengembangkan keahliannya mengelola proses pembelajaran demi tercapainya tujuan pembelajaran.

Dengan kegiatan itu, guru dapat menggunakan keahlian tersebut untuk memperbaiki kompetensi profesional yang dimilikinya. Di dalam Permendiknas Nomor 12 tahun 2007 dijelaskan bahwa supervisi akademik adalah bantuan yang diberikan kepada guru sehingga mereka terus menerus mengembangkan

kompetensinya untuk meningkatkan pencapaian tujuan pembelajaran. 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. Dari uraian di atas maka yang dimaksud dengan supervisi akademik dalam penelitian ini adalah suatu kegiatan berupa pemberian bantuan atau pembinaan bagi guru terutama yang menyangkut masalah pembelajaran sehingga pada akhirnya terjadi peningkatan kompetensi.

2.1.3.2 Tujuan dan Fungsi Supervisi Akademik

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 Riva'i (2019:39) sebagai berikut:

1. Membantu guru dalam mengembangkan kompetensinya yaitu pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.
2. Membantu guru dalam mengembangkan kurikulum yaitu silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) atau Modul Ajar, 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 staf 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, Suryo Subroto (dalam Makawimbang 2023:34) 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 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.

2.1.3.3 Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kegiatan supervisi selalu dilakukan di setiap lembaga atau organisasi apapun kegiatan tersebut bertujuan untuk menciptakan kondisi kerja dan membentuk perilaku anggota organisasi sesuai dengan norma dan budaya organisasi itu bagi kepentingan, maksud, dan tujuan organisasi. Oleh karena itu istilah supervisi selalu ada dalam setiap organisasi, bahkan telah lama dikenal di lingkungan organisasi. Dalam organisasi pendidikan, istilah supervisi sudah bukan hal yang asing lagi.

Adapun yang menjadi perhatian utama supervisi di sekolah-sekolah adalah masalah mutu pembelajaran dan upaya-upaya perbaikannya. Kedudukannya sebagai supervisor menempatkan kepala sekolah pada posisi penting dalam proses pembelajaran. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Daryanto (2015:37) bahwa "Supervisor dari supervisi akademik yaitu kepala sekolah." Menurut Suryosubroto dalam Makawimbang (2023:57) "Kepala sekolah menduduki posisi yang sangat strategis di dalam pencapaian keberhasilan suatu sekolah dan berperan sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor yang sering disingkat EMAS."

Dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor, kepala sekolah dituntut untuk mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Sehingga mampu membawa sekolah yang dipimpinnya menjadi sekolah yang berkualitas. Sebagaimana yang diungkapkan Satori dalam Mulyono (2015:59) bahwa "Tugas kepala sekolah melakukan perbaikan pengajaran melalui supervisi." Kepala sekolah sebagai supervisor bertugas memberikan bimbingan bantuan dan pengawasan dan penilaian

pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan, pengajaran yang berupa perbaikan program pengajaran dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang berkualitas.

Mulyono (2015:59) menyatakan bahwa "Kepala sekolah sebagai pemimpin unit satuan pendidikan terkecil, memiliki salah satu tugas yang harus diemban dalam hal upaya pembinaan profesional yang disebut dengan *supervisorship*." Sedangkan Masaong (2020:13) menjelaskan bahwa terdapat enam proses kepemimpinan dalam supervisi yaitu: penilaian, penentuan prioritas, penyusunan desain, pengalokasian sumber-sumber, pengkoordinasian dan pengarahan. Tahapan-tahapan ini hendaknya dilakukan dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran. Kaitannya dengan kepemimpinan, kepala sekolah/pengawas melakukan pembinaan baik yang berhubungan dengan kegiatan akademik maupun yang berkaitan dengan supervisi manajerial.

Konsep-konsep supervisi yang dikembangkan para ahli, baik dalam literatur mutakhir, maupun yang dibicarakan dalam literatur yang mendahuluinya, bahwa supervisi pendidikan dipandang sebagai kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan proses dan hasil pembelajaran. Dalam konteks profesi pendidikan khususnya profesi mengajar, mutu pembelajaran, merupakan refleksi dari kemampuan profesional guru.

Oleh sebab itu supervisi pendidikan berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja guru, yang pada gilirannya akan berdampak terhadap peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran. Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan

Makawimbang (2015:56) bahwa tujuan adanya supervisi yaitu untuk meningkatkan kualitas dan kinerja dengan bimbingan dan bantuan kematangan profesional guru dan lembaga akan senantiasa bisa dijaga dan ditingkatkan.

Adapun sasaran supervisi pendidikan adalah proses pembelajaran peserta didik dengan tujuan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Menurut Suhardan (2016: 28) dalam sasaran supervisi terdapat supervisi bantuan profesional yang merupakan layanan pemberdayaan kepala sekolah yang diberikan kepada guru untuk mempertinggi kinerjanya.

Dalam proses pembelajaran banyak faktor yang mempengaruhinya, antara lain, guru, peserta didik, kurikulum, alat dan buku-buku pelajaran, serta kondisi sarana dan prasarana yang ada. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Prasjo dan Sudiyono (2019:97) bahwa "Variabel yang mempengaruhi proses pembelajaran antara lain adalah guru, peserta didik, kurikulum, alat dan buku pelajaran, serta kondisi lingkungan dan fisik." Sedangkan menurut Sagala (2019:124-127) menyebutkan bahwa "Objek supervisi akademik, meliputi enam macam, yaitu:

- 1) Peserta didik
- 2) Ketenagaan
- 3) Kurikulum
- 4) Sarana dan prasarana
- 5) Pengelolaan
- 6) Lingkungan dan situasi umum.

Dalam konteks ini guru merupakan faktor yang paling dominan. Oleh karena itu supervisi pendidikan menaruh perhatian utama pada upaya-upaya yang sifatnya memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih mampu dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu

memperbaiki dan meningkatkan proses dan hasil belajar. Selanjutnya Makawimbang (2015:58) menjelaskan untuk kematangan profesional guru menuntut kepala sekolah untuk terus memantau perkembangan kualitas pendidikan. Sebagai supervisor diharapkan mampu mendorong tingkat pelibatan personal yang terkait dengan sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan. Seorang supervisor harus mampu mengungkapkan informasi lingkungan organisasi, strategi pencapaian tujuan manajemen pendidikan yang diterapkan, cara dan sistem kerja, prasyarat performansi pihak-pihak lain secara proporsional dan komprehensif.

Pemberdayaan profesional guru hanya akan berkembang apabila didukung oleh semua pihak terkait. Apabila kematangan profesional guru sudah terbentuk, maka peningkatan mutu pendidikan akan lebih mudah untuk diwujudkan.

Dalam kaitan ini Sutisna dalam Suhardan (2016:54-55) menjelaskan bahwa bentuk tanggung jawab peningkatan mutu pendidikan berada pada semua pihak, bukan hanya kepala sekolah dan guru. Pengawas, kepala sekolah, supervisor, konselor (*counselor*), guru-guru dan orangtua murid, bersama-sama memikirkan pertumbuhan dan perkembangan anak-anak dan bekerja sama ke arah tercapainya tujuan-tujuan sekolah.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru disebut supervisi klinis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran yang efektif. Mulyasa, dalam Makawimbang (2015:12) lebih jauh mengatakan bahwa supervisi klinis memiliki karakteristik sebagai berikut:

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

Peran kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan semata-mata untuk membantu guru mengatasi kesulitan yang mereka hadapi dalam proses belajar mengajar. Butuh usaha keras dari kepala sekolah untuk merubah suasana kaku dalam pelaksanaan supervisi. Sehingga tidak ada lagi guru yang beranggapan bahwa supervisi yang dilakukan kepala sekolah adalah untuk mencari-cari kesalahan dan menyudutkan mereka. Seperti dikemukakan Satori dalam Mulyono (2015:33) bahwa "Agar supervisor itu efektif, maka ia harus bekerja sama dengan guru-guru sedemikian rupa sehingga guru akan memandang supervisor sebagai sumber bantuan."

Dari uraian tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa sasaran dari supervisi pendidikan adalah menjadikan kepala sekolah dan guru sebagai "*learning profesional*", yaitu para profesional yang menciptakan budaya belajar dan mereka yang mau belajar terus menerus untuk menyempurnakan pekerjaannya.

Budaya ini memungkinkan terjadinya peluang inovasi dari bawah dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah menduduki posisi sentral dalam dunia pendidikan. Mulyasa (2015:67) menyebutkan bahwa "Kompetensi (tugas pokok) kepala sekolah antara lain, (1) menyusun program; sebagai langkah awal strategi pembelajaran, (2) melaksanakan program, (3) mengevaluasi hasil pelaksanaan program, (4) menganalisis, dan (5) menindaklanjuti temuan hasil analisis strategi pembelajaran."

Dari kelima tugas pokok tersebut, tergambar bagaimana beratnya tugas yang diemban seorang kepala sekolah. Belum lagi berbagai tugas tambahan di samping tugas pokok tadi dan berbagai tuntutan profesi, seperti kode etik serta berbagai tuntutan masyarakat lainnya.

2.1.3.4 Kompetensi Supervisor

Agar supervisi akademik berjalan dengan lancar maka seorang supervisor, dalam hal ini adalah kepala sekolah harus memiliki kompetensi sebagai seorang supervisor. Menurut Prasjo dan Sudiyono (2019:87) terdapat standar untuk kepala sekolah bahwa minimal harus memiliki lima dimensi kompetensi yaitu: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial." Sedangkan menurut Makawimbang (2023:57) menjelaskan ada tiga kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh supervisor dalam melaksanakan tugas-tugasnya yaitu *Human relation*, Administrasi dan Evaluasi. Kunci sukses pembimbingan dan bantuan profesional guru-guru terletak pada proses interaksi antar sesama. Komunikasi efektif merupakan media keterampilan *human relation*. Sedangkan kemampuan administratif merupakan alat penting dalam mengelola lembaga agar bisa berjalan

dengan baik mencapai tujuan pendidikan. Seorang supervisor harus memiliki kemampuan bagaimana merencanakan, mengorganisir personel dan sumber daya lainnya menggerakannya serta mengawasi. Sementara kemampuan evaluasi sangat diperlukan, berkaitan dengan peran supervisor itu sendiri sebagai pembimbing dan pembantu pertumbuhan profesionalitas guru-guru. Untuk mampu membimbing dan membantu diperlukan informasi dan bahan-bahan yang tepat mengenai akar permasalahan yang ditemui guru-guru. Untuk itu kemampuan evaluasi amat sangat diperlukan.

Adapun kompetensi yang mutlak harus dikuasai supervisor juga tertulis dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar kepala sekolah dalam Prasjo dan Sudiyono (2019:25), bahwa Salah satu dimensi kompetensi kepala sekolah yaitu kompetensi supervisi, yaitu: (1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Hal tersebut juga ditegaskan oleh Daryanto dan Rachmawati (2021:109) bahwa, “Kompetensi supervisi akademik meliputi:

- a. Membuat rencana program supervisi akademik
- b. Menerapkan teknik supervisi akademik
- c. Mengevaluasi hasil supervisi akademik
- d. Melaksanakan tindak lanjut supervisi akademik.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan Kinerja Guru

Kata perencanaan selalu berkaitan dengan pemikiran pada apa yang akan dilakukan. Merencanakan program supervisi akademik berarti memperkirakan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dalam pelaksanaan supervisi akademik.

Menurut Prasojo dan Sudiyono (2019:96) mengungkapkan bahwa:

Perencanaan program supervisi akademik adalah penyusunan dokumen perencanaan pemantauan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Perencanaan supervisi akademik berperan penting dalam mewujudkan tujuan dari supervisi itu sendiri. Dengan perencanaan yang baik, maka akan banyak manfaat yang diperoleh kepala sekolah selaku supervisor dalam menjalankan tugas supervisinya. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Prasojo dan Sudiyono (2019:87) bahwa Perencanaan supervisi akademik memiliki berbagai macam manfaat yang sangat berguna bagi supervisor. Adapun manfaat perencanaan program supervisi akademik adalah sebagai berikut, (1) pedoman pelaksanaan dan pengawasan akademik; (2) untuk menyamakan persepsi seluruh warga sekolah tentang program supervisi akademik; (3) penjamin penghematan dan keefektifan penggunaan sumber daya sekolah (tenaga, waktu, dan biaya).

Berkaitan dengan kegiatan perencanaan supervisi akademik, tentu saja harus dipersiapkan secara matang, termasuk dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran program supervisi. Menurut Daryanto dan Rachmawati (2021:117) bahwa,

Dokumen perencanaan program supervisi akan menjadi panduan bagi seluruh warga sekolah, perencanaan tersebut berisikan tentang latar belakang, tujuan, ruang lingkup supervisi, instrumen, jadwal masing-masing guru, petugas supervisi, dan harus disosialisasikan dan dipahami oleh semua warga sekolah.

Dari pemaparan di atas, dapat dijelaskan bahwa perencanaan program supervisi itu meliputi kegiatan (1) Merumuskan tujuan supervisi akademik yang meliputi keluaran langsung (*output*) dan dampak (*outcomes*); (2) Mengidentifikasi dan menetapkan pendekatan supervisi akademik yang efektif dan tepat dengan masalah yang dikembangkan; (3) Menetapkan mekanisme dan rancangan operasional supervisi akademik sesuai dengan tujuan, pendekatan, dan strategi yang dipilih; (4) Mengidentifikasi dan menetapkan sumber daya (manusia, informasi, peralatan, dan dana) yang dibutuhkan untuk kegiatan supervisi akademik; (5) Menyusun jadwal pelaksanaan supervisi akademik; (6) Menyusun prosedur dan mekanisme monitoring dan evaluasi supervisi akademik; (7) Memilih dan menetapkan langkah-langkah yang menjamin keberlanjutan kegiatan supervisi akademik.

2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat

Pelaksanaan supervisi akademik merupakan suatu kegiatan dimana terjadi hubungan secara langsung antara kepala sekolah sebagai supervisor dengan tujuan untuk pemberian bantuan teknis pada guru. Menurut Prasajo dan Sudiyono (2019:101) bahwa

Salah satu tugas kepala sekolah adalah melaksanakan supervisi akademik. Untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif diperlukan keterampilan konseptual, interpersonal, dan teknis. Konsep supervisi

akademik meliputi: pengertian, tujuan dan fungsi, prinsip-prinsip, dan dimensi substansi supervisi akademik.

Sedangkan Daryanto dan Rachmawati (2021:119) mengungkapkan bahwa:

Sasaran utama supervisi pendidikan adalah kemampuan-kemampuan guru dalam merencanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran, menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, memanfaatkan sumber belajar yang tersedia, dan mengembangkan interaksi pembelajaran (strategi, metode, teknik) yang tepat.

Berdasarkan teori-teori di atas, dan teori sebelumnya dapat dijelaskan bahwa dalam melaksanakan supervisi akademik langkah-langkahnya adalah sebagai berikut: (1) Menerapkan prinsip supervisi: kontinu, obyektif, konstruktif, humanistik dan kolaboratif; (2) Melaksanakan supervisi akademik yang berkelanjutan: Rencana jangka panjang, jangka menengah, pendek. (3) Melaksanakan supervisi akademik yang didasarkan pada kebutuhan dan masalah nyata yang dihadapi oleh guru; (4) Menempatkan pertumbuhan kompetensi guru dan peningkatan kualitas pembelajaran sebagai tujuan utama supervisi akademik; (5) Membangun hubungan dengan guru dan semua pihak yang terlibat dalam kegiatan supervisi yang terbuka, kesetiakawanan, dan informal yang berlandaskan pada sikap-sikap membantu, memahami, terbuka, jujur, sabar, antusias, dan penuh humor; (6) Melaksanakan supervisi yang demokratis, melibatkan secara aktif, berbagi tanggung jawab pengembangan pembelajaran dengan guru dan pihak lain yang relevan.

3. Evaluasi Hasil Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Evaluasi adalah pembuatan pertimbangan menurut suatu perangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggung jawabkan. Menurut TR Morrison dalam

Abdjul yang di kutip Nanang (2016:107-108), ada tiga faktor penting dalam konsep evaluasi, yaitu: pertimbangan, deskripsi objek penilaian, dan kriteria yang bertanggung jawab.

Menurut Oemar Hamalik (2019: 43) tujuan evaluasi antara lain:

- 1) Untuk memperoleh dasar bagi pertimbangan akhir suatu periode kerja, apa yang telah dicapai, apa yang belum dicapai, dan apa yang perlu mendapat perhatian khusus.
- 2) Untuk menjamin cara kerja yang efektif dan efisien yang membawa organisasi kepada penggunaan sumberdaya pendidikan (manusia/tenaga, sarana/prasarana, biaya) secara ekonomis.
- 3) Untuk memperoleh fakta tentang kesulitan, hambatan, penyimpangan dilihat dari aspek tertentu misalnya program tahunan, kemajuan belajar.

Dalam aktifitas mengevaluasi, ada tiga kegiatan besar yang biasanya dilakukan supervisor, yaitu: identifikasi tujuan evaluasi, penyusunan desain dan metodologi evaluasi, serta pengukuran. Mardiyah Hayati (2019:87) mengidentikkan kegiatan evaluasi program yang dilaksanakan supervisor ini dengan kajian penelitian. Proses evaluasi merupakan upaya mencari suatu fakta dan kebenaran, dalam pelaksanaannya harus objektif dan rasional, prinsip metode ilmiah harus diterapkan. Ada beberapa teknik evaluasi evaluasi program yang biasanya dipakai oleh supervisor dalam rangka mencari data untuk tindak lanjut, yaitu:

- a) Test
- b) Observasi

- c) Laporan Diri
- d) Evaluasi diri
- e) Teman sejawat.

Selain itu, beberapa prinsip yang harus dipegang teguh oleh supervisor dalam melaksanakan proses evaluasi, yaitu:

- 1) Komprerensif, evaluasi harus dilakukan secara menyeluruh. Semua variabel kegiatan dan aspek yang terkait dengannya harus dijabarkan dengan jelas sampai detail indikatornya.
- 2) Kooperatif, untuk mendapatkan informasi yang lengkap diperlukan kerjasama antara subjek evaluasi dan objek evaluasi.
- 3) Kontinu dan relevan dengan kurikulum, evaluasi hendaknya dilakukan secara terus menerus, membidik semua tahapan kegiatan, dan saling bersambungan.
- 4) Objektif, yaitu tidak terpengaruh dengan hal-hal yang bias mengaburkan pengukuran dan penilaian.
- 5) Humanis, yaitu mengedapankan dimensi-dimensi kemanusiaan.
- 6) Aman, yaitu hendaknya menjaga privasi individu, tidak menebar ketakutan diantara objek yang di supervisi.

Kegiatan evaluasi hasil supervisi akademik dilakukan dalam suatu siklus secara periodik setelah kepala sekolah melakukan penilaian, pembinaan, pemantauan, dan analisis hasil pengawasan sebagaimana digambarkan berikut ini.

Pada tahap berikutnya kepala sekolah sebagai supervisor melakukan pengolahan dan analisis data hasil penilaian, pembinaan, dan pemantauan.

Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi dari hasil pelaksanaan supervisi masing-masing guru. Berdasarkan hasil analisis data, disusun laporan hasil pengawasan yang menggambarkan sejauh mana keberhasilan tugas kepengawasan terhadap guru binaannya.

4. Menindak lanjuti hasil supervisi akademik Kepala Sekolah terhadap Guru

Tindak lanjut hasil supervisi dilakukan segera setelah selesai melakukan observasi. Pertemuan balikan (*feedback*) ini merupakan tahap yang penting dilakukan untuk mengembangkan kompetensi guru dengan cara memberikan balikan tertentu. Supervisor dalam kegiatan melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi dilakukan sebagaimana tercantum dalam Permendikbud No. 65 Tahun 2013 tentang Standar Proses meliputi: (1) Penguatan dan penghargaan kepada guru yang menunjukkan kinerja yang memenuhi atau melampaui standar; (2) Pemberian kesempatan kepada guru untuk mengikuti program pengembangan keprofesionalan berkelanjutan (PKB). Hal senada juga diungkapkan Prasajo dan Sudiyono (2019:120) bahwa:

Hasil supervisi akademik perlu ditindak lanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. Tindak lanjut tersebut berupa penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar, dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan/penataran lebih lanjut.

Hasil supervisi perlu ditindak lanjuti agar memberikan efek positif untuk meningkatkan profesionalisme guru. Tindak lanjut tersebut dapat berupa pemberian penguatan dan penghargaan kepada guru yang telah berhasil memenuhi standar, pemberian teguran yang bersifat mendidik kepada guru yang belum memenuhi standar. Pelaksanaan tindak lanjut diawali dengan melakukan analisis kelemahan

dan kekuatan guru, atau menganalisis instrumen yang digunakan. Kemudian hasil analisis, catatan supervisor, dimanfaatkan untuk mengembangkan kompetensi guru dalam melakukan pembelajaran, guna meningkatkan profesional guru. Menurut Daryanto dan Rachmawati (2021:213-214) menyatakan bahwa:

“Untuk mendorong guru memperbaiki kinerjanya maka dapat dilakukan melalui kegiatan pembinaan dan pemantapan instrumen supervisi.”

Adapun kegiatan pembinaan dapat berupa pembinaan langsung dan pembinaan tidak langsung. Sedangkan dalam memantapkan instrumen supervisi, perlu diadakan pengelompokan-pengelompokan, kegiatan ini bisa dilakukan dengan cara diskusi kelompok oleh para supervisor. Menurut Prasajo dan Sudiyono (2019:122) bahwa

Dalam memantapkan instrumen supervisi, dikelompokkan menjadi sebagai berikut (1) persiapan guru untuk mengajar; (2) instrumen supervisi kegiatan belajar mengajar; (3) komponen dan kelengkapan instrumen, baik instrumen supervisi akademik maupun instrumen supervisi non akademik; (4) penggandaan instrumen dan informasi kepada guru bidang studi binaan atau kepada karyawan untuk instrumen non akademik.

Supervisi akademik harus terlaksana dengan terprogram, terarah dan berkesinambungan. Oleh karena itu supervisi akademik sangat perlu untuk ditindak lanjuti.

2.1.3.5 Fungsi Supervisi Kepala Sekolah

Menurut Inom Nasution (2021:26) ada tujuh fungsi supervisi pengajaran, yaitu: “(1) pengembangan tujuan; (2) pengembangan program; (3) koordinasi dan pengawasan (4) motivasi; (5) pemecahan masalah; (6) pengembangan profesional; (7) penilaian keluaran pendidikan.” Hal pokok dalam fungsi supervisi adalah mengkoordinir semua usaha sekolah dalam mengembangkan program untuk

mencapai tujuan, kegiatan ini tentu akan lebih banyak dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor.

Sedangkan menurut Sahertian (2020:113) “Fungsi-fungsi utama supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan inspeksi
2. Penelitian hasil inspeksi
3. Penilaian
4. Pelaporan (reporting)
5. Latihan
6. Pembinaan.

Selanjutnya Pidarta (2019:2) menyatakan bahwa fungsi dan tugas supervisor tersebut memberi petunjuk bahwa manajemen pendidikan pada intinya adalah mengelola pembelajaran dan memberikan layanan belajar yang berkualitas. Untuk meningkatkan kualitas pembelajaran memenuhi kualitas yang dipersyaratkan, maka peran kepala sekolah secara otomatis berfungsi sebagai supervisor dibantu oleh para pengawas yang ditunjuk oleh pemerintah.

Masih menurut Sahertian (2020:21) beliau mengungkapkan bahwa fungsi-fungsi utama supervisi harus dijalankan agar tujuannya dapat tercapai secara optimal dengan cara: (1) menetapkan masalah yang betul-betul mendesak untuk ditanggulangi; (2) menyelenggarakan inspeksi, yaitu sebelum memberikan pelayanan kepada guru, supervisor lebih dulu perlu mengadakan inspeksi sebagai usaha mensurvei seluruh sistem pendidikan yang ada; (3) penilaian data dan informasi hasil inspeksi yang telah dihimpun diolah sesuai prinsip-prinsip yang berlaku dalam penelitian; (4) penilaian, yaitu usaha mengetahui segala fakta yang mempengaruhi kelangsungan persiapan, perencanaan dan program, penyelenggaraan, dan evaluasi hasil pengajaran; (5) latihan, yaitu berdasarkan hasil

penelitian dan penilaian mungkin ditemukan hal-hal yang dirasa kurang dilihat dari kemampuan guru terhadap beberapa aspek yang berkaitan dengan pengajaran.

Fungsi-fungsi tersebut merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, digunakan membantu memecahkan berbagai kesulitannya melaksanakan tugas pembelajaran memanfaatkan teknik-teknik supervisi yang sesuai kebutuhan guru. Peran dan fungsi supervisi pendidikan adalah korektif, preventif, konstruktif, dan kreatif dengan sasaran memperbaiki situasi belajar mengajar dan meningkatkan kualitas proses belajar mengajar. Menurut Purwanto (2017:118-119) secara umum, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain adalah:

1. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya;
2. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar
3. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
4. Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
5. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk

mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.

6. Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan BP3 (Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan) atau POMG (Persatuan Orangtua Murid dan Guru) dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.

Istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris yang terdiri dari dua kata, yaitu *super* dan *vision*, *super* berarti atas atau lebih, sedangkan *vision* berarti melihat atau meninjau. Dengan kata lain, supervisi dalam pengertian sederhana yaitu melihat, meninjau atau melihat dari atas, yang dilakukan oleh atasan (pengawas atau kepala sekolah) terhadap perwujudan kegiatan pembelajaran.

Berkaitan dengan istilah supervisi, Daryanto dan Rachmawati (2021:204) pada kegiatan supervisi dahulu banyak dilakukan adalah inspeksi, pemeriksaan, pengawasan atau penilikan. Pemeriksaan artinya melihat apa yang terjadi dalam kegiatan sedangkan pengawasan adalah melihat apa yang positif dan negatif. Sedangkan inspeksi dimaksudkan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan atau kesalahan yang perlu diperbaiki dalam suatu pekerjaan.

Kedudukan yang setingkat dengan supervisor adalah manajer lini pertama (*first line management*), pengawas atau mandor. Dalam organisasi pendidikan, pengawas sekolah adalah Aparatur Sipil Negara yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan

dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, dasar dan menengah.

Kedudukan pengawas dalam institusi pendidikan sangat strategis karena melakukan penilaian sekaligus pembinaan terhadap kinerja guru, kepala sekolah, dan staf administrasi dalam pengelolaan pendidikan di sekolah. Penilaian dilakukan untuk mengetahui pencapaian tujuan yang ditetapkan, sedangkan pembinaan bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah dan petugas administrasi dalam pencapaian tujuan pendidikan. Salah satu tugas penting pengawas adalah melakukan supervisi secara rutin dan berkelanjutan di sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.

Bantuan yang diberikan kepada staf dalam hal ini para guru meliputi teknik administratif dan teknik edukatif, teknik administratif berkenaan dengan persiapan bahan pengajaran, penataan dokumen-dokumen penilaian, penyiapan berkas laporan kemajuan belajar siswa atau data yang berkaitan dengan laporan pengajaran pada akhir tahun ajaran. Sedangkan bantuan teknik edukatif berupa bimbingan kepada guru untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi dalam pembelajaran antara lain, masalah siswa, pemilihan berbagai strategi pembelajaran, analisis kurikulum, pemilihan sumber belajar, ataupun penggunaan media belajar.

Keberhasilan pelaksanaan pendidikan di sekolah tidak terlepas dari peranan pengawas, kepala sekolah dan guru. Tugas pokok guru adalah mengajar dan membantu siswa menyelesaikan masalah-masalah belajar dan perkembangan pribadi dan sosialnya. Kepala sekolah memimpin guru dan siswa dalam proses pembelajaran serta membantu mengatasi masalah yang dihadapi. Pengawas

melakukan supervisi dan memberikan bantuan kepada kepala sekolah, guru dan siswa dalam mengatasi persoalan yang dihadapi selama proses pendidikan berlangsung. Dikemukakan oleh Prasajo dan Sudiyono (2019:86) bahwa tujuan supervisi pembelajaran ialah: (1) membimbing dan memfasilitasi guru mengembangkan kompetensi profesinya; (2) memberi motivasi guru agar menjalankan tugasnya secara efektif; (3) membantu guru mengelola kurikulum dan pembelajaran secara efektif; (4) membantu guru membina peserta didik agar potensinya berkembang secara maksimal.

Tujuan supervisi di atas merupakan usaha atau bantuan yang dilakukan oleh supervisor kepada guru-guru untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan pengajaran termasuk pertumbuhan kepribadian dan sosialnya. Selanjutnya Glickman yang dikutip Sudjana (2019:54) mengemukakan bahwa

Tujuan supervisi pembelajaran adalah untuk membantu guru-guru belajar bagaimana meningkatkan kemampuan dan kapasitasnya, agar peserta didiknya dapat mewujudkan tujuan belajar yang telah ditetapkan.

Dengan kalimat lain, tujuan supervisi pengajaran adalah membantu dan memberikan kemudahan kepada para guru untuk belajar meningkatkan kemampuan mereka guna mewujudkan tujuan belajar peserta didik. Secara lebih operasional, tujuan konkrit dari supervisi pendidikan menurut Daresh, yang dikutip Sudjana (2019:1) adalah sebagai berikut: (1) Meningkatkan kinerja guru; (2) meningkatkan keefektifan kurikulum sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik; (3) meningkatkan keefektifan dan keefisienan sarana dan prasarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu mengoptimalkan keberhasilan peserta didik; (4) meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah

khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal yang selanjutnya peserta didik dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana yang diharapkan; (5) meningkatkan kualitas situasi umum sekolah sehingga tercipta situasi yang tenang dan tentram serta kondusif yang akan meningkatkan kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan.

Supervisi pendidikan berperan memberikan kemudahan dan membantu kepala sekolah dan guru mengembangkan potensi secara optimal. Supervisi harus dapat meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah sehingga dapat mencapai efektivitas dan efisiensi program sekolah secara keseluruhan. Melalui supervisi, guru diberi kesempatan untuk meningkatkan kinerja, dilatih untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi.

Dalam merumuskan program sekolah, guru diberi kesempatan untuk memberikan masukan dan penilaian program yang disusun. Keterlibatan guru secara penuh dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan berdampak pada peningkatan semangat kerja. Dengan demikian tujuan supervisi pendidikan adalah meningkatkan kemampuan profesional dan teknis bagi guru, kepala sekolah, dan personel sekolah lainnya agar proses pendidikan di sekolah lebih berkualitas. Dan yang utama, supervisi pendidikan dilakukan atas dasar kerjasama, partisipasi, dan kolaborasi, bukan berdasarkan paksaan dan kepatuhan. Dengan demikian, akan timbul kesadaran, inisiatif, dan kreativitas personel sekolah.

2.1.4 Teknik *Coaching*

2.1.4.1 Konsep Teknik *Coaching*

Teknik *coaching* menjadi salah satu metode yang cocok apabila digunakan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran karena merupakan salah satu jenis intervensi pengembangan potensi individu yang dipusatkan pada sasaran tertentu dan dilakukan melalui percakapan dan observasi langsung di dalam kelas (Mopangga et al., 2021:86). Lebih lanjut Whitmore (2019:44) menjelaskan bahwa *coaching* merupakan kunci dalam memaksimalkan kinerja individu. *Coaching* sebagai proses kolaborasi berorientasi pada hasil dan sistematis dan sebuah latihan yang digunakan *coach* untuk membantu *coachee* tampil lebih baik.

Kepala Sekolah dalam supervisi akademik berbasis *coaching* berperan dan bertanggung jawab sebagai supervisor dalam peningkatan keberhasilan kompetensi profesional guru. Langkah supervisi akademik berbasis *coaching* diawali dengan membangun kepercayaan dan komunikasi yang baik sehingga mampu untuk memberikan hubungan yang baik dan efektif yang dilakukan oleh kepala sekolah. Tujuan utama dari supervisi akademik berbasis *coaching* yaitu memberdayakan dan mengembangkan kompetensi dalam meningkatkan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan (Glickman, 2013:288).

Manajer dan supervisor terlibat dalam proses *coaching* untuk mencegah kesenjangan kinerja, menyampaikan informasi, memberikan keterampilan mengajar, dan mempromosikan nilai-nilai dan budaya kerja yang diinginkan. Peningkatan kinerja, peningkatan motivasi, dan kebahagiaan kerja merupakan hasil

dari *coaching* yang baik. Komponen mendasar dari manajemen kinerja individu adalah *coaching*, yang sering digunakan untuk mendekati pekerjaan dengan tujuan membantu pengembangan keterampilan dan tingkat kompetensi seseorang. Sebagai bagian dari proses manajemen pada umumnya, *coaching* mencakup memotivasi karyawan untuk mengambil kepemilikan atas pekerjaan mereka, mengelola delegasi, meningkatkan pembelajaran pada setiap kesempatan, dan mendorong mereka untuk mengatasi masalah yang semakin menantang. Di tempat kerja, *coaching* adalah strategi pertumbuhan di mana atasan langsung memberikan pelatihan dan umpan balik kepada karyawan (Wulandari & Sari, 2022).

Beberapa prinsip-prinsip supervisi akademik berbasis *coaching* adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada *coachee* atau guru
2. Bersikap reseptif dan ingin tahu
3. Memiliki rasa percaya diri yang tajam
4. Mampu melihat peluang dan masa depan.

Dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional pengelola sekolah hendaknya menggunakan supervisi akademik berbasis *coaching* sebagai cara untuk membantu guru meningkatkan kinerja profesional dan kompetensinya melalui komunikasi yang efektif dan kepercayaan.

Proses dalam supervisi akademik berbasis *coaching* terdiri dari 3 tahapan yaitu pra observasi, observasi dan pasca observasi (Maryanti, 2021: 43-47).

- a. Tahap pra observasi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah mengetahui tujuan yang akan dilakukan dalam pembelajaran, sementara untuk guru adalah menentukan tujuan dan mempersiapkan rancangan pembelajaran sehingga guru termotivasi karena adanya keterlibatan

dalam proses supervisi akademik.

- b. Tahap observasi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah kunjungan ke kelas untuk mengetahui proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru secara langsung. Dalam tahap ini kepala sekolah melalui instrumen yang digunakan mencatat hal-hal yang dapat menjadi pengembangan guru.
- c. Tahap pasca-observasi, yang dilakukan oleh kepala sekolah dan guru adalah menganalisis data untuk dilakukan umpan balik dan tindak lanjut perbaikan kompetensi profesional guru.

Kepala sekolah dalam hal ini dengan melakukan komunikasi yang baik pada tahap pra observasi dapat memberikan pemahaman terhadap guru untuk merasa aman ketika akan di supervisi sehingga mampu untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan mampu berkolaborasi dengan guru karena proses dalam supervisi berbasis *coaching* ini guru dan kepala sekolah lebih banyak dilakukan komunikasi antara guru dan kepala sekolah (Yusrianti & Radhiyah, 2023).

Dapat disimpulkan bahawa Supervisi akademik berbasis *coaching* efektif meningkatkan kinerja dan kompetensi guru melalui komunikasi dua arah dan kepercayaan, dengan tiga tahap: pra-observasi (persiapan), observasi (pengamatan kelas), dan pasca-observasi (umpan balik & tindak lanjut). Pendekatan ini memotivasi guru secara kolaboratif untuk perbaikan profesional berkelanjutan.

2.1.4.2 Coaching Model TIRTA

Model TIRTA merupakan suatu model *coaching* yang dikembangkan dari satu model *coaching* GROW model. GROW ini memiliki kepanjangan dari *Goal*,

Reality, *Option*, dan *Will*. Model tersebut telah dikembangkan semenjak tahun 1980-an oleh Sir John Whitmore (2019: 113). Penjabaran dari GROW model adalah:

1. *Goal* (Tujuan)

Pada sesi ini *coach* perlu mengetahui apa tujuan yang ingin dicapai *coachee* dari sesi *coaching* tersebut.

2. *Reality* (Nyata)

Pada tahap ini dilakukan proses menggali semua hal yang terjadi pada *coachee*.

3. *Option* (Pilihan)

Pada tahap ini *coach* membantu *coachee* dalam memilih dan memilah hasil pemikiran selama sesi, yang pada akhirnya akan dijadikan rencana aksi nyata yang dilakukan oleh *coachee*.

4. *Will* (Keinginan untuk Maju)

Pada tahap ini merupakan komitmen *coachee* dalam membuat rencana aksi dan menjalankannya.

Terinspirasi dari model GROW, supervisi akademik berbasis *coaching* dengan model TIRTA, dikembangkan oleh Kemdikbud tahun 2021. *Coaching* model TIRTA adalah pengembangan model semangat merdeka mengajar yang menuntut guru untuk memiliki keterampilan *coaching*. Karena apabila potensi guru maksimal maka guru akan semakin profesional. Alur supervisi akademik dengan model TIRTA yaitu:



Gambar 2.1
Coaching Model Tirta

Supervisi akademik berbasis *coaching* dengan Model TIRTA yang dikembangkan oleh Kemdikbud (2021) dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Tujuan Umum, dalam tahap ini kepala sekolah dan guru telah menyepakati tujuan pembicaraan yang akan dilaksanakan. Diharapkan guru atau *coachee* yang akan menyampaikan tujuan percakapan, sedangkan kepala sekolah atau *coach* adalah menanyakan tujuan yang sebenarnya hendak dicapai mencakup rencana, tujuan, ukuran keberhasilan yang akan dilaksanakan.
- Identifikasi, dalam tahap ini *coach* atau kepala sekolah melakukan analisis dan pemetaan terhadap kondisi yang dibicarakan dan dihubungkan pada hal nyata atau fakta pada saat supervisi berlangsung, mencakup pencapaian guru, kekuatan dan peluang, hambatan dan solusi sehingga disini guru dapat menjelaskan hambatan sehingga dapat memberikan solusi dalam permasalahannya.
- Rencana Aksi, dalam tahap ini kegiatan atau rencana yang akan dilakukan guru untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi,

Kepala Sekolah dapat menyampaikan terkait rencana dan strategi, prioritas pengembangan jangka panjang, ukuran keberhasilan, dan cara mengatasi gangguan dan kendala.

- d. Tanggung jawab, pada titik ini, guru bertindak sebagai pelatih, berkomitmen untuk menggunakan hasil untuk memutuskan apa yang harus dilakukan selanjutnya, kepala sekolah dapat menggali tentang komitmen yang akan dilakukan, pendukung aksi dan tindak lanjut. Supervisi berbasis *coaching* dengan model TIRTA ini diharapkan dapat memberikan kegiatan supervisi akademik yang lebih efektif, efisien dan penuh makna sehingga guru mampu untuk meningkatkan kompetensi profesional yang dimilikinya.

Model TIRTA dilakukan secara sistematis dari tahap perencanaan dengan menentukan tujuan. Tahap yang dilakukan dalam model TIRTA diawali dengan kepala sekolah yang menggali secara detail informasi kepada guru. Setelah itu guru akan melakukan kegiatan supervisi yang akan menjadi kegiatan untuk refleksi atas kegiatan yang telah dilakukan dalam pembelajaran. Dalam model TIRTA kepala sekolah bertindak untuk mengajak guru dalam menceritakan permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran kemudian mencari solusi dan rencana tindak lanjut dan pelaksanaan tindak lanjut (Maryanti, 2021:42)

Dalam implementasinya, Kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan potensi seorang guru, terutama dalam konteks kelas, sebagaimana tercermin dari hasil penilaian praktik. Pendekatan ini mendasarkan pelatihan pada area di mana kelemahan guru terlihat, membantu mereka berpartisipasi lebih aktif

dalam memonitor kegiatan pembelajaran adalah hal yang dapat dilakukan. Kesadaran diri guru mengenai dirinya sendiri menjadi prinsip utama, dan komitmen tanggung jawab antara guru dan kepala sekolah terhadap rencana yang telah disusun merupakan faktor kunci. Langkah-langkah selanjutnya dan pencapaian yang dihasilkan dapat dicatat. Kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi para pengikutnya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan mencerminkan kesuksesannya. Tugas kepala sekolah melibatkan pengawasan dan tanggung jawab terhadap kemampuan guru dalam meningkatkan mutu pengajaran di dalam kelas. Peran kepala sekolah berpengaruh besar pada pertumbuhan dan perkembangan sekolah. Oleh karena itu, klien diharapkan mampu melakukan audit secara tepat, mengikuti prinsip-prinsip pengendalian, serta metode dan proses yang terkait. Seorang pelatih yang berasal dari kepala sekolah juga perlu memiliki pemahaman dasar-dasar *coaching*, termasuk kolaborasi antara peserta didik dan pelatih yang selalu berorientasi pada pencapaian hasil secara sistematis. *Coaching* bertujuan untuk meningkatkan kinerja, pengalaman hidup, pembelajaran mandiri, dan pertumbuhan melalui pelatihan. Selain itu, pelatihan harus bertujuan untuk menciptakan kondisi yang mendukung peserta didik dalam menggali potensi mereka. (Kemendikbud, 2021).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan dalam model TIRTA diawali dari tujuan, identifikasi tujuan, rencana aksi dan tanggung jawab perbaikan dan setiap proses dalam model TIRTA membutuhkan diskusi antara guru dan kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru.

2.1.4.3 Kecerdasan Emosional dalam *Coaching*

Kecerdasan emosional ialah sebuah kemampuan untuk mendengarkan bisikan emosi dan menjadikannya sebagai sumber informasi penting untuk memahami diri sendiri dan orang lain demi mencapai sebuah tujuan (Ary Ginanjar, 2011:62). Sedangkan menurut Liany (2020) menyatakan bahwa kecerdasan emosional merupakan dasar dari kualitas personal seperti percaya diri yang realistis, integritas, pengetahuan tentang kelebihan dan kekurangan diri sendiri, ketabahan atau ketangguhan, motivasi diri, ketekunan dan mudah berteman. Goleman (2018:67) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk memotivasi diri sendiri, dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati, dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati, dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa.

Hubungan antara *coaching* dan teori kecerdasan emosional Goleman terletak pada penekanan pada pengembangan diri dan kemampuan interpersonal. Teori Goleman, yang menekankan pentingnya kesadaran diri, pengelolaan diri, kesadaran sosial, dan hubungan sosial, sangat relevan dalam konteks *coaching*. Seorang *coach* yang memahami dan menerapkan teori ini dapat membantu *coachee* (orang yang dilatih) untuk meningkatkan kesadaran diri, mengelola emosi, membangun hubungan yang lebih baik, dan mencapai tujuan mereka secara lebih efektif.

Goleman (2018:71) terdapat 2 (dua) faktor yang memiliki pengaruh terhadap tingkat kecerdasan emosi yaitu:

1. Lingkungan keluarga

Kehidupan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi, kecerdasan emosional dapat diajarkan pada saat masih bayi melalui ekspresi. Peristiwa emosional yang terjadi pada masa kanak-kanak akan melekat dan menetap secara permanen hingga dewasa. Kehidupan emosional yang dipupuk dalam keluarga sangat berguna bagi setiap individu kelak kemudian hari.

2. Lingkungan non keluarga

Hal ini yang terkait ialah lingkungan masyarakat dan pendidikan kecerdasan emosional, ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental. Pembelajaran ini biasanya ditujukan dalam suatu aktivitas seseorang diluar dirinya dengan emosi yang menyertai keadaan orang lain.

Dan adapun indikator kecerdasan emosional menurut Goleman (2018: 88) dalam Rizaldi (2022) mengungkapkan terdapat lima indikator kecerdasan emosional yang dapat menjadi pedoman bagi individu untuk mencapai kesuksesan, yaitu:

1. Kesadaran diri, yaitu kemampuan individu yang berfungsi untuk memantau perasaan diri, mencermati perasaan yang muncul. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan yang sesungguhnya mendadak bahwa orang berada dalam kekuasaan emosi.
2. Pengaturan diri, yaitu kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepas kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang timbul karena kegagalan keterampilan emosi dasar. Seseorang yang memiliki tingkat pengelola emosi yang tinggi akan dapat bangkit lebih cepat dari kemurungannya. Kemampuan dalam mengelola emosi meliputi kemampuan penguasaan diri dan kemampuan menenangkan diri.
3. Motivasi, yaitu kemampuan untuk mengatur emosi menjadi alat untuk mencapai tujuan dan menguasai diri. Seseorang yang memiliki keterampilan ini cenderung lebih produktif dan efektif dalam upaya

apapun yang dikerjakannya. Kemampuan ini didasari oleh kemampuan mengendalikan emosi yaitu menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati.

4. Mengenali emosi orang lain (empati), yaitu kemampuan yang bergantung pada kesadaran, kemampuan ini merupakan keterampilan dasar dalam bersosial. Seorang yang empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial tersembunyi yang mengisyaratkan apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain.
5. Keterampilan sosial, yaitu merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain, mempertahankan hubungan dengan orang lain melalui keterampilan sosial, kepemimpinan dan keberhasilan hubungan antar pribadi.

Dengan mengintegrasikan kelima komponen kecerdasan emosional ke dalam praktik *coaching* dapat secara signifikan meningkatkan efektivitas pembinaan dan pengembangan profesional. Kesadaran diri dan pengelolaan diri membantu individu untuk lebih memahami diri mereka sendiri dan mengelola emosi dengan lebih baik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk menerima dan bertindak berdasarkan umpan balik yang diberikan oleh *coach*. Motivasi yang tinggi memastikan bahwa individu tetap terfokus pada tujuan pembelajaran dan pengembangan, bahkan ketika menghadapi tantangan atau kemunduran. Empati dan keterampilan sosial membantu dalam membangun hubungan yang kuat dan saling mendukung antara *coach* dan individu, yang merupakan faktor kunci dalam proses *coaching* yang sukses.

2.1.5 Kinerja Guru

2.1.5.1 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 (2020:72) 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 (2019:48) 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 serta 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.

2.1.5.2 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. Mathis dan Jackson (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 (2019:160) 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 mempengaruhi 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.

2.1.5.3 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 kompensasi;
- 2) Perbaikan 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 kompensasi, 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.

2.1.5.4 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.

2.1.5.5 Indikator Kinerja Guru

Untuk mengukur tingkat hasil suatu kegiatan digunakan “indikator” sebagai alat atau petunjuk untuk mengukur prestasi suatu pelaksanaan kegiatan. Dalam suatu penilaian tentu memiliki kriteria atau indikator penilaian tersendiri. Sahertian (2020:105) menjelaskan bahwa, standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya, seperti; (1) Bekerja dengan siswa secara individual; (2) Persiapan dan perencanaan pembelajaran; (3) Pendayagunaan media pembelajaran, dan (4) Kepemimpinan yang aktif dari guru.

Kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi, karena guru mengemban sebuah tugas supervisi. Artinya, tugas-tugas tersebut hanya dapat dikerjakan oleh orang yang memiliki kompetensi khusus. Menurut Widya (2019:19) supervisi kinerja guru mencakup:

- 1) Kemampuan guru membuat Modul Ajar.
- 2) Penguasaan materi yang akan diberikan pada saat kegiatan belajar mengajar.
- 3) Penguasaan serta pemilihan pendekatan, metode, strategi.
- 4) Pemberian tugas yang berbobot kepada siswa.
- 5) Kemampuan mengelola kelas.
- 6) Kemampuan mengevaluasi dalam setiap pembelajaran.

Indikator diatas menunjukkan bahwa standar kinerja guru merupakan suatu bentuk kualitas atau patokan yang menunjukkan adanya jumlah dan mutu kerja yang harus dihasilkan guru. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik

dan Kompetensi Guru dalam (Hasanah dkk, 2024), 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 kemandirian 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 suritauladan 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 memperbarui, 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 profesional 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 (2018: 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.

Ahmad Susanto (2019:115) dalam Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum pada PAUD, Pendidikan Dasar, dan Menengah diatur mengenai 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 alur tujuan pembelajaran.

2) Kegiatan Inti

Pelaksanaan kegiatan inti merupakan proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran 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 remidi, 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.

Dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian kinerja guru bertujuan untuk membina dan mengembangkan guru profesional yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan, yaitu memiliki kualifikasi akademik, kompetensi sebagai agen

pembelajaran (sebagai fasilitator, motivator, pemacu, dan pemberi inspirasi), serta kesehatan jasmani dan rohani untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi modul ajar yang mencakup tiga tahap utama: pendahuluan, inti, dan penutup. Pada kegiatan pendahuluan, guru mempersiapkan siswa secara psikis dan fisik, mengaitkan pengetahuan sebelumnya dengan materi baru, menjelaskan tujuan pembelajaran, dan menyampaikan cakupan materi. Kegiatan inti dilaksanakan secara interaktif, inspiratif, dan menyenangkan, dengan metode eksplorasi (mencari informasi dari berbagai sumber, menggunakan beragam pendekatan, dan memfasilitasi interaksi), elaborasi (mendorong siswa membaca, menulis, berdiskusi, berkompetisi sehat, dan menyajikan hasil kerja), serta konfirmasi (memberikan umpan balik, penguatan, dan refleksi). Sementara kegiatan penutup meliputi merangkum pelajaran, menilai proses dan hasil, memberikan umpan balik, merencanakan tindak lanjut (*remedial*/pengayaan), dan menyampaikan rencana pembelajaran berikutnya. Proses ini dirancang untuk mendorong partisipasi aktif, kreativitas, dan kemandirian siswa sesuai dengan bakat, minat, serta perkembangan fisik dan psikologis peserta didik.

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan pengamatan peneliti, terdapat beberapa penelitian yang memiliki relevansi dengan penelitian ini, untuk lebih jelasnya disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi
1.	Fitri Alinda Wati (2024), “Implementasi Supervisi Akademik dengan Metode <i>Coaching</i> Untuk Meningkatkan Kinerja Guru dalam Pembelajaran SDN 21 SKP.G SP.2 Emparu Sintang”	Supervisi berbasis <i>coaching</i> berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru di SD Negeri 21 SKP.G Sp. 2 Emparu, dan dapat dijadikan model dalam upaya peningkatan mutu pendidikan secara lebih luas.	Guru lebih terarah menyusun tujuan, materi, strategi, dan asesmen yang selaras dengan kebutuhan murid karena dalam sesi <i>coaching</i> guru dibantu mengklarifikasi tujuan dan alternatif strategi
2.	Novi Nafisati (2025), “Program <i>Coaching</i> Dalam Meningkatkan Supervisi Akademik”	Keberhasilan <i>coaching</i> sangat dipengaruhi oleh kolaborasi kepala sekolah, rekan sejawat, dan sesama guru penggerak. Program <i>coaching</i> menghadapi beberapa hambatan signifikan. Kendala utama meliputi kurangnya dukungan dan kolaborasi dari rekan kerja. Selain itu, keterbatasan waktu dalam pelaksanaan program dan lingkungan yang kurang kondusif juga menjadi masalah.	Kedisiplinan, pengelolaan kelas, dan kemampuan memberi umpan balik meningkat, sehingga proses pembelajaran lebih efektif dan indikator kinerja mengajar naik
3.	Siti Umi Hanik (2024), “Peningkatan Kualitas Guru Melalui Supervisi Akademik dengan Teknik <i>Coaching</i> di Sekolah”	Teknik <i>coaching</i> dalam supervisi akademik adalah strategi yang efektif guna menaikkan kualitas pembelajaran dan kinerja guru. Model ini memberikan dampak positif pada usaha peningkatan kinerja guru. Penerapan <i>coaching</i> membuka peluang bagi guru guna melakukan pengembangan keterampilan serta kreatifitas	Guru terbiasa melakukan refleksi setelah pembelajaran (apa yang berhasil, apa yang perlu diperbaiki, dan rencana tindak lanjut) karena ini menjadi bagian inti

		mereka, yang pada akhirnya bisa menaikkan mutu pembelajaran di sekolah.	dalam percakapan <i>coaching</i>
4.	Ummu Hani (2025), “Supervisi Berbasis <i>Coaching</i> : Strategi Meningkatkan Kinerja Guru dalam Pembelajaran”	Teknik <i>coaching</i> meningkatkan kompetensi pedagogik (85%), motivasi kerja (78%), dan kemampuan refleksi guru (90%). Model seperti TIRTA dan peer <i>coaching</i> terbukti efektif, meski tantangan seperti keterbatasan waktu kepala sekolah masih perlu diatasi.	Keberhasilan kecil yang teridentifikasi dalam sesi <i>coaching</i> meningkatkan rasa percaya diri guru untuk mencoba inovasi pembelajaran berikutnya
5.	Zilviatri (2024), “Peran Supervisi Berbasis <i>Coaching</i> dan Refleksi dalam Mendorong Inovasi Pengajaran: Studi Kualitatif pada SMA 3 Pekanbaru”	Supervisi berbasis <i>coaching</i> membantu guru dalam meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan berpikir kreatif, sedangkan refleksi sistematis memungkinkan mereka untuk mengevaluasi serta memperbaiki praktik pengajaran secara berkelanjutan. Kombinasi kedua pendekatan ini menghasilkan inovasi pembelajaran yang lebih kontekstual dan relevan dengan kebutuhan siswa	Kepala sekolah tampil sebagai pemimpin pembelajaran yang membantu guru menemukan solusi, bukan sekedar penilai, sehingga iklim kerja di sekolah menjadi lebih suportif terhadap peningkatan kinerja guru

Berdasarkan lima penelitian terdahulu, terdapat beberapa persamaan dan perbedaan serta adanya kebaruan atau *novelty* dari penelitian ini, di mana persamaan yang menonjol terletak pada penerapan supervisi *coaching* sebagai upaya pendekatan Kepala Sekolah yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan untuk mendukung peningkatan kinerja guru.

Novelty atau kebaruan dari penelitian ini terletak pada pengukuran efektivitas pengelolaan supervisi *coaching* dengan 4 jenis manajemen yang digunakan,

meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut untuk mendukung pengelolaan supervisi akademik berbasis *coaching* dalam meningkatkan kinerja guru.

2.3 Pendekatan Masalah

Sebuah program akan berhasil apabila pelaksanaannya dilakukan secara sungguh-sungguh, berkesinambungan, dilakukan pengawasan, pendampingan serta evaluasi. Dengan demikian diperlukan layanan supervisi dalam kelangsungan pendidikan terutama dalam proses pembelajaran. Supervisi merupakan suatu layanan dari atasan kepada bawahan dengan memberikan pengarahan guna mengembangkan kinerja menjadi lebih baik. Kegiatan supervisi disebut pula sebagai kegiatan mengawasi atau pengawasan.

Di dalam Permendiknas Nomor 12 tahun 2007 dijelaskan bahwa supervisi akademik adalah bantuan yang diberikan kepada guru sehingga mereka terus menerus mengembangkan kompetensinya untuk meningkatkan pencapaian tujuan pembelajaran. Secara konseptual, Prasojo dan Sudiyono (2019:82) menjelaskan bahwa “Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran.”

Dalam pelaksanaan supervisi akademik, kepala sekolah sangat berperan untuk memastikan semua kegiatan bisa berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut Prasojo dan Sudiyono (2019:87) bahwa: Salah satu tugas kepala sekolah adalah melaksanakan supervisi akademik. Untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif diperlukan keterampilan

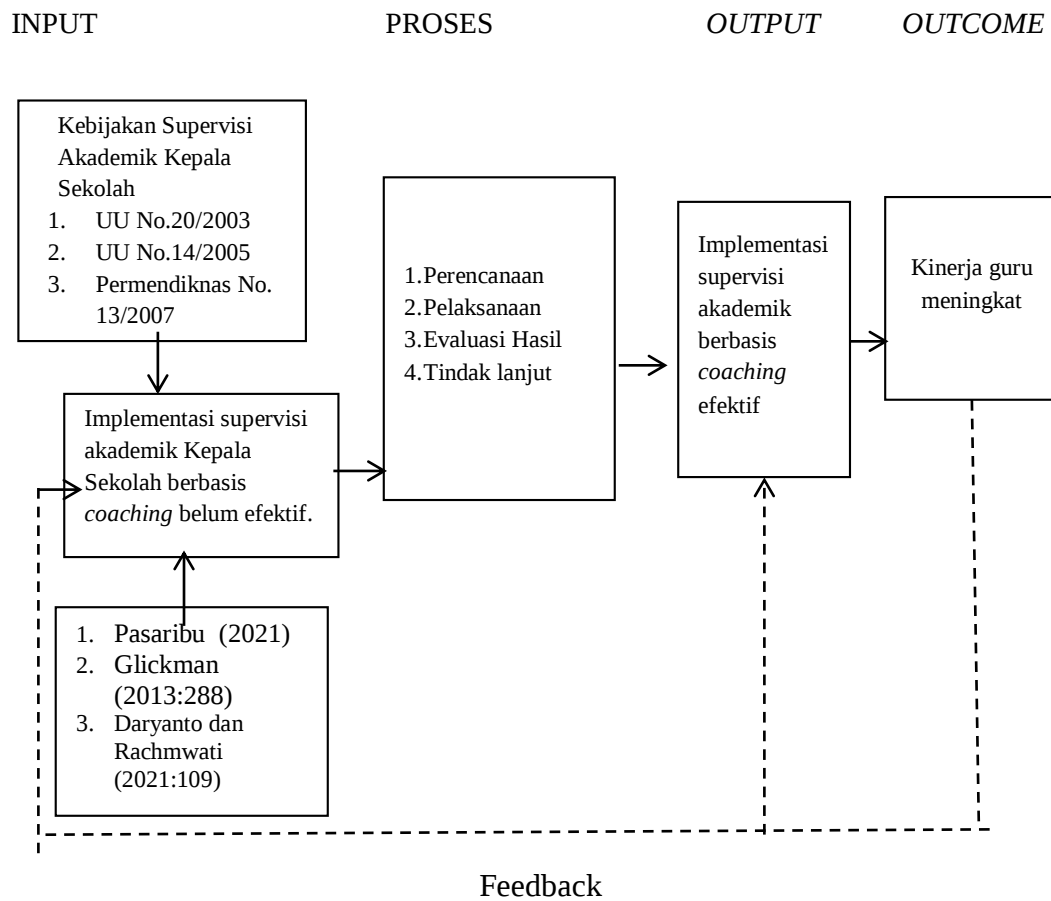
konseptual, interpersonal, dan teknis. Konsep supervisi akademik meliputi: pengertian, tujuan dan fungsi, prinsip-prinsip, dan dimensi substansi supervisi akademik.

Kegiatan supervisi akademik dengan teknik *coaching* yang dilakukan Kepala Sekolah karena menjadi salah satu metode yang cocok apabila digunakan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran. Model *coaching* merupakan salah satu jenis intervensi pengembangan potensi individu yang dipusatkan pada sasaran tertentu dan dilakukan melalui percakapan dan observasi langsung di dalam kelas (Mopangga et al., 2021:78).

Tujuan utama dari supervisi akademik berbasis *coaching* yaitu memberdayakan dan mengembangkan kompetensi dalam meningkatkan kinerja mengajar guru untuk mencapai tujuan pendidikan (Glickman, 2013). Maka kegiatan-kegiatan supervisi harus disusun dalam suatu program yang merupakan satu kesatuan yang direncanakan dengan teliti dan ditinjau kepada perbaikan situasi belajar mengajar untuk meningkatkan kinerja guru.

Efektivitas supervisi akademik berbasis *coaching* sangat bergantung pada pelaksanaan yang sungguh-sungguh, berkesinambungan, pengawasan, pendampingan, dan evaluasi. Sebuah program supervisi akan berhasil jika seluruh tahapan tersebut dilakukan secara sistematis dan terencana. Dalam konteks ini, supervisi akademik merupakan layanan penting dalam dunia pendidikan, terutama dalam proses pembelajaran. Supervisi bukan sekedar kegiatan pengawasan, tetapi lebih merupakan bantuan profesional dari atasan (kepala sekolah) kepada bawahan (guru) untuk mengembangkan kinerja menjadi lebih baik.

Berdasarkan pendekatan masalah yang telah dikemukakan maka gambar pendekatan masalah dalam penelitian disajikan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Pendekatan Masalah