

## Bab 2

### PERAN PENGAWAS DAN KINERJA GURU PAI

#### **Peran Pengawas PAI**

##### *Pengertian Peran Pengawas PAI*

Berdasarkan teori peran bahwa ada peran dari tugas seseorang yang memiliki kedudukan dalam sebuah organisasi maupun di luar organisasi sebagaimana teori yang dikemukakan Banton dalam Bauer (2003, hlm. 54) yaitu batas dan bagian harapan yang berlaku untuk pemegang jabatan peran pada satu jabatan tertentu, yang bertekad oleh pemegang peranan dan pengirim-pengirim peran baik di dalam dan di luar organisasi. Dalam hal ini pengawas PAI yang memiliki jabatan peran untuk memberikan perannya terhadap guru PAI guna meningkatkan kualitas pembelajarannya. (<http://jodenmot.wordpress.com/2012/12/29/teori-peran-pengertian-definisi/>).

Dengan demikian perilaku supervisi akademik pengawas dapat berhubungan dan berpengaruh pada perilaku guru. Artinya semakin baik pengawas melaksanakan perannya dalam supervisi akademik maka akan berpengaruh baik pula terhadap kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru dalam hal ini guru PAI. Karena itu tidak bisa ditampik lagi bahwa supervisi akademik pengawas dalam hal ini pengawas PAI dapat berfungsi meningkatkan kualitas pembelajaran guru PAI, sebagaimana pendapat Alfonso, dkk yang telah dikutip sebelumnya bahwa supervisi akademik mampu berfungsi mencapai multi tujuan, mengubah perilaku mengajar guru ke arah yang lebih berkualitas dan akan menimbulkan perilaku belajar murid yang lebih baik (Ibrahim Bafadal, hlm. 5-6).

Dari pendapat di atas bahwa fungsi supervisi akademik mampu mengubah perilaku mengajar guru dari yang kurang baik menjadi baik, sehingga menjadi berkualitas dan pada gilirannya perilaku belajar siswa menjadi semakin baik. Dengan demikian peran pengawas PAI dalam melaksanakan supervisi akademik tidak bisa diabaikan dan merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan bila ingin menjadikan pembelajaran PAI yang dilaksanakan oleh para guru menjadi semakin baik. Dapat diartikan juga bahwa pembelajaran guru PAI tidak akan baik tanpa adanya campur tangan pengawas dalam menjalankan salah satu tugasnya berupa supervisi akademik yang benar.

Menurut Oliva yang dikutip oleh Sudarwan menjelaskan bahwa peran pengawas (supervisor) pembelajaran ada empat, *pertama*: sebagai koordinator, yaitu mengkoordinasi program-program dan bahan-bahan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran dan harus membuat laporan pelaksanaan program-programnya, *kedua* : sebagai konsultan, yaitu supervisi harus memiliki kemampuan sebagai spesialis dalam masalah kurikulum, metodologi pembelajaran dan pengembangan staf sehingga supervisor dapat membantu guru baik secara individual maupun secara kelompok, *ketiga* sebagai kepemimpinan atau kelompok (group leader) supervisor harus memiliki kemampuan memimpin, memahami, dinamika kelompok, dan menciptakan berbagai bentuk kegiatan kelompok, dan *keempat* sebagai evaluator supervisor harus dapat memberikan bantuan pada guru untuk dapat mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran dan kurikulum serta harus mampu membantu mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi guru, membantu melakukan penelitian dan pengembangan dalam pembelajaran dan sebagainya (Sudarwan, dkk, 2011, hlm.159).

Kimbal Willes menegaskan peranan seorang pengawas (supervisor) ialah membantu (*assisting*), memberi support (*supporting*) dan mengikut sertakan (*sharing*)

bukan mengarahkan terus menerus, selain itu tidak demokratis juga tidak memberikan kesempatan untuk guru-guru belajar berdiri sendiri (*otonom*) dalam arti profesional. Guru tidak diberi kesempatan untuk berdiri sendiri, padahal guru yang profesional ialah guru yang memiliki otonom dalam arti bebas mengembangkan diri sendiri atas kesadaran diri sendiri (Willes, 2009, hlm. 39).

Dari kedua peranan pengawas (supervisor) di atas penulis cenderung kepada pendapat dari Oliva, sebab pendapat tersebut lebih khusus maknanya dengan upaya pengawas dalam meningkatkan kompetensi profesional guru Pendidikan Agama Islam. Dengan harapan pengawas dapat memperbaiki pengajaran secara terus menerus sesuai dengan perubahan masyarakat.

#### *Perencanaan Pengawas PAI*

Perencanaan merupakan suatu cara pandang yang logis mengenai apa yang ingin dilakukan, bagaimana cara melakukannya, dan bagaimana cara mengetahui apa yang dilakukan. Sebelum kegiatan pengawasan dilaksanakan, seorang pengawas hendaknya membuat perencanaan kerja (*action plan*). Dalam membuat perencanaan kerja, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh seorang pengawas PAI, di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. perencanaan itu idealnya bersifat *komprehensif*, artinya perencanaan itu harus bersifat menyeluruh dan memperhatikan semua aspek yang terlibat dan mempengaruhi kegiatan supervisi yang dilakukan. Semua segi dan tahapan yang akan dicapai melalui kegiatan supervisi harus merupakan suatu kesatuan yang menyeluruh. Untuk itu, pengawas harus dapat mengatur kegiatan supervisinya agar tujuan dapat tercapai sebaik-baiknya, satu persatu, secara berurutan dan bertahap;
- b. perencanaan itu idealnya bersifat *kooperatif*, artinya mengikutsertakan sebanyak mungkin pihak-pihak yang berhubungan dengan kegiatan supervisi yang akan dilaksanakan. Proses pendidikan menyakut banyak aspek, bukan hanya guru atau kepala sekolah saja, tetapi juga melibatkan murid dan staf lainnya. Selain itu, dalam pelaksanaan kegiatan supervisinya seseorang pengawas akan memerlukan bantuan orang lain, karena itu dalam perencanaannya diperlukan bantuan dari orang-orang yang kemudian akan turut dalam pelaksanaannya;
- c. perencanaan supervisi harus *fleksibel* artinya perencanaan yang dibuat hendaknya tidak kaku dan terbuka peluang untuk melaksanakan sesuatu

sesuai dengan keadaan dan perubahan yang terjadi. Sifat perencanaan yang *fleksibel* ini tidak berarti bahwa tujuan yang dirumuskan dalam rencana kerja tidak boleh jelas dan kongkrit terperinci. Tujuan harus jelas dan kongkrit terperinci, cara-cara pencapaiannya harus diperhitungkan dengan seksama. Tetapi kalau ternyata rencana tidak dapat dilaksanakan, janganlah kegiatan supervisi menjadi terhenti, seorang pengawas harus menyesuaikan rencana pada situasi baru yang timbul (Soetjipto, 1994, hlm. 252).

Dalam kaitannya dengan langkah-langkah pembuatan perencanaan kerja (*action plan*) di bidang supervisi pendidikan dapat mengikuti langkah-langkah sebagai berikut: *pertama*, melakukan identifikasi masalah. Langkah awal yang perlu dilakukan dalam membuat perencanaan kerja adalah melakukan identifikasi masalah yang muncul. Identifikasi dapat dilakukan dengan mengklasifikasikan masalah yang dihadapi seolah secara riil, misalnya yang berkaitan dengan sarana dan prasarana, lingkungan sekolah, proses pembelajaran dan hasil belajar, *kedua*, mengelola dan menganalisis hasil identifikasi masalah. Dalam mengolah persoalan-persoalan riil yang dihadapi sekolah yang telah diperoleh pengawas melalui potret sekolah perlu diolah dan dianalisis melalui analisis SWOT (*strength/kekuatan, weakness/kelemahan, oportunitas/peluang dan threats/ancaman*), *ketiga*, merumuskan perencanaan kerja pengawas. Setelah dilakukan pengolahan dan analisis SWOT, maka langkah selanjutnya yang perlu dilakukan oleh pengawas adalah merumuskan rancangan kerja pengawas dan *keempat*, menilai efektifitas pelaksanaan program kegiatan supervisi berdasarkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, dengan maksud melakukan perbaikan yang perlu untuk mencapai hasil pengembangan supervisi yang paling optimal (Depag RI, 2005, hlm. 52-53).

Dengan demikian dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa dalam perencanaan kerja pengawas PAI hendaknya bersifat komprehensif, kooperatif dan fleksibel, sehingga semua segi dan tahapan yang akan dicapai melalui kegiatan supervisi merupakan suatu kesatuan yang menyeluruh. Untuk itu, pengawas harus dapat mengatur kegiatan supervisinya dengan baik, agar tujuan dapat tercapai sebaik-baiknya, satu persatu, secara berurutan dan bertahap.

Untuk mencapai tujuan dan sasaran supervisi pengawas PAI dalam suatu sekolah, maka perlu adanya rencana kegiatan bagi setiap pengawas. Hal ini berarti pengawas harus memiliki pedoman kerja dan mengetahui dengan jelas apa yang harus dilakukan. Rencana kegiatan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut: 1) menyusun daftar lengkap sekolah dan guru yang berada dalam wilayah kepengawasan masing-masing. Untuk dapat menyusun daftar lengkap sekolah dan guru tersebut diperlukan lebih dahulu formulir isian bagi guru pendidikan agama Islam (PAI), menyusun jadwal kegiatan seperti jadwal tahunan, bulanan dan mingguan. 3) menyiapkan blangko-blangko pengawasan yang diperlukan. 4) melakukan kunjungan sekolah kegiatan pengawasan 5) melakukan kunjungan kelas. Kegiatan pengawas sewaktu melakukan kunjungan kelas, antara lain meneliti susunan satuan pembelajaran, mengamati pelaksanaan kegiatan pembelajaran menurut satuan pembelajaran pendidikan agama Islam, mengamati aktivitas guru pendidikan agama Islam dalam melaksanakan pembelajaran, mengamati penguasaan guru terhadap pembelajaran, mengamati susunan pembelajaran, mengamati interaksi guru dan siswa dan mengamati pencapaian tujuan khusus pembelajaran. 6) mengadakan konsultasi perorangan dengan guru yang dipandang perlu. Konsultasi pengembangan perorangan ini dimaksudkan adalah untuk memperjelas gambaran yang terkait dengan tugas-tugas guru dan membimbing serta mengembangkan sikap dan kemampuan profesional. 7) mengadakan konsultasi pengembangan melalui kelompok kerja guru PAI. Konsultasi pengembangan kelompok ini dimaksudkan adalah melalui diskusi, untuk memperluas dan memperdalam wawasan, kemampuan profesional dan mengembangkan hubungan kerja sama, 8) memantau perkembangan pelaksanaan kurikulum, seperti pemilihan kurikulum bagi setiap guru pendidikan, penggunaan kurikulum. 9) mengevaluasi kegiatan guru pendidikan agama Islam (PAI), 10) melakukan penyelenggaraan pembinaan guru PAI, antara lain mengusulkan waktu dan tempat pembinaan, menyiapkan bahan pembinaan

dan ikut serta melaksanakan pembinaan. 11) mengadakan konsultasi atau konsolidasi sesama pengawas dan tenaga kependidikan lainnya. 12) Mengembangkan hubungan kerja sama. Pengembangan hubungan kerja sama perlu ditingkatkan, karena tidak ada suatu masalah yang dapat dipecahkan sendiri dan kemampuan mewujudkan dan memperluas hubungan kerja sama, member makna terbukanya peluang untuk mencapai hasil/tujuan. 13) menghadiri kegiatan pembinaan, seperti, mengikuti penataran dan mengikuti rapat-rapat koordinasi. 14) melaksanakan tugas-tugas lain yang dimintai oleh atasan, 15) melakukan kegiatan lintas sektoral dan 16) menyampaikan laporan. (Depag RI, 2005, hlm. 45-49)

Dengan demikian dapat dijadikan rujukan pengawas PAI dalam melakukan tugas dan fungsi supervisi pendidikan, karena perencanaan merupakan salah satu fungsi yang sangat strategis. Melalui perencanaan, para pengambil keputusan atau pengawas PAI dapat melihat jauh ke depan, megantisipasi berbagai kejadian, mempersiapkan berbagai peluang, merumuskan pengarahannya, menyusun peta kegiatan dan menyiapkan berbagai urutan pelaksanaan supervisi pendidikan bagi pengawas PAI di sekolah tersebut.

#### *Pentahapan Kinerja Pengawas PAI*

Pentahapan kinerja pengawas PAI dapat disesuaikan dengan sasaran tugas kepengawasan adalah sebagai berikut:

- 1) pengawasan atas pelaksanaan pendidikan di masdrasah, pengembangan kehidupan beragama (PKB) di tk/ra dan atas pelaksanaan tugas guru PAI pada sekolah umum (SD, SLTP, SMU dan SMK) terlaksana dengan lancar, aman dan bermutu sesuai dengan volume dan frekuensi yang telah ditetapkan;

- 2) efisiensi dan efektifitas pelaksanaan pendidikan di madrasah dan pai pada sekolah umum tercapai pada setiap tahun ajaran sesuai dengan petunjuk teknis yang ditetapkan;
- 3) wawasan, kemampuan professional dan kerja sama guru di madrasah dan gpai pada sekolah umum meningkat pada stiap tahun ajaran sesuai kebutuhan, kondisi wilayah dan ketentuan berlaku (Depag RI, 2005, hlm. 43).

Pengawasan atas pelaksanaan pengembangan kehidupan beragama di TK/RA dan atas pelaksanaan pendidikan tugas guru PAI pada SD/MI dan SLTP/MTs merupakan tugas pengawas pendidikan agama Islam (PAI dikabupaten/kota (kardepag). Sedangkan pengawasan atas pelaksanaan tugas guru PAI pada SMU/MA dan SMK merupakan tugas pengawasan di Kanwil Depag Provinsi. di masdrasah.

Berdasarkan sasaran tersebut di atas, maka disusunlah beberapa indikasi keberhasilan pengawasan sebagai berikut:

- 1) pengawasan terlaksana secara merata dan aman sesuai dengan volume dan frekuensi yang telah ditetapkan yaitu volume 20 orang GPAI TK, SD dan SLTP bagi setiap pengawas pendidikan dasar dan 20 orang GPAI, SMU dan SMK bagi setiap pengawas pendidikan menengah terpenuhi dan frekuensi 2 kali kunjungan kelas dan 2 kali kunjungan sekolah dalam satu semester bagi pengawas terpenuhi.
- 2) kondisi Objektif tentang sikap professional GPAI di sekolah umum secara jelas;
- 3) Kondisi objektif tentang sikap professional GPAI di sekolah umum diketahui secara jelas, seperti satuan pelajaran dibuat dan dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan rencana, tujuan, materi, KMB dan evaluasi dirumuskan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan

- 4) informasi pencapaian hasil dan proses belajar mengajar diperoleh secara cepat, tepat dan *up to dato*.
- 5) informasi tentang kondisi objektif pelaksana pendais pada sekolah umum di sekolah umum di sekolah-sekolah diketahui secara jelas. (Depag RI, 2005, hlm. 45-49)

Dengan demikian keterangan di atas membahas tentang pengawasan akademik dilingkungan pendidikan (sekolah), karena pengawas akademik berkaitan dengan membina dan membantu guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan kualitas hasil belajar siswa.

Sejalan dengan penjelasan di atas, maka untuk melaksanakan pengawasan hendaknya dilaksanakan secara:

- a. prinsip ilmiah, artinya dalam pengawasan hendaknya dilaksanakan secara;
  - 1) sistematis, teratur, terprogram dan kontinuitas
  - 2) objektif berdasarkan pada data informasi
  - 3) menggunakan instrument yang dapat memberikan data yang akurat
  - 4) pengawasan meliputi seluruh komponen atau komprehensif
- b. prinsip demokratis, artinya dalam melaksanakan pengawasan hendaknya menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kelembagaan yang kuat serta menghargai dan sanggup menerima pendapat orang lain.
- c. prinsip kooperatif, artinya dalam melaksanakan pengawasan hendaknya dapat mengembangkan usaha bersama untuk menciptakan situasi pendidikan dan pengajaran yang lebih baik.
- d. prinsip konstruktif dan kreatif, artinya dalam melaksanakan pengawasan hendaknya dapat membina inisiatif para personil pendidikan dan pengajaran dan mendorong untuk aktif dalam menciptakan situasi pendidikan dan pengajaran yang lebih baik (Depag RI, 2005, hlm. 120).

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dalam pengawasan hendaknya mematuhi dan melihat beberapa prinsip dalam melaksanakan pengawasan baik prinsip ilmiah, demokratis, koopeartif, dan konstruktif serta kreatif dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pengawas. Dengan adanya prinsip-prinsip itu akan membantu, mengarahkan dan menjadi pedoman tersendiri yang harus dipatuhi oleh seorang pengawas dilingkungan pendidikan.

#### *Tugas pokok pengawas*

Sebagai tenaga profesional pengawas mempunyai tugas cukup luas Nana Sujana (2006) mengemukakan tugas pokok pengawas sekolah adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Berdasarkan tugas pokok diatas menurut Nana sujana (2006) minimal ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan pengawas:

1. melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan kinerja seluruh staf sekolah
2. melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya
3. melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan pemangku kepentingan sekolah (Danim dan Khairil 2011, hlm. 118).

Menurut Depdiknas (2006) kegiatan harus dilakukan oleh pengawas diantaranya sebagai berikut:

1. menyusun program kerja kepengawasan untuk setiap smester dan setiap tahunnya pada sekolah yang dibinanya;
2. melaksanakan penilaian, pengelolaan dan analisis data hasil belajar/ bimbingan siswa dan kemampuan guru;
3. mengumpul dan mengelola data sumber daya pendidikan, proses pembelajaran/bimbingan siswa;
4. melaksanakan analisis komprehensif mengenai berbagai faktorsumber daya pendidikan sebagai bahan untuk melakukan inovasi sekolah;

5. memberikan arahan, bantuan dan bimbingan kepada guru tentang proses pembelajaran/bimbingan yang bermutu untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar/ bimbingan siswa;
6. melaksanakan penilaian dan monitoring penyelenggaraan pendidikan di sekolah binaanya mulai dari penerimaan siswa baru, pelaksanaan pembelajaran pelaksanaan ujian sampai pada pelepasan lulusan/ pemberian ijazah;
7. menyusun laporan hasil pengawasan di sekolah dan melaporkan kepada pemangku kepentingan;
8. melaksanakan penilaian hasil kepengawasan seluruh sekolah sebagai bahan kajian untuk menetapkan program kepegawasan smester berikutnya (Diknas, 2006, hlm. 45)

Sejalan dengan UUSPN no 20 Tahun 2003 bidang kepengawasan pendidikan agama Islam pada sekolah di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional meliputi, Taman Kanak-kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA) Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Sekolah Luar Biasa (SLB) sedangkan madrasah dilingkungan Departemen Agama, meliputi ; Raudhatul Athfal (RA), Bustanul Athfal (BA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA) baik negeri maupun swasta (Depag RI, 2003, hlm. 34).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tugas pokok pengawas adalah menilai dan membina baik teknis pendidikan maupun administrasi pendidikan sekolah atau madrasah yang berada dalam tanggungjawabnya. Sedangkan untuk pengawas pendidikan agama Islam di sekolah umum mengawasi guru-guru pendidikan agama Islam saja.

## Supervisi

Secara etimologi (asal-usul kata) supervisi berasal dari kata “super” dan “visi” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan (Mulyasa, 2000, hlm.154). Dalam konteks yang sama M. Amin Thaib, et al., menyatakan bahwa supervisi merupakan istilah dari bahasa Inggris ”*Super*” dan *vision*”. *Super* berarti luar biasa, istimewa, sedangkan *vision* yang berarti kemampuan untuk melihat pada persoalan. Jadi Supervisi berarti kemampuan seseorang untuk melihat pada suatu persoalan (pelaksanaan tugas) seseorang sampai pada inti persoalan yang dihadapinya (Thaib, et al., 2005, hlm.7).

Sementara pendapat senada Imam Tolkhah menyatakan bahwa supervisi berasal dari bahasa Inggris “*Supervision*” terdiri dari dua kata “*Super*” dan *vision*” berarti “atas” dan “melihat”. *Supervision* berarti melihat dari atas atau menilik pekerjaan secara keseluruhan (Tolkhah, 2007, hlm. 9).

Dari beberapa pengertian etimologis supervisi di atas tergambar bahwa supervisi merupakan upaya atasan dalam melihat, atau meninjau, menilai terhadap aktivitas, kreativitas dan kinerja bawahan sampai kepada persoalan yang dihadapi, dan lebih berkembang.

Sahertian bahwa supervisi adalah sebuah 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 (Sahaertian, 2008, hlm.17).

Ibrahim Bafadal menyatakan bahwa:

“supervisi dapat diartikan sebagai layanan profesional. Layanan profesional tersebut berbentuk pemberian bantuan kepada personel sekolah dalam meningkatkan kemampuannya sehingga lebih mampu mempertahankan dan

melakukan perubahan penyelenggaraan sekolah dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan sekolah. Layanan profesional itu dapat juga berupa membantu guru meningkatkan kemampuannya dalam mengelola proses belajar mengajar dalam rangka pencapaian tujuan sekolah. Supervisi pendidikan pada hakikatnya adalah serangkaian kegiatan membantu personel meningkatkan kemampuannya” (Bafadal, 2005, hlm. 72).

Mencermati beberapa pendapat di atas tentang pengertian supervisi pendidikan atau akademik (pembelajaran) di sekolah, dipahami bahwa supervisi pendidikan pada hakekatnya merupakan suatu kegiatan pembinaan, bantuan dan layanan kepada guru dalam kegiatan belajar mengajar (pembelajaran) dengan langkah sebagai berikut :

*Pertama*, mengamati, mengawasi, pelaksanaan pendidikan (proses pembelajaran) yang dilaksanakan oleh guru, dalam hal ini tentu yang diamati atau diawasi mulai dari kesiapan perangkat pembelajaran, dan keadaan proses pembelajaran secara real di lapangan atau di kelas. *Kedua*, setelah mengamati, mengawasi dan mengetahui kondisi proses pembelajaran yang dilakukan, baik kekurangan, kelemahan pada semua yang terkait dengan proses pembelajaran, maka diadakan kegiatan membina, membantu dan melayani, dan menstimulasi guru, agar mereka berkembang secara profesional, mampu melaksanakan tugas pokoknya dengan memperbaiki lingkungan belajar dan proses mengajar yang ia lakukan dan bersikap tanggap terhadap keunikan tingkah laku belajar murid-muridnya. *Ketiga*, untuk lebih terarah kegiatan supervisi, terlebih dahulu perlu dipersiapkan Perencanaan Program Supervisi, sesuai dengan yang dirasakan menjadi kebutuhan, mulai dari pengamatan, pembinaan yang akan dilakukan dan kepada kegiatan tindak lanjutnya.

#### *Prinsip-Prinsip Supervisi*

Seperti diungkapkan pada pengertian supervisi di atas, bahwa kegiatan supervisi menaruh perhatian utama pada membina guru dalam menjalankan tugas pembelajaran yang diembannya. Seperti dinyatakan Sutjipto dan Raflis Kosasi bahwa

survisi harus mengarah kepada hal-hal yang menjadi tugas mengajar guru (Sutjipto dan Kosasi, 2009, hlm. 251).

Oleh sebab itu tentu ada prinsip-prinsip yang perlu dipahami dan dipertimbangkan pada pelaksanaan supervisi atau pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu pendekatan yang bagaimana semestinya harus diterapkan sehingga pembinaan, pelayanan dan bantuan yang diberikan diterima dan dapat meningkatkan profesionalitas guru (guru PAI).

Terkait itu Piet A. Sahertian, menyatakan bahwa prinsip prinsip supervisi meliputi sebagai berikut;

**“prinsip Ilmiah (scientific)**...bahwa dalam prinsip ilmiah pada pelaksanaan supervisi harus dilakukan secara berencana dan kontinu, sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu, menggunakan instrumen pengumpul data, data yang objektif yang diperoleh dari keadaan yang riil. **prinsip demokratis**, dimana servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan, tapi berdasarkan rasa ke seawatan. **Prinsip kerjasama** yaitu mengembangkan usaha bersama atau memberi support, mendorong, menstimulasi, guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama. **prinsip konstruktif dan kreatif**, dimana dengan prinsip ini setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembang-kan potensi kreativitas, kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan” (Piet, 2008, hlm.19-20).

Sementara Mulyasa dalam bukunya bahwa dalam melaksanakan supervisi, supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip; hubungan konsultatif, kolegal dan bukan hirarkhis, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan (guru), dilakukan berdasarkan kebutuhannya, merupakan bantuan profesional (Mulyasa, 2009, hlm. 113).

Menurut Imam Tolkhah bahwa prinsip-prinsip yang harus dilakukan supervisor antara lain; berorientasi pada peningkatan proses belajar mengajar, bersifat konstruktif dan kreatif, didasarkan pada profesionalisme, bersifat usaha kolektif kooperatif,

didasarkan pada kondisi real, dan objektif, dilaksanakan secara demokratis, dapat memberikan perasaan aman kepada yang disupervisi (Tolkhah, 2007, hlm. 47).

Sedangkan Baharudin Harahap dalam Zainal Aqib dan Elham Rohmanto, prinsipnya supervisi merupakan;

“bagian dari pendidikan sebagai satu kesatuan. Pada dasarnya guru, dan kepala sekolah memerlukan supervisi dan mereka terlibat dalam supervisi itu, supervisi hendaknya membantu menjelaskan tujuan dan sasaran pendidikan, supervisi membantu menciptakan hubungan manusiawi antara staf sekolah (guru, kepala sekolah, pegawai lain), sebab menjalankan supervisi berarti melaksanakan supervisi terhadap pelaksana suatu kegiatan, yang dengan sendirinya menampakan hubungan antara manusia, tanggung jawab program supervisi terletak pada guru, kepala sekolah dan penilik/pengawas, supervisi harus memperhatikan dan mampu menerangkan hasil penemuan” (Aqib dan Rohmanto, 2008, hlm. 191).

Memperhatikan uraian prinsip-prinsip supervisi menurut beberapa ahli di atas dipahami bahwa dalam melaksanakan supervisi harus dilakukan secara berencana dan kontinu, sistematis, dan berdasarkan data objektif, sesuai kenyataan dalam pelaksanaan proses belajar-mengajar, dengan menggunakan alat perekam data (instrument). Tidak mencari-cari kesalahan dan kekurangan guru seperti layaknya insfeksi, namun menjalin hubungan yang akrab penuh kehangatan, sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya, atau dengan hubungan konsultatif kolegal dan bukan hirarkhis, bermakna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan, tapi berdasarkan rasa kesejawatan secara demokratis, yaitu mengembangkan usaha bersama dengan memberi support, dorongan kepada guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.

Dengan demikian sikap dan cara seorang supervisor menentukan keberhasilan dalam melaksanakan tugas supervisinya, tentu berawal dari prinsip-prinsip yang diterapkan, seperti berlaku arif, persuasif, demokratis, tidak mencari-cari kesalahan guru, tidak menunjukkan bawahan dan atasan, tetapi dapat menjalin kersama dengan cara menjadikan mereka sebagai patner kerja. Sehingga guru merasa diayomi, dibina, dibimbing, dan tentu akan menumbuhkan rasa tertarik, dan tergugah kesadarannya

untuk memperbaiki diri dengan berupaya meningkatkan potensi profesinya sebagai guru. Dan lebih dari itu kehadiran pengawas dalam melaksanakan supervisi senantiasa diharap dan dirindukan oleh guru, tidak sebaliknya kehadiran kepala sekolah justru membuat mereka enggan dan jenuh.

#### *Tujuan supervisi*

Dalam suatu kegiatan atau pekerjaan tentu mempunyai tujuan yang akan dicapai, atau melalui suatu kegiatan yang dilakukan ada sesuatu yang menjadi harapan untuk diraih. Demikian halnya pada kegiatan supervisi pendidikan di mana seorang supervisor (kepala sekolah) melakukan tugas supervisinya juga mempunyai tujuan yang akan di capai.

Yushak Burhanuddin mengemukakan bahwa:

“Tujuan supervisi pendidikan adalah dalam rangka mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar, adalah meningkatkan efektifitas dan efisiensi belajar mengajar. Mengendalikan penyelenggaraan bidang teknis edukatif di sekolah sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan. Menjamin agar kegiatan sekolah berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga berjalan lancar dan memperoleh hasil optimal. Menilai keberhasilan sekolah dalam pelaksanaan tugasnya. Memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan, dan kehilafan serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi sekolah, sehingga dapat dicegah kesalahan yang lebih jauh” (Burhanuddin, 2005, hlm. 100).

Dari beberapa pendapat tentang tujuan supervisi pendidikan (akademik) di atas, ternyata sangat luas cakupannya, namun dipahami tujuan utama supervisi pendidikan (akademik) adalah untuk membantu guru mengembangkan situasi belajar mengajar kearah yang lebih baik, yang ditandai meningkatnya efektifitas dan efisiensi belajar mengajar, penyelenggaraan bidang teknis edukatif di sekolah sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan, kegiatan berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga berjalan lancar dan memperoleh hasil optimal.

## **Kinerja Guru PAI**

### *Pengertian Kinerja Guru PAI*

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance* tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi (Sulistiyani dan Rosidah, 2003, hlm. 223).

Sejalan dengan pendapat tersebut Hasibuan mengemukakan bahwa penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya (Hasibuan, 2000, hal. 87). Jadi dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi: (1) kualitas kerja; (2) kuantitas kerja; (3) pengetahuan tentang pekerjaan; (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan; (5) keputusan yang diambil; (6) perencanaan kerja; (7) daerah organisasi kerja (Hasibuan, 2000, hal. 89).

Dengan demikian kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Ini merupakan sebuah sistem. Artinya, ia memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikuti sertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan. Dari ungkapan di atas, maka manajemen kinerja guru terutama berkaitan erat

dengan tugas kepala madrasah untuk selalu melakukan komunikasi yang berkesinambungan, melalui jalinan kemitraan dengan seluruh guru di sekolahnya.

Dalam mengembangkan manajemen kinerja guru, didalamnya harus dapat membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para guru:

- a) seberapa besar kontribusi pekerjaan guru bagi pencapaian tujuan pendidikan di sekolah dan melakukan pekerjaan dengan baik;
- b) bagaimana guru dan kepala madrasah bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja guru yang sudah ada sekarang;
- c) bagaimana prestasi kerja akan diukur;
- d) mengenali berbagai hambatan kinerja dan berupaya menyingkirkannya (Irawan, 2001, hal. 86).

Selanjutnya, Robert Bacal mengemukakan pula bahwa dalam manajemen kinerja diantaranya meliputi perencanaan kinerja, komunikasi kinerja yang berkesinambungan dan evaluasi kinerja. Perencanaan kinerja merupakan suatu proses di mana guru dan kepala madrasah bekerja sama merencanakan apa yang harus dikerjakan guru pada tahun mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan itu.

Komunikasi yang berkesinambungan merupakan proses di mana kepala madrasah dan guru bekerja sama untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan kerja, hambatan dan permasalahan yang mungkin timbul, solusi yang dapat digunakan untuk mengatasi berbagai masalah, dan bagaimana kepala madrasah dapat membantu guru. Arti pentingnya terletak pada kemampuannya mengidentifikasi dan menanggulangi kesulitan atau persoalan sebelum itu menjadi besar.

Evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses di mana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Ini dipakai untuk menjawab pertanyaan, “ Seberapa baikkah kinerja seorang guru pada suatu periode

tertentu ?". Metode apapun yang dipergunakan untuk menilai kinerja, penting sekali bagi kita untuk menghindari dua perangkap. Pertama, tidak mengasumsikan masalah kinerja terjadi secara terpisah satu sama lain, atau "selalu salahnya guru". Kedua, tiada satu pun taksiran yang dapat memberikan gambaran keseluruhan tentang apa yang terjadi dan mengapa. Penilaian kinerja hanyalah sebuah titik awal bagi diskusi serta diagnosis lebih lanjut.

Sementara itu, Karen Seeker dan Joe B. Wilson memberikan gambaran tentang proses manajemen kinerja dengan apa yang disebut dengan siklus manajemen kinerja, yang terdiri dari tiga fase yakni perencanaan, pembinaan, dan evaluasi (Karen, 2000, hlm. 135)

Perencanaan merupakan fase pendefinisian dan pembahasan peran, tanggung jawab, dan ekspektasi yang terukur. Perencanaan tadi membawa pada fase pembinaan, di mana guru dibimbing dan dikembangkan-mendorong atau mengarahkan upaya mereka melalui dukungan, umpan balik, dan penghargaan. Kemudian dalam fase evaluasi, kinerja guru dikaji dan dibandingkan dengan ekspektasi yang telah ditetapkan dalam rencana kinerja. Rencana terus dikembangkan, siklus terus berulang, dan guru, kepala madrasah, dan staf administrasi, serta organisasi terus belajar dan tumbuh.

Dengan demikian dapat dijabarkan bahwa setiap fase didasarkan pada masukan dari fase sebelumnya dan menghasilkan keluaran, yang pada gilirannya, menjadi masukan fase berikutnya lagi. Semua dari ketiga fase Siklus Manajemen Kinerja sama pentingnya bagi mutu proses dan ketiganya harus diperlakukan secara berurut. Perencanaan harus dilakukan pertama kali, kemudian diikuti Pembinaan, dan akhirnya Evaluasi.

Dengan tidak bermaksud mengesampingkan arti penting perencanaan kinerja dan pembinaan atau komunikasi kinerja. Di bawah ini akan dipaparkan tentang evaluasi kinerja guru. Bahwa agar kinerja guru dapat ditingkatkan dan memberikan sumbangan

yang signifikan terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan maka perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja guru.

#### *Evaluasi (Penilaian) Kinerja dan Tujuannya*

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Meminjam pemikiran Boyd Ronald T. C dalam tulisannya tentang *Improving Teacher Evaluations*, di bawah ini akan diuraikan tentang penilaian kinerja guru. Penilaian kinerja guru seringkali didesain untuk melayani dua tujuan, yaitu : (1) untuk mengukur kompetensi guru dan (2) mendukung pengembangan profesional. (Ronald, 1989, hal. 45)

Kemudian untuk mencapai tujuan tersebut, seorang evaluator (baca: kepala madrasah atau pengawas sekolah) terlebih dahulu harus menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar evaluasi. Penetapan standar hendaknya dikaitkan dengan: (1) keterampilan-keterampilan dalam mengajar; (2) bersifat seobyektif mungkin; (3) komunikasi secara jelas dengan guru sebelum penilaian dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi, dan (4) dikaitkan dengan pengembangan profesional guru.

Berikut ini akan dijelaskan beberapa prosedur evaluasi kinerja guru yang dapat digunakan oleh evaluator, diantaranya:

- a) mengobservasi kegiatan kelas (*observe classroom activities*). Ini merupakan bentuk umum untuk mengumpulkan data dalam menilai kinerja guru. Tujuan observasi kelas adalah untuk memperoleh gambaran secara representatif tentang kinerja guru di dalam kelas. Kendati demikian, untuk memperoleh tujuan ini,

evaluator dalam menentukan hasil evaluasi tidak cukup dengan waktu yang relatif sedikit atau hanya satu kelas. Oleh karena itu observasi dapat dilaksanakan secara formal dan direncanakan atau secara informal dan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu sehingga dapat diperoleh informasi yang bernilai (valuable);

- b) meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan – catatan dalam kelas. Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-cataaan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator sejauhmana guru dapat mengkaitkan antara perencanaan pengajaran , proses pengajaran dan testing (evaluasi);
- c) memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi. Jika tujuan evaluasi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatan evaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti : siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi. Bahkan self evaluation akan memberikan perspektif tentang kinerjanya. Namun jika untuk kepentingan pengujian kompetensi, pada umumnya yang bertindak sebagai evaluator adalah kepala madrasah dan pengawas (Depag RI, 2005, hlm. 45-49).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan dan mengimplikasikan suatu keinginan untuk melimpahkan tanggung jawab dan berusaha membantu dalam menentukan kondisi dimana orang lain dapat berhasil. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus menjelaskan apa yang diharapkannya, harus menghargai kontribusi setiap orang, harus membawa lebih banyak orang keluar “kotak organisasi” dan harus mendorong setiap orang untuk berani mengemukakan pendapat.

Penetapan standar hendaknya dikaitkan dengan:

1. keterampilan-keterampilan dalam mengajar;
2. bersifat subyektif mungkin;

3. komunikasi secara jelas dengan guru sebelum evaluasi dilaksanakan dan ditinjau ulang setelah selesai dievaluasi, dan;
4. dikaitkan dengan pengembangan profesional guru (Wahyudi, 2002, hal. 101).

Beberapa prosedur yang dapat digunakan oleh evaluator diantaranya adalah sebagai berikut:

1. mengobservasi kegiatan kelas (*observe classroom activities*). Ini merupakan bentuk umum untuk mengumpulkan data dalam menilai kinerja guru. Tujuan observasi kelas adalah untuk memperoleh gambaran secara representatif tentang kinerja guru di dalam kelas. Kendati demikian, untuk memperoleh tujuan ini, evaluator dalam menentukan hasil penilaian tidak cukup dengan waktu yang relatif sedikit atau hanya satu kelas. Oleh karena itu observasi dapat dilaksanakan secara formal dan direncanakan atau secara informal dan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu sehingga dapat diperoleh informasi yang bernilai (*valuable*);
2. Meninjau kembali rencana pengajaran dan catatan-catatan dalam kelas. Rencana pengajaran dapat merefleksikan sejauh mana guru dapat memahami tujuan-tujuan pengajaran. Peninjauan catatan-catatan dalam kelas, seperti hasil test dan tugas-tugas merupakan indikator sejauhmana guru dapat mengkaitkan antara perencanaan pengajaran, proses pengajaran dan testing (evaluasi);
3. Memperluas jumlah orang-orang yang terlibat dalam evaluasi. Jika tujuan evaluasi untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatan evaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti: siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi. Bahkan self evaluation akan memberikan perspektif tentang kinerjanya. Namun jika untuk kepentingan pengujian kompetensi, pada umumnya yang bertindak sebagai evaluator adalah kepala sekolah atau pengawas (Piet, 1981, hal. 56).

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi 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 pegawai dan 6) membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai (Mangkunegara, 2001, hal. 68).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa guru-guru yang berkeinginan untuk meningkatkan pengajarannya biasanya sangat berhasrat untuk memahami bagaimana pandangan guru lain dan siswa terhadap dirinya. Kemudian dalam proses evaluasi pandangan-pandangan mereka yang terlibat dalam keseharian kiranya tidak bisa

diabaikan begitu saja serta evaluasi diharapkan untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja guru maka kegiatan evaluasi sebaiknya dapat melibatkan berbagai pihak sebagai evaluator, seperti: siswa, rekan sejawat, dan tenaga administrasi.

### *Konsep Penilaian Kinerja Guru*

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) adalah penilaian dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru (Piet, 1981, hal. 67).

Penguasaan kompetensi dan penerapan pengetahuan serta keterampilan guru, sangat menentukan tercapainya kualitas proses pembelajaran atau pembimbingan peserta didik, dan pelaksanaan tugas tambahan yang relevan bagi sekolah atau madrasah, khususnya bagi guru dengan tugas tambahan tersebut. Kemudian sistem Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) adalah sistem penilaian yang dirancang untuk mengidentifikasi kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya melalui pengukuran penguasaan kompetensi yang ditunjukkan dalam unjuk kerjanya sesuai dengan pangkat dan jabatannya. Secara umum, Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) memiliki 2 fungsi utama sebagai berikut:

1. untuk menilai kemampuan guru dalam menerapkan semua kompetensi dan keterampilan yang diperlukan pada proses pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Dengan demikian, profil kinerja guru sebagai

gambaran kekuatan dan kelemahan guru akan teridentifikasi dan dimaknai sebagai analisis kebutuhan atau audit keterampilan untuk setiap guru, yang dapat dipergunakan sebagai basis untuk merencanakan PKB;

2. untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja pembelajaran, pembimbingan, atau pelaksanaan tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah yang dilakukannya pada tahun tersebut. Kegiatan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari proses pengembangan karir dan promosi guru untuk kenaikan (Piet, 1981, hal. 67).

Dengan demikian hasil Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) diharapkan dapat bermanfaat untuk menentukan berbagai kebijakan yang terkait dengan peningkatan mutu dan kinerja guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pendidikan dalam menciptakan insan yang cerdas, komprehensif, dan berdaya saing tinggi.

### ***Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru***

Kinerja guru dipengaruhi oleh faktor-faktor yang melingkupinya dan masing-masing individu berbeda satu sama lain. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu : faktor individu dan situasi kerja. Faktor individu menentukan bagaimana ia dapat mengaktualisasikan dirinya dalam lingkungan pekerjaan, sementara faktor situasi kerja mempengaruhi bagaimana individu dapat mengaktualiasikan diri sesuai dengan lingkungan sekitarnya.

Ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. variabel individual, terdiri dari: 1) kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik. 2) latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin);

2. variabel organisasional, terdiri dari: 1) sumberdaya. 2) kepemimpinan. 3) imbalan. 4) struktur dan 5) desain pekerjaan;
3. variabel psikologis, terdiri dari: 1) Persepsi. 2) Sikap. 3) Kepribadian dan 4) Belajar dan 5) motivasi (Darma dan Irawan, 2001, hal. 39).

Ketiga variabel tersebut berhubungan satu sama lain dan saling pengaruh-mempengaruhi. Gabungan variabel individu, organisasi, dan psikologis sangat menentukan bagaimana seseorang mengaktualisasikan diri.

Menurut Tiffin dan Me. Cormick dalam Srimulyo, ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a) variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya;
- b) variabel situasional: 1) Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi). 2) Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial (Surya Darma dan Yanuar Irawan, 2001), hal. 39).

Srimulyo dalam buku Darma dan Irawan mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

- a) faktor Kemampuan, terdiri dari; *Pertama*, pengetahuan (pendidikan, pengalaman, latihan dan minat). *Kedua*, ketrampilan(kecakapan dan kepribadian);
- b) faktor Motivasi terdiri dari; *Pertama*, kondisi sosial (organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan. *Kedua*, serikat kerja kebutuhan individu (fisiologis, sosial dan egoistic dan *Ketiga*, kondisi fisik (lingkungan kerja) (Darma dan Irawan, 2001, hal. 39).

Faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Memang diakui bahwa banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula halnya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak menghasilkan kinerja apa-apa. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan bekerja, dengan kata lain bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja. Penilaian kinerja menurut Hendri

Simamora adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan (Simamora, 2000, hal. 415).

Dari paparan di atas dapat dilihat bahwa banyak faktor dan variabel yang mempengaruhi kinerja guru. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari dalam diri, dan juga dapat berasal dari luar atau faktor situasional. Disamping itu, kinerja dipengaruhi oleh motivasi dan kemampuan individu.

### ***Syarat Sistem Penilaian Kinerja Guru (PK Guru)***

Persyaratan penting dalam sistem Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) adalah:

1. valid, Sistem Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) dikatakan *valid* bila aspek yang dinilai benar-benar mengukur komponen-komponen tugas guru dalam melaksanakan pembelajaran, pembimbingan, dan/atau tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah atau madrasah;
2. reliabel, Sistem Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) dikatakan *reliabel* atau mempunyai tingkat kepercayaan tinggi jika proses yang dilakukan memberikan hasil yang sama untuk seorang guru yang dinilai kinerjanya oleh siapapun dan kapan pun;
3. praktis, Sistem Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) dikatakan praktis bila dapat dilakukan oleh siapapun dengan relatif mudah, dengan tingkat validitas dan reliabilitas yang sama dalam semua kondisi tanpa memerlukan persyaratan tambahan (Haryanti, 2002, hlm. 180-181).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa salah satu karakteristik dalam desain Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) adalah menggunakan cakupan kompetensi dan indikator kinerja yang sama bagi 4 (empat) jenjang jabatan fungsional guru (Guru Pertama, Guru Muda, Guru Madya, dan Guru Utama). Dengan dasar inilah guru akan

dilakukan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) sesuai dengan jabatan fungsionalnya masing-masing dalam setiap jenjang pendidikan dimana guru tersebut bertugas.

### ***Prinsip Pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru)***

Prinsip-prinsip utama dalam pelaksanaan Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) adalah sebagai berikut:

1. berdasarkan ketentuan, Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) harus dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan mengacu pada peraturan yang berlaku;
2. berdasarkan kinerja, Aspek yang dinilai dalam Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) adalah kinerja yang dapat diamati dan dipantau, yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, yaitu dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, pembimbingan, dan/atau tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah;
3. berlandaskan dokumen Penilaian Kinerja Guru (PK Guru), Penilai, guru yang dinilai, dan unsur yang terlibat dalam proses Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) harus memahami semua dokumen yang terkait dengan sistem Penilaian Kinerja Guru (PK Guru). Guru dan penilai harus memahami pernyataan kompetensi dan indikator kinerjanya secara utuh, sehingga keduanya mengetahui tentang aspek yang dinilai serta dasar dan kriteria yang digunakan dalam penilaian;
4. dilaksanakan secara konsisten, Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) dilaksanakan secara teratur setiap tahun diawali dengan penilaian formatif di awal tahun dan penilaian sumatif di akhir tahun dengan memperhatikan hal-hal berikut; a) obyektif, penilaian kinerja guru dilaksanakan secara obyektif sesuai dengan kondisi nyata guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari, b) adil, penilai kinerja guru memberlakukan syarat, ketentuan, dan prosedur standar kepada semua guru yang dinilai, c) akuntabel, hasil pelaksanaan penilaian kinerja guru dapat dipertanggungjawabkan, d) bermanfaat, penilaian kinerja guru bermanfaat bagi guru dalam rangka peningkatan kualitas kinerjanya secara berkelanjutan dan sekaligus pengembangan karir profesinya, e) transparan, proses penilaian kinerja guru memungkinkan bagi penilai, guru yang dinilai, dan pihak lain yang berkepentingan, untuk memperoleh akses informasi atas penyelenggaraan penilaian tersebut, f) praktis, penilaian kinerja guru dapat dilaksanakan secara mudah tanpa mengabaikan prinsip-prinsip lainnya, g) berorientasi pada tujuan, penilaian dilaksanakan dengan berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan, h) berorientasi pada proses, penilaian kinerja guru tidak hanya terfokus pada hasil, namun juga perlu memperhatikan proses, yakni bagaimana guru dapat mencapai hasil tersebut, i) berkelanjutan, penilaian kinerja guru dilaksanakan secara periodik, teratur, dan berlangsung secara terus menerus selama seseorang menjadi guru, j) rahasia, hasil Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) hanya boleh diketahui oleh pihak-pihak terkait yang berkepentingan (Ronald, 1989, hlm. 84).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat di jelaskan bahwa Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) merupakan acuan bagi sekolah/madrasah untuk menetapkan

pengembangan karir dan promosi guru. Bagi guru, Penilaian Kinerja Guru (PK Guru) merupakan pedoman untuk mengetahui unsur-unsur kinerja yang dinilai dan merupakan sarana untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan individu dalam rangka memperbaiki kualitas kinerjanya.