

## **BAB 2**

### **EFEKTIVITAS SUPERVISI KEPALA SEKOLAH DAN KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (PAI)**

#### **Efektivitas Supervisi Kepala Sekolah**

##### ***Pengertian Efektivitas***

Efektivitas menurut Atmosoeperto adalah melakukan hal yang benar, sedangkan efisiensi adalah melakukan hal secara benar, atau efektivitas adalah sejauh mana kita mencapai sasaran dan efisiensi adalah bagaimana kita mencampur segala sumber daya secara cermat (Atmosoeperto, 2002, hal. 139).

Adapun menurut Emerson yang dikutip dari buku Handayaniingrat mengatakan bahwa efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan. Jadi apabila tujuan tersebut telah dicapai, baru dapat dikatakan efektif. Kemudian pendapat ini dipertegas kembali dengan pendapat Hasibuan bahwa efektivitas adalah tercapainya suatu sasaran eksplisit dan implisit". (Handayaniingrat, 1996, hal. 16)

Senada dengan pendapat di atas bahwa Miller juga mengatakan bahwa efektivitas dimaksudkan sebagai tingkat seberapa jauh suatu sistem-sistem sosial mencapai tujuannya (Handayaniingrat, 1996, hal. 16)

Selain pencapaian tujuan, Winardi menjelaskan bahwa:

“Efektivitas adalah hasil yang dicapai seorang pekerja dibandingkan dengan hasil produksi lain dalam jangka waktu tertentu”. Apabila peneliti analisa kutipan ini, maka efektivitas adalah hasil yang diperoleh seorang pekerja dan dibandingkan dengan waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan barang/jasa tersebut. Efektivitas berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu (Winardi, 1992, hal. 84).

Dengan demikian pada dasarnya efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan atau sasaran organisasional sesuai yang ditetapkan, seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, serta sejauh mana seseorang menghasilkan sesuatu pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Ini dapat diartikan, apabila sesuatu pekerjaan dapat dilakukan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan, dapat dikatakan efektif tanpa memperhatikan waktu, tenaga dan yang lain.

Efektivitas memiliki tiga tingkatan sebagaimana yang didasarkan oleh David

J. Lawless antara lain:

1. Efektivitas Individu  
Efektivitas Individu didasarkan pada pandangan dari segi individu yang menekankan pada hasil karya karyawan atau anggota dari organisasi.
2. Efektivitas kelompok  
Adanya pandangan bahwa pada kenyataannya individu saling bekerja sama dalam kelompok. Jadi efektivitas kelompok merupakan jumlah kontribusi dari semua anggota kelompoknya.
3. Efektivitas Organisasi  
Efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Melalui pengaruh sinergitas, organisasi mampu mendapatkan hasil karya yang lebih tinggi tingkatannya daripada jumlah hasil karya tiap-tiap bagiannya (Lawless, 1997, hal. 25-26)

Menurut Gibson, Donnely dan Ivancevich konsep efektivitas terdiri dari dua pendekatan yaitu pendekatan Tujuan dan pendekatan sistem. Dua pendekatan tersebut antara lain Pendekatan tujuan untuk menentukan dan mengevaluasi efektivitas didasarkan pada gagasan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Sedangkan dalam teori sistem, organisasi dipandang sebagai suatu unsur dari sejumlah unsur yang saling berhubungan dan saling tergantung satu sama lain. (Gibson, Donnely dan Ivancevich, 1997, hal. 27-29). Dengan demikian berarti arus masukan (*input*) dan keluaran (*output*) merupakan titik tolak dalam uraian organisasi. Dengan kata lain yang lebih sederhana, organisasi mengambil sumber (*input*) dari sistem yang lebih luas (lingkungan), memproses sumber ini dan mengembalikannya dalam bentuk yang sudah dirubah (*output*).

Donnelly dan Ivancevich memberikan batasan dalam kriteria efektivitas organisasi melalui pendekatan teori sistem pada penjelasan berikut:

1. **Produksi**  
Produksi merupakan Kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu output yang sesuai dengan permintaan lingkungan.
2. **Efisiensi**  
Konsep efisiensi didefinisikan sebagai angka perbandingan (rasio) antara output dan input. Ukuran efisiensi harus dinyatakan dalam perbandingan antara keuntungan dan biaya atau dengan waktu atau dengan output.
3. **Kepuasan**  
Kepuasan menunjukkan sampai sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan para karyawan dan pengguna .
4. **Adaptasi**  
Kemampuan adaptasi adalah sampai seberapa jauh organisasi dapat menanggapi perubahan ekstern dan intern.
5. **Perkembangan**  
Organisasi harus menginvestasi dalam organisasi itu sendiri untuk memperluas kemampuannya untuk hidup terus dalam jangka panjang.
6. **Hidup Terus**  
Organisasi harus tetap dapat hidup terus dalam jangka waktu yang panjang (Donnelly dan Ivancevich, 1997, hal. 31-32).

Berdasarkan beberapa teori yang dikemukakan oleh para pakar di atas, peneliti menggunakan teori Emerson dalam Handayani yang menyatakan bahwa “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan”. Jadi apabila tujuan tersebut telah dicapai, baru dapat dikatakan efektif.

### ***Pengertian Supervisi Kepala Sekolah***

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 (E. 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, hal.7).

Sedangkan pengertian supervisi pendidikan menurut para ahli adalah sebagai berikut: *Pertama*, *Dictionari of Education Good Carter* (1959) dalam Piet A. Sahaertian 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, hal.17).

*Kedua*, Menurut Burton secara umum supervisi berarti upaya bantuan yang diberikan kepada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya, agar guru mampu membantu para siswanya dalam belajar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Supervisi merupakan suatu teknis pelayanan profesional dengan tujuan utama mempelajari dan memperbaiki bersama-sama dalam membimbing dan mempengaruhi pertumbuhan anak. (Burton, 1955, hal. 1)

*Ketiga*, Menurut Kimbal Wiles menegaskan bahwa supervisi berusaha untuk memperbaiki situasi-situasi belajar mengajar, menumbuhkan kreativitas guru, memberi dukungan dan mengikutsertakan guru dalam kegiatan sekolah, sehingga menumbuhkan rasa memiliki bagi guru. Adapun personel yang menjalankan kegiatan supervisi disebut supervisor. (Wiles, 1955, hal. 45)

*Keempat*, Kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Meskipun senang bagi guru yang mendapat tugas tambahan kepala sekolah merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap aflikasi prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di sekolah. Hal ini sesuai dikemukakan oleh Sudarwan tentang jenis-jenis tenaga Kependidikan sebagai berikut: tenaga pendidik terdiri atas pembimbing, penguji, pengajar dan pelatih tenaga fungsional pendidikan, terdiri atas penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang kependidikan, dan pustakawan tenaga teknis kependidikan, terdiri atas laboran dan

teknisi sumber belajar tenaga pengelola satuan pendidikan, terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rector, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah (Sudarman, 2002, hal. 145).

Dengan demikian yang dimaksud dengan supervisi kepala sekolah adalah segala tindakan dan usaha seorang kepala sekolah yang telah direncanakan dan berbentuk pengawasan terhadap komponen sekolah untuk mencapai tujuan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kemudian sebagai orang yang mendapat tugas tambahan berarti tugas pokok kepala sekolah tersebut adalah guru yaitu sebagai tenaga pengajar dan pendidik, di sini berarti dalam suatu sekolah seorang kepala sekolah harus mempunyai tugas sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan. Berarti kepala sekolah menduduki dua fungsi yaitu sebagai tenaga kependidikan dan tenaga pendidik

### **Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor**

Sekolah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah yang baik, artinya kemampuan profesional kepala sekolah dan kemauannya untuk bekerja keras dalam memberdayakan seluruh potensi sumber daya sekolah menjadi jaminan keberhasilan sebuah sekolah. Sejalan dengan keterangan ini, maka ada tiga hal penting yang menjiwai supervisi pendidikan, yaitu :

- a) Supervisi pendidikan adalah suatu perbuatan yang telah diprogramkan secara resmi oleh organisasi. Jadi bukan perbuatan yang dilakukan tanpa perencanaan terlebih dahulu, tetapi direncanakan secara matang sebelumnya.
- b) Supervisi pendidikan adalah suatu perbuatan yang dilakukan oleh supervisor (kepala sekolah) dan secara langsung berpengaruh terhadap kemampuan profesional guru.
- c) Supervisi pendidikan mempengaruhi kemampuan guru yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pembelajaran peserta didik, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai secara optimal (Soejipto, 1994, hal. 233).

Sebagai supervisor, kepala sekolah mempunyai beberapa peran penting, yaitu:

- a) Melaksanakan penelitian sederhana untuk perbaikan situasi dan kondisi proses belajar mengajar.
- b) Mengadakan observasi kelas untuk peningkatan efektivitas proses belajar mengajar.
- c) Melaksanakan pertemuan individual secara profesional dengan guru untuk meningkatkan profesi guru.
- d) Menyediakan waktu dan pelayanan bagi guru secara profesional dalam pemecahan masalah proses belajar mengajar.
- e) Menyediakan dukungan dan suasana kondusif bagi guru dalam perbaikan dan peningkatan mutu proses belajar mengajar.
- f) Melaksanakan pengembangan staf yang berencana dan terarah.
- g) Melaksanakan kerjasama dengan guru untuk mengevaluasi hasil belajar secara komprehensif.
- h) Menciptakan *team work* yang dinamis dan profesional.
- i) Menilai hasil belajar peserta didik secara komprehensif (Soejipto, 1994, hal. 235-236).

Dengan demikian dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran (tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan), selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Dalam menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka (Danim, 2002, hal. 34). Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. kemudian seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor, maka konsep-konsep yang perlu dimiliki kepala sekolah adalah:

- a) Pengertian berhubungan dengan apa yang dimaksud dengan supervisi pendidikan.
- b) Tujuan berhubungan dengan apa yang ingin dicapai dengan melaksanakan supervisi pendidikan.
- c) Prinsip berhubungan dengan bagaimana supervisi pendidikan harus dilakukan.
- d) Metode dan teknik berhubungan dengan cara-cara supervisi pendidikan dilaksanakan (Quantum ; Jurnal Madrasah dan Pendidikan Agama Islam, 2010, hal.70).

Merujuk pada beberapa keterangan di atas, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa peranan dan efektivitas supervisi kepala sekolah merupakan suatu pengukuran pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan (tujuan tersebut telah dicapai) melalui kemampuan kepala sekolah melaksanakan supervisi dan diharapkan akan mampu mengidentifikasi para guru yang bermasalah atau yang kurang profesional dalam melaksanakan tugas, sehingga pada akhirnya diketahui titik kelemahan yang menghambat pencapaian tujuan pendidikan untuk selanjutnya segera dicarikan solusinya.

### **Tujuan Supervisi Pendidikan**

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.

Menurut Imam Soepandi supervisi pendidikan bertujuan untuk memperbaiki situasi belajar mengajar...(Soepandi, 1998, hal. 65). Burton dan Bruckner (1955: 1) dalam Piet A. Sahertian menyatakan supervisi merupakan teknik layanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak (Sahertian,2008, hal. 18). Pada konteks yang sama Wiles dalam buku Yushak Burhanuddin mengungkapkan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah membantu mengembangkan situasi belajar mengajar kearah yang lebih baik. Dan tujuan akhirnya supervisi pendidikan tidak lain adalah untuk meningkatkan pertumbuhan siswa dan sekaligus menyiapkan bagi perkembangan masyarakat (Burhanuddin,1994, hal. 29).

Sementara Zainal Aqib dan Elham Rohmanto berpendapat tujuan supervisi untuk memperbaiki tujuan pembelajaran, memperbaiki bahan ajar, memperbaiki pendekatan, model, metode, teknik pembelajaran, memperbaiki pembimbingan siswa, dan memperbaiki sikap guru (Aqib dan Rohmanto, 2008, hal. 201).

“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, hal. 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. Situasi pembelajaran tersebut sesuai dengan yang dikemukakan Ismail Sukardi;

“Bahwa situasi belajar mengajar atau disebut juga pembelajaran adalah suatu kegiatan pendidikan yang mewarnai interaksi yang terjadi antara guru dengan anak didik. Interaksi ini dilakukan, diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah dirumuskan sebelum kegiatan dilakukan...Pembelajaran atau kegiatan belajar mengajar disebut sukses jika terjadi perubahan perilaku pada anak didik yang menyangkut aspek kognitif, afektif, maupun psikomotorik” (Sukardi, 2011, hal. 1).

Pernyataan tentang situasi belajar mengajar yang dikemukakan Ismail Sukardi di atas dapat diinterpretasikan bahwa kondisi belajar mengajar atau pembelajaran yang baik adalah apabila pelaksanaannya berdasarkan perencanaan yang sudah disiapkan terlebih dahululu. Artinya telah dirumuskan sesuatu yang berkait dan selaras dengan kegiatan pembelajaran, seperti misalnya materi ajar dengan pendekatan, metode, media pembelajaran yang digunakan sesuaian dengan tingkat dan keunikan siswa, sampai kepada rumusan tujuan dan sebagainya yang sudah dimuat di dalam rencana pelaksanaan pembelajara (RPP).

Di sisi lain hal tersebut merupakan indikasi dari kesungguhan dan keprofesionalan seorang pendidik dalam melaksanakan pembelajaran, sehingga terwujud pembelajaran lancar, siswa aktif dan sukses mencapai tujuan yang telah dirumuskan dengan hasil yang optimal, yang ditandai adanya perubahan perilaku yang lebih baik pada anak didik, menyangkut aspek kognitif, afektif, maupun psikomotorik.

Apa yang dijelaskan di atas memang sudah menjadi tugas keprofesionalan dan merupakan kewajiban bagi guru untuk melaksanakannya, sebagaimana dijelaskan Undang-Undang RI Nomor 14 tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, Bab

IV Pasal 20, bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru wajib (a) merencanakan pembelajaran, melaksanakan poses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.

Oleh sebab itu kepala sekolah sebagai supervisor memiliki tugas membina, membantu, dan melayani guru dengan tujuan agar mereka memahami, menjiwai, dan dapat melaksanakan tugas keprofesionalannya dengan baik. Sebagaimana Aswarni Sujud, at.al. dalam Daryanto,...pensupervisi kegiatan sekolah, mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksana (Daryanto, 2001, hal. 81).

Lebih luas pembinaan guru, bertujuan untuk meningkatkan kompetensinya, yang meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi pribadi, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional, seperti terkandung di dalam PP RI, Nomor 74 Tahun 2008, *Tentang Guru*, Bab II, Pasal 3 (2) Kompetensi guru ... meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Semua kompetensi di atas tentu penting mendapatkan binaan oleh supervisor (kepala sekolah) agar guru menguasai dan menghayati kompetensi-kompetensi yang disyaratkan kepadanya, karena apabila hal itu terintegrasi ke dalam satu pribadi seorang guru, tentu menjadikan guru berkualitas profesionalitas. dan menjadi dasar untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Seperti dijelaskan UU RI Nomor 14 Tahun 2005, *Tentang Guru dan Dosen*, Bab I. Ketentuan Umum, Pasal.10 bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru...dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Oleh sebab itu sesuai Piet A. Sahertian, bahwa...tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar

yang dilakukan guru...ialah untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tetapi juga untuk mengembangkan potensi kualitas guru (Sahertian, 2008, hal.19). Selanjutnya Jamal Ma,mur Asmani merefleksikan bahwa harapan yang diinginkan dari supervisi terutama pada supervisi pembelajaran adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan proses, hasil belajar melalui pemberian bantuan yang terutama bercorak layanan profesional kepada guru (Asmani, 2012, hal. 84).

Dengan demikian bahwa rangkaian usaha supervisi diterapkan akan dapat memperlancar pencapaian tujuan kegiatan belajar dan mengajar, yang bermakna bahwa jika proses belajar meningkat kualitasnya maka hasil belajar diharapkan juga dapat diharapkan akan meningkat pula. Dalam arti kata bahwa tujuan supervisi pendidikan bukan hanya melakukan pembinaan, bantuan, dan layanan begitu saja, tetapi perlu diamati dan cermati ketercapaian tujuan yang diharapkan.

### **Prinsip-prinsip Supervisi Pendidikan**

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 sejawatan. **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” (Sahertian, 2008, hal. 19-20).

Sementara E. 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, hal. 113).

Moh. Rifai, dalam Ngalm Purwanto, untuk menjalankan tindakan-tindakan supervisi sebaiknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

“Supervisi hendaknya bersifat konstruktif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya (realistis, mudah dilaksanakan). Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya. Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada guru-guru dan pegawai sekolah yang disupervisi. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi. Supervisi tidak bersifat otoriter karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antipati dari guru. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi. Supervisi tidak boleh bersikap mencari-cari kesalahan dan kekurangan, (karena supervisi berbeda dengan insfeksi). Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharap-kan hasil, dan tidak boleh lekas merasa kecewa. Supervisi hendaknya bersifat preventif, korektif, dan kooperatif. Preventif berarti berusaha mencegah jangan sampai timbul hal-hal negatif (mengusahakan memenuhi syarat-syarat sebelum terjadinya sesuatu yang tidak diharapkan). Korektif artinya memperbaiki kesalahan-kesalahan yang telah diperbuat. Kooperatif berarti dalam mencari kesalahan-kesalahan atau kekurangan-kekurangan dan usaha memper-baiknya dilakukan bersama-sama oleh supervisor dan orang-orang yang diawasi” (Purwanto, 2003, hal. 117).

Menurut Imam Tolkhah at.al. bahwa prinsip-prinsip yang harus dilakukan supervisor antara lain; berorientasi pada peningkatan proses belajar mengajar, bersifat kon-struktif 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 at.al.2007, hal. 47).

Sedangkan Baharudin Harahap dalam Zainal Aqib dan Elham Rohmanto menyatakan bahwa:

“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 menampilkan hubungan antara manusia, tanggung jawab program supervisi terletak pada guru, kepala sekolah dan penilik/pengawas, supervisi harus memperhatikan dan mampu menerangkan hasil penemuan“ (Zainal Aqib dan Elham Rohmanto, 2008, hal. 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.

Oleh sebab itu prinsip-prinsip supervisi ini merupakan hal penting bagi seorang kepala sekolah/pengawas untuk mengetahui, memahami dan menjiwainya, serta dapat menerapkan pada pelaksanaan kegiatan supervisi, apakah ketika melakukan pengamatan, atau pembinaan, pelayanan dan bantuan. Apakah terkait tentang persiapan mengajar (perangkat pembelajaran), maupun dalam kegiatan

proses pembelajaran. Dalam arti kata, dengan memahami perinsip-prinsip supervisi seorang supervisor (kepala sekolah) dapat menentukan sikap dan cara atau pendekatan yang relevan dengan keadaan yang dihadapinya, baik dalam bentuk observasi/kunjungan kelas, dialog, diskusi pada tindak lanjut yang dilakukan.

Dengan demikian sikap dan cara seorang supervisor (kepala sekolah) 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 kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi senantiasa diharap dan dirindukan oleh guru, tidak sebaliknya kehadiran kepala sekolah justru membuat mereka enggan dan jenuh.

### **Tipe-tipe Supervisi**

Kepala sekolah sebagai pemimpin disuatu lembaga pendidikan yang disebut sebagai supervisor dalam melaksanakan supervisi tentu memiliki beberapa tipe-tipe supervisi diantaranya sebagai berikut:

#### **1. Tipe Inspeksi**

Tipe seperti ini biasanya terjadi dalam administrasi dan model kepemimpinan yang otokratis, mengutamakan pada upaya mencari kesalahan orang lain, bertindak sebagai “Inspektur” yang bertugas mengawasi pekerjaan guru. Supervisi ini dijalankan terutama untuk mengawasi, meneliti dan mencermati apakah guru dan petugas di sekolah sudah melaksanakan seluruh tugas yang diperintahkan serta ditentukan oleh atasannya.

## 2. Tipe Laisses Faire

Tipe ini kebalikan dari tipe sebelumnya. Kalau dalam supervisi inspeksi bawahan diawasi secara ketat dan harus menurut perintah atasan, pada supervisi Laisses Faire para pegawai dibiarkan saja bekerja sekehendaknya tanpa diberi petunjuk yang benar. Misalnya: guru boleh mengajar sebagaimana yang mereka inginkan baik pengembangan materi, pemilihan metode ataupun alat pelajaran.

## 3. Tipe Coersive

Tipe ini tidak jauh berbeda dengan tipe inspeksi. Sifatnya memaksakan kehendaknya. Apa yang diperkirakannya sebagai sesuatu yang baik, meskipun tidak cocok dengan kondisi atau kemampuan pihak yang disupervisi tetap saja dipaksakan berlakunya. Guru sama sekali tidak diberi kesempatan untuk bertanya mengapa harus demikian. Supervisi ini mungkin masih bisa diterapkan secara tepat untuk hal-hal yang bersifat awal. Contoh supervisi yang dilakukan kepada guru yang baru mulai mengajar. Dalam keadaan demikian, apabila supervisor tidak bertindak tegas, yang disupervisi mungkin menjadi ragu-ragu dan bahkan kehilangan arah yang pasti.

## 4. Tipe Training dan Guidance

Tipe ini diartikan sebagai memberikan latihan dan bimbingan. Hal yang positif dari supervisi ini yaitu guru dan staf tata usaha selalu mendapatkan latihan dan bimbingan dari kepala sekolah. Sedangkan dari sisi negatifnya kurang adanya kepercayaan pada guru dan karyawan bahwa mereka mampu mengembangkan diri tanpa selalu diawasi, dilatih dan dibimbing oleh atasannya.

## 5. Tipe Demokratis

Selain kepemimpinan yang bersifat demokratis, tipe ini juga memerlukan kondisi dan situasi yang khusus. Tanggung jawab bukan hanya seorang pemimpin saja yang memegangnya, tetapi didistribusikan atau didelegasikan kepada para anggota atau warga sekolah sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing (Ngalim, 2008, hal. 76).

Dari beberapa tipe supervisi yang dikemukakan diatas, maka sebaiknya supervisor dapat mengkolaborasikan beberapa tipe supervisi yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada di sekolah sehingga dapat tercapai tujuan yang diharapkan.

## **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, hal. 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.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) Mengenal berbagai hambatan kinerja dan berupaya menyingkirkannya (Surya Darma dan Yanuar 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 R. Seeker dan Joe B. Wilson, 2000, hal. 135)

Perencanaan merupakan fase pendefinisian dan pembahasan peran, tanggung jawab, dan ekpektasi 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-catatan 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 (<http://kajad-alhikmahkajen.blogspot.com/2010/07/konsep-dasar-supervisi-endidikan.htm>)

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.

Untuk mencapai tujuan tersebut, seorang evaluator pertama kali harus dapat menyusun prosedur spesifik dan menetapkan standar. 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
  - 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**

### ***Pengertian 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.

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(<http://id.wikipedia.org/wiki/kinerja>).

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 mengaktualisasikan 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).

Sutemeister dalam Srimulyo 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; *Peratama*, kondisi sosial (organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan. *Kedua*, serikat kerja kebutuhan individu (fisiologis, sosial dan egoistic dan *Ketiaga*, 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 (<http://id.wikipedia.org/wiki/kinerja>).

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 kerjanya 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 kerjanya 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.  
(<http://waskitamandiribk.wordpress.com/2011/01/12/konsep-penilaian-kinerja-guru>)

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 kerjanya.