

**OPTIMALISASI FUNGSI SUPERVISOR
TERHADAP KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 1 KOTA TASIKMALAYA**



Oleh:
Iis Nurlaela

NIM: 10913130

TESIS

Diajukan kepada
Program Pascasarjana Magister Studi Islam
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

YOGYAKARTA
2013

**OPTIMALISASI FUNGSI SUPERVISOR
TERHADAP KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 1 KOTA TASIKMALAYA**



Oleh:

Iis Nurlaela

NIM: 10913130

Pembimbing:

Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd

TESIS

Diajukan kepada
Program Pascasarjana Magister Studi Islam
Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Studi Islam

**YOGYAKARTA
2013**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Hj. Iis Nurlaela, S.Ag.

NIM : 10913173

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya buat bukan dari jiplakan/saduran.

Yogyakarta, 28 Februari 2013

Pembuat Pernyataan



Hj. Iis Nurlaela, S.Ag.



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 1132/PS-MSI/Peng./III/2013

TESIS berjudul : **OPTIMALISASI FUNGSI SUPERVISOR TERHADAP KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 1 KOTA TASIKMALAYA**

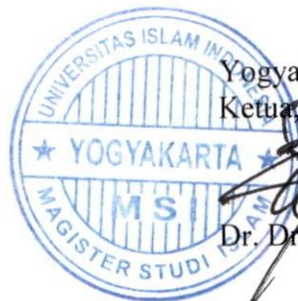
Ditulis oleh : Iis Nurlaela

N. I. M. : 10913130

Konsentrasi : Pendidikan Islam

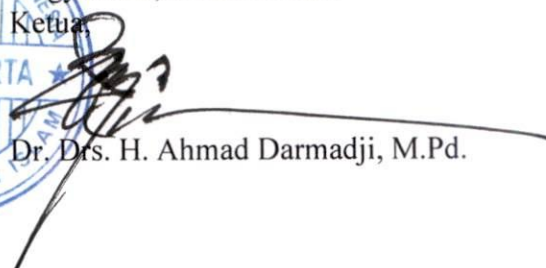
Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Pendidikan Islam

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA



Yogyakarta, 6 Maret 2013

Ketua


Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.



PROGRAM PASCASARJANA
 MAGISTER STUDI ISLAM (S2)
 FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
 UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
 Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
 Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msi@uii.ac.id



**TIM PENGUJI
 UJIAN TESIS**

Nama : Iis Nurlaela
 Tempat/tgl lahir : Tasikmalaya, 21 Desember 1970
 N. I. M. : 10913130
 Konsentrasi : Pendidikan Islam
 Judul Tesis : **OPTIMALISASI FUNGSI SUPERVISOR TERHADAP KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 1 KOTA TASIKMALAYA**

Ketua : Dr. H. Hujair AH Sanaky, MSI (.....)

Sekretaris : Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag (.....)

Pembimbing : Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd (.....)

Penguji : Drs. Aden Wijdan, M.Si (.....)

Penguji : Dra. Hj. Sri Haningsih, M.Ag. (.....)



Diuji di Yogyakarta pada tanggal 28 Pebruari 2013

Pukul : 13.30–14.30 WIB

Hasil / Nilai : **79,25 / A/B**



Mengetahui
 Direktur Program Pascasarjana MSI UII

Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd.



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 1132/PS-MSI/ND/II/2013

TESIS berjudul : **OPTIMALISASI FUNGSI SUPERVISOR TERHADAP KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Tasikmalaya)**

Ditulis oleh : Iis Nurlaela

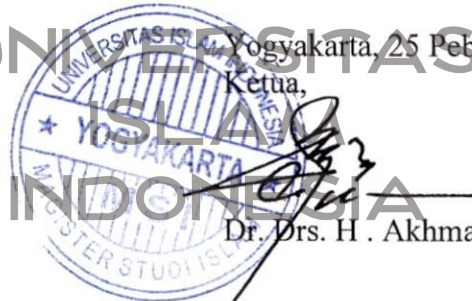
NIM : 10913130

Konsentrasi : Pendidikan Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Indonesia.



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Yogyakarta, 25 Februari 2013
Ketua,



Dr. Drs. H . Akhmad Darmadji, M.Pd.



PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER STUDI ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PERSETUJUAN

TESIS berjudul : **OPTIMALISASI FUNGSI SUPERVISOR TERHADAP KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Tasikmalaya)**

Ditulis oleh : Iis Nurlaela

N. I. M. : 10913130

Konsentrasi : Pendidikan Islam



Telah dapat disetujui untuk diuji dihadapan Tim Penguji Tesis Magister Studi Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Yogyakarta, 29 Oktober 2012
Pembimbing

Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd

ABSTRAK

Optimalisasi Fungsi Supervisor Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Tasikmalaya).

Oleh : Iis Nurlaela S.Ag

Supervisi adalah kegiatan pembinaan kearah situasi pendidikan secara umum yang lebih baik dan peningkatan mutu pembelajaran khususnya yang dilakukan terhadap guru-guru untuk mencapai mutu pendidikan dan pembelajaran maksimal sesuai dengan harapan. Permasalahannya adalah sejauhmana optimalisasi fungsi supervisor terhadap kinerja guru pendidikan agama Islam? Sejalan dengan rumusan permasalahan di atas, maka deskripsi yang dihasilkan dari penelitian ini diarahkan dalam upaya mengetahui fungsi supervisor dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama Islam dalam mengajar, serta mengetahui faktor penghambat dan pendukung apa yang dihadapi supervisor dalam pelaksanaan supervisi.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metodesurvei (survey), yaitu suatu metode yang digunakan untuk mengumpulkan informasi. Berdasarkan hasil penelitian bisa penulis simpulkan yaitu: fungsi supervisor dalam meningkatkan kompetensi guru Madrasah Aliyah dalam mengajar di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Tasikmalaya. Pada dasarnya optimalisasi fungsi supervisi adalahtindakan untuk memperoleh hasil yang terbaik dengan caraSupport (Supporting), membantu (Assisting), mengikutsertakan (Sharing) dan kepemimpinan.

Dengan demikian, hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap guru pendidikan agama adalah membantu guru dalam menyelesaikan berbagai masalah pembelajaran yang dihadapi dengan cara diskusi, tanya jawab dan menciptakan suasana yang kondusif sehingga guru dapat mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan baik.

Kata kunci ;Optimalisasi,Supervisor,Pendidikan Agama Islam

ABSTRACT

Optimalitation Functions Supervisor Teacher Performance Against Islamic Education In Madrasah Aliyah(MAN) 1 Tasikmalaya

By : IisNurlaela.S.Ag

Supervision is towards development activities in general education situation better and to improve the quality of learning especially when applied to teachers in order to achieve maximum quality of education and learning in line with expectations. The issue is the extent to which the supervisor function optimization performance of Islamic religious education teachers? Along with the formulation of the above problem, then the description resulting from this research is directed in an effort to determine the function of supervisors in improving the performance of Islamic religious education teachers in teaching, and to know what factors inhibiting and supporting supervisors faced in the implementation of supervision.

In this study the authors used survey methods (survey), which is a method used to gather information. Based on these results the authors conclude that the research could be: function supervisor in improving teachers' competence in teaching at Madrasah Aliyah Madrasah Aliyah (MAN) 1 Tasikmalaya city. Basically supervision function optimization are measures to obtain the best results by way of Support , assists , include and leadership.

That need to be supervised by the teachers of religious education is to assist teachers in solving learning problems faced by way of discussion, question and answer and create a conducive atmosphere so that the teachers can develop their potential and creativity well.

Keyword ;Optimalitation,Supervisor, Teacher Islamic Education

KATA PENGANTAR

نُحَمِّدُهُ وَنُكْتَبِرُهُ وَنُتَوَكَّلُ بِاللَّهِ مِنْ شُرُورِ أَلْفُسَانَا وَمِنْ سَيِّئَاتِ أَعْمَالِنَا. مَنْ يَهْدِهِ اللَّهُ فَلَا مُضِلَّ لَهُ وَمَنْ يَضِلَّهُ فَلَا

هَادِيَ لَهُمَا اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

Puji serta syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. atas rahmat dan ridlo-Nya, penulis dapat mengajukan Tesis yang berjudul: Optimalisasi Fungsi Supervisor Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (Penelitian pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Tasikmalaya)

Shalawat serta salam semoga dilimpahkan kepada pemimpin revolusi Islam yakni Nabi Muhammad SAW. Kepada keluarganya, sahabatnya, dan umatnya sampai akhir zaman.

Tesis ini diajukan sebagai syarat untuk menempuh ujian sidang Megister Studi Islam pada Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Jogjakarta. Penulisan Tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu, kritik dan saran akan penulis terima dengan senang hati.

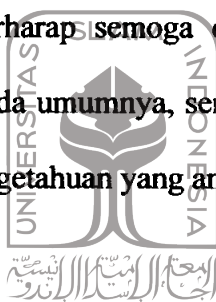
Penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam melengkapi kajian inti dari penulisan tesis ini, terutama kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof.Dr.H.Edy Suandi Hamid, M.ScSelaku Rektor Program Megister Studi Islam pada Universitas Islam Indonesia Jogjakarta.
2. Bapak Dr.Drs.H.Dadan Muttaqien,SH.,M.HumSelaku Dekan Program Megister Studi Islam pada Universitas Islam Indonesia Jogjakarta.

3. Bapak .Dr.Drs.H.Ahmad Darmadji,M.Pd. Selaku Direktur Program Megister Studi Islam pada Universitas Islam Indonesia Jogjakarta.
4. Bapak .Dr.H.Imam Effendi,M.A. Selaku Ketua Program Megister Studi Islam pada Universitas Islam Indonesia Jogjakarta.
5. Bapak Drs. H. Syarif Zubaidah, M.Ag. selaku Sekretaris Program Megister Studi Islam pada Universitas Islam Indoensia Jogjakarta.
6. Bapak Dr. Drs. H. Ahmad Darmadji, M.Pd. yang bertindak sebagai Pembimbing penulis dalam penyusunan Tesis ini.
7. Bapak H. Ahmad Patoni, M.M., selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Tasikmalaya yang telah membantu penulis atas penelitian ini.
8. Bapak H. Dudu Rohman, M.Si, selaku Kasi Mapenda di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Tasikmalaya yang telah membantu penulis atas penelitian ini.
9. Ibu Dra. Nafilah Alis, M.Ag, selaku Pengawas MAN 1 Kota Tasikmalaya dan para pengawas serta Kepala Madrasah Aliyah di wilayah Kota Tasikmalaya.
10. Bapak Drs. Undang Johari selaku kepala MAN 1 Kota Tasikmalaya.
11. Bapak Sugimin, S.Pd. selaku Wakabid Kurikulum MAN 1 Tasikmalaya.
12. Ayah dan Ibu (KH. Ridwanulloh, S.Ag., dan Hj. Anang Nurhabibah) yang telah mendorong penulis untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang Pascasarjana.

13. Suami (H. Nurul Awal, S.Ag., M.si) dan Anakku tercinta yang selalu mendampingi penulis dan memberikan dorongan dalam penyelesaian Tesis ini.
14. Rekan sejawat yang telah memberikan motivasi dan bantuannya dalam menyelesaikan tesis ini.
15. Pihak lain yang tak dapat penulis sebutkan satu persatu, semoga kebaikan yang telah diberikannya mendapat balasan yang setimpal, Amiin.

Akhirnya penulis berharap semoga dapat bermanfaat khusus untuk penulis dan para pembaca pada umumnya, semoga menjadi setitik sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang amat luas.



Jogjakarta, Februari 2013

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Penulis

IIS NURLAELA S.Ag.

DAFTAR ISI

SAMPUL LUAR.....	i
SAMPUL DALAM	ii
PENGESAHAN	iii
TIM PENGUJI UJIAN TESIS.....	iv
NOTA DINAS	v
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
TRANSLITERASI.....	viii
ABSTRAK	x
KATA PENGANTAR.....	xii
DAFTAR ISI	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Sistematika Penulisan	9
BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI	
A. Telaah Pustaka	10
B. Kerangka Teori	12
1. Pengertian Optimalisasi.....	12

2.	Supervisi Pendidikan.....	13
2.1.	Pengertian Supervisi	13
2.2.	Tujuan Supervisi	15
2.3.	Dasar Supervisi	16
2.4.	Fungsi Supervisi	21
2.5.	Tugas Supervisi	21
2.6.	Sasaran dan Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan...	22
2.7.	Teknik-Teknik Supervisi Pendidikan.....	28
2.8.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Supervisi.....	32
3.	Kinerja Guru	33
3.1.	Pengertian Kinerja Guru	33
3.2.	Indikator-indikator Kinerja Guru	42
3.3.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemimpin	47
3.4.	Kompetensi Profesionalisme sebagai Pendukung Kinerja Guru.....	50
3.5.	Pembinaan Profesional sebagai Usaha Meningkatkan Kinerja Guru.....	61

BAB III. METODE PENELITIAN

A.	Jenis Penelitian.....	77
B.	Objek Penelitian	78
C.	Metode Penelitian	78
1.	Metode Penelitian	78
2.	Sumber Data dan Pengumpulan Data.....	79

3.	Teknik Analisis Data.....	80
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
A.	Hasil Penelitian	82
1.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	82
2.	Fungsi Supervisor Terhadap Kinerja Guru PAI.....	83
3.	Kinerja Guru PAI.....	84
B.	Pembahasan	85
1.	Pelaksanaan Supervisi yang dilakukan Pengawas di MAN 1 Kota Tasikmalaya.....	85
2.	Upaya yang dilakukan Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI di MAN 1 Kota Tasikmalaya.....	89
3.	Faktor yang Mendukung dan Menghambat terhadap Pengawasan (Supervisi) di MAN 1 Kota Tasikmalaya.....	90
4.	Optimalisasi fungsi supervisor terhadap kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Tasikmalaya.....	92
BAB V KESIMPULAN		
A.	Kesimpulan.....	94
B.	Implikasi	96
C.	Saran	97

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan memberi pesan penting dalam kehidupan manusia. Pergeseran atas kebutuhan pendidikan ini seiring dengan kemajuan zaman dan pesatnya perkembangan ilmu dan teknologi. Sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang pesat, informasi dan komunikasi semakin lancar. Terbukanya informasi dan komunikasi di masyarakat memberi dampak terhadap kehidupan masyarakat, terutama dalam bidang pendidikan dengan segala seluk-beluknya. Melalui pendidikan, perkembangan dan kelangsungan hidup masyarakat akan terpelihara dan terjaga dengan baik. Dengan pendidikan, simbiosis mutualisme akan terjalin erat antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu, pendidikan menjadi kebutuhan hidup guna mencari kehidupan yang diarahkan pada kemajuan dan perkembangan ke arah yang lebih baik dari kehidupan sebelumnya.

Meskipun demikian, madrasah tetap memiliki ciri khas dan karakteristik tersendiri, sehingga dalam konteks kurikulum, perlu menampakkan karakteristik tersebut. Pencitraan kualitas *outcome* dan *output*-nya pun harus menunjukkan karakteristik tersendiri, sehingga citra madrasah tidak termarginalkan. Oleh karena itu, pembelajaran madrasah perlu dirumuskan dan dikembangkan sedemikian rupa sehingga di satu sisi

memiliki relevansi dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat dalam mewujudkan tujuan Pendidikan Nasional, di sisi lain mencerminkan eksistensi dan jati diri madrasah sebagai satuan pendidikan Islam yang menjadi bagian integral dari Sistem Pendidikan Nasional tersebut.

Madrasah Aliyah sebagai lembaga pendidikan menengah dituntut untuk melaksanakan program pendidikan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan nasional. Dalam pelaksanaannya, pengembangan kurikulum Madrasah Aliyah harus mengacu pada Standar Nasional Pendidikan untuk mewujudkan tujuan Pendidikan Nasional dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah dan peserta didik¹. Faktor utama yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja lembaga pendidikan adalah peningkatan kinerja guru, karena guru sebagai sosok pendidik yang merupakan faktor penentu dan memiliki peran yang sangat menentukan dalam pencapaian keberhasilan pembelajaran. Guru memang bukan satu-satunya penentu keberhasilan atau kegagalan pembelajaran, tetapi posisi dan perannya sangat penting. Oleh karena itu, guru mesti melengkapi dirinya dengan berbagai aspek pendukung ke arah keberhasilan².

Seorang guru yang melaksanakan tugas hanya berdasarkan tradisi atau kebiasaan yang telah dijalani selama bertahun-tahun, tanpa mempertimbangkan keterampilan teoritis dan teknis yang mendukung

¹ Anonimus, *UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Sinar Grafika, 2003), hlm. 18-20

² Ngainun Naim, dan Ahmad Fatoni, *Materi Penyusunan Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam* (Yogyakarta; Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 1

profesinya tentu akan memberikan hasil pembelajaran yang tidak sesuai dengan harapan. Atau pelaksanaan tugasnya hanya berdasarkan pada bekal kemampuan latar belakang pendidikan guru tanpa ada upaya peningkatan kemampuan melalui pembinaan kontinyu pihak yang berkompeten bagaimana pun baiknya pendidikan yang dipersiapkan tentu tidak akan pernah memadai³. Sebaliknya, guru yang terus menerus berupaya meningkatkan kapasitas dan kapabilitasnya, tentu akan menghasilkan proses pembelajaran yang jauh lebih baik.

Potensi guru perlu terus menerus tumbuh dan berkembang, agar dapat melakukan fungsinya secara profesional. Selain itu, pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru untuk terus menerus belajar menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat, tetapi dalam pelaksanaannya terdapat banyak faktor penghambat dalam upaya pengembangan berbagai potensi yang dimilikinya secara optimal. Oleh karenanya sebagai upaya mengatasi hambatan tersebut sangat diperlukan pembinaan secara kontinyu dan berkesinambungan dengan program yang terarah dan sistematis bagi guru di madrasah. Program pembinaan guru dan personal pendidikan tersebut lazim disebut supervisi, sebagai salah satu rangkaian kegiatan dalam manajemen pendidikan⁴.

³ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritisuntuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1989), hlm. 287

⁴ Departemen Agama, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Dirjen Binbaga Islam, 2003), hlm 55-56

Secara historis supervisi pada awalnya difahami dan diaplikasikan secara tradisional yaitu berupa pekerjaan “*inspeksi*” kemudian bergeser secara bertahap menjadi *pemeriksaan, pengawasan atau penilikan*. Pengertian inspeksi sebagai warisan pendidikan Belanda dulu, cenderung kepada pengawasan otokrasi, yang berarti “*mencari kesalahan-kesalahan guru dan kemudian menghukumnya*”⁵.

Berikutnya yang lebih dekat dengan pengertian supervisi adalah penilikan dan pengawasan. Kedua istilah ini menunjuk pada kegiatan bukan saja melihat apa yang terjadi dalam kegiatan keduanya seperti pemeriksaan, tetapi sudah mengadakan penilaian, yaitu mengidentifikasi hal-hal yang sudah baik sesuai dengan yang diharapkan dan hal-hal yang belum karena belum sesuai dengan harapan⁶.

Sedangkan supervisi mengandung pengertian yang lebih demokratis. Supervisi merupakan istilah dalam rumpun pengawasan tetapi sifatnya lebih *human, manusiawi*. Dalam pelaksanaannya, supervisi bukan mencari-cari kealahan atau hanya mengawasi, tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang disupervisi dapat diketahui kekurangannya untuk dapat diperbaiki bagian yang perlu diperbaiki dan bersama guru berusaha untuk memperbaiki proses belajar mengajar.

Jadi dalam kegiatan supervisi guru-guru tidak dianggap sebagai pelaksana pasif, melainkan diperlukan sebagai partner kerja yang memiliki

⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakary, 2002) cet ke-11, hlm. 76

⁶ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi* (Surabaya: Rineka Cipta, 2004), hlm. 4

ide, pendapat, dan pengalaman yang perlu didengar dan dihargai serta diikutsertakan dalam usaha-usaha perbaikan pengajaran dan pendidikan. Pemahaman supervisi seperti itu kemudian bergeser menjadi supervisi yang bersifat ilmiah yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut: (1) *sistematis*, dilaksanakan secara teratur, terencana, dan kontinyu, (2) *objektif*, dalam pengertian terdapat data yang didapat berdasarkan hasil observasi nyata bukan berdasarkan tafsiran pribadi, dan (3) menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap sekolah atau madrasah⁷.

Supervisi pada hakekatnya merupakan bantuan profesional yang diberikan kepada guru melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat, serta umpan balik yang objektif dan segera agar guru dapat menggunakan balikan tersebut dalam meningkatkan kinerjanya. Selain itu supervisi mengandung beberapa kegiatan pokok, yaitu: (1) pembinaan yang kontinyu, (2) pengembangan kemampuan profesional personal, dan (3) perbaikan situasi pembelajaran, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik⁸.

Dengan kata lain dalam pelaksanaan supervisi terdapat proses pelayanan untuk membantu atau membina guru-guru, pembinaan tersebut diarahkan untuk perbaikan atau peningkatan kinerja dan kemampuan

⁷ Piet A. Suhertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan; dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000) hlm. 16

⁸ Ngainun Naim, dan Ahmad Fatoni, *Materi Penyusunan Desain...*, hlm. 58-59

kemudian ditransfer ke dalam perilaku pembelajaran dengan siswa sehingga tercipta situasi pembelajaran yang lebih baik.

Peningkatan kinerja guru melalui supervisi akademik pada lembaga pendidikan secara formal merupakan kewenangan kepala sekolah dan pengawas (supervisor). Peningkatan kinerja guru tersebut diwujudkan dengan memberikan pelayanan, bantuan profesional, pembinaan, atau bimbingan yang diberikan oleh kepala dan supervisor kepada guru dan staf tata usaha untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan fungsi supervisi seperti yang diungkapkan Kimball Wiles seperti yang ditulis Piet A. Suhertian yaitu: (1) memberi bantuan (*assisting*), (2) memberi dorongan (*supporting*), dan (3) mengajak ikut serta (*sharing*)⁹.

Begitu besar peran supervisi dalam peningkatan mutu pendidikan, seyogyanya semua pihak yang menjadi stakeholder pendidikan memperhatikan persoalan supervisi ini. Sehingga peran supervisi terhadap guru ini, baik yang dilakukan oleh kepala madrasah ataupun supervisor pendidikan bisa berjalan optimal dan berdaya guna untuk peningkatan mutu pendidikan.

Tapi dalam kenyataannya, supervisi, baik yang dilakukan oleh kepala madrasah ataupun oleh supervisor pendidikan belum berjalan seperti yang diharapkan. Hal ini terjadi karena keterbatasan wawasan kepala dan

⁹ Piet A. Suhertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan...* hlm. 17

supervisor tentang hakikat supervisi atau mungkin karena kesibukan lain dan atau karena keterbatasan jumlah supervisor secara SDM.

Melalui pengamatan dari beberapa kasus terkait dengan proses pengawasan atau supervisi penulis mengidentifikasi adanya kekurangan dalam kinerja supervisor terhadap guru-guru dan ini menjadi faktor kurangnya maksimal hasil dari kegiatan belajar mengajar. Untuk itu perlu ada upaya membantu supervisor agar mereka bisa optimal dalam melaksanakan tugasnya yang secara otomatis akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru, secara khusus guru PAI di Madrasah Aliyah Negeri I Kota Tasikmalaya.

Berdasarkan deskripsi latar belakang di atas maka penulis bermaksud untuk menyusun karya tulis ilmiah berbentuk tesis dengan judul: **“OPTIMALISASI FUNGSI SUPERVISOR TERHADAP KINERJA GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) I KOTA TASIKMALAYA.”**

B. Perumusan Masalah

Dengan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan berbagai masalah berupa pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan supervisi yang dilakukan pengawas di MAN I Kota Tasikmalaya?

2. Upaya apa yang dilakukan supervisor pendidikan agama Islam dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama Islam di MAN I Kota Tasikmalaya?
3. Kenala apa yang dihadapi supervisor dalam upaya supervisi guru pendidikan agama Islam di MAN I Kota Tasikmalaya?

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai oleh penulis dalam penelitian ini adalah untuk :

- A. mengetahui pelaksanaan supervisi yang dilakukan pengawas pendidikan agama Islam di MAN I Kota Tasikmalaya.
- B. mengetahui upaya yang dilakukan supervisor pendidikan agama Islam dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama Islam di MAN I Kota Tasikmalaya.
- C. mengetahui kendala yang dihadapi supervisor dalam upaya supervisi guru pendidikan agama Islam di MAN I Kota Tasikmalaya.

D. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis bagi Kementerian Agama, supervisor pendidikan agama, guru pendidikan agama Islam, dan pengelola madrasah, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan rujukan dalam memecahkan masalah yang

muncul tentang supervisi pendidikan agama Islam dan kinerja guru pendidikan agama serta pelaksanaan supervisi pendidikan.

2. Secara praktis bagi kalangan akademisi, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif dalam khazanah kepustakaan ilmu pendidikan Islam, khususnya yang berkaitan dengan peran supervisor dalam peningkatan kinerja guru pendidikan agama Islam di Madrasah Aliyah I Kota Tasikmalaya.

E. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini terdiri dari lima bab. Bab I adalah pendahuluan yang dijadikan sebagai kerangka dasar dan pijakan bagi penulisan, yang didalamnya meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Pada bab II memuat tentang telaah pustaka dan kerangka teori yang membahas tentang pengertian optimalisasi, pengertian supervisi, tujuan dan sasaran supervisi pendidikan, supervisi pendidikan, fungsi supervisi pendidikan, ruang lingkup dan teknik supervisi pendidikan serta tugas, wewenang, tanggung jawab, kompetensi dan persyaratan supervisor. Kemudian dikupas pula tentang profesi guru dalam mengajar.

Pada bab III, memuat tentang metodologi penelitian. Pada bab IV mengupas tentang hasil penelitian dan pembahasan. Selanjutnya pada bab V merupakan penutup yang berisi kesimpulan dan saran-saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Telaah Pustaka

Pada telaah pustaka ini penulis mengutip beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah kajian tentang supervisi pendidikan antara lain:

Didin Burhani, dalam tesisnya yang berjudul "*Peran Supervisi Pengawas dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam MTs di Kota Tasikmalaya*" mengkaji tentang: Pelaksanaan supervisi pengawas di Kota Tasikmalaya, upaya pengawas dalam peningkatan kinerja guru PAI MA di Kota Tasikmalaya, dan kinerja guru PAI di Kota Tasikmalaya. Didin Burhani menjelaskan bahwa pengawas dapat memainkan peran dalam peningkatan kinerja guru PAI Madrasah Aliyah terutama berkaitan dengan komponen pengelolaan pembelajaran. Teknik supervisi yang dilakukan pengawas antara lain melalui teknik perorangan yaitu: percakapan pribadi, diskusi, sharing, tukar pengalaman, dan teknik kelompok melalui pelaksanaan musyawarah guru mata pelajaran PAI Madrasah Aliyah, dan pembinaan MK2MA. Adapun kinerja guru dia menjelaskan bahwa Kinerja Guru Madrasah Aliyah Kota Tasikmalaya telah menunjukkan standar kinerja. Hal ini ditandai dengan kemampuannya dalam mengelola pembelajaran dengan baik. Indikatornya guru-guru PAI Madrasah Aliyah di kota Tasikmalaya telah melakukan tugas-

tugas guru sebagai berikut: (1) menyusun rencana pembelajaran dengan baik, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) melakukan penilaian prestasi belajar peserta didik sesuai prosedur, dan (4) melaksanakan tindak lanjut penilaian melalui perbaikan (*remedial*) dan pengayaan (*enrichment*)¹.

Ena Suryana dengan judul “*Fungsi Supervisor terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Madrasah Aliyah di Kabupaten Tasikmalaya*”.

Dalam tesisnya tersebut dia menjelaskan tentang: (1) tantangan, hambatan dan pendukung terhadap kinerja supervisor Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Kabupaten Tasikmalaya, (2) upaya yang dilakukan pengawas dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama Islam Madrasah Aliyah di Kabupaten Tasikmalaya, dan (3) kinerja guru dalam pelaksanaan tugas pembelajaran pendidikan agama Islam Madrasah Aliyah di Kabupaten Tasikmalaya².

Afifudin (2007), mengadakan penelitian tentang peranan kepala sekolah sebagai manajemen pendidikan dalam meningkatkan kompetensi guru dalam mengajar. Dari hasil penelitiannya beliau menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara peran kepala sekolah sebagai manajemen pendidikan dengan peningkatan kemampuan guru dalam mengajar. Oleh karena itu supervisi dalam pendidikan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Selain itu masih ada penelitian lain yang mengupas tentang pembinaan kemampuan profesional guru sekolah menengah

¹ Didin Burhani, “*Peran Supervisi Pengawas dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam MTs di Kota Tasikmalaya*, Tasikmalaya (2006)

² Ena Suryana, “*Optimalisasi fungsi Supervisor terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Madrasah Aliyah di Kabupaten Tasikmalaya*, Tasikmalaya (2007)

pertama swasta di provinsi Riau. Hasil penelitian terungkap bahwa pembinaan kemampuan profesional guru SMP swasta belum optimal. Hal ini disebabkan oleh banyaknya kegiatan yang dilakukan kepala sekolah dan pengawas³.

Dari beberapa pustaka dan hasil penelitian tersebut memberikan inspirasi antara lain dari pendapat Didin Burhani membahas kajian dan tehnik supervisi yang berbeda sedangkan penulis mengajukan konsep kajian supervisi di satu lembaga saja, Ena Suryana mengambil radius penelitian di wilayah Kabupaten Tasikmalaya, sedangkan penulis lebih detil di satu lembaga wilayah Kota Tasikmalaya, Afifudin menggunakan penelitian kuantitatif sedangkan penulis kualitatif. Dalam penelitian ini penulis mengkaji tentang supervisor dalam meningkatkan profesi guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik secara detail.

B. Kerangka Teori

1. Pengertian Optimalisasi

Optimalisasi adalah tindakan untuk memperoleh hasil yang terbaik dengan keadaan yang diberikan, dalam desain, konstruksi dan pemeliharaan dari sistem tehnik, harus diambil beberapa teknologi dan keputusan managerial dalam beberapa tahap. Tujuan akhir dari semua keputusan seperti itu adalah meminimalkan upaya yang diperlukan atau untuk memaksimalkan manfaat yang diinginkan. optimalisasi dapat juga didefinisikan sebagai proses

³ Afifudin, *Peranan Kepala Sekolah Sebagai Manajemen Pendidikan Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Dalam Mengajar*. Riau (2007).

untuk mendapatkan keadaan yang memberikan nilai maksimum atau minimum dari suatu fungsi⁴.

2. Supervisi Pendidikan

2.1 Pengertian Supervisi

Dalam perspektif etimologis, supervisi dibentuk dari dua kata yakni “super” artinya hebat atau luar biasa baiknya⁵, atau mempunyai kelebihan tertentu, seperti kelebihan dalam kedudukan, pangkat dan kualitas; dan “visi” dari kata vision, artinya penglihatan, daya lihat, pandangan, impian atau bayangan⁶, atau berarti melihat, mengawasi⁷. Pada masa yang lalu, istilah yang banyak digunakan untuk kegiatan supervisi ini adalah inspeksi, pemeriksaan, pengawasan atau penilaian⁸. Dari pengertian etimologis ini, maka supervisi dapat berarti kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh seorang atasan atau orang yang memiliki kedudukan/kelebihan yang lebih tinggi terhadap bawahannya untuk melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik, sesuai dengan ketentuan tugas yang ditetapkan.

Sedangkan menurut perspektif terminologis, pengertian supervisi ini banyak dikemukakan oleh pakar pendidikan. Hadari Nawawi mendefinisikan supervisi sebagai “pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membantu guru-guru (orang yang dipimpin) agar menjadi guru-guru atau personal yang

⁴ Singiresu S Rao, John Wiley and Sons. 2009

⁵ John M. Echols dan Hasan Shadily. 2003. *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: PT. Gramedia, 2003, hlm. 569.

⁶ *Ibid.*, hlm. 631.

⁷ Ahmad Jayadi, dkk. *Supervisi Pendidikan* (Bandung: IAIN SGD, 2002), hlm. 3.

⁸ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 1

semakin cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya, agar mampu meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar di sekolah⁹”. M. Ngalim Purwanto berpendapat bahwa supervisi adalah “suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif”¹⁰. Sedangkan Piet A. Sahertian mengemukakan bahwa supervisi adalah “usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara kelompok maupun individual dalam memperbaiki pengajaran”¹¹.

Dengan demikian, pada hakikatnya supervisi adalah kegiatan pembinaan yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal ini kepala madrasah terhadap para guru dan tenaga kependidikan melalui teknik-teknik tertentu dengan tujuan untuk menciptakan efektivitas kinerja mereka dalam menjalankan tugasnya. Hal ini berarti bahwa supervisi bukanlah kegiatan pengawasan *otoriter* yang mempunyai *image* menegangkan, menakutkan atau membuat guru-guru atau tenaga kependidikan lainnya merasa didikte dari atasannya. Supervisi merupakan usaha mengarahkan, mengkoordinasi dan membimbing guru secara terencana dan berkesinambungan baik secara individual maupun kelompok agar mereka lebih efektif dan produktif dalam mengelola proses pembelajaran.

⁹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1981), hlm. 103.

¹⁰ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Rosdakarya, 2004), hlm. 76

¹¹ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 19.

2.2 Tujuan Supervisi

Tujuan supervisi adalah perbaikan dan perkembangan proses belajar mengajar secara total; ini berarti bahwa tujuan supervisi bukan hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran, dan sebagainya¹². Dan fokus supervisi adalah pada *setting for learning*, bukan pada seseorang atau sekelompok orang¹³. Artinya, bahwa ketika supervisi dilakukan terhadap guru-guru maka pada hakikatnya kepentingan pokoknya adalah *setting for learning* bukan *setting for teaching*.

Secara konkrit tujuan dari supervisi sebagaimana yang dikemukakan Suharsimi Arikunto adalah: (1) membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan, (2) membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid, (3) membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar, (4) membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri, (5) membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan

¹²*Ibid.*

¹³*Ibid.*

tugas yang diperolehnya, dan (6) membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah¹⁴.

Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru menambahkan tiga tujuan lagi yaitu: (1) membantu guru-guru dalam memenuhi kebutuhan belajar siswa, (2) membantu guru-guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru-guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka, (3) membantu guru-guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat dan seterusnya¹⁵.

2.3 Dasar Supervisi

Ada beberapa dasar yang menjadi alasan pentingnya pelaksanaan supervisi dalam kegiatan pendidikan, antara lain; (a) dasar kultural, (b) dasar filosofis, (c) dasar psikologis, (d) dasar sosiologis, (e) dasar sosial, dan (f) dasar pertumbuhan jabatan. Keenam dasar ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Dasar Kultural

Sekolah atau madrasah mempunyai fungsi sebagai agen perubahan (*agent of changes*). Artinya sekolah atau madrasah itu harus mampu membawa perubahan pada diri anak didik ke arah yang lebih maju dan positif, baik perubahan psikologis maupun fisikologis. Dalam kaitannya dengan kebudayaan, sekolah adalah pusat kebudayaan yang bertugas dan bertanggung jawab menseleksi unsur-unsur kebudayaan serta mengembangkannya melalui

¹⁴ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Surabaya: PT. Bina Aksara, 1984) hlm. 40.

¹⁵ Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi...*, hlm. 24.

keaktivitas dan kemampuan penalaran siswa maupun guru. Disini guru dan siswa dibawa ke dalam perubahan positif yang mengarah pada penghayatan dan pengamalan nilai-nilai budaya yang etik dan produktif. Pelaksanaan supervisi dimaksudkan sebagai usaha mengembangkan potensi dan kreativitas peserta didik dan mengkoordinasi segala upaya dalam mengembangkan budaya sekolah¹⁶.

Dalam konteks kultural ini, supervisi diarahkan untuk mengembangkan potensi kreativitas para siswa dan mengkoordinasikan segala usaha dalam rangka mengembangkan budaya sekolah¹⁷. Sekolah/madrasah bukan hanya sebagai tempat *transfer of knowledge*, tetapi juga berfungsi sebagai *laboratorium sosiologis* dan pusat kebudayaan dimana ide, karya serta potensi siswa dapat dikembangkan¹⁸.

b. Dasar Filosofis

Pada dasarnya pendidikan adalah sebuah sistem, yakni rangkaian atau kesatuan dari komponen-komponen yang saling mendukung dan melengkapi untuk mencapai tujuan. Dalam tataran institusional, komponen-komponen pendidikan itu adalah kepala sekolah (kepala madrasah), pendidik atau guru, anak didik, tujuan, materi (kurikulum), metode atau PBM, dan evaluasi. Komponen-komponen ini harus ada dalam suatu sistem pendidikan. Jika salah satu saja dari komponen-komponen itu tidak ada, maka sebuah sistem akan kehilangan maknanya yang sempurna. Oleh karena itu secara filosofis

¹⁶ Piet A.Suhertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 4

¹⁷ *Ibid*, hlm. 5.

¹⁸ *Ibid*.

sebenarnya supervisi adalah salah satu faktor yang melekat di dalam salah satu komponen dari sistem pendidikan yang secara operasional dilakukan oleh kepala sekolah (madrasah) dengan tujuan untuk mengefektifkan seluruh komponen pendidikan demi tercapainya tujuan pendidikan secara umum dan tujuan pembelajaran secara khusus.

Piet A. Sahertian mengemukakan analisisnya bahwa suatu sistem pendidikan harus berakar pada sistem filsafat dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh bangsa itu. Yang menjadi masalah adalah bagaimana menterjemahkan filsafat dan sistem nilai yang hidup ke dalam bahasa program pendidikan. Disinilah, perlu adanya orang yang dapat menterjemahkan konsep-konsep pendidikan yang masih abstrak itu ke dalam pengertian yang lebih operasional¹⁹. Pada tingkat institusi sekolah atau madrasah, guru-guru perlu mendapatkan pembinaan dari para pembina pendidikan yang disebut supervisor. Supervisor bertugas membantu guru-guru dalam memberikan penjelasan mengenai program-program operasional agar mudah dimengerti oleh guru-guru. Dari sisi ini perlu ada orang yang berfungsi sebagai supervisor. Kepala sekolah/madrasah adalah orang yang memiliki tanggung jawab membantu guru-guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pengajar dan pendidik. Artinya, kepala sekolah/madrasah disini berfungsi sebagai supervisor bagi para guru²⁰. Jadi secara filosofi, supervisi merupakan hakikat yang harus ada dan diadakan untuk kepentingan guru itu sendiri, karena pada hakikatnya

¹⁹*Ibid.*, hlm. 6-7

²⁰*Ibid.*

guru juga masih membutuhkan pembinaan, bimbingan dan arahan serta pengawasan dari atasannya.

c. Dasar Psikologis

Menurut Piet a. Sahertian²¹, dalam perspektif psikologis, pada dasarnya supervisi itu terletak dan berakar mendalam pada pengalaman manusia. Pengalaman diartikan sebagai kegiatan atau usaha untuk mengembangkan arti dari peristiwa atau situasi, sehingga orang dapat memiliki cara pemecahan suatu masalah baik sekarang maupun yang akan datang.

Di sekolah/madrasah, bahwa kebanyakan kondisi yang mendorong dan menghambat kreativitas itu bersumber pada kegiatan jiwa seperti pengamatan, persepsi, pertimbangan, perasaan dan lain-lain. Dalam kaitan ini, penciptaan suasana psikologis seperti rasa aman dan kebebasan misalnya, dapat mendorong kreativitas. Tugas supervisi adalah menciptakan suasana sekolah yang penuh kehangatan sehingga setiap orang dapat menjadi dirinya sendiri. Disinilah letak perlunya supervisi pendidikan²².

d. Dasar Sosial

Dalam masyarakat demokratis orang saling menghargai pendapat orang lain, saling menolong, saling memberi kebebasan kepada orang lain, sehingga tumbuh rasa kebersamaan dan rasa aman untuk berkarya. Dalam kaitan ini, tugas seorang pemimpin yakni kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor

²¹*Ibid*, hlm. 7-8

²²*Ibid*, 8.

berkewajiban membantu, mendorong, menstimulasi tiap anggota yaitu personal sekolah, para siswa dan guru-guru untuk bekerja sama²³.

Supervisi harus bersumber pada kondisi masyarakat. Sebenarnya sekolah harus mampu mengubah masyarakat agar menjadi masyarakat yang demokratis. Dalam masyarakat demokratis setiap orang berkesempatan untuk menstimulasi usaha-usaha kreativitas dan mengubah ke arah perbaikan. Bekerja dengan komitmen yang tinggi terhadap usaha bersama. Disinilah letak fungsi supervisi pendidikan²⁴.

e. Dasar Sosiologis

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi komunikasi serta sistem informasi telah membawa masyarakat serba mekanis dan bersifat individualistis. Bukan lagi bersifat kreatif dan produktif tapi bersifat pasif dan konsumtif. Misalnya, anak belajar matematika bukan dengan mengembangkan kekuatan akal, tapi akal diganti dengan mesin berfikir/kalkulator. Secara sosiologis, perubahan masyarakat punya dampak terhadap tata nilai. Sekarang tata nilai kehidupan menjadi relatif. Menghadapi perubahan semacam ini guru-guru memerlukan supervisor untuk mengadakan tugas menukar ide dan pengalaman tentang mana yang terbaik dalam menghadapi perubahan tata nilai yang serba meragukan. Disinilah letak perlunya supervisi pendidikan²⁵.

²³*Ibid*, hlm. 10

²⁴*Ibid*.

²⁵*Ibid*, hlm. 11.

2.4 Fungsi Supervisi

Fungsi supervisi menurut Swearingen dalam bukunya “*Supervision of Instruction Foundation and Dimension*” yang dikutip oleh Sahertian, mengemukakan fungsi supervisi, yaitu sebagai berikut: (a) mengkoordinasi semua usaha sekolah, (b) memperlengkapi kepemimpinan sekolah, (c) memperluas pengalaman guru-guru, (d) menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, (e) memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus, (f) menganalisis situasi belajar mengajar (g) memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf, (h) mengintegrasikan tujuan-tujuan pendidikan²⁶.



2.5 Tugas Supervisi

Sesuai dengan pengertian hakiki supervisi maka supervisi bertugas :

1. Tugas lain bagi seorang supervisi atau pengawas akademik, yakni mencakup hal-hal berikut: Mengupayakan agar guru lebih bersungguh-sungguh dan bekerja lebih keras serta bersemangat dalam mengajar.
2. Mengupayakan agar sistem pengajaran ditata sedemikian rupa sehingga berlaku prinsip belajar tuntas, yaitu guru harus berupaya agar murid benar-benar menguasai apa yang telah diajarkan dan tidak begitu saja melanjutkan pengajaran ke tingkat yang lebih tinggi jika murid belum tuntas penguasaannya.

²⁶*Ibid*, hlm. 21

3. Memberikan tekanan (pressure) terhadap guru untuk mencapai tujuan pengajarannya, dengan disertai bantuan (support) yang memadai bagi keberhasilan tugasnya.
4. Membuat kesepakatan dengan guru maupun dengan sekolah mengenai jenis dan tingkatan dari target output yang harus mereka capai sehubungan dengan keberhasilan pengajaran.
5. Secara berkala melakukan pemantauan dan penilaian (assessment) terhadap keberhasilan (efektifitas) mengajar guru, khususnya dalam kaitannya dengan kesepakatan yang dibuat pada butir (4) di atas.
6. Membuat persiapan dan perencanaan kerja dalam rangka pelaksanaan butir-butir di atas, menyusun dokumentasi dan laporan bagi setiap kegiatan, serta mengembangkan sistem pengelolaan data hasil pengawasan.
7. Melakukan koordinasi serta membuat kesepakatan-kesepakatan yang diperlukan dengan kepala sekolah, khususnya dalam hal yang berkenaan dengan pemantauan dan pengendalian efektifitas pengajaran serta hal yang berkenaan dengan akreditasi sekolah yang bersangkutan.

2.6 Sasaran dan Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan

a. Sasaran Supervisi

Kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada personil sekolah pada umumnya dan khususnya guru agar kualitas pembelajaran meningkat. sebagai dampak dari meningkatnya kualitas pembelajaran diharapkan dapat meningkat pula prestasi belajar siswa, dan itu

berarti meningkat pula kualitas lulusan sekolah. Ditinjau dari sasaran supervisi dikelompokkan pada tiga sasaran, yaitu:

- a. *Supervisi akademik*, yaitu sasaran supervisor menitikberatkan perhatian dan pengamatannya pada masalah-masalah akademik, atau hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran.
- b. *Supervisi administrasi*, yaitu sasaran pengamatan supervisor menitikberatkan pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran.
- c. *Supervisi lembaga*, yaitu sasaran pengamatan dan perhatian supervisi pada aspek-aspek yang berada di sekolah secara keseluruhan²⁷.

Ketiga sasaran supervisi tersebut dalam prakteknya sekarang ini sering dicampurkan. Padahal perbedaan wilayah sasaran supervisi akan membantu dalam penentuan arah dan kewenangan pelaksana supervisi.

Supervisi lembaga dan administrasi dalam tataran praktis sering disebut supervisi manajerial atau pengelolaan pendidikan dan pengajaran.

Sasaran supervisi yang dibahas pada penelitian ini diarahkan pada *supervisi akademik* karena diselaraskan dengan judul penelitian yang dibahas. Sehingga definisi-definisi yang ditampilkan pada tulisan ini lebih banyak yang berkaitan dengan supervisi akademik.

²⁷ Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, hlm. 33

b. Ruang Lingkup Supervisi

Dalam supervisi pendidikan terdapat tiga unsur pokok yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Unsur pokok yang dimaksud adalah: personal, material, dan operasional. Oleh karenanya ruang lingkup supervisi pendidikan agama pun mencakup ketiga unsur tersebut, yang bila dijabarkan akan tergambar sebagai berikut²⁸:

a. Sasaran Personal

Sasaran pertama dalam supervisi pendidikan agama adalah para personal dalam sekolah atau madrasah yang disupervisi. Adapun para personal dimaksud adalah:

1) Kepala Sekolah/Madrasah

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap kepala sekolah/madrasah adalah: (a) masalah jalannya pendidikan dan pengajaran; (b) masalah program pendidikan dan pengajaran di sekolah; (c) masalah kepemimpinan kepala sekolah; (d) masalah administrasi sekolah; (e) masalah kerja sama sekolah dengan sekolah lain dan instansi terkait lainnya; (f) masalah kebijaksanaan sekolah yang menyangkut kegiatan intra dan ekstra kurikuler; dan (g) masalah BP3 dan POMG, dan lain-lain²⁹.

2) Pegawai Tata Usaha

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap kepala tata usaha sekolah dan seluruh stafnya antara lain: (a) masalah administrasi sekolah; (b)

²⁸ Departemen Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Agama*, hlm. 16-22

²⁹ *Ibid*

masalah data dan statistik sekolah; (c) masalah pembukuan, (d) masalah surat-menyurat dan kearsipan, (e) masalah rumah tangga sekolah; (f) masalah pelayanan terhadap kepala sekolah, guru dan siswa; (g) masalah laporan sekolah, dan lain-lain³⁰.

3) Guru Agama

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap guru agama antara lain adalah: (a) masalah wawasan dan kemampuan profesional guru agama; (b) masalah kehadiran dan aktivitas guru agama; (c) masalah persiapan mengajar guru agama, mulai dari penyusunan analisis materi pelajaran, program tahunan, program semester, program satuan pelajaran sampai dengan persiapan mengajar harian atau rencana pengajaran; (d) masalah pencapaian target kurikuler dan kegiatan ekstra kurikuler; (e) masalah kerja sama guru agama dengan siswa, dengan sesama guru, dengan tata usaha dan dengan kepala sekolah; (f) masalah tiga pusat pendidikan yang terdiri atas sekolah, keluarga dan masyarakat; (g) masalah kemajuan belajar siswa; (h) masalah sarana dan prasarana pendidikan agama; (i) masalah metodologi pendidikan dan pengajaran agama; (j) masalah kesejahteraan guru agama, dan lain-lain³¹.

4) Siswa

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap siswa antara lain adalah: (a) motivasi belajar siswa; (b) tingkat kesulitan belajar yang dialami siswa; (c) keterlibatan siswa dalam berbagai kegiatan intra dan ekstra kurikuler; (d)

³⁰*Ibid*

³¹*Ibid*

pengembangan organisasi siswa (OSIS); (e) sikap guru dan kepala sekolah terhadap siswa; (f) keterlibatan orang tua siswa dalam berbagai kegiatan keagamaan di sekolah; (g) kesempatan memperoleh pelayanan secara prima dari sekolah; (h) kelengkapan sarana dan prasarana pengajaran agama di sekolah, termasuk laboratorium, perpustakaan, alat-alat olahraga dan lain-lain³².

b. Unsur Material

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap material dan sarana fisik lainnya adalah: (1) ketersediaan ruangan untuk perpustakaan, laboratorium, ruang praktek ibadah, aula dan sebagainya; (2) pengelolaan dan perawatan terhadap fasilitas tersebut; (3) pemanfaatan buku-buku teks pokok dan buku-buku penunjang pendidikan keagamaan; (4) pemanfaatan media dan alat peraga pendidikan agama; (5) kelengkapan dan perawatan peralatan penunjang kegiatan administrasi sekolah, seperti mesin tik, komputer, *filing cabinet*, dan lain-lain; (6) pemanfaatan dan perawatan peralatan laboratorium dan perpustakaan sekolah; (7) pemanfaatan dan perawatan peralatan olah raga dan kesenian dan sebagainya³³.

c. Unsur Operasional

Hal-hal yang perlu disupervisi terhadap unsur operasional antara lain adalah:

³²*Ibid*

³³*Ibid*

- 1) Masalah yang berkaitan dengan teknis edukatif pendidikan agama, yang mencakup kurikulum, proses belajar mengajar, evaluasi/penilaian dan kegiatan ekstra kurikuler.
- 2) Masalah yang berkaitan dengan teknis administratif, yang mencakup administrasi personil, administrasi material, administrasi kurikulum dan sebagainya.
- 3) Masalah yang berkaitan dengan koordinasi dan kerja sama, yang mencakup: (a) sekolah dengan keluarga dan masyarakat; (b) sekolah dengan sekolah-sekolah lainnya; (c) sekolah dengan lembaga sosial kemasyarakatan (LSM)/kemasjidan; (d) sekolah dengan organisasi kepemudaan; (e) sekolah dengan instansi pemerintah terkait, dan sebagainya.
- 4) Masalah yang berkaitan dengan pengembangan kelembagaan, yang mencakup: (a) pengembangan KKG dan MGMP-PAI; (b) pengembangan KKS dan MKKS; (c) hubungan antara KKG, MGMP dan Pokjawas; (d) pendayagunaan wadah KKG dan MGMP yang ada.
- 5) Masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan ekstra kurikuler, seperti: (a) peringatan hari besar nasional di sekolah/madrasah; (b) peringatan hari-hari besar Islam; (c) kegiatan olah raga dan kesenian di sekolah/madrasah; (d) kegiatan pesantren kilat; (e) kegiatan ketaqwaan; (f) kegiatan sosial kemasyarakatan, dan lain-lain³⁴.

³⁴ *Ibid*

Secara sederhana dapat dipertegas bahwa lingkup sasaran supervisi pendidikan agama merupakan gambaran umum yang perlu dipahami oleh setiap petugas supervisi/pengawas rumpun PAI. Karena dengan lingkup sasaran tersebut para pengawas (supervisor) akan mengetahui dengan jelas hal-hal pokok yang harus dikerjakan untuk perbaikan lembaga.

2.7 Teknik-teknik Supervisi Pendidikan

1. Teknik dan Alat Bantu Supervisi

a. Teknik Supervisi

Untuk mencapai tujuan supervisi yang telah ditentukan, maka seorang supervisor dapat menggunakan berbagai macam teknik. Piet A. Sahertian mengelompokkan teknik supervisi menjadi dua macam, yaitu: teknik yang bersifat individual dan yang bersifat kelompok.

- a. Teknik yang bersifat individual, yang meliputi: (1) kunjungan kelas, (2) observasi kelas, (3) percakapan pribadi, (4) intervisitasi, (5) menilai diri sendiri.
- b. Teknik yang bersifat kelompok, meliputi: (1) pertemuan orientasi pada guru-guru, (2) panitia penyelenggara, (3) rapat guru, (4) studi kelompok, (5) diskusi, (6) tukar menukar pengalaman, (7) loka karya (workshop), (8) simposium, (9) demonstrasi mengajar, (10) perpustakaan jabatan, (11)

buletin supervisi, (12) mengikuti kursus, (13) organisasi jabatan, (14) perjalanan sekolah untuk anggota staf³⁵.

Dalam pembahasan ini akan penulis paparkan beberapa teknik supervisi yang penulis anggap penting antara lain:

1) Kunjungan Kelas

Maksudnya kunjungan yang dilakukan oleh supervisor ke ruang kelas dimana seorang guru sedang mengajar atau pada waktu kelas kosong, berisi sarana kelas ketika guru tidak ada³⁶. Tujuan mengunjungi kelas diantaranya: (a) untuk mengamati (mengetahui secara langsung guru dalam melaksanakan tugas utamanya, mengajar, menggunakan alat peraga, metode dan teknik mengajar), (b) untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, (c) untuk memperoleh data yang diperlukan supervisor dalam menentukan cara-cara yang tepat untuk memperbaiki dan meningkatkan kondisi belajar mengajar, (d) untuk merangsang para guru agar mereka mau meningkatkan kemampuannya³⁷.

Kunjungan kelas dapat dilakukan dengan teknik: (a) dengan pemberitahuan, (b) tanpa pemberitahuan, atau (c) atas undangan guru³⁸.

2) Observasi Kelas

³⁵ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi...*, hlm. 53, 86, 122

³⁶ Suharsimi Arikunto, *op.cit.* hlm 54

³⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis...*, hlm 260

³⁸ Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta, 2003) hlm 47

Observasi kelas adalah kunjungan yang dilakukan oleh supervisor ke sebuah kelas dengan maksud untuk mencermati situasi atau peristiwa yang sedang berlangsung di kelas yang bersangkutan³⁹.

Ada bermacam-macam cara mengobservasi kegiatan guru dan siswa di kelas. Seorang supervisor dapat menggunakan cara langsung masuk kelas atau cara tidak langsung, yaitu orang yang diobservasi dibatasi oleh ruang kaca dimana murid-murid tidak mengetahuinya. Dan mengobservasi perlu memperhatikan beberapa hal, antara lain: tujuan yang hendak dicapai, apa yang akan diobservasi, kriteria yang dipakai dalam observasi serta alat-alat yang digunakan dalam observasi⁴⁰.

3) Percakapan Pribadi

Percakapan antara seorang supervisor dengan seorang guru. Tujuan percakapan pribadi antara lain: (a) untuk saling mengenal lebih jauh antara supervisor dengan guru, baik sebagai pribadi maupun sebagai petugas profesional, (b) untuk membantu guru mengenal kemampuan dirinya, membantu guru menyadari kelebihan dan kekurangannya, (c) memupuk dan mengembangkan mengajar yang lebih baik, (d) menghilangkan dan menghindari prasangka buruk antara supervisor dengan guru⁴¹.

4) Orientasi bagi Guru Baru

Sebelum seorang guru menilai tugas-tugasnya di lingkungan yang baru secara intensif, perlu diberi kesempatan kepada mereka untuk menyesuaikan

³⁹ Suharsimi Arikunto, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi...*, hlm 55

⁴⁰ *Ibid*, hlm. 54

⁴¹ *Ibid*, hlm. 73-74

diri dalam rangka mengenal dan memahami tugas-tugas yang dipikulnya. Orientasi pada saat permulaan bekerja antara lain bisa mengenai orientasi personal, orientasi terhadap program, orientasi terhadap fasilitas dan orientasi terhadap lingkungan⁴².

5) Rapat Guru

Yaitu pertemuan antara staf sekolah terutama guru-guru untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan mereka. Rapat guru menurut tingkatan kemampuan mereka. Rapat guru menurut tingkatannya ada bermacam-macam: (a) staff-meeting, yaitu rapat guru-guru dalam satu sekolah yang dihadiri oleh seluruh atau sebagian guru di sekolah tersebut, (b) rapat guru bersama orang tua murid dan perwakilan murid, (c) rapat guru sekota, sewilayah, serayon dari sekolah-sekolah sejenis dan setingkat⁴³.

6) Studi Kelompok

Guru-guru dalam mata pelajaran sejenis berkumpul bersama untuk mempelajari suatu masalah atau bahan pelajaran. Pokok bahasan telah ditentukan dan diperinci dalam garis-garis besar atau dalam bentuk pertanyaan pokok yang disusun secara teratur⁴⁴.

7) Diskusi

Yaitu pertukaran pendapat tentang suatu masalah untuk dipecahkan bersama. Diskusi merupakan cara mengembangkan keterampilan anggota

⁴² Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan...*, hlm. 106-107

⁴³ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi...*, hlm. 87

⁴⁴ *Ibid*, hlm. 95

2.8 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Supervisi

Berhasil atau tidaknya pelaksanaan supervisi, efektif atau tidaknya hasil supervisi banyak bergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Ngalim Purwanto mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi supervisi antara lain⁴⁵:

a. Lingkungan masyarakat tempat sekolah itu berada

Apakah sekolah itu berada di kota besar, di kota kecil, atau pelosok. Di lingkungan masyarakat kaya atau lingkungan orang-orang yang pada umumnya kurang mampu. Di lingkungan masyarakat intelek, pedagang, atau petani, dan lain-lain

b. Besar kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah

Apakah sekolah itu merupakan kompleks sekolah yang besar, banyak jumlah guru dan muridnya, memiliki halaman dan tanah yang luas, atau sebaliknya.

c. Tingkatan jenis sekolah

Apakah sekolah yang dipimpinnya itu SD, atau sekolah lanjutan SMP, SMA, SMEA dan sebagainya, semuanya memerlukan sifat dan sikap supervisi tertentu.

d. Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia

Apakah guru-guru di sekolah itu pada umumnya sudah berwenang, bagaimana kehidupan sosial ekonomi, hasrat kemampuannya, dan sebagainya.

⁴⁵ Ngalim, *Administrasi dan*, hlm. 118.

e. Kecakapan dan keahlian supervisor/pengawas itu sendiri

Faktor yang terakhir ini adalah yang terpenting. Bagaimanapun baiknya situasi dan kondisi yang tersedia, jika supervisor itu sendiri tidak mempunyai kecakapan dan keahlian yang diperlukan, semuanya itu tidak akan ada artinya. Sebaliknya, adanya kecakapan dan keahlian yang dimiliki oleh supervisor, segala kekurangan yang ada akan menjadi perangsang yang mendorongnya untuk selalu berusaha memperbaiki dan menyempurnakannya.

Dengan demikian faktor-faktor tersebut, sedikit atau banyak dapat mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi. Walaupun demikian, kata kuncinya ada di supervisor/pengawas. Supervisor memegang peranan penting dalam menyikapi semua faktor pengaruh tersebut. Jika ia profesional dalam menjalankan tugas supervisinya, maka tentu akan mencapai hasil yang baik, tidak demikian jika pengawasnya tidak memiliki kemampuan.

3. Kinerja Guru

3.1 Pengertian Kinerja Guru

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, “kinerja berarti kemampuan kerja atau prestasi yang diperlihatkan”⁴⁶. Penulis memandang bahwa definisi ini mengandung dua aspek pengertian, yakni kinerja sebagai sebuah kemampuan bekerja dan sebagai prestasi yang dihasilkan dari bekerja.

⁴⁶ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai pustaka, 1994), hlm. 503

Pengertian *pertama* menunjukkan arti bahwa kinerja merupakan sebuah proses bekerja yang ditandai dengan kemampuan kerja atau kemampuan melakukan suatu pekerjaan; sedangkan pengertian *kedua* menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu unjuk kemampuan bekerja. Dengan demikian, kinerja dapat dimaknai sebagai “proses” bekerja dengan ditandai oleh kemampuan melakukan pekerjaan; dan dapat pula dimaknai sebagai ‘hasil’ dari proses bekerja dengan ditandai oleh adanya prestasi.

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berarti kemampuan yang menunjukkan kesungguhan melaksanakan pekerjaan⁴⁷. Kinerja juga bermakna sebagai ukuran dari suatu hasil kerja⁴⁸. Oleh karena itu kinerja dapat diartikan sebagai kondisi yang menunjukkan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya serta menggambarkan adanya perbuatan yang ditampilkan dalam atau selama melakukan kegiatan. Muhammad ‘Ali al-Khuliy⁴⁹ mengartikan *performance* dengan “*ada*’, *amal*, dan *injaz*”, yang berarti “menunaikan/melaksanakan, mengerjakan dan menyampaikan/menunaikan”⁵⁰. Sedangkan Samouhi Fawq El’adah mengartikan *performance* dari kata kerja *to perform* dengan “*qama bil wazhifah*” yang artinya melaksanakan tugas, dan *performance* dengan “*tanfidz*”

⁴⁷ Paul Chance, *Learning and behavior* (California: Wadsworth Publishing Company, 1979), hlm. 14.

⁴⁸ Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc. 1994), hlm. 237

⁴⁹ Muhammad ‘Ali al-Khuliy, *Qamus al-Tarbiyah* (Bairut; Dar al-‘Ilm li al-Malayin. 1970), hlm. 347.

⁵⁰ Mahmud Yunus, *Qamus ‘Arabiyy-indunisiyy* (Jakarta; Yayasan Penyelenggara Penterjemah Pentafsiran al-Qur’an, 1970) , hlm. 37, 271, 441

yang berarti melaksanakan⁵¹. Pengertian-pengertian etimologis ini cukup menguatkan pengertian kinerja sebagai sebuah proses melakukan sesuatu kerja atau tugas.

Untuk lebih memberikan kejelasan tentang *kinerja sebagai proses* dan *kinerja sebagai hasil*, dapat diilustrasikan dalam sebuah contoh kehidupan sehari-hari seorang tukang jahit sebagai berikut: “Seorang tukang jahit mempunyai latar belakang pengetahuan jahit menjahit karena dia kursus jahit, lalu ia melakukan pekerjaan menjahit dengan menggunakan landasan teori dan praktik menjahit yang baik dan benar. Kemudian tiga jam berikutnya dia telah mampu menyelesaikan jahitannya dengan hasil jahitan baju yang rapih dan indah. Konsumen pemesan jahitan itu merasa puas dan bangga dengan hasil jahitan tukang jahit tersebut. Si konsumen, karena merasa puas, mengatakan: tukang jahit itu luar biasa, saya kasih dia nilai 9”. Dari ilustrasi ini dapat ditegaskan bahwa “*melakukan pekerjaan menjahit dengan baik dan benar*” adalah kinerja dalam arti proses; sedangkan “*hasil jahitan baju yang rapih dan indah*” adalah kinerja dalam arti hasil.

Sementara itu, John Whitmore⁵² mengatakan bahwa kinerja berkaitan dengan tingkat pengetahuan dan kemampuan dalam mengatasi masalah. Kinerja merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Kinerja juga merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang dalam melaksanakan pekerjaan nyata ditetapkan dengan standar tertinggi dari orang

⁵¹ Samouhi Fawq El'adah, *A. Dictionary of Diplomacy and International Affairs* (Bairut: Maktabah lubnan. 1974), hlm. 312

⁵² John Whitmore, et al. *effective Performance Management* (San Fransisco: Jossey Bass Publisher. 1998), hlm. 104-105

tersebut, yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa kinerja menuntut adanya pengungkapan potensi seseorang, dan pengungkapan potensi ini menuntut adanya tanggung jawab.

Menurut *teori expectancy* kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi dan kemampuan dasar (*ability*)⁵³. Teori tersebut menunjukkan makna bahwa antara motivasi dan kemampuan dasar adalah dua hal yang saling berkaitan dan tidak bisa dipisahkan dalam rangka menghasilkan kinerja yang baik. Implikasi dari teori ini menunjukkan bahwa orang yang motivasinya tinggi tetapi memiliki kemampuan dasar yang rendah, maka kinerja yang dihasilkannya pun akan rendah. Demikian juga dengan orang yang sebenarnya memiliki kemampuan dasar yang tinggi tetapi memiliki motivasi yang rendah, maka kinerja yang dihasilkannya pun akan rendah. Pendek kata, kinerja yang tinggi adalah hasil dari perpaduan antara motivasi yang tinggi dengan kemampuan dasar yang tinggi pula; dan kinerja yang rendah adalah hasil dari perpaduan antara motivasi dengan kemampuan dasar yang salah satu atau keduanya rendah.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja berarti proses dan hasil kerja. Proses kerja berarti kegiatan yang dilakukan dalam rentang waktu tertentu, dan hasil kerja berarti sesuatu yang dihasilkan dari proses kegiatan yang dilakukan dalam rentang waktu tertentu tersebut. Walhasil, kinerja mempunyai dimensi makna proses dan dimensi makna hasil.

⁵³ Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (New York: Random House. 1978), hlm. 116.

Antara proses dan hasil tidak dapat dipisahkan. Proses mendahului hasil, dan hasil didahului oleh proses. Tidak ada proses, tidak ada hasil.

Setelah diketahui definisi kinerja, maka perlu dikemukakan definisi guru, agar dapat menjawab secara sempurna definisi tentang kinerja guru. Guru dalam bahasa Inggris disebut “*teacher*” yang berasal dari kata kerja “*to teach*” atau “*teaching*” yang berarti mengajar, jadi “*teacher*” berarti pengajar⁵⁴; atau disebut “*instructor*” dari kata “*to instruct*” atau “*instructing*” yang berarti mengajar, melatih, atau memerintahkan, jadi “*instructor*” berarti pengajar, pelatih, atau orang yang memerintahkan. Sedangkan dalam bahasa Arab, guru disebut “*mu'allim*” yang berarti penyampai ilmu pengetahuan; atau disebut “*mudarris*” yang berarti orang yang menyampaikan pelajaran⁵⁵. Kata “*mu'allim*” berasal dari kata “*ta'lim*” (menyampaikan ilmu), akar katanya “*'alima*” (mengetahui); dan kata “*mudarris*” berasal dari kata “*tadris*” (menyampaikan pelajaran), akar katanya “*darasa*” (mempelajari)⁵⁶.

⁵⁴ John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: PT. Gramedia. 2003), cet. ke-XXV, hlm. 580-581

⁵⁵ Ali al-Khuliy, *Qamus al-Tarbiyyah*, hlm. 486.

⁵⁶ Mahmud Yunus, *Qamus 'Arabiyy*, hlm. 277 dan 126. Kedua kata “*mu'allim*” dari kata “*ta'lim*” dan “*mudarris*” dari kata “*tadris*” lebih berkonotasi *transfer of knowledge* daripada *transfer of value*. Contoh ayat al-Qur'an yang menunjukkan makna “*ta'lim*” dalam pengertian *transfer of knowledge* ini antara lain surat al-'Alaq ayat 4 dan 5: “*Yang mengajar (manusia) dengan perantaraan kalam*” (4). “*Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya*” (5) dan surat al-Baqarah ayat 31: “*dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada Malaikat lalu berfirman: “Sebutkanlah kepada-ku nama benda-benda itu jika kamu memang orang-orang yang benar.* Lihat Soenarjo, Al-Qur'an dan Terjemahnya (Jakarta: Depag RI. 1992), hlm 14. Secara lengkap kata “*ta'lim*” (*'allima*) terdapat di banyak surat, yaitu dalam surat al-Baqarah: 31, 32, 102, 129, 151, 239, 251, dan 282; al-Rahman: 2, 4; al-'Alaq: 4, 5; al-Maidah: 4, 110; Yusuf: 6, 21, 37, 68, 101; al-Nisa: 113; Toha: 71; al-Syu'ara: 49; al-Kahfi: 65, 66; al-Anbiya: 80; Yasin: 69; al-Najm: 5; Ali Imron: 48, 79, 164; al-Hujurat: 16; al-Nahl: 102; al-Jumu'ah: 2; al-an'am: 91; dan al-Naml: 16. Sedangkan kata “*darrasa*” hanya disebutkan dengan bentuk mujarradnya “*darasa*”, berada dalam surat al-An'am: 105, 156; al-A'rof: 169; Ali Imron: 79; Alfazh al-Qur'an (Indonesia: Maktabah Dahlan. T'hn), hlm. 63

Pengertian-pengertian etimologis ini berimplikasi pada penyandangan tugas-tugas guru sebagai pengajar, penyampai pelajaran, pelatih, dan pendorong siswa belajar.

Dalam perspektif terminologi didaktik-metodik, “*to teach*” atau “*teaching*” didefinisikan: “*teaching is the stimulation, guidance, direction and encouragement of learning*”⁵⁷. Artinya, mengajar adalah menstimulasi, membimbing, mengarahkan dan mendorong belajar. Definisi ini mengandung empat kata kunci, yakni menstimulasi (*stimulation*), membimbing (*guidance*), mengarahkan (*direction*) dan mendorong (*encouragement*). Menstimulasi belajar berarti menumbuhkan motivasi kepada siswa untuk mau mempelajari hal-hal yang baru. Membimbing belajar berarti membimbing siswa untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan, sikap, dan pengetahuannya agar mencapai penyesuaian yang maksimum dalam lingkungan eksternalnya. Mengarahkan belajar berarti bahwa mengajar bukanlah aktivitas serampangan tetapi merupakan sebuah aktivitas yang terarah kepada suatu tujuan menuju perilaku yang ditetapkan sebelumnya. Mengarahkan juga berarti bahwa aktivitas siswa dalam pengajaran itu diarahkan dan dikontrol dengan tetap memperhatikan ekonomi waktu dan efisiensi belajar. Dan mendorong belajar berarti mendorong siswa untuk mencapai belajar yang maksimum⁵⁸.

⁵⁷ S.S. Chauhan, *Innovations in Teaching-Learning Process* (New Delhi: Vikas Publishing House PVT Ltd. 1979), cet.ke-1, hlm. 4

⁵⁸ *Ibid.*

Para pakar psikologi dan pakar pendidikan menjelaskan definisi mengajar secara berbeda sebagai berikut⁵⁹.

- a. Mengajar adalah komunikasi antara dua orang atau lebih yang saling mempengaruhi melalui ide-idenya dan mempelajari sesuatu dalam proses interaksi tertentu.
- b. Mengajar adalah mengisikan otak siswa dengan informasi dan pengetahuan tentang fakta-fakta untuk kegunaan pada masa yang akan datang.
- c. Mengajar adalah sebuah proses dimana siswa, guru, kurikulum dan variabel-variabel lainnya diorganisasikan dengan sebuah cara yang sistematis untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.
- d. Mengajar adalah menumbuhkan motivasi untuk belajar.

Keempat definisi di atas semuanya benar dan realistis, maksudnya sesuai dengan kenyataan yang ada; dan satu dengan yang lainnya saling mendukung ke arah definisi mengajar yang komprehensif. Dengan demikian, mengajar (*to teach/teaching*) kurang lebihnya dapat diartikan sebagai proses komunikasi dua arah atau lebih (antara guru dan siswa; siswa dan guru; atau antara guru, siswa dan siswa) yang saling menimbulkan interaksi dengan melibatkan variabel kurikulum dan variabel lainnya yang dilakukan secara terorganisir dan sistematis untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, baik tujuan kognitif, afektif, atau psikomotorik.

Merujuk kepada definisi mengajar (*teaching*) di atas, maka dapat diambil pengertian atau definisi tentang guru (*teacher* – sebagai bentuk kata

⁵⁹*Ibid*, hlm. 4-5

benda pelaku dari kata “*to teach*”), yakni orang yang mempunyai fungsi, tugas dan kewajiban melakukan kegiatan menstimulasi (merangsang), membimbing, mengarahkan dan mendorong siswa untuk belajar. Definisi ini lebih menekankan pengertian guru sebagai pengajar (*teacher*).

Sedangkan menurut definisi yang dikemukakan dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada Bab I Pasal 1 Ayat 1, guru diartikan lebih luas daripada sekedar sebagai pengajar. Disini guru diartikan pula sebagai pendidik, yang mempunyai tugas utamanya mendidik siswa sebagai subjek belajar atau peserta didik. Undang-Undang tersebut berbunyi: “Guru adalah pendidik professional dengan tugas utama mendidik, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”⁶⁰.

Guru diartikan sebagai konotasi bahwa guru bukan hanya sebagai *agent of knowledge* tetapi juga *agent of moral and value* yang berarti harus mampu menransfer dan menginternalisasikan moral (akhlak) yang baik dan nilai-nilai positif ke dalam diri siswa untuk diaktualisasikan dalam kehidupan sehari-harinya pada masa sekarang dan masa yang akan datang.

Adapun kedudukannya dalam lingkup sistem pendidikan nasional, “guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini pada

⁶⁰ Anonimous, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab I, Pasal 1 Ayat 1* (Jakarta; Lembaga Advokasi dan Pembinaan Pendidikan Nasional. 2006), cet.ke-1, hlm. 4.

jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan”⁶¹. Bunyi undang-undang ini mengisyaratkan bahwa guru adalah seorang profesional yang bekerja berdasarkan syarat-syarat keprofesian dan dihargai secara moral dan material atas dasar profesionalismenya.

Berdasarkan pengertian kinerja dan pengertian guru di atas, maka dapat disimpulkan pengertian kinerja guru sebagai proses dan hasil kerja yang dilakukan guru dalam mendidik, menstimulasi, membimbing, mengarahkan, dan mendorong siswa untuk belajar. Hal mana proses kerja guru itu ditandai dengan kemampuannya melakukan pekerjaan mendidik, menstimulasi, membimbing, mengarahkan dan mendorong siswa belajar. Pengertian kinerja guru dalam dimensi proses ini mempunyai arah yang sama dengan pengertian kinerja guru yang disampaikan Syamsu Yusuf LN: “kinerja guru adalah seperangkat perilaku nyata yang ditunjukkan oleh seorang guru pada waktu melaksanakan tugas profesional/keahliannya”⁶². Artinya, bagaimana perilaku nyata guru yang ditunjukkan dalam tugas mengajarnya. Dalam proses belajar mengajar di madrasah, kinerja guru bertalian erat dengan prestasi belajar peserta didiknya atau siswa. Kinerja guru yang baik akan menghasilkan prestasi belajar siswa yang baik pula. Kinerja guru yang baik akan terlihat dari penilaian prestasi siswa⁶³. Tentu berbeda dengan kinerja guru yang kurang atau tidak baik, maka akan berpengaruh negatif terhadap pencapaian mutu

⁶¹ *Ibid*, hlm. 5

⁶² Syamsu Yusuf L.N., *Evaluasi Kinerja Guru Bahan Penelitian bagi Guru SLTP* (Bandung: UPI, 2003), hlm. 1.

⁶³ Naftal S. Glasman, *Evaluated-based Leadership: School Administration in Contemporary Perspective* (New York; State University of New York Press. 1986), hlm. 12.

pembelajaran. Disinilah pentingnya bahwa ketika mutu pembelajaran menjadi harapan ideal, maka kinerja guru harus terlebih dahulu berkualitas baik.

3.2 Indikator-indikator Kinerja Guru

Di atas telah dijelaskan bahwa kinerja guru itu mempunyai dua dimensi, yakni dimensi proses dan dimensi hasil. Dengan demikian pengukuran kinerja gurupun merujuk kepada dua dimensi tersebut. Atas dasar ini, maka indikator-indikator kinerja guru dapat dilihat dari dua dimensi itu. Dimensi proses menunjuk kepada bagaimana kemampuan guru dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya sebagai pengajar, pembimbing, administrator pembelajaran siswa. Sedangkan dimensi hasil menunjuk kepada bagaimana kemampuan guru mencapai hasil pembelajaran yang dikelolanya dengan indikasi kualitas dan kuantitas pencapaian hasil belajar siswa.

Untuk lebih merucutkan persoalan indikator kinerja guru, penulis berpatokan pada teori tentang tugas dan tanggung jawab guru, yakni guru sebagai pengajar, pembimbing dan administrator pembelajaran. Dengan diketahuinya tugas guru maka akan bisa diambil inti pemahaman tentang indikator kinerja mereka, yang mana kinerja menunjuk kepada konotasi bagaimana kemampuan guru melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya itu. Tugas guru sebagai pengajar lebih menekankan kepada tugas dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Dan tugas sebagai pembimbing, memberi tekanan kepada tugas memberikan bantuan kepada siswa dalam pemecahan masalah yang dihadapinya. Sedangkan tugas

sebagai administrator kelas pada hakikatnya merupakan jalinan antara ketatalaksanaan bidang pengajaran dan ketatalaksanaan pada umumnya⁶⁴. Guru mampu mengadministrasikan secara professional semua kegiatannya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai kepada evaluasi pembelajaran. Pengadministrasian kegiatan itu diwujudkan dalam bentuk-bentuk administrasi keguruan yang meliputi pembuatan program tahunan, program semester, silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), buku absensi dan presentasi, buku catatan kejadian, buku catatan bimbingan belajar, buku nilai, dan sebagainya.

Secara rinci, indikator kinerja guru sebagai administrator, pengajar dan pembimbing dapat dijelaskan sebagai berikut⁶⁵.

a. Kinerja guru sebagai administrator

- (1) Merencanakan pembelajaran yang dituangkan dalam silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), skenario pembelajaran dan lain-lain.
- (2) Mengadministrasikan proses dan kejadian pembelajaran.
- (3) Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar.
- (4) Mengadministrasikan presensi belajar siswa

b. Kinerja guru sebagai pengajar

- (1) Mengajar secara efektif berdasarkan tujuan pembelajaran.
- (2) Menyampaikan materi pembelajaran secara efektif sesuai dengan tujuan pembelajaran.

⁶⁴ Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Sinar Baru, 1989), hlm. 15

⁶⁵ Diadaptasi dari Nana Sudjana, *Dasar-dasar*, hlm. 14-17

- (3) Mengelola pembelajaran dengan strategi, metode dan teknik yang tepat.
- (4) Mengevaluasi kemajuan pembelajaran secara obyektif dan efektif.
- (5) Melakukan tindak lanjut (*follow up*) berdasarkan *feedback* yang obyektif.

c. Kinerja guru sebagai pembimbing

- (1) Memotivasi dan mengarahkan siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran secara maksimal.
- (2) Membantu dan memfasilitasi siswa memilih dan menemukan sumber/bahan belajar.
- (3) Membantu mengatasi kesulitan belajar siswa.
- (4) Membantu memecahkan masalah yang dihadapi siswa yang menyebabkan kesulitan belajar.

Indikator-indikator kinerja guru secara implisit juga dapat terungkap di dalam komponen-komponen kinerja guru itu sendiri. Artinya bahwa, komponen-komponen kinerja guru merupakan hal-hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kinerja guru. Syamsu Yusuf⁶⁶ menguraikan komponen-komponen kinerja guru sebagai berikut.

a. Gaya Mengajar

Gaya mengajar guru merujuk kepada kemampuan guru untuk menciptakan iklim kelas (*classroom climate*). Sementara ahli lain menggambarkan gaya mengajar itu sebagai (10 aspek ekspresif mengajar, yang

⁶⁶ Syamsu Yusuf LN, *Evaluasi Kinerja Guru: Bahan Pelatihan Bagi Guru-guru SLTP di Puncak Bogor* (Bandung: UPI. 2003), hlm 2-7

menyangkut karakteristik hubungan emosional antara guru-siswa, seperti hangat atau dingin, dan (20 aspek instrumental mengajar, yang menyangkut bagaimana guru memberikan tugas-tugas, mengelola belajar, dan merancang aturan-aturan kelas.

Louis Rubin mendeskripsikan gaya mengajar ke dalam enam aspek, yaitu sebagai berikut⁶⁷.

- (1) Explanatory, guru menjelaskan materi pelajaran dan aspek-aspek lain yang terkait.
- (2) Inspiratory, guru menstimulasi (memotivasi) siswa, dan menampilkan keterlibatan emosional dalam mengajar.
- (3) Informative, guru menyajikan informasi melalui pernyataan-pernyataan verbal, dan siswa diharapkan mendengarkan dan mengikuti instruksi dari guru.
- (4) Corrective, guru memberikan faedback kepada siswa: menganalisis tugas-tugas, mendiagnosis kesalahan, dan memberikan nasihat.
- (5) Interactive, guru memfasilitasi perkembangan ide-ide atau pemikiran siswa melalui dialog atau pemberian pertanyaan.

Guru yang baik kinerjanya dalam proses pembelajaran akan mampu menampilkan keenam aspek gaya mengajar ini. Gaya mengajar yang demikian akan mampu mempengaruhi pencapaian hasil belajar siswa secara optimal.

b. Kemampuan berinteraksi dengan siswa

⁶⁷*Ibid*, hlm. 3-4

Kemampuan guru berinteraksi dengan siswa dimanifestasikan melalui komunikasi verbal dan non-verbal. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang bersifat kata-kata atau ungkapan-ungkapan kalimat. Komunikasi verbal ini diklasifikasikan ke dalam empat jenis, yaitu⁶⁸:

- (1) Structuring moves, yang terkait dengan interaksi permulaan antara guru dengan siswa, seperti mengenalkan tentang topik dari materi pelajaran yang akan dibahas atau didiskusikan.
- (2) Soliciting moves, yaitu dirancang untuk merangsang respon verbal atau fisik. Seperti guru mengajukan pertanyaan tentang suatu topik tertentu dalam rangka mendorong siswa belajar.
- (3) Responding moves, yang terjadi setelah soliciting moves.
- (4) Reacting moves, yang berfungsi untuk memodifikasi, mengklarifikasi, atau menilai ketiga "moves" atau tingkah laku di atas.

Sedangkan komunikasi non verbal ini misalnya: senyum, kontak mata, menganggukkan kepala, gesture, jarak interaksi, sentuhan, gerakan tubuh, berpakaian rapih dan bersih, sikap, dan pengaturan tempat duduk⁶⁹.

c. Karakteristik Pribadi

Ryans mengklasifikasikan karakteristik guru ke dalam empat kluster dimensi guru, yakni: (1) kreatif, dengan indikasi bersifat imajinatif, senang bereksperimen, dan orisinal; (2) dinamis, yakni bersifat enerjetik dan ekstrovert; (3) terorganisasi, yakni guru bersifat sadar akan tujuan, pandai

⁶⁸ Ibid. hlm. 4-5.

⁶⁹ Ibid, hlm 5.

mencari pemecahan masalah, control; (4) kehangatan, yakni guru bersifat pandai bergaul, ramah, sabar⁷⁰.

3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Berbicara tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru itu sangatlah kompleks, sebab guru itu sendiri adalah makhluk individu (*organism*) yang memiliki dimensi *fisik* sekaligus dimensi *psikis*. Dimensi fisik berarti seluruh karakteristik biologis berupa tampilan tubuh secara keseluruhan. Sedangkan dimensi psikis berarti bahwa guru adalah individu yang memiliki karakteristik psikologis sendiri, misalnya, motivasi, minat, persepsi, dan lain-lain. Baik dimensi fisik maupun dimensi psikis tergolong faktor internal guru. Di samping guru sebagai makhluk individu yang memiliki dua dimensi itu, dia juga sebagai individu yang memiliki tugas dan fungsi sebagai pengajar, pembimbing, dan lain-lain yang berkenaan dengan kegiatan pendidikan. Dengan demikian, tentu guru adalah individu yang berinteraksi dengan hal-hal yang berada di luar dirinya atau lingkungan dalam arti luas. Faktor luar inilah yang disebut sebagai faktor eksternal guru. Oleh karena itu, maka dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerjanya, secara garis besar terbagi menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

a. Faktor Internal Guru

Faktor-faktor internal guru yang dapat mempengaruhi kinerjanya antara lain: kesehatan fisik, motivasi, minat, kompetensi profesionalisme yang

⁷⁰*Ibid*, hlm 7

dimiliki. Kesehatan fisik merupakan faktor yang mempengaruhi individu kualitas dan kuantitas individu berbuat atau melakukan suatu kegiatan/pekerjaan. Ketika seorang guru sakit secara fisik, maka tentu ia tidak bisa melakukan suatu kegiatan secara baik dan maksimal, sehingga kinerjanya pun mungkin berkualitas rendah.

Motivasi adalah keadaan internal organisme yang mendorong untuk berbuat sesuatu; dengan kata lain motivasi berarti pemasok daya (energizer) untuk bertindak laku secara terarah⁷¹. Jika guru memiliki motivasi yang tinggi maka semakin tinggi pula ia melakukan tugasnya sebagai pendidik, pengajar, pembimbing.

Minat berarti kecenderungan dan kegairahan yang tinggi atau keinginan yang besar terhadap sesuatu⁷². Bila guru melakukan tugasnya dengan didasarkan pada minat yang tinggi maka akan memunculkan produktivitas kerjanya. Berbeda dengan guru yang rendah minatnya, maka ia cenderung malas berbuat sesuatu untuk kepentingan belajar siswa.

Kompetensi profesionalisme adalah kemampuan seseorang untuk melakukan tugas profesionalnya dengan landasan pengetahuan, keterampilan dan syarat-syarat yang diperlukan⁷³. Semakin guru kompeten dan profesional semakin tinggi pula kualitas kinerjanya. Kompetensi profesionalisme juga berkait erat dengan ilmu pengetahuan dan teknologi, latar belakang pendidikan dan integritas mental seorang guru.

⁷¹ Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya. 1995), cet. ke-1, hlm. 136.

⁷² *Ibid.*

⁷³ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi*, hlm. 26-27

b. Faktor Eksternal Guru

Faktor eksternal guru meliputi hal-hal yang berada di luar dirinya, yakni lingkungan dalam arti luas. Di antara faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja guru adalah lingkungan baik dalam pengertian umum maupun khusus. Lingkungan dalam arti umum adalah seluruh faktor (manusia, kondisi atau lainnya) yang berada di luar diri guru, misalnya lingkungan sekolah, masyarakat, keluarga, dan sebagainya. Dalam arti sempit, lingkungan bagi guru adalah lingkungan kelas dimana ia mengajar dan berinteraksi dengan siswa secara terbatas, yakni hanya dalam ruang dan sejumlah individu yang jumlahnya kecil. Lingkungan yang kondusif akan berpengaruh positif terhadap kegiatan guru mengajar.

Faktor eksternal lainnya adalah sarana dan prasarana yang diperlukan guru untuk membantu melakukan kegiatan pembelajaran, misalnya alat bantu, media pembelajaran, laboratorium, dan sebagainya. Guru yang bekerja dengan ditunjang sarana dan prasarana yang cukup representative akan menghasilkan hasil kerja yang baik.

Supervisi atau kepengawasan kepala sekolah juga merupakan faktor eksternal yang bisa mempengaruhi kinerja guru. Guru yang jarang atau tidak pernah dilakukan supervisi, secara teoritis cenderung melalaikan atau mungkin menyepelekan tugasnya. Hal ini dimungkinkan karena ia merasa tidak ada yang mengawasi, mengarahkan, atau yang menilai. Guru yang secara periodik diberikan supervisi akan lebih semangat melakukan kerjanya.

3.4 Kompetensi Profesionalisme sebagai Pendukung Kinerja Guru

Secara bahasa kata kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competence/competency* (bentuk kata benda) yang berarti “kecakapan, kemampuan, wewenang”, kata sifatnya *competent* yang berarti “cakap, mampu, tangkas”⁷⁴. *Competence* sama dengan *being competent*, dan *competent* sama dengan *having ability, power, authority, skill, knowledge, attitude*. Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, kompetensi berarti “kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal”⁷⁵.

Dalam perspektif terminologis, kompetensi dimaknai oleh Fullan sebagai berikut:

*Competence is broad capacities as fully human attribute. Competence is supposed to include all “qualities” of personal effectiveness that are required in the workplace”, it is certain that we have here a very diverse set of qualities indeed: attitudes, motives, interests, personal attunements of all kinds, perceptiveness, receptivity, openness, creativity, social skill generally, interpersonal maturity, kinds of personal identification, etc. as well as knowledge, understandings, action and skills*⁷⁶.

Inti dari pengertian kompetensi menurut Fullan tersebut adalah kapasitas yang luas sebagai atribut manusia secara lengkap. Disini, kompetensi berarti seluruh kualitas keefektifan seseorang yang diperlukan di tempat kerja yang menyangkut sikap, motivasi, minat, penyesuaian diri terhadap berbagai hal, kecerdikan, daya penerimaan, keterbukaan, kreativitas, keterampilan sosial

⁷⁴ Chols & Shadily, *Kamus Inggris*, hlm. 132

⁷⁵ WJS. Purwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka), cet. ke. 2, hlm. 301

⁷⁶ M. Fullan, *The Future of Educational Change. The Meaning of Educational Change* (ontario : OISE Press. T.Thn), hlm. 288

secara umum, kematangan interpersonal, macam-macam identifikasi diri, pengetahuan, pemahaman, perbuatan, keterampilan, dan lain-lain.

Charles dalam E. Mulyasa mengartikan kompetensi sebagai perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan⁷⁷. Littrell mengartikan kompetensi sebagai kekuatan mental dan fisik untuk melakukan tugas atau keterampilan yang dipelajari melalui latihan dan praktik⁷⁸. Stephen J. Kenezvich berpendapat, kompetensi berarti kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi⁷⁹. Spencer and Spencer mendefinisikannya sebagai karakteristik yang menonjol dari seorang individu yang berhubungan dengan kinerja efektif, dan atau superior dalam suatu pekerjaan atau situasi⁸⁰. Sedangkan menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab I Pasal 1 Ayat 10, bahwa: “Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan”⁸¹.

Selanjutnya, kata *professionalisme* yang mengiringi kata kompetensi dapat dipahami “sebagai kualitas dan tindak tanduk khusus yang merupakan

⁷⁷ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2007), cet. ke-1, hlm. 25.

⁷⁸ JJ. Littrel, *From School to Work. A Cooperative Education Book* (South Holland : Willcox Company Inch. 1984), hlm. 310

⁷⁹ Stephen J. Kenezvich, *Administration of Public Education* (New York: Harper Collin Publisher. 1984), hlm. 17

⁸⁰ Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, *Competence at Work, Models for Superior Performance* (Canada: Johm Willy & Sons, Inch. 1993), hlm. 9.

⁸¹ Anonimous, *Undang-Undang Republik Indonesia tentang Guru dan Dosen* (Jakarta; Lembaga Advokasi dan Pembinaan Pendidikan Nasional. 2006), cet.ke-1, hlm. 5

ciri orang profesional”⁸². Istilah profesional (Inggris: Profesional) asalnya adalah kata sifat dari kata profession (pekerjaan) yang berarti sangat mampu melakukan pekerjaan. Sebagai kata benda, profesional kurang lebih berarti orang yang melaksanakan sebuah profesi dengan menggunakan profesiensi (kemampuan tinggi) sebagai mata pencaharian. Atas dasar pertimbangan arti-arti istilah, maka pengertian guru profesional adalah guru yang melaksanakan tugas keguruan dengan kemampuan tinggi sebagai sumber kehidupan⁸³.

Pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan dan kecakapan. Seorang yang dinyatakan kompeten di bidang tertentu adalah seseorang yang menguasai kecakapan kerja atau keahlian selaras dengan tuntutan bidang kerja yang bersangkutan.

Dari pengertian-pengertian di atas, E. Mulyasa menganalisis bahwa kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan; kompetensi guru menunjuk kepada performance dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi spesifikasi tertentu di dalam pelaksanaan tugas-tugas pendidikan. Dikatakan rasional karena mempunyai arah dan tujuan, sedangkan performance merupakan perilaku nyata dalam arti tidak hanya dapat diamati, tetapi mencakup sesuatu yang tidak kasat mata⁸⁴.

Dengan demikian, kompetensi profesionalisme guru dapat berarti kemampuan seorang guru dalam menjalankan profesi keguruannya dengan melaksanakan kewajiban-kewajiban dan tugas-tugasnya secara bertanggung

⁸² Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya. 1995), cet. ke-1, hlm. 231.

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ Mulyasa, *Standar Kompetensi*, hlm. 26

jawab dan layak. Ini berarti bahwa guru yang mampu/piawai dalam melaksanakan profesinya dapat disebut guru yang kompeten dan profesional.

Kompetensi merupakan komponen utama dari standar profesi di samping kode etik sebagai regulasi perilaku profesi yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Kompetensi diartikan dan dimaknai sebagai perangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi dan investigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian, dan mempersepsi yang mengarahkan seseorang menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Kompetensi bukanlah suatu titik akhir dari suatu upaya melainkan suatu proses yang berkembang dan belajar sepanjang hayat⁸⁵.

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara sempurna membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme.

Penguasaan materi meliputi pemahaman karakteristik dan substansi ilmu sumber bahan pembelajaran, pemahaman disiplin ilmu yang bersangkutan dalam konteks yang lebih luas, penggunaan metodologi ilmu yang bersangkutan untuk memverifikasi dan memantapkan pemahaman konsep yang dipelajari, penyesuaian substansi dengan tuntutan dan ruang gerak kurikuler,

⁸⁵*Ibid*

serta pemahaman manajemen pembelajaran⁸⁶. Hal ini menjadi penting dalam memberikan dasar-dasar pembentukan kompetensi dan profesionalisme di sekolah. Dengan menguasai materi pembelajaran, guru dapat memilih, menetapkan, dan mengembangkan alternatif strategi dari berbagai sumber belajar yang mendukung pembentukan standar kompetensi dan kompetensi dasar.

Pemahaman terhadap peserta didik meliputi berbagai karakteristik, tahap-tahap perkembangan dalam berbagai aspek dan penerapannya (kognitif, afektif, dan psikomotor) dalam mengoptimalkan perkembangan dan pembelajaran. Guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dihadapkan pada sekelompok individu yang memiliki karakteristik berbeda sesuai dengan jumlahnya. Pemahaman terhadap karakteristik peserta didik oleh para guru menjadi prasyarat dalam memberikan pembelajaran, pembimbingan, dan pelatihan yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing individu peserta didik⁸⁷.

Pembelajaran yang mendidik terdiri atas pemahaman konsep dasar proses pendidikan dan pembelajaran bidang studi yang bersangkutan, serta penerapannya dalam pelaksanaan dan pengembangan pembelajaran. Pembelajaran yang mendidik merupakan upaya memfasilitasi perkembangan potensi individu secara optimal dan bersinergi antara pengembangan potensi pada setiap aspek kepribadian. Upaya memfasilitasi perkembangan setiap

⁸⁶ *Ibid*

⁸⁷ *Ibid.*, hlm. 27

aspek kepribadian dalam pembelajaran dilakukan dengan mengacu pada pembentukan individu yang utuh dalam kompetensi kecakapan hidup yang bertakwa, bermartabat, bermoral, dan bertanggung jawab⁸⁸.

Pengembangan pribadi dan profesionalisme mencakup pengembangan intuisi keagamaan, kebangsaan yang berkepribadian, sikap dan kemampuan mengaktualisasi diri, serta sikap dan kemampuan mengembangkan profesionalisme kependidikan. Guru dalam melaksanakan tugasnya harus bersikap terbuka, kritis, dan skeptis untuk mengaktualisasi penguasaan isi bidang studi, pemahaman terhadap peserta didik, dan melakukan pembelajaran yang mendidik. Di samping itu guru perlu dilandasi sifat ikhlas dan bertanggung jawab atas profesi pilihannya, sehingga berpotensi menumbuhkan kepribadian yang tangguh dan memiliki jati diri⁸⁹.

Para ahli banyak menyebutkan tentang macam-macam kompetensi yang harus dikuasai guru. Cooper mengemukakan empat jenis kompetensi guru, yakni: (1) mempunyai pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku manusia, (2) mempunyai pengetahuan dan menguasai bidang studi yang dibinanya, (3) mempunyai sikap yang tepat tentang diri sendiri, sekolah, teman sejawat dan bidang studi yang dibinanya, (4) mempunyai keterampilan teknik mengajar. Hal yang sama dikemukakan oleh Glasser, bahwa ada empat kompetensi yang harus dikuasai guru, yakni: (1) menguasai bahan pelajaran, (2) kemampuan mendiagnose tingkah laku siswa, (3) kemampuan

⁸⁸ *Ibid*

⁸⁹ *Ibid*

melaksanakan proses pengajaran, dan (4) kemampuan mengukur hasil belajar siswa⁹⁰.

Berangkat dari pendapat dua ahli di atas, Nana Sudjana⁹¹ membagi kompetensi guru menjadi tiga bidang, yaitu sebagai berikut.

- a. Kompetensi bidang kognitif, artinya kemampuan intelektual seperti penguasaan mata pelajaran, pengetahuan mengenai cara mengajar, pengetahuan mengenai belajar dan tingkah laku individu, pengetahuan tentang bimbingan dan penyuluhan, pengetahuan tentang administrasi kelas, pengetahuan tentang cara menilai hasil belajar siswa, pengetahuan tentang kemasyarakatan serta pengetahuan umum lainnya.
- b. Kompetensi bidang sikap, artinya kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal yang berkenaan dengan tugas dan profesinya. Misalnya sikap menghargai pekerjaannya, mencintai dan memiliki perasaan senang terhadap mata pelajaran yang dibinanya, sikap toleransi terhadap sesama teman profesinya, memiliki kemauan yang keras untuk meningkatkan hasil pekerjaannya.
- c. Kompetensi bidang perilaku/performance, artinya kemampuan guru dalam berbagai keterampilan/berperilaku, seperti keterampilan mengajar, membimbing, menilai, menggunakan alat bantu pengajaran, bergaul atau berkomunikasi dengan siswa, keterampilan menumbuhkan semangat belajar para siswa, keterampilan menyusun persiapan/perencanaan mengajar, keterampilan melaksanakan administrasi kelas, dan lain.

Perbedaan antara kompetensi kognitif dengan kompetensi perilaku, adalah terletak pada sifatnya. Kalau kompetensi kognitif berkenaan dengan aspek teori atau pengetahuannya, maka pada kompetensi perilaku yang diutamakan adalah praktik/keterampilan melaksanakannya. Menurut George J. Mouly, bahwa ketiga bidang kompetensi itu (kognitif, sikap dan perilaku) mempunyai hubungan hierarkhis. Artinya, saling mendasari satu sama lain. Kompetensi yang satu mendasari kompetensi yang lainnya.

⁹⁰ Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Sinar Baru. 1989), cet. ke-2, hlm 18

⁹¹ *Ibid.*

Sardiman⁹² mengemukakan sepuluh kemampuan dasar (kompetensi), yakni kemampuan dalam: (1) menguasai bahan, (2) mengelola program belajar mengajar, (3) mengelola kelas, (4) menguasai media atau sumber belajar, (5) menguasai landasan kependidikan, (6) mengelola interaksi belajar mengajar, (7) menilai prestasi siswa, (8) mengenal fungsi dan program bimbingan penyuluhan, (9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, dan (10) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian untuk keperluan pendidikan dan pengajaran. Pendapat Sardiman ini sama halnya dengan rumusan yang dihasilkan oleh Proyek Pembinaan Pendidikan Guru (P3G)⁹³.

Menurut analisis Nana Sudjana, bahwa untuk keperluan analisis guru sebagai pengajar, maka kemampuan guru atau kompetensi guru yang banyak hubungannya dengan usaha meningkatkan proses dan hasil belajar dapat diguguskan ke dalam empat kemampuan, yakni: (1) merencanakan program belajar mengajar, (2) melaksanakan dan memimpin/mengelola proses belajar mengajar, (3) menilai kemajuan proses belajar mengajar, dan (4) menguasai bahan pelajaran dalam pengertian menguasai bidang studi atau mata pelajaran yang dipegangnya/dibinanya⁹⁴.

⁹² Sardiman AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rajawali, 1986), hlm. 62

⁹³ Sudjana, *Dasar-dasar*, hlm. 19

⁹⁴ *Ibid.*, hlm. 19. Untuk mengetahui tentang macam-macam kompetensi guru lebih lanjut lihat Moh. Uzer, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2006), cet.ke-20,hlm. 16-19. Lihat juga Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan* (Jakarta: Bumi Aksara. 2007), cet. Ke-1, hlm. 64-71. Lihat juga E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2007), cet. Ke-1, hlm. 25-33. Lihat juga E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung; Remaja Rosdakarya. 2006), cet. ke-4, hlm. 1987-192.

Selanjutnya, Nana Sudjana mengurai keempat kompetensi tersebut sebagai berikut.

a. Merencanakan program belajar mengajar⁹⁵

Kemampuan merencanakan program belajar mengajar bagi profesi guru sama dengan kemampuan mendesain bangunan bagi seorang arsitektur. Ia tidak hanya bisa membuat gambar yang baik dan mempunyai nilai estetik, akan tetapi juga harus mengetahui makna dan tujuan dari desain bangunan yang dibuatnya. Demikian halnya guru dalam membuat rencana/program belajar mengajar.

Makna dari perencanaan belajar mengajar tidak lain adalah suatu proyeksi/perkiraan guru mengenai kegiatan yang harus dilakukan siswa selama pengajaran itu berlangsung. Dalam kegiatan tersebut secara terinci harus jelas kemana siswa akan dibawa (tujuan), apa yang harus siswa pelajari (isi bahan pelajaran), bagaimana cara siswa mempelajarinya (metode dan teknik), dan bagaimana cara mengetahui bahwa siswa telah mencapainya (penilaian). Tujuan lain dari perencanaan belajar mengajar adalah sebagai tuntutan administrasi kelas, artinya ia merupakan tuntutan tugas dalam hubungannya dengan kondite guru, promosi dan lain-lain.

b. Melaksanakan/mengelola proses belajar mengajar⁹⁶

Melaksanakan/mengelola program belajar mengajar merupakan tahap pelaksanaan program yang telah dibuat. Dalam pelaksanaan proses belajar

⁹⁵ Sudjana, *Dasar-dasar*, hlm. 20

⁹⁶ *Ibid*, hlm. 21

mengajar kemampuan yang dituntut adalah keaktifan guru dalam menciptakan dan menumbuhkan kegiatan siswa belajar sesuai dengan rencana yang telah disusun dalam perencanaan.

c. Menilai kemajuan proses belajar mengajar⁹⁷

Guru harus dapat melakukan penilaian tentang kemajuan yang dicapai para siswa, baik secara *iluminatif-observatif* maupun secara *structural-obyektif*. Penilaian secara *iluminatif-observatif* dilakukan dengan pengamatan yang terus menerus tentang perubahan dan kemajuan yang dicapai siswa. Sedangkan penilaian secara *structural-obyektif* berhubungan dengan pemberian skor, angka atau nilai yang biasa dilakukan dalam rangka penilaian hasil belajar siswa. Sungguhpun masih banyak kekurangan dan kelemahan, penilaian cara yang kedua telah biasa digunakan oleh para guru. Namun penilaian cara yang pertama masih belum bisa digunakan guru disebabkan kemampuan dan kesadaran akan pentingnya penilaian tersebut belum membudaya.

d. Menguasai bahan pelajaran

Guru yang bertaraf profesional penuh mutlak harus menguasai bahan yang akan diajarkannya. Adanya buku pelajaran yang dapat dibaca para siswa, tidak berarti guru tak perlu menguasai bahan pelajaran. Guru dituntut pengetahuan yang luas dan mendalami keahliannya atau mata pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya. Persoalannya adalah konsep manakah yang harus dikuasai guru sehubungan dengan pelaksanaan proses belajar mengajar? Secara jelas dan tegas bahwa konsep-konsep tersebut telah ada dalam kurikulum.

⁹⁷ *Ibid.*

Penguasaan bahan pelajaran ternyata memberikan pengaruh terhadap hasil belajar siswa. Ada hubungan yang positif antara penguasaan bahan oleh guru dengan hasil belajar yang dicapai siswa.

Berdasarkan teori-teori kompetensi yang telah dikemukakan di atas, dapat diambil inti pengertian dan konsekuensinya, yakni bahwa kompetensi guru adalah kemampuan atau kepiawaian seorang guru dalam menjalankan tugasnya terutama sebagai pengajar. Kompetensi yang dimiliki guru akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja mereka. Artinya, semakin guru itu kompeten (memiliki kemampuan yang dipersyaratkan) semakin baik pula kinerja mereka, hal mana kinerja tersebut diindikasikan oleh performa kerja dan pencapaian prestasi berupa keberhasilan mengelola proses belajar mengajar, disinilah jelas, bahwa kompetensi profesionalisme guru merupakan pendukung munculnya kinerja mereka yang baik. Atau dengan kata lain, kompetensi profesionalisme mengantarkan guru melakkan tugas profesionalnya dengan penuh kemampan dan kepiawaian. Guru tanpa kompetensi profesionalisme bagai harimau tanpa taring yang tidak bisa berbuat apa-apa. Tentu hal ini sangat tidak diharapkan, karena guru adalah tiang pendidikan yang memiliki peran yang sangat strategis dalam pembangunan pendidikan yang berkorelasi positif dengan pembangunan bangsa. Semakin guru berkompeten dan profesional, semakin baik kemajuan bangsa. Dan semakin rendah kompetensi guru, semakin rendah pula kemajuan bangsa.

3.5 Pembinaan Profesional sebagai Usaha Meningkatkan Kinerja Guru

Usaha untuk meningkatkan kinerja guru dilakukan melalui pembinaan guru. Mengapa perlu pembinaan guru? Pertanyaan ini dapat dijawab secara terurai dan panjang lebar sebagai berikut. Titik berat pembangunan pendidikan pada beberapa kurun waktu ditekankan pada peningkatan mutu. Konsekuensinya, perlu ditingkatkan keseluruhan komponen sistem pendidikan, baik yang bersifat *human resources* maupun yang bersifat *material resources*. Peningkatan keseluruhan komponen sistem pendidikan yang bersifat *human resources* dan *material resources* dapat diartikan dari segi kuantitasnya maupun kualitasnya. Pelbagai upaya peningkatan kualitas komponen sistem pendidikan secara keseluruhan mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan.

Disadari sepenuhnya, bahwa peningkatan kualitas komponen-komponen sistem pendidikan yang terbukti lebih berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan adalah komponen yang bersifat *human resources*. Hal ini dapat dipahami dari kenyataan bahwa komponen yang bersifat *material resources* tidak dapat bermanfaat apa-apa tanpa adanya komponen yang bersifat *human resources*.

Di antara komponen-komponen sistem pendidikan yang bersifat *human resources*, yang selama ini mendapat perhatian lebih banyak adalah tenaga guru. Dominannya perhatian terhadap guru sebenarnya didasarkan atas suatu anggapan, bahwa di tangan gurulah mutu pendidikan (terkhusus mutu pembelajaran) banyak bergantung. Hal ini dapat dipahami dari kenyataan, tidak berdayanya sekolah-sekolah di negeri bila tidak ada gurunya. Guru dipandang

sebagai faktor kunci karena ia berinteraksi secara langsung dengan siswanya dalam proses belajar mengajar di sekolah.

Kadar kualitas guru ternyata dipandang sebagai penyebab kadar kualitas output sekolah. Rendah dan merosotnya mutu pendidikan sebagaimana yang sering disinyalir oleh banyak media massa, hampir selalu disertai dengan menuding gurunya. Hal ini berkonsekuensi pada penuntutan lembaga-lembaga yang mempersiapkan guru untuk memperhatikan persoalan ini dengan sungguh-sungguh.

Sebagai orang yang bertugas mengajar dan mendidik, guru melaksanakan berbagai macam kegiatan demi tercapainya tujuan yang telah dirumuskan. Untuk mencapai tujuan tersebut guru harus memainkan fungsi sebagai pembimbing, pembaharu, model atau contoh, konselor, pencipta, yang mengetahui sesuatu, pembangkit pandangan, dan sebagainya.

Berdasarkan alasan-alasan itulah, maka guru-guru perlu dibina secara terus menerus kemampuan profesionalnya. Sebab dengan pembinaan yang terus menerus, mereka akan memutakhirkan kemampuan profesionalnya. Dengan demikian kinerja mereka sebagai guru akan meningkat, baik kinerja proses maupun kinerja hasil. Perlunya pembinaan yang terus menerus ini, tidak saja secara konseptual dibenarkan, tetapi secara empirik telah banyak dibuktikan.

Tujuan pembinaan guru adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan proses dan hasil belajar melalui pemberian bantuan yang terutama bercorak layanan professional kepada guru.

Jika proses belajar meningkat, maka hasil belajar diharapkan juga meningkat. Dengan demikian, rangkaian usaha pembinaan guru akan memperlancar pencapaian tujuan kegiatan belajar mengajar.

Secara umum, pembinaan guru bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru, atau untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Dalam rumusan yang lebih rinci, pembinaan guru bertujuan sebagai berikut⁹⁸.

- a. Memperbaiki tujuan khusus mengajar guru dan belajar siswa
- b. Memperbaiki materi (bahan) dan kegiatan belajar mengajar
- c. Memperbaiki metode, yaitu cara mengorganisasi kegiatan belajar mengajar.
- d. Memperbaiki penilaian atas media.
- e. Memperbaiki penilaian proses belajar mengajar dan hasilnya
- f. Memperbaiki pembimbingan siswa atas kesulitan belajarnya.
- g. Memperbaiki sikap guru atas tugasnya.

Berdasarkan hal-hal di atas, nyatalah bahwa fungsi pembinaan guru adalah menumbuhkan iklim kinerja bagi perbaikan proses dan hasil belajar melalui serangkaian upaya pembinaan terhadap guru-guru dalam wujud layanan profesional.

Sekarang masalahnya adalah hal-hal apa sajakah yang perlu dibinakan kepada guru-guru itu? Hal-hal yang harus dibinakan kepada guru-guru tentu sangat banyak. Namun bila diidentifikasi paling sedikit ada empat hal, yaitu *“pembinaan terhadap keterampilan mengajar, pembinaan terhadap kemampuan mengajar, pembinaan terhadap disiplin kerja, dan pembinaan terhadap kepuasan kerja”*⁹⁹.

⁹⁸ Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia* (Jakarta: Dunia Pustaka Jaya. 1995), cet. ke-1 hlm. 12

⁹⁹ Ali Imron, *Pembinaan Guru*, hlm. 121, 165, 181, dan 208

Pertama, pembinaan terhadap keterampilan mengajar adalah pembinaan tentang keterampilan-keterampilan mengajar yang harus dimiliki oleh guru sebagai pengajar. Keterampilan-keterampilan itu sebagai berikut¹⁰⁰.

- a. Keterampilan bertanya tingkat dasar.
- b. Kemampuan bertanya tingkat lanjut.
- c. Keterampilan memberikan penguatan
- d. Keterampilan variasi
- e. Keterampilan menjelaskan.
- f. Keterampilan membuka dan menutup pelajaran
- g. Keterampilan memimpin diskusi
- h. Keterampilan mengelola kelas.
- i. Keterampilan mengajar kelompok.
- j. Keterampilan mengajar perorangan.

Komponen-komponen yang perlu diterapkan dalam keterampilan bertanya tingkat dasar, menurut Turney dan Ali Imron, antara lain: (1) pengungkapan pertanyaan secara singkat dan jelas; (2) pemberian acuan; (3) pemusatan pertanyaan; (4) pemindahan giliran; (5) penyebaran pertanyaan; (6) pemberian waktu berpikir; (7) kehangatan dan keantusiasan bertanya; dan (8) pemberian tuntutan¹⁰¹.

Keterampilan bertanya tingkat lanjut lebih mengutamakan pengembangan kemampuan berpikir siswa, memperbesar partisipasi dan mendorong agar siswa berinisiatif sendiri. Komponen-komponen keterampilan bertanya tingkat lanjut meliputi hal-hal: (1) perubahan tingkat kognitif pertanyaan; (2) pengaturan urutan pertanyaan; (3) penggunaan pertanyaan melacak; dan (4) peningkatan terjadinya interaksi¹⁰².

¹⁰⁰ *Ibid*, hlm. 123

¹⁰¹ *Ibid*, hlm. 124

¹⁰² *Ibid*, hlm. 129

Keterampilan pemberian penguatan (*reinforcement*) adalah aktivitas yang dilakukan pada saat siswa berhasil melaksanakan kegiatan yang dikehendaki. Pemberian penguatan merupakan respons atas tingkah laku tertentu yang dikehendaki dengan maksud meningkatkan kemungkinan terulangnya kembali tingkah laku yang dikehendaki. Ada beberapa komponen dalam pemberian penguatan yaitu: (1) penguatan verbal; (2) penguatan dengan mimik atau gerakan badan; (3) penguatan dengan cara mendekati; (4) penguatan dengan sentuhan; (5) penguatan dengan kegiatan yang menyenangkan; dan (6) penguatan dengan simbol atau benda¹⁰³.

Keterampilan variasi merupakan upaya yang dilakukan guru agar siswa tidak bosan belajar dan siswa tertarik dengan mengajarnya. Komponen-komponen keterampilan variasi meliputi: (1) variasi gaya mengajar; (2) variasi dalam menggunakan media dan bahan pengajaran; dan (3) variasi pola interaksi dan kegiatan siswa. Variasi gaya mengajar meliputi hal-hal: penggunaan variasi suara, pemusatan perhatian, kesenyapan, kontak pandangan, gerakan badan dan mimik, dan pergantian posisi. Variasi dalam penggunaan media dan bahan pengajaran dilakukan dengan cara memvariasikan alat bantu pengajaran dan memvariasikan bahan pelajaran antara yang sulit dengan yang mudah, tujuannya agar siswa tidak mengalami kesulitan dan tidak monoton. Demikian pula, pola interaksi dan kegiatan siswa

¹⁰³ *Ibid*, hlm. 133-136

harus divariasikan dalam bentuk pola hubungan komunikasi tiga arah atau lebih, yakni antara guru-siswa, siswa-guru, atau siswa-siswa¹⁰⁴.

Keterampilan menjelaskan adalah keterampilan mengorganisasi pelajaran agar secara sistematis dapat dengan mudah dipahami oleh siswa. Dengan penjelasan, siswa akan mengetahui uraian rumus, uraian dalil, pengertian, definisi dengan contoh-contoh yang konkret, dan lain-lain. Komponen-komponen keterampilan menjelaskan meliputi: (1) keterampilan menganalisis dan merencanakan pengajaran; (2) keterampilan menyajikan; dan (3) keterampilan memberikan dan meminta balikan¹⁰⁵.

Keterampilan membuka pelajaran dimaksudkan mengkondisikan siswa agar siswa siap mental sebelum pelajaran dimulai dan untuk menimbulkan perhatian serta memusatkan perhatian siswa terhadap hal-hal yang dipelajarinya. Ada empat komponen keterampilan membuka pelajaran, yaitu: (1) menarik perhatian; (2) menimbulkan motivasi; (3) memberi acuan; dan (4) membuat kaitan. Sedangkan keterampilan menutup pelajaran dimaksudkan agar siswa mendapatkan kembali materi-materi pokok atau rangkuman dari keseluruhan yang sudah disajikan. Komponen-komponen menutup pelajaran meliputi: (1) meninjau kembali; dan (2) mengevaluasi¹⁰⁶.

Keterampilan mengelola kelas, adalah keterampilan untuk menciptakan suatu kondisi yang memungkinkan belajar siswa menjadi optimal. Ada dua keterampilan pengelolaan kelas. *Pertama*, keterampilan yang berhubungan

¹⁰⁴ *Ibid*, hlm. 129

¹⁰⁵ *Ibid*, hlm. 141-143

¹⁰⁶ *Ibid*, hlm. 143-145

dengan penciptaan kondisi belajar yang optimal; dan *kedua*, keterampilan yang berhubungan dengan pengembalian kondisi belajar yang optimal. Keterampilan yang berhubungan dengan penciptaan kondisi belajar yang optimal meliputi hal-hal: menunjukkan sikap tanggap, membagi perhatian, memberikan petunjuk-petunjuk yang jelas, menegur, dan memberikan penguatan.

Keterampilan membimbing diskusi merupakan keterampilan yang mesti dimiliki guru, karena diskusi adalah salah satu metode yang mengupayakan anak menjadi dewasa dalam berpikir, berpendapat, bersikap, dan sebagainya. Ada beberapa komponen keterampilan membimbing diskusi kelompok, yakni memusatkan perhatian, memperjelas masalah atau uraian pendapat, menganalisis pandangan siswa, meningkatkan kontribusi pikiran siswa, menyebarkan kesempatan berpartisipasi, dan menutup diskusi¹⁰⁷.

Keterampilan mengajar perseorangan adalah suatu ketampilan guru dalam mengajar terhadap siswa satu demi satu. Pengajaran ini lebih bermaksud melayani segi individualitas siswa, kebalikan dari pengajaran klasikal. Ada lima komponen keterampilan pengajaran perseorangan, yaitu: (1) keterampilan merencanakan pengajaran; (2) keterampilan melaksanakan pengajaran; (3) keterampilan mengorganisasi pengajaran; (4) keterampilan melaksanakan hubungan pribadi; dan (5) keterampilan membimbing siswa¹⁰⁸.

Kedua, pembinaan terhadap kemampuan mengajar guru, yakni bahwa guru sebagai *agent of knowledge and changes* harus memiliki kemampuan

¹⁰⁷*Ibid*, hlm. 149-153

¹⁰⁸*Ibid*, hlm. 168-175

untuk menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pengajar. Kemampuan mengajar guru, sebenarnya merupakan pencerminan penguasaan guru atas kompetensinya. Pembinaan dilakukan untuk meningkatkan kompetensi-kompetensi guru tersebut untuk menjadi optimal. Raka Joni dalam Ali Imron mengemukakan sepuluh kompetensi guru yaitu: (1) menguasai bahan; (2) menguasai landasan pendidikan; (3) menyusun program pengajaran; (4) melaksanakan program pengajarann; (5) menilai proses dan hasil belajar; (6) menyelenggarakan program bimbingan dan penyuluhan; (7) menyelenggarakan administrasi sekolah; (8) mengembangkan kepribadian; (9) berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat, dan (10) menyelenggarakan penelitian sederhana untuk kepentingan mengajar¹¹⁴. Kesepuluh kompetensi itu perlu dibina secara konsisten oleh para pembina terutama oleh kepala madrasah sebagai penanggung jawab operasional lembaga. Namun bila tidak, maka kepala madrasah paling tidak harus memosisikan sebagai fasilitator kegiatan pembinaan.

Bila diamati secara mendalam, kesepuluh kompetensi tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kompetensi dasar, yaitu: (1) kemampuan merencanakan pengajaran, (2) kemampuan melaksanakan pengajaran, dan (3) kemampuan mengevaluasi pengajaran.

Menurut Kemp dalam Ali Imron¹⁰⁹, kemampuan merencanakan pengajaran paling tidak meliputi tujuh hal, yaitu:

¹⁰⁹*Ibid*, hlm. 169-170

- a. Memahami tujuan pengajaran, mengidentifikasi topik-topik pengajaran, dan menetapkan tujuan umum setiap topik pengajaran.
- b. Mengenali karakteristik utama para siswa.
- c. Membuat tujuan pengajaran menjadi spesifik dalam bentuk tingkah laku siswa hingga memungkinkan untuk pengukuran secara langsung.
- d. Mengenali subjek dan isi setiap materi hingga mendukung bagi pencapaian tujuan.
- e. Mengembangkan alat ukur awal guna mengetahui latar belakang siswa serta pengetahuannya mengenai topik yang akan diajarkan.
- f. Menyaring kegiatan-kegiatan belajar mengajar beserta sumber-sumbernya hingga para siswa dapat mencapai tujuan.
- g. Mengerahkan layanan-layanan yang mampu mendukung (dana, alat, jadwal); dan mengembangkan alat-alat evaluasi belajar.

Sedangkan Dick dan Carey mengemukakan sepuluh hal yang termasuk dalam kemampuan merencanakan pengajaran, yaitu: mengenali tujuan pengajaran, melakukan analisis pengajaran, mengenali tingkah laku masukan dan karakteristik siswa, merumuskan tujuan performansi, mengembangkan butir-butir tes acuan patokan, mengembangkan dan memilih materi pengajaran, merancang dan melakukan penilaian formatif, merevisi pengajaran, dan melakukan penilaian sumatif¹¹⁰.

Ketiga, pembinaan terhadap kemampuan mengevaluasi pengajaran, yakni kemampuan guru menilai dan menaksir proses belajar mengajar dan hasil belajar mengajar. Penilaian proses belajar lebih ditekankan pada perbaikan dan pengoptimalan kegiatan belajar mengajar, terutama efisiensi, keefektifan dan produktivitasnya. Beberapa diantaranya adalah (a) efisiensi dan keefektifan pencapaian tujuan instruksional, (b) keefektifan dan relevansi bahan pengajaran, (c) produktivitas kegiatan belajar mengajar, (d) keefektifan

¹¹⁰ *Ibid*, hlm. 170

sumber dan sarana pengajaran, dan (e) keefektifan penilaian hasil dan proses belajar mengajar¹¹¹.

Sejalan dengan tujuan tersebut, dimensi penilaian proses belajar mengajar berkenaan dengan komponen-komponen yang membentuk proses belajar mengajar dan keterkaitan atau hubungan di antara komponen-komponen tersebut. Dengan demikian komponen pengajaran sebagai dimensi penilaian proses belajar mengajar setidaknya mencakup: (a) tujuan pengajaran atau tujuan instruksional, (b) bahan pengajaran, (c) kondisi siswa dan kegiatan belajarnya, (d) kondisi guru dan kegiatan mengajarnya, (e) alat dan sumber belajar yang digunakan, dan (f) teknik dan cara pelaksanaan penilaian¹¹².

Pembinaan terhadap guru bukan hanya pembinaan dalam segi keterampilan dan kemampuan mengajar sebagaimana telah diuraikan secara panjang lebar di atas, akan tetapi pembinaan juga harus menyentuh pada aspek kedisiplinan kerja guru. Asumsinya adalah bahwa guru yang memiliki kedisiplinan tinggi lebih diharapkan dapat mengelola pengajaran dengan lebih baik di samping dapat menghasilkan pengajaran yang baik daripada guru yang disiplinnya rendah.

Disiplin adalah suatu keadaan dimana sesuatu itu berada dalam keadaan tertib, teratur dan semestinya, serta tiada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung. Disiplin kerja guru berarti suatu

¹¹¹ Nana Sudjana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2005), cet.ke-10, hlm.57

¹¹² *Ibid.* hlm. 59

keadaan tertib dan teratur yang dimiliki oleh guru dalam bekerja di sekolah, tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan baik secara langsung ataupun tidak langsung terhadap dirinya, teman sejawatnya dan terhadap sekolah secara umum¹¹³.

Ada tiga macam disiplin. Pertama, disiplin yang dibangun berdasarkan konsep otoritarian. Kedua, disiplin yang dibangun berdasarkan konsep permissive. Dan ketiga, disiplin yang dibangun berdasarkan konsep kebebasan yang terkendali. Menurut pandangan konsep pertama, guru di sekolah dikatakan disiplin tinggi manakala ia mau menurut saja terhadap perintah dan anjuran atasannya. Menurut konsep yang kedua, guru harus diberikan kebebasan seluas-luasnya di dalam kelas dan sekolah. Guru dibiarkan melakukan apa saja asalkan menurut dirinya baik. Sedangkan menurut konsep ketiga, guru diberikan kebebasan seluas-luasnya tetapi terkendali. Artinya, guru bisa berbuat apa saja yang baik menurutnya, tetapi konsekuensi dari perbuatan itu harus bisa dipertanggungjawabkan. Kebebasan yang ketiga ini disebut juga dengan kebebasan terbimbing¹¹⁴.

Selanjutnya, agar guru tetap memiliki disiplin yang baik, maka perlu adanya teknik-teknik pembinaan disiplin guru. Teknik pertama, disebut teknik *external control*, artinya disiplin guru harus dikendalikan dari luar. Menurut teknik ini, guru harus terus menerus didisiplinkan, dan kalau perlu ditakuti dengan ancaman dan ditawari dengan ganjaran. Teknik kedua, disebut teknik

¹¹³ Ali Imron, *Pembinaan Guru*, hlm. 183

¹¹⁴ *Ibid.* hlm. 183-184

inner control atau *internal control*. Teknik ini mengupayakan agar guru dapat mendisiplinkan diri mereka sendiri. Guru disadarkan akan arti pentingnya disiplin. Jika teknik ini yang digunakan pembina, maka pembina harus mampu menjadi teladan bagi mereka¹¹⁵.

Unsur-unsur yang termasuk dalam indikator disiplin adalah antara lain: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan¹¹⁶. Dengan demikian, guru yang disiplin akan terlahir dari dirinya perilaku-perilaku setia terhadap peraturan, cenderung meraih prestasi kerja, bertanggung jawab terhadap profesinya, taat kepada aturan main atau kode etik, jujur menjalankan tugas, bersikap kooperatif dengan rekan sesama juga dengan atasan, memiliki inisiatif, dan memiliki kepribadian pemimpin. Hal-hal ini semua merupakan perilaku yang harus dibiasakan, dibinakan kepada guru agar mereka menjadi guru yang profesional dan berkinerja baik.

Di samping keterampilan mengajar, kemampuan mengajar, dan disiplin kerja, pembinaan terhadap keputusan kerja gurupun harus dilakukan. Fenomena *real* membuktikan bahwa tidak jarang guru merasa tidak puas terhadap profesinya, hal ini dimungkinkan karena faktor penghargaan yang rendah terhadap profesi guru atau mungkin faktor-faktor lain yang bisa menyebabkan mereka kurang atau bahkan tidak puas.

¹¹⁵*Ibid.* hlm. 184-185

¹¹⁶*Ibid.* hlm. 189

Kepuasan kerja guru erat kaitannya dengan unjuk kerja guru. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja guru, semakin baik unjuk kerjanya. Sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja guru, semakin rendah juga unjuk kerjanya.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) guru adalah bentuk lain atau spesifik dari sikap terhadap pekerjaan (*job attitude*); dan didefinisikan sebagai “sebuah pernyataan senang atau tidak senang pada pekerjaan yang dibentuk oleh persepsi bahwa pekerjaannya sesuai atau tidak sesuai dengan pekerjaan yang ia nilai atau ssuai dengan ketuhanannya”¹¹⁷. Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang menentukan apakah itu bekerja banyak ataukah tidak bekerja banyak, di samping masih ada faktor-faktor lain.

Kegunaan kerja seseorang erat kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan. Orang bekerja didorong dalam rangka memenuhi kebutuhan tertentu. Oleh karena itu, sebagian sahli mengatakan bila kebutuhan seseorang dapat terpenuhi melalui kerja, maka ia akan mempunyai kepuasan kerja. Sebaliknya, jika kebutuhan seseorang tidak dapat terpenuhi melalui kerja, maka kepuasan kerja orang tersebut akan rendah. Maslow mengemukakan lima susunan kebutuhan, hal mana kebutuhan-kebutuhan ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Lima kebutuhan tersebut adalah: (1) kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), (2) kebutuhan rasa aman dan rasa terjamin (*safety or security needs*), (3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan harga diri (*esteem needs*), dan (5) kebutuhan aktualisasi diri¹¹⁸. Lima kebutuhan tersebut merupakan

¹¹⁷*Ibid.* hlm. 209-210

¹¹⁸*Ibid.* hlm. 211-212

sumber kepuasan kerja. Demikian halnya dengan guru, ketika guru terpenuhi kebutuhannya lewat pekerjaannya sebagai guru, maka mereka akan bekerja secara maksimal. Pemenuhan kelima kebutuhan tersebut adalah sesuatu yang ideal, namun ketika salah satunya tidak ada maka sebaiknya kebutuhan-kebutuhan yang mendasar lainnya mesti terpenuhi, terutama kebutuhan yang ke-2 sampai ke-5.

Menurut Locke sebagaimana dikutip oleh Milton dan Ali Imron, sumber-sumber kepuasan kerja seseorang adalah: kerja itu sendiri, gaji, promosi, penghargaan, keuntungan yang diperoleh, kondisi kerja, supervisi, kerjasama antar pekerja, serikat kerja, dan manajemen. Pendapat ini diperkuat oleh Lawler, menurutnya, sumber-sumber kepuasan kerja seseorang adalah: gaji, kerja itu sendiri, supervisi, promosi, kerjasama antar pekerja dan kondisi kerja. Hal yang sama dikemukakan oleh De Roche, bahwa sumber-sumber kepuasan kerja adalah: keterlibatan guru dalam membuat keputusan sekolah, pengakuan yang dirasakan guru, harapan guru, hubungan antar personil yang terjadi dalam lingkungan kerja dan otoritas yang diterima oleh guru. Sedangkan Holdway mengatakan, faktor-faktor kepuasan kerja guru adalah: pengakuan dan status, keadaan siswa, sumber-sumber yang tersedia, kebebasan mengelola pengajaran, keterlibatan dengan administrator, beban kerja, gaji dan keuntungan lainnya¹¹⁹. Keempat pendapat ini lebih realistis dan relevan dengan kondisi saat ini, yakni bahwa ketika guru mendapatkan sumber-sumber

¹¹⁹*Ibid.* hlm. 214

kepuasan itu, mereka semakin tinggi kerjanya. Demikian pula sebaliknya, bila mereka tidak mendapatkan itu semua, mereka semakin rendah kerjanya.

Dari teori tentang sumber-sumber kepuasan kerja tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa guru dapat mencapai kepuasan kerjanya bila mendapatkan sumber-sumber kepuasan. Oleh karena itu, sudah selayaknya guru mendapatkan apa yang seharusnya didapatkan agar kerja mereka lebih maksimal. Hal ini perlu diperhatikan oleh seluruh komponen *stakeholder* pendidikan yang mengkaryakan para guru, terutama sekali perlu diperhatikan oleh pemerintah suatu negara sebagai pelaksana kedaulatan rakyat.

Kepuasan kerja guru erat kaitannya dengan produktivitas kerja mereka, baik kerja yang berkaitan dengan bidang akademik (pengajar, pendidik) maupun yang berkaitan dengan bidang administratif dan layanan terhadap para peserta didiknya. Oleh karena itu, pembina harus berusaha agar guru berada dalam keadaan puas. Tentu saja kebutuhan-kebutuhan yang dapat dipenuhi oleh pembina adalah yang pemenuhannya berada dalam kapasitas, tanggung jawab dan wewenangnya. Sebab, hal-hal yang berada di luar kewenangan pembina mustahil dapat ia penuhi.

Jika pemenuhan terhadap sumber-sumber pemuas tersebut ternyata berada di luar kewenangan pembina, bukan berarti lantas pembina lepas tangan. Ia tetap harus membantu terhadap guru tersebut berdasarkan kewenangan dan kemampuannya. Dalam hal membantu demikian, guru perlu tahu bahwa pembina tidak lepas tangan. Guru harus merasa bahwa pembina

telah banyak membantunya, meskipun hal tersebut nyata benar berada di luar kewenangan pembinaanya.

Sumber-sumber kepuasan kerja yang masih berada dalam kewenangan pembina adalah sumber-sumber kepuasan kerja yang pemenuhannya dapat dilakukan oleh sekolah sebagai sebuah organisasi. Pada sekolah-sekolah negeri, jika pendapat Locke yang dipakai, maka yang masih berada dalam kewenangan pembina dalam hal pemenuhannya adalah: kerja itu sendiri, kondisi kerja, prestasi kerja, promosi, penghargaan, keuntungan yang diperoleh, kondisi kerja, supervisi, kerjasama antar pekerja, serikat kerja dan manajemen.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Secara umum, penelitian ini didasarkan pada pendekatan kualitatif, sebab data yang diperoleh dan dikumpulkan lebih banyak data kualitatif yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal dan bukan dalam bentuk angka. Dilihat darisifatnya, penelitian ini bersifat deskriptif yang cenderung menganalisa data secara induktif dan lebih mem perhatikan *process* daripada *product*. Selain itu, penelitian deskriptif memiliki ciri antara lain:

1. Memusatkan diri pada pemecahan - pemecahan yang ada pada saat ini.
2. Data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan dan baru kemudian dianalisis¹.
3. Pada umumnya, penelitian deskriptif adalah penelitian non hipotesis, sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan sebuah hipotesis².

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-

¹ Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Tarsito, Bandung, 1994, hlm. 140

² Suharsismi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta, 1994, hlm. 208

fenomena sosial dari sudut atau perspektif partisipan. Partisipan adalah orang-orang yang diajak berwawancara, diobservasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran, persepsinya. Pemahaman diperoleh berdasarkan analisis berbagai keterkaitan dari partisipan dan melalui penguraian “pemaknaan partisipan” tentang situasi-situasi dan peristiwa-peristiwa.³ Partisipan dalam penelitian ini adalah guru PAI Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Tasikmalaya, yang terdiri dari guru sebanyak 7 orang.

B. Objek Penelitian

Bertolak dari judul penelitian yang berbunyi, optimalisasi fungsi supervisor terhadap kinerja guru MAN 1 di Kota Tasikmalaya, maka objek penelitian ini adalah fungsi Supervisor.

C. Metode Penelitian

1. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survai (*survey*), yaitu suatu metode yang digunakan untuk mengumpulkan informasi berbentuk opini dari sejumlah besar orang terhadap topik atau isu-isu tertentu. Ada tiga karakteristik utama dari survai, yaitu:

³Chaedar Alwasilah, *Pokoknya Kualitatif*, (Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya, 2009), hlm. 94.

1. Informasi dikumpulkan dari sekelompok besar orang untuk mendeskripsikan beberapa aspek atau karakteristik tertentu seperti: kemampuan, sikap, kepercayaan, pengetahuan dari populasi.
2. Informasi dikumpulkan melalui pengajuan pertanyaan (umumnya tertulis walaupun bisa juga lisan) dari suatu populasi.
3. Informasi diperoleh populasi.⁴

Tujuan utama dari survai ini adalah untuk mengetahui gambaran umum karakteristik dari populasi. Selain itu, metode survai ini merupakan penelitian yang berupaya mengumpulkan, menggambarkan dan menganalisis data yang pada dasarnya bersifat kuantitatif yang relevan, sehingga dapat dibuat kesimpulan tentang arti dari data tersebut.

2. Sumber Data dan Alat Pengumpulan Data

a. Sumber Data

Sumber data adalah tempat dimana data itu diperoleh. Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua sumber data yaitu pengawas dan Guru Madrasah Aliyah Negeri 1.

b. Alat Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan yaitu sebagai berikut:

⁴ Nana Syaodih Sukadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2006), cet. Ke-2, hlm. 54-55

1. Studi lapangan, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data yang diperoleh secara langsung di lokasi penelitian, yaitu dengan cara sebagai berikut:
 - a. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan dan pencatatan langsung ke objek penelitian.
 - b. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab langsung dengan responden.
2. Angket, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan pertanyaan kepada sumber data yang menjadi responden. Jenis angket yang digunakan adalah bersifat tertutup.



3. Teknik Analisis Data

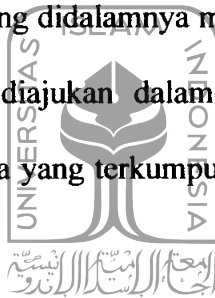
Setelah semua data terkumpul, langkah selanjutnya adalah tahap pengolahan dan analisis data. Pada tahap ini semua konsep dikaji dan dikritisi secara cermat dan kemudian dirangkai kembali menjadi suatu yang utuh dan logis.

Peneliti menganalisis data-data yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian, mulai dari data primer dan juga data sekunder serta dokumen-dokumen tertulis lainnya⁵. Analisis data dilakukan mulai dari reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (*verifikasi*), data yang diperoleh sejak awal penelitian peneliti analisis, diberi penjelasan secara sintesis yang

⁵Saefuddin Azwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 1998) cet. ke-1 hlm. 36

selanjutnya disimpulkan sebagai pedoman penelitian. Analisis data digunakan peneliti terutama dalam memecahkan masalah penelitian untuk mencapai tujuan akhir penelitian. Setelah data dianalisis peneliti menjelaskan secara terinci tentang arti sebenarnya data yang telah dianalisis. Hal ini bertujuan untuk memberikan interpretasi data yang lebih luas dari data penelitian.

Langkah terakhir dari penelitian ini adalah menyusun atau menarik kesimpulan dari penelitian, yang didalamnya memuat jawaban-jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam penelitian. Simpulan yang dihasilkan didasarkan atas data yang terkumpul dan tidak keluar dari batas-batas data tersebut.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Tasikmalaya beralamat di Jalan Bantar kompleks Pondok Pesantren Al-Misbah Kota Tasikmalaya. Adapun urutan kepala madrasah yang memimpin sekolah adalah: 1. Drs. H. Zainal Mustafa, M.Si, dari sejak status menjadi negeri sampai dengan tahun 2006, 2. Drs. H. Omis, memimpin sejak tahun 2006 sampai dengan 2011 dan yang ke 3. Drs. Undang Johari, yang memimpin sejak tahun 2011 sampai dengan sekarang.

Sejak diberlakukannya akreditasi untuk sekolah, yaitu tahun 2006 MAN 1 Kota Tasikmalaya terakreditasi dengan nilai A¹.

Keadaan guru MAN 1 Kota Tasikmalaya cukup memadai. Jumlah guru seluruhnya 36 orang. Dari jumlah tersebut 5 orang magister dan 31 orang sarjana. Sebanyak 29 guru merupakan pegawai negeri yang ditugaskan oleh Kementerian Agama dan Kementerian Pendidikan Nasional. 9 orang guru merupakan guru bantu dan guru tidak tetap. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam lampiran.

¹ Drs. Undang Johari, Kepala MAN 1 Kota Tasikmalaya, Wawancara Mendalam, Tasikmalaya, 21 September 2012. Lihat juga Anonimus, *Sejarah MAN 1 Kota Tasikmalaya*.

2. Fungsi Supervisor Terhadap Kinerja Guru PAI

Pengawas PAI yang diangkat dan ditugaskan oleh Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat, bertugas bukan saja hanya membimbing dan memberi arahan sekitar jalannya pembelajaran PAI di lingkungan. Untuk memberikan pelayanan terhadap SKBK kepada guru yang telah disertifikasi dengan hak dan kewajibannya

Pengawas PAI dipersiapkan dalam supervisi terutama pembimbing dan angka di MAS supervisi untuk negeri langsung oleh kepala madrasah, tentang pelaksanaan ada koordinasi dengan kementerian agama kota/kabupaten dan kepala madrasah negeri selaku ketua KKM.

Pelaksanaan clas visit di MAN Tasikmalaya dilaksanakan oleh kepala madrasah dan wakil, sebagai pelaporan ke kementerian agama koordinasi dengan pengawas.

Penilaian dilakukan berdasarkan komponen kegiatan dengan skala nilai 1 s/d 5, hasilnya dijadikan sebagai dasar evaluasi terhadap program KTSP dan untuk membenahi terhadap guru keterangan satuan dan SKBK dan dengan dibuatlah jadwal terlampir.

Sarana dan prasarana yang berkopetensi adalah terealisasinya pelaksanaan KBM sebagai hal dengan melihat SK/KD dan pengembangan untuk dijadikan dasar terhadap instrumen supervisi akademik.

Upaya yang dilakukan dalam peningkatan kinerja dilakukan workshop, kegiatan dan MGMP baik yang dilakukan oleh kemenag, dinas dengan dilakukan bimbingan dari pengawas dengan terjadwal.

3. Kinerja guru PAI

Rencana pembelajaran adalah merupakan proyeksi guru mengenai tindakan apa yang akan dilakukannya pada waktu tugas mengajar. Pengajaran merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa komponen yang saling berinteraksi dan berintegrasi atas dasar itulah rencana pembelajaran merupakan kegiatan mengorganisasikan dan menetapkan komponen-komponen tersebut, yakni standar kompetensi, kompetensi dasar, metode, alat pembelajaran serta evaluasi atau penilaian. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a. Menghitung hari efektif dalam satu tahun yang diambil dari kalender pendidikan kemudian dituangkan ke dalam program tahunan serta program semester.
- b. Menghitung SK/KD yang tersedia dan selanjutnya dibagi per semester serta disesuaikan dengan alokasi waktu yang tersedia.
- c. Selanjutnya membuat distribusi alokasi waktu yang berfungsi untuk membagi SK/KD yang tersedia.
- d. Membuat program tahunan yang berisikan mengenai standar kompetensi. Kompetensi dasar, materi pelajaran serta alokasi waktu.

- e. Membuat program semester sebagai acuan guru yang akan dilaksanakan selama jangka waktu satu semester dan sesuai dengan bahan ajar yang diambil dari SK/KD.
- f. Membuat rencana pelaksanaan pembelajaran setiap pertemuan.
- g. Mengevaluasi materi yang disampaikan dengan pos tes.

B. Pembahasan

1. Pelaksanaan Supervisi yang dilakukan Pengawas di MAN 1 Kota Tasikmalaya

Pengelola pendidikan adalah seorang pengawas dan kepala bertanggung jawab atas keberhasilan penyelenggara kegiatan pendidikan di sekolah. Di samping itu seorang pengawas dan kepala bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas kependidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola pendidikan pengawas dan kepala sekolah memiliki tugas untuk memberdayakan potensi gurunya.

Pengawas harus bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan dan selalu mengawasi segala aktivitas yang ada di sekolah atau madrasah supaya tujuan dari pembelajaran yang diadakan di sekolah atau madrasah bisa tercapai.

Pengawas pendidikan agama merupakan pejabat fungsional yang atas dasar formal mempunyai tugas, tanggung jawab dan wewenang

mengawasi pelaksanaan pendidikan agama di sekolah atau madrasah yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam pelaksanaannya, supervisor bukan hanya mengawasi jalannya pendidikan akan tetapi juga harus dapat membantu para guru dalam menghadapi berbagai kesulitan dalam mengajar.

Kegiatan supervisi ditujukan untuk meningkatkan mutu guru yang dapat meningkatkan pula kegiatan belajar mengajar dan hasil belajar siswa. Supervisi bukan untuk mengawasi dan menghakimi guru, bukan untuk mencari kesalahan guru dan bukan pula untuk sekedar membuat kondite guru. Supervisi dimaksudkan sebagai suatu rangkaian kegiatan yang berkaitan dan berurutan untuk menuju suatu tujuan tertentu.

Dari hasil wawancara dengan supervisor diperoleh data bahwa dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor atau pengawas maka fungsi yang dijalankan oleh supervisor di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Tasikmalaya adalah sebagai berikut:

1) Memberi Support

Menurut supervisor, dalam rangka memberikan *support* kepada para guru dalam mengajar maka ia mengadakan kunjungan ke sekolah-sekolah minimal satu bulan satu kali. Hal ini dimaksudkan agar para guru yang mengalami kesulitan dalam proses belajar mengajar dapat teratasi secepat mungkin. Di samping itu juga ia kadang-kadang mengadakan kunjungan kelas.

2) Membantu

Menurut supervisor bahwa bantuan yang diberikan kepada guru adalah berupa bantuan moril baik dalam bentuk motivasi maupun dalam bentuk dorongan-dorongan lainnya terutama yang berkaitan dengan penyelesaian masalah yang dihadapi oleh guru-guru.

3) Mengikutsertakan

Dari hasil wawancara² diketahui bahwa fungsi supervisor adalah membantu guru dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapinya baik yang berkaitan dengan administrasi sekolah maupun proses pembelajaran di kelas. Salah satu yang dilakukan supervisor adalah mengikutsertakan para guru dalam kegiatan supervisor terutama dalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi guru, seperti seminar, diskusi, pendidikan dan latihan dan lain sebagainya.

4) Kepemimpinan

Dari hasil wawancara³ diketahui bahwa kepemimpinan supervisor adalah kepemimpinan pendidikan, yang membantu perkembangan anak didik. Supervisor sebagai pemimpin mendapat kepercayaan guru-guru dan mempunyai pengaruh yang baik, sehingga dengan pengaruhnya itu dapat memimpin guru-guru ke arah tujuan yang akan dicapai, yaitu peningkatan kemampuan guru.

² Wawancara dilaksanakan tanggal 15 Februari 2012

³ Wawancara dilaksanakan tanggal 15 Februari 2012

Menurut supervisor⁴ bahwa seorang supervisor dituntut untuk berbuat sebagai peneliti yang dapat mengumpulkan data yang diperlukan mengenai proses belajar mengajar, menganalisisnya dan selanjutnya menarik kesimpulan. Fungsi tersebut dapat dilakukan, misalnya dengan melakukan observasi kelas yang direncanakan, menjadi pendengar yang baik untuk berbagai masalah yang disampaikan oleh guru-guru kepadanya dan berusaha untuk selalu mengikuti permasalahan dan gagasan mutakhir dalam bidang pendidikan dan pengajaran khususnya mengenai proses belajar mengajar di sekolah.

Lebih lanjut menurut supervisor bahwa seorang supervisor sebagai *agent of change*, diharapkan dapat memotivasi guru-guru untuk kreatif, inovatif dan dapat menumbuhkan kepercayaan pada guru untuk melaksanakan hal-hal yang dianggap baik bagi penyempurnaan proses belajar mengajar. Dengan kata lain, supervisor diharapkan dapat mendorong para guru untuk melakukan akselerasi yang inovatif dalam mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya sehingga dapat meningkatkan hasil belajar yang lebih baik.

⁴ Wawancara tanggal 16 Februari 2012

2. Upaya yang dilakukan Supervisor dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI di MAN 1 Kota Tasikmalaya

Berdasarkan hasil wawancara dengan supervisor⁵ diketahui bahwa fungsi supervisor adalah sebagai berikut:

1. Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan yang dihadapi para guru baik yang berkaitan dengan administrasi sekolah maupun yang berhubungan dengan proses belajar mengajar. Membantu guru untuk dapat mengetahui berbagai kebutuhan murid dalam belajar.
2. Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar.
3. Membantu guru dalam memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik.
4. Membantu guru dalam menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan kemampuan anak didik dan materi pelajaran.
5. Membantu guru memperkaya pengalaman belajar, sehingga suasana pengajaran bisa menggembarakan dan dapat membangkitkan minat dan motivasi anak didik.
6. Membantu guru dalam menggunakan media pembelajaran.
7. Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sekolah pada seluruh staf.

⁵ Wawancara dilaksanakan pada tanggal 16 Februari 2012

8. Memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas.
9. Membantu guru dalam meningkatkan kemampuannya dalam melakukan komunikasi dan interaksi dengan siswa baik dalam proses belajar mengajar maupun di luar proses belajar mengajar.
10. Membantu guru agar dapat melakukan identifikasi masalah-masalah pengajaran yang dihadapinya.
11. Sebagai nara sumber (*resource person*), dan bertindak sebagai “*agent of change*” dalam sistem pendidikan.

3. Faktor Yang Mendukung Dan Menghambat Terhadap Pengawasan (Supervisi) di MAN 1 Kota Tasikmalaya

Faktor yang mendukung dalam pelaksanaan pengawasan pendidikan di MAN 1 Kota Tasikmalaya adalah (1) Lingkungan yang kondusif.

(2) Fasilitas yang memadai.(3) Insprastruktur yang lengkap.(4) Sistem yang cukup baik.

Adapun faktor yang menghambat terhadap pelaksanaan pengawasan pendidikan di MAN 1 Kota Tasikmalaya antara lain:

a. Mis Manajemen

Dengan konsep pengawasan terpadu yang diterapkan pengawas MAN 1 Kota Tasikmalaya yang merupakan konsep baru dan banyaknya keterpaduan program kegiatan maka memungkinkan terjadinya *mis*

manajemen dari para pelaksana pendidikan karena perlu waktu untuk mensosialisasikan konsep misi dan visi yang telah ditetapkan oleh pokjawas. Hal ini merupakan salah satu hambatan yang dihadapi pokjawas dalam mengimplementasikan visi dan misinya sebagai pengawas yang fokus terhadap pembinaan guru-guru dan peningkatan kualitas lulusan. Dikhawatirkan *mis manajemen* ini juga terjadi antara pengawas dengan kepala sekolah dalam mengimplementasikan pengawasan terpadu antara supervisor, kepala sekolah dan guru-guru serta seluruh staf sekolah.

b. Latar Belakang Pendidikan Guru

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kelompok Kerja Pengawas (Supervisor) diketahui bahwa guru yang mengajar di MAN 1 Kota Tasikmalaya sangat heterogen, mereka ada yang berlatar belakang pendidikan non tarbiyah dan tidak memiliki akta mengajar (akta IV). Di samping itu juga banyak guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya, misalnya guru yang berlatar belakang pendidikan non pendidikan mengajar IPA dan lain sebagainya.

c. Guru mengajar di beberapa sekolah dan beberapa mata pelajaran berbeda

Berdasarkan wawancara dengan guru diketahui bahwa salah satu hal yang mendorong mereka mengajar di beberapa sekolah adalah karena faktor ekonomi.

Menurut pengawas bahwa upaya yang dilakukan oleh pengawas untuk mengatasi kendala ini adalah dengan memberikan pemahaman dan pembinaan agar guru melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, professional dan profesional.

Adapun cara mengatasinya menurut Ketua Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas) dan supervisor, yaitu dengan cara memfasilitasi semua perbedaan latar belakang itu, diantaranya dengan cara:

- 1) Mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi guru-guru yang non tarbiyah.
 - 2) Mengadakan pendidikan dan latihan bagi guru-guru bidang studi.
 - 3) Mengadakan seminar, diskusi, lokakarya dan lain sebagainya.
- d. Rendahnya Kesejahteraan Guru terutama Guru non PNS

Upaya yang dilakukan oleh pengawas untuk mengatasi problem tersebut adalah dengan memberikan pemahaman kepada mereka bahwa tugas mengajar merupakan suatu kewajiban yang mengandung nilai ibadah yang sangat besar pahalanya. Oleh karena itu, tujuan mengajar bukan hanya berorientasi materi semata tetapi ikhlas karena Allah.

4. Optimalisasi fungsi supervisor terhadap kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Tasikmalaya.

Optimalisasi fungsi supervisor adalah melakukan pemantapan dan pematangan kemampuan guru Pendidikan Agama Islam. Semakin tinggi kemampuan kinerja guru Pendidikan Agama Islam semakin berkembang seiring dengan tahap kemampuan guru Pendidikan Agama Islam. Dengan demikian pada tahap ini, supervisor harus sangat ketat dalam menentukan target capaian pendidikan yang dimaksud. Kemudian berbagai potensi guru Pendidikan Agama Islam harus dikembangkan semaksimal mungkin, sehingga kinerja guru sangat penting di sekolah bahkan dengan pihak kepala sekolah maupun supervisor. Untuk lebih berekspresi karya harus sering diberikan, dalam arti tidak hanya selalu dijejali dengan berbagai teori baik untuk jalur akademik maupun non akademik secara teori dan praktiknya. Dengan demikian guru memiliki pengalaman-pengalaman langsung bahkan masih perlu diberikan beberapa tugas tambahan.

Apabila guru telah terlatih dalam melakukan suatu karya nyata dan tidak secara teoritis maka tahap selanjutnya adalah tetap menjaga keseriusan pelayanan sesuai dengan bakat potensi yang terfokus dengan dukungan yang memadai, kemudian dilanjutkan pembinaan mental dan memotivasi sesuai dengan jenis kebutuhannya. Hal ini untuk menjaga dan melatih peningkatan

perkembangan kinerja, disamping mematangkan aspek sosial, moral dan spiritual guru.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Setelah menganalisa dan membahas hasil penelitian tentang optimalisasi fungsi supervisor terhadap kinerja guru Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Tasikmalaya maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan supervisi yang dilakukan pengawas di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Tasikmalaya. selalu memberi Support , membantu , mengikutsertakan dan kepemimpinan guru dalam menyelesaikan berbagai masalah pembelajaran yang dihadapi dengan cara diskusi, tanya jawab dan menciptakan suasana yang kondusif sehingga guru dapat mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan baik.

Pelaksanaan supervisi terhadap guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Tasikmalaya dilakukan dengan menggunakan dua teknik yakni yang bersifat individual dan teknik yang bersifat kelompok. Teknik individual dilaksanakan melalui kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, saling mengunjungi kelas dan menilai diri sendiri. Sedangkan teknik kelompok merupakan pertemuan orientasi bagi guru-guru baru, rapat guru, MGMP, diskusi kelompok, lokakarya, diskusi panel, seminar, symposium, demonstrasi mengajar dan mengikuti kursus.

2. Upaya yang dilakukan supervisor dalam meningkatkan kinerja guru PAI di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Tasikmalaya dengan merubah pada diri guru terutama dalam sikap dan kepribadiannya yang mengarah pada ketaatan, kepatuhan, kedisiplinan, kemandirian, kejujuran, terampil dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya mengajar. sehingga guru semakin taat melakukan tugas mengajar, rajin hadir dan bertanggung jawab atas tugas dan fungsinya sebagai pengajar. Semua perubahan tersebut tergambar dari sikap dan kepribadian guru antara sebelum mendapat pembinaan dan setelah mendapat pembinaan dari supervisor..
3. Kendala yang dihadapi oleh supervisor dalam upaya supervisi guru PAI di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Tasikmalaya adalah dalam hal mempersamakan persepsi, visi dan misi terhadap para pelaksana supervisi, luas wilayah Kecamatan Cihideung Kota Tasikmalaya, latar belakang guru yang sangat heterogen baik pendidikannya maupun sosial, rendahnya kesejahteraan guru terutama guru non PNS, dan adanya beberapa guru yang mengajar di berbagai sekolah. Hal ini akan menjadi kendala yang besar jika tidak segera diatasi dan tidak menutup kemungkinan akan menyebabkan menurunnya kualitas dan kepercayaan publik.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, implikasi yang dapat penulis rumuskan adalah sebagai berikut:

1. Dengan dilaksanakannya supervisi terhadap guru-guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Tasikmalaya dengan menggunakan dua teknik yakni teknik individual dan kelompok, maka pelaksanaan supervisi harus senantiasa mengacu pada dua teknik tersebut dengan dipadukan dengan berbagai pendekatan dan metode yang relevan sehingga dapat menghasilkan hasil yang maksimal.
2. Dikarenakan masih ada kelemahan-kelemahan yang ditemui dalam pelaksanaan supervisi terhadap guru-guru Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Tasikmalaya yaitu berkaitan dengan heterogenitas pendidikan dan pengalaman guru dalam mengajar, maka upaya yang harus dilakukan supervisor adalah melakukan pembinaan dan pelatihan terhadap guru secara intensif agar mereka profesional dibidangnya.

C. Saran

Adapun saran yang diajukan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam rangka peningkatan mutu profesionalitas supervisor, maka disarankan kepada pengawas agar selalu menggunakan dasar

Support(Suporting), membantu (*Assisting*), mengikutsertakan (*Sharing*) dan kepemimpinan. Karena hal itu merupakan faktor determinan dalam pencapaian tujuan supervisi.

2. Disarankan kepada rekan-rekan seprofesi, agar kiranya dapat meluangkan waktu untuk melakukan penelitian lanjutan untuk mengetahui pengaruh variabel lain terhadap kinerja guru dan prestasi belajar siswa.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Imron, *Pembinaan Guru di Indonesia* (Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995).
- Anonimus, *UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Sinar Grafika, 2003).
- Arikunto, Suharsimi, 1993, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Cet. 2 (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada).
- Departemen Agama, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Dirjen Binbaga Islam, 2003).
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Kedua* (Surabaya: Balai Pustaka, 1994)
- Departemen Pendidikan Nasional RI, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan* (Jakarta: Depdiknas, 2005).
- Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Surabaya: PT. Bina Aksara, 1984).
- Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 1995).
- JJ. Littrell, *From School to Work. A Cooperative Education Book* (South Holland: Willcox Company Inch, 1984).
- John M. E. Echols dan Hasan Shadily, 2003. *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta; PT. Gramedia, 2003).
- John Whitmore, et al. *Effective Performance Management* (San Fransisco: Jossey Bass Publisher, 1998).
- Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, *Competence at Work, Model for Superior Performance* (Canada: John Willy & Sons, Inch, 1993).
- M. Fullan, *The Future of Educational Change. The Meaning if Educational Change* (Ontario: OISE Press. T.Thn).

- M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003) Cet ke-11
- Moh. Uzer, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006).
- Muhammad Ali al-Khuliy, *Qamus al-Tarbiyyah* (Bairut: Dar al-'Ilm li al-Malayin, 1970).
- Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995).
- Naftaly S. Glasman, *Evaluated-based Leadership: School Administration in Contemporary Perspective* (New York: State Univesity of New York Presss, 1986).
- Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Sinar Baru, 1989).
- Ngainun Naim, dan Ahmad Fatoni, *Materi Penyusunan Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007).
- Nur Syamsiah Yusuf, *Wacana Pendidikan Islam* (STAIN Tulung Agung: Vol. 22, No. 7, November, 2001)
- Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1989).
- Paul Chance, *Learning and Behavior* (California: Wadworth Publishing Company, 1979).
- Piet A. Suhertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000).
- Richard J. Mirabile, *Everything You Wanted to Kno About Competency Modeling*, <http://www.umich.edu>.1997
- Safarudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep Strategi dan Aplikasi* (Surabaya: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002).

- Sally Wehmeier (ed.), *Oxford Advanced Learner's Dictionary of current English* (AS Hornby: Oxford University Press, 2000).
- Samouhi Fawq El'Adah, *A Dictionary of Diplomacy and International Affairs* (Bairut: Maktabah Lubnan, 1974).
- Sardiman AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rajawali, 1986).
- Stephen J. Kenezovich, *Administration of Public Education* (New York: Harper Collin Publisher, 1984).
- Stephen P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice-Hallo International, Inch. 1994).
- Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi* (Surabaya: Rineka Cipta, 2004).
- Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2006 cet ke-3).
- Syamsu Yusuf L.N., *Evaluasi Kinerja guru Bahan Penelitian bagi Guru SLTP* (Bandung: UPI, 2003).
- Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (New York: Random House, 1978).
- WJS. Purwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka).

Lampiran 1

Wawancara Kepala

Hari/Tanggal	Subjek Yang Diwawancara	Materi Wawancara
Rabu, 6 Februari 2012 11 Februari 2012	Kepala MAN 1 Kota Tasikmalaya	<ol style="list-style-type: none">1. Tugas-tugas pengawas pendidikan agama PAI MA Kota Tasikmalaya2. Persiapan pengawas PAI dalam supervisi guru PAI MAN 1 Kota Tasikmalaya3. Pelaksanaan supervisi guru PAI MAN 1 Kota Tasikmalaya4. Penilaian supervisi guru PAI MAN Tasikmalaya5. Waktu pelaksanaan supervisi guru PAI MAN 1 Kota Tasikmalaya6. Sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan supervisi guru PAI MAN 1 Kota Tasikmalaya7. Teknik-teknik supervisi kepada guru PAI MAN 1 Kota Tasikmalaya8. Upaya yang dilakukan pengawas dalam peningkatan kinerja guru PAI MAN 1 Kota Tasikmalaya

Lampiran 2

Wawancara Guru

Hari/Tanggal	Subjek Yang Diwawancara	Materi Wawancara
Rabu, 13 Februari 2012	Guru MAN 1 Kota Tasikmalaya	<ol style="list-style-type: none">1. Bagaimana guru menyusun rencana pembelajaran (untuk kurikulum)2. Bagaimana guru melaksanakan pembelajaran (siswa, kurikulum)3. Bagaimana menilai prestasi belajar peserta didik (kurikulum)4. Melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik (kurikulum)

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Lampiran 3

Wawancara Waka Kurikulum

Hari/Tanggal	Subjek Yang Diwawancara	Materi Wawancara
Rabu, 13 Februari 2012	WAKA KURIKULUM MAN 1 Kota Tasikmalaya	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="795 517 1226 663">1. Bagaimana guru menyusun rencana pembelajaran (untuk kurikulum)<li data-bbox="795 685 1218 831">2. Bagaimana guru melaksanakan pembelajaran (siswa, kurikulum)<li data-bbox="795 853 1211 999">3. Bagaimana menilai prestasi belajar peserta didik (kurikulum)<li data-bbox="795 1021 1241 1167">4. Melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar peserta didik (kurikulum)

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Lampiran 4

Angket Penelitian

Subjek	Indikator	Alat Ukur
Fungsi Supervisor	<ol style="list-style-type: none">1. Mengawasi perencanaan madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan3. Mengawasi madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal4. Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal8. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional11. Mengelola keuangan sekolah dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien.12. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung	Angket

	<p>pencapaian tujuan sekolah.</p> <p>13. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.</p> <p>14. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.</p> <p>15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.</p> <p>16. Melakukan monitoring evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya</p>	
<p>Kinerja Guru</p>	<p>a. Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik</p> <p>b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pendidikan.</p> <p>c. Demografis: unsur, asal-usul, jenis kelamin</p> <hr/> <p>a. Sumber daya</p> <p>b. Kepemimpinan</p> <p>c. Imbalan</p> <p>d. Struktur</p> <p>e. Desain pekerjaan</p> <hr/> <p>a. Persepsi</p> <p>b. Sikap kepribadian</p> <p>c. Belajar</p> <p>d. Motivasi</p>	<p>Angket</p>

Lampiran 5**Identitas Madrasah**

Nama Madrasah	MAN 1 Kota Tasikmalaya
No. Statistik Madrasah	131132780003
Provinsi	Jawa Barat
Pemerintah Kota/Kabupaten	Tasikmalaya
Kecamatan	Cihideung
Desa/Kelurahan	Argasari
Jalan dan Nomor	Jl. Bantar
Telepon/Faxile/Website/E-mail	(02650-325887 mantasikmalaya@kemenag.go.id
Kode Pos	
Daerah	Perkotaan
Status Madrasah	Negeri
Kelompok Madrasah	Ketua
Akreditasi	A
Surat Keputusan/SK	515A
Penerbit SK (Ditandatangani)	Menteri Agama
Tahun Berdiri MAN	1986
Tahun Perubahan	1995
Kegiatan Belajar Mengajar	Pagi Hari
Bangunan Madrasah	Milik Pemerintah (Kemenag)
Lokasi Madrasah	Kota Tasikmalaya
Jarak ke Pusat Kecamatan	200 M

Jarak ke Pusat Kota/Kabupaten	5 KM
Terletak pada Lintasan	Provinsi
Perjalanan/Perubahan Madrasah	Swasta MAS Al-Misbah MAN 1 Kota Tasikmalaya
Jumlah Keanggotaan Rayon	15
Organisasi Penyelenggara	Pemerintah



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Iis Nurlaela S.Ag.
Tempat, tanggal lahir : Tasikmalaya, 21-12-1970
Alamat : Kp. Bantarsari RT. 05 RW.
05 Desa Bantarsari
Kecamatan Bungursari Kota
Tasikmalaya

Riwayat Pendidikan Penulis:

1. MI Cintamulya Lulus Tahun 1982
2. MTs.N Cilendek Lulus Tahun 1985
3. PGAN Sukamanah Lulus Tahun 1988
4. IAIC Cipasung Lulus Tahun 1994

Riwayat Pekerjaan Penulis:

1. Dari tahun 1996 – 2000 Tenaga Honorer di MTs Al-Khoeriyah dan MA Al-Khoeriyah Tasikmalaya
2. Dari tahun 2003-2006 GBS Depag di MA Al-Khoeriyah Tasikmalaya
3. Dari tahun 2007-sekarang PNS di MAN 1 Kota Tasikmalaya

Keterangan Keluarga:

- (Ayah) KH. Ridwanulloh, S.Ag.
(Ibu) Hj. Anang Nurhabibah
(Ayah Mertua) H. subri (Alm)
(Ibu Mertua) Hj. Surnah
(Suami) H. Nurul Awalim, S.Ag., M.Si
(Anak) Lala Nurfitria
(Anak) Irfan Moch Noor
(Anak) Muammar Moch Noor

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Khulī, Muhammad 'Alī, *Qāmūs al-Tarbiyyah*, Bairūt: Dār al-'Ilm li al-Malāyīn, 1980.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- As'ad, Moch, *Psikologi Industri*, Jakarta: Liberti, 1998.
- Bakry, Sama'un, *Menggagas Konsep Ilmu Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Bani Qurasy, 2005.
- Banghart, Frank W. and Albert Trull, *Educational Planning*, New York: The Macmillan Company, 1973.
- Bigge, Morris L., *Learning Theories for Teachers*, New York: Harper and Row Publishers, 1982.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Bush, Tony and Marianne Coleman, *Leadership Strategic Management in Education*, terjemah oleh Fahrurrozi "Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan", Yogyakarta: IRCiSod, 2006.
- Dharma, A. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manajer*, Bandung: Sinar Baru, 1998.
- Dimiyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta: Rineka Cipta, 1999.
- Djamaran, Syaeful Bahri dan Aswan Zain, *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Echols, John M. dan Hassan Sadhily, *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta: Gramedia, 1995.
- Effendi, Onong Uchjana, *Psikologi Manajemen dan Administrasi*, Bandung: Mandar Maju, 1989.
- Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Rosda Karya, 2006.
- Flippo, Edwin B., *Personal Management*, terjemah oleh Moh. Masud, "Manajemen Personalia", Jakarta: Erlangga, 2008.
- Ghony, M. Djunaidi, *Pedoman di dalam Penelitian dan Penilaian*, Surabaya: Usaha Nasional, ttp.

- Ghozali, Imam, *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2003.
- Gomes, Faustino Cordoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: ANDI, 2003.
- Gulo, W., *Strategi Belajar Mengajar*, Jakarta: Grasindo, 2004.
- Hamalik, Oemar, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 1990.
- _____, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2000, cet.-14.
- Hasibuan, JJ. dkk., *Proses Belajar Mengajar: Keterampilan Dasar Pengajaran Mikro*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1988.
- Hasibuan, Malayu SP., *Manajemen; Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2007/04/21/kompetensi-guru-dan-peran-kepala-sekolah>
- <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2007/05/12/manajemen-kinerja-guru>
- <http://ronawajah.wordpress.com/2007/05/29/kinerja-apa-itu/>
- <http://ronawajah.wordpress.com/2007/09/03/memilih-gaya-kepemimpinan/>
- <http://www.depdiknas.go.id/inlink>
- <http://www.kjm-uinmalang.org>
- <http://www.lifehack.org/articles/lifehack/what-is-performance.html>
- Imron, Ali, *Pembinaan Guru di Indonesia*, Jakarta: Pustaka Jaya, 1995, hlm. 169.
- Indrafachrudi, Soekarno, *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah yang Baik*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994.
- “Indikator Kinerja”, Modul Pelatihan Keterampilan Manajerial SPMK – Januari 2003.
- Jones, Vernon F., and Louise S. Jones, *Comprehensive Classroom Management; Creating Communities of Support and Solving Problem*, Boston: Allyn and Bacon, 1998.
- Kamp, Di, *The 21st Century Manager*, terjemah oleh Andre Wiriadi, “Manajer Abad XXI”, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2001.
- Komaruddin, *Manajemen Kantor*, Bandung: Trigenta Karya, 1993).

- Kurdi, Syuaeb dan Abdul Aziz, *Model Pembelajaran Efektif Pendidikan Agama Islam di SD dan MI*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2006.
- Kusmintarjo, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: Depdikbud, 1998.
- Mas'ud, Abdurrahman, *Strategi Pengembangan Madrasah: Makalah pada seminar "Peningkatan Mutu Pengelolaan Madrasah Aliyah Swasta se-Jawa Tengah"* tanggal 18 Januari 2000 di Ungaran, Semarang.
- Meier, Dave, *Accelerated Learning Handbook*, New York: The McGraw Hill Companies, 2000.
- Merriam-Websters, *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, USA: Merriam-Websters Inc., 1983.
- Moore, Kenneth D., *Effective Instructional Strategies*, California: Sage Publication, 2005.
- Mulyasa, E, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan: Suatu Panduan Praktis*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- _____, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2007.
- _____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- _____, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Munfa'at, Ali, *Hubungan Kemampuan Manajemen Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru SLTP Negeri Kabupaten Pati*, Tesis, Semarang: PPs. UNNES, 2002.
- Nata, H. Abuddin, *Metodologi Studi Islam*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2000.
- Nawawi, Hadari, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: UGM Press, 2001.
- Ornstein, Allan, C. *Strategies for Effective Teaching*, New York: Harper Collins Publisher, 1990.
- Panji, Anoraga, *Psikologi Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta. 1998.
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, cet. ke-4.
- Poerwadaminta, W.J.S., *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2003.
- Purwanto, M. Ngalm, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.

- Purwanto, Ngalm, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Rachman, Eileen dan Sylvia Savitri, *Etos Kerja*, dalam "Kompas" rubrik "Karier", tanggal 22 April 2007, hlm. 36.
- Raharjo, *Madrasah sebagai The Center of Excellence*, Makalah disampaikan dalam Annual Conference Kajian Islam di Bandung tgl. 26-30 Nopember 2006.
- Romiszowski, A.J., *Designing Instructional System*, New York: Nichols Publishing, 1986.
- Rose, Collin and Malcolm J. Nicholl, *Accelerated Learning for The 21 th Century* , New York: Dell Publishing, 1998.
- Ruslan, Rosadi, *Manajemen Humas dan Komunikasi*, Jakarta: RajaGrafindo, 2002.
- Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2006.
- Sanjaya, Wina, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2007.
- Sardiman A.M., *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Raja Grafindo, 2001.
- Seifert, Kelvin, *Educational Psychology*, terjemah oleh Yusuf Anas, "Manajemen Pembelajaran dan Instruksi Pendidikan", Yogyakarta: IRCiSod, 2007.
- Shambaugh, Neal and Susan G. Magliaro, *Instructional Design : A Systematic Approach for Reflective Practice*, USA: Pearson Education Inc., 2006.
- Siagian, Sondang P., *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: YKPN, 1997.
- Soegiono, Ari Tri, *Total Quality Management (TQM) dan Kepemimpinan Transformasional untuk Pendidikan Berkualitas*, Semarang: UNNES, 2006.
- Sudjana, Nana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2000.
- _____, *Penilaian Hasil dan Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Sudjana, *Statistik Deskriptif untuk Ekonomi dan Niaga*, Bandung: Tarsito, 1987.
- Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2004.
- Sugiono, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2004.

- Sukardi, *Metode Penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Praktiknya*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Sukmadinata, Nana Saodih dkk., *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah; Konsep, Prinsip, dan Instrumen*, Bandung: Refina Aditama, 2006.
- Surakhmad, Winarno, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Bandung: Tarsito, 1994.
- Surya, M., *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*, Bandung: Pustaka Bani Qurasy, 2004.
- Susanto, Irwan, "Model Penjaminan Mutu dalam Pembelajaran", modul pelatihan pada Pusat Pengkajian dan Pengembangan Sistem Jaminan Mutu (P3SJM) LPP Universitas Negeri Surakarta tanggal 14 Januari 2006.
- Suwarno, Jonathan, *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*, Yogyakarta: Andi, 2006.
- Syah, Muhibbin, *Psikologi Belajar*, Jakarta: Logos, 2001, cet. ke-3.
- _____, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Tafsir, Ahmad, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2004.
- Tim Pengembang MKDK Kurikulum dan Pembelajaran, *Kurikulum dan Pembelajaran*, Bandung: FIP UPI, 2002.
- Tim Prima Pena, *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya: Gita Media Press, 2006.
- Undang-Undang Guru dan Dosen*, Jakarta: Sinar Grafika, 2006.
- Usman, Moh. Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja RosdaKarya, 2006.
- Wahjosumudjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2001.
- Wahjosumudjo, *Kiat Kepemimpinan dalam Teori dan Praktek*, Jakarta: PT Harapan Masa PGRI, 1994.
- Yukl, Gary A., *Leardership in Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- Yusuf, Syamsu, *Pengantar Psikologi*, Bandung: FIP UPI Jur. Psikologi Pendidikan dan Bimbingan, 2002.
- _____, *Diktat Penelitian Pendidikan*, Bandung: FIP UPI, 2003.

_____, *Evaluasi Kinerja Guru (Bahan Pelatihan bagi Guru-guru SLTP di Puncak-Bogor pada tanggal 22-23 Oktober 2003 yang diselenggarakan oleh Direktorat PLP Depdiknas)*

_____, *Psikologi Belajar Agama*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2005.



UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Lampiran 1

1. Data Guru Menurut Tingkat Pendidikan

TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH GURU (ORG)				Ket
	GT	GTT	GBS	TOTAL	
S2/S3 S1/D4 D3 D1/SLTA	11			11	
TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH STAF TU (ORG)			TOTAL	Ket
	TETAP	SUKWAN			
S1 D3 D1/SMA SMP	1	-		1	

2. Wakil Kepala Sekolah

No	Nama	Jabatan
1	Asny, S.Pd	Wakasek Urusan Kurikulum
2	Yanti, S.Pd.I	Wakasek Urusan Kesiswaan
3	Nani S.Pd.I	Wakasek Urusan Humas
4	Evin, S.Pd	Wakasek urusan Sarana/Prasarana

3. Guru

No	Nama Guru	Guru Kelas/Mapel	Tugas lain
1.	Asny, S.Pd	1	
2.	Yanti, S.Pd.I	2	
3.	Nani S.Pd.I	3	
4.	Evin, S.Pd	4	
5.	Eva, S.Pd	5	
6.	Mala, S.Pd	6	
7.	Aziz, S.Pd.I	Ekstra	
8.	Sobandi, S.Pd	Mulok	
9.	Lilim, SE	Bendahara	
10.	Irvan	Kepala TU	
11.	Ai Duroh	Staf TU	

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA