BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Penilaian Kinerja Guru

1. Pengertian Penilaian Kinerja Guru

Kinerja dalam Bahasa Inggris disebut dengan performance yang memiliki beberapa makna yaitu penampilan kerja, unjuk kerja dan wujud kerja. Kinerja dalam bahasa inggris juga bisa diartikan sebagai melakukan, menjalankan, melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab. Kinerja dalam bahasa Indonesia berarti kemampuan, penampilan, prestasi dan kapasitas (Hidayat, 2022).

Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut atau yang dipercayai serta dilandasi prinsip- prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu. Kinerja menurut wibowo adalah berbagai proses maupun hasil pekerjaan atau suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Menurut Moeheriono dalam buku manajemen kinerja guru pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi suatu organisasi yang dituangkan. Menurut peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 penilaian kinerja guru adalah dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya (Sudibyo, 2007).

Ada pula yang berpendapat bahwa kinerja adalah ungkapan kemampuan yang didasari oleh ilmu pengetahuan, sikap,

keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Pendapat tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Nanang Fatah yang menjelaskan bahwa kinerja adalah ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, dan motivasi dalam menghasilakan suatu pekerjaan (Damhuri, 2020). Kinerja dalam pandangan islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Dalam islam setiap orang diperintahkan untuk bekerja dengan kinerja yang sebaik-baiknya, seperti yang dijelaskan firman Allah SWT. dalam Q.S At-Taubah ayat 105:

وَقُلِ اعْمَلُوْا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُوْلُهٗ وَالْمُؤْمِنُوْنَ ۗوَسَتُرَدُّوْنَ اِلٰى عٰلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

105. Katakanlah (Nabi Muhammad), "Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan."

Ayat diatas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah untuk mencari ridha Allah SWT. dan mendapatkan keutamaan sehingga menjadi personal yang produktif serta menghasilakan karya yang inovatif dan bermanfaat bagi dirinya maupun bagi orang lain.

Ridwan menafsirkan kinerja guru adalah seperangkat perilaku yang ditunjukkan oleh guru pada saat menjalankan tugas dan kewajibannya dalam bidang pengajaran. Disamping itu, kinerja guru yang diungkapkan oleh Asf & Mustofa adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan atau madrasah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan (Erwandi M, 2022).

Menurut peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 penilaian kinerja guru adalah dari tiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang

guru dalam penguasaan pengetahuan, penerapan pengetahuan dan keterampilan, sebagai kompetensi yang dibutuhkan sesuai amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru (Sudibyo, 2007).

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, maka kinerja guru dapat diartikan sebagai hasil atau prestasi yang dicapai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik dalam aspek pengajaran, pembimbingan, maupun tugas administratif lainnya. Oleh karena itu, kinerja guru juda dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang guru dalam menjalankan tugasnya di sekolah serta menggambarkan suatu perbuatan yang ditunjukkan guru selama melakukan aktivitas pembelajaran.

2. Tugas dan Peran Guru

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan dalam pendidikan. Secara garis besar, tugas guru dapat ditinjau dari tugas-tugas yang langsung berhubungan dengan tugas utama menjadi guru, yakni menjadi pengelola dalam proses pembelajaran dan tugas-tugas lain yang tidak secara langsung berhubungan dengan proses pembelajaran akan tetapi dapat menunjang keberhasilannya menjadi seorang guru yang professional.

Menurut Uzer dalam (Arianti, 2018.) terdapat 3 jenis tugas guru yang terdapat dalam bidang profesi tugas kemanusiaan dan tugas dalam bidang kemasyarakatan, yakni:

a. Tugas guru dalam bidang profesi meliputi mendidik dalam arti meneruskan atau menindak lanjutkan dan mengembangkan nilai hidup. Mengajar yaitu meneruskan dan mengembangkan nilai Iptek. Serta melatih berarti mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang dumiliki peserta didik.

b. Tugas guru dalam bidang kemanusiaan meliputi bahwa guru disekolah harus dapat menjadi orang tua kedua, dapat memahami peserta didik dengan tugas perkembangannya sebagai makhluk bermain (homoludens), sebagai makhluk remaja (homopither), dan sebagai makhluk berpikir/dewasa (homosapiens). Membantu peserta didik mentransformasikan peserta didik dalam mengidentifikasi diri peserta didik.

c. Tugas guru dalam bidang kemasyarakatan yaitu menempatkan guru pada tempat yang lebih terhormat dilingkungannya karena dari seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh pengetahuan. Pada hal ini berarti guru berkewajiban mencerdaskan bangsa Indonesia seutuhnya berdasarkan pancasila.

Selain itu guru bukan hanya berperan sebagai pendidik, dan tidak hanya bertanggung jawab untuk mengajarkan materi pembelajaran, tetapi juga untuk membentuk karakter dan kepribadian siswa. Guru juga memiliki peran sebagai pembimbing, evaluator, komunikator, dan pembelajaran seumur hidup.

Adapun peran guru menurut Mulyasa dalam (Akmaluddin, 2021) adalah sebagai beritkut:

a. Guru sebagai pendidik adalah guru menjadi tokoh, panutan, dan identifikasi bagi peserta didik, dan lingkungan sekitarnya. Guru sebagai penanggung jawab untuk pendisiplinan anak harus mengontrol setiap aktivitas anak-anak agar tingkah laku anak tidak menyimpang dengan norma-norma yang ada.

b. Guru sebagai pengajar adalah memberi pembelajaran dalam kegiatan belajar peserta didik dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi, tingkat kebebasan, rasa aman dan keterampilan guru dalam berkomunikasi. Guru harus berusaha membuat sesuatu menjadi jelas bagi peserta didik dan terampil dalam memecahkan masalah.

c. Guru sebagai pembimbing yaitu guru melaksanakan empat hal,

yaitu: 1) guru harus merencanakan tujuan dan mengindentifikasikan kompetensi yang hendak dicapai, 2) guru harus melihat keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, dan yang paling penting bahwa peserta didik melaksanakan harus terlibat secara psikologis, 3) guru harus memaknai kegiatan belajar, dan 4) guru harus melaksanakan penilaian.

d. Guru sebagai pemimpin adalah guru diharapkan mempunyai kepribadian dan ilmu pengetahuan. Guru akan menjadi imam.
e. Guru sebagai pengelola pembelajaran adalah guru harus mampu menguasai berbagai metode pembelajaran. Selain itu, guru juga dituntut untuk selalu menambah pengetahuan dan keterampilan agar pengetahuan dan keterampilan yang dirnilikinya tidak ketinggalan jaman.
f. Guru sebagai model dan teladan yaitu guru yang menjadi sorotan oleh lingkungannya, dan yang harus diperhatikan oleh guru: sikap dasar, bicara dan gaya bicara, kebiasaan berkerja, sikap melalui pengalaman dan kesalahan, pakaian, hubungan kemanusiaan, proses berfikir, perilaku neurotis, selera, keputusan, kesehatan, gaya hidup secara umum.
g. Guru sebagai anggota masyarakat yaitu peran guru sebagai komunikator pembangunan masyarakat. Seorang guru diharapkan dapat berperan aktif dalam pembangunan di segala bidang yang sedang dilakukan. Guru perlu juga memiliki kemampuan untuk berbaur dengan masyarakat.
h. Guru sebagai administrator adalah seorang guru akan dihadapkan pada berbagai tugas administrasi yang teratur. Segala pelaksanaan dalam kaitannya proses belajar mengajar perlu diadministrasikan secara baik.
i. Guru sebagai penasehat yakni guru penasehat bagi peserta didik meskipun mereka tidak memiliki latihan khusus sebagai penasehat dan dalam beberapa hal tidak dapat berharap untuk

menasehati orang. Peserta didik senantiasa berhadapan dengan kebutuhan untuk membuat keputusan dan dalam prosesnya akan lari kepada gurunya, sehingga guru harus memahami psikologi kepribadian dan ilmu kesehatan mental.

j. Guru sebagai pembaharu (inovator) adalah guru menerjemahkan pengalaman yang telah lalu ke dalam kehidupan yang bermakna bagi peserta didik. Dalam hal ini, terdapat jurang yang dalam dan luas antara generasi yang satu dengan yang lain, demikian halnya pengalaman orang tua memiliki arti lebih banyak dari pada nenek kita.

k. Guru sebagai pendorong kreativitas adalah guru dituntut untuk mendemonstrasikan dan menunjukkan proses kreativitas ditandai oleh adanya kegiatan menciptakan sesuatu. Akibat dari fungsi ini, guru senantiasa berusaha untuk menemukan cara yang lebih baik dalam melayani peserta didik. Kreativitas menunjukkan bahwa apa yang akan dikerjakan oleh guru sekarang lebih baik dari yang dikerjakan sebelumnya.

l. Guru sebagai emansipator yaitu guru mengetahui bahwa pengalaman, pengakuan dan dorongan sering kali membebaskan pesarta didik dari "*self image*" yang tidak menyenangkan sebagai emansipator ketika peserta didik yang dicampakkan secara moril dan mengalami berbagai kesulitan dibangkitkan kembali menjadi pribadi yang percaya diri.

m. Guru sebagai evaluator adalah evaluasi atau penilaian merupakan aspek pembelajaran yang paling kompleks, karena melibatkan banyak latar belakang dan hubungan, serta variabel lain yang mempunyai arti apabila berhubungan dengan konteks yang hampir tidak mungkin dapat dipisahkan dalam setiap segi penilaian. Teknik apapun yang dipilih, dalam penilaian harus dilakukan dengan prosedur yang jelas, yang meliputi tiga tahap, yaitu persiapan, pelaksanaan dan tindak lanjut.

Guru merupakan faktor penentu yang sangat dominan dalam pendidikan pada umumnya, karena guru memegang peranan dalam proses pembelajaran, dimana proses pembelajaran merupakan inti atau pusat dari proses pendidikan secara keseluruhan.

3. Karakteristik Penilaian Kinerja Guru

Karakteristik penilaian kinerja guru dilakukan dengan adanya tujuan untuk mengevaluasi kinerja agar meningkatkan kemampuan individu atau kelompok dan seluruh organisasi yang bersangkutan. Jadi, sistem tersebut juga akan membantu dalam membuat serta berkaitan dengan keputusan-keputusan administratif seperti kenaikan gaji, promosi, demosi, dan lain sebagainya. Terutama sistem penilaian tersebut dapat dipertahankan secara jalur hukum. Walaupun tidak ada sistem penilaian yang benar-benar efektif, akan tetapi setiap sistem penilaian tentu memiliki karakteristik tertentu (Akmaluddin, 2021).

Suatu penilaian kinerja yang akurat seharusnya mengembangkan rancangan untuk meningkatkan kinerja individu serta kelompok. Sistem penilaian tersebut harus dilakukan secara jujur menginformasikan kepada karyawan bagaimana mereka bekerja, dan sejauh mana pencapaian yang telah diberikan individu kepada organisasi tersebut. Berikut ini karakteristik penilaian kinerja yang efektif menurut Mondy, dkk dalam (Syarifah, 2012) yaitu:

a. Kriteria yang sesuai dengan pekerjaan (*job related criteria*). Keterkaitan dengan pekerjaan mungkin adalah kriteria yang paling mendasar dalam penilaian kinerja karyawan, kriteria evaluasi seharusnya ditentukan melalui analisis jabatan.
b. Kinerja yang diharapkan (*performance expectation*). Atasan dan bawahan harus menyetujui kinerja yang diharapkan pada periode penilaian mendatang, jika kinerja yang diharapkan telah dipahami secara jelas, karyawan dapat mengevaluasi kinerja mereka sendiri dan melakukan perbaikan tanpa harus menunggu penilaian kinerja formal.

c. Standarisasi (*standardization*). Karyawan yang berada dalam kategori pekerjaan yang sama dibawah supervisor yang sama seharusnya dinilai dengan menggunakan instrument evaluasi yang sama pula, penting juga diperhtikan bahwa penilaian dilakukan secara teratur dalam periode yang sama.
d. Penilaian yang terlatih (*trained appraisers*), tanggung jawab dalam mengevaluasi kinerja karyawan sering dibebankan pada individu yang secara langsung mengobservasi contoh kinerja yang representative. Biasanya individu yang dimaksud adalah bahwa penialai jarang menerima pelatihan tentang bagaimana melaksanakan evaluasi yang efektif. Pelatihan tersebut seharusnya menjadi proses yang berkelanjutan untuk memastikan akurasi dan konsistensi penilaian.
e. Komunikasi terbuka yang berkelanjutan (*continuous open communication*). Sebagian besar karyawan itu memiliki keinginan yang sangat kuat untuk mengetahui bagaimana baiknya kinerja mereka. Sistem penilaian yang baik memberikan feedback yang berkelanjutan.
f. Review atas kinerja (*performance reviews*). Berkaitan dengan kebutuhan komunikasi berkelanjutan antara manajer dan karyawannya., waktu khusus seharusnya dialokasikan untuk melakukan diskusi mengenai kinerja karyawan. Beberapa system penilaian didesain untuk meningkatkan kinerja, oleh karena itu diskusi mengenai hasil penilaian sangat diperlukan.
g. Proses yang benar (*due process*). Memastikan berjalannya proses penilaian adalah penting. Jika prosedur formal mengenai keluhan penilaian tidak ada maka seharusnya dikembangkan prosedur yang memungkinkan karyawan untuk mengetahui hasil penilaian yang mereka anggap tidak akurat atu tidak adil, prosedur tersebut harus dapat mengatasi keluhan dan melakukan penilaian secara obyektif.
h. Menelaah karakterstik penilaian kinerja efektif di atas, melalui

feedback emungkinkan untuk terpenuhinya karakteristik komunikasi terbuka, *review* atas kinerja dan proses yang benar.

Melalui *feedback,* terjadi komuniksi terbuka antara yang menilai dan yang dinilai sehingga dapat dilakukan *review* atas kinerja karyawan. Melalui *feedback* dapat juga dipastikan apakah proses penilaian sudah terlaksana dengan benar karena karyawan dapat mengertahui hsil penilaian dan memiliki kesempatan untuk informasi terkait dengan hasil penilaian tersebut.

Sistem penilaian kinerja yang baik meliputi observasi, dokumentasi, dan komunikasi. Penilaian kinerja yang baik seharusnya memungkinkan adanya jalur komunikasi yang terbuka sehingga atasan dapat mengetahui apa saja kesulitan bawahannya. Dokumen-dokumen hasil penilaian kinerja dianggap sangat penting karena akan digunakan sebagai dasar dilakukannya penentuan kenaikan gaji, promosi, peringatan dan bahkan pemecatan. Dokumen-dokumen tersebut dianggap sebagai dokumen yang sah berdasar hukum bagi orgnisasi untuk melakukan tindakan terhadap karyawannya. Sayangnya, terlalu fokus pada tujuan administratif mengakibatkan tujuan pengembangan sering terabaikan. Sebenarnya banyak data yang dapat diperoleh organisasi dari hasil penilaian kinerja untuk melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Namun seringkali data tersebut hanya akan menjadi dokumen sejarah jika tidak ditentukan langkah ke depan berkaitan dengan data hasil penilaian (Wijaya, 2022).

4. Instrumen Penilaian Kinerja Guru

Menyampaikan informasi terkait instrumen, kriteria penilaian kinerja guru, serta mekanisme penilaian secara detail dan mudah dipahami kepada guru merupakan hal yang krusial. Pemahaman yang baik tentang hal-hal ini akan mendukung kelancaran proses pelaksanaan penilaian kineja guru. Untuk mendukung hal tersebut, sekolah dapat mengadakan pelatihan internal atau *In House Training*

(IHT) di lingkungan sekolah (Sudibyo, 2016).

Menurut Derrington & Campbell dalam (Widagdo, 2020) ada beberapa jenis instrumen yang bisa digunakan untuk menilai kinerja guru. Namun, dua model yang paling tepat dan dapat dijadikan sebagai alat penilaian utama adalah skala penilaian dan lembar observasi. Dengan menggunakan kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai, skala penilaian dapat mengukur penampilan atau perilaku orang lain. Sedangkan Observasi adalah metode pengumpulan data yang umum dipakai untuk menilai perilaku individu atau proses suatu aktivitas, baik dalam kondisi alamiah maupun yang sengaja dirancang.

Menurut Derrington & Campbell dalam (Widagdo, 2020) instrumen ini, terdapat indikator penilaian kinerja guru yang dinilai berdasarkan dimensi tugas utama dana indikator kerjanya, yakni kegiatan pembelajaran dikelas, diantaranya:

a. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Menurut Sarimaya dalam (Widagdo, 2020) unsur/komponen yang ada dalam silabus terdiri dari:

1) Identitas silabus
2) Standar kompetensi (SK)
3) Kompetensi dasar (KD)
4) Materi pembelajaran
5) Indikator
6) Alokasi waktu
7) Sumber pembelajaran

RPP adalah penyelenggaraan pembelajaran dalam waktu

singkat yang berisi pengembangan lebih rinci dari silabus, serta memiliki beberapa komponen penting (Widagdo, 2020), yakni:

1) Identitas RPP
2) Standar Kompetensi (SK)
3) Kompetensi dasar (KD)
4) Indikator
5) Tujuan pembelajaran
6) Materi pembelajaran
7) Metode pembelajaran
8) Langkah-langkah kegiatan
9) Sumber pembelajaran
10) Penilaian

b. Pelaksanaan kegiatan pembelajaran

Taylor & Tyler dalam (Widagdo, 2020) menjelaskan bahwa pembelajaran di kelas merupakan elemen kunci dalam pendidikan, dengan indikator seperti manajemen kelas, pemanfaatan media pembelajaran, dan penerapan berbagai metode pengajaran. Tugas-tugas ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab guru dan membutuhkan keterampilan yang mumpuni agar dapat dilaksanakan dengan baik yang terbagi menjadi tiga, yakni:

1) Pengelolaan kelas
2) Penggunaan media dan sumber belajar
3) Penggunaan metode pembelajaran

c. Evaluasi/penilaian pembelajaran

Penilaian pembelajaran adalah suatu proses untuk mengukur pencapaian tujuan pembelajaran dan mengevaluasi efektivitas proses belajar mengajar. Guru dituntut untuk mampu menentukan metode penilaian, merancang instrumen evaluasi, menganalisis hasil, serta memanfaatkan data penilaian. Dua pendekatan utama dalam evaluasi hasil belajar adalah PAN (penilaian acuan norma) dan PAP (penilaian acuan patokan). PAN menurut Daryanto dalam

(Widagdo, 2020) adalah sistem penilaian relatif yang membandingkan hasil belajar siswa dengan norma kelas, dimana siswa dengan nilai tertinggi menempati peringkat teratas. Sedangkan PAP adalah sistem penilaian absolut yang mengukur penguasaan kompetensi berdasarkan jumlah soal yang dapat dijawab dengan benar oleh siswa.

B. Supervisi Pembelajaran

1. Pengertian Supervisi Pembelajaran

Supervisi pembelajaran merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuan atau kompetensinya dalam mengelola proses pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional, yang muaranya kepada penigkatan mutu lulusan peserta didik. Supervisi adalah sebagai bantuan dan bimbingan kepada para guru-guru dalam bidang instruksional, belajar, dan kurikulum dalam usahanya untuk mencapai ttujuan yang ditetapakan oleh sekolah (Sudadi, 2021). Menurut Asyari supervisi pembelajaran adalah bantuan profesional kepada guru melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat, dan umpan balik atau feedback yang objektif dan segera (Yoseptry dkk., 2024). Dengan umpan balik atau *feedback* yang objektif dan segera diharapkan guru dapat menggunakan balikan tersebut untuk memperhatikan dan memperbaiki kinerjanya. Dengan supervisi juga memungkinkan guru mendapatkan umpan balik dalam memperbaiki aktivitas-aktivitasnya dan memotivasi para guru untuk selalu meningkatkan diri dan kemampuan profesional sehingga pelaksanaan proses pembelajaran terus menerus menjadi lebih baik (Risnawati, 2014).

Purwanto mengatakan bahwa “supervisi adalah tidak lain dari usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran”(Arafat, 2017). Supervisi ditujukan kepada penciptaan atau pengembangan

situasi pembelajaran yang lebih baik dan situasi ini tercipta oleh adanya kompetensi guru yang ditunjukannya dalam perilaku selama mengajar (Damhuri, 2020).

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa supervisi pembelajaran adalah kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pengawas untuk membantu guru dalam melaksanakan proses pembelajaran yang efektif. Dengan adanya supervisi yang efektif, guru dapat lebih memahami berbagai metode dan strategi pengajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa. Adanya supervisi yang efektif pula juga membantu bagian integral dari pengembangan profesional guru dan perbaikan mutu pendidikan secara keseluruhan (Purnamasari, 2020).

2. Fungsi Supervisi Pembelajaran

Supervisi mempunyai fungsi untuk mengoptimalkan tanggung jawab dari semua program yang ada di suatu lembaga ataupun organisasi. Menurut susanti, supervisi memiliki fungsi untuk mengkoordinasi, menstimulasi dan mengarahkan kompetensi yang dimiliki oleh guru-guru, mengkoordinasi semua kegiatan usaha madrasah, memperlengkap kepemimpinan madrasah, memperluas pengalaman guru-guru, menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan pengetahuan, dan keterampilan guru serta staf, mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan guru (Nasution, 2022).

Hal yang sama dikemukakan oleh Swearingen, yang dikutip dari (Nasution, 2022. hal.25), terdapat 8 fungsi supervisi sebagai berikut:

a. Mengkoordinir semua usaha sekolah
b. Memperlengkap 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. Membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru

Supervisi pembelajaran bertujuan untuk memberikan bimbingan, pengawasan, dan evaluasi terhadap proses belajar mengajar. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan pembelajaran berjalan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Melalui supervisi, kualitas pengajaran dapat ditingkatkan, kendala-kendala yang dihadapi oleh pendidik dapat diidentifikasi dan diatasi, serta inovasi dalam metode pengajaran dapat diterapkan untuk meningkatkan hasil belajar siswa.

Oteng Sutisna mengemukakan beberapa fungsi supervisi (Nasution, 2022), diantaranya:

a. Sebagai penggerak perubahan
b. Sebagai program pelayanan untuk memajukan pengajaran
c. Sebagai keterampilan dalam hubungan manusia
d. Sebagai kepemimpinan kooperatif

Fungsi utama supervisi pendidikan ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran guna meningkatkan mutu pendidikan. Dengan adanya fungsi supervisi diindikasikan agar membawa pembelajaran kearah yang lebih baik.

Supervisi sendiri mempunyai tiga kegunaan (Risnawati, 2014), yakni: pertama, supervisi berguna untuk meningkatkan kemampuan supervisor dalam memberikan bimbingan dan arahan. Kemampuan ini diperoleh supervisor apabila supervisor mengalami atau melaksanakan langsung supervisi tersebut secara langsung. Kedua, meningkatkan kemampuan profesional guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Ketiga, meyusun pedoman dan petunjuk dalam memberikan bimbingan dan bantuan agar tercapainya tujuan yang diharapkan. Dari segi pendidikan, pengawasan mangandung makna

suatu usaha agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah direncanakan. Dengan adanya pengawasan dapat mengurangi timbulnya hambatan. Sedangkan hambatan yang telah terjadi dapat segera diketahui yang kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikannya.

3. Teknik Supervisi Pembelajaran

Pendekatan yang dipakai dalam kegiatan supervisi disebut sebagai teknik supervisi. Metode pengawasan mengacu pada cara yang digunakan pengawas pendidikan untuk menetapkan tujuan yang ingin diraih, baik dalam sistem pendidikan individu maupun lembaga pendidikan. Dalam pelaksanaan pengawasan, teknik merupakan tahapan praktis yang dijalankan oleh supervisor, di mana teknik tersebut berfungsi sebagai suatu metode untuk membantu mengorganisir langkah-langkah secara sistematis, sehingga proses kerja lebih terarah dan terhindar dari kesalahan yang tidak sesuai dengan tujuan (Risnawati, 2014).

Sebagai seorang supervisor, kepala sekolah harus bisa mengetahui teknik apa yang akan digunakan untuk memecahkan masalah. Supervisor dapat memilih teknik tersebut berdasarkan jumlah guru yang sedang menghadapi masalah dalam proses pengajaran serta tingkat masalah yang bisa mempengaruhi proses pemecahan masalah, yang bertujuan untuk meningkatkan pengajaran dalam situaasi dan kondisi (Sulistyorini, 2021). Ada dua macam teknik yang dapat digunakan oleh supervisor ketika melakukan supervisi, yakni:

a. Teknik individual

Teknik individual sendiri terbagi menjadi beberapa bagian, yakni:

1) Teknik kunjungan kelas

Teknik ini merupakan teknik yang bersifat langsung, artinya adalah supervisor dan guru langsung bertatap muka tanpa melalui media perantara. Pada situasi ini, kunjungan

kelas bertujuan untuk melakukan pengamatan mendalam terhadap kondisi pembelajaran di ruang kelas. Apabila ditemuan aspek positif maupun kelemahan selama kunjungan, maka pihak pengawas atau kepala sekolah dapat mengadakan diskusi lanjutan dengan guru maupun peserta didik untuk membahas berbagai temuan yang diperoleh. Manfaat dari kunjungan kelas ini sendiri adalah: a) menemukan kebutuhan guru dalam memenuhi tugasnya. b) mempelajari praktik mengajar setiap guru dan mengevaluasinya. c) mempererat dan memupuk integritas sekolah (Sulistyorini, 2021).

2) Observasi kelas

Kegiatan observasi kelas telah berkembang menjadi suatu metode yang efektif, khususnya dalam memantau perkembangan guru pemula sekaligus memberi ruang bagi mereka untuk terlibat aktif dalam proses pembelajaran. Selama melakukan observasi kelas, para pengawas dapat memberikan penilaian terhadap guru sebagai berikut (Hakim, 2017):

a) Perencanaan dan persiapan
b) Penyajian pelajaran
c) Hubungan dengan para siswa
d) Kepribadian guru

Pada dasarnya, observasi kelas merupakan kegiatan mengamati dengan cermat berbagai fenomena yang terlihat selama proses pembelajaran. Teknik ini dilaksanakan oleh supervisor untuk memantau aktivitas belajar mengajar yang sedang berjalan. Tujuan utamanya adalah mengumpulkan data objektif tentang berbagai komponen dalam situasi pembelajaran, termasuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi guru dalam upaya meningkatkan kualitas proses belajar mengajar (Hakim, 2017).

3) Percakapan pribadi

Merupakan percakapan yang dilakukan antara guru dan supervisor, yang membahas masalah yang berkaitan dengan keluhan atau kekurangan guru dalam mengajar. Sehingga supervisor dapat memberikan solusi atau jalan keluar untuk masalah yang dihadapi (Sulistyorini, 2021).

4) Intervitasi

Sekolah yang masih memerlukan acuan untuk pengembangan biasanya menggunakan metode studi banding, yang melibatkan kunjungan ke institusi pendidikan lain. Melibatkan seluruh tenaga pendidik untuk belajar bersama dari sekolah yang telah diuji kualitasnya atau mengirim delegasi sekolah adalah dua cara yang dapat dilakukan (Sulistyorini, 2021).

5) Menilai diri sendiri

Pada konteks ini, guru melakukan evaluasi mandiri dengan tujuan untuk membantu guru dalam memperbaiki kualitas mengajarnya dikelas ataupun kemampuan lainnya (Risnawati, 2014).

b. Teknik kelompok

Dalam teknik ini, merujuk pada teknik pendekatan yang melibatkan sejumlah guru atau tenaga pendidik dalam proses evaluasi, pembelajaran atau pengembangan profesional secara bersama-sama. Teknik ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengajaran melalui pertukaran ide, pengalaman dan solusi secara kolektif (Risnawati, 2014).

Menurut Sulistyorini (Sulistyorini, 2021) ada 3 macam teknik kelompok yang dapat digunakan supervisor untuk melakukan supervisi, yaitu:

1) Rapat (*Meeting*)

Teknik ini umum digunakan sekolah dalam kegiatan supervisi. Rapat pada teknik supervisi ini berbeda pada rapat-

rapat yang lain. Jika rapat lain sifatnya terbatas seperti yang menghadiri, topic/tema yang berkaitan dengan urgensi sekolah. Rapat pada teknik supervisi ini mewajibkan semua guru hadir. Tujuannya memberikan kesempatan untuk memberbaiki kualitas guru, merencanakan program pengembangan pembelajaran sekolah, dan memberikan kesempatan untuk berfikir kooperatif dan menumbuhkan komitmen guru.

2) Lokakarya (*workshop)*

Teknik ini dilaksanakan dengan mendatangkan ahli-ahli pendidikan untuk mendiskusikan masalah yang dihadapi guru saat mengajar. Tujuan teknik untuk mengembangkan kemampuan guru baik secara teoritis dan praktiks sehingga menunjang kompentensi professional sebagai guru. Pemerintah daerah (Dinas Pendidikan) memfasilitasi wadah/organisasi untuk menunjang dan mengembangkan kualitas guru dalam bidang pengajaran seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidika memiliki tanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan supervisi di sekolah dan juga pengawas sekolah. Kegiatan lokakarya ini, rutin dilaksanakan oleh organisasi untuk meningkatkan dan mengembangkan sistem pembelajaran yang berkualitas.

3) Diskusi Panel (*panel discussion*)

Teknik ini mempertemukan guru dengan para pakar dari sudut ilmu dan pengalaman dari permasalah mengajar guru yang sering terjadi. Manfaat kegiatan ini, menumbuhkan sikap aktif dalam memecahkan masalah dari berbagai sudut pandang ahli. Dengan harapan dalam membantu memecahkan masalah pengajaran yang sesuai dengan kebutuhan guru dan kondisi sekolah.

C. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terkait dengan implementasi penilaian kinerja guru melalui supervisi pembelajaran telah diteliti oleh penelitian terdahulu diantaranya, sebagai beikut.

1. Skripsi yang ditulis oleh Kesuma Dewi Mahasiswa Program Sarjana (S1) Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang berjudul "Peningkatan Kinerja Guru Dalam Pembelajaran Melalui Supervisi Edukatif Kolaboratif Secara Periodik di SDN 3 Palam Kota Banjarbaru". Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa: supervisi edukatif kolaboratif secara periodik berhasil meningkatkan kemampuan guru dalam menyusun rencana pembelajaran. Hal ini terlihat dari peningkatan rata-rata keberhasilan guru dalam perencanaan pembelajaran dari 71,98% pada siklus l menjadi 92,44% pada siklus ll. Penelitian ini merupakan penelitian tindakan sekolah yang dilaksanakan dalam dua siklus. Kedua penelitian memiliki kesamaan dalam fokus pada peningkatan kinerja guru melalui supervisi. Setiap siklus terdiri dari persiapan tindakan, pelaksanaan tindakan, pemantauan, evaluasi dan refleksi. Data yang dikumpulkan melalui observasi, wawancara dan analisis dokumen, yang kemudian dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif. Kemudian yang membedakan penelitian terdahulu dan penelitian ini adalah; a. penelitian terdahulu kurang mendalam dalam menganalisis faktor-faktor penghambat yang mungkin muncul selama proses supervisi. Misalnya tidak ada pembahasan mendalam tentang resistensi guru atau kendala teknis yang mungkin dihadapi, b. penelitian terdahulu juga kurang melibatkan perspektif siswa. Padahal, siswa adalah pihak yang langsung merasakan dampak dari perbaikan kinerja guru. Sedangkan penelitian ini membahas lebih mendalam mengenai faktor-faktor penghambat, seperti; a. keterbatasan waktu, b. kurangnya sumber daya, c. partisipasi siswa yang tidak konsisten. Penelitian ini juga memberikan rekomendasi untuk mengatasi faktor-

faktor tersebut. Tidak hanya itu penelitian ini juga melibatkan perspektif siswa mengenai tanggapan dari siswa tentang dampak supervisi terhadap pembelajaran.

2. Skripsi yang ditulis oleh John Defri Mahasiswa Program Sarjana (S1) Program Studi Manajemen Pendidikan Islam yang berjudul "Peningkatan Kinerja Guru Mata Pelajaran Melalui Implementasi Supervisi Eksternal Dinas Pendidikan di SMKS Nur Azizi Tanjung Morawa". Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa: Supervisi eksternal yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan secara signifikan meningkatkan kinerja guru di SMKS Nur Azizi Tanjung Morawa. Peningkatan terlihat dari semua aspek yang dievaluasi, termasuk perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan tindak lanjut pembelajaran. Hal ini sejalan dengan penelitian ini yang dilakukan di MTs Miftahul Ulum Cermenan Ngoro Jombang, di mana supervisi pembelajaran oleh kepala sekolah juga terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja guru. Kedua penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya supervisi terstruktur dan kolaboratif, baik yang dilakukan oleh pihak internal sekolah maupun eksternal seperti Dinas Pendidikan, dalam mendorong peningkatan kualitas pembelajaran. Selain itu, kedua penelitian ini juga memiliki beberapa perbedaan yakni; a. penelitian terdahulu tidak membahas secara spesifik tentang kurangnya analisis faktor penghambat yang terjadi, b. penelitian terdahulu lebih menekankan pada supervisi eksternal oleh Dinas Pendidikan, c. selain itu, penelitian di SMKS Nur Azizi Tanjung Morawa tidak membahas kendala sumber daya yang mungkin dihadapi oleh sekolah, seperti keterbatasan dana atau sarana prasarana. Sedangkan penelitian ini membahas lebih mendalam mengenai faktor-faktor penghambat, seperti; a. keterbatasan waktu, b. partisipasi siswa yang tidak konsisten, c. serta lebih menekankan pada supervisi yang dilakukan oleh pihak internal sekolah, d. penelitian ini juga membahas terkait kendala sumber daya yang dialami pihak sekolah, yakni beberapa

guru mengalami kesulitan dalam menggunakan teknologi.

3. Jurnal yang ditulis oleh Moch. Zainal Abidin, M. Fahim Tharaba, dan Parmujianto yang berjudul "Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MAN 2 Pasuruan". Hasil menunjukkan bahwa: Perencanaan supervisi akademik disusun di awal tahun ajaran dengan menggunakan pendeatan kooperatif dan humanis. Program supervisi mencakup evaluasi, pembinaan dan pengawasan serta adanya indikator pencapaian yang ditetapkan bersama dengan guru. Strategi pelaksanaan supervisi dilakukan secara langsung dan tidak langsung dengan bantuan wakil kepala dan guru senior. Teknik supervisi meliputi observasi kelas, wawancara dan diskusi kolaboratif yang berfokus pada peningkatan kemampuan guru dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran. Pelaksanaan supervisi yang dilakukan secara periodik pada akhir semester ganjil dan genap. Hasil supervisi tersebut digunakan untuk memberikan umpan balik konstruktif dan tindak lanjut berupa pelatihan, workshop dan pengembangan diri guru. Dilihat dari pelaksanaan penelitian dan data yang didapatkan oleh penelitian terdahulu dan penelitian ini, terdapat banyak hal kesamaan dan tidak memiliki perbedaan yang besar, hanya saja terdapat perbadaan utama yang terletak pada fokus supervisi dan indikator penilaian. Penelitian terdahulu lebih menekankan pada supervisi akademik yang bersifat pembinaan dan pengembangan, sementara itu penelitian ini lebih fokus pada penilaian kinerja guru (PKG) yang bersifat evaluatif.