



**EVALUASI MODEL CIPP TERHADAP PROGRAM STRATEGI
SUPERVISI KUNJUNGAN KELAS KEPALA SEKOLAH
DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA GURU
DI SMK NEGERI 1 TEGAL**

TESIS

Disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan studi
dan memperoleh gelar Magister Pedagogi

Oleh:

NAMA : DANU WIYOTO

NPM : 7321800031

**PROGRAM STUDI MAGISTER PEDAGOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PANCASAKTI TEGAL**

2023

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Danu Wiyoto
NPM : 7321800031
Program Studi : Magister Pedagogi

Menyatakan bahwa yang tertulis dalam tesis yang berjudul “Evaluasi Model CIPP terhadap Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Tegal” ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Bila ternyata di kemudian hari ada yang tidak sesuai, maka saya siap menanggung akibatnya.

Tegal, 05 Oktober 2023

Yang menyatakan



Danu Wiyoto
NPM.7321800031

PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Tesis dengan judul : "Evaluasi Model CIPP terhadap Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas Kepala Sekolah dalam upaya Meningkatkan Kinerja Guru Di SMK Negeri 1 Tegal" karya,

NAMA : DANU WIYOTO

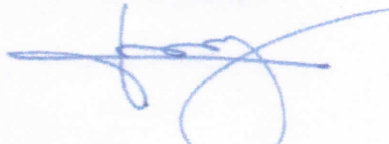
NPM : 7321800031

Program Studi: Magister Pedagogi

Telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian tesis.

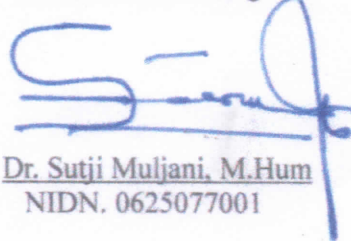
Tegal, 05 Oktober 2023

Dosen Pembimbing I



Dr. Beni Habibi, M.Pd
NIDN.0624028103

Dosen Pembimbing II



Dr. Sutji Muljani, M.Hum
NIDN. 0625077001

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana
Universitas Pancasakti Tegal



Prof. Dr. Sitti Hartinah DS, M.M.
NIP. 19541117 198103 2 002

PENGESAHAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul : “Evaluasi Model CIPP terhadap Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Tegal” karya,

NAMA : DANU WIYOTO

NPM : 7321800031

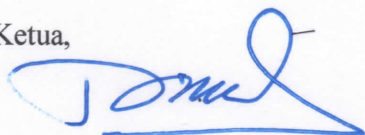
Program Studi: Magister Pedagogi

Telah dipertahankan dalam sidang panitia ujian tesis Pascasarjana Universitas Pancasakti Tegal pada hari Rabu, tanggal 18 Oktober 2023.

Tegal, 18 Oktober 2023

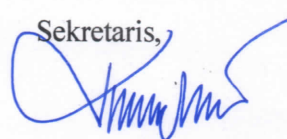
Panitia Ujian

Ketua,



(Dr. Taufiqulloh, M.Hum)
NIDN. 0615087802

Sekretaris,



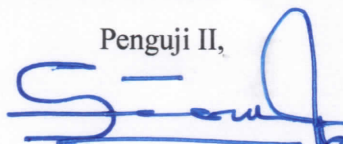
(Prof. Dr. Sitti Hartinah DS., M.M)
NIDN. 0017115401

Penguji I,



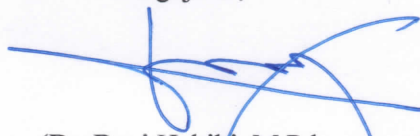
(Dr. Suriswo, M.Pd)
NIDN. 0616036701

Penguji II,



(Dr. Sutji Muljani, M.Hum)
NIDN. 0625077001

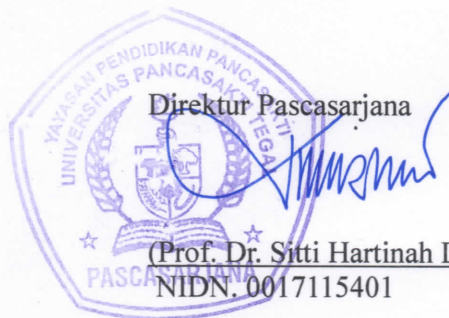
Penguji III,



(Dr. Beni Habibi, M.Pd)
NIDN. 0624028103

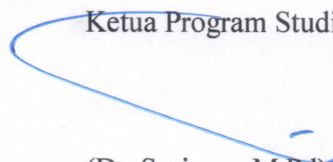
Mengetahui,

Direktur Pascasarjana



(Prof. Dr. Sitti Hartinah DS., M.M.)
NIDN. 0017115401

Ketua Program Studi



(Dr. Suriswo, M.Pd)
NIDN. 0616036701

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

Allah akan menjamin riski orang yang mencari ilmu (Penulis)

Persembahan

Karya ini saya persembahkan untuk :

1. Bapak Sabyan dan Ibu Siti Maemunah,
Bapak H. Agus Salim dan Ibu Hj. Faridah A.M. di
syurga atas semua do'a dan bimbingan yang tulus
dan tak pernah putus.
2. Istri Yuyun Khanifah, S.Pd dan anak-anak:
Yahya Kun Zaidan, Muhammad Fauzil Adhim,
Muhammad Salman Al-Farizy, Mushafa Uwais
Saman, dan Fahima Ilma Azzahra yang selalu
mendukung dalam setiap langkah.
3. Almamater tercinta Universitas Pancasakti Tegal,
Magister Pedagogi Pascasarjana

ABSTRAK

Wiyoto, Danu, 2023. “Evaluasi Model CIPP terhadap Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Tegal”. Tesis Program Studi magister Pedagogi. Program Pascasarjana Universitas Pancasakti Tegal. Pembimbing I Dr. Beni Habibi, M.Pd, Pembimbing II Dr. Sutji Muljani, M.Hum.

Kata Kunci : Evaluasi, CIPP, Supervisi, Kinerja Guru

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal dengan menggunakan evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara purposif, yaitu berdasarkan maksud dan tujuan penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, tenaga pendidik yang benar-benar mengetahui dan menguasai masalah, serta terlibat langsung dengan masalah penelitian, seperti ketua tim Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan ketua kompetensi keahlian di SMK Negeri 1 Tegal.

Pengambilan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumen. Peneliti turun langsung dengan mengumpulkan data secara lengkap dan menyeluruh sesuai dengan tujuan penelitian yang berhubungan dengan evaluasi program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal. Teknik wawancara yang digunakan dengan teknik *snowball*, yaitu pengambilan data kepada informan dan bergulir kepada informan berikutnya atas rekomendasi informan pertama dan seterusnya. Data hasil wawancara observasi dan dokumen dianalisis dengan metode Miles and Hubberman. Data dikumpulkan dan dihimpun sesuai tujuan penelitian yaitu berupa kata-kata, tindakan, situasi dokumen, peristiwa, dan kenyataan yang diobservasi.

Adapun hasil penelitiannya menunjukkan bahwa evaluasi *context* (konteks) sudah baik, dikarenakan adanya dasar hukum pelaksanaan program, kesesuaian tujuan, manfaat, dan sasaran program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah. Evaluasi *input* (masukan) yang meliputi perencanaan program, SDM, dan mekanismenya sudah tersusun dengan baik dengan melibatkan Tim PKG, Ketua Kompetensi Keahlian, dan Guru. Pada evaluasi *process* (proses) yang meliputi rencana pelaksanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut program perlu dioptimalkan lagi. Dan evaluasi *product* (produk) terkait dengan tingkat keberhasilan dan kepuasan, serta kesiapan guru setelah disupervisi sudah baik dan sesuai dengan pedoman penilaian kinerja guru. Hasil evaluasi program strategi supervisi kunjungan kepala sekolah di SMK Negeri 1 Tegal dengan menggunakan model evaluasi CIPP secara keseluruhan terlaksana dengan baik, tetapi masih perlu ditindaklanjuti dan dimodifikasi sebagai upaya meningkatkan kinerja guru.

ABSTRACT

Wiyoto, Danu, 2023. "**CIPP Model Evaluation of the Principal's Class Visit Supervision Strategy Program in an effort to Improve Teacher Performance at SMK Negeri 1 Tegal**". Thesis of Master Program in Pedagogy. Postgraduate Program of Universitas Pancasakti Tegal. Supervisor I Dr. Beni Habibi, M.Pd, Supervisor II Dr. Sutji Muljani, M.Hum.

Keywords : Evaluation, CIPP, Supervision, Teacher Performance

This study aims to evaluate the principal's class visit supervision strategy program in an effort to improve teacher performance at SMK Negeri 1 Tegal using CIPP (Context, Input, Process, Product) evaluation. Sampling in this study was carried out purposively, namely based on the aims and objectives of the study. The samples in this study are school principals, educators who really know and master the problem, and are directly involved with research problems, such as the head of the Teacher Performance Assessment (PKG) team and the head of expertise competence at SMK Negeri 1 Tegal.

Data collection using interview, observation, and document study techniques. Researchers descended directly by collecting complete and comprehensive data in accordance with research objectives related to program evaluation, supervision strategies, school principals' class visits in an effort to improve teacher performance at SMK Negeri 1 Tegal. The interview technique used with the snowball technique, which is taking data to the informant and rolling to the next informant on the recommendation of the first informant and so on. Data from observational interviews and documents were analyzed using the Miles and Hubberman method. Data is collected and collected according to the purpose of the study, namely in the form of words, actions, document situations, events, and observed reality.

The results of the research show that the context evaluation is already good because it is based on the legal foundation of program implementation, the alignment of goals, benefits, and program targets for the school principal's class visit supervision strategy. The input evaluation, which includes program planning, human resources, and mechanisms, is well-structured, involving the PKG Team, Competency Head, and Teachers. However, the process evaluation, which covers the implementation plan, execution, evaluation, and program follow-up, needs further optimization. The product evaluation related to the level of success and satisfaction, as well as teacher readiness after supervision, is good and in line with the teacher performance assessment guidelines. The evaluation results of the school principal's class visit supervision strategy program at SMK Negeri 1 Tegal, using the CIPP evaluation model, have been implemented well overall, but they still need follow-up and modifications to improve teacher performance.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmatnya. Berkat karuniaNya, peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Evaluasi Model CIPP terhadap Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Tegal. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk menyelesaikan studi dan meraih gelar Magister Pendidikan dalam bidang Pedagogi di Universitas Pancasakti Tegal. Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis berterimakasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian tesis ini. Secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Dr. Taufiqullah, M.Hum, Rektor Universitas Pancasakti Tegal yang telah memberikan kesempatan, arahan, dan masukan untuk perbaikan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis dan studi di Universitas Pancasakti Tegal.
2. Prof. Dr. Sitti Hartinah DS., M.M selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Pancasakti Tegal yang telah memberi masukan selama ujian tesis serta mendukung dan memberi motivasi supaya tesis ini terarah dan selesai tepat waktu.
3. Dr. Suriswo, M.Pd. selaku Ketua Program Pascasarjana Program Studi Magister Pedagogi Universitas Pancasakti Tegal sekaligus penguji utama yang telah memberikan arahan dan masukan untuk perbaikan tesis ini.
4. Dr. Beni Habibi, M.Pd. selaku Pembimbing I atas bimbingan, motivasi, arahan, dan dukungan moral kepada penulis selama penyusunan tesis ini sehingga selesai tepat waktu.
5. Dr. Sutji Muljani, M.Hum. selaku Pembimbing II atas bimbingan, motivasi, arahan, dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis untuk berdiskusi selama penyusunan tesis ini.
6. Seluruh dosen Program Pascasarjana Magister Pedagogi yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu pendidikan yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu

7. Kepala Sekolah, Bapak dan Ibu Guru serta staf SMK Negeri 1 Tegal yang telah mendukung dan membantu penulis melaksanakan penelitian dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu, maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lebih lanjut agar benar-benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan dunia pendidikan khususnya pada peningkatan kualitas kerja atau kinerja guru dan berkontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Tegal, 05 Oktober 2023

Danu Wiyoto

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS	iii
PENGESAHAN UJIAN TESIS	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Pembatasan Masalah	9
B. Rumusan Masalah	9
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Evaluasi	12
1. Pengertian Evaluasi	12
2. Evaluasi Program	14
3. Evaluasi Model CIPP.....	15
a. Evaluasi Konteks (<i>Context Evaluation</i>)	17
b. Evaluasi Masukan (<i>Input Evaluation</i>).....	18
c. Evaluasi Proses (<i>Process Evaluation</i>)	19
d. Evaluasi Hasil (<i>Product Evaluation</i>)	20
B. Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas	23
1. Pengertian Strategi	23

2. Pengertian Program Supervisi.....	25
3. Pengertian Supervisi Kunjungan Kelas	27
C. Kepala Sekolah	29
1. Pengertian Kepala Sekolah	29
2. Tanggung Jawab Kepala Sekolah.....	31
3. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah.....	33
4. Peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru.....	36
5. Kendala-kendala Kepala Sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja Guru	42
6. Upaya Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Kendala Peningkatan Kinerja Guru.....	45
D. Kinerja Guru	47
1. Pengertian Kinerja Guru	47
2. Kompetensi Guru	51
3. Peran dan Tugas Guru.....	54
4. Standar Kinerja Guru.....	58
5. Tanggung Jawab Keguruan.....	60
6. Permasalahan dalam Peningkatan Kinerja Guru.....	61
E. Peningkatan Kinerja Guru	62
1. Faktor-faktor yang dapat Mempengaruhi Kinerja Guru.....	62
2. Strategi Peningkatan Kinerja Guru.....	65
3. Pembinaan Kinerja Guru	67
F. Penelitian Yang Relevan	68
G. Kerangka Pikir	72

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	74
B. Subjek, Lokasi dan Waktu Penelitian.....	76
C. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	78
D. Teknik Pengumpulan Data.....	80
E. Teknik Analisis Data	83
1. Pengumpulan Data.....	84

2. Reduksi Data	84
3. Penyajian Data	84
4. Menarik Kesimpulan.....	84

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Umum	86
1. Deskripsi SMK Negeri 1 Tegal	86
2. Letak Geografis	87
3. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah	87
4. Struktur Organisasi	89
5. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan	89
6. Sarana dan Prasarana	90
7. Data Peserta Didik	90
8. Data Prestasi	91
9. Struktur Kurikulum	92
10. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	92
B. Hasil Penelitian	93
1. Evaluasi <i>Context</i>	93
a. Dasar Hukum Program Supervisi	94
b. Tujuan Program Supervisi	96
c. Manfaat Program Supervisi	98
d. Sasaran Program Supervisi	100
2. Evaluasi <i>Input</i>	102
a. Rencana Program Supervisi.....	102
b. Sumber Daya Manusia (SDM) / Personil yang terlibat	105
c. Mekanisme Program Supervisi	107
3. Evaluasi <i>Process</i>	110
a. Rencana Pelaksanaan Program Supervisi.....	110
b. Pelaksanaan Program Supervisi	112
c. Evaluasi Pelaksanaan Program Supervisi.....	114
d. Tindak Lanjut Pelaksanaan Program Supervisi	116
4. Evaluasi <i>Product</i>	119

a. Keberhasilan Program Supervisi.....	119
b. Tingkat Kepuasan Program Supervisi	120
c. Kesiapan Guru setelah Disupervisi	122
C. Pembahasan Hasil Penelitian	123
1. Evaluasi Konteks (<i>Context</i>)	124
a. Dasar Hukum Program Supervisi	124
b. Tujuan Program Supervisi	125
c. Manfaat Program Supervisi	126
d. Sasaran Program Supervisi	126
2. Evaluasi Masukan (<i>Input</i>)	129
a. Rencana Program Supervisi.....	129
b. Sumber Daya Manusia (SDM) / Personil yang terlibat	130
c. Mekanisme Program Supervisi	130
3. Evaluasi Proses (<i>Process</i>)	131
a. Rencana Pelaksanaan Program Supervisi	131
b. Pelaksanaan Program Supervisi	133
c. Evaluasi Pelaksanaan Program Supervisi.....	134
d. Tindak Lanjut Pelaksanaan Program Supervisi	135
4. Evaluasi Produk (<i>Product</i>).....	136
a. Tingkat Keberhasilan Program Supervisi.....	136
b. Tingkat Kepuasan dan Kesiapan Guru dalam Supervisi	137

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI

A. Simpulan	139
B. Implikasi	139
1. Implikasi Teoritis	140
2. Implikasi Kebijakan	140
3. Implikasi Praktis	140
C. Rekomendasi	140
1. Evaluasi <i>Context</i>	140
2. Evaluasi <i>Input</i>	141
3. Evaluasi <i>Process</i>	141
4. Evaluasi <i>Product</i>	141

DAFTAR PUSTAKA	142
LAMPIRAN-LAMPIRAN	145

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Aspek Evaluasi Model CIPP	21
Tabel 3.1 Model Evaluasi CIPP	75
Tabel 3.2 Teknik Pengambilan Data	82
Tabel 4.1 Data Prestasi Siswa	91
Tabel 4.2 Rencana Program Supervisi	102
Tabel 4.3 Simpulan Rencana Program Supervisi	105
Tabel 4.4 Mekanisme Program Supervisi	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir	73
Gambar 3.1 Teknik Penggabungan Data	82
Gambar 3.2 Komponen Analisis Data	85
Gambar 4.1 Hasil <i>Output</i> Nvivo Dasar Hukum Program Supervisi.....	94
Gambar 4.2 Hasil <i>Output</i> Nvivo Tujuan Program Supervisi	98
Gambar 4.3 Hasil <i>Output</i> Nvivo Manfaat Program Supervisi	100
Gambar 4.4 Hasil <i>Output</i> Nvivo Sasaran Program Supervisi	102
Gambar 4.5 Hasil <i>Output</i> Nvivo Rencana Program Supervisi	104
Gambar 4.6 Hasil <i>Output</i> Nvivo SDM dalam Program Supervisi	106
Gambar 4.7 Hasil <i>Output</i> Nvivo Mekanisme Program Supervisi	109
Gambar 4.8 Hasil <i>Output</i> Nvivo Rencana Pelaksanaan Program Supervisi	112
Gambar 4.9 Hasil <i>Output</i> Nvivo Pelaksanaan Program Supervisi	114
Gambar 4.10 Hasil <i>Output</i> Nvivo Evaluasi Pelaksanaan Program Supervisi	116
Gambar 4.11 Hasil <i>Output</i> Nvivo Tindak Lanjut Program Supervisi	118
Gambar 4.12 Hasil <i>Output</i> Nvivo Keberhasilan Program Supervisi	120
Gambar 4.13 Hasil <i>Output</i> Nvivo Tingkat Kepuasan Program Supervisi	121
Gambar 4.14 Hasil <i>Output</i> Nvivo Kesiapan Guru setelah Supervisi	123

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Permohonan Surat Izin Penelitian.....	145
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian	146
Lampiran 3 Pedoman Wawancara	147
Lampiran 4 Wawancara dengan Kepala Sekolah	150
Lampiran 5 Wawancara dengan Ketua Tim PKG	154
Lampiran 6 Wawancara dengan Bapak Nasukha	158
Lampiran 7 Wawancara dengan Ibu Istikasari	161
Lampiran 8 Wawancara dengan Bapak Devid Devri	164
Lampiran 9 Wawancara dengan Ibu Novi Kinkin S.	167
Lampiran 10 Wawancara dengan Ibu Sudiningsih	170
Lampiran 11 Dokumentasi Wawancara dengan Kepala Sekolah	173
Lampiran 12 Dokumentasi Wawancara dengan Ketua Tim PKG	174
Lampiran 13 Dokumentasi Wawancara dengan Bapak Nasukha	175
Lampiran 14 Dokumentasi Wawancara dengan Bapak Devid Devri	176
Lampiran 15 Dokumentasi Wawancara dengan Ibu Istikasari	177
Lampiran 16 Dokumentasi Wawancara dengan Ibu Novi Kinkin S	178
Lampiran 17 Dokumentasi Wawancara dengan Ibu Sudiningsih.....	179
Lampiran 18 SK Pembagian Tugas Tambahan Guru Tim PKG Th. 2019	180
Lampiran 19 SK Pembagian Tugas Tambahan Guru Tim PKG Th. 2022	183
Lampiran 20 SK Pembagian Tugas mengajar Th. 2022/2023.....	186
Lampiran 21 Perangkat Penilaian PKG	201

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan yang berkualitas dapat tercapai apabila proses kegiatan belajar mengajar diselenggarakan dengan efektif di setiap kelasnya dengan tujuan untuk mencapai kompetensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Karena pada dasarnya kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan, dan guru merupakan bagian penting dalam menentukan berhasil tidaknya kegiatan tersebut. Guru yang mempunyai kinerja lebih baik akan lebih mampu mengelola kelasnya dengan baik hal ini dapat dibuktikan dengan penguasaan sikap, pengetahuan dan ketrampilannya.

Guru dituntut untuk meningkatkan peran, kompetensi, dan kinerjanya, maka guru yang kompeten akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan akan lebih mampu mengelola kelasnya sehingga hasil belajar siswa berada pada tingkat yang optimal. Guru merupakan faktor yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan proses belajar mengajar. Tingkat keberhasilan pendidikan di sekolah sebagian besar ditentukan oleh tingkat keterlibatan guru dalam proses kegiatan belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu guru harus mendapatkan perhatian khusus dengan cara diberikan bimbingan dan pembinaan melalui supervisi secara terus menerus agar menjadi tenaga pendidik yang profesional sesuai dengan tuntutan zaman.

Untuk membantu mengembangkan dan meningkatkan kemampuan guru dalam proses pengajaran diperlukan suatu tindakan supervisi. Dengan supervisi tersebut guru diharapkan mendapatkan arahan, bimbingan, dan pembinaan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya dalam mendidik, mengajar, dan melatih peserta didiknya. Hal tersebut disampaikan oleh Joharis Lubis dan Haidir (2019: 205) yang mengatakan bahwa “Pada prinsipnya, setiap guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan pembelajaran.” Dari pernyataan tersebut peran supervisi sangat diperlukan untuk melakukan pembinaan dan membantu guru dalam meningkatkan kompetensi dalam

mengembangkan situasi belajar yang lebih baik.

Kepala sekolah yang merupakan pemimpin di lembaga pendidikan yang bernama sekolah mempunyai peranan penting dalam meningkatkan pendidikan dan mengembangkan kinerja para guru. Kepala sekolah sebagai *best supervisor* sangat menentukan maju mundurnya suatu sekolah, jalannya proses belajar mengajar, kemudian juga memberikan bimbingan dan arahan serta layanan yang baik kepada seluruh personal sekolah, sehingga dapat menciptakan suasana yang nyaman dan menyenangkan serta harmonis.

Dalam pembinaan guru, tentunya banyak kendala yang dihadapi oleh berbagai kepala sekolah antara lain terkait dengan disiplin kerja dan pelanggaran disiplin pegawai. Pelanggaran tersebut dapat dilihat dari adanya guru yang tidak tepat waktu dalam mengajar di kelas dan pulang lebih awal, tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan kepada atasan, tidak menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) pada proses kegiatan belajar mengajar, evaluasi pembelajaran yang tidak menggunakan acuan penilaian, oleh karena itu diperlukan suatu tindakan seperti kunjungan kelas (*classroom visitation*).

Menurut Akhmad Faozan (2022: 65) teknik kunjungan kelas adalah “cara yang dilakukan supervisor kedalam suatu kelas pada saat guru sedang mengajar dengan tujuan untuk membantu guru yang bersangkutan mengatasi masalah / kesulitan selama mengadakan kegiatan pembelajaran”. Sementara itu supervisi kunjungan kelas itu sendiri dapat diartikan sebagai salah satu bentuk supervisi yang dapat dilakukan oleh seorang kepala dan pengawas sekolah dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru.

Guru merupakan faktor yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan proses belajar mengajar. Tinggi rendahnya pendidikan di sekolah sebagian besar ditentukan oleh tingkat keterlibatan guru dalam proses belajar mengajar di sekolah. Karena guru harus mendapatkan perhatian khusus dengan cara diberikan bimbingan dan pembinaan melalui supervisi secara terus menerus agar guru memiliki kinerja yang menjadi lebih baik dan profesional. Untuk membantu meningkatkan kinerja guru dalam proses pengajaran diperlukan supervisi. Dengan supervisi diharapkan guru mendapatkan

bimbingan dan pembinaan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya dalam mengajar, melatih dan mendidik para siswanya.

Dari pernyataan tersebut jelas bahwasanya supervisi sangat dibutuhkan dalam rangka pembinaan dan membantu guru agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam mengembangkan situasi belajar yang lebih baik. Jika tidak dilakukan supervisi pendidikan, maka guru dan tenaga pendidikan tidak bisa mengukur sejauh mana perkembangan kemampuan dan profesionalismenya.

Pada kondisi ini dituntut kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program strategi untuk mengelola lembaga pendidikan agar posisi kepala sekolah sebagai *top manager* ataupun *top leader* menggambarkan kompetensi yang optimal. Oleh sebab itu kemampuan dalam menyusun strategi yang efektif merupakan kunci untuk menjadikan seorang kepala sekolah yang baik dan efektif. Salah satu upaya kepala sekolah dalam memajukan sekolah agar berkinerja baik yaitu dengan melakukan pembinaan kepada guru melalui supervisi kunjungan kelas agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, efektif, dan efisien.

Berbagai upaya lain pun dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru yaitu melalui Forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG), pengaturan lingkungan yang harmonis, suasana kerja yang kondusif, disiplin, penghargaan dan hukuman secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar, dan berbagai pelatihan lainnya baik bidang studi masing-masing maupun hal-hal lain sehingga guru dapat meningkatkan kinerjanya secara profesional.

Strategi ini merupakan usaha sistematis kepala sekolah secara terus menerus untuk memperbaiki kualitas layanan sehingga fokusnya diarahkan pada guru dan tenaga kependidikan lainnya agar lembaga kependidikan yang dipimpinnya dapat berjalan dengan baik. Berbagai strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja para guru sebagaimana dikemukakan oleh Bagus Eko Dono (2020:57) “kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas

penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dalam dunia pendidikan merupakan komponen yang paling penting. Oleh karena itu seorang kepala sekolah harus mempunyai strategi dalam memajukan lembaga yang ia pimpin. Dan kaitannya dengan tugas ini seorang kepala sekolah harus bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan atas lembaga pendidikan yang dia pimpin dengan strategi yang diterapkannya. Apakah itu melalui pembinaan kemampuan guru dalam proses pembelajaran atau supervisi kunjungan kelas, meningkatkan disiplin guru, meningkatkan motivasi guru yaitu menciptakan situasi yang harmonis, memenuhi semua perlengkapan yang diperlukan serta memberikan penghargaan dan hukuman, meningkatkan kometmen guru dengan mengadakan pelatihan, mendatangkan tutor kesekolah dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, menempatkan guru sesuai bidangnya, dan mengadakan rapat setiap awal semester.

Berdasarkan konsep di atas, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan mengembangkan sumberdaya manusia yang ada di lingkungan sekolah melaksanakan berbagai strategi-strategi tersebut dalam perencanaan dan kebijakan yang dibuatnya. Hal ini cukup penting dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Dengan kinerja yang tinggi berarti para guru benar-benar dapat berfungsi sebagai pendidik yang tepat guna dan berhasil guna sesuai dengan sasaran-sasaran organisasi yang hendak dicapainya. Menyadari tuntutan di atas, guru sebagai salah satu komponen sekolah yang memiliki peranan penting dan ikut menentukan kelancaran dan keberhasilan lembaga pendidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diembannya, serta memiliki kualifikasi keterampilan dan profesionalisme dalam melaksanakan tugasnya.

Dengan demikian, agar guru memiliki keterampilan dan profesionalisme yang standar dalam melaksanakan tugasnya, maka perlu adanya usaha-usaha pembinaan dari kepala sekolah untuk meningkatkan

kualitas dan profesionalitas guru tersebut kepala sekolah harus menjalankan fungsinya yaitu : Bagus Eko Dono (2020:58-61) (1) Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik), kemampuan pedagogik, kemampuan keperibadian, kemampuan sosial dan kemampuan professional; (2) Kepala sekolah sebagai manager; (3) Kepala sekolah sebagai *administrator*; dan (4) Kepala sekolah sebagai *supervisor*.

Harapannya dengan usaha-usaha tersebut dapat meningkatkan kinerja guru yang professional, yaitu (1) guru yang kompetensinya terfokus pada kemampuan mendidik seperti kompetensi bidang studi, kompetensi pedagogik, kompetensi etika profesi, dan kompetensi sosial; (2) kompetensi dan profesionalisme guru mampu sepenuhnya dipahami dan diyakini oleh guru sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan dalam arti luas; (3) Profesionalisme guru dirancang dalam skema optimalisasi pemberdayaan guru; (4) kompetensi guru mutlak diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitas anak bangsa; (5) sikap profesionalisme guru adalah respon guru terhadap dimensi-dimensi profesionalisme guru yang memerlukan keahlian, kemahiran, kecakapan, serta memenuhi standar mutu atau norma tertentu.

Oleh karena itu, profesionalisme seorang guru harus memiliki empat kemampuan yaitu, kemampuan pedagogik, kemampuan keperibadian, kemampuan sosial dan kemampuan professional, untuk dapat mencapai kinerja yang baik. Kinerja guru yang baik diharapkan mampu mencerdaskan kehidupan bangsa yang mana salah satu cara untuk mencerdaskan kehidupan bangsa adalah melalui pendidikan. Dalam Rapat Kerja Nasional 2018, Sri Mulyani saat menjadi *Keynote Speaker* mengatakan “kemajuan suatu negara untuk mengejar ketertinggalan sangat tergantung pada tiga faktor yakni pendidikan, kualitas institusi dan kesediaan infrastruktur”. (Kemenristekdikti, 2018).

Dari pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa pendidikan menjadi pilar utama dalam kemajuan suatu negara. Selain itu, pendidikan sangatlah penting untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas maka dibutuhkan pula pendidikan yang berkualitas.

Dalam Undang-Undang Nomor. 20 Tahun 2003 mengatakan bahwa “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, 2 kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat”. Standar Nasional Pendidikan ini merupakan landasan dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pendidikan agar dapat menghasilkan mutu pendidikan yang baik sebagai harapan pemerintah. Standar pendidik dan tenaga kependidikan pada Standar Nasional Pendidikan memiliki peranan yang penting sebagai sentral penggerak mutu pendidikan Indonesia agar menghasilkan keluaran-keluaran terbaik pada satuan pendidikan dasar dan menengah yang siap pakai dalam memasuki dunia kerja dan memiliki kompetensi serta mampu bersaing di era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) sekarang ini.

Dalam rangkaian proses kegiatan belajar mengajar (KBM) terdapat kegiatan evaluasi. Evaluasi merupakan suatu kegiatan untuk mengetahui apakah proses kegiatan belajar mengajar itu telah mencapai tujuan yang sudah ditetapkan atau belum, dengan kata lain proses belajar mengajar belum diketahui berhasil atau tidaknya sebelum dilakukannya evaluasi. Oleh karena itu evaluasi diperlukan dalam proses kegiatan belajar mengajar. Dengan evaluasi yang baik, valid, dan menyeluruh akan dapat mengetahui apa yang diinginkan dari proses kegiatan belajar mengajar tersebut.

Suatu evaluasi dikatakan baik jika mempunyai prinsip-prinsip dasar evaluasi. Menurut Wahib, (2021:91-104) prinsip evaluasi program yang penting untuk diperhatikan, antara lain adalah “komprehensif, komparatif, kontinyu, obyektif, valid, fungsional, dan diagnostik”. Dari evaluasi yang baik itulah akan dapat memberi motivasi baik kepada siswa maupun kepada guru. Dalam ilmu evaluasi pendidikan, ada banyak model yang bisa digunakan untuk mengevaluasi suatu program. Meskipun antara satu dengan lainnya berbeda, namun maksudnya sama yaitu melakukan kegiatan pengumpulan data atau informasi yang berkenaan dengan obyek yang merupakan salah satu rangkaian

penting dalam siklus perencanaan dan pelaksanaan suatu program. Dengan melakukan evaluasi kita dapat mengukur atau mengetahui tingkat ketercapaian tujuan suatu program. Numun sebaliknya tanpa evaluasi tidak dapat dipastikan ketercapaian tujuan program. Sebaliknya, dengan melakukan evaluasi tingkat ketercapaian tujuan suatu program dapat diketahui. Gambaran tentang tingkat keberhasilan suatu program memiliki efek signifikan terhadap keputusan dan langkah strategis yang akan diambil.

Karena penelitian ini guna untuk menilai strategi program supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru maka, salah satu pendekatan yang dilakukan dengan cara mengevaluasi secara menyeluruh tentang strategi program supervisi kunjungan kelas kepala sekolah. Salah satu alternatif model yang dilakukan adalah model CIPP dari stufflebeam. *Study* evaluasi strategi program supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal dapat dinilai dari sudut sistem dari latar (*context*), masukan (*input*), proses (*process*), dan hasil (*product*) CIPP.

Berkaitan dengan permasalahan tersebut di atas, kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan untuk melakukan pembinaan dengan baik terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dipimpinya. Walau demikian, pada kenyataannya, tidak semua guru yang mendapatkan pembinaan dari kepala sekolah atau atasannya tersebut dapat meningkatkan profesionalitasnya, hal ini disebabkan oleh faktor lain juga mempengaruhinya, seperti faktor kurangnya penghayatan terhadap keilmuan yang dimiliki, tidak bersemangat untuk meningkatkan profesionalismenya, kondisi seperti ini bisa terjadi pada semua jenjang pendidikan, termasuk di SMK Negeri 1 Tegal.

Berdasarkan observasi awal, data yang diperoleh kemajuan sekolah dibawah kepemimpinan MR pada tahun 2019 sampai dengan 2023, menunjukkan perkembangan yang positif dari tahun ke tahun ini terlihat dari berbagai prestasi yang diraih oleh siswa baik tingkat kabupaten, provinsi dan nasional yaitu: lomba senam, lomba FLS2N, festival budaya tingkat SMK, dan lomba-lomba lainnya yang bersifat akademik maupun non akademik. Antusias

orang tua siswa untuk memasukkan anak terhadap sekolah cukup tinggi, tahun 2020 jumlah siswa 1186, tahun 2021 jumlah siswa sebanyak 1188, dan pada tahun 2022 jumlah siswa sebanyak 1187.

Namun kenyataannya ada beberapa program yang belum dapat berjalan secara optimal antara lain supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal belum berjalan sebagaimana yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari disiplin kerja yang masih lemah, masih ada guru yang tidak hadir untuk melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar, tidak tepat waktu dalam melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar, adanya guru meninggalkan buku dikelas, guru cuek (tidak peduli) ketika ada siswa yang terlambat, adanya guru yang tidak menggunakan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dalam melaksanakan proses belajar mengajar, tidak semua guru mendapatkan kesempatan mengikuti kegiatan pelatihan dan tumpang tindihnya program tugas yang di berikan kepala sekolah, dan tidak adanya *reward* dan *punishment* bagi guru.

Dalam tataran ideal, pembinaan yang bersifat internal yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru-guru, seperti penegakan disiplin kerja, perbaikan dan pengembangan perencanaan pembelajaran, penggunaan metode pengajaran, penggunaan alat dan media pengajaran serta pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran dapat dioptimalkan dalam rangka peningkatan kinerja guru. Dari latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka untuk mengetahui bagaimana perhatian dan pembinaan kepala sekolah terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Tegal, akan dilakukan sebuah penelitian dengan judul “EVALUASI MODEL CIPP TERHADAP PROGRAM STRATEGI SUPERVISI KUNJUNGAN KELAS KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMK NEGERI 1 TEGAL”.

B. Pembatasan Masalah

Supaya dapat dikaji dan dijawab secara mendalam, maka dalam penelitian ini, peneliti membatasi pada: Kegiatan Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas Kepala Sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal, dilihat dari aspek *context evaluation*, *input evaluation*, *process evaluation*, *product evaluation*. Aspek konteks meliputi tujuan program supervisi, manfaat program supervisi, dan sasaran program supervisi. Inputnya meliputi perencanaan program supervisi, personil atau Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat dalam program supervisi, dan mekanisme pelaksanaan program supervisi.

Sedangkan prosesnya meliputi waktu pelaksanaan program supervisi, penanggung jawab program supervisi, dan evaluasi pelaksanaan program supervisi. Selanjutnya produk adalah hasil program supervisi, tingkat keberhasilan dan kepuasan yang disupervisi, dan tindak lanjut program supervisi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan pembatasan masalah di atas dapat penulis rumuskan permasalahan pokok yang akan dikaji dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana konteks program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal ?
2. Bagaimana input program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal ?
3. Bagaimana proses program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal ?
4. Bagaimana produk program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal ?

D. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah diatas maka penelitian ini adalah :

1. Untuk mengevaluasi konteks program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Tegal;
2. Untuk mengevaluasi *input* program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Tegal;
3. Untuk mengevaluasi proses program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Tegal;
4. Untuk mengevaluasi produk program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMKN 1 Tegal.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoretis dan praktis.

1. Manfaat Teoretis

- a. Menambah kekayaan pengetahuan dalam dunia pendidikan khususnya mengenai evaluasi program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang baik dan berkualitas.
- b. Penelitian ini secara teoretis berguna sebagai bahan acuan dan kajian ilmu pengetahuan tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna :

- a. Bagi pemerintah daerah khususnya Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai panduan dan referensi dalam mengevaluasi program supervisi kunjungan kelas dalam upaya meningkatkan kinerja guru di wilayahnya.
- b. Untuk kepala sekolah, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk lebih mengoptimalkan peranannya sebagai *top manager* di sekolah dan juga sebagai dasar untuk merumuskan berbagai strategi yang terkait dengan peningkatan kinerja guru.

- c. Bagi guru, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan juga sebagai pedoman untuk meningkatkan kinerja.
- d. Bagi peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan atau pedoman untuk merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi program supervisi dan konsep dalam pengembangan ilmu pengetahuan serta pedoman untuk mengadakan penelitian sejenisnya.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Evaluasi

1. Pengertian Evaluasi

Untuk mengetahui proses pendidikan telah berjalan sesuai program, serta telah mencapai tujuan secara efisien dan efektif, atau proses pendidikan tersebut tidak berjalan sesuai program dan tidak mencapai tujuan yang diharapkan, maka untuk mengetahui hal tersebut diperlukan kegiatan yang disebut evaluasi. Stufflebeam (Suharsimi, Safruddin, Jabar, 2018 : 2) mengatakan bahwa “evaluasi merupakan proses penggambaran, pencarian, dan pemberian informasi yang sangat bermanfaat bagi pengambil keputusan dalam menentukan alternatif keputusan”. Lebih lanjut dikatakan menurut definisi lain yang dikemukakan oleh Worthen dan Sanders (Suharsimi, Safruddin, Jabar, 2018:1) mengatakan bahwa “evaluasi adalah kegiatan mencari sesuatu yang berharga tentang sesuatu, dalam mencari sesuatu tersebut, juga mencari informasi yang bermanfaat dalam menilai keberadaan suatu program, produksi, prosedur, serta alternatif strategi yang diajukan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan.

Evaluasi merupakan sebuah proses yang melibatkan empat hal berikut: pertama, mengumpulkan informasi; kedua, memproses informasi; ketiga, membentuk pertimbangan; dan keempat, membuat keputusan. Evaluasi adalah sebuah proses memberi / membuat pertimbangan tentang arti dan nilai atas suatu tingkatan prestasi atau pencapaian suatu proses, aktivitas, produk, maupun program. Pemberian pertimbangan tentang arti itu menyangkut sesuatu yang bersifat internal. Sementara itu pemberian pertimbangan tentang nilai menyangkut sesuatu yang bersifat eksternal. (Haryanto, 2020:16).

Sudjana (Ananda dan Rafida, (2017:3) memaknai evaluasi sebagai “kegiatan mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data untuk masukan dalam pengambilan keputusan mengenai program yang sedang dan / atau telah dilaksanakan. Produk evaluasi adalah tersusunnya nilai-nilai (*values*)

seperti bermanfaat atau tidak bermanfaat, baik atau buruk, berhasil atau tidak berhasil, diperluas atau dibatasi, dilanjutkan atau dihentikan, dan sebagainya, mengenai program yang sedang atau telah dilaksanakan”.

Lebih lanjut Ananda dan Rafida menjelaskan bahwa “evaluasi terkait dengan proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk menentukan harga dan jasa (*the worth and merit*) dari tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggungjawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena”. (Ananda dan Rafida, 2017:5).

Dengan kata lain evaluasi pada hakikatnya adalah penyediaan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Evaluasi adalah “kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang yang tepat dalam mengambil keputusan”. (Suharsimi, Safruddin, Jabar, 2018:2)

Fungsi evaluasi sebagaimana oleh Badu, Q.S. (Widianto, dkk, 2018:33) merupakan “alat untuk mendapatkan data sah dan faktual suatu program yang telah dirancang sebelumnya, sebagai alat untuk merevisi rancangan program yang telah direncanakan, serta bertujuan untuk meninjau tentang kesesuaian program yang telah dilaksanakan”.

Melalui beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi terhadap suatu obyek atau program, guna mengambil suatu keputusan berikutnya. Sedangkan dengan adanya evaluasi dapat bertujuan untuk memperbaiki suatu program, serta melalui evaluasi akan bermanfaat terhadap keputusan tindak lanjut terhadap suatu program yang sedang atau sudah dilaksanakan. Dari pengertian-pengertian di atas, juga dapat ditemukan satu hal yang menjadi ciri evaluasi yaitu bahwa proses evaluasi diakhiri dengan pengambilan keputusan. Keputusan ini berkenaan dengan keberhargaan dan manfaat dari kegiatan evaluasi itu sendiri.

2. Evaluasi Program

Sementara itu program didefinisikan sebagai “suatu unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang”. (Suharsimi, Safruddin, Jabar, 2018: 4). Ada tiga pengertian penting dalam menentukan program yaitu “(1) realisasi atau implementasi suatu kebijakan, (2) terjadi dalam waktu relative lama, bukan kegiatan tunggal tetapi jamak berkesinambungan, dan (3) terjadi dalam orgaisasi yang melibatkan sekelompok orang”. (Suharsimi, Safruddin, Jabar, 2018: 4).

Evaluasi program adalah “upaya untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan program, atau dengan kata lain untuk mengetahui implementasi dari suatu kebijakan. Dengan demikian kegiatan evaluasi program mengacu pada tujuan, atau dengan kata lain tujuan tersebut dijadikan ukuran keberhasilan”. (Suharsimi, Safruddin, Jabar, 2018:30)

Menurut Ananda dan Rafida mengatakan bahwa evaluasi program adalah “suatu unit atau kesatuan kegiatan yang bertujuan mengumpulkan informasi tentang realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang guna pengambilan keputusan”. (Ananda dan Rafida, 2017: 6).

Oleh karena itu, mengacu kepada pendapat di atas maka dapat disimpulkan evaluasi program adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat tingkat keberhasilan program. Evaluasi program juga merupakan upaya untuk mengetahui efektivitas komponen program dalam mendukung pencapaian tujuan program. Evaluasi program dikembangkan dari evaluasi secara umum, yaitu proses pengumpulan data, analisis, dan digunakannya untuk pengambilan keputusan terhadap objek ataupun subyek yang dievaluasi. Selain itu evaluasi program juga dikembangkan dari berbagai pilar manajemen atau pengelolaan yang lebih spesifik, yaitu pilar monitoring, evaluasi, dan kontrol.

Ada empat kemungkinan kebijakan yang dapat dilakukan berdasarkan pelaksanaan sebuah program keputusan, yaitu: “a) menghentikan program jika dianggap tidak bermanfaat, b) merevisi program jika ada bagian-bagian yang kurang sesuai dengan harapan, c) melanjutkan program jika sudah sesuai dengan harapan, d) menyebarluaskan program jika dinilai sangat baik dan perlu diterapkan di tempat dan waktu yang lain”. (Suharsimi, Safruddin, Jabar, 2018:22).

Evaluasi program dipandang sangat penting, karena sebagai tolok ukur keberhasilan suatu program yang dilakukan. Jika terdapat kekurangan, maka kekurangan itu akan diperbaiki di masa yang akan datang. Jika program itu baik dan bermanfaat, maka program tersebut dapat dilanjutkan dan disebarluaskan di tempat lain.

3. Evaluasi model CIPP (*Context, Input, Process, dan Product*)

Model evaluasi CIPP merupakan model yang sudah banyak dikenal dan diterapkan oleh para *evaluator*. Jaya dan Ndeot (2018:13) mengatakan “CIPP mengalami perkembangan dan dikenalkan oleh Stufflebeam di tahun 1966. Empat komponen dalam model tersebut menjadikan banyak aspek yang terevaluasi. Penjabaran dan penerapan masing-masing komponen dapat disesuaikan dengan kebutuhan evaluasi program”. Pendapat lain disampaikan oleh Sudjana (Lazwardi, 2017:144) menjelaskan bahwa “evaluasi ini berorientasi pada peningkatan program melalui mekanisme penghimpunan data terkait kegiatan”.

Model evaluasi CIPP ini bertitik tolak pada pandangan bahwa “keberhasilan program dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti : karakteristik peserta didik dan lingkungan, tujuan program dan peralatan yang digunakan, prosedur dan mekanisme pelaksanaan program itu sendiri”. (Ananda dan Rafida, 2017: 43)

Model evaluasi CIPP, bisa dijelaskan bahwa “model ini lebih komprehensif, karena objek evaluasinya tidak hanya pada hasil semata, tetapi juga pada konteks, input, proses, maupun hasilnya”. (Haryanto, 2020: 98).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa model CIPP yang

merupakan singkatan dari huruf awal empat buah kata, yaitu *Context*, *Input*, *Process*, *Product*. Keempat kata yang disebutkan dalam singkatan CIPP tersebut merupakan sasaran evaluasi, yang tidak lain adalah komponen dari proses sebuah program kegiatan. Dengan kata lain, model CIPP adalah model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi sebagai sebuah sistem.

Model CIPP adalah kerangka kerja yang kuat untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi perubahan dalam sistem pendidikan, dan penggunaannya dalam supervisi kunjungan kelas dapat membantu meningkatkan efektivitas pengawasan dan pengembangan guru serta kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Indikator evaluasi dalam model *CIPP* (*Context*, *Input*, *Process*, *Product*) membantu dalam mengukur berbagai aspek program atau proyek pendidikan. Berikut adalah beberapa indikator evaluasi yang dapat digunakan dalam masing-masing aspek model CIPP:

a. *Context* (Konteks):

1. Kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan pendidikan.
2. Pemahaman tentang tantangan dan peluang kontekstual dalam pendidikan.
3. Ketersediaan dan aksesibilitas sumber daya pendukung.

b. *Input* (Masukan):

1. Kualitas pelatihan dan persiapan supervisor atau pengawas.
2. Ketersediaan sumber daya fisik, seperti ruang kelas, materi ajar, dan peralatan.
3. Kesesuaian kurikulum dan materi pembelajaran.

c. *Process* (Proses):

1. Frekuensi dan konsistensi kunjungan kelas.
2. Metode dan alat yang digunakan dalam supervisi.
3. Interaksi dan komunikasi antara supervisor, guru, dan siswa.
4. Keefektifan umpan balik dan dukungan yang diberikan oleh supervisor.

d. *Product* (Produk):

1. Perubahan dalam peningkatan kualitas pendidikan, seperti peningkatan prestasi siswa atau peningkatan kinerja guru.
2. Perubahan dalam perilaku dan praktik pengajar.
3. Pengaruh pada pencapaian tujuan pendidikan.

Setiap aspek model CIPP memiliki indikator evaluasi yang spesifik untuk mencapai tujuan evaluasi yang telah ditetapkan. Indikator-indikator ini membantu dalam mengukur sejauh mana program atau proyek pendidikan mencapai sasaran, dan hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengambil tindakan perbaikan atau perubahan yang diperlukan.

Selain indikator tersebut, evaluasi dalam model CIPP juga melibatkan pengumpulan data, analisis data, dan perbandingan data dengan standar yang telah ditetapkan. Evaluasi yang cermat dan komprehensif dalam setiap aspek model CIPP akan membantu dalam meningkatkan efektivitas program atau proyek pendidikan serta memastikan bahwa sumber daya dialokasikan dengan bijak. Keunggulan model CIPP dibandingkan dengan model lain adalah memberikan suatu format evaluasi yang komprehensif dan menyeluruh pada setiap tahapan evaluasi yaitu tahap konteks, masukan, proses, dan produk. Lebih lanjut untuk penjelasan masing-masing aspek dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Evaluasi Konteks (*Context Evaluation*)

Menurut Stufflebeam dan Guili Zhang menjelaskan “*Context evaluations assess needs, problems, assets, and opportunities, as well as relevant contextual conditions and dynamics. According to the CIPP Model, those conducting programs should acquire (or conduct) and use context evaluations to define program goals and priorities, and to make sure the goals are targeted to address significant, assessed needs and problems*”. (Stufflebeam & Guili Zhang. 2017:23)

Inti dari kutipan Stufflebeam dan Guili Zhang di atas dapat dipahami bahwa evaluasi konteks berusaha mengevaluasi kebutuhan secara keseluruhan (asset dan peluang), evaluasi kontek juga untuk mengetahui

tujuan program, prioritas program serta memastikan tujuan program tepat sasaran secara signifikan. Tujuan evaluasi konteks yang utama adalah “untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan ini, evaluator akan dapat memberikan arah perbaikan yang diperlukan. (Ananda dan Rafida, 2017:45)

Kaufman dan Thomas (Tri Kuntoro, 2019:76) menjelaskan “*Context Evaluation* (Evaluasi konteks) adalah fase awal dalam pengembangan program yang meliputi identifikasi kebutuhan dan desain program.. Evaluasi konteks meliputi penggambaran latar belakang program yang dievaluasi, memberikan perkiraan kebutuhan dan tujuan program, menentukan sasaran program”.

Menurut pandangan Suharsimi (Haryanto, 2020:96), “evaluasi konteks dilakukan untuk menjawab pertanyaan: (a) kebutuhan apa yang belum dipenuhi oleh kegiatan program; (b) tujuan pengembangan mana yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan; (c) tujuan mana yang paling mudah dicapai”.

Dari penjelasan di atas menunjukkan bahwa evaluasi konteks berkaitan dengan penetapan tujuan serta prioritas kegiatan oleh pengambil kebijakan dengan melakukan evaluasi terhadap kebutuhan, masalah, peluang, dan dasar diadakannya suatu program. Berikutnya dapat dijelaskan bahwa evaluasi konteks pada evaluasi program supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru ini adalah untuk melihat dan menilai kesesuaian program supervisi kunjungan kelas kepala sekolah meliputi dasar kebijakan program, tujuan program, dan kesesuaian dari tujuan program supervisi kunjungan kelas kepala sekolah.

b. Evaluasi Masukan (*Input Evaluation*)

Sukardi (Haryanto, 2020: 96) menjelaskan “evaluasi input menyediakan informasi tentang masukan yang terpilih, butir-butir kekuatan dan kelemahan, setrategi dan desain untuk merealisasikan tujuan”. Menurut Zaenal Arifin (Haryanto, 2020:97) tujuan evaluasi input

adalah “untuk membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber alternatif apa yang akan diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai kebutuhan, sebagaimana prosedur kerja untuk mencapainya”.

Menurut Stufflebeam dan Guili Zhang “*Input evaluations assess a program’s strategy, action plan, staffing arrangements, and budget for feasibility and potential cost-effectiveness to meet targeted needs and achieve goals*”. (Stufflebeam & Guili Zhang. 2017:23)

Penjelasan di atas dapat dipahami bahwa evaluasi masukan menilai strategi program, rencana tindakan, pengaturan sumber daya manusia (staf), dan anggaran untuk kelayakan, serta potensi efektivitas biaya untuk memenuhi target yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan. Dari keterangan di atas juga dapat dijelaskan bahwa komponen evaluasi masukan meliputi: (a) sumber dan manusia, (b) sarana dan peralatan pendukung, (c) dana/anggaran, dan (d) berbagai prosedur dan aturan yang dipelakukan. Menurut Kaufman dan Thomas dalam (Tri Kuntoro, 2019:76) *Input Evaluation* digunakan untuk “mengidentifikasi apa yang benar-benar diperlukan untuk menentukan definisi tentang tujuan evaluasi yang sedang dilakukan. Masukan (*input*) merupakan model yang digunakan untuk menentukan bagaimana cara penggunaan sumber daya yang ada bisa mencapai tujuan”.

Dari uraian di atas aspek input dalam program supervisi kunjungan kelas kepala sekolah ini meliputi dukungan sumber daya manusia (guru), ketersediaan sarana prasarana pembelajaran baik teori maupun praktik, dan perangkat penilaian.

c. Evaluasi Proses (*Process Evaluation*)

“*Process evaluations monitor, document, assess, and report on the implementation of plans. Such evaluations provide feedback throughout a program’s implementation and later report on the extent to which the program was carried out as intended and needed. Process evaluations help staff keep activities moving efficiently and effectively, take stock of their progress, identify implementation issues, adjust their plans and performance to assure program quality and on-time delivery of services, and document that actual process*”. (Stufflebeam & Guili Zhang. 2017:23)

Evaluasi proses menurut Stufflebeam dan Guili Zhang memiliki esensi bahwa evaluasi proses memantau, mendokumentasikan, menilai, dan melaporkan rencana pelaksanaan. Evaluasi itu memberikan umpan balik selama pelaksanaan program dan kemudian memberikan umpan balik bagi manajer dan staf tentang seberapa aktivitas program yang berjalan sesuai dengan tujuan dan kebutuhan. Evaluasi proses membantu staf menjaga aktivitas tetap berjalan secara efisien dan efektif, mencatat kemajuan, mengidentifikasi masalah dalam pelaksanaan, mengatur rencana dan kinerja untuk memastikan kualitas program dan penyampaian layanan tepat waktu, dan mendokumentasikan proses secara aktual.

Menurut Sanders dan Worthen (Haryanto, 2020: 97), evaluasi proses menekankan pada tiga tujuan, yaitu: “pertama, mendeteksi atau memprediksi desain prosedural atau pelaksanaan selama tahapan implementasinya. Kedua, menyediakan informasi untuk keputusan-keputusan yang terprogramkan. Ketiga, merekam berbagai catatan tentang prosedur yang telah terjadi”.

Evaluasi proses dalam model CIPP menunjuk pada “apa” (*what*) kegiatan yang dilakukan dalam program, “siapa” (*who*) orang yang ditunjuk sebagai penanggung jawab program, “kapan” (*when*) kegiatan akan selesai. Dalam model CIPP, evaluasi proses diarahkan pada seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakan di dalam program sudah terlaksana sesuai dengan rencana”. (Suharsini, Safrudin, Jabar, 2018:47).

Dari penjelasan di atas dalam penelitian ini aspek proses yang diteliti meliputi proses perencanaan, proses pelaksanaan program supervisi kunjungan kelas kepala sekolah, dan rekomendasi hasil pelaksanaan program supervisi kunjungan kelas kepala sekolah.

d. Evaluasi Hasil (*Product Evaluation*)

Stufflebeam (Muryadi, 2017:5) membagi evaluasi hasil ini menjadi beberapa bagian antara lain “penilaian terhadap dampak (*impact*), efektifitas (*effectiveness*), keberlanjutan (*sustainability*), dan daya adaptasi (*transportability*)”.

Evaluasi produk adalah “evaluasi yang dilakukan untuk melihat ketercapaian / keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pada tahap evaluasi inilah seorang evaluator dapat menentukan atau memberikan rekomendasi apakah suatu program dapat dilanjutkan, dikembangkan/ modifikasi, atau bahkan dihentikan”. (Ananda dan Rafida, 2017:48)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat kita ketahui bahwa evaluasi produk merupakan penilaian yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Data yang dihasilkan akan sangat menentukan apakah program akan diteruskan, dimodifikasi atau dihentikan. Aspek *product* dalam penelitian ini terdiri dari hasil penilaian kinerja guru (PKG).

Dari uraian di atas dapat ditarik pengertian bahwa aspek context merupakan hal yang mendasari suatu program diselenggarakan yang meliputi dasar pemikiran, landasan hukum, tujuan, visi misi. Aspek *input* merupakan sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan program termasuk diantaranya sumber daya manusia (SDM), sarana prasarana pendukung, sumber dana. Aspek process merupakan proses pelaksanaan program termasuk diantaranya jadwal atau waktu pelaksanaan kegiatan, pengawasan kegiatan, dan pelaporan kegiatan. Aspek *product* adalah hasil pelaksanaan program. Termasuk dalam aspek produk antara lain hasil kegiatan yang berupa benda kerja, hasil penilaian kinerja. Ananda dan Rafida, (2017:44) menyebutkan keempat aspek evaluasi model CIPP tersebut secara garis besar dapat dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 2.1
Aspek Evaluasi Model CIPP

	Koteks	Input	Proses	Produk
Tujuan	Menentukan konteks organisasi, mengidentifikasi sasaran program dan menilai	Mengidentifikasi dan menilai kemampuan sistem, alternatif	Mengidentifikasi atau memprediksi, selama proses berlangsung	Mengumpulkan deskripsi dan penilaian tentang hasil-hasil program;

	Koteks	Input	Proses	Produk
	kebutuhan-kebutuhan mereka, mengidentifikasi peluang untuk memenuhi kebutuhan mereka, mendiagnosis masalah-masalah yang melatari kebutuhan itu, dan menilai apakah tujuan yang sudah ditetapkan cukup responsif terhadap kebutuhan-kebutuhan yang telah dinilai itu.	strategi program, desain prosedur untuk menerapkan setrategi, budget dan jadwal program.	kesalahan kesalahan desain prosdur atau pelaksanaanya; memberikan informasi untuk mengambil keputusan yang belum diprogramkan, dan mencatat, dan menilai peristiwa peristiwa dan aktivitas-aktivitas prosedural.	mengaitkan mereka dengan tujuan, konteks input, dan proses; dan menafsirkan keberhargaan dan manfaat program.
Metode	Analisis sistem, survai, analisis dokumen, hearing, wawancara, tes diagnostik, dan teknik Delphi	Menginventarisasi dan menganalisis SDM dan sumber daya materi, strategi solusi, fisibilitas, dan keuangan; dan metode-metode lain seperti kajian pustaka, melihat langsung programnya, membentuk tim peninjau, memakai tes	Memonitor potensi hambatan prosedural dan mewaspadaai hambatan yang tak terduga, mencari informasi khusus tentang keputusan yang telah diprogramkan, mendeskripsikan proses yang sebenarnya,	Menentukan dan mengukur kriteria hasil; mengumpulkan penilaian-penilaian terhadap hasil dari pihak-pihak yang terlibat dalam program; dan menganalisis secara kualitatif dan kuantitatif.

	Koteks	Input	Proses	Produk
			dan berinteraksi dengan staf dan mengamati aktivitas mereka	
Kaitannya dengan pengambilan keputusan untuk mengubah prosesnya	Untuk mengambil keputusan tentang pihak-pihak yang menjadi sasaran, tentang tujuan program dalam hubungannya dengan pemenuhan kebutuhan atau pemanfaatan peluang, dan tentang tujuan dalam kaitannya dengan pemecahan masalah, misalnya untuk merencanakan perubahan; dan memberikan dasar untuk menilai program	Untuk memilih sumber pendukung, strategi solusi dan desain prosedur, misalnya untuk melakukan perubahan-perubahan secara tertata; dan memberikan dasar untuk menilai pelaksanaan program	Untuk melaksanakan dan menyempurnakan desain dan prosedur program, misalnya untuk mengawasi proses; dan memberikan catatan tentang proses yang sebenarnya untuk menafsirkan hasil-hasil program.	Untuk memutuskan apakah akan melanjutkan, menghentikan, memodifikasi program, atau memfokuskan ulang pada perubahan; dan memberikan catatan yang jelas tentang dampaknya (yang sesuai dengan maksud dan tujuan awal atau tidak, yang positif atau negatif).

B. Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas

1. Pengertian Strategi

Secara umum strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi atau lembaga pendidikan disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi berkaitan erat dengan bagaimana melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi dapat diartikan sebagai suatu cara atau teknik yang diterapkan oleh seorang dalam hal mengelola,

memimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi dapat juga diartikan sebagai kiat seseorang pemimpin untuk mencapai tujuan. Secara bahasa, strategi bisa diartikan sebagai siasat, kiat, trik, cara.

Menurut Umar (2016: 45) strategi mengacu pada “perencanaan manajemen puncak untuk mencapai hasil yang sesuai hasil dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Pencapaian tersebut melalui berbagai cara, tidak hanya sebagai perencanaan yang menyeluruh, komprehensif, dan integral”. Sedangkan menurut Bagus Eko Dono (2020: 16) strategi merupakan “suatu perencanaan yang ditentukan oleh manajemen puncak atau pimpinan untuk mencapai hasil yang sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh manajemen atau pimpinan dalam suatu organisasi. Dan strategi diterapkan dengan berbagai cara untuk mencapai hasil yang diinginkan, baik dalam waktu jangka panjang maupun jangka pendek”. Korelasinya dengan lembaga pendidikan sekolah, strategi direncanakan dan ditetapkan oleh kepala sekolah selaku pimpinan.

Dalam hal ini, maka seorang kepala sekolah harus dituntut memiliki kepandaian dalam menguasai situasi dan kondisi yang dimiliki oleh organisasi, sehingga mampu menerapkan suatu pengembangan program dan menggerakkan sumber daya organisasi yang dimilikinya. Salah satu faktor yang menentukan efektifitas pelaksanaan program peningkatan kinerja adalah ketepatan penggunaan strategi, penggunaan berbagai macam strategi terletak pada seorang pemimpin untuk dapat memahami beberapa strategi, akan dapat memilih dan menentukan strategi mana yang akan diutamakan untuk mencapai suatu tujuan.

Sementara itu menurut Scholes dan Johnson dikutip oleh Apri Winge Adindo (2021: 40) memberikan pengertian bahwa “strategi sebagai arah dan ruang lingkup dari organisasi atau lembaga dalam jangka panjang yang mencapai keuntungan melalui konfigurasi dari sumber daya dalam lingkungan, untuk memenuhi kebutuhan”. Lebih lanjut Ika Lestari dan Mansur Chadi Mursid (2022: 47) mendefinisikan strategi adalah “cara untuk mencapai tujuan jangka panjang”.

Konsep tersebut lebih menitik beratkan pada cara atau upaya pimpinan dalam menetapkan sasaran yang harus dicapai organisasi melalui suatu perencanaan yang akurat, matang dan sistematis dalam jangka panjang. Perencanaan dalam hal ini merupakan suatu pola kebijakan tertentu dalam mengelola organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi strategi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa semua pendapat tersebut pada dasarnya menyatakan bahwa strategi merupakan rangkaian dari rencana sebagai sasaran, kebijakan atau tujuan yang ditetapkan oleh seseorang sesuai dengan kondisi yang ada, sehingga mampu mewujudkan suatu tujuan tertentu baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Tujuan dalam kaitannya dengan program strategi kepala sekolah, maka tujuan yang akan dicapai dapat mengarah pada peningkatan kinerja guru.

Kepala sekolah beserta staf harus mampu menyusun strategi yang tepat agar visi, misi, dan tujuan pendidikan disekolah tersebut cepat tercapai. Dalam perkembangan konsep strategi yang digunakan oleh kepala sekolah bisa dikombinasikan antara berbagai macam strategi, disesuaikan dengan tahap pelaksanaan program serta kondisi situasi klien pada berlangsungnya proses pengambilan keputusan.

2. Pengertian Program Supervisi

Pengawasan ataupun *supervise* dewasa ini sudah lebih diartikan umum secara luas sebagai suatu kegiatan bimbingan bagi para pelaku pendidikan, dalam konteks sekolah, supervisi bukanlah kegiatan yang dilakukan untuk mencari kesalahan tapi kegiatan bimbingan, pembinaan, pengarahan bagi para guru dalam mengembangkan kemampuan guru dan membantu memecahkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru dalam proses pembelajaran.

Jika dilihat dari terminologi, supervisi berasal dari dua kata, yaitu *Super* dan *Vision*. *Super* bisa diartikan sebagai sesuatu yang kuat melebihi kekuatan yang biasanya, atau dapat juga dianalogikan sebagai sesuatu yang berada di atas, sedangkan *vision* bisa didefinisikan sebagai sudut pandang, atau melihat sesuatu dari satu tempat. Jadi supervisi bisa diartikan sebagai melihat sesuatu dari sudut pandang yang berada di atas.

Senada dengan hal tersebut pengertian supervisi secara etimologis menurut Ametembun yang dikutip oleh Sujiranto (2020: 16) menyebutkan bahwa dilihat dari bentuk perkataannya, supervisi terdiri dari dua buah kata *super* dan *vision*. *Super* diartikan atas, lebih. Sedangkan *vision* dapat diartikan lihat, tilik, awasi. Maka yang terkandung dalam pengertian tersebut bahwa seorang supervisor mempunyai kedudukan atau posisi lebih dari orang yang disupervisi, tugasnya adalah melihat, menilik, atau mengawasi orang-orang yang disupervisi.

Menurut *Good Carter* dalam *Dictionary of Education*, yang dikutip dari buku *Supervisi Pendidikan* karya Dr. Surdadi, (2021) menjelaskan bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, metode, dan evaluasi pengajaran. Situasi belajar mengajar di sekolah akan lebih baik tergantung kepada ketrampilan supervisor sebagai seorang pemimpin.

Sedangkan menurut Sulistyorini, dkk (2021: 7) supervisi pembelajaran merupakan “kegiatan dalam membantu guru untuk meningkatkan kemampuan dalam pengelolaan kegiatan pembelajaran sehingga dapat mencapai tujuan pembelajaran yang ditargetkan”. Lebih lanjut Sulistyorini, dkk (2021: 193) mengatakan bahwa program supervisi merupakan “program pengembangan guna memperbaiki hal yang kurang baik, dan mengembangkan sesuatu yang sudah baik. Maka program tersebut perlu dievaluasi guna memperbaiki program sebelumnya, dikarenakan tujuan evaluasi adalah memperbaiki dan mengembangkan dari program selanjutnya”.

Setiap kegiatan yang berprogram pasti memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai, begitu pula evaluasi program supervisi pendidikan. Menurut Chester T Mc Nerney (Bismar Sibuea, 2023: 128) tujuan evaluasi program supervisi pendidikan sebagai berikut : *“The purpose of evaluation is to discover the needs of the individual's being evaluated and the design learning experiences that will satisfy these needs”*. Secara umum dapat diartikan

bahwa tujuan program evaluasi adalah “meneliti atau menemukan kebutuhan-kebutuhan setiap individu yang dinilai dan kemudian digunakan untuk merencanakan pengalaman belajar yang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan setiap individu tersebut”.

Dari beberapa opini para ahli di atas dapat diambil *point* pentingnya bahwa supervisi bukanlah suatu kegiatan untuk mencari kesalahan atau mengaudit suatu kegiatan pengajaran yang dilakukan oleh seorang guru dalam proses kegiatan pembelajaran, melainkan sebuah kegiatan yang dilakukan untuk pembinaan, pengarahan bagi guru dalam mengatasi permasalahan yang ada yang dimungkinkan timbul pada saat proses kegiatan belajar mengajar dalam upaya untuk meningkatkan kinerja guru baik dari segi kompetensi dan profesionalitasnya.

Dari pengertian para ahli di atas dapat dianalisis bahwa supervisi pengajaran dalam sebuah sekolah berfokus pada perilaku guru, kepala sekolah dan tenaga kependidikan (Tenaga administrasi, laboran dan pustakawan) yang mempunyai tujuan akhir adalah untuk perbaikan dalam rangka mewujudkan harapan belajar siswa. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kegiatan pokok supervisi adalah “melakukan pembinaan kepada lembaga pada umumnya dan kepada guru, kepala sekolah pada khususnya agar kualitas pembelajaran dan kinerja guru meningkat . Harapannya dengan meningkatnya kualitas pembelajaran dan kinerja guru maka meningkat pula prestasi belajar siswa, dan kualitas lulusan dari sekolah atau lembaga tersebut.

3. Pengertian Supervisi Kunjungan Kelas

Menurut Ahmad Faozan (2022: 65) bahwa supervisi kunjungan kelas adalah “cara yang dilakukan supervisor (kepala sekolah) ke dalam suatu kelas pada saat guru sedang mengajar dengan tujuan untuk membantu guru yang bersangkutan mengatasi masalah/kesulitan selama mengadakan kegiatan pembelajaran”. Kunjungan kelas ini dilakukan dalam rangka untuk memperoleh data tentang keadaan sebenarnya mengenai kemampuan dan keterampilan guru mengajar”.

Dalam sebuah artikel ilmiah terkait dengan supervisi kunjungan kelas (<https://radarsemarang.jawapos.com/artikel/untukmuguruku/2021/03/08/supervisi-kunjungan-kelas-meningkatkan-kemampuan-guru/>) dikatakan bahwa “Supervisi kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh kepala sekolah sebagai supervisor untuk mengamati proses pembelajaran di kelas”. Supervisi kunjungan kelas adalah salah satu bentuk supervisi yang bisa dilakukan oleh pengawas sekolah selain kepala sekolah dalam upaya untuk meningkatkan kinerja guru baik dari segi kompetensi maupun profesionalisme guru.

Dari pengertian para ahli di atas maka dapat dikatakan juga bahwa supervisi kunjungan kelas adalah sebuah teknik untuk membina guru oleh kepala sekolah atau pengawas sekolah (*supervisor*) dengan cara datang ke kelas sambil melakukan pengamatan bagaimana cara guru melaksanakan proses pembelajaran. Tujuannya memperoleh data mengenai keadaan sebenarnya selama guru mengajar dan untuk menolong guru mengatasi kesulitan atau masalah di dalam kelas. Dengan supervisi kunjungan kelas ini seorang kepala sekolah dapat berbincang dengan guru tentang kesulitan dan hambatan yang dihadapi oleh guru-guru.

Adapun supervisi kunjungan kelas sebagai salah satu alat untuk mendorong guru agar meningkatkan cara mengajarnya dan cara belajar siswa. Harapannya dengan kompetensinya meningkat maka kinerja guru juga meningkat seiring dengan pengalaman dan masukan yang semakin banyak. Dalam upaya tersebut seorang kepala sekolah dan pengawas dapat merencanakan pelaksanaan supervisi kunjungan kelas dengan baik agar pelaksanaan berjalan dengan optimal serta evaluasi dari kegiatan tersebut untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan dalam pelaksanaan supervisi kunjungan kelas di sekolah.

Teknik kunjungan kelas ini dapat dilakukan dengan tiga cara, (1) kunjungan kelas tanpa diberi tahu (*unannounced visitation*), dimana supervisor tiba-tiba datang ke kelas tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, sedangkan guru pada saat itu tengah mengajar; (2) kunjungan kelas dengan

pemberitahuan terlebih dahulu (*announced visitation*), sebelum mengadakan kunjungan supervisor memberitahu guru bahwa dia akan mengunjungi kelas pada waktu yang akan ditetapkan; (3) kunjungan atas undangan guru (*visit upon visitation*), artinya gurulah yang mengundang supervisor (kepala sekolah) untuk mengunjungi kelas pada saat ia mengajar.

Ketiga cara ini masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahannya. Pada cara pertama, kunjungan kelas tanpa pemberitahuan supervisor mendapatkan data yang sebenarnya, tanpa ada rekayasa dari guru. Akan tetapi, guru dapat menjadi gugup dan tidak nyaman atas kehadiran supervisor (kepala sekolah) yang tiba-tiba. Sedangkan pada cara kedua, yakni kunjungan kelas dengan cara pemberitahuan, guru akan mempersiapkan diri sebaik mungkin agar dapat tampil dengan optimal. Sementara bagi supervisor ia akan dianggap sebagai pengawas yang memiliki perencanaan yang baik dengan penjadwalan yang jelas. Namun aspek negatifnya, data yang diperoleh ada kemungkinan adalah hasil rekayasa yang dibuat-buat oleh guru. Sehingga ketika tidak ada supervisor, guru tersebut akan kembali keadaannya yang semula, tidak mengajar dengan optimal. Pada cara ketiga, yaitu kunjungan atas undangan guru memiliki sisi positif saling belajar dan berbagi pengalaman. Inisiatif guru mengundang supervisor itu indikasi komitmen guru untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan mengajarnya. Namun kelemahannya adalah data yang diperoleh ada kemungkinan manipulatif. (Ahmad Faozan, 2022: 65-66)

C. Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah terdiri dari dua kata, yaitu Kepala dan Sekolah. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin pada sebuah organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat memberi dan menerima pelajaran. Dengan demikian kepala sekolah dapat diartikan sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah adalah “pemimpin tertinggi pada organisasi sekolah. Karena itu program lembaga dan keberhasilannya akan ditentukan kemampuan

kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisir, mengaplikasikan, mengontrol, dan mengevaluasi semua program yang telah dibuat”. (Dian Rostikawati, 2022: 21).

Sedangkan menurut Suparman (2019: 17), kepala sekolah adalah “seorang guru (pendidik) yang diberi tambahan tugas untuk mengelola dan memimpinsuatu lembaga pendidikan formal, yang diangkat berdasarkan tugas dan kewenangannya oleh pemerintah atau lembaga penyelenggara pendidikan”. Apa yang dikatakan Suparman ini sesuai dengan pengertian kepala sekolah yang tertuang dalam Permendiknas No. 2 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai Kepala Sekolah sebagai tugas tambahan dan diperbarui dengan Permendikbud No. 6 tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah. Guru dapat diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah untuk memimpin dan mengelola sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas kepala sekolah perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah serta sertifikasi kompetensi dan penilaian kinerja kepala sekolah.

“kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin taman kanak-kanak / raudhatul athfal (TK/RA), taman kanak-kanak luar biasa (TKLB), sekolah dasar / madrasah ibtidaiyah (SD/MI), sekolah dasar luar biasa (SDLB), sekolah menengah pertama / madrasah tsanawiyah (SMP/MTs.) sekolah menengah pertama luar biasa (SMPLB), sekolah menengah atas / madrasah aliyah (SMA/MA), sekolah menengah kejuruan / madrasah aliyah kejuruan (SMK/MAK), sekolah menengah atas luar biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI), atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional (SBI)”.

Guru dapat diberikan tugas tambahan sebagai kepala sekolah / madrasah untuk memimpin dan mengelola sekolah / madrasah dalam upaya meningkatkan kualitas kepala sekolah / madrasah perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan calon sekolah / madrasah serta sertifikasi kompetensi dan penilaian kinerja kepala sekolah / madrasah.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, seperti pengelolaan maupun pembelajaran di sekolah, kepala sekolah adalah jabatan yang paling strategis. Profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah merupakan komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan

kompetensi mereka, yang bertujuan agar keprofesionalan mereka dalam menjalankan dan memimpin segala sumber yang ada di suatu sekolah mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama”.

Dapat diambil sebuah kesimpulan dari apa yang disampaikan para ahli bahwa kepala sekolah adalah “guru yang mempunyai kecakapan mengelola sumber daya yang dimiliki suatu sekolah sampai dengan bisa didayagunakan semaksimal mungkin untuk meraih tujuan bersama. Maksud dari kata memimpin adalah *leadership*, yaitu kemampuan untuk menggerakkan sumber daya, baik internal maupun eksternal, dalam rangka mencapai tujuan sekolah dengan lebih optimal”.

Pola kebijakan kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Dalam dunia pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah adalah jabatan strategis untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Ada beberapa hal yang dipertimbangkan dalam penilaian kepala sekolah. *Pertama*, penilaian integritas kepala sekolah adalah berkaitan dengan penilaian kepribadian kepala sekolah, dimana kepala sekolah diharapkan mempunyai kepribadian yang menjadi panutan di masyarakat sekolah.

Kedua, penilaian kapabilitas kepala sekolah adalah penilaian tentang : pengetahuan, ketrampilan, dan sikap serta wawasan pendidikan kepala sekolah dalam bidang tugas dan tanggung jawabnya dalam mengelola sekolah. Kepala sekolah harus menguasai 8 standar nasional pendidikan, ditambah lagi kemampuannya dalam bidang: manajemen sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, supervisi pembelajaran, dan kewirausahaan. Disamping itu kepala sekolah harus bertanggung jawab dalam pelaksanaan akreditasi sekolah.

2. Tanggungjawab Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah personil yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis

akademis saja, akan tetapi perihal non akademis seperti kondisi lingkungan dan hubungan kemasyarakatan juga menjadi tanggung jawab yang harus dipikulnya.

Dalam buku Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Mulyasa (2022: 27) mengatakan “tanggung jawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap melaksanakan tugas (*a bias of action*), yang harus tetap siaga bila ada perintah dari yang lebih atas. Untuk kepentingan tersebut, dia harus dapat menempatkan diri sebagai pekerja keras (*hard worker*), berdedikasi (*dedicated employer*), dan saudagar (memiliki seribu akal), serta mampu memberdayakan dan mempengaruhi orang lain secara positif”.

Dalam rangka membangun kepercayaan dan tanggung jawab, setiap kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya harus mampu memberdayakan tenaga kependidikan dan seluruh warga sekolah agar mau dan mampu melakukan upaya-upaya untuk mencapai tujuan sekolah. Dalam hal ini, memberdayakan berarti membuat usaha yang sistematis dan berkesinambungan untuk memberi informasi, pengetahuan, dukungan, dan kesempatan kepada para tenaga kependidikan yang lebih banyak guna melatih kekuatan mereka untuk meraih keberhasilan. Oleh karena itu tahap pertama dalam memberdayakan tenaga kependidikan adalah menjaga jangan sampai mereka mengulang melakukan apapun yang bisa membuat mereka merasa tak berdaya atau mengurangi energi dan semangat atas apa yang dilakukannya.

Kepala sekolah sebagai orang yang menerima amanah untuk memimpin sekolah, memiliki tugas yang besar dalam pengelolaan sekolah yang baik, supaya dapat mencapai tujuan pendidikan secara maksimal. Dengan kata lain, mengelola sekolah secara baik adalah tugas utama kepala sekolah. Disinilah kepala sekolah berposisi sebagai seorang manager sekaligus pemimpin.

Dua peran di atas, adalah gambaran posisi kepala sekolah bagaikan keping mata uang, yang harus diemban dalam satu waktu dan tidak dapat dipisahkan. Dia bertanggung jawab terhadap atasan, sesama rekan, kepala sekolah atau lingkungan terkait, dan kepada bawahan.

3. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah bermutu adalah kepala sekolah yang mampu menjalankan tugasnya sesuai standar yang telah digariskan. Standar kompetensi kepala sekolah menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 dapat dijadikan standar mutu kepala sekolah di Indonesia secara nasional. Permen ini menggariskan bahwa sebagai pemimpin lembaga pendidikan seorang kepala sekolah harus memenuhi lima kompetensi dasar agar mampu menjalankan tugas yang diembannya dengan baik. Kelima kompetensi tersebut adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Kompetensi kepribadian mencakup beberapa sub kompetensi: (1) memiliki tanggung jawab sebagai pengawas satuan pendidikan; (2) mempunyai integritas kepribadian sebagai pemimpin; (3) memiliki keinginan / kemauan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah; (4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (5) kemampuan untuk mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah; dan (6) memiliki minat dan bakat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Dengan berbekal kompetensi ini kepala sekolah akan dihormati sekaligus disegani oleh masyarakat. Kompetensi manajerial, terdiri dari: (1) menyusun perencanaan sekolah atau madrasah dalam tingkatan-tingkatan perencanaan; (2) mengembangkan organisasi sekolah atau madrasah sesuai dengan kebutuhan; (3) memimpin sekolah atau madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah atau madrasah secara optimal; (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah atau madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah atau madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (7) mengelola sarana dan prasarana sekolah atau madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (8) mengelola hubungan sekolah atau madrasah dan masyarakat dalam rangka

pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah atau madrasah; (9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (11) mengelola keuangan sekolah atau madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; (12) mengelola ketatausahaan sekolah atau madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah atau madrasah; (13) mengelola unit layanan khusus sekolah atau madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah atau madrasah; (14) mengelola sistem informasi sekolah atau madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; (15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah atau madrasah; dan (16) melakukan monitoring, (17) evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah atau madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Kompetensi kewirausahaan, terdiri dari: (1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah atau madrasah; (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah atau madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah atau madrasah; (4) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi atau jasa sekolah atau madrasah sebagai sumber belajar peserta didik; dan (5) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah atau madrasah. Di era perubahan ini kompetensi ini sangat dibutuhkan.

Kompetensi supervisi, meliputi: (1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; dan (3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Adapun kompetensi sosial mencakup indikator-indikator: (1) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah atau madrasah; (2) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain. E. Mulyasa (2022: 98-110) memaparkan sebagai seorang pemimpin tugas dan fungsi kepala sekolah sangat kompleks, demi terwujudnya sekolah yang berkualitas. Berikut ini adalah rincian tugas dan fungsi kepala sekolah menurut E. Mulyasa:

- 1) Sebagai pendidik (*educator*), berusaha meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di sekolah, membangun suasana kondusif, memberi arahan dan motivasi kepada seluruh warga sekolah, menciptakan gaya pembelajaran yang menyenangkan, serta membuat program percepatan bagi peserta didik yang memiliki kemampuan di atas rata-rata.
- 2) Sebagai manajer, memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki dengan pola kerja sama, memfasilitasi tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan kompetensi sesuai bidangnya, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk terlibat dan berperan aktif.
- 3) Sebagai administrator, dilakukan melalui pembuatan kurikulum, program kesiswaan, tata usaha, administrasi, pembukuan keuangan dan inventarisir sarana prasarana.
- 4) Sebagai supervisor, fokus kepada prinsip-prinsipnya, seperti interaksi yang konsultatif, hubungan kolejal, dan bukan hirarkis, diwujudkan dengan cara demokratis, fokus kepada tenaga pendidik dan kependidikan, dilaksanakan sesuai kebutuhan mereka, dan sifatnya adalah bantuan profesional.
- 5) Sebagai pemimpin, dilakukan dengan memberi arahan dan monitoring, meningkatkan kompetensi SDM, membangun komunikasi yang dialogis, dan pembagian tupoksi.
- 6) Sebagai inovator, menggunakan strategi jitu untuk menciptakan keharmonisan, menciptakan ide gagasan baru, membuat program yang terintegrasi, menjadi panutan bagi warga sekolah, dan mengembangkan pembelajaran yang inovatif.

7) Sebagai motivator, menggunakan strategi yang dapat memotivasi warga sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

Dengan ketujuh tugas dan fungsi di atas kepala sekolah didorong untuk meningkatkan kreatifitasnya dalam mengelola sekolah, sehingga mampu menjadi figur yang patut untuk ditauladani dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dalam mewujudkan mutu pendidikan yang dicita-citakan.

4. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, “sebagai pendidik, manajer, administrator, penyedia, pemimpin, pencipta iklim kerja dan wirausahawan”.

Di bawah ini akan uraikan secara ringkas hubungan antara peran kepala sekolah dengan peningkatan kinerja guru. Hasil penelitian yang dilakukan Ribka Ginting, (2020) Fungsi supervisi Kepala Sekolah terhadap kinerja guru. Upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru melalui supervisi kepala sekolah yaitu kepala sekolah dapat mempertimbangkan alternatif lain seperti mengadakan pembinaan, pelatihan, atau penataran diluar rutinitas mengajar. Selain itu, kepala sekolah dapat “melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengevaluasian dengan matang dan melibatkan pihak-pihak yang lain seperti pengawas, wakil kepala sekolah, dan guru-guru yang memiliki kompetensi tinggi”. (Supiani, 2022: 76).

Upaya lain yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah yaitu melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru. Perlu digaris bawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) *educator* (pendidik) ; (2) *manajer*; (3) *administrator*; (4) *supervisor* (penyelia); (5) *leader* (pemimpin); (6) *innovator* (pencipta iklim kerja); dan (7) *entrepreneurship* (wirausahawan);

Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan di atas, di bawah ini akan diuraikan secara ringkas hubungan antara peran kepala sekolah dengan peningkatan kompetensi guru.

1. Kepala Sekolah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

2. Kepala Sekolah Sebagai *Manajer*

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

3. Kepala Sekolah Sebagai *Administrator*

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

4. Kepala Sekolah Sebagai *Supervisor*

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan (guru) harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya.

Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antara lain dapat ditunjukkan oleh “meningkatnya kesadaran tenaga guru untuk meningkatkan kinerjanya, dan meningkatnya keterampilan tenaga pendidik (guru) dalam melaksanakan tugasnya secara bertanggung jawab”. (Zubairi, 2022: 123).

5. Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan yang baik. Ia dapat meningkatkan kemauan tenaga pendidik dan kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan

mendelegasikan tugas kepada wakilnya atau guru yang memiliki kompetensi dalam tugas tersebut. Artinya sebagai leader, kepala sekolah dapat dilihat dari kepribadian, pengetahuannya tentang tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan berkomunikasi.

Hagman yang dikutip oleh Mulyasa (2021: 55) mengatakan bahwa “kepala sekolah itu sebaiknya jangan dijabat oleh seseorang yang lemah, terutama dalam mengambil keputusan, menentukan kebijakan, atau seseorang yang berprinsip pokoknya jalan. Banyak pekerjaan yang harus dikerjakan olehnya. Posisi atau jabatan kepala sekolah sebaiknya dijabat oleh orang yang memiliki dinamika, ide, pengetahuan, dan pengalaman melakukan *sharing*. Sebagai kepala sekolah diharapkan mampu melaksanakan tugas sebagai *educational statemanship*”.

Dalam teori kepemimpinan ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Hal tersebut sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko, dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

Seorang kepala sekolah jika ingin berhasil menggerakkan para guru, staf, dan para siswa berperilaku dalam mencapai tujuan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah harus dapat menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan yang bersifat memaksa atau bertindak keras terhadap para guru, staf, dan para siswa. Sebaliknya kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf, dan siswa, dengan cara menyakinkan (*persuade*) dan membujuk (*induce*), berusaha

agar para guru, staf dan siswa percaya bahwa apa yang dilakukan adalah benar. Dengan demikian kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

6. Kepala Sekolah Sebagai *Inovator*

Menurut E. Mulyasa yang dikutip oleh A. Bastian dan Yasin dalam buku *Kepemimpinan Pendidikan Kepala Sekolah di Era 5.0* (2022: 114-116) menyatakan bahwa “kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya dalam melakukan pekerjaan secara, (1) konstruktif yaitu membina setiap tenaga kependidikan untuk dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya, (2) kreatif yaitu berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya, (3) delegatif yaitu berusaha mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing, (4) integratif yaitu berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencaopai tujuan sekolah secara efektif, efisien, dan produktif, (5) rasional dan objektif yaitu berusaha bertindak dengan mempertimbangkan rasio dan objektif, (6) pragmatis yaitu berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan sekolah, (7) keteladanan yaitu kepala sekolah harus menjadi teladan dan contoh yang baik bagi bawahannya, (8) disiplin, serta (9) adaptabel dan fleksibel yaitu mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap sesuatu yang inovatif, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan bagi setiap tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Harapkannya adalah kepala sekolah mampu memberikan inovasi-inovasi baru dalam lembaga yang dipimpinnya. Dikarenakan melihat perkembangan teknologi sekarang ini yang semakin maju, kepala sekolah diharapkan mampu mengadakan hal-hal yang baru untuk kemajuan pendidikan.

7. Kepala Sekolah sebagai *Entrepreneurship*

Dalam menerapkan prinsip-prinsip *entrepreneurship* dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya. Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Dalam kaitannya dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan, perlu dipahami bahwa setiap kepala sekolah bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi tenaga kependidikan, dan dia sendiri harus berbuat baik. Kepala sekolah juga harus menjadi contoh, sabar dan penuh pengertian. Fungsi pemimpin hendaknya diartikan seperti motto Ki Hajar Dewantara: *Ing ngarsa sung tulada, Ing madya mangun karsa, Tut wuri handayani* (di depan menjadi teladan, di tengah membina kemauan, di belakang menjadi pendorong / memotivasi).

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan, sehingga kepala sekolah dituntut untuk mempunyai taktik atau kiat yang tepat dan senantiasa meningkatkan efektifitas kerjanya. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dilihat berdasarkan kriteria-kriteria berikut ini:

- a. Mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif
- b. Dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif.

- d. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lainnya.
- e. Bekerja dengan tim manajemen.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif.

Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasikan dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong dan memotivasi guru untuk bekerja sama dan meningkatkan kinerjanya dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan. Upaya atau kiat-kiat yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru antara lain melalui, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pemberian motivasi, dan penghargaan.

5. Kendala-kendala Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru.

Kinerja menunjukkan suatu penampilan keadaan kerja seseorang dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam suatu lingkungan tertentu termasuk dalam organisasi. Dalam kenyataannya, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, sehingga bila diterapkan pada pekerja maka bagaimana dia bekerja akan dapat menjadi dasar untuk menganalisis latar belakang yang mempengaruhinya. Semua ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor individu itu sendiri seperti motivasi, keterampilan, dan juga pendidikan dan faktor situasi, seperti iklim kerja, tingkat gaji, dan kesempatan berprestasi.

Kinerja sendiri pun terkadang disama artikan dengan prestasi kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktifitas kerja dan berbagai istilah lainnya. Dari hal tersebut terdapat setidaknya empat elemen dalam kinerja, yaitu :

- 1) Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil kerja yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok.

- 2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian, orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.
- 3) Pekerjaan harus dilakukan secara legal, yang berarti dalam melakukan tugas-tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain pengikut aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum. (B. Setiyadi, 2020: 30)

Menurut B. Setiyadi (2020: 34) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah “hal yang akan ditemui atau dilalui oleh individu pada saat proses pekerjaan berlangsung di dalam organisasi diman hal itu akan memberi pengaruh pada kualitas dan kuantitas kinerja yang dihasilkan individu baik secara positif maupun negatif”. Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja individu dan itu dapat dipengaruhi oleh lingkungan, karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan karakteristik pekerjaan. Dengan demikian, bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang terdiri atas, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, serta sikap.

Karakteristik individu tersebut dapat dipengaruhi oleh karakteristik lain seperti:

- 1) Mental fisik yang dimiliki, latar belakang atau asal usul keluarga serta lingkungan sosial dan jenis kelamin individu.
- 2) Kepemimpinan tempat bekerja, serta gaji yang akan diperoleh juga menjadi indikator yang mempengaruhi kinerja individu.
- 3) Sikap yang ditampilkan ataupun yang diterima oleh individu oleh atasan, sisi kepribadian antar individu dalam lingkungan kerja, dan juga motivasi dari dalam diri individu sebagai dorongan untuk meningkatkan.

- 4) Lingkungan fisik dari tempat bekerja, serta peraturan tertentu dari organisasi misalnya adanya aturan pemotongan gaji jika terlambat dan masih banyak hal lainnya.

Sedangkan menurut Abdul Aziz (2020: 21-22) sekurang –kurangnya ada 10 faktor yang memicu meningkatnya kinerja guru, baik faktor dari dalam maupun faktor dari luar. Kesepuluh faktor tersebut yaitu : 1) Faktor internal atau faktor dari dalam diri guru, meliputi : Dorongan beraktivitas, tanggung jawab dalam pekerjaan, menunjukkan minat dalam tugas, *Reward* atau penghargaan dalam tugas, kesempatan untuk berkembang. 2) Faktor eksternal atau faktor dari luar diri guru, meliputi : Kepala sekolah selalu mengawasi dan memperhatikan, sesama guru mempunyai hubungan interpersonal, Kelompok Kerja Guru (KKG), dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), kelompok diskusi terbimbing, dan memiliki layanan perpustakaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru setidaknya ada beberapa faktor yang dapat dikemukakan antara lain :

- 1) Faktor internal guru, yakni usaha dari dalam diri guru itu sendiri, seperti: motivasi guru dalam bekerja dan sikap guru terhadap tugas mengajar. Untuk Motivasi itu sendiri terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi tinggi.
- 2) Faktor eksternal guru, faktor dari luar guru itu sendiri, seperti : Status guru, imbalan kerja atau gaji, perhatian kepala sekolah, dan sarana prasarana sekolah.

Dari beberapa pendapat di atas jika dikaitkan dengan Guru, yang merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan dan dianggap sebagai

orang yang berperan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan mutu pendidikan. Keberadaan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh internal maupun eksternal yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru.

6. Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Kendala Peningkatkan Kinerja Guru

Ada beberapa alternative pemecahan masalah dalam upaya meningkatkan kinerja guru agar tercapainya pendidikan yang berkualitas yaitu :

- a. Adanya institusi yang selalu membina kinerja guru dan tenaga kependidikan.

Dengan adanya institusi ini diharapkan guru mendapatkan pembinaan secara kontinyu mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kinerjanya. Selain itu, institusi ini merupakan tempat bagi guru untuk bertanya dan berkonsultasi tentang kendala-kendala yang dihadapi dalam menjalankan profesinya sehingga mendapatkan pembinaan. Institusi tersebut bisa saja semacam lembaga “bimbingan konseling dan kinerja” bagi guru.

- b. Pengawasan kepala sekolah

Kepala sekolah adalah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk mencapai tujuan. Sebagai manajer, kepala sekolah berhak melakukan pengawasan terhadap kinerja guru, apakah guru sudah menjalankan fungsinya dengan baik. Melalui pengawasan ini diharapkan adanya komunikasi antara guru dan kepala sekolah mengenai apa saja yang menyimpang dari kinerja guru dan apa saja yang bisa lebih ditingkatkan.

Dengan demikian guru dapat menentukan arah kinerja yang lebih baik guna tercapainya keberhasilan pendidikan. Adapun bentuk pengawasan yang dapat dilaksanakan seperti supervisi kelas, supervisi administrasi, dan supervisi kegiatan, yang dimaksud adalah kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar di luar kelas.

c. Kegiatan musyawarah guru bidang studi yang serumpun di sekolah.

Kegiatan musyawarah ini memberikan wadah bagi guru untuk berdiskusi, berbagi pengalaman, dan memecahkan masalah-masalah pengajaran yang dialami oleh guru. Melalui kegiatan ini diharapkan diperoleh hasil-hasil yang dapat meningkatkan kinerja guru dan menambah wawasan bagi guru. Adapun tempat pelaksanaannya adalah di sekolah sendiri, sehingga guru lebih fleksibel dalam mengatur waktu pertemuan dan segala sesuatunya yang berkaitan dengan kegiatan tersebut. Jadi kegiatan ini semacam “Musyawarah Guru Mata Pelajaran”.

d. Mendatangkan motivator

Motivator adalah orang yang mempunyai keahlian memberikan motivasi kepada orang lain. Ada tiga fungsi motivasi yaitu sebagai pendorong, pengarah, dan sekaligus penggerak perilaku seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Berdasarkan ketiga fungsi motivasi itulah seorang motivator mungkin memberikan arahan kepada guru untuk meningkatkan kembali kinerjanya. Mendatangkan seorang motivator perlu sesekali dilakukan guna membangkitkan kembali semangat guru-guru dalam menjalankan tugasnya. Mungkin guru-guru tersebut akan merasa lepas dari kejenuhan dan mendapatkan energi baru serta siap untuk tugas-tugas selanjutnya. Hal ini akan memberikan sesuatu yang positif untuk keberhasilan pengajaran yang dilaksanakannya.

e. Memberikan fasilitas yang memadai

Dengan tersedianya fasilitas pembelajaran yang cukup dan memadai akan memudahkan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, dan akan menghasilkan pembelajaran yang bermutu pula. Apabila hal ini terpenuhi maka *output* yang dihasilkan pun akan berkualitas.

f. Memberikan insentif yang memadai bagi guru

Pemberian insentif yang memadai bagi guru dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan guru dan keluarganya sesuai standar kebutuhan ekonomi saat itu. Jadi guru tidak perlu mencari penghasilan tambahan di luar tugasnya demi memenuhi kebutuhan dirinya dan keluarganya. Hal

ini bertujuan agar guru fokus pada pekerjaannya, sehingga guru dapat mengembangkan kreativitasnya dan inovasinya dalam pendidikan.

Dengan demikian, alternatif pemecahan masalah tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru dalam dunia pendidikan. Sehingga, guru dapat memberikan pendidikan yang bermutu, dan diharapkan sekolah menghasilkan lulusan yang berkualitas.

D. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Istilah kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Setiap individu yang diberi wewenang, tugas atau kepercayaan untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja (*performance*) yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dari pengertian itu kinerja guru dapat diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang tenaga pendidik atau guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada tataran ini, Bernadin H. Jhon Joyce Russel yang dikutip oleh Herningsih (2022: 107) dalam buku *Kinerja Dosen dan Karyawan* menyatakan bahwa “kinerja sebagai catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu / kegiatan selama periode tertentu”.

Menurutnya ada enam kategori untuk mengukur kinerja guru yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja. Kinerja itu sendiri diartikan beragam oleh beberapa ahli. Dalam kamus besar Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja (Kamus Besar Bahasa Indonesia, <https://kbbi.web.id> : 2023).

Dilihat dari asal kata kinerja berasal dari kata *performance*. Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* yang didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu

di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati bersama. Pengertian kinerja sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja merupakan suatu perbuatan atau perilaku seseorang yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diamati oleh orang lain.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan yang dinyatakan dengan fungsi dari motivasi dan kemampuan titik kinerja sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hasil kerja saja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya dan pekerjaannya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. (R. S Masna Hatuwe, 2022: 22)

Dari beberapa uraian tentang definisi kinerja di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang yang dapat diperlihatkan melalui kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kecakapan, komunikasi yang baik dan terukur untuk mencapai tujuan dalam suatu unit kerja berdasarkan atas standarisasi yang sesuai dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan.

Jika kinerja terkait dengan tenaga kependidikan (guru) atau kinerja guru, maka kinerja guru dapat dikatakan sebagai perilaku guru untuk mencapai tujuan pembelajaran, sedangkan hasil yang dicapai menunjukkan efektifitas perilaku kerja guru yang bersangkutan. Hasil kerja guru pada gilirannya dipengaruhi oleh kinerja guru. Menurut Undang-Undang RI nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pada bab 1 pasal 1 disebutkan bahwa: “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Sehubungan dengan kinerjanya maka guru ada yang

memiliki kinerja baik dan juga yang memiliki kinerja kurang baik. Guru yang memiliki kinerja baik akan disebut dengan guru profesional.

Robbins dalam (Sinambela, 2017: 480) mengemukakan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama”. Sementara itu Prawirosentono, (Sinambela, 2017: 481) mengartikan kinerja adalah “hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”.

Lebih lanjut Wartini, (2022: 8) menyampaikan bahwa kinerja guru merupakan “hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar”. Kinerja seorang guru akan tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari, kinerja dapat dilihat dalam aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan kualitas dalam melaksanakan kegiatan / tugas tersebut.

Dari berbagai pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seorang guru di sekolah atau lembaga pendidikan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan.

Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru menurut Undang- Undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 tahun 2003 dalam pasal 10 dijelaskan kompetensi guru meliputi (1) Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik; (2) kompetensi kepribadian yaitu kemampuan kepribadian yang mantap berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan bagi anak didiknya; (3) kompetensi sosial, yaitu kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua atau wali peserta didik;

dan (4) profesional yaitu kemampuan menguasai materi pelajaran secara luar dan mendalam diperoleh melalui pendidikan profesi.

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia pasal 5 tugas utama Guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah serta tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah.

Selain sebagai aktor utama kesuksesan pendidikan yang dicanangkan, ada beberapa fungsi dan tugas lain seorang guru, antara lain :

1. *Educator* (pendidik)

Tugas pertama guru adalah mendidik murid-murid sesuai dengan materi pelajaran yang diberikan kepadanya. Sebagai educator, ilmu adalah syarat utama. Membaca, menulis, berdiskusi, mengikuti informasi, dan responsive terhadap masalah kekinian sangat menunjang peningkatan kualitas guru.

2. *Leader* (pemimpin)

Guru seorang pemimpin kelas. Karena itu, ia harus bisa menguasai, mengendalikan, dan mengarahkan kelas menuju tercapainya tujuan pembelajaran yang berkualitas.

3. *Fasilitator*

Sebagai fasilitator, guru bertugas memfasilitasi murid untuk menemukan dan mengembangkan bakat secara pesat.

4. *Motivator*

Sebagai seorang motivator, seorang guru harus mampu membangkitkan semangat dan mengubur kelemahan anak didik bagaimanapun latar belakang hidu keluarganya, bagaimanapun kelam masa lalunya, dan bagaimanapun berat tantangannya.

5. *Administrator*

Sebagai seorang guru, tugas administrasi sudah melekat dalam dirinya, dalam mengajar, guru harus mengabsen terlebih dahulu, mengisi jurnal

kelas dengan lengkap, mulai dari nama, materi yang disampaikan, kondisi siswa, dan tanda tangan. Ia juga membuat laporan berkala sesuai dengan system administrasi sekolah.

6. *Evaluator*

Sebaik apa pun kualitas pembelajaran, pasti ada kelemahan yang perlu dibenahi dan disempurnakan. Disinilah pentingnya evaluasi seorang guru. Dalam evaluasi ini, guru bisa memakai banyak cara, dengan merenungkan sendiri proses pembelajaran yang diterapkan, meneliti kelemahan dan kelebihan, atau dengan cara yang lebih objektif, meminta pendapat orang lain, misalnya kepala sekolah, guru yang lain, dan murid-muridnya, (Suparman, 2019: 171).

Dalam melakukan fungsi dan tugas seorang guru agar dapat berjalan secara optimal, berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja guru dilakukan melalui berbagai pelatihan, agar dapat melaksanakan fungsi dan tugas seorang guru dapat melaksanakan kegiatan pendidikan yang berkualitas secara optimal.

2. **Kompetensi Guru**

Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan menyatakan pendidik adalah pendidik profesional. Untuk itu agar menjadi pendidik maka harus memiliki kualifikasi akademik minimal Sarjana atau Diploma IV (S1/D-IV) yang relevan dan menguasai kompetensi sebagai agen pembelajaran. Adapun pemenuhan persyaratan tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Hal ini nantinya dibuktikan dengan sertifikat pendidik seperti di jelaskan dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Marshal menyatakan dalam buku yng ditulis oleh Rina Febriana, (2021: 1) bahwa “kompetensi berasal dari kata *competency* (bahasa Inggris) yang memiliki arti *ability* (kemampuan), *capability* (kesanggupan),

proficiency (keahlian), *qualification* (kecakapan), *eligibility* (memenuhi persyaratan), *readiness* (kesiapan), *skill* (kemahiran), dan *edeqency* (kepadanan)". Lebih lanjut Uzer Usman juga menjelaskan kompetensi adalah "suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik kullitatif maupun kuantitatif".

Mulyasa dalam buku tersebut juga mengatakan ada beberapa unsur yang terkandung dalam kompetensi yaitu: "(1) pengetahuan, kesadaran dalam kognitif; (2) pemahaman, kedalaman kognitif dan afektif individu; (3) kemampuan, sesuatu yang dimiliki oleh peserta didik untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya; (4) nilai, standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang; (5) sikap, perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar; (6) minat, kecenderungan seseorang untuk melakukan perbuatan".

Jhonson menyatakan dalam buku yang ditulis oleh Fitra Mardiana, dkk (2022: 18) bahwa : "*Competency as rational performance which satisfactirily meet the objective for a desired condition*" (Charles E. Jhonson, 1974). Menurutnya, "kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Dengan demikian suatu kompetensi ditunjukkan oleh penampilan atau unjuk kerja yang dapat dipertanggungjawabkan rasional dalam upaya mencapai tujuan". Sedangkan menurut Edison, Syarifah Nim'ah, dkk. (2022: 177) Kompetensi adalah "kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Untuk mencapai tujuan yang diharapkan, guru harus mempunyai kemampuan yang baik dalam melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya. Kemampuan tersebut harus didasarkan pada setiap kompetensi yang dimiliki. Gordon dalam bukunya Kuswiyati, dkk (2023: 7) menjelaskan bahwa beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut :

- a) Pengetahuan (*knowledge*); yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, misalkan seorang guru mngetahui cara melakukan identifikasi kebutuhan

belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap peserta didik sesuai dengan kebutuhannya.

- b) Pemahaman (*understanding*); yaitu kedalaman kognitif, dan efektif yang dimiliki oleh individu. Misalkan seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi peserta didik, agar dapat melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien.
- c) Kemampuan (*skill*); adalah suatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalkan kemampuan guru dalam memilih, dan membuat alat peraga sederhana untuk memberi kemudahan belajar pada peserta didik.
- d) Nilai (*value*); adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya standar perilaku guru dalam pembelajaran (kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab, demokratis, dll).
- e) Sikap (*attitude*); yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan upah/gaji, dan sebagainya.
- f) Minat (*interest*); adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya minat untuk mempelajari atau melakukan sesuatu.

Dari kompetensi guru di atas, kita dapat melihat bahwa guru harus mempunyai kompetensi berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap, dan minat untuk mendidik anak sebaik mungkin. Hal ini agar anak didik dapat menyerap informasi atau ilmu dengan baik. Menurut Imron sebagaimana dikutip Darmadi dalam buku membangun paradigma baru kinerja guru (2018: 45-46), ada 10 kompetensi dasar yang harus dikuasai oleh guru dalam upaya peningkatan keberhasilan belajar mengajar, yaitu : (1) Menguasai bahan, (2) Mengelola program belajar mengajar, (3) Mengelola kelas, (4) Menggunakan media atau sumber belajar, (5) Menguasai landasan-landasan pendidikan, (6) Mengelola interaksi belajar mengajar, (7) Menilai prestasi siswa untuk

pendidikan dan pengajaran, (8) Mengenal program fungsi dan pelayanan bimbingan dan penyuluhan, (9) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, (10) Memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil pendidikan guna keperluan pengajaran.

Kompetensi guru yang disampaikan di atas, memberikan pandangan tersendiri bahwa untuk menjadi seorang guru yang profesional dan mumpuni adalah bukan perkara yang mudah. Seorang guru selain kemampuan materi ajarnya, juga harus mempunyai kemampuan menyampaikan atau metode penyampaian materi dengan baik. Selain itu juga kemampuan interpersonal yang baik terhadap peserta didik dan rekan kerja serta atasan di sekolah. Dari kompetensi yang dimiliki dan aplikasi yang dilaksanakan, maka guru akan memberikan kinerja yang baik terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.

Dari beberapa pendapat di atas, maka penulis mengklasifikasikan kompetensi kedalam dua aspek yaitu aspek fisik dan aspek aktualisasi. Aspek fisik yaitu aspek yang menekankan pada proses manusia mencapai suatu keberhasilan, sedangkan aspek aktualisasi lebih menekankan pada seorang guru mencapai 10 dasar kompetensi yang disebutkan di atas. Jadi dengan keenam potensi yang dimiliki oleh manusia secara fisik (pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap, dan minat), seorang guru akan dapat mencapai kesepuluh kompetensi dengan mudah untuk mencapai sebuah keberhasilan dalam proses belajar mengajar.

3. Peran dan Tugas Guru

Guru sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik untuk membantu mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Pada saat orangtua atau wali mereka mendaftarkan putra putrinya ke sekolah pada saat itulah mereka menaruh harapan terhadap guru, agar putra putrinya mampu berkembang dengan optimal.

a. Peran Guru dalam Proses Belajar Mengajar

1) Guru sebagai demonstrator

Dalam perannya sebagai demonstrator, guru senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan serta senantiasa

mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuannya dalam ilmu yang dimilikinya karena hal ini sangat menentukan hasil belajar oleh siswa.

2) Guru sebagai pengelola kelas

Dalam perannya sebagai pengelola kelas, guru hendaknya mampu mengelola kelas sebagai lingkungan belajar serta merupakan aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisasi. Lingkungan diatur dan diawasi agar kegiatan-kegiatan belajar terarah kepada tujuan-tujuan pendidikan. Pengawasan terhadap belajar lingkungan itu turut menentukan sejauh mana lingkungan tersebut menjadi lingkungan belajar yang baik.

3) Guru sebagai mediator dan fasilitator

Sebagai mediator guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan karena media pendidikan merupakan alat komunikasi untuk lebih mengefektifkan proses belajar mengajar. Dengan demikian media pendidikan merupakan dasar yang sangat diperlukan yang bersifat melengkapi dan merupakan bagian integral demi berhasilnya proses pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Sebagai mediator gurupun menjadi perantara dalam hubungan antar manusia. Oleh karena itu seorang guru harus terampil mempergunakan pengetahuan bagaimana orang berinteraksi dan berkomunikasi. Tujuannya agar guru dapat menciptakan secara maksimal kualitas lingkungan yang interaktif.

4) Guru sebagai evaluator

Dalam proses belajar mengajar guru hendaknya menjadi evaluator yang baik. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah dirumuskan itu tercapai atau belum, dan apakah materi yang diajarkan sudah cukup tepat. Semua pertanyaan tersebut dapat dijawab melalui kegiatan evaluasi atau penilaian.

Dalam fungsinya sebagai penilai hasil belajar siswa, guru hendaknya terus menerus mengikuti hasil belajar yang telah dicapai oleh siswa dari waktu ke waktu. Informasi yang dapat diperoleh melalui evaluasi ini merupakan umpan balik (*feedback*) terhadap proses belajar mengajar. Umpan balik ini akan dijadikan tolak ukur untuk memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar selanjutnya. Dengan demikian proses belajar mengajar akan terus menerus ditingkatkan untuk memperoleh hasil yang optimal.

b. Peran guru dalam administrasi

Dalam kaitannya dengan kegiatan yang sifatnya administratif seorang guru dapat berperan sebagai berikut :

- 1) Pengambilan inisiatif, pengarah, dan penilaian kegiatan-kegiatan pendidikan. Ini berarti guru turut serta dalam memikirkan kegiatan-kegiatan pendidikan yang direncanakan serta penilaiannya.
- 2) Wakil masyarakat, yang berarti bahwa dalam lingkungan sekolah guru menjadi bagian dari anggota suatu masyarakat. Guru harus mampu mencerminkan suasana dan harapan suatu masyarakat dalam arti baik.
- 3) Orang yang ahli dalam mata pelajaran. Guru harus mampu bertanggungjawab mewariskan kebudayaan kepada generasi muda yang berupa ilmu pengetahuan.
- 4) Penegak disiplin, guru harus mampu agar tercapai suatu disiplin.
- 5) Pelaksana administrasi pendidikan, disamping menjadi pengajar, gurupun bertanggung jawab akan kelancaran jalannya pendidikan, dan harus mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan administratif.
- 6) Pemimpin generasi muda. Ini diartikan bahwa guru mempunyai kewajiban untuk mencetak atau mempersiapkan generasi muda untuk menjadi pemimpin di masyarakat di masa yang akan datang.
- 7) Penerjemah kepada masyarakat, artinya guru berperan untuk menyampaikan segala perkembangan kemajuan dunia sekitar terkait masalah pendidikan kepada masyarakat luas.

c. Peran guru secara pribadi

Dilihat dari dirinya sendiri (*self oriented*), seorang guru harus mampu berperan sebagai berikut :

- 1) Petugas sosial, yaitu seseorang yang harus membantu untuk kepentingan masyarakat. Dalam kegiatan-kegiatan masyarakat guru merupakan petugas-petugas yang dapat dipercaya berpartisipasi didalamnya.
- 2) Pelajar dan ilmuwan, yaitu senantiasa terus menerus menuntut ilmu pengetahuan. Dengan berbagai cara guru senantiasa belajar untuk mengikuti perkembangan ilmu pendidikan.
- 3) Orang tua, yaitu mewakili orang tua murid di sekolah dalam pendidikan anaknya. Sekolah merupakan lembaga pendidikan setelah keluarga, sehingga dalam arti luas sekolah merupakan keluarga dan guru berperan sebagai orang tua dari siswa-siswanya.
- 4) Pencari teladan, yaitu yang senantiasa mencarikan teladan yang baik untuk siswa bukan untuk seluruh masyarakat. Guru menjadi ukuran bagi norma-norma tingkah laku.
- 5) Pencari keamanan, yaitu yang senantiasa yang mencarikan rasa aman bagi siswa. Guru menjadi tempat berlindung bagi siswa-siswa untuk memperoleh rasa aman dan puas didalamnya.

d. Peran guru secara psikologis

Peran guru secara psikologis, vuru dipandang sebagai berikut :

- 1) Ahli psikologi pendidikan, yaitu petugas psikologi dalam pendidikan yang melaksanakan tugas atas dasar prinsip-prinsip psikologi.
- 2) Seniman dalam hubungan antarmanusia, yaitu orang yang mampu membuat hubungan antarmanusia untuk tujuan tertentu
- 3) Pembentuk kelompok sebagai jalan atau alat pendidikan
- 4) *Catalytic agent*, yaitu orang yang mempunyai pengaruh dalam melakukan pembaharuan. Sering pula peranan ini disebut sebagai inovator (pembaharu).
- 5) Petugas kesehatan mental (*mental hygiene worker*) yang

bertanggung jawab terhadap pembinaan kesehatan mental, khususnya kesehatan mental peserta didik.

Dari pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa beberapa peran guru di atas apabila dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang kuat maka akan meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah dan kualitas guru dalam mendidik siswanya.

4. Standar Kinerja Guru

Standar kinerja guru berbeda dengan standar pegawai industri atau perusahaan. Melihat uraian pada pengertian kinerja di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja guru adalah prestasi yang dicapai oleh seorang guru dalam mengelola dan melaksanakan tugas pendidikan dan pengajaran sesuai dengan ukuran yang berlaku bagi pekerjaannya. Kinerja guru menyangkut seluruh aktivitas yang dilakukannya dalam mengemban amanat dan tanggung jawab dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan dan memandu peserta didik dalam mencapai tingkat kematangan dan kedewasaannya.

Standar Kinerja merupakan elemen penting dan sering di lupakan dalam proses review kinerja. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan dari pekerjaan sehingga harus dipahami pekerjaan. Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Proses pengukuran kinerja harus mampu mengidentifikasi standar-standar kinerja yang digunakan untuk melakukan penilaian, dan mampu memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai hasil penilaiannya guna meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang dan memperbaiki kinerja yang dianggap tidak sesuai dengan standar.

Menurut Ismail, (2020: 1-2) Standar kinerja adalah “patokan-patokan yang digunakan sebagai dasar dalam penilaian kinerja aktual pekerja”. Agar penilaian efektif maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan oleh setiap pekerjaan, sehingga standar penilaian merupakan alat ukur untuk penilaian prestasi. Standar Kinerja merupakan persyaratan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja dipakai apabila tidak mungkin menetapkan target berdasarkan waktu. Pekerja juga harus tahu seperti apa wujud kinerja yang baik.

Standar kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis, dan terbuka untuk berubah. Standar Kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan, atau kualitas kinerja adalah wujud perilaku atau kegiatan yang dilaksanakan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, sering kali kinerja guru dihadapkan pada berbagai hambatan/kendala sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang kurang efektif. Dengan kata lain, standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Menurut Ivancevich yang dikutip oleh Waryani (2021: 84), patokan tersebut meliputi: (1) Hasil, mengacu pada ukuran *output* utama organisasi; (2) Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi; (3) Kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya; (4) Keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A. Sahertian dalam buku tersebut juga menjelaskan bahwa, standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti : (1) Bekerja dengan siswa secara individual; (2) Persiapan dan perencanaan pembelajaran; (3) Pendayagunaan media pembelajaran; (4) Melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar; dan (5) Kepemimpinan yang aktif dari guru.

Indikator di atas menunjukkan bahwa standar kinerja guru merupakan suatu bentuk kualitas atau patokan yang menunjukkan adanya jumlah dan mutu kerja yang harus dihasilkan guru meliputi: pengetahuan, keterampilan, sistem penempatan dan unit variasi pengalaman, kemampuan praktis, kualifikasi, hasil pekerjaan, dan pengembangan. Menurut Locke and Latham, dalam Salman M. Noer (2022: 21-22), kinerja seseorang ditentukan oleh “Kemampuan (*ability*), komitmen (*commitment*), umpan balik (*feedback*), kompleksitas tugas (*task complexity*), kondisi yang menghambat (*situational constraint*), tantangan

(*challenge*), tujuan (*goal*), fasilitas, keakuratan dirinya (*self-efficacy*), arah (*direction*), Usaha (*effort*), daya tahan/ketekunan (*persistence*), strategi khusus dalam menghadapi tugas (*task specific strategies*).

Sejalan dengan apa yang dikatakan Mitchell dalam Djoko Setyo Widodo (2020:107), menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu: “*Quality of work* (kualitas kerja), *promptness* (ketepatan dan kecepatan kerja), *initiative* (inisiatif), *capability* (kemampuan), and *communication* (komunikasi). Sedangkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen. Dalam Pasal 35 di sebutkan bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok, yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan.

Kelima Aspek tersebut dijadikan standar dan tolak ukur oleh peneliti dalam menilai kinerja guru. Dari beberapa uraian tentang definisi standar kinerja guru di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa standar kinerja adalah merupakan tolak ukur bagi suatu perbandingan antara yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan atau ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang dipercayakan kepadanya.

5. Tanggung Jawab Keguruan

Pendidik atau guru adalah orang yang bertanggung jawab mencerdaskan kehidupan peserta didik. Ketika memutuskan untuk menjadi seorang guru kita sudah diberi tanggung jawab yang sangat besar dalam dunia pendidikan. Pekerjaan tersebut akan mempengaruhi masa depan banyak orang karena dalam tanggung jawabnya, tugas utama seorang guru ialah mendidik, mengajar, membimbing, dan melatih. Oleh sebab itulah tanggung jawab keberhasilan pendidikan berada di pundak seorang guru. Perubahan peran guru yang awalnya sebagai penyampai pengetahuan dan pengalihan pengetahuan dan pengalihan keterampilan, serta merupakan satu-satunya sumber belajar, berubah peran menjadi pembimbing, pembina, pengajar dan pelatih.

Dalam kegiatan pembelajaran, guru akan bertindak sebagai fasilitator yang bersikap akrab dengan penuh tanggung jawab, serta memperlakukan

peserta didik sebagai mitra dalam menggali dan mengolah informasi menuju tujuan belajar mengajar yang telah direncanakan.

Wahyudi, I. yang dikutip oleh Nella Agustin, dkk (2021: 157) menyatakan “guru sebagai pendidik tidak hanya sebagai penyalur dan pemindah kebudayaan bangsa kepada generasi penerus, akan tetapi lebih dari itu yaitu pembina mental, membentuk moral dan membangun kepribadian yang baik dan integral, sehingga keberadaannya kelak berguna bagi nusa dan bangsa”.

Tanggung jawab guru juga dalam membentuk kepribadian siswa hendaknya setiap guru sepatutnya mengetahui dan menyadari betul bahwa keperibadiannya yang tercermin dalam berbagai penampilan, ikut menentukan tercapai tidaknya tujuan pendidikan pada umumnya, dan tujuan lembaga pendidikan tempat ia mengajar khususnya. Demikian, dapat disimpulkan bahwa guru mempunyai tanggung jawab dalam proses kegiatan belajar mengajar, mulai dari membimbing, mendidik, dan melatih serta menggali potensi peserta didik dalam membentuk kepribadiannya.

6. Permasalahan dalam peningkatan kinerja guru

Dalam setiap peningkatan kinerja guru, seorang kepala sekolah harus selalu siap pada solusi dari permasalahan yang akan dihadapi. Piet H. Sahertian mengelompokkan masalah guru menjadi dua, yaitu :

- a. Masalah-masalah umum yang dihadapi dalam tugas mengajar dan mendidik yang mencakup :
 - 1) Membantu guru dalam menerjemahkan kurikulum dari pusat ke dalam bahasa belajar-mengajar
 - 2) Membantu guru-guru dalam meningkatkan program belajar-mengajar
 - a) Membantu dalam merancang program belajar-mengajar.
 - b) Membantu dalam melaksanakan proses belajar-mengajar.
 - c) Membantu dalam menilai proses dan hasil belajar-mengajar.
- b. Masalah-masalah khusus yang dihadapi guru. Masalah-masalah itu antara lain :

- 1) Membantu guru dalam menghadapi kesulitan dalam mengajarkan tiap mata pelajaran.
- 2) Membantu guru dalam memecahkan masalah-masalah (*personal problem*).
- 3) Membantu guru dalam menghadapi masalah khusus di tiap tingkat mulai dari SD sampai di SMU.

Permasalahan guru di atas, merupakan permasalahan yang sering dihadapi oleh guru dalam dunia pendidikan. Kepala sekolah sebagai teman kerja guru, harus mampu mengarahkan dan membina guru yang masih memiliki kendala dalam pengajaran dan pembelajaran.

E. Peningkatan Kinerja Guru

1. Faktor-faktor yang dapat Mempengaruhi Kinerja Guru

Dalam dunia pendidikan Abraham guru memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan pendidikan yang merupakan pencerminan kualitas pendidik. Eksistensi guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya tidak lepas dari pengaruh-pengaruh baik pengaruh dari waktor *internal* maupun pengaruh dari faktor *eksternal* yang membawa dampak pada perubahan kinerja guru. Menurut Wahyudi yang dikutip oleh (Shilphy Affiattresna O, 2019: 34) mengemukakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: (a) sikap, meliputi keyakinan, perasaan dan perilaku yang cenderung kepada orang lain atau sesuatu; (b) keterlibatan kerja, yaitu tingkat dimana seseorang memilih berpartisipasi secara aktif dalam kerja, menjadikan kerja sebagai pusat perhatian hidup dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting kepada penghargaan diri; (c) perilaku, yaitu tindakan seseorang dalam keadaan umum dan khusus; (d) partisipasi, yaitu tingkat dimana seseorang secara nyata ikut serta dalam kegiatan organisasi; (e) penampilan, tindakan individu yang membantu mencapai tujuan organisasi, termasuk kuantitas dan kualitas”.

Lebih lanjut menurut Suharsaputra, (Shilphy Affiattresna O, 2019: 35) telah mengumpulkan pendapat ahli berkenaan dengan faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja, antara lain: 1) menurut Zane K. Qiuoble faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah “*basic human traits affect employees job related behavior and performance. These human traits include ability, aptitude, perception, values, interest, emotions, needs, and personality*”. (Sifat dasar manusia mempengaruhi perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan kinerja. Sifat-sifat manusia termasuk kemampuan, bakat, persepsi, nilai-nilai, minat, emosi, kebutuhan dan kepribadian). *Ability* atau kemampuan akan menentukan bagaimana seseorang dapat melakukan pekerjaan, bahkan akan berperan dalam membantu melaksanakan pekerjaan jika ada kesesuaian dengan jenis pekerjaannya, demikian juga halnya dengan persepsi, konsep diri, nilai-nilai, minat, emosi, kebutuhan dan kepribadian; 2) Keith Davis, mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah “faktor motivasi dan faktor kemampuan”. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Jika motivasinya tinggi maka kemampuan untuk mencapai prestasi kerja lebih maksimal.

Dalam teori lain seperti yang dikemukakan oleh Maslow, bahwa "*man is waiting being he always wants, and lie wants more. This process is unending. A satisfied needs is not motivator of behavior. Only unsatisfied need motive behaviour. Man's need are arrange in a series of level* (Orang adalah makhluk yang berkeinginan. Ia selalu ingin dan ingin lebih banyak. Proses ini tiada mengenal henti. Suatu kebutuhan yang telah memuaskan tidak menjadi motivator perilaku. Hanya kebutuhan-kebutuhan yang belum terpuaskan menjadi motivator perilaku. Kebutuhan manusia tersusun dan berjenjang)."

Maslow dalam teori hirarki kebutuhan (Endang Suswati, 2022: 24-25), menurutnya motivasi dan kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh lima kategori kebutuhan dan pemimpin perlu memahami kebutuhan bawahannya sebagai kebutuhan dasar yang harus dipenuhi, antara lain yaitu: kebutuhan fisiologis, keselamatan dan keamanan, kebutuhan afiliasi, sosial, kasih sayang, kebutuhan akan rasa harga diri, serta kebutuhan akan aktualisasi diri.

a) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*). Kebutuhan ini paling rendah tingkatannya, dan memerlukan pemenuhan yang paling mendesak,

misalnya kebutuhan akan makanan, minuman, air, dan udara. Kebutuhan ini juga dapat mempengaruhi kinerja guru. Jika guru sudah merasa aman akan kebutuhan yang sifatnya mendesak ini, maka guru tinggal memikirkan hal yang lain yang lebih bermanfaat bagi tugas dan tanggungjawabnya sebagai guru.

- b) Kebutuhan rasa aman (*safety / security needs*). Kebutuhan tingkat kedua ini adalah suatu kebutuhan yang mendorong individu untuk memperoleh ketentraman, kepastian, dan keteraturan dari keadaan lingkungannya, misalnya kebutuhan akan pakaian, tempat tinggal, dan perlindungan atas tindakan yang sewenang-wenang. Kebutuhan ini juga sangat mempengaruhi kinerja guru, seorang guru yang merasa tidak tenang akan keterpenuhannya tempat tinggal dan perlindungan tindak sewenang-wenang, maka pikirannya tidak terfokus pada kerja dan profesionalnya, melainkan ia akan memikirkan keamanan dan kenyamanan di tempat ia bekerja.
- c) Kebutuhan kasih sayang (*belongingness and love needs*). Kebutuhan ini mendorong individu untuk mengadakan hubungan afektif atau ikatan emosional dengan individu lainnya, baik dengan sesama jenis maupun dengan yang berlainan jenis, di lingkungan keluarga ataupun di masyarakat, misalnya rasa disayangi, diterima, dan dibutuhkan oleh orang lain. Seorang guru harus mendapatkan perhatian dan kasih sayang yang cukup dari lingkungan di tempat ia bekerja, jika perhatian dan kasih sayang tersebut telah diberikan, maka ia akan berusaha melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
- d) Kebutuhan akan rasa harga diri atau penghargaan (*esteem needs*). Kebutuhan ini terdiri dari dua bagian. Bagian pertama adalah penghormatan atau penghargaan dari diri sendiri, dan bagian yang kedua adalah penghargaan dari orang lain. Misalnya hasrat untuk memperoleh kekuatan pribadi dan mendapat penghargaan atas apa-apa yang dilakukannya. Guru yang merasa dihargai akan hasil kerjanya, maka dia akan merasa nyaman dan lebih giat lagi untuk mendidik anak didiknya.
- e) Kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self actualization*). Kebutuhan

ini merupakan kebutuhan yang paling tinggi dan akan muncul apabila kebutuhan yang ada dibawahnya sudah terpenuhi dengan baik. Misalnya pemusik menciptakan komposisi musik atau seorang ilmuwan menemukan suatu teori yang berguna bagi kehidupan. Seorang guru akan merasa bangga ketika pendapat dan masukannya serta karya seorang guru dapat diterima dan diindahkan oleh sekolah.

Kelima faktor tersebut juga sangat berpengaruh dalam peningkatan kinerja guru di sekolah. Kepala sekolah, sebagai pimpinan tertinggi pada struktur organisasi sekolah seyogyanya dapat memenuhi kelima aspek kebutuhan tersebut, sehingga guru dapat meningkatkan produktifitas kerjanya dengan aman, dan nyaman, serta lebih giat lagi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

2. Strategi Peningkatan Kinerja Guru

Upaya meningkatkan kinerja guru oleh kepala sekolah harus dilaksanakan dengan strategi yang matang. Perlu diingat kembali bahwa strategi secara etimologi berasal dari bahasa Yunani "*strategos*" yang bermakna suatu usaha dalam mencapai kemenangan dalam suatu peperangan. Mudrajad Kuncoro dalam (Rabiatul Adawiyah, 2022: 21), mengemukakan bahwa strategi adalah "sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (*goal*) dalam menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya." Sedangkan dalam kamus besar bahasa Indonesia "Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus".

Dari kedua definisi tersebut dapat diketahui bahwa strategi merupakan sebuah langkah dalam mencapai kesuksesan organisasi, hal ini untuk mencapai suatu target atau sasaran yang telah ditetapkan melalui proses penganalisaan terhadap lingkungan. Dari pengertian tersebut, maka kepala sekolah harus memiliki pilihan-pilihan keputusan tentang cara terbaik untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada guna mencapai misi dan tujuan organisasi.

Secara umum pimpinan di sebuah organisasi khususnya kepala sekolah di sebuah institusi pendidikan harus memperhatikan kebutuhan sekolah akan sumber daya manusia (guru). Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu mengembangkan sikap profesional guru agar mempunyai inisiatif sendiri dalam mengembangkan potensi dirinya atau dalam melaksanakan tugasnya tanpa instruksi terlebih dahulu dari kepala sekolah. Lalu untuk pengembangan sumber daya manusia kepala sekolah juga dituntut mampu melakukan komunikasi dan kerja sama dengan perusahaan yang bergerak dalam pengembangan sumber daya manusia di institusi pendidikan.

Strategi kepala sekolah di sebuah institusi pendidikan berkaitan erat dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia (guru). Castetter memberikan dua macam strategi guna peningkatan sumber daya manusia sebagaimana dikutip oleh E. Mulyasa dalam bukunya Menjadi Kepala Sekolah Profesional yaitu Strategi umum dan Strategi khusus.

Dalam strategi umum Castetter membagi kedalam tiga bagian diantaranya: pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan yang jelas, dalam dunia pendidikan perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan profesional, serta kerjasama dunia pendidikan dengan perusahaan perlu terus-menerus dikembangkan (terutama dalam memanfaatkan perusahaan untuk laboratorium praktek dan objek studi).

Strategi khusus adalah strategi yang langsung berkaitan dengan pengembangan dan peningkatan pengelolaan tenaga kependidikan yang lebih efektif. Strategi tersebut berkaitan dengan kesejahteraan, pendidikan prajabatan calon tenaga kependidikan, rekrutmen dan penempatan, pembinaan mutu tenaga kependidikan, dan pengembangan karier. Strategi khusus meniscayakan kepala sekolah untuk membuat pilihan-pilihan keputusan untuk kesejahteraan guru, pengembangan karier dan pendidikan guru, rekrutmen dan penempatan, dan pembinaan guna peningkatan mutu guru di sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mempunyai pilihan-pilihan yang tepat, efektif dan efisien sehingga misi dan tujuan organisasi tercapai dengan baik.

Berdasarkan konsep di atas, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah dalam mengembangkan sumberdaya manusia yang ada dilingkungan sekolah khususnya guru harus melaksanakan strategi-strategi tersebut dalam perencanaan dan kebijakan yang dibuatnya.

Banyak hal yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di sebuah institusi pendidikan, di antara strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan cara melakukan pembinaan terhadap kinerja guru, melakukan pengawasan (supervisi) terhadap kinerja guru, mengadakan evaluasi terhadap proses dan hasil kerja (kinerja) guru.

3. Pembinaan Kinerja Guru

Menurut Ali Imron dalam bukunya *Pembinaan Guru di Indonesia*, pembinaan guru secara terminologi diartikan sebagai serangkaian usaha bantuan kepada guru, terutama bantuan yang berwujud layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, pemilik sekolah dan pengawas serta pembinaan lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar.

Berbeda dengan pendapat Ali Imron, menurut B. Suryo Subroto dalam bukunya *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah* mengartikan pembinaan atau pengembangan guru yaitu pengembangan profesi guru sebagai usaha-usaha melalui keaktifan sendiri untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan sehingga akan berguna dalam menjalankan kewajiban sebagai guru.

Dari dua pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kegiatan pembinaan terhadap guru dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain melalui bantuan orang lain, baik itu kepala sekolah, pembina, ketua yayasan, pengawas dan instansi lain yang akan memberikan pembinaan. Selain itu juga kegiatan pembinaan guru dapat dilakukan sendiri oleh guru yang bersangkutan, yaitu dengan keaktifan dan kesadaran diri untuk mengembangkan potensi diri guru yang bersangkutan.

Ali Imron mengelompokkan pembinaan guru menjadi tiga macam pembinaan. *Pertama*, pembinaan kemampuan guru dalam hal memelihara

program pengajaran di kelas; *Kedua*, kemampuan guru dalam hal menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi belajar anak didik; *Ketiga*, memperbaiki situasi belajar anak didik.

Dalam hal Pembinaan kemampuan guru dalam memelihara program pengajaran di kelas, kepala sekolah harus mengetahui dan memahami tahap-tahap proses pengajaran sehingga dapat membantu kepala sekolah untuk melaksanakan pembinaan program pengajaran kepada guru-guru. Selanjutnya kepala sekolah juga harus memahami faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi belajar anak didik, seperti faktor motivasi, kematangan, hubungan peserta didik dengan guru, kemampuan verbal, tingkat kebebasan, rasa aman, dan keterampilan guru dalam berkomunikasi.

Jika kepala sekolah memahami faktor-faktor di atas, maka sangat mudah bagi kepala sekolah untuk melakukan pembinaan kepada guru dalam hal bagaimana evaluasi dan penilaian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi belajar anak didik di sekolah. Maka kepala sekolah juga hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan.

F. Penelitian yang Relevan

Penelitian terkait dengan evaluasi pelaksanaan strategi program supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dekade terakhir ini telah banyak dilakukan, dikaji dan diteliti. Meskipun penelitian itu berasal dari berbagai disiplin ilmu dan fokus penelitian yang berbeda tetapi semua itu berupaya untuk mengetahui sejauh mana penyelenggaraan program tersebut dapat berjalan dengan baik. Perspektif yang dikaji dalam penelitian memiliki kesamaan terdiri dari empat aspek dalam evaluasi model CIPP (*Context, Input, Process* dan *Product*).

Melalui tahapan-tahapan model evaluasi tersebut, diharapkan penelitian ini tidak menyimpang dari pokok bahasan dalam penelitian. Selain itu, untuk lebih memperkuat dan melihat spesialisasi pokok kajian, juga

dilakukan penelusuran dengan menggunakan sumber pustaka lainya atau hasil penelitian yang relevan untuk memberikan penguatan, pengembangan, dan pembanding bagi penelitian yang dilakukan. Penggunaan hasil penelitian yang relevan dan kajian pustaka lainnya bertujuan supaya fokus penelitian ini bukan merupakan hasil pengulangan atas penelitian-penelitian sebelumnya, melainkan untuk mencari sudut pandang lain yang signifikan serta spesialisasi pokok bahasan yang diteliti.

Melalui penelusuran pustaka juga diharapkan bermanfaat untuk membangun kerangka teoritik yang mendasari kerangka pemikiran penelitian ini. Berdasarkan penelusuran yang dilakukan terkait dengan hasil penelitian lainnya telah ditemukan antara lain sebagai berikut:

Suto Prabowo dan Dyah Satya Yoga (2016) bahwa penelitian yang berjudul "*Supervisi Kunjungan Kelas Sebagai Upaya Membina Profesional Guru SLTP / SLTA*" dengan hasil penelitian bahwa supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah menunjukkan bahwa bantuan atau pembinaan yang diberikan kepada guru bukanlah bantuan yang membelenggu kreatifitas dan tanggungjawab guru, melainkan dengan bantuan itu justru dapat merangsang pertumbuhan tanggungjawab dan kreatifitas kinerja guru. Dengan demikian kegiatan supervisi lebih efektif daripada pembinaan dalam bentuk penataran, sebab supervisi membimbing langsung para guru dalam aktivitasnya sehari-hari. Apa yang diberikan kepala sekolah dan guru senior selaku supervisor akan langsung dipraktikan, kesulitan-kesulitan dapat segera dapat segera dikonsultasikan dan di atasi, efek pelaksanaan menjadi umpan balik bagi aktivitas selanjutnya, dan kepuasan kerja akan menjadi insentif bagi para guru untuk tetap kerja dengan baik.

Kusnadi (2018) Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi program supervisi kunjungan kelas Kepala Sekolah dalam rangka meningkatkan kompetensi guru di SDN 2 Jampiroso Kecamatan Temanggung Kabupaten Temanggung dengan menggunakan model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Subyek penelitian adalah Kepala sekolah, Guru, Komite Sekolah. Pengumpulan data dengan teknik observasi, wawancara mendalam,

dokumentasi. Analisa data dilakukan dengan memakai teknik kualitatif model Miles dan Huberman. Hasil penelitian pada komponen Context program supervisi kunjungan kelas sangat dibutuhkan. Bertujuan untuk memperbaiki pengajaran, bermanfaat untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru. Sasarannya supervisi akademik dan supervisi administrasi. Pada komponen Input telah tersedia program supervisi, SDM, Sarpras, biaya yang memadai untuk pelaksanaan supervisi. Pada komponen Process Kepala Sekolah dan Guru membuat rencana supervisi kunjungan kelas, pelaksanaan supervisi kunjungan kelas, mengevaluasi hasil supervisi, menindaklanjuti hasil evaluasi. Dari komponen Product hasil supervisi kunjungan kelas terlaksana sesuai rencana, guru puas, guru siap disupervisi selanjutnya. Hasil supervisi ditindaklanjuti. Kompetensi dan kinerja guru meningkat.

Samsul Hadi (2019) penelitian yang berjudul “*Supervisi Akademik Kunjungan Kelas Oleh Kepala Sekolah Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Guru*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan supervisi akademik kunjungan kelas oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru di SMP NW Jerua dan dapat memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru agar mampu meningkatkan kualitas kinerja dalam melaksanakan tugas dan proses belajar mengajar. Hasil dari penelitian tersebut yaitu supervisi kunjungan kelas oleh kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Pelaksanaan supervisi akademik kunjungan kelas oleh kepala sekolah dilanjutkan dengan program evaluasi dan tindak lanjut memberikan pembinaan kepada guru secara periodik dan memberi motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Aripin, Yasir Arafat, dan Happy Fitria (2020) bahwa penelitian yang berjudul “*The effect of certification and principal’s Supervision toward Teacher’s Performance in Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Palembang*”. *The result of the research showed that there is influence of certification on teacher’s performance, there is an influence of principal’s supervision on teacher’s performance and there is influence certification and principal’s supervision simultaneously on the teacher’s performance.* Jika diartikan dalam bahasa

Indonesia maka hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh sertifikasi terhadap kinerja guru, dan ada pengaruh supervisi kepala sekolah pada kinerja guru dan juga ada pengaruh yang signifikan dari sertifikasi dan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Muhammad Yunus, Anis Zohriah, dan Anis Fauzi (2022) bahwa penelitian yang berjudul “*Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Mancak, SMP Negeri 2 Anyar, dan SMP Negeri 1 Gunungsari Kabupaten Serang*” Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis : (1) Implementasi Supervisi oleh Kepala Sekolah (2) Tahapan pelaksanaan supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru (3) kendala-kendala yang dihadapi dalam implementasi supervisi akademik oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN 1 Mancak, SMPN 2 Anyar, dan SMPN 1 Gunungsari kabupaten Serang. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Implementasi supervisi akademik oleh kepala sekolah dilaksanakan dengan baik dan terencana, sehingga mampu meningkatkan kinerja guru. (2) Tahapan yang dilaksanakan dalam supervisi meliputi (a) tahap perencanaan, (b) tahap pelaksanaan (c) tahap tindak lanjut. (3) Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru di SMPN 1 Mancak, SMPN 2 Anyar dan SMPN 1 Gunungsari adalah waktu, kesiapan guru dan teknik Pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).

Laily Nur Syayidah (2023) bahwa penelitian yang berjudul “*Evaluasi Supervisi CIPP dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMAN 1 Kediri*”. Hasil penelitian ini adalah evaluasi konteks yang meliputi pedoman program supervisi, tujuan program supervisi, sasaran serta evaluasi masukan untuk rencana program supervisi, sarpras, anggaran biaya dan mekanisme supervisi *classroom visitation* berjalan dengan baik, evaluasi proses yang meliputi pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut perlu direncanakan dengan lebih baik lagi dan evaluasi produk tentang hasil program supervisi, tingkat keberhasilan program supervisi, tindak lanjut hasil supervisi secara umum berjalan dengan baik. Kegiatan supervisi *classroom visitation* ini dapat meningkatkan kinerja guru dalam proses belajar

mengajar di dalam kelas sehingga diharapkan bisa mencapai tujuan pembelajaran yang optimal dengan kinerja guru yang meningkat dan prestasi siswa menjadi meningkat pula.

Kajian dan keistimewaan penelitian ini adalah : Dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap kepala sekolah, tim PKG, dan guru-guru di SMK Negeri 1 Tegal, diharapkan dapat diperoleh informasi terkait hasil evaluasi terhadap program strategi supervisi kunjungan kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru, baik perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi serta tindak lanjutnya. Apakah program kerjanya terjadwal dengan baik sehingga konteks, input, proses, dan produk dari program strategi supervisi kunjungan kelas sudah tertata dengan baik atau belum oleh kepala sekolah bersama tim PKGnya.

G. Kerangka Pikir

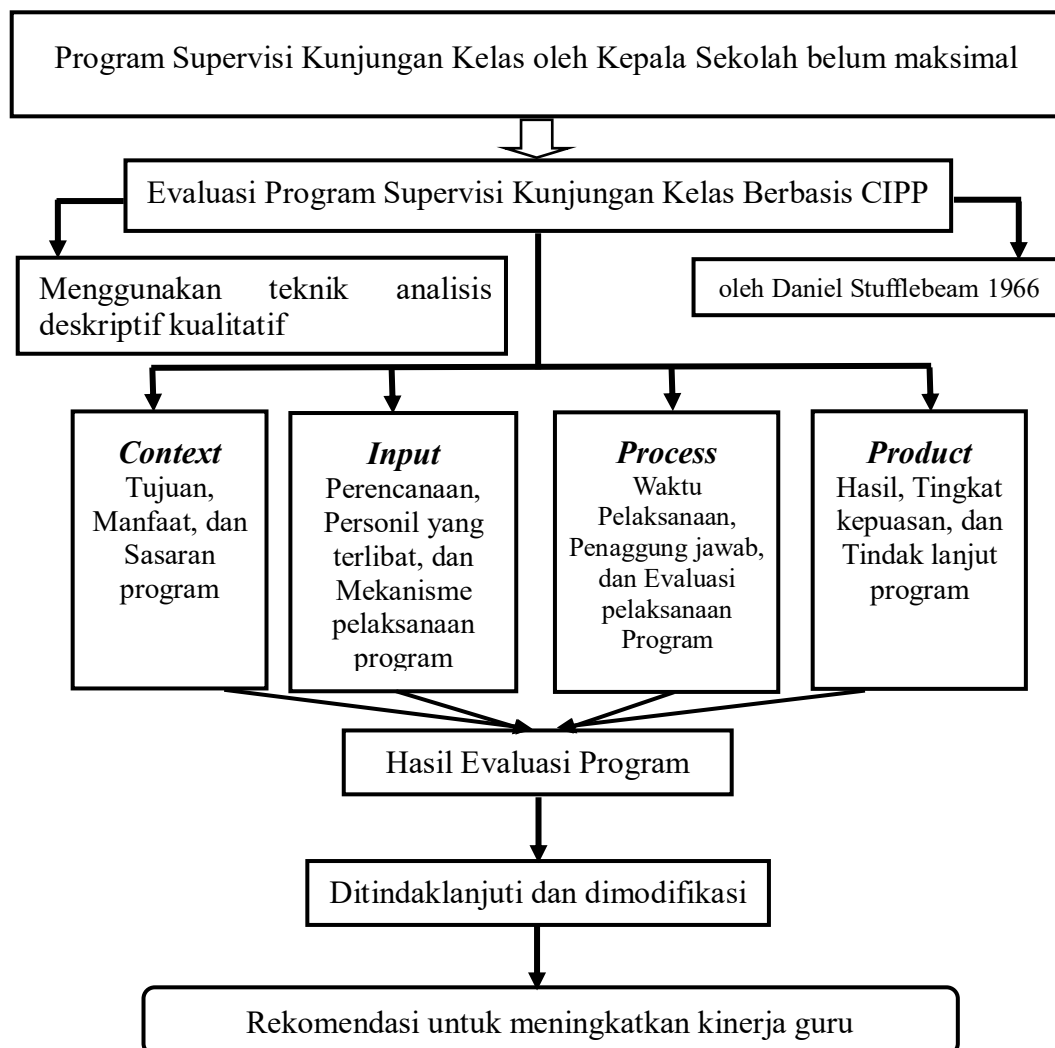
Mengacu pada kondisi sebenarnya di SMK Negeri 1 Tegal, kepala sekolah sudah melakukan strategi dalam upaya meningkatkan kinerja kepada para gurunya, namun strategi tersebut belum terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat pada supervisi kunjungan kelas yang masih belum memberikan hasil yang baik, yaitu kurangnya memberikan pengawasan dan pengendalian terhadap proses mengajar para guru, sehingga sulit untuk mengetahui kekurangan apa saja pada guru yang harus dibenahi. Selain itu, kepala sekolah juga belum optimal dalam mengadakan pembinaan terhadap guru dan dalam pengadaan fasilitas untuk menunjang proses mengajar guru.

Selain kepala sekolah, guru melalui kinerja yang dilakukannya juga memiliki pengaruh dalam peningkatan kualitas pendidikan. Namun, kenyataan yang di temukan, sebagian guru masih belum memenuhi kompetensi mereka sebagai seorang guru, baik itu kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial. Seperti belum menguasai materi ajar yang akan disampaikan di kelas sehingga mengakibatkan ketidaksiapan guru dalam mengajar, masih adanya guru yang menggunakan metode ceramah (kurang kreatifnya guru), kedisiplinan kinerja guru yang belum maksimal, kurang optimalnya guru dalam mengajar, dan lain-lain.

Melihat berbagai kenyataan di atas, hal ini masih jauh untuk mencapai harapan sekolah, karena dengan strategi dan upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk guru diharapkan mampu melaksanakan kinerja dengan baik, efektif, dan efisien, masih belum terlaksanakan dengan baik.

Kondisi tersebut dapat diakibatkan oleh beberapa sebab, salah satunya adalah penerapan program strategi yang masih membutuhkan pembenahan lebih lanjut. Pembenahan tersebut dapat dilakukan dengan kepala sekolah melakukan pembinaan lebih lanjut terhadap kinerja guru, pembinaan disiplin tenaga kependidikan, pengendalian dan pengawasan kinerja guru, pemberian motivasi, penghargaan, serta membangun komitmen guru untuk bekerja lebih baik.

Kerangka pikir di atas dapat digambarkan pada bagan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan.

Jenis penelitian evaluasi dengan pendekatan kualitatif ini adalah menggunakan model *Context, Input, Process, Product* (CIPP). Model ini ditemukan oleh Daniel Stufflebeam di Ohio yang menilai dari keempat komponen tersebut. Stufflebeam dan Coryn dalam (Aos Kuswandi, dkk. 2022: 301) mengemukakan bahwa “model CIPP berorientasi pada suatu keputusan (*a decision oriented evaluation approached structured*). Model evaluasi ini dikembangkan oleh Stufflebeam sebagai model evaluasi yaitu kerangka kerja yang komprehensif untuk melakukan evaluasi formatif dan sumatif suatu program, proyek, personel, produk, organisasi, kebijakan, dan sistem evaluasi”.

Penelitian evaluasi merupakan “bagian dari proses pembuatan keputusan yaitu untuk membandingkan suatu kejadian, kegiatan dan produk dengan standar serta program yang telah ditetapkan”. (M. Taupan, 2019: 65). Harapannya penelitian ini berupaya untuk memperoleh informasi-informasi terhadap pelaksanaan program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya untuk meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal dengan pendekatan deskriptif kualitatif.

Pendekatan deskriptif kualitatif yaitu “penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau penghubungan dengan variabel yang lain dengan menggunakan data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar”, (M. Taupan. 2019: 65-66). Model CIPP ini sangat sesuai dengan ruang lingkup kegiatan evaluasi yang mencakup *Context, Input, Process* dan *Product*, dan digunakan sebagai indikator dalam mengevaluasi strategi yang diterapkan. Penelitian evaluatif diarahkan untuk menilai sesuatu yang sedang berlangsung atau berjalan.

Penelitian evaluasi merupakan “suatu prosedur ilmiah yang sistematis yang dilakukan untuk mengukur efektifitas hasil kegiatan (program / proyek) sesuai dengan tujuan yang direncanakan atau tidak, dengan cara

mengumpulkan, menganalisis dan mengkaji pelaksanaan kegiatan yang dilakukan secara objektif'. (Raihan. 2017:44).

Menurut Sri Kantun menjelaskan bahwa penelitian evaluatif adalah “kegiatan penelitian yang sifatnya mengevaluasi terhadap suatu obyek yang biasanya merupakan pelaksanaan dan rencana pembelajaran”. (Sri Kantun 2017:4)

Berdasarkan beberapa uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian evaluatif merupakan prosedur ilmiah yang sistematis, dilakukan untuk mengukur hasil program atau strategi dalam pengambilan kebijakan disesuaikan dengan tujuan yang direncanakan, dengan cara mengumpulkan, menganalisis, dan mengkaji pelaksanaan strategi tersebut secara objektif dan menyeluruh. Model CIPP ini sangat sesuai untuk mengevaluasi program pelaksanaan supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal. Pelaksanaan evaluasi ini akan lebih menyeluruh dan mendalam apabila dilihat dari keempat komponen pada konteks (*Contex*), input (*Input*), proses (*Process*), dan produk (*Product*) yang merupakan suatu desain dan prosedur evaluasi dalam mengumpulkan data secara sistemik untuk menentukan nilai (*value*) atau manfaat dari suatu pelaksanaan program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal.

Tabel 3.1
Model Evaluasi CIPP

<i>Aspek of evaluation</i>	<i>Type of decision</i>	<i>Kind of question answered</i>
<i>Context evaluation</i>	<i>Planning decisions</i>	<i>What should we do?</i>
<i>Input evaluation</i>	<i>Structuring decisions</i>	<i>How should we do?</i>
<i>Process evaluation</i>	<i>Implementing decisions</i>	<i>Are we doing is as planned? If not, why not?</i>
<i>Product evaluation</i>	<i>Recycling decisions</i>	<i>Did it work?</i>

Sumber: Bernadette Robinson, 2002

Dari tabel di atas model ini memberikan arahan untuk menilai konteks (*Context*) dalam hal suatu kebutuhan program kepala sekolah, sumber regulasi, masalah dan latar belakang lingkungan dari program supervisi guru untuk koreksi atau perbaikan. Masukan (*Input*) sebagai strategi, rencana operasional, dan sumber daya. Proses (*Process*) yang berupa pelaksanaan supervisi hingga tindak lanjutnya. Serta produk (*Product*) yang merupakan hasil baik positif ataupun negatif (*Outcome*) dari program supervisi ini secara pengaruh dan efektifitasnya terhadap profesionalisme guru madrasah. Artinya evaluasi model ini memiliki tujuan untuk memperbaiki program dan orientasinya sebagai bahan pertimbangan untuk membuat keputusan dari *decision maker* (pemegang keputusan).

Pengambilan data menggunakan teknik wawancara, observasi dan studi dokumen. Peneliti turun langsung ke lapangan dan berusaha mengumpulkan data secara lengkap dan menyeluruh sesuai dengan tujuan penelitian yang berhubungan dengan evaluasi program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal. Adapun teknik wawancara yang digunakan dengan teknik *snowball*, yaitu pengambilan data kepada informan dan bergulir kepada informan berikutnya atas rekomendasi informan pertama dan seterusnya. Data hasil wawancara observasi dan dokumen dianalisis dengan metode Miles and Hubberman. Data dikumpulkan dan dihimpun sesuai tujuan penelitian yaitu berupa kata-kata, tindakan, situasi dokumen, peristiwa dan kenyataan yang diobservasi.

B. Subjek, Lokasi dan Waktu Penelitian.

Subjek penelitian merupakan hal yang penting yang harus ditata dan ditentukan sejak awal memulai penelitian, dengan mengetahui subjek penelitian maka penelitian dapat mengetahui apa atau siapa yang akan diambil data dan informasinya yang akan digunakan dalam penelitian. Menurut Arikunto yang dikutip oleh (Marlynda Happy Nurmala Sari, dkk. 2022: 79) menyatakan bahwa subjek penelitian adalah “batasan penelitian dimana peneliti bisa menentukannya dengan orang, tempat, atau benda yang akan diamati dalam rangka pembuatan sebagai sasaran dari suatu variable penelitian. Subjek

penelitian merupakan keseluruhan objek dimana terdapat beberapa narasumber atau informan yang dapat memberikan informasi tentang masalah yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan”.

Adapun subjek atau responden dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah, Guru, Ketua Kompetensi Keahlian Perhotelan, Tata Boga, Tata Kecantikan Kulit dan Rambut, dan Tata Busana di SMK Negeri 1 Tegal. Ketua Kompetensi Keahlian digunakan untuk responden karena mereka sangat mengetahui apa yang terjadi dengan guru yang berada di lingkungan jurusan masing-masing sekaligus sebagai sumber penelitian. Lamanya penelitian di lapangan selama 2 bulan yaitu bulan juni hingga juli tahun 2023. Untuk kegiatan wawancara dilaksanakan selama tiga minggu karena menyesuaikan situasi dan kondisi Kepala sekolah serta Guru, dan Ketua Kompetensi Keahlian di SMK Negeri 1 Tegal. Pelaksanaan observasi dilakukan sepanjang kegiatan penelitian dimana peneliti terlibat langsung dalam pengambilan data dari pukul 08.00 sampai dengan pukul 15.00 WIB.

Observasi dilakukan untuk memperoleh data tentang keadaan pelaksanaan pembelajaran dan pelaksanaan program supervisi kunjungan kelas serta kegiatan kegiatan yang terkait dengan program-program sekolah khususnya program strategi supervisi kunjungan kelas kepala sekolah terhadap guru di SMK Negeri 1 Tegal. Sedangkan pengumpulan dokumen yang diperlukan dilakukan sepanjang kegiatan penelitian berlangsung karena tidak semua data yang diperlukan dapat langsung terkumpul.

Lokasi penelitian berada di SMK Negeri 1 Tegal, Jalan Dr. Sutomo nomor 68 RT.01 RW.VII Kelurahan Pekauman, Kecamatan Tegal Barat, Kota Tegal, Provinsi Jawa Tengah, Kode Pos 52312, Telepon (0283) 353302. Proses belajar mengajar di SMK Negeri 1 Tegal dimulai pada pukul 07.00 WIB sampai dengan pukul 15.30 WIB pada hari senin sampai dengan kamis. Sedangkan pada hari jum'at dimulai pukul 07.00 WIB sampai dengan pukul 14.00 WIB. Saat ini SMK Negeri 1 Tegal memiliki 1 orang kepala sekolah, guru normatif adaptif sebanyak 31 orang, guru produktif sebanyak 36 orang. Jumlah siswa sebanyak 1.188 anak.

C. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *population* yang berarti jumlah penduduk. Menurut Sabar yang dikutip oleh (Ismail Nurdin, 2019: 91) menyatakan bahwa populasi adalah “keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi atau studi populasi atau studi sensus”. Sedangkan menurut Sugiyono dalam buku yang sama menyatakan populasi adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Lebih lanjut Sugiyono mengatakan “populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek / subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu”. (Ismail Nurdin, 2019: 91).

Ismiyanto dalam buku tersebut berpendapat bahwa populasi adalah “totalitas atau keseluruhan subjek penelitian baik benda, orang, ataupun suatu hal lain yang didalamnya bisa diambil informasi penting berupa data penelitian”. Sementara itu Usman, menjelaskan bahwa populasi adalah “pada dasarnya semua nilai entah pengukuran ataupun perhitungan yang sifatnya kualitatif atau kuantitatif dari ciri-ciri atau karakteristik tertentu terkait dengan sekelompok obyek atau subyek yang jelas”.

Dari beberapa pengertian populasi menurut para ahli tersebut, menunjukkan bahwa populasi memiliki peranan yang sangat penting untuk membantu peneliti mendapatkan hasil yang diinginkan. Sebagian dari kita mungkin mengira bahwa populasi yang dimaksud adalah makhluk hidup atau manusia. Padahal populasi dalam dunia sifatnya umum berupa benda alam dan makhluk hidup yang ada di dunia ini. Populasi bukan sekedar jumlah subjek atau obyek yang kemudian dipelajari dan diteliti. Tapi populasi harus bisa menunjukkan sifat-sifat dan semua karakter yang dimiliki oleh subyek atau obyek yang akan diteliti tersebut. Jadi populasi bukan hanya orang tapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek / subyek

yang dipelajari, tetapi meliputi karakteristik/sifat yang dimiliki subyek atau obyek itu. Oleh karena itu satu orang pun dapat dianggap sebagai populasi. Sebab satu orang tersebut mempunyai ciri-ciri dan karakteristik mulai dari hobi, gaya bicara, kepribadian, dan lain sebagainya”. (Ismail Nurdin, 2019: 91).

Populasi adalah “kumpulan (jumlah keseluruhan) dari individu atau unit yang mempunyai karakteristik untuk diteliti (kualitas dan kriteria yang telah ditetapkan) terlebih dahulu oleh penelitiannya”. (Raihan, 2017:85). Dari beberapa pendapat diatas, populasi dari penelitian ini adalah seluruh dokumen, tenaga pendidik atau guru dan tenaga kependidikan di SMK Negeri 1 Tegal yang terlibat dalam program strategi supervisi kunjungan kelas dalam upaya meningkatkan kinerja guru .

Menurut Sugiyono (2019:127) sampel adalah “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Penentuan sampel dalam penelitian ini dengan mengambil besarnya sampel dapat dilakukan secara statistik maupun secara estimasi penelitian tanpa melupakan sifat representatifnya dalam artian sampel tersebut harus mencerminkan sifat dari populasinya. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi betul-betul *representative*.

Pengambilan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2018:138), *Purposive sampling* adalah “pengambilan sampel dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti”.

Berdasarkan uraian tersebut, maka pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan secara purposif, yaitu berdasarkan maksud dan tujuan penelitian. Sampel atau responden dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, tenaga pendidik di SMK Negeri 1 Tegal yang benar-benar mengetahui dan menguasai masalah, serta terlibat langsung dengan masalah penelitian.

D. Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan sumber dan jenis data yang dikumpulkan, maka teknik pengumpulan data dalam penelitian evaluatif ini adalah dengan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik observasi ini dilakukan untuk memperoleh sejumlah informasi dalam kaitannya dengan masalah yang berhubungan dengan konteks, input, proses dan produk tentang evaluasi program strategi supervisi kunjungan kelas dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal.

Selanjutnya yaitu wawancara. Wawancara mendalam dilakukan terhadap narasumber yaitu Kepala Sekolah dan Guru yang dianggap memiliki pengetahuan yang memadai tentang konteks, input, proses dan produk evaluasi program strategi supervisi kunjungan kelas dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal. Wawancara adalah percakapan antara dua orang atau lebih yang berlangsung antara nara sumber dan pewawancara. Tujuan dari wawancara adalah untuk mendapatkan informasi yang tepat dari nara sumber yang terpercaya. Menurut Sakinah Assegaf, (2020: 36) wawancara adalah “proses tanya jawab dalam penulisan yang berlangsung secara lisan dalam pertemuan tatap muka secara individu dan kadang kala dilakukan secara kelompok”.

Wawancara (*interview*) merupakan salah satu bentuk teknik pengumpulan data yang banyak di gunakan dalam penelitian deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif. Wawancara dilaksanakan secara lisan dalam pertemuan tatap muka secara individual. Adakalanya juga wawancara dilakukan secara kelompok, kalau memang tujuan untuk menghimpun data dari kelompok. Wawancara mendalam dilakukan terhadap narasumber yaitu kepala sekolah, guru yang dianggap benar-benar mengetahui dan menguasai masalah, serta terlibat langsung dengan masalah penelitian dalam hal ini tentang konteks, input, proses dan produk dari evaluasi program strategi supervisi kunjungan kelas dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal.

Terakhir dengan dokumentasi. Menurut Arischa (2019: 8) pengumpulan informasi dengan dokumentasi adalah “sesuatu yang

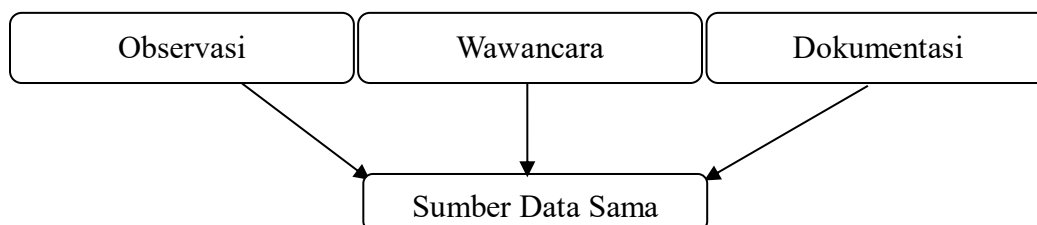
dilaksanakan oleh peneliti untuk mengumpulkan informasi dari berbagai sarana cetak berasal dari hasil telaah meneliti sumber-sumber yang akan diteliti. Dokumentasi dapat berupa catatan penting, foto atau berbagai kreasi dari individu untuk memperoleh informasi terkait permasalahan yang diteliti”. Dokumentasi yang diambil dalam penelitian ini berupa pengamatan dokumen yang berhubungan dengan pengambilan kebijakan terkait yang terkait dengan konteks, input, proses dan produk tentang evaluasi program strategi supervisi kunjungan kelas dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Tegal.

Adapun teknik pengumpulan data penelitian bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Menurut Sugiyono dalam (Ifit Novita Sari, dkk. 2022: 93) bahwa “triangulasi dalam teknik pengumpulan data merupakan teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik dan sumber data yang telah dikumpulkan oleh peneliti. Penggabungan tersebut sebenarnya peneliti mengumpulkan data sekaligus mengecek kredibilitas data untuk kebenaran data”. Triangulasi teknik merupakan teknik pengumpulan data yang berbeda (wawancara, observasi, dan dokumentasi) untuk memperoleh informasi data dengan sumber yang sama, ketiga teknik tersebut saling melengkapi. Triangulasi sumber merupakan teknik pengumpulan data dengan teknik yang sama dari sumber yang berbeda, misalnya teknik wawancara dengan melakukan wawancara dengan subjek penelitian lebih dari satu.

Data penelitian kualitatif berupa kata-kata, gambar-gambar, dan bukan angka-angka yang diperoleh dari triangulasi teknik dan sumber dalam pengumpulan data. Dengan demikian laporan penelitian kualitatif akan menyajikan paparan data yang berisi kutipan-kutipan data yang berasal dari naskah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Secara rinci teknik pengumpulan data seperti tercantum dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3.2
Teknik Pengambilan Data

No.	Variabel	Indikator	Sumber Data	Teknik Pengambilan Data
1.	Komponen <i>Context</i>	1. Tujuan Program strategi supervisi Kunjungan Kelas 2. Manfaat Program strategi supervisi Kunjungan Kelas 3. Sasaran Program strategi supervisi Kunjungan Kelas	Kepala Sekolah Tim PKG Ketua Jurusan Guru	Observasi Wawancara Dokumentasi
2.	Komponen <i>Input</i>	1. Perencanaan Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas 2. Personil yang terlibat dalam Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas 3. Mekanisme Pelaksanaan Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas	Kepala Sekolah Tim PKG Ketua Jurusan Guru	Observasi Wawancara Dokumentasi
3.	Komponen <i>Process</i>	1. Jadwal Pelaksanaan Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas 2. Pelaksanaan Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas 3. Evaluasi pelaksanaan Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas	Kepala Sekolah Tim PKG Ketua Jurusan Guru	Observasi Wawancara Dokumentasi
4.	Komponen <i>Product</i>	1. Hasil Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas 2. Tingkat Kepuasan yang Disupervisi 3. Tindak lanjut hasil Program Strategi Supervisi Kunjungan Kelas	Kepala Sekolah Tim PKG Ketua Jurusan Guru	Observasi Wawancara Dokumentasi



Gambar : 3.1

Teknik Penggabungan Pengumpulan Data

Sumber : Sugiyono dalam (Ifit Novita Sari, dkk. 2022: 93)

E. Teknik Analisis Data

Analisis data diartikan sebagai upaya mengolah data menjadi informasi, sehingga karakteristik atau sifat-sifat data dapat dengan mudah dipahami dan dimanfaatkan untuk menjawab rumusan masalah. Analisis data merupakan salah satu langkah dalam kegiatan penelitian yang sangat menentukan ketepatan dan kesahihan hasil penelitian. Perumusan masalah dan pemilihan sampel yang tepat belum tentu akan memberikan hasil yang benar, apabila peneliti memilih teknik yang tidak sesuai dengan data yang ada. Sebaliknya, teknik yang benar dengan data yang tidak valid dan reliabel akan memberikan hasil yang berlawanan atau bertentangan dengan kenyataan yang ada di lapangan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Miles dan Huberman dalam (Umrati dan Hengki Wijaya, 2020: 103-106). Untuk menganalisis data yang diperoleh peneliti menggunakan aktifitas data kualitatif yaitu dilakukan secara interaktif dan berlangsung sampai tuntas. Aktifitas dalam analisis data, yaitu *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing / verification*. Untuk menganalisis data yang diperoleh peneliti menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif dengan mencermati setiap aspek kegiatan berdasarkan evaluasi model CIPP (*Context, Input, Process, and Product*). Proses analisis data yang dilakukan oleh penulis yaitu dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Pengumpulan data (*Data Collection*)

Dalam proses pengumpulan data ini yang dilakukan, ada tiga metode yang dipakai oleh penulis secara terpadu yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Data yang berhasil dikumpulkan, dianalisis dengan menggunakan model interaktif. Dalam model analisis ini tiga komponen analisisnya yaitu : reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan /atau verifikasi dilakukan bersama dengan proses pengumpulan data dalam bentuk interaktif melalui proses.

2) Reduksi data (*Data Reduction*)

Analisis reduksi data dilakukan guna menajamkan, menggolongkan

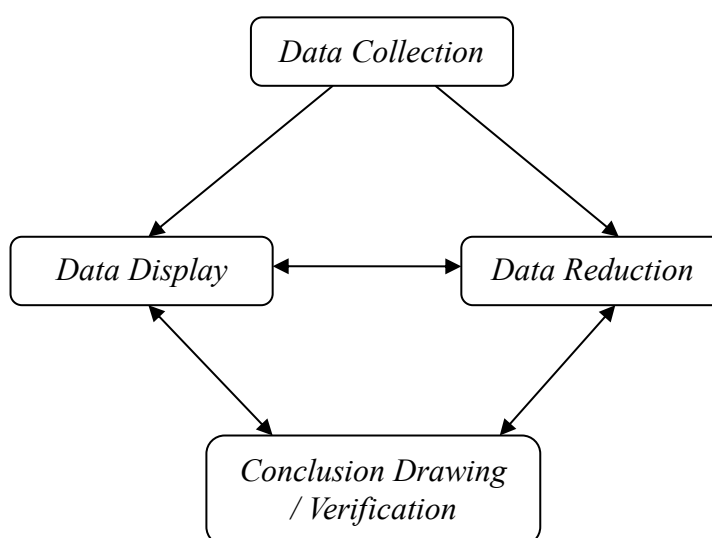
data sehingga kesimpulan akhirnya dapat diverifikasi. Data yang diperoleh dari lapangan langsung ditulis dengan rinci dan sistematis setiap selesai mengumpulkan data. Kemudian dipilah dan dipilih hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian agar dengan mudah menyimpulkannya. Reduksi data dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam mencari kembali data yang diperoleh bila diperlukan.

3) *Display Data* atau Penyajian Data

Display data dilakukan oleh peneliti dengan melakukan pengumpulan data atau informasi secara tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Informasi atau data yang sudah ada disusun dengan menggunakan teks yang bersifat naratif dan teks dialog.

4) Menarik Kesimpulan (*Conclusions Drawing / Verification*)

Dalam penarikan kesimpulan, peneliti mengkaji semua data yang dikembangkan menjadi informasi penting dari pelaksanaan pembelajaran di SMK Negeri 1 Tegal sehingga menjadi kesimpulan yang kuat sebagai hasil akhir penelitian.



Gambar 3.2

Komponen Analisis Data

Sumber : (Umrati dan Hengki Wijaya, 2020: 103-106)

Data yang disimpulkan dalam penelitian ini adalah data hasil observasi, data hasil wawancara, dan data yang diperoleh dari dokumen. Sebelum data dianalisis, maka data yang terkumpul harus memenuhi keabsahan data yang artinya data tersebut memiliki kebenaran atau kevalidan data yang sesuai dengan penelitian. Untuk itu dilakukan uji kredibilitas dengan cara melakukan penggabungan sumber dan teknik wawancara, observasi dan pengumpulan dokumen dengan melakukan data dan melakukan uraian rinci.