

## BAB II

### SUPERVISI AKADEMIK KEPALA MADRASAH

#### A. Supervisi

##### 1. Pengertian Supervisi

Dilihat dari sudut etimologi supervisi berasal dari kata *super* dan *vision* yang masing-masing kata itu berarti atas dan penglihatan. Jadi secara etimologis, supervisi adalah *penglihatan dari atas*. Pengertian itu menurut Subari (1994: 1) merupakan arti kiasan yang menggambarkan suatu posisi yang melihat berkedudukan lebih tinggi dari pada yang dilihat. Orang yang berfungsi memberi bantuan kepada guru-guru dalam menstimulir guru-guru ke arah usaha mempertahankan suasana belajar mengajar yang lebih baik disebut supervisor. Semua guru tetap pada statusnya sebagai guru, tetapi bila suatu saat ia berfungsi membantu guru memecahkan persoalan belajar dan mengajar dalam rangka mencapai tujuan pendidikan, maka pada saat itu ia berfungsi sebagai supervisor.

Menurut Adams dan Dickey sebagaimana dikutip oleh Sahertian (2000: 17), supervisi adalah program yang terencana untuk memperbaiki pengajaran. Sedangkan Carter dalam *Dictinionory of Education* menyatakan bahwa supervisi adalah usaha petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan, tujuan pendidikan, bahan pengajaran serta metode dan evaluasi pengajaran.

Schubert (1986: 396) memberikan perspektif yang berbeda tentang supervisi, ia menyatakan:

*Supervision is an ongoing process that provides inspiration, meaning, helpful, feedback, and greater sense of purpose. Supervisors are usually curriculum leaders, administrative staff consultants, building principals, and assistant principals whose work is not exclusively discipline and mundane arrangement of resources, and in larger school buildings the job may be given to directors of curriculum and instruction, team leaders in the case of team teaching arrangements, and department heads in the case of departmentalized structures.*

Supervisi oleh Lazaruth (1984: 34) diartikan sebagai rangsangan, bimbingan atau bantuan yang diberikan kepada guru agar kemampuan profesional mereka makin berkembang sehingga situasi belajar mengajar menjadi efektif dan efisien.

Lebih lanjut supervisi dirumuskan juga sebagai usaha untuk mendorong, mengkoordinasikan dan menuntun kemampuan guru di suatu sekolah agar lebih mampu mendorong dan menuntun perkembangan peserta didik secara berkesinambungan ( Hariwung, 1989: 32-33).

Sementara itu Hilgert & Hainmann (1991: 23) mengemukakan, bahwa supervisi itu meliputi kemampuan kepala madrasah untuk mempengaruhi opini, sikap dan kinerja para bawahannya.

*Dictionary of Education*, sebagaimana yang dikutip oleh Sahertian (2000: 18), supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar dan evaluasi pengajaran.

Menurut *Burton dan Bruckner* sebagaimana dikutip oleh Ahmadi (1981: 18), supervisi adalah suatu teknik yang tujuan utamanya mempelajari dan

memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak. Sedangkan *Wiles* mendefinisikan supervisi yaitu bantuan dalam perkembangan dari belajar mengajar yang baik (Sahertian, 2000: 21). Menurut Purwanto (2000: 76), supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Supervisi diartikan sebagai pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membantu guru-guru, orang yang dipimpin agar menjadi guru (personil) yang cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan pendidikan khususnya agar mampu meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar disekolah.

Definisi supervisi yang tidak semata-mata menitik beratkan pada supervisi bagi para guru (tenaga edukatif) melainkan untuk semua staf sekolah antara lain sebagaimana dirumuskan dari Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan sebagaimana yang dikutip oleh Azhar (1996: 17-18): "supervisi merupakan bantuan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah untuk meningkatkan kemampuan mereka menjalankant ugas dan bertujuan mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan”.

Selanjutnya menurut Lucio & McNeil (1979: 66-69), supervisi yang berkaitan dengan posisi kepala madrasah sebagai supervisor maka kepala madrasah memiliki tugas dan tanggung jawab untuk : (1). Melakukan kontrol kualitas kinerja para staf dan guru (2). Menjalin hubungan dengan para staf dan guru (3). Memecahkan permasalahan yang dihadapi; (4). Menerapkan prinsip-

prinsip kepemimpinan (5 ). Melakukan konsultasi dengan semua pihak termasuk dengan para staf dan guru.

Dari beberapa definisi supervisi yang dijelaskan diatas, dapat di simpulkan bahwa supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu, mendorong, membimbing dan memberi kesempatan pertumbuhan kecakapan keahlian guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Fungsi supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar mengawasi apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personal maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif dan usaha memenuhi syarat-syarat itu (Purwanto, 1998: 76).

Dalam hal ini peran kepala madrasah sangat penting dalam fungsinya sebagai supervisor. Dimana kepala madrasah bertugas untuk memberikan rangsangan, motivasi, arahan dan bimbingan kepada para guru agar dapat menunjukkan kinerja yang diharapkan. Hal ini berarti kepala madrasah bukan hanya bertanggungjawab terhadap berlangsungnya kegiatan akademis dan instruksional di madrasah yang ia pimpin (Hariwung, 1989: 80).

Penjelasan di atas penting dikemukakan, sebab masih banyak kepala madrasah yang menganggap dan memposisikan dirinya hanya sebagai administrator, sehingga berakibat kepala madrasah sebagai *figure central* atau *one man show*. Gejala ini bukan tidak mungkin akan mengakibatkan fungsi

manajemen yang salah satunya adalah supervisi menjadi tidak proporsional, sehingga berakibat pada lemahnya manajemen yang dilakukan oleh kepala madrasah.

Dalam kaitannya dengan tugasnya sebagai seorang manajer di madrasah, maka fungsinya sebagai supervisor memiliki peran yang penting. Bagi para guru dan karyawan, supervisor adalah jaringan yang terpenting dalam kaitannya dengan eksistensi madrasah dan peran madrasah sebagai salah satu lembaga sosial budaya yang berwenang menyelenggarakan pendidikan formal di dalam kehidupan masyarakat modern. Supervisi merupakan aplikasi utama diantara sebagian besar prinsip-prinsip yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia (*man power management*), karena dalam proses supervisi inilah keseluruhan program sumber daya manusia ditujukan (Yoder, 1959: 363).

Kaitannya dengan hal tersebut, maka Lucio & McNeil (1979: 19-20) menjelaskan tentang tugas seorang kepala madrasah adalah: (1) Bersama dengan para guru secara partisipatif menyeleksi inovasi apa yang sesuai untuk dapat diterapkan dalam proses belajar mengajar kaitannya dengan strategi pembelajaran, (2) Membantu kesulitan para guru di luar maupun di dalam kelas; (3) Menggunakan strategi perencanaan yang tepat guna menghindari adanya gangguan selama pelaksanaan tugas; (4) Membantu penyebaran kebiasaan baru yang dipercaya mampu membawa perubahan bagi sekolah secara positif.

Dari serangkaian definisi di atas ternyata dapat dilihat adanya perbedaan-perbedaan yang pada dasarnya sangat tergantung dari sudut pandang para ahli supervisi. Dengan kata lain, rumusan dan batasan supervisi sangat tergantung

pada penekanan dan tinjauan masing-masing ahli. Hal ini dapat dilihat dari adanya pemahaman yang lebih menekankan dan menfokuskan diri pada perbaikan pengajaran, ada yang lebih menekankan pada upaya memberi bantuan kepada guru dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berhubungan dengan pertumbuhan jabatan, ada yang melihat sebagai bantuan bukan saja kepada guru melainkan juga bantaun kepada segenap petugas sekolah.

Jadi, supervisi adalah suatu usaha layanan dan bantuan berupa bimbingan dari atasan (kepala sekolah) kepada personil sekolah (guru-guru) dan petugas sekolah lainnya. Supervisor sebagai bertindak sebagai stimulator, pembimbing dan konsultan bagi guru-guru dalam perbaikan pengajaran dan menciptakan situasi belajar mengajar yang baik. Selain itu juga supervisi diharapkan mampu membawa dampak perkembangan yang baik bagi kemajuan proses pengajaran melalui peningkatan kurikulum yang ada disekolah sebagai salah satu sarana dalam meningkatkan mutu pendidikan.

## **2. Tujuan Supervisi Pendidikan**

Dalam melakukan suatu pekerjaan orang yang terlibat dalam pekerja dan itu harus mengetahui dengan jelas apakah tujuan pekerjaan itu, yaitu apa yang hendak dicapai. Dibidang pendidikan dan pengajaran seorang supervisor pendidikan harus mempunyai pengetahuan yang cukup jelas tentang apakah tujuan supervisi itu.

Dalam dunia pendidikan di Indonesia, perkataan supervisi tidak begitu populer. Hal ini disebabkan sejak zaman penjajahan Belanda hingga sekarang orang lebih sering mengenal kata inspeksi dari pada supervisi. Kata inspeksi

sebagai warisan pendidikan zaman Belanda, cenderung kepada pengawasan yang bersifat otokratis, yang berarti mencari-cari kesalahan guru dan kemudian menghukumnya. Sedangkan supervisi mengandung pengertian yang lebih demokratis (Purwanto, 1998: 76).

Dengan demikian tujuan supervisi tidak hanya sekedar mengawasi guru/pegawai menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai instruksi atau ketentuan-ketentuan yang telah digariskan. Imam Supandi (1998: 65) menjelaskan bahwa tujuan umum supervisi pendidikan adalah memperbaiki situasi belajar mengajar, baik belajar para siswa, maupun situasi mengajar guru.

Menurut Sahertian (2000: 18), tujuan supervisi pendidikan memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa.

Secara nasional, Soetopo dan Soemanto (1988: 40-41) mengatakan tujuan konkrit supervisi adalah :

- a. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
- b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid.
- c. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar.
- d. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- e. Membantu guru-guru baru di sekolah, sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
- f. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah

Menurut Gunawan (1996: 198), tujuan supervisi harus sama dengan tujuan pendidikan nasional. Sedangkan jabaran yang lebih lanjut menjadi tujuan khusus supervisi pendidikan adalah:

- a. Membina guru-guru untuk lebih memahami tujuan umum pendidikan.

- b. Membina guru-guru guna mengatasi problem-problem siswa.
- c. Membina guru-guru dalam mempersiapkan siswa-siswanya untuk menjadi anggota masyarakat yang produktif.
- d. Membina guru-guru dalam meningkatkan kemampuan mengevaluasi, mendiagnosa kesulitan belajar siswa.
- e. Membina guru-guru dalam memperbesar kesadaran tatakerja yang demokratis.
- f. Membina guru-guru dalam meningkatkan mutu profesinya
- g. Membina guru-guru dalam meningkatkan popularitas sekolahnya
- h. Melindungi guru-guru terhadap tuntutan serta kritik yang tak wajar dari masyarakat.

Wiles dan Burton sebagaimana dikutip oleh Burhanuddin (1994: 29) mengungkapkan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah .membantu mengembangkan situasi belajar mengajar kearah yang lebih baik. Tujuan supervise pendidikan tidak lain adalah untuk meningkatkan pertumbuhan siswa dan dari sini sekaligus menyiapkan bagi perkembangan masyarakat.

Amatembun (2000: 24-25) merumuskan tujuan supervisi pendidikan (dalam hubungannya dengan tujuan pendidikan nasional) yaitu .membina orang-orang yang disupervisi menjadi manusia-manusia pembangunan yang dewasa yang berpancasila. Burhanuddin (1997: 100) mengemukakan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah dalam rangka mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar, secara rinci sebagai berikut:

- a. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi belajar mengajar
- b. Mengendalikan penyelenggaraan bidang teknis edukatif disekolah sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan
- c. Menjamin agar kegiatan sekolah berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga berjalan lancar dan memperoleh hasil optimal.
- d. Menilai keberhasilan sekolah dalam pelaksanaan tugasnya
- e. Memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan, dan kehilafan serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi sekolah, sehingga dapat dicegah kesalahan yang lebih jauh.

Pelaksanaan supervisi dalam lapangan pendidikan pada dasarnya bertujuan. memperbaiki proses belajar mengajar secara total. Dalam hal ini bahwa tujuan supervisi tidak hanya memperbaiki mutu mengajar guru, akan tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran pembelajaran, meningkatkan mutu pengetahuan dan keterampilan guru, memberikan bimbingan dan pembinaan dalam pelaksanaan kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar dan teknik evaluasi pengajaran.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah memberikan layanan dan bimbingan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas, yang berpada akhirnya akan bermuara pada peningkatan kualitas belajar siswa.

### **3. Fungsi Supervisi Pendidikan**

Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu proses kerjasama hanyalah merupakan cita-cita yang masih perlu diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang nyata. Begitu juga seorang supervisor dalam merealisasikan program supervisinya memiliki sejumlah tugas dan tanggungjawab yang harus dijalankan secara sistematis.

Menurut Burton dan Bruckner sebagaimana dikutip oleh Sahertian (2000: 23) menjelaskan bahwa fungsi utama supervisi adalah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi hal belajar. Menurut Swearingen, sebagaimana dikutip oleh Sahertian (2000: 21) terdapat 8 (delapan) hal yang menjadi fungsi supervisi pendidikan yakni:

- a. Mengkoordinasikan semua usaha sekolah
- b. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah
- c. Memperluas pengalaman guru-guru
- d. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif
- e. Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus
- f. Menganalisis situasi belajar mengajar
- g. Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf
- h. Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan mengajar guru-guru.

Oteng Sutisna (1989: 27) mengemukakan beberapa fungsi supervisi :

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

Adapun fungsi supervisi menurut Depag (1998: 5) sebagai berikut :

- a. Lebih mempercepat tercapainya tujuan
- b. Lebih memantapkan penguasaan materi
- c. Lebih menarik minat belajar siswa
- d. Lebih baik daya serapnya
- e. Lebih banyak jumlah siswa yang mencapai ketuntasan belajar
- f. Lebih mantap pengelolaan administrasinya
- g. Lebih mantap pemanfaatan media belajarnya.

Daryanto (1998: 179) menyebutkan bahwa fungsi supervisi pendidikan adalah untuk perbaikan pengajaran. Sedangkan menurut Darajat (1996: 14) ada tiga fungsi supervisor yaitu fungsi kepemimpinan, fungsi pembinaan dan fungsi pengawasan. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah bertindak sebagai pencipta hubungan yang harmonis dikalangan guru-guru dan karyawan, pendorong bagi kepribadian guru dan karyawan sebagai pelaksana kegiatan belajar, pelaksana dalam pengawasan, dan pelaksana dalam penempatan atau pemberian tugas dan tanggung jawab terhadap guru dan karyawan.

Purwanto (2000: 93), menyebutkan bahwa fungsi supervisi pendidikan yang sangat penting di ketahui oleh para pimpinan pendidikan termasuk kepala sekolah, adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam Bidang Kepemimpinan
  - a. Mengikutsertakan anggota-anggota kelompok dalam berbagai kegiatan
  - b. Memberikan bantuan kepada anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persoalan-persoalan.
  - c. Mengikutsertakan semua anggota dalam menetapkan keputusan-keputusan.
  - d. Mempertinggi daya kreatif pada anggota kelompok.
- 2) Dalam Hubungan Kemanusiaan
  - a. Membantu mengatasi kekurangan ataupun kesulitan yang dihadapi anggota kelompok.
  - b. Mengarahkan anggota kelompok kepada sikap-sikap yang demokratis.
  - c. Memupuk rasa saling menghormati di antara sesama anggota kelompok dan sesama manusia.
- 3) Dalam Pembinaan Proses Kelompok
  - a. Mengenal masing-masing pribadi anggota kelompok, baik kelemahan maupun kemampuan masing-masing.
  - b. Menimbulkan dan memelihara sikap saling mempercayai antara sesama anggota maupun antara anggota dan pimpinan.
  - c. Memperbesar rasa tanggung jawab para anggota kelompok.
  - d. Bertindak bijaksana dalam menyelesaikan pertentangan atau perselisihan pendapat di antara anggota kelompok.
- 4) Dalam Bidang Administrasi Personil
  - a. Memilih personil yang memiliki syarat-syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan.
  - b. Menempatkan personil pada tempat dan tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing.
  - c. Mengusahakan susunan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil maksimal.
- 5) Dalam Bidang Evaluasi
  - a. Menguasai dan memahami tujuan-tujuan pendidikan secara khusus dan terinci.
  - b. Menguasai dan memiliki norma-norma atau ukuran-ukuran yang akan digunakan sebagai kriteria penilaian.
  - c. Menguasai teknik-teknik pengumpulan data untuk memperoleh data yang lengkap, benar, dan dapat diolah menurut norma-norma yang ada.
  - d. Menafsirkan dan menyimpulkan hasil-hasil penilaian sehingga mendapat gambaran tentang kemungkinan-kemungkinan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan.

Sesuai dengan fungsinya, supervisi harus bisa mengkoordinasikan semua usaha-usaha yang ada dilingkungan sekolah. Ia bisa mencakup usaha setiap guru dalam mengaktualisasikan diri dan ikut memperbaiki kegiatan-kegiatan sekolah. Dengan demikian perlu dikoordinasikan secara terarah agar benar-benar mendukung kelancaran program secara keseluruhan. Usaha-usaha tersebut baik dibidang administrasi maupun edukatif, membutuhkan keterampilan supervisor untuk mengkoordinasikannya, agar terpadu dengan sasaran yang ingin dicapai.

Supervisi sebagai penggerak perubahan ditujukan untuk menghasilkan perubahan manusia kearah yang dikehendaki, kemudian kegiatan supervisi harus disusun dalam suatu program yang merupakan kesatuan yang direncanakan dengan teliti dan ditujukan kepada perbaikan pembelajaran. Terkait dengan itu, proses bimbingan dan pengendali, maka supervisi pendidikan menghendaki agar proses pendidikan dapat berjalan lebih baik efektif dan optimal.

Fungsi pembinaan berarti kepala sekolah meningkatkan kemampuan profesi guru dalam bidang pengajaran, bimbingan dan penyuluhan dalam bidang pengelolaan kelas. Sedangkan fungsi pengawasan diartikan sebagai membina pengertian melalui komunikasi dua arah lebih menjamin terlaksananya kegiatan sesuai dengan program kerja. Jadi dari beberapa pendapat diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa inti dari fungsi supervisi pendidikan adalah ditujukan untuk perbaikan dan peningkatan pembelajaran.

#### **4. Prinsip Supervisi Pendidikan**

Pada masa yang lalu kegiatan supervisi berlangsung secara otoriter dan lebih bersifat inspeksi yaitu lebih menekankan pada pengawasan, penilaian dan

mencari-cari kelemahan, tetapi sebenarnya supervisi haruslah merupakan kegiatan pertolongan yang berlangsung terus-menerus dan sistematis yang diberikan kepada guru-guru agar mereka semakin bertumbuh dan berkembang dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran di sekolah. Untuk itu, dalam kegiatan supervisi seorang supervisor haruslah mengikuti prinsip-prinsip yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam tugasnya. Dalam hal ini Sahertian (2000: 20) membagi supervisi dalam empat prinsip, yaitu: (1) Prinsip ilmiah (scientific); (2) Prinsip demokratis; (3) Prinsip kerja sama; (4) Prinsip konstruktif dan kreatif.

Di sisi lain Depdiknas (2000: 132) turut serta menyatakan bahwa ada enam prinsip dalam supervisi yaitu: (1) Hubungan konsultatif, kolegial (2) Demokratis (3) Terpusat pada guru (4) Didasarkan pada kebutuhan guru (5) Umpan balik (6) Bersifat bantuan profesional.

Dari kedua pendapat di atas dapat penulis simpulkan bahwa pelaksanaan supervisi harus memegang prinsip yaitu: (1) demokratis; (2) ilmiah; (3) kerja sama; (4) konstruktif; (5) terpusat pada guru; (6) didasarkan atas kebutuhan guru; (7) sebagai umpan balik; (8) profesional. Berikut ini penulis uraikan satu persatu mengenai prinsip-prinsip supervisi tersebut.

#### 1. Demokratis

Sahertian (2000: 20) mengemukakan bahwa “Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan, tapi berdasarkan rasa kesejawatan.” Dengan kata lain bahwa servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru

merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Di sisi lain Arikunto (2004: 20) berpendapat bahwa dalam mengembangkan suasana demokratis hendaknya supervisi yang dijalankan berlangsung dengan adanya hubungan yang baik antara supervisor dengan yang disupervisi. Dengan sebutan lain bahwa dalam pelaksanaannya supervisi dapat tercipta suasana kemitraan yang akrab.

Dengan terciptanya suasana akrab tersebut pihak yang disupervisi tidak akan segan-segan mengemukakan pendapat tentang kesulitan yang dihadapi atau kekurangan yang dimiliki. Sebagai kelanjutan dari suasana akrab ini adalah hubungan kerja sama yang baik dan berlanjut dengan kerja sama yang kompak. Prinsip demokratis ini juga diungkapkan oleh Lazaruth (1988: 41) sebagai berikut: Usaha pengembangan mutu sekolah adalah usaha bersama yang berdasarkan musyawarah, mufakat, dan gotong royong. Baik kepala sekolah, guru-guru maupun karyawan yang lain bersama-sama saling menyumbang sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Pendapat di atas mengandung suatu pengertian bahwa perbaikan tidak mungkin terjadi dengan paksaan dari atas terlepas dari kemauan dan keinginan guru-guru. Oleh karena itu, sebelum pertolongan diberikan, kepala sekolah harus membangkitkan terlebih dahulu motivasi pada guru-guru sehingga mereka sadar sepenuhnya akan pentingnya perbaikan. Hal ini hanya dapat berlangsung apabila kepala sekolah menempatkan dirinya sebagai partner atau rekan kerja bagi guru-guru dengan kemampuan dan kewibawaannya untuk menolong mereka. Dengan kata lain supervisi harus

dilaksanakan dalam suasana demokratis. Namun demikian supervisi ini juga mengandung pengertian bahwa hubungan antara kepala sekolah dan guru-guru tetap bersifat fungsional. Artinya dalam proses supervisi ini hubungan kepala sekolah dan guru-guru tetap dan harus didasarkan pada tempat dan fungsinya masing-masing.

## 2. Ilmiah

Menurut Sahertian (2000: 20), prinsip ilmiah (scientific) ini mengandung ciri-ciri sebagai berikut: a. Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar. b. Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data, seperti diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar. c. Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinyu.

Prinsip ilmiah mengandung pengertian bahwa pelaksanaan supervisi harus bersifat realistis. Lazaruth (1988: 41) mengemukakan bahwa kegiatan yang dilaksanakan tidak boleh muluk-muluk, tetapi harus didasarkan atas kenyataan yang sebenarnya, yaitu pada keadaan guru-guru. Karena itu kepala sekolah tidak boleh merencanakan hal-hal yang belum mampu dipahami serta dilakukan oleh para guru. Sebelum kepala sekolah melakukan kegiatan supervisi ia harus tahu terlebih dahulu sampai pada tingkat mana pengetahuan, keterampilan serta sikap-sikap yang dimiliki oleh guru-guru yang disupervisinya. Jika demikian kepala sekolah akan tahu pertolongan-pertolongan apa yang harus diberikan, sehingga kegiatan supervisi menjadi realistis. Pendapat yang senada juga diungkapkan oleh Arikunto (2004: 21)

bahwa supervisi hendaknya didasarkan pada keadaan dan kenyataan yang sesuai dengan sebenarnya terjadi sehingga kegiatan supervisi dapat terlaksana dengan realistis dan mudah dilaksanakan.

### 3. Kerja Sama

Menurut Sahertian (2000: 20), prinsip kerja sama mengandung pengertian bahwa apa yang dilakukan dalam kegiatan supervisi merupakan untuk mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi, “*sharing of idea, sharing of experience*” , memberi support, mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.

### 4. Konstruktif

Lazaruth (1988: 40) mengatakan bahwa kegiatan supervisi yang berfungsi konstruktif maksudnya adalah “kegiatan yang dilakukan untuk menolong guru -guru agar mereka senantiasa bertumbuh, agar mereka semakin mampu menolong dirinya sendiri, dan tidak tergantung kepada kepala sekolah.” Prinsip ini hanya dapat dicapai apabila kepala sekolah mampu menunjukkan segi-segi positif atau kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh guru-guru, sehingga mereka memperoleh kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja ini akan memberi semangat pada mereka untuk terus-menerus berusaha mengembangkan diri. Justru karena itu pertolongan harus diberikan sedemikian rupa sehingga akhirnya guru-guru mampu menolong dirinya sendiri, dan menjadi semakin kreatif.

Arikunto (2004: 21) menambahkan: “Supervisi yang bersifat konstruktif bahwa seyogyanya dari para supervisor dapat memberikan

motivasi kepada pihak-pihak yang disupervisi sehingga tumbuh dorongan atau motivasi untuk bekerja lebih giat dan mencapai hasil yang lebih baik.”

#### 5. Terpusat pada Guru

Pelaksanaan supervisi yang terpusat pada guru merupakan sasaran pokok yang terdapat dalam kegiatan tersebut. Menurut Arikunto (2004: 33), “Kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada personil sekolah pada umumnya dan khususnya guru, agar kualitas pembelajaran dapat meningkat.” Sebagai dampak dalam meningkatnya kualitas pembelajaran, diharapkan dapat pula meningkatkan prestasi belajar siswa. Dengan meningkatnya prestasi belajar siswa berarti meningkat pula kualitas lulusan sekolah itu.

#### 6. Didasarkan atas Kebutuhan Guru

Prinsip ini mengandung suatu penekanan bahwa kegiatan supervisi yang akan dilakukan didasarkan atas kebutuhan guru. Kebutuhan guru di sini berkaitan erat dengan beberapa keperluan yang harus dipenuhi guru dalam proses pembelajaran. Misalnya guru yang mengajar tanpa dilengkapi dengan alat peraga. Kenyataan ini menyebabkan proses pembelajaran menjadi kurang efektif. Untuk supervisor bisa memberi bantuan kepada guru bagaimana cara membuat dan menggunakan alat peraga agar proses pembelajaran lebih efektif.

#### 7. Sebagai Umpan Balik

Apabila pengawas atau kepala sekolah merencanakan akan memberikan saran tau umpan balik, sebaliknya disampaikan sesegera

mungkin agar tidak lupa. Jika jarak antara kejadian dengan umpan balik sudah terlalu lama, pihak yang berbuat salah sudah tidak mampu lagi melihat hubungan antara keduanya. Arikunto (2004: 20) menegaskan bahwa dalam memberikan umpan balik sebaiknya supervisor memberikan kesempatan kepada pihak yang disupervisi untuk mengajukan pertanyaan atau tanggapan. Dengan demikian maka akan terjalin hubungan yang erat antara supervisor dengan yang disupervisi, dan pihak yang disupervisi akan menyadari kesalahan yang ditunjukkan dengan sukarela dan menerima sepenuhnya.

#### 8. Profesional

Menurut Soetjipto (1999: 251), kata profesional menunjuk pada fungsi utama guru yang melaksanakan pengajaran secara profesional. Asumsi dasar ini berhubungan erat dengan tugas profesi guru yaitu mengajar, maka sasaran supervisi juga harus mengarahkan pada hal-hal yang menyangkut tugas mengajar itu, yang terdapat di dalam bentuk praktiknya yang disebut pula dengan pelaksanaan proses pembelajaran di kelas.

Dari uraian di atas jelas bahwa prinsip supervisi harus mengarahkan kepada keprofesionalan guru dalam mengajar. Oleh karena itu, seorang supervisor dalam menjalankan tugas-tugasnya harus juga dituntut profesional. Dalam hal ini dimaksudkan agar kedua belah pihak benar-benar merasakan hasil yang dapat berguna sebab keduanya sama-sama memahami akan tugas dan kewajibannya. Hubungan kemitraan terjadi jika Kepala Sekolah tidak memberlakukan guru dengan semena-mena. Dalam hal ini kepala sekolah menempatkan posisi guru sebagai teman sejawat atau teman kerja. Menurut

pendapat Nursisto (2002: 11), “adanya rasa kebersamaan yang terpadu menyebabkan para guru dan pegawai mendorong untuk melaksanakan tugas.” Wujud konkret dari pernyataan tersebut yaitu adanya kesediaan untuk mengerjakan apa pun bentuknya yang secara hakikat berguna untuk membela nama baik sekolah.

Selanjutnya, adanya keinginan guru yang menginginkan suasana aman di dalam mengembangkan tugas sebagai suatu motif untuk mengembangkan diri, adalah suatu kebutuhan yang sangat mendasar. Dalam teori Maslow yang dikutip oleh Tu'u (2004: 97) rasa aman merupakan kebutuhan dasar tingkat kedua. Motif untuk mendapatkan rasa aman dapat menjadi suatu kebutuhan setiap orang. Keamanan tempat bekerja berarti pula bahwa guru ingin terbebas dari segala bentuk ancaman dan pengaruh dari pihak luar sehingga dapat mengembangkan kemampuannya menurut kreativitasnya sendiri dan menginginkan adanya alam demokrasi, dan tidak ada yang berbentuk penekanan dan pemaksaan terhadap dirinya.

Pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Sekolah membawa efek yang positif pada pelaksanaan proses pembelajaran, sebab hal ini telah mengingatkan guru-guru dengan tugasnya dalam mengajar. Mengutip pendapat Ali (2002: 4) bahwa “apa yang akan dilakukan dalam pengajaran, akan tercipta suatu yang memungkinkan terjadinya proses pembelajaran yang dapat menghantarkan siswa mencapai tujuan yang diharapkan”. Dari satu sisi guru telah memiliki usaha untuk mengembangkan langkah-langkah kegiatan belajar mengajar, namun di sisi lain penilaian terhadap proses pembelajaran

yang dilakukan kepala sekolah jarang dikembalikan kepada guru yang bersangkutan.

Dalam kaitan ini Mulyasa (2004: 183) mengartikan proses pembelajaran adalah sebagai berikut: Proses pembelajaran merupakan interaksi edukatif antara peserta didik dengan lingkungan sekolah. Dalam hal ini sekolah diberi kebebasan untuk memilih strategi, metode, dan teknik-teknik pembelajaran yang efektif, sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, karakteristik siswa, karakteristik guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah. Berdasarkan pendapat di atas berarti pula bahwa titik berat proses pembelajaran terletak pada interaksi edukatif peserta didik terhadap lingkungan sekolah. Interaksi edukatif ini perlu mendapat prioritas utama dalam pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), di mana sasaran hasil pembelajaran ditujukan pada kompetensi lulusan peserta didik. Atas dasar itulah peran seorang supervisor sangat diperlukan agar memenuhi sasaran di atas. Pengertian mengenai proses pembelajaran juga dikutip oleh Sahertian (2000: 30) yang mengatakan bahwa, “yang dimaksud dengan proses pembelajaran adalah seperangkat kegiatan belajar yang dilakukan oleh siswa”.

Kegiatan belajar yang dilaksanakan siswa ini di bawah bimbingan guru. Guru bertugas merumuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai pada saat mengajar. Untuk mencapai tujuan itu guru merancang sejumlah pengalaman belajar siswa. Pengalaman belajar (*learning experience*) adalah segala sesuatu yang diperoleh siswa sebagai hasil dari belajar. Lebih lanjut dikemukakan oleh Sahertian yang mengutip dari pendapat Crombach bahwa belajar ditandai

dengan pengalaman perubahan tingkah laku, karena memperoleh pengalaman baru. Dengan kata lain bahwa melalui perolehan pengalaman belajar peserta didik memperoleh pengertian, sikap penghargaan, kebiasaan, kecakapan, dan lain-lainnya. Sedangkan aktivitas belajar (*learning activity*) berarti perubahan aktivitas jiwa yang diperoleh dalam proses pembelajaran, seperti mengamati, mendengarkan, menanggapi, berbicara, kegiatan menerima, dan kegiatan merasakan.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat penulis simpulkan bahwa pelaksanaan supervisi akan meningkatkan proses pembelajaran jika hal ini dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip supervisi yang berlaku. Oleh karena itu, seorang supervisor harus mengetahui terlebih dahulu peranan dan fungsinya sebagai orang yang dapat menolong dan memberi bantuan kepada guru dalam meningkatkan proses pembelajaran di sekolah.

Disamping prinsip-prinsip asasi diatas, itu dapat dibedakan juga prinsip positif dan prinsip negatif.

a. Prinsip positif, yaitu prinsip yang patut kita ikuti :

- 1) Supervisi harus dilaksanakan secara demokratis dan kooperatif
- 2) Supervisi harus kreatif dan konstruktif.
- 3) Supervisi harus scientific dan efektif.
- 4) Supervisi harus dapat memberi perasaan aman kepada guru-guru.
- 5) Supervisi harus berdasarkan kenyataan.
- 6) Supervisi harus memberi kesempatan kepada guru mengadakan Self Evolution (Soetopo dan Soemanto, 1988: 42).

b. Prinsip Negatif, yaitu prinsip yang tidak patut kita ikuti :

- 1) Seorang supervisor tidak boleh bersifat otoriter.
- 2) Seorang supervisor tidak boleh mencari kesalahan pada guru-guru

- 3) Seorang supervisor bukan inspektur yang ditugaskan memeriksa apakah peraturan dan instruksi yang telah diberikan dilaksanakan dengan baik.
- 4) Seorang supervisor tidak boleh menganggap dirinya lebih tinggi dari para guru.
- 5) Seorang supervisor tidak boleh terlalu banyak memperhatikan hal kecil dalam cara guru mengajar.
- 6) Seorang supervisor tidak boleh lekas kecewa jika mengalami kegagalan (Soekarto, 1999: 73).

Bila prinsip-prinsip diatas diterima, maka perlu diubah sikap para pemimpin pendidikan yang hanya memaksa bawahannya, menakut-nakuti dan melumpuhkan kreatifitas dari anggota staf. Sikap korektif harus diganti dengan sikap kreatif yaitu sikap yang menciptakan situasi dan relasi dimana orang merasa aman dan tenang untuk mengembangkan kreatifitasnya.

## **5. Jenis-jenis supervisi Pendidikan**

Supervisi ditinjau dari segi kegunaan atau kepentingannya, Thaib (2005: 7) membagi supervisi menjadi tiga kelompok utama, yaitu supervisi akademik, supervisi klinik (non akademik), dan supervisi administrasi.

Supervisi akademik adalah suatu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu proses pendidikan yang dilaksanakan di madrasah yang didukung dengan optimalisasi peran guru, ketersediaan sarana dan prasarana, desain kurikulum, sistem pembelajaran dan mekanisme penilaian dan pengukuran. Tujuannya adalah untuk mengembangkan dan meningkatkan situasi dan proses pembelajaran agar menjadi lebih baik dan berkualitas (Sofyan, 2005: 10). Sementara Glickman dalam Ibrahim Bafadal (1979: 100) mendefinisikan Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru

mengembangkan kemampuannya mengelola proses belajar mengajar demi pencapaian tujuan pengajaran.

Supervisi Klinis adalah proses membina guru untuk memperkecil jurang antara perilaku mengajar nyata dengan perilaku mengajar seharusnya yang ideal, dimana supervisi klinis hanya untuk menolong guru-guru agar mengerti inovasi dan mengubah performan mereka agar cocok dengan inovasi itu. Adapun pengertian supervisi klinis bisa dibaca dari istilah itu sendiri. *Clinical* artinya berkenaan dengan menangani orang sakit sama halnya dengan mendiagnosis, untuk menemukan aspek-aspek mana yang membuat guru itu tidak dapat mengajar dengan baik. Kemudian aspek-aspek itu satu per satu diperhatikan secara intensif. Jadi supervisi klinis itu merupakan satu model supervisi untuk menyelesaikan masalah tertentu yang sudah diketahui sebelumnya. Dengan cara seperti ini rupanya memperkecil jurang perilaku nyata dengan perilaku ideal para guru yang sering kali terjadi pada inovasi-inovasi pendidikan (Pidarta, 1999: 17)

Menurut Keith dan Moudith dalam Azhar (1996: 72) supervisi klinis adalah proses membantu guru memperkecil jurang antara tingkah laku mengajar yang nyata dan tingkah laku mengajar yang ideal. Supervisi klinis adalah suatu proses pembimbingan dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara obyektif, teliti sebagai dasar untuk mengubah perilaku mengajar guru. Tekanan dalam pendekatan yang diterapkan bersifat khusus melalui tatap muka dengan guru (Sahertian, 2000: 35).

Kelompok ketiga dari supervisi adalah administrasi. Supervisi administrasi adalah supervisi yang mengarah kepada pengendalian dan dan pembinaan dalam bidang ketatausahaan di sekolah, agar pengelolaan administrasi di sekolah berjalan dengan baik sesuai dengan rencana dan tujuan yang ditetapkan.

Sedangkan Nick Cowell dan Roy Gardner (1995: 2) dalam bukunya *More help for Teachers More Learning by Chlidern* membagi supervisi menjadi dua kategori: pertama, supervisi administratif. Supervisi administratif ini lebih berkaitan dengan organisasi sekolah secara umum. Mulai dari penyediaan sarana prasarana, dokumen, keamanan sekolah, persoalan keuangan dan hal-hal yang berkaitan dengan adiministrasi lainnya.

Kedua adalah supervisi profesional. Menurut *Nick Cowell* dan *Roy Gardnel* (1995: 3), supervisi ini lebih terfokus pada cara-cara membantu guru dalam pekerjaannya sehari-hari sebagai seorang pendidik untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan profesional. Misalnya tentang materi dan metode guru mengajar Dengan demikian supervisi profesioanl lebih khusus ditujuakn kepada tenaga edukatif (guru).

Selanjutnya menurut Mulyasa (2003: 111) dalam system organisasi pendidikan modern supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah (madrasah) sebagai bentuk pengawasan dan pengendalian terhadap tenaga kependidikan khususnya guru masuk kategori supervisi akademik yang lebih dikenal dengan supervisi klinis. Dimana supervisi klinis ini lebih khusus menangani supervisi yang ditujukan untuk membangun dan meningkatkan profesoi nalitas tenaga edukatif (guru).

Beberapa ahli sebagaimana dikutip oleh Azhar (1996, 19-20) memberikan pandangan definisi supervisi klinis sebagai berikut:

- a. *Richard Waller* menyatakan bahwa supervisi klinis merupakan supervisi yang difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan menjalankan siklus yang sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar dengan tujuan untuk modifikasi rasional.
- b. *Keith Achesond and Moudith D. Call* menyatakan supervisi klinis adalah proses membantu guru memperkecil jurang antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang ideal.
- c. Berpijak dari pendapat dua pakar tersebut, *John I. Bolla* menyatakan bahwa supervise klinis adalah suatu proses bimbingan yang bertujuan membantu mengembangkan profesionalitas guru khususnya dalam penampilan mengajar berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan obyektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku mengajar para guru.

Jadi penggunaan istilah klinis oleh Azhar (1996: 20) supervisi diartikan yang lebih khusus, karena secara langsung mengacu pada unsur-unsur khusus yang akan dijadikan bahan observasi untuk selanjutnya di analisis secara intensif oleh supervisor dan guru yang bersangkutan dalam pertemuan selanjutnya sehingga dari analisis tersebut nantinya akan dapat dimanfaatkan oleh para guru yang bersangkutan dalam proses belajar mengajar.

Unsur-unsur khusus tersebut menjadi ciri khas supervisi klinis yaitu :

1. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah). Sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan (guru).
2. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul dari guru, kemudian dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan-kesepakatan dalam proses melakukan supervisi.
3. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala madrasah.
4. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
5. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka dan supervisor (kepala marasah) lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.
6. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap yaitu pertemuan awal, pengamatan dan umpan balik.

7. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala madrasah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
8. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan dan berkesinambungan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah( Azhar, 1996: 112).

Oleh karena itu, dalam pelaksanaannya kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Hubungan antara kepala madrasah dan tenaga kependidikan (guru) bersifat konsultatif, dan kolegial, bukan hierarkhis dan feodal.
2. Supervisi dilakukan secara demokratis menghindari sifat otoriter
3. Berpusat pada tenaga kependidikan (guru).
4. Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru)
5. Merupakan bantuan professional (Azhar, 1996: 114).

Dengan demikian pengertian klinis dapat dibaca dari istilah klinis itu sendiri. *Clinical* artinya berkenaan dengan orang sakit. Sama halnya dengan mendiagnosis orang sakit maka gurupun dapat didiagnosis dalam proses belajar mengajar untuk menemukan aspek-aspek mana yang membuat guru tidak dapat mengajar dengan baik. Kemudian aspek-aspek tersebut diperhartikan secara intensif. Jadi supervisi klinis merupakan suatu model supervisi untuk menyelesaikan masalah tertentu yang ada pada guru yang telah diketahui sebelumnya. Sehingga jurang antara perilaku guru yang nyata dan perilaku guru ideal bisa dipersempit (Pidarta, 1999: 250).

Pada intinya, kepala madrasah perlu menjalin hubungan yang harmonis dengan para guru dan berusaha secara terbuka membantu kesulitan dan masalah yang dihadapi oleh mereka, khususnya yang berkaitan dengan kegiatan instruksional. Dengan hubungan dan keterbukaan tersebut, kepala madrasah dapat melakukan kontrol serta arahan instruksional kepada para guru berdasarkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang demokratis. Melalui proses interaksi yang

terbina secara demokratis tersebut bukan tidak mungkin akan membawa pengaruh yang positif pada sikap guru terhadap prestasi kerja sehingga pada ujungnya nanti akan menghasilkan produktifitas yang tinggi dan kinerja yang maksimal.

Dengan demikian, untuk mendukung tugas dan tanggung jawabnya sebagai supervisor, oleh Sergiovani (1988: 224) seorang kepala madrasah sekurang-kurangnya memerlukan 3 (tiga) faktor penunjang, yaitu : (1) Hubungan yang harmonis antara kepala madrasah dengan para guru; (2) Menumbuhkan dan melestarikan sikap positif terhadap tujuan sekolah; dan (3) Adanya kemampuan untuk memimpin.

Dengan faktor-faktor penunjang sebagaimana tersebut di atas, kepala madrasah juga memiliki peran sebagai seorang pendidik. Artinya, sebagai seorang supervisor, maka kepala madrasah bertanggung jawab dalam hubungannya dengan peran pendidikan dan peran pengajaran bagi peserta didik (Margareth Williamson, 1961: 30).

Peran tersebut terjadi, karena supervisi memberikan perhatian khusus terhadap tuntutan mengenai perbaikan pengajaran dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan peserta didik melalui peranan guru dalam kegiatan instruksional. Dengan kata lain, nilai dari supervisi terletak pada perbaikan dan peningkatan prosedur instruksional yang dilakukan secara profesional dan dicerminkan di dalam perkembangan kemampuan peserta didik dalam bidang keilmuan, sikap dan keterampilannya.

Secara aplikatif, kepala madrasah harus mampu mengetahui bagaimana setiap guru melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, motivasi apa yang

dapat merangsang para guru untuk menunjukkan kinerjanya, layanan apa yang dapat dilakukannya sehingga dapat mendorong guru untuk melaksanakan proses instruksional dengan baik dan menyediakan bantuan apa yang dibutuhkan terhadap guru yang menghadapi permasalahan dalam mengajar.

Diharapkan dengan kemampuannya memahami hal-hal tersebut di atas maka akan terwujud supervisi yang efektif. Dengan supervisi yang efektif itu akan dapat memperbaiki kualitas guru dalam proses belajar mengajar di kelas. Proses di atas diperlukan berbagai usaha dan kerjasama dari berbagai pihak, salah satunya adalah peningkatan kompetensi dan profesionalitas guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Para peneliti dalam bidang teori pendidikan menyepakati bahwa tujuan supervisi pada dasarnya adalah untuk memperbaiki proses pembelajaran, sebab dalam supervisi terkandung suatu pengertian adanya pelayanan terhadap para guru; baik sebagai individu maupun dalam kelompok. Proses supervisi juga menawarkan bantuan secara khusus kepada para guru dalam hal proses pembelajaran (Neagley, 1980: 1).

Dalam penjelasan yang lain dikatakan bahwa salah satu peran kepala madrasah sebagai seorang supervisor adalah membantu para guru dalam usahanya untuk menggunakan metode dan perlengkapan modern dalam mengajar (Lucio, 1979: 5). Berkaitan dengan perbaikan dan peningkatan proses belajar mengajar di kelas, maka tugas utama para guru dan kepala madrasah adalah mengetahui terlebih dahulu apa yang akan diajarkan, kapan suatu materi diajarkan, dan kepada siapa suatu materi itu akan diajarkan.

Dalam proses peningkatan dan perbaikan kualitas pembelajaran, peran guru sebagai ujung tombak akan ditunjang dengan kualitas kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor. Dalam praktiknya, bimbingan dan arahan dari kepala madrasah akan diteruskan dan diterapkan oleh guru di kelas.

Dengan adanya kerjasama yang harmonis antara supervisor dan guru dalam meningkatkan proses pembelajaran di sekolah maka dapat diketahui bahwa peran supervisi sangatlah penting guna peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran. Ini berarti bahwa peran kepala madrasah bersama-sama dengan para guru dalam proses pendidikan tidak dapat dipisahkan. Proses keterkaitan ini mengacu pada peningkatan kualitas instruksional melalui usaha perbaikan pembelajaran.

Berdasarkan berbagai teori yang telah dikemukakan di atas, maka yang dimaksud dengan supervisi pembelajaran (supervisi akademik/supervisi profesional/supervisi klinis) kepala madrasah dalam penelitian ini adalah bimbingan atau bantuan kepala madrasah dalam kegiatan instruksional dan kemampuan kepala madrasah untuk mempengaruhi opini, sikap dan kinerja guru.

Bimbingan atau bantuan kepada guru memiliki indikator berupa perbaikan dan peningkatan kualitas belajar mengajar. Sedangkan kemampuan guru untuk mempengaruhi opini, sikap dan kinerja guru di indikasikan dengan (1) Bersama dengan para guru secara partisipatif menyeleksi inovasi apa yang sesuai untuk dapat diterapkan dalam proses belajar mengajar kaitannya dengan strategi pembelajaran; (2) Menggunakan strategi perencanaan yang tepat guna

menghindari adanya gangguan selama pelaksanaan tugas; (3) Membantu penyebaran kebiasaan baru yang dipercaya mampu membawa perubahan bagi sekolah secara positif; (4) Melakukan kontrol kualitas kinerja para staf dan guru; (5) Menjalin hubungan dengan para staf dan guru; (6) Memecahkan permasalahan yang dihadapi; (7) Menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan, (8) Melakukan konsultasi dengan guru.

Secara operasional yang dimaksud dengan supervisi pembelajaran kepala madrasah adalah bimbingan atau bantuan dari kepala madrasah untuk mempengaruhi opini, sikap dan kinerja guru. Bimbingan atau bantuan kepala madrasah dalam kegiatan instruksional dan kemampuan kepala madrasah untuk mempengaruhi opini, sikap dan kinerja guru ditunjukkan oleh skor yang diperoleh melalui angket pernyataan tentang supervisi pembelajaran kepala madrasah yang kemudian diukur berdasarkan tinggi–rendah tingkat bimbingan dan kemampuan kepala madrasah dalam mempengaruhi opini, sikap dan kinerja guru.

Selanjutnya dalam sistem organisasi pendidikan modern supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah (madrasah) sebagai bentuk pengawasan dan pengendalian terhadap tenaga kependidikan khususnya guru disebut supervisi klinis (Mulyasa, 2003: 111). Tujuan supervisi klinis ini adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran yang efektif dan efisien.

## **B. Supervisi Akademik**

### **1. Pengertian Supervisi Akademik**

Menurut Subari (1994: 1), supervisi berasal dari kata *super* dan *vision* yang masing-masing kata itu berarti atas dan penglihatan. Jadi secara etimologis, supervisi adalah penglihatan dari atas. Pengertian itu merupakan arti kiasan yang menggambarkan suatu posisi yang melihat berkedudukan lebih tinggi dari pada yang dilihat.

Supervisi akademik adalah suatu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu proses pendidikan yang dilaksanakan di madrasah yang didukung dengan optimalisasi peran guru, ketersediaan sarana dan prasarana, desain kurikulum, sistem pembelajaran dan mekanisme penilaian dan pengukuran. Tujuannya adalah untuk mengembangkan dan meningkatkan situasi dan proses pembelajaran agar menjadi lebih baik dan berkualitas (Sofyan, 2005: 10). Sementara Glickman dalam Ibrahim Bafadal (1979: 100) mendefinisikan Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses belajar mengajar demi pencapaian tujuan pendidikan.

### **2. Subyek dan Obyek Supervisi Akademik**

Subyek supervisi akademik adalah kepala sekolah dan obyek supervisi akademik adalah guru dalam hal:

- (a) merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan, (b) melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan, (c) menilai proses dan hasil pembelajaran/bimbingan, (d) memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan, (e) memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik, (f) melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar, (g) memberikan bimbingan

belajar pada peserta didik, (h) menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, (i) mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan, (j) memanfaatkan sumber-sumber belajar, (k) mengembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, pendekatan dan sebagainya) yang tepat dan berdaya guna, (l) melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan, dan (m) mengembangkan inovasi pembelajaran/bimbingan (Dharma, 2008: 4).

Menurut Sahertian (2000: 27), subjek dan obyek (sasaran) supervisi akademik adalah pembinaan kurikulum, perbaikan proses pembelajaran, pengembangan staf dan pemeliharaan dan perawatan moral serta semangat kerja guru-guru.

### 3. Tahap-Tahap Pelaksanaan Supervisi Akademik

Supervisi akademik dapat dilakukan oleh pengawas, kepala sekolah, dan guru yang ditugasi oleh kepala sekolah untuk melakukan tugas sebagai penyelia. Dan untuk membantu para penyelia melaksanakan supervisi akademik yang terprogram, terarah, dan berkesinambungan, Asosiasi Pengawas Seluruh Indonesia (APSI) Pusat telah mengembangkan **Instrumen Supervisi (IS) Akademik**. Format IS Akademik ini meliputi tiga bagian yang digunakan sebelum pengamatan (*Pra observasi*), selama pengamatan (*observasi*) dan setelah pengamatan pembelajaran (*Pasca observasi*). (<http://akhmadsudrajat>.)

Dengan mengacu **instrumen supervisi akademik** ini, diharapkan penyelia dapat melaksanakan supervisi akademik secara klinis melalui pendekatan kemitraan (*collegial*) dengan siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat, dan umpan balik yang objektif dan segera, untuk memberikan bantuan teknis kepada guru dalam melaksanakan pembelajaran yang efektif,

efisien dan berkualitas. Kata kunci dalam supervisi pengajaran (akademik) bukanlah pengawasan, namun bantuan pada guru untuk meningkatkan pembelajaran (Oliva, 1984: 9)

Pentingnya pelaksanaan supervisi akademik untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui proses pembelajaran yang baik serta membantu guru dan kepala sekolah menciptakan lulusan yang baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Pidarta, 2009: 3). Oleh karena itu, kegiatan supervisi ini hendaknya rutin dilaksanakan di sekolah sebagai salah satu kegiatan yang dipandang positif dalam meningkatkan proses pembelajaran. Apabila konsep-konsep ideal tersebut dilaksanakan, maka dapat diharapkan kualitas pendidikan akan meningkat secara signifikan.

Supervisi (akademik) merupakan kegiatan pembinaan yang direncanakan dengan memberi bantuan teknis kepada guru dan pegawai lainnya dalam melaksanakan proses pembelajaran, atau mendukung proses pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran secara efektif (Purwanto, 2008: 76). Supervisi akademik sebaiknya dilakukan dengan pendekatan supervisi klinis yang dilaksanakan secara berkesinambungan melalui tahapan pra-observasi, observasi pembelajaran, dan pasca observasi.

Sebagaimana dijelaskan di depan, bahwa ada 3 tahap yang harus dilakukan supervisor dalam melakukan supervisi yaitu pra observasi, observasi dan pasca observasi:

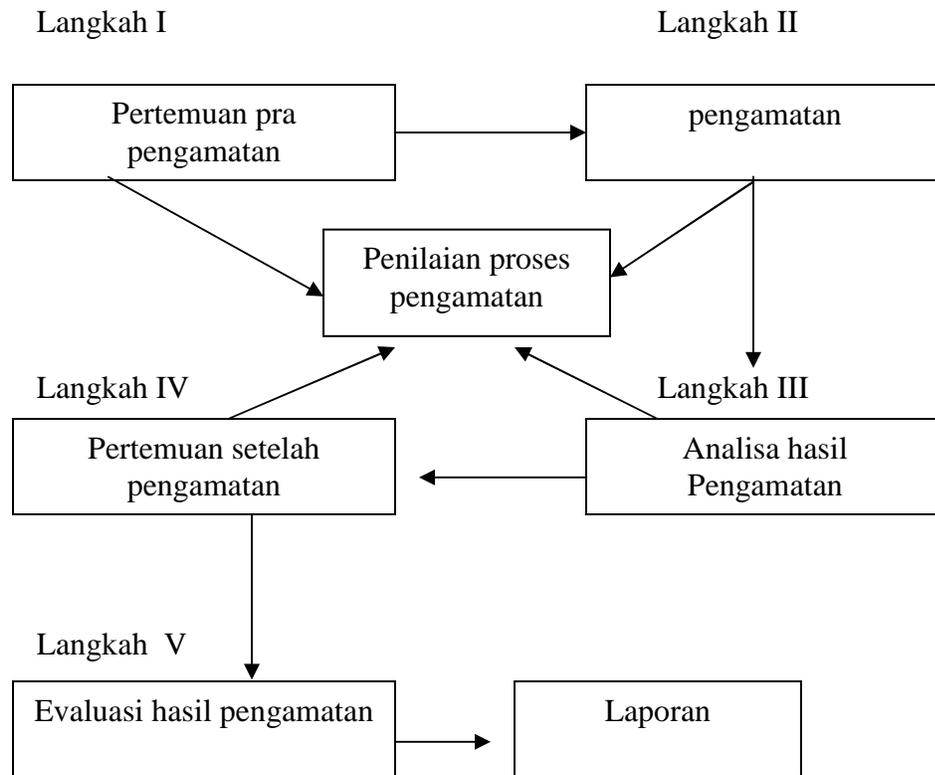
- a. Pra-observasi (Pertemuan awal)

- 1) Menciptakan suasana akrab dengan guru.
  - 2) Membahas persiapan yang dibuat oleh guru dan membuat kesepakatan mengenai aspek yang menjadi fokus pengamatan.
  - 3) Menyepakati instrumen observasi yang akan digunakan.
- b. Observasi (Pengamatan pembelajaran)
- 1) Pengamatan difokuskan pada aspek yang telah disepakati
  - 2) Menggunakan instrumen observasi
  - 3) Di samping instrumen perlu dibuat catatan (fieldnotes)
  - 4) Catatan observasi meliputi perilaku guru dan siswa
  - 5) Tidak mengganggu proses pembelajaran
- c. Pasca-observasi (Pertemuan balikan)
- 1) Dilaksanakan segera setelah observasi
  - 2) Tanyakan bagaimana pendapat guru mengenai proses pembelajaran yang baru berlangsung
  - 3) Tunjukkan data hasil observasi (instrumen dan catatan) –beri kesempatan guru mencermati dan menganalisisnya
  - 4) Diskusikan secara terbuka hasil observasi, terutama pada aspek yang telah disepakati (kontrak)
  - 5) Berikan penguatan terhadap penampilan guru. Hindari kesan menyalahkan.
  - 6) Usahakan guru menemukan sendiri kekurangannya
  - 7) Berikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya
  - 8) Tentukan bersama rencana pembelajaran dan supervisi berikutnya

d. Pengolahan Hasil Supervisi

Pengolahan data dilakukan setelah proses wawancara pasca observasi (<http://akhmadsudrajat>).

Proses supervisi akademik dapat digambarkan sebagai berikut:



4. Teknik Supervisi Akademik

Dalam usaha meningkatkan program sekolah, kepala sekolah sebagai supervisor dapat menggunakan berbagai teknik atau metode supervisi pendidikan. Supervisi dapat dilakukan dengan berbagai cara, dengan tujuan agar apa yang diharapkan bersama dapat tercapai. Teknik supervisi pendidikan berarti suatu cara atau jalan yang digunakan supervisor pendidikan dalam memberikan pelayanan atau bantuan kepada para supervisor (Dirjen Dikti, 1998: 78). Hendyat Soetopo (1988: 44) membagi teknik supervisi menjadi empat bagian yaitu : .Teknik

Kelompok, Teknik Perseorangan, Teknik langsung, dan Teknik Tidak Langsung. Kemudian Baharuddin Harahap (1983: 131) mengemukakan teknik supervisi meliputi : Teknik Individual, Teknik Kelompok, Teknik Lisan, Teknik Tulisan, Teknik langsung dan Teknik Tak Langsung. Daryanto (1998: 185) menjelaskan bahwa teknik yang dilakukan supervisor adalah melalui rapat sekolah, kunjungan kelas, musyawarah atau pertemuan perseorangan.

Menurut Purwanto (2004: 120-122), secara garis besar cara atau tehnik supervisi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu tehnik perseorangan dan tehnik kelompok.

#### 1. Teknik perseorangan

Yang dimaksud dengan teknik perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain :

##### a. Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*)

Yang dimaksud dengan kunjungan kelas ialah kunjungan sewaktu-waktu yang dilakukan oleh seorang supervisor (kepala sekolah) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar. Tujuannya untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat didaktis atau metodik yang sesuai. Dengan kata lain, untuk melihat apa kekurangan atau kelemahan yang sekiranya masih perlu diperbaiki.

##### b. Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*)

Guru-guru dari suatu sekolah sengaja ditugaskan untuk melihat/mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu. Misalnya cara menggunakan alat atau media yang baru, seperti audio-visual aids, cara mengajar dengan metode tertentu, seperti misalnya sosiodrama, problem solving, diskusi panel, fish bowl, metode penemuan (*discovery*), dan sebagainya.

- c. Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa

Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar siswa. Misalnya siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat memusatkan perhatian, siswa yang nakal, siswa yang mengalami perasaan rendah diri dan kurang dapat bergaul dengan teman-temannya. Masalah-masalah yang sering timbul di dalam kelas yang disebabkan oleh siswa itu sendiri lebih baik dipecahkan atau diatasi oleh guru kelas itu sendiri daripada diserahkan kepada guru bimbingan atau konselor yang mungkin akan memakan waktu yang lebih lama untuk mengatasinya.

- d. Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah. Antara lain :
  - 1) Menyusun program catur wulan atau program semester
  - 2) Menyusun atau membuat program ssatuan pelajaran
  - 3) Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas
  - 4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran
  - 5) Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar-mengajar

- 6) Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, study tour, dan sebagainya.

## 2. Teknik kelompok

Ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain :

- a. Mengadakan pertemuan atau rapat (*meetings*)

Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Termasuk didalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru.

- b. Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*)

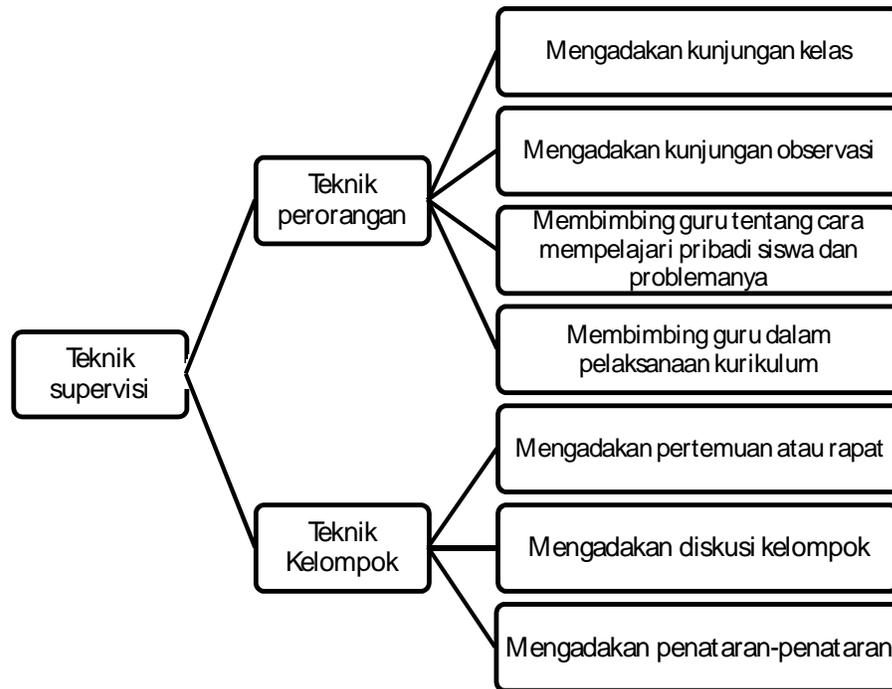
Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis. Kelompok-kelompok yang telah terbentuk itu diprogramkan untuk mengadakan pertemuan/diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar-mengajar.

- c. Mengadakan penataran-penataran (*inservice-training*)

Teknik supervisi kelompok yang dilakukan melalui penataran-penataran sudah banyak dilakukan. Misalnya penataran untuk guru-guru bidang studi tertentu, penataran tentang metodologi pengajaran, dan penataran tentang administrasi pendidikan. Mengingat bahwa penataran-penataran tersebut pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas kepala sekolah terutama adalah mengelola dan

membimbing pelaksanaan tindak lanjut (*follow-up*) dari hasil penataran, agar dapat dipraktekkan oleh guru-guru.

Teknik-teknik supervisi diatas dapat digambarkan sebagai berikut:



Senada dengan Purwanto, Bafadal (2004: 48-50), membagi teknik supervisi juga menjadi dua kelompok, yaitu teknik perorangan dan teknik kelompok. Teknik supervisi individual meliputi : 1) kunjungan kelas, 2) percakapan pribadi, 3) kunjungan antarkelas, 4) penilaian sendiri. Sedang teknik supervisi kelompok meliputi : 1) kepanitiaan, 2) kursus, 3) laboratorium kelompok, 4) bacaan terpimpin, 5) demonstrasi pembelajaran, 6) perjalanan staf, 7) diskusi panel, 8) perpustakaan profesional, 9) organisasi profesional, 10) bulletin supervisi, 11) sertifikasi guru, 12) tugas belajar, 13) pertemuan guru.

Dari beberapa pendapat dan uraian tersebut diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa supervisi kepala sekolah adalah proses pembinaan kepala sekolah kepada guru

dalam rangka memperbaiki proses belajar mengajar. Adapun teknik yang biasa digunakan adalah kunjungan kelas, pertemuan baik formal maupun informal serta melibatkan guru lain yang dianggap berhasil dalam proses belajar mengajar. Ada beberapa teknik yang biasa digunakan kepala sekolah dalam mensupervisi gurunya, namun dalam penelitian ini hanya indikator : kunjungan kelas, semangat kerja guru, pemahaman tentang kurikulum, pengembangan metode dan evaluasi, rapat-rapat pembinaan, dan kegiatan rutin diluar mengajar yang kami teliti sedangkan indikator lain tidak kami teliti karena kurang mengungkap masalah yang kami teliti.

Yang dimaksud dengan teknik perseorangan adalah supervisi yang dilakukan secara individual. Beberapa kegiatan yang akan dilakukan yaitu :

a. Mengadakan Kunjungan Kelas (*Class room Visitation*)

Ada 3 macam kunjungan kelas

- 1). Kunjungan tanpa diberitahu (*unannounced visitation*), supervisor tiba-tiba datang kekelas tanpa diberitahu terlebih dahulu.
- 2). Kunjungan dengan cara memberitahu terlebih dahulu (*announced visitation*)
- 3). Kunjungan atas undangan

b. Mengadakan kunjungan observasi (*Observation Visit*).

Ada 2 macam observasi kelas

- 1). Observasi langsung (*direck observation*)
- 2). Observasi tak langsung (*indireck observation*)

c. Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa atau mengatasi masalah yang dialami siswa.

d. Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah antara lain :

- 1) Menyusun program catur wulan/ program semester
- 2) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran
- 3) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas
- 4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran
- 5) Menggunakan media dan sumber dalam PBM
- 6) Mengorganisasi kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, studi tour dan sebagainya (Parsono: 1992: 32).

Sedangkan teknik kelompok adalah suatu cara pelaksanaan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Bentuk-bentuk teknik yang bersifat kelompok ini, diantaranya yang paling pokok adalah :

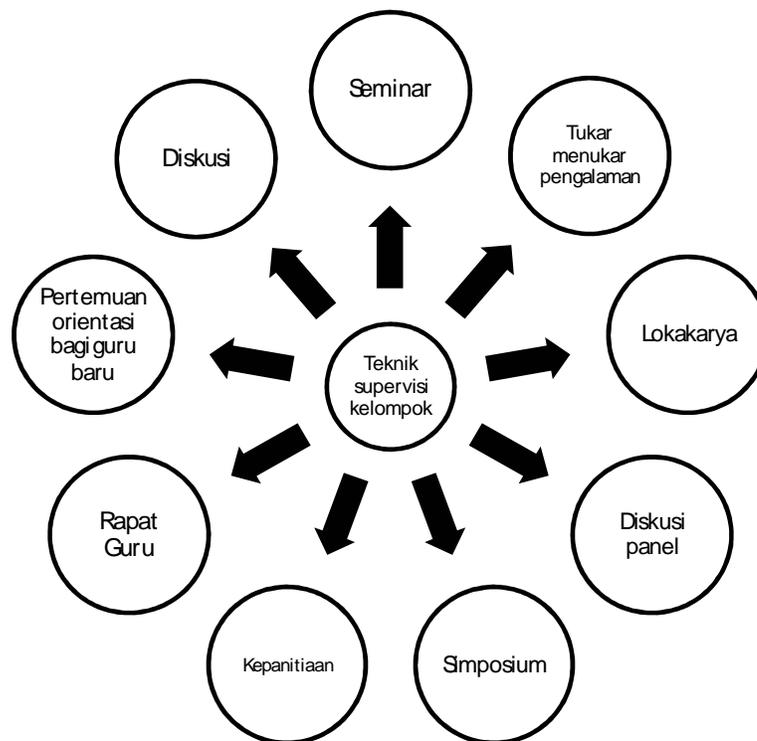
- a. Dengan mengadakan pertemuan atau rapat dengan guru-guru untuk membicarakan berbagai hal yang berhubungan dengan proses dan hasil belajar siswa.
- b. Mengadakan dan membimbing diskusi kelompok diantara guru-guru bidang studi.
- c. Memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti penataran yang sesuai dengan bidangnya.
- d. Membimbing guru-guru dalam mempraktekkan hasil-hasil penataran yang telah diikuti (Purwanto, 1998: 94).

Adapun teknik kelompok diantaranya yang umum dikenal adalah :

- a. Pertemuan orientasi bagi guru baru.

- b. Kepanitiaan
- c. Rapat Guru
- d. Diskusi
- e. Tukar menukar pengalaman (sharing of experience).
- f. Loka Karya (workshop)
- g. Diskusi Panel
- h. Seminar
- i. Simposium (Sahertian, 2000: 86-113).

Teknik kelompok dalam supervisi dapat di gambarkan sebagai berikut:



Teknik-teknik diatas oleh Soetopo dan Soemanto (1982: 44) dipandang sebagai teknik supervisi berdasarkan banyaknya guru. Menurut mereka jika ditinjau dari cara menghadapi guru-guru yang dibimbing, maka teknik supervisi dibedakan menjadi dua, yaitu teknik langsung dan teknik tidak langsung.

Teknik langsung adalah teknik yang digunakan secara langsung seperti penyelenggaraan rapat guru, workshop, kunjungan kelas, mengadakan conference. Sedangkan teknik tidak langsung adalah teknik yang dilakukan secara tidak langsung misalnya melalui bulletin board, questioner.

Teknik lisan adalah supervisi yang dilakukan secara tatap muka misalnya, supervisor mendiskusikan hasil observasi yang dilakukan guru, rapat dengan guru membicarakan hasil evaluasi belajar. Sedangkan teknik tulisan adalah supervisi yang dilakukan dengan menggunakan tulisan misalnya dalam kegiatan observasi untuk memperoleh data yang objektif tentang situasi belajar mengajar, supervisi menggunakan alat-alat observasi berbentuk chek-list atau daftar sejumlah pertanyaan (*evaluatif chek-list*).

#### 5. Tindak lanjut supervisi Akademik

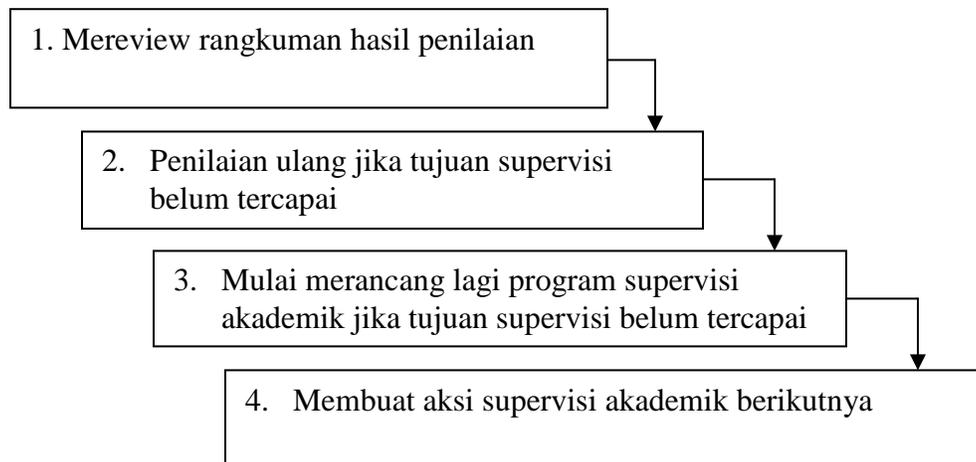
Hasil supervisi perlu ditindaklanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. Dampak nyata ini diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun stakeholders. Tindak lanjut tersebut berupa: penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standard dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan/penataran lebih lanjut.

Pembinaan dapat berupa pembinaan langsung dan pembinaan tidak langsung. a. Pembinaan langsung Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya khusus, yang perlu perbaikan dengan segera dari hasil analisis supervisi. b. Pembinaan tidak langsung Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang

sifatnya umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervisi (Diknas, 2009: 57).

Cara-cara melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik sebagai berikut. 1. Me-review rangkuman hasil penilaian. 2. Apabila ternyata tujuan supervisi akademik dan standar-standar pembelajaran belum tercapai, maka sebaiknya dilakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap guru yang menjadi tujuan pembinaan. 3. Apabila ternyata memang tujuannya belum tercapai maka mulailah merancang kembali program supervisi akademik guru untuk masa berikutnya. 4. Membuat rencana aksi supervisi akademik berikutnya (Diknas, 2009: 60).

Adapun cara-cara melaksanakan tindak lanjut supervisi akademik dapat diskemakan sebagai berikut:



Dengan demikian, dalam tindak lanjut supervisi dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Dalam pelaksanaannya kegiatan tindak lanjut supervisi akademik sasaran utamanya adalah kegiatan belajar mengajar.

- b. Hasil analisis, catatan supervisor, dapat dimanfaatkan untuk perkembangan keterampilan mengajar guru atau meningkatkan kinerja guru dan karyawan, setidaknya dapat mengurangi kendala-kendala yang muncul atau yang mungkin akan muncul.
- c. Umpan balik akan memberi pertolongan bagi supervisor dalam melaksanakan tindak lanjut supervisi.
- d. Dari umpan balik itu pula dapat tercipta suasana berkomunikasi yang tidak menimbulkan ketegangan, menonjolkan otoritas yang mereka miliki, memberi kesempatan untuk mendorong guru memperbaiki penampilan, serta kinerjanya.

Banyak hasil-hasil evaluasi pelaksanaan program supervisi akademik tidak ada tindak lanjutnya. Hal ini terjadi karena tidak ada ganjaran dan sanksi jika tindak lanjut telah dilakukan. Akibatnya, hasil evaluasi hanyalah perbuatan yang sia-sia saja. Namun demikian, sebaiknya hasil supervisi perlu ditindaklanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. Dampak nyata ini diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun stakeholders.

### **C. Kepala Madrasah**

#### **1. Pengertian Kepala Madrasah**

Kepala madrasah berasal dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan kata “madrasah” diartikan sebagai sebuah lembaga dibawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia yang menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala madrasah adalah seperti aktor

panggung teater, ia bisa memainkan peranannya sebagai kewajiban yang tidak boleh tidak harus dimainkan (Wahjosumijo, 1999: 83).

## 2. Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Madrasah

Kepala sekolah mempunyai tugas dan fungsi yang sangat vital dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Atmodiwiro dan Totosiswanto (1991: 56) menyebutkan bahwa tugas kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan tujuan sekolah
- b. Mengembangkan dan memacu harapan siswa untuk mencapai keberhasilan
- c. Memacu dan menentukan standar akademik yang tinggi
- d. Menilai dan memonitor penempatan siswa
- e. Mempertahankan bobot waktu jam pengajaran
- f. Mengkoordinir kurikulum
- g. Memacu dan membantu perbaikan pengajaran
- h. Mengadakan supervisi dan evaluasi terhadap pengajaran
- i. Menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang kondusif

Sedangkan Anwar dan Amir (2000: 26) mengemukakan bahwa “kepala sekolah sebagai pengelola pendidikan, memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru.” Perlu digarisbawahi bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional di sini, tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi semata, tetapi mencakup seluruh jenis dan isi kandungan kompetensi yang harus dimiliki oleh guru.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006: 42), terdapat tujuh fungsi utama kepala sekolah yaitu, sebagai: (1) educator (pendidik), (2) manajer, (3) administrator, (4) supervisor, (5) leader (pemimpin), (6) pencipta iklim kerja, dan (7) wirausahawan.

Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas 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**

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Sebagai seorang administrator, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk memperbaiki dan mengembangkan semua fasilitas sekolah baik sarana maupun prasarana pendidikan.

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan harus mampu menerapkan kemampuannya dalam tugas-tugas operasionalnya yakni kemampuan pengelolaan kurikulum, pengelolaan administrasi peserta didik, pengelolaan personalia, pengelolaan sarana dan prasarana, pengelolaan administrasi kearsipan, dan pengelolaan administrasi keuangan.

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 (Mulyasa, 2004: 26). 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.

Jones dkk. sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim (2002: 71) mengemukakan bahwa “menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka”. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik

Kepala sekolah mempunyai tugas sebagai supervisor berperan untuk meningkatkan pengawasan dan pengendalian terhadap guru-guru dan personel lain untuk meningkatkan kinerja mereka. Kepala sekolah sebagai supervisor bertugas mengatur seluruh aspek kurikulum yang berlaku di sekolah agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan target yang telah ditentukan. Aspek-aspek kurikulum yang harus dikuasai oleh kepala sekolah

sebagai supervisor adalah materi pelajaran, proses belajar mengajar, evaluasi kurikulum, pengelolaan kurikulum, dan pengembangan kurikulum.

#### **5. Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)**

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal 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 gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan (Mulyasa, 2003: 33).

Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.

Sejalan dengan hal tersebut, Sagala (2006: 147) berpendapat bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi, memerintah secara persuasif, memberi contoh, dan bimbingan kepada orang lain seperti guru, konselor, dan profesi kependidikan lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **6. Sebagai Inovator**

Kepala sekolah bertugas sebagai inovator. Kepala sekolah sebagai inovator berarti mempunyai kemampuan mencari dan menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah dan kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah.

## **7. Kepala sekolah sebagai motivator (pencipta iklim kerja)**

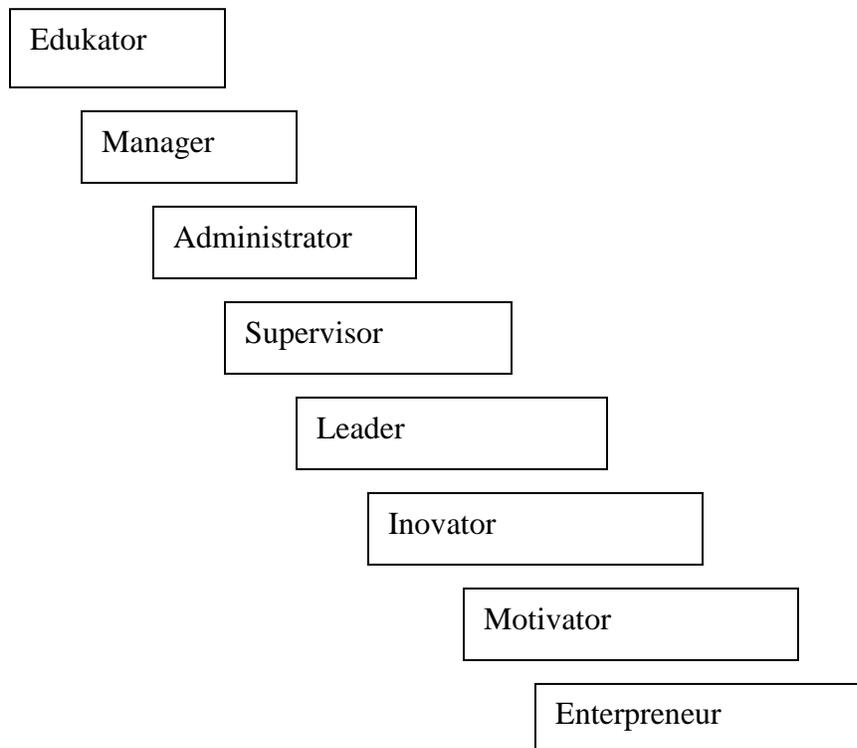
Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik

guru, sehingga memperoleh kepuasan (modifikasi dari pemikiran E. Mulyasa tentang Kepala Sekolah sebagai Motivator, E. Mulyasa, 2003)

#### **8. Kepala sekolah sebagai interpreneur (wirausahawan)**

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan 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.

Peran kepala sekolah diatas yang lebih dikenal dengan istilah EMASLIME dapat di gambarkan sebagai berikut:



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.

Beberapa paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan penyelenggara pendidikan yang juga, yaitu : (1) menjadi manajer lembaga pendidikan, (2) menjadi pemimpin, (3) sebagai penggerak lembaga pendidikan, (4) sebagai supervisor atau pengawas, (5) sebagai pencipta iklim bekerja dan belajar yang kondusif, (6) sebagai edukator, (7) sebagai seorang administrator dan (8) sebagai seorang enterpreneur.

### 3. Peran Kepala Madrasah dalam pelaksanaan Supervisi Akademik

Banyak pakar menyatakan betapa pentingnya supervisi sebagai bagian dari manajemen pendidikan dalam substansi ekstensinya maupun substansi intinya (Burhanudin, 2003: 11). Menurut konsep tradisional, supervisi dilaksanakan dalam bentuk inspeksi atau mencari kesalahan. Sedangkan dalam pandangan modern, supervisi merupakan usaha untuk memperbaiki situasi pendidikan atau pembelajaran, yakni sebagai bantuan bagi pendidik untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme sehingga peserta didik akan lebih berkualitas (Sagala, 2000: 228).

Di antara pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat

bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kegiatan lembaga pendidikan sekolah di samping diatur oleh pemerintah, sesungguhnya sebagian besar ditentukan oleh aktivitas kepala sekolahnya. Menurut Pidarta (1990: 23), kepala sekolah merupakan kunci kesuksesan sekolah dalam mengadakan perubahan. Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran di sekolah sebagian besar terletak pada diri kepala sekolah itu sendiri. Pidarta (1997: 25) menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran dan tanggungjawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan dan administrator pendidikan.

Supervisi merupakan kegiatan membina dan dengan membantu pertumbuhan agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesinya. Menurut Sahertian (2000: 25), supervisi adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara berkelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran dengan tujuan memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas.

Lebih lanjut Purwanto (1987: 56) mengemukakan bahwa supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan sekolah maupun guru, oleh karena itu program supervisi harus dilakukan oleh supervisor yang memiliki pengetahuan dan keterampilan mengadakan hubungan

antar individu dan ketrampilan teknis. Supervisor di dalam tugasnya bukan saja mengandalkan pengalaman sebagai modal utama, tetapi harus diikuti atau diimbangi dengan jenjang pendidikan formal yang memadai.

Supervisor akademik, tentu memiliki peran berbeda dengan “pengawas”. Supervisor, lebih berperan sebagai “gurunya guru” yang siap membantu kesulitan guru dalam mengajar. Supervisor akademik bukanlah seorang pengawas yang hanya mencari-cari kesalahan guru.

Oliva sebagaimana di kutip oleh Sahertian (2000: 19) mengemukakan peran supervisor yang utama, ada empat hal, yaitu: (a) sebagai koordinator, berperan mengkoordinasikan program-program dan bahan-bahan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran dan harus membuat laporan mengenai pelaksanaan programnya; (b) sebagai konsultan, supervisor harus memiliki kemampuan sebagai spesialis dalam masalah kurikulum, metodologi pembelajaran, dan pengembangan staf, sehingga supervisor dapat membantu guru baik secara individual maupun kelompok; (c) sebagai pemimpin kelompok (*group leader*), supervisor harus memiliki kemampuan memimpin, memahami dinamika kelompok, dan menciptakan berbagai bentuk kegiatan kelompok; dan (d) sebagai evaluator, supervisor harus dapat memberikan bantuan pada guru untuk dapat mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran dan kurikulum, serta harus mampu membantu mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi guru, membantu melakukan penelitian dan pengembangan dalam pembelajaran dan sebagainya.

Dalam melaksanakan supervisi akademik, supervisor sekolah/madrasah oleh Dharma (2008: 4) disarankan memiliki peranan khusus sebagai:

- (1) Partner (mitra) guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah/madrasah binaannya,
- (2) Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah/madrasah binaannya,
- (3) Konsultan pendidikan dan pembelajaran di sekolah/madrasah binaannya,
- (4) Konselor bagi guru dan seluruh tenaga kependidikan di sekolah/madrasah, dan
- (5) Motivator untuk meningkatkan kinerja guru dan semua tenaga kependidikan di sekolah/madrasah.

Peran kepala madrasah dalam proses supervisi akademik sangat menentukan terhadap kualitas pembelajaran. Madrasah yang efektif adalah madrasah yang memiliki mutu yang baik, yaitu mutu peserta didik yang memiliki kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan dan keinginan masyarakat dalam rangka menjawab tantangan moral, mental dan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi. Peserta didik yang bermutu adalah mereka yang memiliki kemampuan pengembangan potensi dirinya sebagai bagian dari kualitas pembelajaran di madrasah.

Apabila peran kepala madrasah sebagai supervisor dilaksanakan dalam pembelajaran tentunya pembelajaran berlangsung dengan tertib, terarah dan terencana dan mencapai sasaran. Beberapa hal yang menjadi penghambat pembelajaran pun dapat diantisipasi dan diminimalisir sedini mungkin dan tujuan yang diharapkan pun akan terpenuhi dengan baik.

4. Faktor Penghambat dan pendukung pelaksanaan supervisi Kepala Madrasah
  - a. Faktor penghambat pelaksanaan supervisi Akademik

Kendala pelaksanaan supervisi akademik yang ideal dapat dikategorikan dalam dua aspek, yaitu struktur dan kultur. Supervisor yang kompeten adalah supervisor yang melaksanakan kewajibannya secara efektif (Aqib dan Rohmanto, 118). Kenyataan yang pertama kali harus disadari sebelum berbicara mengenai pelaksanaan supervisi yang ideal, adalah bahwa dalam peraturan mengenai kependidikan di Indonesia ini, tidak dikenal adanya jabatan supervisor. Pasal 39 ayat (1) Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 berbunyi, “Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan”.

Selanjutnya, dalam Permendiknas No. 12 tahun 2007 tentang standart pengawas sekolah/madrasah yang menegaskan tentang kualifikasi dan kompetensi supervisor yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervisi akademik dan kompetensi evaluasi pendidikan. Di samping itu, dalam Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang standart Kepala sekolah/madrasah juga dijelaskan bahwa diantara kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah kompetensi supervisor.

- 1) Pada aspek struktur birokrasi pendidikan di Indonesia ditemukan kendala antara lain sebagai berikut :
  - a) Secara legal yang ada dalam nomenklatur adalah jabatan pengawas bukan supervisor. Hal ini mengindikasikan paradigma berpikir tentang pendidikan yang masih dekat dengan era inspeksi.

- b) Lingkup tugas jabatan pengawas lebih menekankan pada pengawasan administratif yang dilakukan oleh kepala sekolah dan atau guru. Asumsi yang digunakan adalah apabila administrasinya baik, maka pembelajaran di sekolah tersebut juga baik. Inilah asumsi yang kurang tepat.
- c) Rasio jumlah supervisor dengan guru yang harus dibina/diawasi sangat tidak ideal.
- d) Persyaratan kompetensi, pola rekrutmen dan seleksi, serta evaluasi dan promosi terhadap jabatan pengawas juga belum mencerminkan perhatian yang besar terhadap pentingnya implementasi supervisi pada ruh pendidikan, yaitu interaksi belajar mengajar di kelas (Aqib dan Rohmanto, 118).

2) Pada aspek kultural dijumpai kendala dalam pelaksanaan supervisi antara lain :

- a) Para pengambil kebijakan tentang pendidikan belum berpikir tentang pengembangan budaya mutu dalam pendidikan secara sistemis. Apabila dicermati, maka mutu pendidikan yang diminta oleh customers sebenarnya justru terletak pada kualitas interaksi belajar mengajar antara siswa dengan guru. Hal ini belum menjadi komitmen para pengambil kebijakan, juga tentu saja para pelaksana di lapangan.
- b) Nilai budaya interaksi sosial yang kurang positif, dibawa dalam interaksi fungsional dan professional antara pengawas, kepala sekolah dan guru. Budaya ewuh-pakewuh, menjadikan pengawas atau kepala sekolah tidak mau “masuk terlalu jauh” pada wilayah guru.
- c) Budaya paternalistik, menjadikan guru tidak terbuka dan membangun hubungan professional yang akrab dengan kepala sekolah dan pengawas. Guru menganggap mereka sebagai “atasan” sebaliknya kepala sekolah menganggap guru sebagai “bawahan”. Inilah yang menjadikan tidak terciptanya rapport atau kedekatan hubungan yang menjadi syarat pelaksanaan supervisi akademik (Ekosusilo, 1998: 75).

b. Faktor pendukung pelaksanaan supervisi akademik

Yang dimaksud dengan faktor pendukung dalam implementasi supervisi akademik adalah faktor yang dapat mempermudah dan memperlancar serta menunjang pelaksanaan tersebut dan mendukung dalam pencapaian tujuan pelaksanaan prinsip-prinsip supervisi akademik kepala. Adapun faktor-faktor pendukung tersebut antara lain:

## 1) Kompetensi supervisor yang profesional

Kompetensi supervisor berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 12 Tahun 2007 tentang standar kompetensi pengawas sekolah/madrasah yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, dan kompetensi penelitian pengembangan.

Secara lebih spesifik kompetensi akademik supervisor adalah sebagai berikut:

- a) Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan.
- b) Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/ bimbingan tiap bidang pengembangan.
- c) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
- d) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui bidang pengembangan.
- e) Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).
- f) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa.
- g) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan
- h) Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/ bimbingan.

Untuk dapat melaksanakan peran-peran di atas, Bafadal (1992: 10-11) mempersyaratkan seorang supervisor harus memiliki beberapa kompetensi dan kemampuan pokok, yaitu berkaitan dengan *substantive aspects of professional development*, meliputi pemahaman dan pemilikan guru terhadap tujuan pengajaran, persepsi guru terhadap peserta didik, pengetahuan guru tentang

materi, dan penguasaan guru terhadap teknik mengajar. Kedua berkaitan dengan *professional development competency areas*, yaitu agar para guru mengetahui bagaimana mengerjakan tugas (*know how to do*), dapat mengerjakan (*can do*), mau mengerjakan (*will do*) serta mau mengembangkan profesionalnya (*will grow*).

## 2) Guru-guru yang Professional

Kepemimpinan kepala madrasah harus melibatkan orang lain terutama tenaga kependidikan dalam rangka turut serta mewujudkan madrasah yang efektif. Dalam pelaksanaan fungsi dan tugasnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, guru sebagai profesi menyanggah persyaratan tertentu sebagaimana tertuang di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam pasal 39 (1) dan (2) dinyatakan bahwa:

Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab diatas, seorang guru dituntut memiliki beberapa kemampuan dan ketrampilan tertentu. Kemampuan dan ketrampilan tersebut sebagai bagian dari kompetensi profesionalisme guru. Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang mutlak dimiliki oleh guru agar tugasnya sebagai pendidik dapat terlaksana dengan baik.

Tugas guru erat kaitannya dengan peningkatan sumber daya manusia melalui sektor pendidikan, oleh karena itu perlu upaya-upaya untuk meningkatkan mutu guru

untuk menjadi tenaga profesional. Agar peningkatan mutu pendidikan dapat berhasil. Sebagaimana dikemukakan oleh Tilaar (1999: 104) peningkatan kualitas pendidikan tergantung banyak hal, terutama mutu gurunya.

Untuk menjadikan guru sebagai tenaga profesional maka perlu diadakan pembinaan secara terus menerus dan berkesinambungan, dan menjadikan guru sebagai tenaga kerja perlu diperhatikan, dihargai dan diakui keprofesionalannya. Untuk membuat mereka menjadi profesional tidak semata-mata hanya meningkatkan kompetensinya baik melalui pemberian penataran, pelatihan maupun memperoleh kesempatan untuk belajar lagi namun perlu juga memperhatikan guru dari segi yang lain seperti peningkatan disiplin, pemberian motivasi, pemberian bimbingan melalui supervisi, pemberian insentif, gaji yang layak dengan keprofesionalnya sehingga memungkinkan guru menjadi puas dalam bekerja sebagai pendidik.

### 3) Lingkungan yang Kondusif

Untuk mencapai kondisi madrasah yang memiliki performa yang kuat dan pelaksanaan supervisi akademik yang efektif bukan semata-mata harus dipimpin oleh seorang kepala madrasah yang kuat, demokratis, konsisten dan berani mengambil keputusan-keputusan yang strategis, karena untuk mencapai itu semua dibutuhkan lingkungan yang mendukung pula. Tanpa adanya lingkungan yang mendukung maka implementasi supervisi akademik kepala madrasah niscaya tidak dapat berjalan dengan baik dan mendapatkannya hasil yang optimal (Mulyasa, 2009: 86)

Lingkungan yang mendukung di sini maksudnya adalah lingkungan yang telah ada sebelumnya dan kondisi yang telah direncanakan oleh pihak

madrasah dalam upaya pencapaian pelaksanaan supervisi akademik (Mulyasa, 2009:89). Sebagaimana yang di jelaskan oleh Ekosusilo (1998: 75) bahwa implementasi supervisi akademik itu terkait dengan adanya nilai dan budaya yang dikembangkan oleh madrasah, karena tanpa ada budaya yang kondusif, maka lingkungan yang tidak kondusif dalam supervisi akademik tidak optimal pula.

#### 4) Dukungan Warga Madrasah, pemerintah dan Masyarakat

Peran serta warga madrasah khususnya, kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru, serta peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat besar (Mulyasa, 2008: 113). Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan senantiasa dipertimbangkan oleh pimpinan, karena terjadi atau tidaknya perubahan di madrasah sangat tergantung pada guru, staf, dan peran aktif siswa. Warga madrasah dalam implementasi supervisi akademik ini, jika berkesinambungan maka akan mendukung upaya supervisi akademik kepala madrasah yang berdasarkan pada prinsip-prinsip supervisi akademik.

Sementara itu, Sutisno (1989: 171) mengatakan partisipasi masyarakat (komite) selama ini berbentuk pada dukungan dana, pemikiran, modal dan barang/jasa. Keterbukaan madrasah terhadap masyarakat juga sangat kuat, dibuktikan dengan adanya kerjasama dan keterlibatan masyarakat dalam setiap kali pengambilan keputusan madrasah.

Lebih lanjut Sutisna (1989: 248) menjelaskan bahwa dukungan pemerintah selain dalam bentuk pemberian dana yang bersifat kompetitif,

pemerintah juga menugaskan pengawas pendidikan untuk melaksanakan supervisi akademik pengawas secara berkala dan pemerintah juga melakukan proses evaluasi, monitoring, dan pemberdayaan madrasah melalui pelatihan-pelatihan skill yang sangat dibutuhkan dalam rangka meningkatkan profesionalitas dan peningkatan kinerja pimpinan madrasah dan profesionalisme guru.

Menurut Purwanto (2004: 118-120) ada beberapa faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi atau cepat-lambatnya hasil supervisi antara lain:

- a. Lingkungan masyarakat tempat sekolah itu berada. Apakah sekolah itu di kota besar, di kota kecil, atau pelosok. Dilingkungan masyarakat orang-orang kaya atau dilingkungan orang-orang yang pada umumnya kurang mampu. Dilingkungan masyarakat intelek, pedagang, atau petani dan lain-lain.
- b. Besar-kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Apakah sekolah itu merupakan kompleks sekolah yang besar, banyak jumlah guru dan muridnya, memiliki halaman dan tanah yang luas, atau sebaliknya.
- c. Tingkatan dan jenis sekolah. Apakah sekolah yang di pimpin itu SD atau sekolah lanjutan, SLTP, SLTA atau SMK dan sebagainya semuanya memerlukan sikap dan sifat supervisi tertentu.
- d. Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia. Apakah guru-guru di sekolah itu pada umumnya sudah berwenang, bagaimana kehidupan sosial-ekonomi, hasrat kemampuannya, dan sebagainya.

- e. Kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri. Di antara faktor-faktor yang lain, yang terakhir ini adalah yang terpenting. Bagaimanapun baiknya situasi dan kondisi yang tersedia, jika kepala sekolah itu sendiri tidak mempunyai kecakapan dan keahlian yang diperlukan, semuanya itu tidak akan ada artinya. Sebaliknya, adanya kecakapan dan keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah, segala kekurangan yang ada akan menjadi perangsang yang mendorongnya untuk selalu berusaha memperbaiki dan menyempurnakannya.