



**SUPERVISI AKADEMIK DALAM PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI GURU**  
**(Studi Multi Situs di MTsN Kunir dan dan Setinggil Blitar  
Jawa Timur)**

Oleh:

- 1. Dr. Athok Fuadi, M.Pd/Ketua Peneliti**  
NIP. 197611062006041004
- 2. Dr. Elfi Yuliani Rochmah, M.Pd.I/Anggota**  
NIP. 197207091998032004
- 3. Rindy Lifa D. F. /Anggota**  
NIM. 502200025

**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)**

**PONOROGO**

**2022**

## PENGESAHAN

Judul Penelitian : **Supervisi Akademik Dalam Pengembangan Kompetensi Guru (Studi Multi Situs di MTsN Kunir dan MTs Setinggil Blitar Jawa Timur)**

Jenis Penelitian : Deskriptif Kualitatif

Pendekatan Penelitian : Kualitatif

Bidang Kajian : Pendidikan

Ketua Peneliti : Dr. Athok Fuadi, M.Pd.

Anggota : 1. Dr. Elfi Yuliani Rochmah, M.Pd.I  
2. Rindy Lifia D. F.

Jangka Waktu Penelitian : 6 (Enam) Bulan

Biaya yang Diperlukan : Rp. 30.000.000 (Tiga puluh juta rupiah)

Sumber Dana : DIPA IAIN Ponorogo

Ponorogo, 31 Oktober 2022



Ketua LPPM IAIN Ponorogo

**Dr. Ahmadi, M.Ag.**

NIP. 196512171997031003

Ketua Peneliti

**Dr. Athok Fuadi, M.Pd.**

NIP. 197611062006041004



Mengesahkan,  
Rektor IAIN Ponorogo

**Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag**

NIP. 19740909201122001

## ABSTRAK PENELITIAN

### **Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru (Studi Multisitus di MTsN Kunir dan MTs Setinggil Blitar)**

**Ketua Tim : Dr. Athok Fuadi, M.Pd.**

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas sangat terkait erat dengan keberhasilan peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru tanpa *menafikan* faktor-faktor lainnya seperti sarana dan prasarana dan pembiayaan. Pengawas madrasah merupakan salah satu pendidik dan tenaga kependidikan memiliki posisi strategis untuk meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah. Kegiatan pengawasan adalah menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru.

Berdasarkan informasi, maupun berdasarkan data yang ada, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa di MTsN Kunir dan MTs Setinggil Blitar, pengawas memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan supervisi akademik, dan menyadari akan keberagaman kondisi guru tersebut, maka pengawas mengoptimalkan pembinaan kepada guru baik secara individu maupun kelompok, misalnya melalui kegiatan MGMP melalui kunjungan kelas dan kegiatan lainnya, sebagai upaya pengawas dalam mengembangkan kompetensi guru di sekolahnya. Dengan mengacu pada latar belakang masalah di atas, dan juga untuk membatasi serta memudahkan analisa penelitian, maka dapat penulis rumuskan sebagai berikut (1) Bagaimana program perencanaan supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru? (2) Bagaimana model

supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di MTsN Kunir dan MTs Setinggil Blitar? (3) Bagaimana implikasi supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di MTsN Kunir dan MTs Setinggil Blitar?

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi. Analisis data melalui tahap reduksi data, *display* data, dan verifikasi. Pengecekan data dilakukan melalui *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) program perencanaan menerapkan sistemik berbasis *isolated competence and countinuous improvement*. Pendekatan semi ilmiah, humanis dan spiritualis. (2) Model menerapkan saintifik dan kooperatif kolegial. Nilai kerja profesional adalah ibadah, motivasi kerja aktualisasi diri. Pendekatan supervisi akademik kolaboratif dan spiritual. (3) Implikasi supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru meliputi: faktor internal dan eksternal.

## DAFTAR ISI

	Hal
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	iii
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	v
<b>ABSTRAK.....</b>	vii
<b>DAFTAR ISI.....</b>	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan Masalah.....	14
C. Tujuan Penelitian.....	14
D. Sistematika Pembahasan.....	15
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori.....	17
1. Konsep Perencanaan Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru.....	17
2. Pengembangan Kompetensi Guru.....	27
3. Konsep Perencanaan.....	41
4. Model Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru.....	52
5. Teknik Supervisi Akademik.....	70
6. Implikasi Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru.....	79
B. Kajian Penelitian Terdahulu.....	80

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Pendekatan, Jenis dan Rancangan Penelitian.....	85
B. Lokasi Penelitian.....	87
C. Kehadiran Peneliti.....	88
D. Data dan Sumber Data.....	90
E. Teknik Pengumpulan Data.....	92
F. Teknik Analisis Data.....	95
G. Pengecekan Keabsahan Temuan.....	100
H. Tahapan-tahapan Penelitian.....	104

### **BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

A. Gambaran Lokasi.....	107
B. Paparan Data Penelitian Situs I di MTsN Kunir.....	114
C. Paparan Data Penelitian Situs II di MTs Wahid Hasyim.....	147
D. Temuan Lintas Situs I MTsN Kunir dan Situs II Wahid Hasyim.....	185

### **BAB V PEMBAHASAN**

A. Program Perencanaan Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru.....	189
B. Model Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru .....	197
C. Implikasi Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru.....	213

**BAB VI PENUTUP**

A. Simpulan.....	219
B. Saran .....	223

- DAFTAR RUJUKAN**
- SK PENELITIAN**
- SURAT IJIN PENELITIAN**
- CURRICULUM VITAE***



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Masyarakat mempercayai, mengakui dan menyerahkan kepada guru untuk mendidik tunas-tunas muda dan membantu mengembangkan potensi secara benar. Kepercayaan, keyakinan, dan penerimaan tersebut merupakan substansi dari pengakuan masyarakat terhadap profesi guru. Upaya yang dilakukan pemerintah dalam pengembangan mutu pendidikan bangsa Indonesia adalah diterbitkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dijelaskan bahwa:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>1</sup>

Berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tujuan pendidikan tidak hanya mengembangkan potensi peserta didik menjadi manusia berilmu, cakap, dan kreatif

---

<sup>1</sup> *Undang-undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Sinar Grafika, 2008), 45.

saja tetapi juga sehat, mandiri, demokratis, bertanggung jawab, serta berakhlak mulia. Untuk mewujudkan tujuan ini, pemerintah menetapkan standar nasional pendidikan yang tertuang pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dijelaskan bahwa:

Standar Nasional Pendidikan meliputi: Standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.<sup>2</sup>

Menurut Sanusi, sekolah tidak saja membutuhkan penambahan sumber daya manusia tetapi juga memiliki program pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Program pengembangan bagi guru khususnya dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru. Rasionalnya guru merupakan media utama bagi pembelajaran, bertanggung jawab dan memberikan sumbangan pada pengembangan potensi siswa.<sup>3</sup> Sementara itu untuk mengetahui kualitas pendidikan di Indonesia dengan negara-negara lain, dapat dilihat berdasarkan pada data *Human Development Report*<sup>4</sup> yaitu:

---

<sup>2</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

<sup>3</sup> Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 38.

<sup>4</sup>Peningkatan kualitas sumberdaya manusia ditandai oleh semakin membaiknya Indeks Pembangunan Manusia (IPM) atau *Human Development Index* (HDI) yang merupakan indikator komposit status kesehatan yang dilihat dari angka harapan hidup saat lahir, taraf pendidikan yang diukur dengan penduduk dewasa dan gabungan angka partisipasi jenjang pendidikan dasar, menengah, tinggi, serta taraf perekonomian

1. Indonesia menempati peringkat 110 dari 177 negara ketika diadakan penelitian pada tahun 2010.<sup>5</sup>
2. Pada tahun 2011, Indonesia naik menjadi dua peringkat yaitu pada urutan 108 dari 177 negara.<sup>6</sup>
3. Kemudian pada tahun 2012, Indonesia menempati urutan 107 naik satu peringkat dari 177 negara.<sup>7</sup>
4. Perkembangan HDI pada tahun 2011 tentang pendidikan dan kesehatan, Indonesia menempati urutan 111 dari 177 negara.<sup>8</sup> Kemudian pada tahun 2012 Indonesia menempati urutan 108 dari 169 negara dan masuk pada kategori *medium human development*.<sup>9</sup>
5. Pada tahun 2013 perkembangan sumber daya manusia di Indonesia masih tetap berada pada kategori *medium*

---

penduduk yang diukur dengan Pendapatan Domestik Bruto (PDB) per kapita dengan paritas daya beli (*purchasing power parity*). Lihat, Peraturan Presiden RI No. 5 tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010-2014.( <http://www.kemdiknas.go.id>, diakses pada 5 September 2018

<sup>5</sup>United Nations Development Programme (UNDP), Human Development Report (HDR 2010). New York, 2005. (<http://www.undp.org>, diakses pada 5 September 2018)

<sup>6</sup>United Nations Development Programme (UNDP), Human Development Report (HDR 2011). New York, 2006. (<http://www.undp.org>, diakses pada 5 September 2018)

<sup>7</sup>United Nations Development Programme (UNDP), Human Development Report (HDR 2011). New York, 2007. (<http://www.undp.org>, diakses pada 5 September 2018)

<sup>8</sup>United Nations Development Programme (UNDP), Human Development Report (HDR 2012). New York, 2009. <http://www.undp.org>, diakses pada 5 September 2018)

<sup>9</sup>United Nations Development Programme (UNDP), Human Development Report (HDR 2013). New York, 2010. . <http://www.undp.org>, diakses pada 5 September 2018)

*human development*, dan menempati urutan ke 124 dari 187 negara.

Data yang dilaporkan *World Economic Forum Switzerland 2013* tentang daya saing Indonesia di tingkat dunia mencatat tentang *intellectual property protection* (perlindungan intelektual) Indonesia menempati urutan 58 dari 70 negara, tentang *quality of primary education* (kualitas pendidikan dasar) Indonesia berada pada urutan 55 dari 70 negara, tentang *local availability of specialized research and training services* (ketersediaan penelitian khusus lokal dan layanan pelatihan) Indonesia menempati urutan 52 dari 70 negara.<sup>10</sup> Dari hasil studi yang dilakukan di negara-negara berkembang, guru memberikan sumbangan dalam prestasi belajar siswa (36%), selanjutnya manajemen (23%), waktu belajar (22%), dan sarana fisik (19%). Aspek yang berkaitan dengan pendidik adalah menyangkut citra atau mutu pendidik dan kesejahteraan.<sup>11</sup>

Tilaar menyatakan bahwa peningkatan kualitas pendidikan tergantung banyak hal, terutama mutu pendidikannya.<sup>12</sup> Dengan demikian, jelaslah bahwa keberhasilan pendidikan yang utama adalah faktor pendidik sebagai tenaga pendidikan yang profesional. Data Balitbang juga mengungkap tentang kualitas pendidikan di Indonesia yang ditinjau dari kelayakan pendidik tahun 2012.

---

<sup>10</sup>World Economic Forum Switzerland, The Global Competitiveness Report. 2010, (<http://www3.weforum.org>, diakses pada 5 September 2018)

<sup>11</sup>Indra Djati Sidi, *Pendidikan dan Peran Pendidik dalam Era Globalisasi*, dalam majalah Komunika No. 25 /tahun VIII/2000

<sup>12</sup>H.A.R, Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional, dalam Perspektif Abad 21* (Magelang: Tera Indonesia, 2000), 104.

Kelayakan pendidik mengajar SMPN berjumlah 306.887 orang atau 72,88% dan tidak layak mengajar 114.214 orang atau 27,12% dari keseluruhan jumlah pendidik SMPN 421.101 orang. Sedangkan pendidik SMP Swasta yang dinyatakan layak mengajar berjumlah 138.801 orang atau 70%, sedang yang tidak layak mengajar berjumlah 61.976 orang atau 30% dengan jumlah keseluruhan pendidik SMP Swasta 200.777 orang.<sup>13</sup> Pada penelitian W.R. Flesher mengemukakan beberapa problem yang sering timbul pada guru di Ohio, yang sering dilaporkan para supervisor, di antaranya: disiplin, pembelajaran di kelas, hubungan profesional, kebiasaan pribadi, kerja sama antara administrator dan guru, sikap terhadap murid-murid, cara-cara yang bersifat rutin, pemberian tugas, perlakuan orang tua.<sup>14</sup>

Peranan pendidik sangat menentukan dalam usaha pengembangan mutu pendidikan. Untuk itu pendidik sebagai agen pembelajaran dituntut untuk mampu menyelenggarakan proses pembelajaran dengan sebaik-baiknya dalam kerangka pembangunan pendidikan. Pendidik mempunyai fungsi dan peran yang sangat strategis dalam pembangunan bidang pendidikan. Oleh karena itu, perlu dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat. Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 4 menyiratkan bahwa pendidik sebagai agen pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu

---

<sup>13</sup> Ikhtisar Data Pendidikan Nasional Tahun 2007/2008, 30.

<sup>14</sup>Adapted from W. R. Flesher, *The Beginning Teacher, Educational Research Bulletin*, XXIV (945), *Reproduced by Permission*, 17.

pendidikan nasional.<sup>15</sup> Untuk mendukung harapan itu, pemerintah Indonesia menetapkan standar kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.<sup>16</sup>

Untuk melaksanakan fungsinya dengan baik, pendidik wajib memiliki syarat tertentu, yaitu harus kompeten. Sebagai tenaga edukatif di sekolah, pendidik harus memiliki kompetensi dasar kependidikan. Kompetensi pendidik terdiri dari kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Sejalan dengan tantangan kehidupan global, peran dan tanggung jawab pendidik pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut pendidik untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensi. Berdasarkan Undang-undang guru dan dosen No.14 tahun 2005 bab IV pasal 10 ayat 1 mengatakan bahwa:

Seorang guru harus mempunyai empat kompetensi yaitu: kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial yang diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>Undang-undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang Pendidik dan Dosen.

<sup>16</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Pendidik.

<sup>17</sup> Undang-undang Republik Indonesia No.14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen.

Menurut Mulyasa, kondisi pendidikan di Indonesia dilihat dari sisi kompetensi guru, kualitas kinerja guru di Indonesia masih rendah. Masih banyak kasus-kasus yang menyoroti kinerja guru kurang memuaskan misalkan saja dari aspek pengembangan kurikulum. Jika sudah berbicara tentang pengembangan kurikulum yang lebih dikhususkan pada materi atau bahan ajar, mayoritas guru sudah menyerah sebelum bertanding. Merasa kemampuannya tidak mumpuni untuk menciptakan materi maupun bahan ajar yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan siswa kemudian dikorelasikan dengan lingkungan tempat guru mengabdikan. Karena hal tersebut juga akan mempengaruhi hasil belajar siswa.<sup>18</sup> Kesulitan lain yang dihadapi guru kurangnya pemahaman terhadap karakteristik siswa. Penyebabnya adalah jumlah siswa dalam satu ruangan kelas mencapai 40 siswa, sehingga tidak efisien. Tujuan sekolah membuka kelas-kelas besar tersebut masih didasari pada orientasi laba bagi sekolah, mengesampingkan kualitas pembelajaran yang berlangsung. Hal ini dapat menghambat bahkan justru mempersulit guru untuk lebih mengenal karakteristik siswa yang dihadapi. Perhatian yang ingin disalurkan oleh guru kepada murid cenderung tidak merata pada siswa, siswa merasa tidak diperhatikan guru dan berimbas pada pencapaian hasil belajar yang minimal.<sup>19</sup>

Kemampuan guru pada aspek kompetensi adalah mampu menganalisis hasil belajar berdasarkan segala bentuk penilaian terhadap setiap siswa untuk mengetahui

---

<sup>18</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2008), 56.

<sup>19</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, 62

tingkat kemajuan masing-masing siswa. Namun kebanyakan guru justru dalam pengambilan nilai pada tiap bahasan, seringkali tidak memperhatikan siswa yang membutuhkan perhatian khusus pada materi yang telah berlangsung. Hal ini akan mempengaruhi pemahaman siswa terhadap materi yang telah berlangsung, dan akan kesulitan untuk mengikuti materi selanjutnya, guru hanya sebatas mengadakan remidi untuk memaksa siswa mendapatkan nilai yang sesuai dengan kriteria ketuntasan minimum yang berlaku pada tiap sekolah. Seharusnya, tiap guru memiliki kemampuan memanfaatkan hasil penilaian yang dilakukan pada materi sebelumnya untuk menyusun rancangan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya. Dengan demikian, meringankan guru di dalam kelas karena telah mengetahui bagaimana kemampuan kelas yang dibimbing, serta memudahkan siswa dalam pemahaman materi selanjutnya. Jadi, terdapat rasa saling melengkapi antara guru dan siswa dalam proses pembelajaran di kelas.<sup>20</sup>

Kasus di atas berkaitan erat dengan kemampuan guru merancang pembelajaran yang sesuai dengan kemampuan siswa di dalam kelas, serta sesuai dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik yang disesuaikan pula dengan pencapaian kompetensi dasar yang telah ditetapkan. Jika dilihat pada kebiasaan guru di Indonesia, terlalu banyak guru membuat rencana pembelajaran tidak disesuaikan dengan kondisi tempat guru mengabdikan. Mayoritas rancangannya dibuat secara kolektif dalam suatu wilayah, dan kondisi ini berlangsung secara terus menerus meskipun

---

<sup>20</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, 67

pemerintah telah mengucurkan banyak dana untuk pelatihan mengenai pembuatan rencana pembelajaran yang dimaksudkan untuk disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan siswa tempat guru mengabdikan.<sup>21</sup>

Pertumbuhan guru dalam profesi yang dikenal dengan pertumbuhan jabatan adalah salah satu tujuan pokok dalam pelayanan supervisi akademik. Guru yang mencapai tingkat perkembangan akan bersikap kreatif dan sanggup mengambil inisiatif dalam memecahkan masalah dalam tugasnya secara bertanggungjawab dan kompeten. Guru tidak menggantungkan diri pada inisiatif perintah dari atasan. Pembaharuan pendidikan menyodorkan masalah-masalah yang terjadi secara berkesinambungan. Ide-ide pembaharuan akan mengubah pola berpikir dan tingkah laku segenap lapisan masyarakat. Dihadapkan dengan pola berpikir dan berperilaku tradisional, maka modernisasi adalah proses yang menyodorkan masalah-masalah yang harus dihadapi dengan keterbukaan sikap yang positif. Supervisi akademik dalam situasi ini berfungsi sebagai agen pembaharuan pendidikan yang dinamis.<sup>22</sup> Menjadikan guru sebagai tenaga profesional diperlukan pembinaan secara terus-menerus dan berkesinambungan. Untuk membuat mereka menjadi profesional tidak semata-mata hanya meningkatkan kompetensinya baik melalui pemberian peraturan, pelatihan maupun memperoleh kesempatan untuk belajar lagi, namun perlu memperhatikan guru dari segi

---

<sup>21</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, 69.

<sup>22</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 31.

yang lain seperti peningkatan disiplin, pemberian motivasi, pemberian bimbingan melalui supervisi akademik, pemberian intensif, gaji yang layak, sehingga memungkinkan guru menjadi puas bekerja sebagai pendidik.<sup>23</sup>

Tugas pengawas madrasah yaitu merencanakan penilaian yang dilengkapi dengan instrumennya, melaksanakan penilaian sesuai dengan kaidah-kaidah penilaian, mengolah hasil penilaian dengan teknik-teknik pengolahan yang ilmiah, dan memanfaatkan hasil penilaian untuk berbagai keperluan. Pengawas sekolah haruslah memahami konsep pembinaan, jenis-jenis pembinaan, strategi pembinaan, komunikasi untuk membina, hubungan antarpersonal, dan sebagainya. Berkaitan dengan pembinaan, pengawas sekolah juga harus dapat merencanakan pembinaan, melaksanakan pembinaan, menilai hasil pembinaan, dan menindaklanjuti hasil pembinaan.<sup>24</sup> Berdasarkan kompetensi tersebut keberadaan pengawas di satuan pendidikan benar-benar diharapkan dan dirindukan.

Beberapa pertimbangan yang dijadikan latar belakang penelitian, *pertama* sesuai yang disampaikan oleh Sahertian yaitu tidak semua guru dididik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan *kualified*.<sup>25</sup> *Kedua*, supervisi

---

<sup>23</sup>E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 248.

<sup>24</sup>Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, 33.

<sup>25</sup>Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 1.

diarahkan untuk mengembangkan sumber daya manusia.<sup>26</sup> *Ketiga*, menurut Fattah bahwa supervisi hendaknya diarahkan pada prosedur pemecahan masalah, menemukan penyebab, membuat rancangan penanggulangan, melakukan perbaikan, mencetak hasil perbaikan dan mencegah timbulnya masalah serupa.<sup>27</sup>

Supervisi akademik harus dilaksanakan secara profesional. Supervisi akademik menitikberatkan pengamatan pengajaran, yaitu langsung berkaitan dengan lingkup kegiatan pembelajaran siswa dalam proses belajar.<sup>28</sup> Supervisi akademik mempunyai tiga prinsip yaitu mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses belajar-mengajar, perilaku supervisor membantu guru mengembangkan kemampuan harus didesain dengan jelas, dan tujuan supervisor adalah guru semakin mampu menjadi fasilitator dalam proses belajar mengajar bagi siswa.<sup>29</sup> Kompetensi guru menjadi hal yang sangat urgen dalam pembelajaran, termasuk dalam peningkatan mutu pendidikan. Berkaitan dengan pentingnya guru dalam peningkatan mutu pendidikan, Tilaar mengatakan bahwa pendidik abad 21 harus memenuhi empat kriteria yaitu: Mempunyai kepribadian yang matang (*mature and developing personality*), menguasai ilmu

---

<sup>26</sup>Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*, 14.

<sup>27</sup>Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), 107.

<sup>28</sup>Suharsimi Arikunto, Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 375.

<sup>29</sup>Sudarwan Danim, *Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Inovasi Tenaga Kependidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2002), 134.

pengetahuan dan teknologi, mempunyai keterampilan untuk membangkitkan minat peserta didik, dan mengembangkan profesi secara kesinambungan.<sup>30</sup>

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas sangat terkait erat dengan keberhasilan peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru tanpa menafikan faktor-faktor lainnya seperti sarana dan prasarana dan pembiayaan. Pengawas madrasah merupakan salah satu pendidik dan tenaga kependidikan memiliki posisi strategis untuk meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah. Kegiatan pengawasan adalah menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru.

Masalah supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru pada esensinya menyangkut masalah kualitas mengajar yang dilaksanakan oleh guru, melalui supervisi para guru sebagai pelaku utama dalam penyelenggaraan sistem pendidikan bagi pencapaian tujuan pembelajaran.<sup>31</sup> Salah satu faktor kemunduran pendidikan saat ini disebabkan karena kompetensi yang dimiliki oleh guru masih rendah, maka harus ada peningkatan kompetensi guru baik di kelas saat berlangsungnya kegiatan proses belajar-mengajar maupun di luar kelas, di antaranya melalui

---

<sup>30</sup>H.A.R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21* (Magelang: Indonesia Tera, 2000), 23.

<sup>31</sup>Burhanuddin, dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran Konsep, Pendekatan dan Penerapan Pembinaan Profesional* (Malang: Rosindo, 2007), 73.

supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas kepada guru.

Adapun yang menjadi lokasi penelitian ini adalah: 1) MTsN Kunir 2) MTs Setinggal Kabupaten Blitar. Alasan peneliti menetapkan kedua lokasi tersebut antara lain: 1) kedua lembaga sekolah tersebut masing-masing memiliki keunggulan dan keunikan. Unggul menurut pandangan masyarakat terbukti dari jumlah siswa yang mampu bersaing dengan lembaga SMP di sekitarnya, maupun unggul dari pandangan Kementerian Agama dan lembaga Akreditasi. 2) kedua lembaga tersebut, bila dilihat dari status usia lembaga, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan, sarana prasarana yang dimiliki dan lingkungan masyarakat, merupakan lembaga yang memiliki karakteristik maupun dalam kategori yang berbeda-beda, sehingga menarik untuk diteliti dengan rancangan penelitian studi multisitus. Peneliti berkeinginan melakukan penelitian lebih jauh di MTsN Kunir, dan MTs Setinggal merupakan lembaga pendidikan yang berkualitas. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu: kurikulum pendidikan, *output*, kualitas pendidik, minat orang tua, bangunan gedung serta fasilitas yang ada di sekolah tersebut. Ketiga, sekolah tersebut mempunyai *output* yang berkualitas. Hal ini dapat dilihat bahwa sekolah tersebut beberapa kali mendapat juara di dalam beberapa kompetisi, baik di tingkat regional maupun nasional. Prestasi yang diraih tersebut memiliki korelasi dengan mutu pendidik yang merupakan tenaga yang berkualitas, hal ini dapat dilihat bahwa pendidik yang ada merupakan lulusan sarjana yang sesuai dengan kualifikasi pendidik. Selain itu, kualitasnya juga dilihat dari prestasi

yang diraih oleh siswa MTsN Kunir dan MTs Setinggil, baik prestasi akademik ataupun non akademik, serta minat orang tua dalam menyekolahkan anaknya di sekolah tersebut dapat dilihat bahwa tiap tahun ajaran baru pendaftar yang ada selalu dalam jumlah yang tinggi serta dari latar belakang kemampuan siswa yang termasuk siswa-siswa berprestasi di sekolah-sekolah mereka sebelumnya. Dengan demikian, kedua sekolah tersebut representatif untuk dijadikan lokasi penelitian yang sesuai dengan fokus penelitian ini.

## **B. Rumusan Masalah**

Dengan mengacu pada latar belakang masalah di atas, dan juga untuk membatasi serta memudahkan analisa penelitian, maka dapat penulis rumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana program perencanaan supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru?
2. Bagaimana model supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di MTsN Kunir dan MTs Setinggil Blitar?
3. Bagaimana implikasi supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di MTsN Kunir dan MTs Setinggil Blitar?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menemukan:

1. Program perencanaan supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru.

2. Model supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di MTsN Kunir dan MTs Setinggil Blitar.
3. Implikasi supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di MTsN Kunir dan MTs Setinggil Blitar

#### **D. Sistematika Pembahasan**

**Bab I:** Pendahuluan, yang berisi tentang tinjauan secara global permasalahan yang dibahas, yaitu terdiri latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan sistematika pembahasan.

**Bab II:** Kajian teori dan telaah hasil penelitian terdahulu, yang berfungsi untuk menerangkan kerangka acuan teori yang digunakan sebagai landasan pemikiran dan penelitian.

**Bab III:** Metode penelitian yang meliputi pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, pengecekan keabsahan temuan, tahapan-tahapan penelitian.

**Bab V :** Pembahasan.

**Bab VI:** Penutup, yang mempermudah para pembaca dalam mengambil intisari dari laporan penelitian. Pada bab ini penulis memberikan kesimpulan secara menyeluruh dari uraian yang ada dan saran-saran yang diharapkan untuk perbaikan yang ada hubungan dengan pembahasan penulisan penelitian.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Konsep Perencanaan Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru**

Supervisi akademik identik dengan supervisi pembelajaran atau supervisi pengajaran yaitu serangkaian proses untuk perbaikan dan perkembangan proses belajar-mengajar. Kajian ini menggunakan istilah supervisi akademik sebagai serangkaian kegiatan bantuan profesional kepada guru melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat, dan umpan balik yang objektif dan segera, agar guru dapat menggunakan balikan untuk memperbaiki.

##### **a. Definisi Supervisi Akademik**

- 1) Pupuh Fathurrohman mengemukakan konsep supervisi akademik dari Glikman adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuan dalam mengelola proses belajar mengajar demi pencapaian tujuan pengajaran.<sup>32</sup>
- 2) Carter V. Good, *Dictionary of education*, yang disitir oleh Piet, A. Sahertin dan Frans Mataheru mengatakan bahwa supervisi akademik adalah

---

<sup>32</sup> Pupuh Fathurrohman dan AA Suryana, *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2011 ), 30.

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.<sup>33</sup>

- 3) Berdasarkan beberapa definisi di atas, menunjukkan bahwa supervisi akademik bukanlah kegiatan inspeksi, tetapi merupakan serangkaian kegiatan membantu guru secara berkelanjutan untuk mengembangkan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran demi tercapainya tujuan pembelajaran, melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat dan umpan balik yang objektif dan segera. Guru dapat menggunakan balikan tersebut untuk memperbaiki kompetensi, sehingga guru mampu memecahkan berbagai masalah pengajaran secara efektif dan memecahkan berbagai masalah berkaitan dengan efektivitas proses belajar mengajar.

## **b. Tujuan Supervisi Akademik**

Wiles dan W.H. Burton sebagaimana dikutip oleh Burhanuddin mengungkapkan bahwa tujuan supervisi akademik adalah mengembangkan situasi pembelajaran ke arah yang lebih baik.<sup>34</sup> Amatembun

---

<sup>33</sup> Piet A. Sahertian, dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 2010), 30.

<sup>34</sup>Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 29.

merumuskan tujuan supervisi akademik (dalam hubungannya dengan tujuan pendidikan nasional) yaitu membina orang-orang yang disupervisi menjadi manusia-manusia pembangunan yang dewasa berpancasila.<sup>35</sup> Yushak Burhanuddin mengemukakan bahwa tujuan supervisi akademik adalah dalam rangka mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar, secara rinci sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan efektifitas dan efisiensi belajar mengajar.
- 2) Mengendalikan penyelenggaraan bidang teknis edukatif di sekolah sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan.
- 3) Menjamin agar kegiatan sekolah berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga berjalan lancar dan berjalan optimal.
- 4) Menilai keberhasilan sekolah dalam pelaksanaan tugasnya.
- 5) Memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan.<sup>36</sup>
- 6) Pelaksanaan supervisi dalam lapangan pendidikan pada dasarnya bertujuan memperbaiki proses belajar mengajar secara total.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup>N. A. Ametembun, *Supervisi Penuntun Para Pemilik Pengawas dan Guru-guru* (Bandung: Suri, 2000), 24-25.

<sup>36</sup> Yushak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2005), 100.

<sup>37</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2007), 77.

Supervisi akademik 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.

### **c. Prinsip-prinsip Supervisi Akademik**

Proses pelaksanaan supervisi akademik memiliki beberapa prinsip. Prinsip supervisi akademik menurut Dodd, yaitu:

- (1)Praktis, artinya mudah dikerjakan sesuai kondisi sekolah.
- (2)Sistematis, artinya dikembangkan sesuai perencanaan program supervisi yang matang dan tujuan pembelajaran.
- (3)Objektif, artinya masukan sesuai aspek-aspek instrumen
- (4)Realistis, artinya mampu menghadapi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi.
- (5)Antisipatif, artinya mampu menghadapi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi.
- (6)Konstruktif, artinya mengembangkan kreativitas dan inovasi guru untuk mengembangkan pembelajaran.
- (7)Demokratis, artinya supervisor tidak mendominasi pelaksanaan supervisi akademik

- (8) Aktif, artinya guru dan supervisor harus aktif berpartisipasi.
- (9) Humanis, artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, sabar.
- (10) Berkesinambungan, artinya dilakukan secara teratur dan berkelanjutan
- (11) Terpadu, artinya menyatu dengan program pendidikan.
- (12) Komprehensif.<sup>38</sup>

Bila prinsip-prinsip di atas diterima, maka perlu diubah sikap para supervisor yang hanya memaksa bawahannya, menakut-nakuti dan melumpuhkan kreatifitas dari para guru. Sikap korektif harus diganti dengan sikap kreatif yaitu sikap menciptakan situasi dan relasi di mana orang merasa aman dan tenang untuk mengembangkan kreatifitasnya.

#### **d. Fungsi Supervisi Akademik**

Menurut Swearingen yang dikutip Sahertian terdapat 8 (delapan) hal yang menjadi fungsi supervisi, yaitu:

- (1) Mengkoordinasikan semua usaha sekolah
- (2) Melengkapi kepemimpinan sekolah
- (3) Memperluas pengalaman guru-guru
- (4) Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif
- (5) Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus
- (6) Menganalisis situasi belajar mengajar

---

<sup>38</sup> W. A. Dodd. *Primary School Inspection in New Countries* ( London: Oxford University Press. 1972), 11.

- (7) Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada guru
- (8) Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan mengajar guru-guru.<sup>39</sup>

Sesuai dengan fungsinya, supervisi akademik harus bisa mengkoordinasikan semua usaha-usaha yang ada di lingkungan sekolah 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 membutuhkan keterampilan supervisor untuk mengkoordinasikan agar terpadu dengan sasaran yang ingin dicapai.

#### **e. Peran Supervisi Akademik**

Kimball Wiles dalam Oteng Sutisna mengatakan supervisi akademik berfungsi membantu memberi *support* dan mengajak mengikutsertakan. Dilihat dari fungsinya tampak jelas dengan peranan supervisi akademik. Peranan itu tampak dalam kinerja supervisor yang melaksanakan tugasnya. Seorang supervisor dapat berperan sebagai: koordinator, konsultan, evaluator, pemimpin kelompok.<sup>40</sup>

Peran supervisi akademik sebagai supervisor pengawas menjadi koordinator yaitu mengkoordinasi

---

<sup>39</sup> Piet A. Sahertian, dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 2010), 25.

<sup>40</sup> Oteng Sutisna, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Dasar dan Teoritis untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 2001), 56.

program pembelajaran, tugas-tugas guru seperti mengkoordinasi tugas mengajar suatu mata pelajaran yang dibina guru. Kemudian sebagai konsultan memberi bantuan, mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun kegiatan kelompok, misalnya kesulitan dalam mengatasi anak yang sulit belajar menyebabkan guru sendiri sulit mengatasi dalam tatap muka di kelas. Selanjutnya sebagai evaluator dapat membantu guru menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan, belajar menatap dirinya sendiri, misalnya di akhir semester dapat mengadakan evaluasi diri sendiri dengan memperoleh umpan balik dari setiap peserta didik yang dapat dipakai sebagai bahan untuk memperbaiki dan meningkatkan dirinya.

## **f. Pengawasan Akademik**

### **(1) Pengawas dan Pengawasan**

Pengawas sekolah adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan pengawas sekolah (PP 74 tahun 2008). Pengawasan adalah kegiatan pengawas sekolah dalam menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru.<sup>41</sup> Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa

---

<sup>41</sup>Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan PSDM dan PMP Kementerian Pendidikan Nasional *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, 98.

semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan.<sup>42</sup> Menurut Burhanuddin, pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada *stakeholder* pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran.<sup>43</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pengawasan erat kaitanya dengan kegiatan melaksanakan penyusunan program pengawasan satuan pendidikan, membimbing, membina, memonitoring dan memberi pelayanan dalam membantu guru terhadap kegiatan proses pembelajaran untuk mencapai tujuan, pemantauan delapan standar nasional pendidikan, penilaian administrasi dan akademik, dan pelaporan pelaksanaan program pengawasan.

## **(2) Ruang Lingkup Tugas**

Menurut Permen PAN dan RB No. 21 Tahun 2010 Pasal 5, tugas pokok pengawas sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan

---

<sup>42</sup> Nana Sudjana, *Standar Mutu Pengawas* (Jakarta: Depdiknas, 2006), 5.

<sup>43</sup> Burhanudin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 284.

akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan delapan Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan, dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.<sup>44</sup> Berikut ini uraian tugas pengawas:

- (a) Menyusun program pengawas madrasah, yaitu *pertama* setiap Pengawas Madrasah baik secara berkelompok maupun secara perorangan wajib menyusun rencana program pengawasan tahunan, program pengawasan semester, rencana pengawasan manajerial dan rencana pengawasan akademik. *Kedua* program pengawasan semester adalah perencanaan teknis operasional kegiatan yang dilakukan oleh setiap pengawas pada setiap madrasah binaannya. Program tersebut disusun sebagai penjabaran atas program pengawasan tahunan di tingkat kabupaten dan kota. Penyusunan rencana kepengawasan akademik (RKA) berlangsung satu minggu. *Ketiga*, program tahunan, program semester, dan RKA.
- (b) Melaksanakan penilaian, pemantauan dan pembinaan merupakan kegiatan interaksi langsung antara pengawas madrasah, kepala

---

<sup>44</sup> Direktorat Pendidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah* (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2014), 16.

madrasah, dan guru. *Pertama*, penilaian kinerja guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru dengan menggunakan format dan instrument yang ditentukan oleh Kementerian Agama provinsi, kota, kabupaten, yang bersangkutan. *Kedua* melakukan pemantauan pelaksanaan standar isi, standar kompetensi lulusan, standar proses, dan standar penilaian. *Ketiga*, melaksanakan pembinaan dengan menggunakan format dan instrument.<sup>45</sup>

- (c) Menyusun laporan pelaksanaan program pengawasan. Setiap pengawas membuat laporan dalam bentuk laporan tiap madrasah dari seluruh madrasah binaan.

Ruang Lingkup Pengawasan Akademik yaitu: melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru, menyusun administrasi rencana pembelajaran program pembimbingan, proses pelaksanaan pembelajaran, melaksanakan penilaian hasil belajar peserta didik, menggunakan media dan sumber belajar, memanfaatkan lingkungan dan sumber belajar,

---

<sup>45</sup> Direktorat Pendidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah*, 16.

memberikan rekomendasi kepada guru mengenai tugas pada pelaksanaan bimbingan bagi peserta didik, memberi bimbingan kepada guru dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk pembelajaran, memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran atau pembimbingan, melaksanakan refleksi hasil yang dicapai.<sup>46</sup>

Osfed dalam Sudjana melihat bahwa tugas pengawas mencakup: *Inspecting* (mensupervisi), *Advising* (memberi nasehat), *Monitoring* (memantau), *Reporting* (membuat laporan), *Coordinating* (mengkoordinasi), *Performing leadership* dalam arti memimpin dalam melaksanakan kelima tugas pokok tersebut.<sup>47</sup>

## 2. Pengembangan Kompetensi Guru

### a. Konsep Pengembangan

Menurut Magginson dan Mathews, pengembangan adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan potensi dan efektifitas.<sup>48</sup> Pengembangan merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi guru guna mencapai

---

<sup>46</sup> Direktorat Pendidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah*, 16.

<sup>47</sup> Nana Sudjana dkk, *Buku Kerja Pengawas Sekolah* (Jakarta: Kemendiknas, 2011), 30.

<sup>48</sup> Magginson dan Mathews, *Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Alih Bahasa Filicia (Jakarta: Gramedia, 1993), 27.

efektivitas lembaga pendidikan.<sup>49</sup> Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti seluas-luasnya melalui pendidikan, pelatihan dan pembinaan.<sup>50</sup>

Bentuk pengembangan terdiri dari pengembangan informal dan formal. *Pertama*, pengembangan secara informal yaitu guru atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan diri dengan mempelajari buku. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa guru berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerja. *Kedua*, pengembangan formal guru ditugaskan untuk mengikuti pelatihan, workshop.<sup>51</sup>

Menurut Tohardi, tujuan pengembangan adalah produktivitas, efisiensi, pelayanan, moral, karier, konseptual, kepemimpinan, balas jasa, konsumen.<sup>52</sup> Sonnenfeld dan Maury Peipert mengemukakan ada empat tipologi pengembangan yaitu; 1) *tipe club*, 2) *tipe baseball team*; 3) *tipe academy*; 4) *tipe fortress*.<sup>53</sup> *Pertama tipe club* adalah tipe pengembangan sumber

---

<sup>49</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2011), 133.

<sup>50</sup> Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan Dimensi* (Bandung: Sinar Baru, 2005), 249.

<sup>51</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 72.

<sup>52</sup> Ahmad Tohardi, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Universitas Tanjung Pura, 2008), 70.

<sup>53</sup> Dalam Greer C. R, *Strategy and Human Resources. A. General Managerial Perspective*, 99-111.

daya manusia yang menggunakan strategi *low cost* yang memfokuskan pada *cost controlling*. Lembaga yang menggunakan tipe ini, bersaing melalui peningkatan pembiayaan, pemeliharaan kualitas. Kebijakan lembaga menekankan pada pendekatan “*make approach*” yaitu kebijakan pengembangan sumber daya manusia setelah seorang diangkat di dalam suatu lembaga, menekankan kegiatan *training* dan *development* sebagai upaya mengoptimalkan kinerja mereka. Para karyawan dikembangkan dalam (*promotion from within*). Strategi sumber daya manusia yang digunakan berorientasi pada strategi retensi (*retention*), yang mana lembaga berupaya agar tingkat *labor turn over* rendah dan para guru akan bekerja dalam jangka panjang. Penilaian kinerja guru dititik beratkan pada komitmen dan loyalitas.

*Kedua, Tipe Baseball team* adalah tipe strategi pengembangan sumber daya manusia di mana lembaga menjalankan strategi inovasi, yaitu strategi yang selalu mengutamakan penciptaan produk baru, berani mengambil resiko, kreativitas sangat dihargai. Pendekatan dalam memenuhi kebutuhan SDM pada lembaga tipe ini, cenderung “*buy approach*” artinya pemenuhan kebutuhan manusia cenderung yang sudah berkualitas. Kompetensi antara tenaga yang ada diciptakan sehingga bersifat *intalented individuals*, yang berkomitmen pada lembaga biasanya rendah. Berbeda dengan *tipe club, tipe base ball team*, kurang berorientasi pada strategi pengembangan dan cenderung dan lebih menekankan pada rekrutmen

SDM dari luar. Promosi hanya dua jalur, yaitu ke atas dan keluar (*up or out*). Dalam kaitan dengan penilaian kinerja, sistem penilaian berorientasi pada hasil dan kurang berorientasi pada loyalitas, komitmen dan sebagainya.

*Ketiga*, Tipe *academy* adalah tipe pengembangan di mana orientasi lembaga umumnya menggunakan inovasi, strategi yang dijalankan terletak antara strategi tipe *baseball team* dan tipe *club*, atau lembaga yang mengkombinasikan tipe *baseball team* dan *club*, di mana lembaga pendidikan dalam mengembangkan dimulai dari awal yaitu dari rekrutmen tenaga sampai dengan melakukan pembinaan, pelatihan dan pendidikan.

*Keempat*, Tipe *Fortress* adalah tipe sumber daya manusia yang berorientasi pada tingkat persaingan yang tinggi sehingga orientasi strategi cenderung bersifat *retrenchement* (pengurangan) dan hanya mempertahankan individu-individu tertentu yang menjadi pendukung utama fungsi-fungsi lembaga, penarikan tenaga bersifat pasif.<sup>54</sup>

## b. Karakteristik Kompetensi

1. Michael Zwell mengatakan kompetensi adalah *as enduring traits and characteristics that determine performance*.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Charles R. Greer, *Strategy and Human Resources Management*, Second Edition (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. A Person Education Company Upper Saddle River, 1995), 246-252.

<sup>55</sup> Michael Zwell, *Creating a Culture of Competence* (New York: John Willey and Son, 2000), 18.

2. Charles dalam Mulyasa mengemukakan kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.<sup>56</sup>
3. Willy Susilo mengatakan kompetensi adalah kombinasi pengetahuan, kemampuan atau keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan, sehingga mampu melaksanakan pekerjaan yang telah dirancang bagi dirinya baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang.<sup>57</sup>
4. Dalam Undang-undang guru dan dosen nomor 14 tahun 2005 disebutkan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.<sup>58</sup>
5. Departemen Pendidikan Nasional mengartikan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.<sup>59</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi pada hakikatnya merupakan gambaran tentang apa seyogyanya dilakukan seseorang dalam suatu

---

<sup>56</sup>E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 25.

<sup>57</sup> Willy Susilo, *Advanced Quality Audit* (Jakarta: Vorqista, 2001), 6.

<sup>58</sup> Undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Bandung: Citra Umbara, 2006), 25.

<sup>59</sup> Balitbang, *Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Jakarta: Pusat Kurikulum Balitbang Departemen Pendidikan Nasional, 2002), 1.

pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku, dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Agar dapat melakukan sesuatu dalam pekerjaan, orang harus mempunyai kemampuan dalam bentuk pengetahuan, sikap dan keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

c. **Kompetensi Guru**

(1) **Kompetensi Pedagogik**

*Paedagogia* berarti pergaulan dengan anak, maka kemudian muncul istilah pedagogi yang berarti ilmu mendidik anak. Pedagogik secara jelas memiliki kegunaan di antaranya bagi pendidik untuk memahami fenomena pendidikan secara sistematis, memberikan petunjuk tentang seharusnya dilaksanakan dalam mendidik, menghindari kesalahan dalam praktek mendidik anak untuk mengenal diri sendiri dan melakukan koreksi demi perbaikan bagi diri sendiri. Pedagogik juga merupakan suatu ilmu, sehingga orang menyebutnya ilmu pedagogik yang membicarakan masalah atau persoalan-persoalan dalam pendidikan dan kegiatan-kegiatan mendidik, antara lain seperti tujuan pendidikan, alat pendidikan, cara melaksanakan pendidikan, anak didik, pendidik dan sebagainya.<sup>60</sup>

Tugas guru bukan hanya mengajar untuk menyampaikan, atau mentransformasikan

---

<sup>60</sup> Alisuf Sabri, *Ilmu Pendidikan* (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2004), 45.

pengetahuan kepada anak di sekolah, melainkan guru mengemban tugas untuk mengembangkan kepribadian anak didiknya secara terpadu, sikap mental anak, kata hati anak, sehingga anak akan sensitif terhadap masalah kemanusiaan, harkat derajat manusia, dan menghargai sesama manusia. Guru juga harus mengembangkan keterampilan anak, hidup di masyarakat sehingga anak mampu untuk menghadapi segala permasalahan hidupnya.<sup>61</sup> Indikator kompetensi pedagogik meliputi:

a) Kompetensi dalam Menyusun Rencana Pembelajaran

Menurut Joni dalam Mulyasa,<sup>62</sup> kemampuan merencanakan program belajar mengajar mencakup kemampuan: merencanakan pengorganisasian bahan pengajaran, merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar, merencanakan pengelolaan kelas, merencanakan penggunaan media dan sumber pengajaran, dan merencanakan penilaian prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran.

b) Kompetensi dalam melaksanakan Proses Belajar Mengajar

---

<sup>61</sup> Uyoh Sadulloh, *Pedagogik (Ilmu Mendidik)* (Bandung: Alfa Beta, 2010), 1-2.

<sup>62</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 43.

Melaksanakan proses belajar dan mengajar merupakan tahap pelaksanaan program yang telah disusun. Keaktifan guru dituntut menciptakan dan menumbuhkan kegiatan siswa belajar sesuai dengan rencana yang telah disusun. Guru harus dapat mengambil keputusan atas dasar penilaian yang tepat, apakah kegiatan belajar mengajar dicukupkan, apakah metodenya diubah, apakah kegiatan yang lalu perlu diulang, manakala siswa belum dapat mencapai tujuan pembelajaran.

c) Kompetensi dalam Melaksanakan Penilaian Pembelajaran

Commite dalam Wirawan menjelaskan evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari setiap upaya manusia, evaluasi yang baik akan memperbaiki pendidikan, sedangkan evaluasi yang salah akan merugikan pendidikan.<sup>63</sup>

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, istilah kompetensi pedagogik yang sebagaimana yang disampaikan oleh Mahmuddin adalah kemampuan seorang guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik, yang sekurang-kurangnya meliputi:<sup>64</sup>

a) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan

---

<sup>63</sup> Wirawan, *Profesi dan Standar Evaluasi* (Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press, 2002), 22.

<sup>64</sup> Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1988), 56.

- b) Pemahaman terhadap peserta didik
- c) Pengembangan kurikulum/silabus
- d) Perancangan Pembelajaran
- e) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis
- f) Pemanfaatan teknologi pembelajaran
- g) Evaluasi hasil belajar
- h) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

Berdasarkan beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompetensi pedagogik guru adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh guru yang profesional dalam mengelola pembelajaran peserta didik, baik dalam hal mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, mengevaluasi, mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

## **(2) Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi kepribadian adalah salah satu kemampuan yang sangat dibutuhkan guru dalam melaksanakan tugas. Seorang guru yang memiliki kecenderungan dan bakat untuk menjadi guru, sehingga akan selalu memiliki sikap optimis dalam pekerjaannya sebagai guru, ia akan cepat dan tepat dalam mengambil keputusan. Kompetensi kepribadian ini meniscayakan guru akan berlaku arif, jujur, konsisten, memiliki komitmen, kesabaran, kestabilan mental. Kedisiplinan dalam

perkataan dan perbuatan, berwibawa, yang dapat memberikan contoh yang baik bagi masyarakat pada umumnya.<sup>65</sup>

Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap perkembangan pribadi peserta didik. Kompetensi kepribadian ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna mengembangkan sumber daya manusia, kemajuan negara dan bangsa pada umumnya.<sup>66</sup> Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan disebutkan bahwa kompetensi kepribadian guru yaitu kemampuan kepribadian: Mantap, stabil, dewasa, arif dan bijaksana, berwibawa, berakhlak mulia, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, mengevaluasi kinerja sendiri dan mengembangkan diri secara berkelanjutan.<sup>67</sup>

Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang kualifikasi dan kompetensi guru menjelaskan kompetensi kepribadian untuk guru kelas dan guru mata pelajaran, pada semua jenjang pendidikan dasar dan menengah, sebagai berikut:

- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.

---

<sup>65</sup> Kusnadi, *Profesi dan Etika Keguruan* (Pekanbaru: Yayasan Pustaka Riau, 2011), 36.

<sup>66</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi Sertifikasi Guru* (Bandung: PT Rosda Karya, 2007), 117.

<sup>67</sup> *Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.*

- b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- d) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.
- e) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.<sup>68</sup>
- f) Kemampuan guru dalam menahan emosi, mampu mengendalikan diri. Guru yang memiliki kompetensi kepribadian tidak akan cepat mengambil kesimpulan tanpa memiliki data dan informasi yang cukup dalam membaca fenomena.

Kepribadian guru dapat dilaksanakan melalui membiasakan kesadaran berperilaku, sehingga apapun yang dilakukan bukan tanpa alasan dan tanggung jawab pendidikan, membiasakan dan pelatihan kepribadian secara terus-menerus, mencontohkan perilaku orang-orang sukses dalam mendidik, belajar dari sebuah kesalahan dan lain sebagainya.<sup>69</sup>

### **(3) Kompetensi Sosial**

Standar Nasional Pendidikan, Pasal 28 ayat 3 butir d, kompetensi sosial adalah kemampuan

---

<sup>68</sup> Sudarwan Danim, *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru* (Bandung: 2010), 27.

<sup>69</sup> Kusnadi, *Profesi dan Etika Keguruan* (Pekanbaru: Yayasan Pustaka Riau, 2011), 55-56.

untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, orang tua peserta didik, dan masyarakat sekitar.<sup>70</sup>

Kompetensi sosial menurut Slamet yang dikutip oleh Syaiful Sagala terdiri dari sub kompetensi yaitu :

- a) Memahami dan menghargai perbedaan serta memiliki kemampuan mengelola konflik dan benturan.
- b) Melaksanakan kerja sama secara harmonis.
- c) Membangun kerja team (team work) yang kompak, cerdas, dinamis dan lincah.
- d) Melaksanakan komunikasi secara efektif dan menyenangkan.
- e) Memiliki kemampuan memahami dan menginternalisasikan perubahan lingkungan yang berpengaruh terhadap tugasnya.
- f) Memiliki kemampuan menundukkan dirinya dalam sistem nilai yang berlaku di masyarakat.
- g) Melaksanakan prinsip tata kelola yang baik.<sup>71</sup>

Kompetensi sosial sendiri dapat dimengerti sebagai kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali

---

<sup>70</sup> E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung:PT Remaja Rosdakarya, 2007), 173.

<sup>71</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 38.

peserta didik, dan masyarakat sekitar.<sup>72</sup> Oleh karena itu, seorang guru haruslah memiliki kompetensi sosial agar nantinya apabila terjadi perbedaan nilai dengan masyarakat dapat menyelesaikannya dengan baik, sehingga tidak menghambat proses pendidikan.

#### **(4) Kompetensi Profesional**

Kompetensi profesional yaitu kompetensi penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya. Kompetensi ini juga disebut dengan penguasaan sumber bahan ajar atau sering disebut dengan bidang studi keahlian.<sup>73</sup> Ciri-ciri guru yang profesional menurut Richey sebagai berikut:

- a) Adanya komitmen mereka sendiri untuk menjunjung tinggi martabat kemanusiaan lebih daripada kepentingan dirinya sendiri.
- b) Mereka harus menjalani suatu persiapan dalam jangka waktu tertentu guna mempelajari dan memperoleh pengetahuan khusus tentang konsep dan prinsip dari profesi itu sehingga statusnya ditingkatkan.

---

<sup>72</sup> Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru* (Bandung: Yrama Widya, 2008), 22.

<sup>73</sup> Muhammad Sukanto, *Pengembangan Kompetensi Guru* (Bandung: PT. IKAPI, 2011), 58.

- c) Memiliki kode etik jabatan.
- d) Memiliki daya maupun keaktifan intelektual untuk mampu menjawab masalah-masalah yang dihadapi dalam setiap perubahan.
- e) Selalu ingin belajar lebih dalam mengenai suatu bidang keahlian.
- f) Menjadi anggota dari suatu organisasi, misalnya kelompok kepala madrasah, pengawas madrasah, atau guru dalam bidang studi tertentu.<sup>74</sup>

#### **(5)Upaya dalam Pengembangan Kompetensi Guru**

Pengembangan kompetensi guru diartikan usaha untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan mengajar, dan menumbuhkan sikap profesional, sehingga para pendidik menjadi ahli dalam mengelola kegiatan pembelajaran untuk membelajarkan peserta didiknya secara profesional.<sup>75</sup>

Menurut Djumhur untuk mengembangkan kualitas kompetensi guru melalui supervisi akademik dapat melakukan pendidikan *in-service*, pengembangan profesional secara individual, penataran, belajar sendiri, pengembangan profesi melalui organisasi profesi, orientasi dan penyesuaian guru-guru pada situasi baru, rapat dewan guru dan

---

<sup>74</sup> Piet A. Sahertian dkk, *Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 25.

<sup>75</sup> Depdikbud RI, *Pedoman Pembinaan Profesional Pendidik Sekolah Dasar* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2004), 12

diskusi staf guru, kunjungan kelas dan kunjungan sekolah.<sup>76</sup> Johnson sebagaimana dikutip Anwar mengemukakan kemampuan profesional mencakup penguasaan pelajaran yang terkini atas penguasaan bahan yang harus diajarkan, dan konsep-konsep dasar keilmuan bahan yang diajarkan tersebut, penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan kependidikan, penguasaan proses kependidikan, dan pembelajaran siswa.<sup>77</sup> Dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi guru adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan potensi dan efektifitas guru dalam memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan yang dilakukan secara sadar, terarah, terprogram dan terpadu, bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan meliputi kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial, agar nantinya menjadi pendidik yang berdaya guna bagi masyarakat, bangsa dan negara.

### **3. Konsep Perencanaan**

#### **a. Penyusunan Program Pengawasan**

Menurut Arikunto, perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang dan

---

<sup>76</sup> Djumhur, dkk, *Bimbingan dan Penyuluhan di Sekolah* (Bandung: CV. Ilmu), 115

<sup>77</sup> Qomari Anwar dan Syaiful Sagala, *Profesi Jabatan: Kependidikan dan Pendidik sebagai Upaya Menjamin Kualitas Pembelajaran* (Jakarta: UHAMKA Press, 2004), 63.

diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal.<sup>78</sup> Fungsi perencanaan sebagai pedoman pelaksanaan dan pengendalian, menghindari pemborosan sumber daya, upaya untuk memenuhi *accountability* kelembagaan.<sup>79</sup> Perencanaan meliputi usaha untuk menetapkan tujuan atau memformulasikan tujuan yang dipilih untuk dicapai, dengan adanya perencanaan maka memungkinkan kita mengetahui tujuan yang akan dicapai, dapat memudahkan kegiatan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang mungkin timbul dalam usaha mencapai tujuan.<sup>80</sup>

Penyusunan program (*planning*) dilakukan antara lain untuk menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan tertentu. Penyusunan program dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menentukan strategi, kebijakan, taktik dan program. Semua itu dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 93.

<sup>79</sup> Udin Syaefudin Sa'ud, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*, 27.

<sup>80</sup> M. Bukhari, dkk, *Azas-Azas Manajemen*, 37.

<sup>81</sup> George R. Terry penerjemah J.Smith D.F.M, *Prinsip-prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 16.

Berdasarkan jangka waktu atau periode kerja, program pengawasan madrasah terdiri dari: program pengawasan tahunan, program pengawasan semester, perencanaan kepengawasan akademik. Program pengawasan tahunan disusun dengan cakupan kegiatan pengawasan pada semua madrasah di tingkat kabupaten atau kota dalam kurun waktu satu tahun. Program pengawasan tahunan disusun dengan melibatkan sejumlah pengawas untuk setiap jenjang pendidikan. Program pengawasan semester merupakan penjabaran program pengawasan tahunan pada madrasah binaan selama satu semester yang disusun oleh pengawas. Program pengawasan semester disusun oleh setiap pengawas sesuai kondisi obyektif sekolah binaan.

Program pengawasan madrasah adalah rencana kegiatan pengawasan yang akan dilaksanakan oleh pengawas dalam kurun waktu (satu periode) tertentu, agar dapat melaksanakan tugas dengan baik, pengawas harus mengawali kegiatan dengan menyusun program kerja pengawasan yang jelas, terarah, dan berkesinambungan dengan kegiatan pengawasan yang telah dilakukan pada periode sebelumnya.<sup>82</sup>

Secara umum, program pengawasan sekolah memuat komponen pokok sebagai berikut: (1) Aspek atau masalah, berupa identifikasi hasil pengawasan

---

<sup>82</sup> Depdiknas, *Dimensi Kompetensi Supervisi Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2009), 2.

sebelumnya sebagai prioritas dalam rencana pengawasan (pembinaan, pemantauan, penilaian); (2) Tujuan pengawasan yang hendak dicapai; (3) Indikator keberhasilan, berupa target yang ingin dicapai; (4) Strategi/metode kerja/teknik supervisi, seperti monitoring dan evaluasi, refleksi dan *focused group discussion*, metode delphi, workshop, kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antar kelas, supervisi kelompok; (5) Skenario kegiatan; (6) Langkah atau tahapan supervisi yang sistematis dan logis yang disesuaikan dengan jadwal dan waktu; (7) Sumber daya yang diperlukan, dapat berupa bahan, fasilitas, manusia; (8) Penilaian dan instrumen, jenis dan bentuk disesuaikan dengan aspek atau masalah yang akan diselesaikan; (9) Rencana tindak lanjut, dapat berupa pemantapan, perbaikan berkelanjutan disesuaikan dengan metode pengawasan.<sup>83</sup>

Perencanaan supervisi akademik memiliki berbagai macam manfaat yang sangat berguna bagi supervisor. Adapun manfaat perencanaan program supervisi akademik adalah: Pedoman pelaksanaan dan pengawasan akademik; untuk menyamakan persepsi seluruh warga madrasah tentang program supervisi akademik, penjamin penghematan dan keefektifan penggunaan sumber daya sekolah (tenaga, waktu dan

---

<sup>83</sup> Depdiknas, *Dimensi Kompetensi Supervisi Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah*, 8.

biaya).<sup>84</sup> Sebagai suatu bentuk perencanaan, program pengawasan sekolah berkaitan dengan rangkaian tindakan atau kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pengawasan, dengan memperhatikan langkah pokok perencanaan, terdapat empat tahapan kegiatan yang harus dilakukan dalam penyusunan program pengawasan sekolah meliputi: menetapkan tujuan atau seperangkat tujuan, menentukan situasi pada saat ini, mengidentifikasi pendukung dan penghambat tujuan, mengembangkan seperangkat tindakan untuk mencapai tujuan. Isi pokok kegiatan yang akan dituangkan dalam program kerja pengawasan tahunan ada empat macam, yaitu identifikasi hasil pengawasan pada tahun sebelumnya dan kebijaksanaan di bidang pendidikan, pengolahan dan analisis hasil dan evaluasi pengawasan tahun sebelumnya, perumusan rancangan program pengawasan tahunan, pemantapan dan penyempurnaan rancangan program pengawasan tahunan

## **b. Sistematika Program Pengawasan Madrasah**

Program tahunan merupakan hasil kerja kelompok pada setiap jenjang di kabupaten atau kota seyogyanya dituangkan dalam bentuk dokumen yang lengkap. Sistematika program pengawasan tahunan dan semester dapat disusun sesuai sistematika sebagai berikut.

---

<sup>84</sup> Depdiknas, *Dimensi Kompetensi Supervisi Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah*, 9.

## 1) Program Tahunan

Program tahunan dapat disusun yang berisi uraian tentang: (a) Kondisi pendidikan yang diungkapkan dalam indikator-indikator pencapaian mutu pendidikan; (b) Harapan tentang peningkatan mutu pendidikan yang ingin dicapai pada satu tahun berikutnya; (c) Masalah-masalah yang mungkin timbul dalam upaya peningkatan mutu pendidikan yang dapat dipecahkan melalui kegiatan pengawasan madrasah.

Ruang lingkup, memuat uraian tentang lingkup kegiatan pengawasan yang dijadikan dasar dalam menyusun program kerja pengawasan selama satu tahun. Ruang lingkup pengawasan disusun dalam skala prioritas berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya. Deskripsi hasil pengawasan berisi uraian tentang hasil yang telah dicapai dalam kegiatan pengawasan tahun sebelumnya mencakup: (a) Hasil penilaian; (b) Hasil pembinaan; dan (c) Hasil pemantauan terhadap setiap komponen pendidikan pada semua sekolah binaan. Deskripsi hasil pengawasan dinyatakan secara kuantitatif ataupun kualitatif sesuai dengan sasaran program. Permasalahan berisi uraian tentang sejumlah masalah atau kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan sekolah tahun sebelumnya meliputi masalah dan kendala dalam melaksanakan penilaian, pembinaan, serta

pemantauan. Masalah tersebut selanjutnya ditetapkan sebagai aspek-aspek yang harus dipecahkan melalui kegiatan pengawasan pada tahun berikutnya.<sup>85</sup>

## 2) Program Semester

Program pengawasan semester mencakup rincian teknis kegiatan yang akan dilakukan pengawas sekolah pada setiap sekolah binaan. Kegiatan tersebut diarahkan untuk meningkatkan kualitas *input*, proses, dan hasil pendidikan pada setiap sekolah binaan dalam jangka pendek (selama satu semester). Untuk kepentingan praktis, program pengawasan semester dapat disusun dalam bentuk matrik kegiatan yang akan dilaksanakan oleh pengawas pada setiap madrasah binaan. Substansi yang dikembangkan dalam program pengawasan semester meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

- 1) Identifikasi masalah yang dihadapi oleh sekolah binaan serta upaya pemecahan. Hasil identifikasi masalah yang ditetapkan sebagai prioritas dalam rencana pengawasan (pembinaan, pemantauan, penilaian), atas dasar permasalahan tersebut, ditetapkan tujuan spesifik kegiatan pengawasan yang hendak dicapai sejalan dengan visi dan misi sekolah binaan.
- 2) Sasaran pengawasan *metode workshop, kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan*

---

<sup>85</sup> Depdiknas, *Dimensi Kompetensi Supervisi Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah*, 15.

*individual, kunjungan antar kelas, supervisi kelompok, dll*), yaitu komponen sistem pendidikan di madrasah yang dianggap paling penting mendapatkan perhatian khusus berdasarkan hasil pengawasan pada tahun sebelumnya dan indikator keberhasilan berupa target yang ingin dicapai,

- 3) Deskripsi strategi atau teknik supervisi meliputi teknik yang akan digunakan, serta langkah-langkah pelaksanaan kegiatan pengawasan, seperti monitoring dan evaluasi, refleksi dan *focused group discussion*, skenario kegiatan berupa langkah-langkah pelaksanaan kegiatan pengawasan atau tahapan supervisi yang sistematis dan logis.
- 4) Sumber daya yang diperlukan dapat berupa bahan, fasilitas, manusia.
- 5) Penilaian dan instrumen jenis dan bentuk disesuaikan dengan aspek atau masalah yang akan diselesaikan.
- 6) Rencana tindak lanjut dapat berupa pemantapan, perbaikan berkelanjutan disesuaikan dengan metode pengawasan.
- 7) Jadwal atau waktu pelaksanaan kegiatan, dapat disusun dalam format *time schedule* tersendiri untuk semua sekolah binaan.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Depdiknas, *Dimensi Kompetensi Supervisi Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah*, 16.

### 3) Rencana Kepengawasan Akademik (RKA)

RKA merupakan penjabaran dari program semester yang rinci dan sistematis, agar pengawasan lebih terarah dengan menggunakan kriteria SMART dari ruang lingkup supervisi akademik dan sasarannya adalah guru, dan dirancang untuk dapat dilaksanakan dalam satu kali pertemuan atau lebih. RKA merupakan penjabaran dari program semester pengawasan sekolah yang rinci dan sistematis, agar pengawasan lebih terarah dengan menggunakan kriteria SMART dari ruang lingkup supervisi manajerial dan sasarannya adalah kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya di sekolah, serta dirancang untuk dapat dilaksanakan dalam satu kali pertemuan atau lebih.

Komponen-komponen dalam program tahunan, program semester, RKA sekurang-kurangnya memuat: aspek atau masalah, tujuan atau sasaran, indikator keberhasilan, strategi atau metode kerja (teknik supervisi), skenario kegiatan, sumberdaya yang diperlukan, penilaian dan instrumen pengawasan dan jadwal/waktu yang diperlukan.

#### c. Perencanaan Program Teori Ben. M. Harris Model Sistem

Seorang supervisor sebelum melakukan tugasnya harus memahami prinsip-prinsip perencanaan supervisi akademik. Prinsip-prinsip perencanaan program supervisi akademik adalah

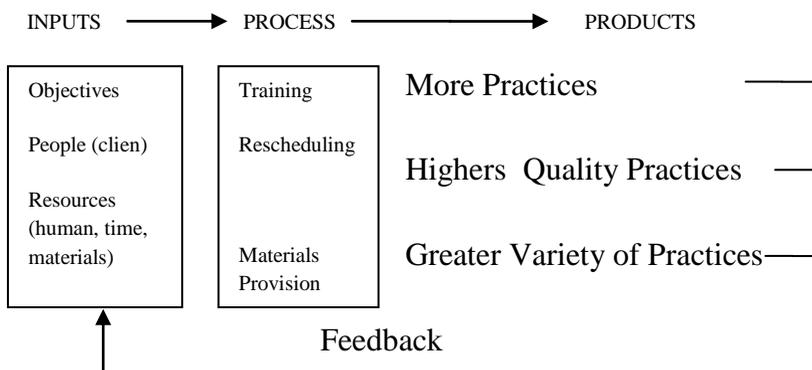
sebagai berikut: Objektif (data apa adanya), bertanggungjawab, berkelanjutan, didasarkan pada standar nasional pendidikan, berdasarkan pada kebutuhan dan kondisi madrasah. Sasaran utama supervisi edukatif adalah proses belajar mengajar dengan tujuan meningkatkan mutu proses dan mutu hasil pembelajaran yang mempengaruhi proses pembelajaran antara lain adalah guru, peserta didik, kurikulum, alat dan buku pelajaran, serta kondisi lingkungan dan fisik. Oleh sebab itu, fokus utama supervisi akademik adalah usaha-usaha yang sifatnya memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang secara profesional sehingga mampu melaksanakan tugas pokoknya memperbaiki dan meningkatkan proses dan hasil pembelajaran.<sup>87</sup>

Sasaran utama supervisi akademik adalah kemampuan guru-guru dalam merencanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran, menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, memanfaatkan sumber belajar yang tersedia, dan mengembangkan interaksi pembelajaran (strategi, metode dan teknik) yang tepat, dengan berkesinambungan, sistematis, tujuannya agar meningkatkan hasil pembelajaran.<sup>88</sup>

---

<sup>87</sup> Ben. M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, Prentice-Hall Inc (Englewood Cliffs: New Jersey, 1975), 86

<sup>88</sup> Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, 65.



Gambar 2.1  
Perencanaan Program menurut Ben. M. Harris Model  
Sistem<sup>89</sup>

Stoner James, A. F.<sup>90</sup> menetapkan empat langkah dalam proses *controlling*, yaitu sebagai berikut:

- (1) Menetapkan standar dan metode mengukur prestasi kerja.
- (2) Standar yang dimaksud adalah kriteria yang sederhana untuk prestasi kerja, yakni titik-titik yang terpilih dalam seluruh program perencanaan untuk mengukur prestasi kerja tersebut guna memberikan tanda kepada manajer tentang perkembangan yang terjadi dalam perusahaan itu tanpa perlu mengawasi setiap langkah untuk proses pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.

<sup>89</sup> Ben. M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, Prentice-Hall Inc (Englewood Cliffs: New Jersey, 1975), 86

<sup>90</sup> James Stoner A.F., et al., *Management*, 6th Ed. (Prentice Hall Inc: Englewood Cliffs, 1995), 86.

- (3) Melakukan pengukuran prestasi kerja, pengukuran prestasi kerja idealnya dilaksanakan atas dasar pandangan ke depan, sehingga penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dari standar dapat diketahui lebih dahulu.
- (4) Menganalisis apakah prestasi kerja sesuai dengan standar, yaitu dengan membandingkan hasil pengukuran dengan target atau standar yang telah ditetapkan. Bila prestasi sesuai dengan standar manajer akan menilai bahwa segala sesuatunya berada dalam kendali.
- (5) Mengambil tindakan korektif, proses pengawasan tidak lengkap bila tidak diambil tindakan untuk membetulkan penyimpangan yang terjadi. Apabila prestasi kerja diukur dalam standar, maka pembetulan penyimpangan yang terjadi dapat dipercepat, karena manajer sudah mengetahui dengan tepat, terhadap bagian mana dari pelaksanaan tugas oleh individu atau kelompok kerja, tindakan koreksi itu harus dikenakan.

#### **4. Model Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru**

##### **a) Model konvensional (tradisional)**

Model adalah suatu pola, acuan dari supervisi yang diterapkan. Beberapa referensi supervisi akademik dikenal beberapa model supervisi yang dikembangkan dalam dunia pendidikan. Menurut

Sergiovanni<sup>91</sup> Model ini tidak lain dari refleksi dari kondisi masyarakat. Pada saat kekuasaan yang otoriter dan feodal, akan berpengaruh pada sikap pemimpin yang otokrat dan korektif. Pemimpin cenderung untuk mencari-cari kesalahan. Perilaku supervisi ialah mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan. Kadang-kadang bersifat memata-matai. Perilaku seperti ini oleh Oliva P.F dalam Burhanuddin disebut *snoopervision* (memata-matai). Sering disebut supervisi yang korektif. Memang sangat mudah untuk mengoreksi kesalahan orang lain, tetapi lebih sulit lagi untuk melihat segi-segi positif hubungan dengan hal-hal yang baik. Pekerjaan seorang supervisor yang bermaksud hanya untuk mencari kesalahan. Untuk membimbing sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan supervisi akademik, akibatnya guru merasa tidak puas dan ada dua sikap yang tampak dalam kinerja guru yaitu acuh tak acuh dan menentang.<sup>92</sup>

## **b) Model Saintifik**

### **(1) Teori supervisi model saintifik**

Pendekatan saintifik dalam supervisi akademik ini terkait dengan pengupayaan efektivitas pengajaran. Menurut pandangan ini, pengajaran dipandang sebagai ilmu atau *science*. Oleh karena itu, pengajaran dipandang sebagai

---

<sup>91</sup> Sergiovanni and Starrat, *Supervision Human Perspective* (Washington: ASCD, 1982), 102.

<sup>92</sup> Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran (Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional)*, 15.

*science*, maka perbaikan pengajaran dapat dilakukan dengan menggunakan metode-metode ilmiah. Sementara itu, ciri utama *science* adalah rasional dan empirik. Guna meningkatkan dan mengupayakan perbaikan pengajaran, maka seorang supervisor yang menggunakan model saintifik dapat melaksanakan tiga hal ini, yaitu mengimplementasikan hasil temuan peneliti, bersama-sama dengan peneliti mengadakan penelitian di bidang pengajaran, menetapkan metode ilmiah dan mempunyai sikap ilmiah dalam menentukan efektifitas pengajaran. Ciri model ilmiah adalah terencana, kontinyu, sistematis, prosedural, objektif dan menggunakan instrumen.

Supervisor perlu mengimplemetasikan hasil-hasil penelitian atau temuan para peneliti, dari temuan para peneliti tersebut akan diketahui, mana pengajaran yang efektif dan kurang efektif. Berdasarkan penelitian juga didapatkan teori-teori pengajaran yang senantiasa teruji, baik sebagai penguat atas teori-teori lama, maupun sebagai pengembangan dari teori-teori pengajaran yang selama ini ada. Jika para peneliti telah menemukan banyak hal mengenai keefektifan pengajaran, menemukan teori-teori yang sudah teruji kebenarannya, maka tugas guru beserta supervisor untuk memanfaatkannya. Dengan demikian, kontribusi yang diberikan oleh peneliti tersebut, mencapai sasarnya. Tidak hanya itu,

pengajaran yang dilakukan oleh guru juga dibangun di atas teori yang secara empirik telah teruji berkali-kali dan menyakinkan.

Supervisor dan guru juga mengadakan penelitian bersama-sama dengan peneliti di bidang pengajaran untuk mendapatkan pengalaman nyata dalam menentukan efektif tidaknya pengajaran. *Action research* harus dilakukan oleh supervisor bersama-sama peneliti. Dengan demikian, masalah pengajaran di sekolah dapat terpecahkan. Supervisor bersama-sama dengan peneliti dapat juga meneliti prosedur-prosedur mengajar yang dilakukan oleh guru. Dalam pelaksanaan supervisi pengajaran, supervisor perlu juga menerapkan prosedur-prosedur sebagaimana dalam metode ilmiah. Supervisor perlu merumuskan masalah berdasarkan kerangka teori pengajaran, menyusun hipotesis, mengumpulkan data, menganalisis data dengan menggunakan teknik analisis yang relevan, menguji hipotesis dan akhirnya menarik kesimpulan. Dengan menerapkan prosedur-prosedur sebagaimana dalam metode ilmiah, perlu ada sikap ilmiah dari supervisor. Sikap ilmiah tersebut, antara lain adalah jernih dalam memandang persoalan tanpa ada pretensi, menjaga jarak dengan hal yang diamati, objektif serta menggunakan kerangka-kerangka yang diakui dalam pendekatan ilmiah.

(2) Hasil Penelitian dan Aplikasi Metode Pemecahan Masalah

Awal kemunculan model saintifik, yang dilakukan supervisor pada supervisi akademik adalah sebagai berikut:

- (a) Memanfaatkan hasil-hasil penelitian
- (b) Menggunakan prosedur sebagaimana prosedur pada model ilmiah

John Dewey dalam Burhanuddin mengemukakan bahwa tujuan supervisi akademik dengan menggunakan model saintifik adalah sebagai berikut: Membantu mengembangkan kemampuan guru untuk memecahkan problema kelas secara ilmiah, untuk membantu mengembangkan kemampuan guru untuk memecahkan problema kelas secara ilmiah tersebut, tidak boleh terpengaruh oleh faktor tradisi dan diaktifkan oleh semangat inquiri. Model ini didasarkan atas data (hasil pengamatan dan pencatatan yang teliti, obyektif dan valid) kemudian diambil langkah perbaikan yang diperlukan. Kegiatan yang dilakukan oleh supervisor bersama-sama dengan guru adalah:

- a) Melaksanakan eksperimentasi mengenai cara, prosedur-prosedur dan metode-metode baru dalam mengajar.

b) Melihat pengaruh cara-cara, prosedur-prosedur dan metode-metode baru terhadap keefektifan pengajaran.<sup>93</sup>

**c) Supervisi Akademik Model Artistik**

1) Teori Model Artistik

Pendekatan Artistik dalam supervisi akademik ini muncul akibat ketidakpuasan terhadap supervisi akademik yang menggunakan supervisi model ilmiah. Dalam tulisan yang berjudul *An Artistic Approach to Supervision*. Elliot W. Eisner, seorang profesor pendidikan dan seni pada *Stanford University*. Palo Arto, California, sebagaimana yang dikemukakan oleh Sergiovanni dalam bukunya *Supervision of Teaching* secara mendasar mengemukakan kegagalan-kegagalan supervisi akademik dengan menggunakan supervisi ilmiah. Kegagalan tersebut bersumber dari kelemahan pendekatan secara internal. Supervisi akademik dengan menggunakan model ilmiah tersebut disinyalir gagal, karena terlalu berani menggeneralisasikan tampilan-tampilan pengajaran yang tampak sebagai keseluruhan peristiwa pengajaran. Bahkan dalam perkembangan lebih lanjut, tampilan-tampilan pengajaran tersebut diisolasi komponen-komponennya, dan jika ingin melihat berhasil tidaknya, cukup dengan mempertanyakan komponen-komponen pengajaran tersebut. Antara

---

<sup>93</sup> Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran (Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional)*, 22.

komponen pengajaran satu dengan dengan yang lain terkesan terisolasi dan tidak berhubungan.<sup>94</sup>

Supervisi akademik dengan menggunakan model artistik, dalam menangkap pengajaran berusaha menerobos keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh model ilmiah. Berusaha menyingkap pengajaran dengan sekaligus menjangkau latar psikologi dan sosiologi pelakunya. Adanya anggapan bahwa manusia secara psikologi berbeda, jaring-jaring instrument baku yang dipersiapkan terlebih dahulu, tidak mungkin dapat dipergunakan menggambarkan keseluruhan tampilan pengajaran secara utuh. Sudut pandang model artistik, keberhasilan pengajaran tidak dapat diukur dengan keberhasilan pengajaran yang lain, berbeda di konteks yang lainnya lagi. Karena itu, pendekatan artistik merekomendasikan agar supervisor guru turut mengamati, merasakan dan mengapresiasi pengajaran yang dilakukan oleh guru. Supervisor harus mengapresiasi pengajaran guru. Ada dua cara pemahaman mengenai konsep supervisi akademik dengan menggunakan model artistik, yaitu: Supervisi akademik dengan pendekatan artistik dan observasi siapa saja yang terlibat dalam kegiatan supervisi.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran*, 25.

<sup>95</sup> Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran*, 27.

## 1) Model Artistik dalam Supervisi Akademik

Pendekatan artistik dalam supervisi akademik adalah suatu model yang menyadarkan pada kepekaan, persepsi dan pengetahuan supervisor sebagai sarana untuk mengapresiasi kejadian-kejadian pengajaran yang bersifat *subtleties* (halus, lembut) dan sangat bermakna di dalam kelas. Pengajaran di dalam kelas, dengan demikian dilihat secara ekspresif, puitis bahkan dengan menggunakan bahasa-bahasa simbol dan kiasan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan pengajaran di dalam kelas diamati secara teliti. Pendekatan artistik ini mencoba menempatkan supervisor sebagai instrument observasi untuk mendapatkan data dalam rangka mengambil langkah-langkah supervisi. Pemahaman jenis kedua ini, supervisor betul-betul mengobservasi situasi dan kondisi pengajaran secara menyeluruh. Observasi yang dilakukan berangkat dari keingintahuan supervisor terhadap pengajaran yang sedang berlangsung sebagaimana adanya tanpa adanya *pretense* apapun. Menurut Elliot W. Eisner, dalam mengobservasi pengajaran yang sedang berlangsung, supervisor bagaikan tampilan pelatih musik dan seni. Tatkala pelatih musik dan seni mendengarkan bunyi-bunyi musik dan atau sedang menyaksikan tampilan-tampilan seni, tidak sekedar dan menyaksikan saja.

Melainkan mendengar dengan perasaan yang halus, dan menyaksikan tampilan-tampilannya dengan penuh perhatian dan penghayatan. Ketajaman antara pelatih satu dengan yang lain bisa saja berbeda meskipun sesuatu yang dilatihkan dan mereka yang dilatih tersebut sama. Hal demikian, dalam model artistik tidak menjadi persoalan.<sup>96</sup>

Berdasarkan serangkaian aktivitas mendengarkan dan memperhatikan, seorang pelatih musik dan seni akan dapat memberikan komentar-komentar, kritik-kritik dan refleksi-refleksi pelatihan tersebut, mereka yang belajar seni dan musik, bahkan mereka yang menciptakan karya seni, bisa mengambil masukan-masukan yang dirasakan bermanfaat bagi karya-karya yang dihasilkan, yang patut dicatat di sini adalah justru bukan soal apakah komentar, saran, kritik dan refleksi yang diberikan oleh pelatih tersebut untuk diterima atau ditolak. Tetapi untuk diambil sebagai masukan yang dipahami, dijadikan sebagai sesuatu yang memberikan masukan. Berdasarkan hasil pengamatan dari waktu ke waktu terhadap pengajaran yang sedang berlangsung tersebut senantiasa berkembang, tidak berada dalam keadaan menetap. Supervisor

---

<sup>96</sup> Eisner E.W., *An Artistic Approach to Supervision*, 1982, dalam Thomas J. Sergiovanni, *Supervision of Teaching* (Washington: ASCD, 1982), 75.

harus mencapai maksud supervisi: mengapresiasi karakteristik dan kualitas penampilan pengajaran secara utuh.<sup>97</sup>

#### Ciri-ciri Model Artistik dalam Supervisi Akademik

Sergiovanni menyamakan beberapa ciri yang khas tentang model supervisi yang artistik, antara lain :

- a) Supervisi artistik memerlukan perhatian agar lebih banyak mendengarkan daripada banyak berbicara.
- b) Supervisi artistik sangat mengutamakan sumbangan yang unik dari guru-guru dalam rangka mengembangkan pendidikan bagi generasi muda.
- c) Model artistik terhadap supervisi, menuntut untuk memberi perhatian lebih banyak proses kehidupan kelas dan proses itu diobservasi sepanjang waktu tertentu, sehingga diperoleh peristiwa-peristiwa yang signifikan yang dapat ditempatkan dalam konteks waktu tertentu
- d) Model artistik terhadap supervisi memerlukan laporan yang menunjukkan bahwa dialog antara supervisor yang supervisi dilaksanakan atas dasar kepemimpinan yang dilakukan oleh kedua belah pihak.

---

<sup>97</sup> Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran (Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional)*, 30.

- e) Model artistik terhadap supervisi memerlukan kemampuan untuk menafsirkan makna dari peristiwa yang diungkapkan, sehingga orang lain memperoleh pengalaman yang dipelajarinya.<sup>98</sup>
- 2) Aplikasi Model Artistik dalam Supervisi Akademik

Seorang supervisor haruslah dapat memahami pengajaran sesuai dengan konteksnya. Apa yang terjadi dalam pengajaran, mencoba menangkap makna yang dikandungnya. Dengan demikian, supervisor tidak sekedar menangkap segi lahiriyah pengajaran, melainkan sekaligus menangkap jiwa pengajaran tersebut. Pengajaran yang tampak, justru dijadikan sebagai bahan untuk melacak jiwa pengajaran. Selanjutnya supervisor memberikan interpretasi atas hasil pengamatan secara formal.

Supervisor menyusun hasil interpretasi dalam bentuk narasi. Narasi ini dibuat, dengan maksud dapat melukiskan pengajaran guru sesuai dengan kenyataannya. Hasil interpretasi mengajar yang sudah dinarasikan oleh supervisor kepada guru dapat dilakukan secara tertulis atau lisan. Supervisor harus memberikan informasi kepada guru, bahwa hasil interpretasi ini bukan untuk diterima dan ditolak, melainkan

---

<sup>98</sup> Thomas J. Sergiovanni, *Supervision of Teaching* (Washington: ASCD, 1982), 67.

yang terjadi adalah kenyataan dalam pengajaran. Bersamaan dengan penyampaian hasil interpretasi, supervisor memberikan kritik-kritik (bukan kritik negatif) kepada guru. Berarti kritik yang diberikan supervisor tidak memvonis mengajar guru, melainkan sebagai refleksi atas hasil pengamatan pengajaran yang telah dilakukannya secara intensif. Balikan dari guru terhadap supervisi oleh supervisor terjadi semacam diskusi. Supervisor dan guru, secara bergantian dapat mengemukakan visi mereka masing-masing atas pengajaran yang berlangsung. Dengan demikian, dapat meningkatkan pembelajaran.<sup>99</sup>

#### **d) Supervisi Klinis**

##### **1) Teori Supervisi Klinis**

Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. Ungkapan supervisi klinis (*Clinical supervision*) sebenarnya digunakan oleh Morries Cogan, Robber Education. Tekanan dalam pendekatan di Harvard of School bersifat khusus melalui tatap muka dengan guru pengajar. Inti

---

<sup>99</sup> Eisner E.W., *An Artistic Approach to Supervision*, 1982, dalam Thomas J. Sergiovanni, *Supervision of Teaching*, 78.

bantuan terpusat pada perbaikan penampilan dan perilaku mengajar guru.<sup>100</sup>

Menurut Johan J. Bolla, supervisi klinis adalah suatu proses bimbingan yang bertujuan untuk membantu pengembangan profesional guru dalam melaksanakan pembelajaran. Bimbingan diarahkan pada upaya pemberdayaan guru dalam menguasai teknik pembelajaran dengan harapan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran.<sup>101</sup> Menurut Keith Acheson dan Meredith D. Gall (dikutip Made Pidarta) dinyatakan bahwa “Supervisi klinis adalah proses membina (membantu guru) untuk memperkecil kesenjangan antara perilaku mengajar nyata dengan perilaku mengajar yang seharusnya yang ideal.” Keadaan ideal itu dihubungkan dengan adanya inovasi yang dilancarkan dalam rangka peningkatan. Dengan demikian supervisi klinis diarahkan untuk membantu guru memahami inovasi sehingga mampu mengubah penampilan mereka agar ada kesesuaian dengan inovasi itu.<sup>102</sup>

Menurut Waller dan Gall, supervisi klinis sebagai suatu model supervisi menempuh tiga

---

<sup>100</sup> Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran (Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional)* (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 1989), 44.

<sup>101</sup> John. J. Bolla, *Supervisi Klinis* (Jakarta: Departemen P dan K, Ditjen Pend. Tinggi, PPLPTK, 1985), 19.

<sup>102</sup> Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pengawasan, Supervisi Sekolah* (Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2010), 268

tahapan yaitu: perencanaan (suatu pertemuan untuk merencanakan kegiatan supervisi), pengamatan (observasi kelas), analisis atau pertemuan balikan (*post conference*).<sup>103</sup> Cogan mendefinisikan supervisi klinis sebagaimana ditulis dalam T. Lovell Willes mengatakan bahwa supervisi klinis adalah suatu model supervisi yang terdiri dari tiga frase: pertemuan perencanaan, observasi kelas, dan pertemuan balikan.<sup>104</sup>

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa supervisi klinis adalah suatu proses bimbingan yang bertujuan untuk membantu pengembangan profesional guru/ calon guru, khususnya dalam penampilan mengajar berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan objektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku mengajar tersebut. Istilah klinis dalam definisi ini menunjuk kepada unsur-unsur khusus sebagai berikut: adanya hubungan tatap muka antara supervisor dan guru di dalam proses supervisi, fokus pada tingkah laku dari guru di dalam kelas, observasi secara cermat, pendeskripsian data observasi secara terperinci, supervisor dan guru secara bersama-sama menilai penampilan guru, fokus observasi sesuai dengan

---

<sup>103</sup>Syaiful Sagala, *Administrasi Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2008), 249.

<sup>104</sup>Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Tim GP Press, 2011), 60

kebutuhan dan penampilan guru.<sup>105</sup> Jadi fokus supervisi klinis adalah penampilan guru secara nyata di kelas, termasuk pula guru sebagai peserta atau partisipasi aktif dalam proses supervisi tersebut.

## 2) Prinsip-prinsip Supervisi Klinis

Prinsip supervisi klinis, yaitu: Hubungan antara guru dan pengawas interaktif, demokratis, dan terpusat pada guru.<sup>106</sup>

## 3) Karakteristik Supervisi Klinis

Supervisi klinis memiliki karakteristik perbaikan dalam program sekolah mengharuskan unsur-unsur sekolah untuk mempelajari keterampilan intelektual dan bertingkah laku berdasarkan keterampilan tersebut, fungsi utama supervisor adalah mengajar keterampilan-keterampilan yang seharusnya dimiliki sebagai seorang guru, siklus dalam merencanakan, melaksanakan dan menganalisis program sekolah merupakan suatu kontinuitas dan dibangun atas dasar pengalaman masa lampau, supervisi klinis merupakan proses memberi dan menerima informasi yang dinamis di mana supervisor, guru serta unsur-unsur terkait di sekolah, merupakan teman sejawat di dalam mencari pemahaman bersama mengenai proses pendidikan, proses supervisi klinis terutama berpusat pada interaksi

---

<sup>105</sup> Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, 61.

<sup>106</sup> Acheson, *Techniques In The Clinical Supervision Preservice and Inservice Application* (Longman: New York London, 1987), 56.

verbal mengenai analisis jalannya program, setiap guru dan sekolah serta unsur terkait di sekolah mempunyai kebebasan maupun tanggung jawab untuk mengemukakan pokok-pokok persoalan, menganalisis cara mengajarnya sendiri dan mengembangkan gaya mengajarnya, supervisor mempunyai kebebasan maupun tanggung jawab untuk menganalisis dan mengevaluasi yang dilakukan dengan cara yang sama seperti ketika menganalisis dan mengevaluasi pelaksanaan program di sekolah. Oleh karena itu, kegiatan supervisi klinis yang bersifat menyeluruh terhadap seluruh program yang dijalankan di sekolah terkait dengan upaya peningkatan mutu proses pembelajaran perlu dilakukan.<sup>107</sup>

#### 4) Tujuan Supervisi Klinis

Johan J. Bolla dalam Syaiful Sagala merumuskan tujuan dari supervisi klinik adalah suatu proses bimbingan atau pembinaan untuk membantu pengembangan profesional guru, khususnya dalam perilaku (penampilan) mengajar, berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan objektif sebagai pegangan dalam perubahan perilaku mengajar dan membimbing siswa.<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup>Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2009), 20.

<sup>108</sup>Syaiful Sagala, *Administrasi Kontemporer*, 269

## 5) Manfaat Supervisi Klinis

Manfaat supervisi klinis yaitu: pelaksanaan program di sekolah dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, peningkatan mutu guru semakin lama semakin baik, lingkungan belajar di sekolah menjadi semakin baik yang pada gilirannya kualitas sekolah menjadi semakin baik pula, sebagai umpan balik bagi guru untuk perbaikan di masa yang akan datang.<sup>109</sup>

## 6) Prosedur Supervisi Klinis

Prosedur supervisi klinis berlangsung dalam suatu proses berbentuk siklus yang terdiri dari tiga tahap, yaitu: tahap pertemuan pendahuluan, tahap pengamatan dan tahap pertemuan balikan.

### (a) Tahap pertemuan pendahuluan

Pada tahap ini supervisor dan guru bersama-sama membicarakan rencana keterampilan yang akan diobservasi dan dicatat. Tahap ini memberikan kesempatan kepada guru dan supervisor untuk mengidentifikasi perhatian utama guru kemudian menterjemahkannya ke dalam bentuk tingkah laku yang dapat diamati. Efektif dan terbuka diperlukan dalam tahap ini guna menjalin hubungan baik antara supervisor dan guru sebagai patner dalam suasana kerjasama yang harmonis. Secara teknik diperlukan lima langkah utama bagi terlaksananya pertemuan pendahuluan dengan

---

<sup>109</sup>Syaiful Sagala, *Administrasi Kontemporer*, 249

baik, yaitu: menciptakan suasana akrab antara supervisor dengan guru sebelum langkah-langkah selanjutnya dibicarakan, mereview rencana pelajaran serta tujuan pelajaran, mereview komponen keterampilan yang akan dilatih dan diamati, memilih atau mengembangkan suatu instrumen observasi yang akan dipakai untuk merekam tingkah laku guru yang menjadi perhatian utamanya, instrumen observasi yang dipilih atau yang dikembangkan, dibicarakan bersama antara guru dan supervisor.

- (b) Tahap pengamatan mengajar, pada tahap ini guru melatih tingkah laku mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang telah disepakati dalam pertemuan pendahuluan. Supervisor mengamati dan mencatat atau merekam secara objektif, lengkap dan apa adanya dari tingkah laku guru ketika mengajar, berdasarkan komponen keterampilan yang diminta oleh guru ketika mengajar dan direkam. Supervisor dapat juga mengadakan observasi dan mencatat tingkah laku siswa di kelas serta interaksi guru dan siswa.
- (c) Tahap balikan adalah tahap evaluasi tingkah laku guru untuk dianalisis dan diinterpretasikan tentang data hasil rekaman tingkah laku guru waktu mengajar.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> Ditjen Pendidikan Tinggi, *Supervisi Klinis* (Jakarta: Departemen P dan K, Ditjen Pendidikan Tinggi (PPLPK), 10.

## 5. Teknik Supervisi Akademik

Teknik supervisi akademik dimaksudkan untuk membantu mengembangkan potensi sumber daya guru.<sup>111</sup> Teknik supervisi sangat menentukan sukses atau tidaknya pelaksanaan supervisi. Teknik supervisi ini bersifat rasional-empiris-temporer, artinya membutuhkan pembaharuan, perubahan, dan penyempurnaan secara terus-menerus sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Tidak ada finalisasi teknik karena berangkat dari kajian realitas yang bisa dikembangkan.

Secara umum, alat atau teknik supervisi akademik menurut John Minor Gwyn yaitu individual dan kelompok. Teknik individual adalah teknik yang dilaksanakan seorang guru secara individual, sedangkan teknik kelompok adalah teknik yang dilakukan untuk melayani lebih dari satu orang.<sup>112</sup> Teknik Individual terdapat beberapa macam teknik, di antaranya sebagai berikut:

### (a) Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas adalah kunjungan seorang supervisor ke kelas pada saat guru sedang mengajar, artinya supervisor menyaksikan dan mengamati guru mengajar. Para pakar supervisi menggambarkan observasi kelas dan pertemuan-pertemuan (*conference*) antara supervisor dan guru sebagai satu

---

<sup>111</sup> Soebagio Atmodiwirjo, *Manajemen Pengawasan (Supervisi Sekolah)*, 234.

<sup>112</sup> John Minor Gwyn, *Teory and Practice of Supervision* (New York: Dodd, Mead & Company), 30.

kegiatan yang sangat penting dan bahkan sangat sentral dalam proses supervisi.<sup>113</sup>

Kunjungan kelas tersebut mempunyai keuntungan dan kelemahan. Guru sebaiknya memahami bahwa kunjungan kelas tersebut dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi dalam rangka meningkatkan kualitas kegiatan mengajar sebagai tanggungjawab bersama, dan bukan untuk menilai prestasi kerja guru.

(b) Pertemuan Pribadi

Menurut George Kyte, ada dua jenis percakapan pribadi, *pertama*, percakapan pribadi setelah kunjungan kelas (formal). Maksudnya setelah supervisor mengadakan kunjungan kelas, sewaktu guru kelas melaksanakan tugas kunjungan mengajar, supervisor membuat catatan-catatan tentang segenap aktivitas guru dalam mengajar. Kemudian setelah kesepakatan mengadakan *individual conference* secara bersama-sama untuk membicarakan hasil kunjungan tersebut. *Kedua*, percakapan pribadi melalui percakapan biasa sehari-hari (informal). Dalam percakapan atau ramah-tamah sehari-hari, dikemukakan sesuai problem kepada supervisor atau sebaliknya.<sup>114</sup>

Pertemuan pribadi adalah pertemuan untuk bercakap-cakap, berdialog, atau bertukar pikiran

---

<sup>113</sup> Sri Banun, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru* (Jakarta: Rineka Cipta), 74.

<sup>114</sup> Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 73-75.

antara kepala sekolah dengan guru, atau pengawas dengan guru untuk membahas usaha-usaha meningkatkan kemampuan profesional. Pertemuan tersebut biasanya bersifat informal, dan berlangsung dalam waktu yang cukup memadai supaya pengumpulan informasi lebih lengkap dan rinci. Pertemuan ini dapat diadakan sebelum atau sesudah kunjungan kelas. Pertemuan pribadi ini merupakan dialog profesional tentang berbagai hal yang berkaitan dengan upaya perbaikan pengajaran. Situasi pertemuan bersifat kekeluargaan, kebersamaan dan keterbukaan. Dengan situasi ini, guru dan pembinanya mungkin menyadari bahwa perbaikan pengajaran merupakan tanggungjawab bersama sehingga memungkinkan terwujudnya iklim kondusif untuk bersama-sama menggali dan menemukan masalah dan cara pemecahannya.<sup>115</sup>

(c) Kunjungan Antar Kelas (*Intervisitation*)

Melalui kunjungan antar kelas, setiap guru akan memperoleh pengalaman baru tentang proses pembelajaran, pengelolaan kelas, dan sebagainya. Kunjungan antar kelas akan lebih efektif jika disertai dengan kesempatan berdialog tentang hal-hal yang menarik perhatian guru tamu dengan guru yang dikunjungi. Pada kunjungan antar kelas, mungkin guru berkesempatan untuk berkunjung berkali-kali dengan mengadakan magang. Guru magang dapat berperan serta secara aktif di kelas sehingga dapat

---

<sup>115</sup> Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran (Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional)*, 119.

langsung mengalami dan mendiskusikan setiap kegiatan pembelajaran.<sup>116</sup>

(d) Kunjungan Sekolah

Kunjungan sekolah dilakukan oleh pengawas dalam bentuk: Kunjungan dengan pemberitahuan, tanpa pemberitahuan, undangan guru atau kepala sekolah.<sup>117</sup> Apapun bentuk kunjungan sekolah yang dilakukan pengawas seyogyanya dapat memberikan umpan balik kepada kepala sekolah dan guru tentang kesan-kesan situasi yang dilihatnya. Kunjungan sekolah akan efektif apabila dilanjutkan dengan suatu pertemuan yang dihadiri bersama (kepala sekolah, guru, dan pengawas) untuk membahas hal ihwal perbaikan pengajaran.

(e) Menilai Diri Sendiri

Salah satu yang tersulit bagi guru adalah menilai kemampuan yang dimiliki dalam menyajikan bahan pelajaran. Cara yang bisa digunakan dalam hal ini adalah sebagai berikut:<sup>118</sup> Menilai diri sendiri memang cenderung subjektif, namun bisa membawa kesadaran pribadi yang kuat. Kesadaran pribadi inilah target dari penilaian terhadap diri sendiri. Kesadaran ini akan membangkitkan semangat berkarier dan berprestasi lebih tinggi untuk meningkatkan kualitas diri dan anak didik.

---

<sup>116</sup> Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran (Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional)*, 121.

<sup>117</sup> Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran (Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional)*, 122.

<sup>118</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Yogyakarta: Divapress, 2012), 136-137.

Adapun supervisi yang bersifat kelompok terdiri atas beberapa macam, di antaranya:

a. Kunjungan Antar Sekolah

Kunjungan antar sekolah adalah kunjungan guru-guru dari sekolah tertentu ke sekolah lain. Dengan mengunjungi sekolah lain, guru-guru tersebut dapat mengamati keberhasilan sekolah yang dikunjungi dan hal yang baik dapat dijadikan contoh. Pengawas dapat memanfaatkan kelebihan-kelebihan guru di suatu sekolah tertentu untuk kepentingan pembinaan di sekolah lain.<sup>119</sup>

b. Rapat Dewan Guru

Rapat dewan guru yang sering disebut juga rapat sekolah atau rapat staf, merupakan pertemuan antara semua guru dan kepala sekolah, pengawas. Pertemuan ini dapat dimanfaatkan untuk membicarakan berbagai hal yang menyangkut penyelenggaraan pendidikan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar.<sup>120</sup>

c. Penerbitan Buletin Profesional

Buletin profesional adalah selebaran berkala yang terdiri dari beberapa lembar tulisan mengenai topik-topik tertentu tentang usaha peningkatan proses belajar mengajar. Karya tulis itu tidak selalu dihasilkan oleh seorang ahli, akan tetapi dapat juga berupa pengalaman guru-guru atau

---

<sup>119</sup> Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran (Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional)*, 122.

<sup>120</sup> Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran (Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional)*, 123.

para pembina mengenai keberhasilan yang tercapai di sekolah masing-masing.<sup>121</sup>

d. Penataran

Penataran merupakan salah satu teknik pembinaan yang dilakukan. Oleh karena itu, kegiatan penataran perlu diikuti dengan usaha tindak lanjut untuk menerapkan hasil-hasil penataran.<sup>122</sup>

e. Pertemuan dalam Kelompok Kerja

Pertemuan-pertemuan dalam kelompok kerja, seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS), Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS), dan Pusat Kegiatan Guru (PKG) merupakan salah satu upaya efektif untuk melakukan pembinaan profesional.

f. Pemanfaatan Guru Model

Pada setiap wilayah biasanya terdapat guru-guru yang menunjukkan keterampilan menonjol dalam mengelola kegiatan pembelajaran.<sup>123</sup>

g. Kunjungan Beberapa Pengawas Ke Luar Wilayah Pembinaannya

Dua atau tiga pengawas dapat berkunjung ke Madrasah luar daerah pembinaannya. Selama kunjungan pengawas dapat mengamati

---

<sup>121</sup> Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran (Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional)*, 123.

<sup>122</sup> Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran (Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional)*, 123.

<sup>123</sup> Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran (Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional)*, 125.

keberhasilan dan hambatan pengelolaan kegiatan pembelajaran ataupun kegiatan persekolahan. Selain itu para pengawas dapat berdialog, berdiskusi dengan guru dan kepala sekolah yang dikunjungi untuk bersama-sama memecahkan permasalahan yang berkaitan dengan kemampuan profesional guru.<sup>124</sup>

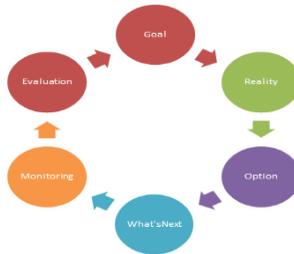
Bagi guru yang *performance* sudah baik dapat diberikan inovasi-inovasi yang terkait dengan tugas pokoknya (pedagogik, profesional, sosial, kepribadian). Model pengembangan dapat dilakukan misalnya melalui *coaching*.<sup>125</sup> *Coaching* merupakan proses mengantar atau mendampingi orang yang dibina dari kondisi saat ini kepada kondisi yang lebih baik sesuai dengan kebutuhannya. *Coaching* adalah kunci dari keberhasilan dalam suatu proses manajemen, karena *coaching maka* orang-orang untuk selalu berkontribusi dan berpartisipasi sebagai mitra yang aktif. *Coaching* yang efektif adalah proses yang dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki seorang pribadi. *Coaching* adalah suatu proses yang memungkinkan pembelajaran dan pengembangan diri terjadi, sehingga meningkatkan kompetensi. Salah satu model pelaksanaan *feedback* supervisi akademik dapat digunakan *coaching* dengan model GROWME. GROWME Merupakan

---

<sup>124</sup> Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran (Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional)*, 125.

<sup>125</sup>Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2015), 215.

model coaching yang berorientasi pada pengembangan manusia. Model ini dikembangkan oleh Ng (2005),<sup>126</sup> dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.2 <sup>127</sup>

## GROWME

### a. *Goal* (G) Tujuan

- (1) *Coachee* (orang yang mendapatkan pelatihan atau guru) menentukan sendiri tujuan
- (2) *Coach* (pembina) bertanya tentang tujuan, makna dan indikator sukses sampai tujuan

### b. *Reality* (R) realitas

- (1) *Coachee* menilai dirinya sendiri, bagaimana kondisi sekarang dan mengapa begitu
- (2) *Coach* bertanya tentang kondisi dan alasannya, dan upaya yang pernah dilakukan

### c. *Option* (O) Alternatif

- (1) *Coachee* bertanya kepada dirinya tentang solusi untuk mencapai tujuan

---

<sup>126</sup> Ng Pak Tee, *GROWME Coaching for School* (Singapore: Prentice Hall, 2005), 10-11.

<sup>127</sup> Ng Pak Tee, *GROWME Coaching for School*, 10.

- (2) *Coach* meminta pembelajar mengeksplorasi berbagai alternatif dan menawarkan saran-saran dengan hati-hati
- d. What's Next atau Will (W) Langkah Selanjutnya
- (1) *Coachee* mengungkapkan rencana alternatif pemecahan masalah berikut tahapan, serta potensi hambatan dan pemecahannya, serta alokasi waktunya
- (2) *Coach* meminta *coachee* memegang teguh pilihan rencana tindakan dan mengidentifikasi langkah, hambatan, dukungan, cara mengatasi, serta waktu yang diperlukan
- (3) *Coach* dan *coachee* membuat komitmen tentang rencana tersebut dan didokumentasikan.
- e. Monitoring (M)
- (1) *Coachee* mengecek dan mereview kemajuan pencapaian GROW
- (2) *Coach* bertanya tentang proses mencapai tujuan, posisi, konsistensi, waktu, dukungan yang dibutuhkan
- (3) *Coach* dan *coachee* berbagi pengalaman tentang hasil pengamatannya
- (4) *Coach* memberi umpan balik yang kreatif, akurat, konstruktif, dan memotivasi
- f. Evaluation (E)
- (1) *Coachee* mengecek hasil evaluasi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan alasannya

- (2) *Coach* bertanya tentang hasil evaluasi pencapaian tujuan dan alasannya, bagian yang signifikan, serta komentar
- (3) *Coach* memberikan hasil evaluasi, jika hasil evaluasi jauh berbeda diperlukan menyamakan persepsi dan kriteria
- (4) *Coachee* merayakan kesuksesan dan *coach* menyatakan dukungan atas usaha-usaha yang telah dilakukan *coachee*.<sup>128</sup>

## 6. Implikasi Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru

Hasil supervisi akademik perlu ditindaklanjuti agar memberikan implikasi yang nyata untuk meningkatkan kompetensi guru. Implikasi nyata ini diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun *stakeholders*. Tindaklanjut tersebut berupa penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar, dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan lebih lanjut. Tindak lanjut dari hasil analisis merupakan pemanfaatan hasil supervisi. Isi materi pelatihan tentang tindak lanjut hasil supervisi akan dibahas mengenai pembinaan dan pemantapan instrument.

---

<sup>128</sup> Ng. Pak Tee, *GROWME Coaching for School*, 10-11.

## **B. Kajian Penelitian Terdahulu**

Umar Ali (2011), Mahasiswa Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Malang, dengan judul: *Pelaksanaan Supervisi Pengawas Pendidikan Agama Islam dan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Swasta di Kota Karang (Studi Multisitus pada MIS Nusa Lontar, MIS Nusa Bahari, dan MIS Nusa Kenari)*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) Program supervisi yang disusun oleh pengawas PAI dan kepala madrasah dilakukan pada awal tahun pelajaran dan disosialisasikan kepada guru-guru PAI pada rapat awal tahun pelajaran. (2) Teknik supervisi yang dilaksanakan oleh pengawas PAI dan kepala madrasah, meliputi kunjungan kelas, pertemuan pribadi atau dialog, dan rapat dengan semua guru. (3) Pendekatan supervisi yang digunakan pengawas PAI dan kepala madrasah, meliputi pendekatan ilmiah, pendekatan artistik, dan pendekatan klinis. (4) Pandangan guru PAI terhadap pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh pengawas PAI dan kepala madrasah adalah positif karena dapat meningkatkan kinerja guru.

Wahab (2012), Mahasiswa Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Malang, dengan judul: *Supervisi Pengajaran Berpendekatan Artistik pada MIN di Kabupaten Bumigora (Studi Multisitus pada MIN Unggul 1, MIN Unggul 2, dan MIN Unggul 3)*. Hasil Penelitian: 1) Program supervisi yang disusun kepala sekolah dilakukan di awal tahun ajaran dengan berkonsultasi dengan pengawas pendidikan agama Islam dalam rapat koordinasi kelompok kerja kepala sekolah dan disosialisasikan kepada semua guru pada rapat dewan guru di awal tahun ajaran baru serta

dijabarkan dalam rencana pelaksanaan supervisi. 2) Pelaksanaan supervisi pengajaran berpendekatan artistik berdasar pada: a) ketekunan, ketelitian, kecermatan, ketelatenan dalam mengamati, merasakan dan mengapresiasi pengajaran, b) kemampuan komunikasi yaitu kemampuan menggunakan bahasa secara efektif, c) kesantunan berperilaku, d) keterampilan interpersonal e) sensitivitas. 3) Sikap dan perilaku guru terhadap pelaksanaan supervisi pengajaran berpendekatan artistik dibangun dengan persepsi positif, yaitu: a) supervisi pengajaran yang sangat tepat, membangkitkan semangat belajar, b) supervisi pengajaran yang sangat baik dan menyenangkan, menumbuhkan dan membangkitkan semangat dan gairah kerja guru, menumbuhkan komitmen terhadap tugas, c) supervisi yang sangat sesuai, dapat memperbaiki etos kerja dan kejujuran, memperkuat loyalitas, dan disiplin, d) supervisi pengajaran yang mampu membuat suasana dan hubungan kerja yang baik dan kondusif, respek dalam memahami diri, mampu mengontrol emosi, e) supervisi pengajaran yang mampu membangkitkan inisiatif, prakarsa. 4) Kinerja guru meningkat sebagai dampak dari pelaksanaan supervisi pengajaran dengan berpendekatan artistik, yaitu: a) kinerja guru meningkat dalam perencanaan pembelajaran, b) kinerja guru meningkat dalam disiplin tugas.

Joanne Sin Wei Yeoh Thao Doan, *International Research Students Perceptions of Quality Supervision University of Tasmania*. Pengawas memiliki peran penting dalam mengembangkan hubungan interpersonal dengan guru dan siswa. Pengawasan yang baik sangat penting

dalam mendukung dan memfasilitasi mereka dalam pembelajaran. Pengawasan bertindak sebagai komponen penting dalam penentuan keberhasilan atau kegagalan studi. Penelitian ini didasarkan pada data kualitatif untuk menyelidiki pandangan dan pengalaman siswa tentang karakteristik yang baik supervisor dalam konteks Universitas Australia dan faktor- faktor yang mempengaruhi kualitas pengawasan. Temuan dari data kualitatif pada karakteristik pengawas yang ideal dari pandangan siswa yaitu pengawas yang berpengetahuan dan berpengalaman dalam bidang penelitian, baik dalam perencanaan, tindak lanjut, karya, mendukung, peduli, dan menghormati siswa, serta budaya dan agama. Selain itu, hambatan budaya dan bahasa bisa dilihat hambatan penting untuk penelitian siswa pada tahap pertama dari perjalanan. Temuan penelitian ini dapat menjadi pedoman dan referensi untuk *meng-upgrade* kualitas pengawas dan meningkatkan kompetensi pengawas.<sup>129</sup>

Delucia Nath, dengan judul *A Study of The Problems of Beginning Teachers, Educational and Supervision*. Beberapa problem yang sering dilaporkan supervisor pada pelaksanaan supervisi pengajaran di antaranya: disiplin mengajar di kelas, hubungan profesional, kebiasaan pribadi, kerja sama antara administrator dan guru, sikap terhadap murid-murid, cara-cara yang bersifat rutin, pemberian tugas, perlakuan orang tua, selain hal tersebut beberapa problematika baik personal maupun profesional yang timbul

---

<sup>129</sup> Joanne Sin Wei, Yeoh Thao Doan, *Perceptions of Quality Supervision (Journal International Research Students*. 2012. ISSN 1839-9063 Vol.10

sebagai masalah yang serius, yaitu siswa kurang mempunyai minat belajar, sehingga menyebabkan guru merasa kesulitan dalam proses pembelajaran.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> Delucia Nath, dengan judul : *A Study of The Problems of Beginning Teachers, Educational and Supervision. (Journal Of Education and Research* 2009. ISSN 2091-0119. Vol. 1, No. 1, pp. 65- 80).



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif menggunakan pendekatan kualitatif, jenis studi kasus dengan rancangan multisitus yang bertujuan untuk mencari titik persamaan antara situs satu dengan yang lain. Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang fenomena untuk selanjutnya dihasilkan sebuah teori.<sup>131</sup> Teori tersebut tentang supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru pada lembaga pendidikan Madrasah Tsanawiyah. Sebab itu penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi.

Penelitian ini berupaya menggali perilaku-perilaku mental psikologis dan emosional yang secara spesifik dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal lingkungan alamiah yang dihadapi para pelaku utama yaitu pengawas, kepala madrasah Tsanawiyah, guru-guru di dua lokasi penelitian, yaitu MTsN Kunir, dan MTs Setinggil Blitar. Langkah-langkah dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Melakukan pengumpulan data pada situs pertama yaitu di MTsN Kunir; (2) Melakukan pengamatan pada situs kedua, yaitu MTs Setinggil..

---

<sup>131</sup><http://mudjiarahardjo.uin-malang.ac.id/materi-kuliah/215-jenis-dan-metode-penelitian-kualitatif.html>, diunggah pada 13 Februari 2019 Pukul 09.30 WIB.

Beberapa aspek persamaan karakteristik dari situs I, dan situs II, tersebut dapat ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Persamaan karakteristik pada dua lembaga pendidikan Islam**

No	Aspek	Situs I	Situs II
1	Karakteristik lembaga (Sistem Pendidikan)	Sistem pendidikan mengkombinasikan mata pelajaran agama dan umum	
2	Kurikulum	Kurikulum mengikuti kurikulum yang dibuat Kementerian Agama	
3	Supervisi Akademik	Dilakukan oleh Pengawas Madrasah Tsanawiyah yang ruang lingkup kepengawasannya mencakup bidang akademik oleh pengawas Kementerian Agama Kabupaten Blitar	
4	Pola Kebijakan Nasional Pendidikan Islam	Kebijakan pendidikan nasional berlandaskan satu pola pembinaan tanpa membedakan status Madrasah Tsanawiyah negeri atau swasta	
5	Budaya Organisasi Madrasah Tsanawiyah	Internalisasi nilai-nilai Islam diaktualisasikan dalam perilaku kehidupan sehari-hari di lingkungan madrasah, berdoa, mengaji al-Qur'an dilakukan sebelum pelajaran dimulai, shalat Dhuha bergantian sesuai jadwal tiap kelas, serta berjama'ah shalat Dhuhur sebelum pulang	
6	Ujian Akhir Nasional	Disamakan dengan sekolah menengah umum	
7	Kepala Madrasah	Dibina oleh Kementerian Agama	
8	Masyarakat Sekitar	Lingkungan pesantren, mata pencaharian petani, pedagang dan PNS	
9	Prestasi Madrasah	Prestasi Madrasah sangat baik	
10	Program yang dikembangkan	Kelas akselerasi, kelas unggulan, dan kelas reguler	
11	Status lembaga	Akreditasi A	

12	Pengembangan Kompetensi Guru	Pengembangan kompetensi guru di antaranya melalui supervisi akademik terprogram, terjadwal, terlaksana
----	------------------------------	--

Selain persamaan juga terdapat perbedaan di kedua lembaga yaitu status lokasi tersebut MTsN Kunir berstatus Negeri di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Blitar, guru mayoritas PNS kemudian MTs Setinggil berstatus swasta di bawah naungan Yayasan, sebagian besar guru tetap non PNS, guru yang berstatus PNS hanya beberapa saja. Kedua lembaga tersebut memiliki sarana dan fasilitas yang cukup memadai, termasuk tenaga pendidik sebagai pengelola.

## B. Lokasi Penelitian

Peneliti mengambil lokasi di MTsN Kunir, MTs Setinggil Kabupaten Blitar karena pemilihan dan penentuan lokasi dilatarbelakangi oleh beberapa pertimbangan atas dasar kekhasan, kemenarikan, keunikan, dan sesuai dengan topik penelitian ini. Adapun beberapa alasan yang cukup signifikan, mengapa penelitian ini dilaksanakan pada kedua sekolah tersebut adalah *pertama* alasan yang berkenaan dengan lokasi penelitian dan alasan *kedua*, alasan substantif penelitian.

1. Kedua lembaga sekolah tersebut masing-masing memiliki keunggulan dan keunikan. Unggul menurut pandangan masyarakat terbukti dari jumlah siswa yang mampu bersaing serta semakin meningkat jumlah siswa karena prestasi madrasah yang meningkat dari tahun ke

- tahun dibandingkan dengan lembaga MTs di sekitarnya, serta banyak kejuaraan dan lulus dengan nilai yang baik.
2. Kedua lembaga tersebut unggul dari pandangan Kementerian Agama Kabupaten Blitar dan memiliki akreditasi A.
  3. Kedua lembaga tersebut memiliki program kelas akselerasi, kelas unggulan dan regular.
  4. Prestasi dan keberhasilan yang diraih oleh kedua lembaga tersebut tidak terlepas dari supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas dalam pengembangan kompetensi guru sehingga prestasi siswa meningkat dari tahun ke tahun dan madrasah terus mengembangkan mutu pendidikan.
  5. Kedua Madrasah Tsanawiyah bila dilihat dari status usia lembaga, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan, sarana prasarana yang dimiliki, lingkungan masyarakat, serta di lingkungan pesantren merupakan lembaga yang memiliki persamaan karakteristik.
  6. Kedua Madrasah Tsanawiyah untuk mengembangkan kompetensi guru di antaranya melalui program supervisi akademik yang dilakukan pengawas, secara terencana, terjadwal dan berkesinambungan.

### **C. Kehadiran Peneliti**

Peneliti bertindak sebagai instrumen kunci dalam upaya mengumpulkan data-data di lapangan. Kehadiran dan keterlibatan peneliti tidak dapat digantikan oleh alat lain. Selain itu, melalui keterlibatan langsung di lapangan dapat diketahui adanya informasi tambahan dari informan berdasarkan cara pandang, pengalaman, keahlian dan

kedudukannya. Peneliti haruslah responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas perluasan pengetahuan, serta memanfaatkan kesempatan untuk mengklarifikasi dan mengikhtisarkan.

Peneliti terjun langsung ke lapangan terhitung sejak peneliti melakukan konfirmasi dan survei pertama kali pada saat penyusunan proposal di MTsN Kunir dan di MTs Setinggil Kabupaten Blitar. Dalam proses pemilihan informan, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu peneliti memilih orang yang dianggap mengetahui secara jelas permasalahan yang diteliti. Kehadiran peneliti di lapangan dalam rangka menggali informasi menggunakan tahapan sebagai berikut.

1. Pemilihan informan untuk melakukan wawancara, dalam hal ini peneliti akan mencari *key* informan untuk mendapatkan informasi siapakah yang paling layak untuk diwawancarai dalam hal supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di dua lembaga pendidikan Islam Kabupaten Blitar tersebut.
2. Pemilihan informan yang tahu dan paham tentang supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di lembaga pendidikan Islam tersebut. Dalam hal ini yang menjadi informan adalah Pengawas, Ketua dan sekretaris Kelompok Kerja Pengawas, Kepala madrasah, dan Guru.
3. Menghentikan pemilihan informan lanjutan apabila sudah tidak muncul lagi informasi-informasi yang telah diperoleh sebelumnya. Dengan demikian penelitian dianggap selesai kecuali ditemukan lagi hal-hal baru yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

## D. Data dan Sumber Data

Data penelitian ini berarti informasi atau fakta yang diperoleh melalui pengamatan atau penelitian di lapangan yang bisa dianalisis dalam rangka memahami sebuah fenomena atau untuk men-*support* sebuah teori. Dalam penelitian kualitatif, data disajikan berupa uraian yang berbentuk deskripsi. Adapun yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu yang berkaitan dengan perencanaan program, model, implikasi supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru.

Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk kata-kata atau ucapan lisan (*verbal*) dan perilaku dari subjek (*informan*) berkaitan dengan supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen, foto-foto, dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Karakteristik data sekunder, yaitu berupa tulisan-tulisan, rekaman-rekaman, gambar atau foto yang berhubungan dengan proses ataupun aktifitas yang berkenaan dengan supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di Madrasah Tsanawiyah.

Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Teknik ini digunakan untuk menyeleksi dan memilih informan yang benar-benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya menjadi sumber data. Dengan menggunakan

teknik *purposive* ini, peneliti dapat menentukan *sampling* sesuai dengan tujuan penelitian. *Sampling* yang dimaksud di sini bukanlah *sampling* yang mewakili populasi, melainkan berdasarkan tema yang muncul di lapangan.

Untuk mempermudah dalam memperoleh informasi, peneliti mencari informan yang representatif dengan menggunakan kriteria di antaranya: (1) ekulturasi penuh, mengandung makna keterlibatan penuh informan terhadap latar (*setting*) penelitian. Dalam konteks penelitian informan, informan dipilih berdasarkan keterlibatan informan yang menjadi pelaksana kegiatan supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru, (2) keterlibatan langsung, maksudnya informan terlibat secara langsung, menggunakan pengetahuannya untuk membimbing tindakannya, meninjau hal-hal yang mereka ketahui tentang supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru, (3) suasana budaya yang tidak dikenal, maksudnya adalah peneliti menentukan informan yang bukan berasal dari wilayah yang sama dengan peneliti (4) waktu yang cukup, maksudnya harus dipilih informan yang memiliki cukup waktu untuk diwawancarai (5) non-analitis, dipilih informan yang tidak melakukan analisis mengenai arti atau signifikan dari kejadian dan tindakan. Baik juga memilih informan yang bisa memberikan analisis dan interpretasi dengan penuh pengertian tentang supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru. Adapun yang akan dijadikan sebagai informan atau subyek penelitian dalam konteks ini adalah pengawas, kepala madrasah, dan guru, selaku pelaksana supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang benar akan menghasilkan data yang memiliki kredibilitas tinggi, dan sebaliknya. Data yang dimaksud di sini adalah segala hal yang terkait dengan fokus penelitian, yaitu perencanaan program, model, implikasi dan hasil kompetensi penelitian dan pengembangan dalam melaksanakan supervisi akademik. Teknik pengumpulan data dengan penelitian ini dilakukan dengan tiga teknik, yaitu wawancara, observasi partisipan, dan dokumentasi. Instrumen utama pada penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan dibantu *tape recorder*, kamera, pedoman wawancara dan alat-alat lain yang diperlukan secara insidental. Berikut ini akan dibahas rinci mengenai tiga teknik tersebut, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipan dan studi dokumentasi.

### 1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan menggali data lebih mendalam dari informan. Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan penggabungan dua teknik wawancara, yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur dilakukan dengan mempersiapkan draf pertanyaan penelitian. Draft tersebut bersifat hanyalah sebagai pedoman atau panduan dalam melaksanakan wawancara agar peneliti tetap dalam fokus penelitian dan tidak keluar dari substansi penelitian, sedangkan wawancara tidak terstruktur digunakan peneliti untuk memperoleh informasi secara mendalam tanpa secara ketat terpaku pada tata urutan daftar pertanyaan yang telah disiapkan, wawancara dilaksanakan dengan sesantai

mungkin, sehingga wawancara seperti percakapan sehari-hari. Adapun informan dalam penelitian ini antara lain: pengawas, ketua dan sekretaris pokjawas, kepala MTsN Kunir dan MTs Setinggil Kabupaten Blitar, kepala tata usaha, dan guru. Alasan peneliti memilih informan tersebut karena peneliti beranggapan mereka mengetahui berbagai informasi tentang supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru, sehingga lebih representatif untuk memberikan informasi secara akurat.

## 2. Observasi

Pada penelitian ini, peneliti secara langsung berpartisipasi pada kegiatan supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru. Hal-hal yang diamati antara lain sebagai berikut:

- a. Konsep perencanaan supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru
- b. Model supervisi akademik yang digunakan dalam pengembangan kompetensi guru.
- c. Implikasi supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru

Penelitian ini menggunakan teknik observasi untuk memperkuat data mengenai supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di MTsN Kunir, dan MTs Setinggil. Peneliti dalam melaksanakan penelitian tidak hanya mengikuti pola pengamatan terstruktur, yaitu kegiatan pengamatan dengan mencatat atau merekam keadaan sesuai dengan fokus penelitian, peneliti juga melakukan pola pengamatan tanpa terikat pada daftar

tertentu, dan subyek tidak dikondisikan sebelumnya, melainkan diamati pada latar alami.

### 3. Dokumentasi

Peneliti menghimpun dokumen antara lain profil sekolah (sejarah), struktur organisasi, data guru, sarana prasarana, denah sekolah, perencanaan supervisi akademik, kegiatan guru dalam pengembangan kompetensi, instrument penilaian supervisi akademik, kegiatan serta data-data lain yang mendukung tentang supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru. Selain itu peneliti juga mengumpulkan dokumen foto kegiatan penelitian yang peneliti lakukan baik di MTsN Kunir, maupun di MTs Setinggil Kabupaten Blitar.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data tersebut sesuai dengan kebutuhan penelitian sebagai berikut:

- a. Memperoleh data tentang konsep perencanaan supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru, sumber datanya adalah pengawas, ketua beserta sekretaris POKJAWAS, kepala madrasah, dan guru dengan teknik wawancara mendalam, observasi, dokumentasi.
- b. Untuk memperoleh data tentang model supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di dua lembaga pendidikan Islam dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.
- c. Untuk memperoleh data tentang implikasi supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru dengan teknik wawancara, dokumentasi dan observasi.

Peneliti harus mampu menelaah rekaman dan dokumen mengenai supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di MTsN kunir, maupun MTs Setinggal Kabupaten Blitar, sehingga ditemukan hasil penelitian yang sesuai dengan fokus penelitian.

## **F. Teknik Analisis Data**

Analisis data berguna untuk mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lainnya yang dihimpun oleh peneliti untuk menambah pemahaman peneliti sendiri mengenai bahan-bahan itu semua dan untuk memungkinkan peneliti melaporkan apa yang ditemukan kepada pihak lain. Oleh karena itu, analisis dilakukan melalui kegiatan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang diteliti dan diputuskan peneliti untuk dilaporkan secara sistematis. Rancangan penelitian ini adalah multisitus, sehingga dalam rangka pengolahan dan analisis data mengikuti saran Robert K Yin<sup>132</sup>. Menurut Yin rancangan penelitian multisitus dalam menganalisis data dilakukan dua tahap, yaitu analisis data situs individu (*individual sites*), analisis data lintas situs (*cross-sites analysis*).

### **1. Analisis Data Situs Individu**

Analisis data situs individu dilakukan pada masing-masing objek, yaitu MTsN Kunir, dan MTs Setinggal. Dalam menganalisis, peneliti melakukan interpretasi

---

<sup>132</sup> Robert K Yin, *Case Study Research Design and Methods* (Beverly-Hills: Sage Publication, 1984), 52-53.

terhadap data yang berupa kata-kata, sehingga diperoleh makna (*meaning*), karena itu analisis dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data, dan setelah data terkumpul. Peneliti menggunakan analisis data dengan merujuk pada Miles dan Huberman,<sup>133</sup> dengan melalui tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu: (a) reduksi data (*data reduction*) dengan menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisir data, (b) penyajian data (*data display*), yaitu menemukan pola-pola hubungan yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan, dan (c) penarikan kesimpulan/ verifikasi (*conclusion drawing/ verification*), yaitu membuat pola makna tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi.

#### a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga diperoleh kesimpulan akhir dan verifikasi. Reduksi data diartikan juga sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus menerus selama penelitian berlangsung, bahkan sebelum data benar-benar terkumpul sudah mengantisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak sewaktu memutuskan kerangka konseptual, wilayah penelitian,

---

<sup>133</sup> Milles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Terjemahan Tjetjet Rohendi Rohidi (Jakarta: UI Press, 2000), 23.

permasalahan penelitian, dan penentuan metode pengumpulan data. Selama pengumpulan data berlangsung sudah terjadi tahapan reduksi, selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus, menulis memo). Proses ini berlanjut sampai pasca pengumpulan data di lapangan, bahkan pada akhir pembuatan laporan sehingga tersusun lengkap.

Langkah selanjutnya mengembangkan sistem pengkodean, semua data yang telah dituangkan dalam catatan lapangan (transkrip) dibuat ringkasan kontak berdasarkan fokus penelitian. Setiap topik liputan dibuat kode yang menggambarkan topik tersebut. Kode-kode tersebut dipakai untuk mengorganisasi satuan-satuan data, yaitu potongan-potongan kalimat yang diambil dari transkrip sesuai dengan urutan paragraf menggunakan komputer.

b. Penyajian Data

Penyajian data dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dalam penelitian ini juga dimaksudkan untuk menemukan suatu makna dari data-data yang telah diperoleh, kemudian disusun secara sistematis, dari bentuk informasi yang kompleks menjadi sederhana namun selektif. Data yang diperoleh dari penelitian ini berwujud kata-kata, kalimat-kalimat, atau paragraf-paragraf. Penyajian data yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif pada

masa lalu adalah bentuk teks naratif. Data dalam proses penelitian ini disajikan dalam matriks, grafik, jaringan dan bagan. Merancang deretan kolom-kolom sebuah matrik untuk data kualitatif dan merumuskan jenis dan bentuk data yang harus dimasukkan ke dalam kotak-kotak matriks merupakan kegiatan analisis.

### c. Penarikan Kesimpulan

Kegiatan analisis pada tahap ketiga adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Analisis yang dilakukan selama pengumpulan data dan sesudah pengumpulan data digunakan untuk menarik kesimpulan, sehingga dapat menemukan pola tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi. Sejak pengumpulan data peneliti berusaha mencari makna atau arti dari simbol-simbol, mencatat keteraturan pola, penjelasan-penjelasan, dan alur sebab akibat yang terjadi. Dari kegiatan ini dibuat simpulan-simpulan yang sifatnya masih terbuka, umum, kemudian menuju ke yang spesifik atau rinci. Kesimpulan final diharapkan data diperoleh setelah pengumpulan data selesai.

## 2. Analisis Data Lintas Situs

Analisis data lintas situs dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing situs, sekaligus sebagai proses memadukan antar kasus. Pada awalnya temuan yang diperoleh dari MTsN Kunir dan MTs Setinggil, disusun kategori dan tema, dianalisis secara induktif konseptual, dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi

proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi teori substansif I.

Proposisi-proposisi dan teori substantif dan teori substantif II (temuan dari MTs Setinggil). Persamaan kedua situs ini dijadikan temuan sementara. Pada tahap akhir dilakukan analisis secara simultan untuk merekonstruksi dan menyusun konsepsi tentang persamaan situs I, situs II, secara sistematis. Selanjutnya dilakukan analisis lintas situs antara situs I, dan II dengan teknik yang sama.

Analisis akhir ini dimaksudkan untuk menyusun konsepsi sistematis berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi teoritik yang bersifat naratif berupa proposisi-proposisi lintas situs yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengembangkan temuan teori substantif. Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lintas situs ini meliputi: (a) menggunakan pendekatan induktif konseptualistik yang dilakukan dengan membandingkan dan memadukan temuan konseptual dari masing-masing situs individu. (b) hasilnya dijadikan dasar untuk menyusun pernyataan konseptual atau proposisi-proposisi lintas situs. (c) mengevaluasi kesesuaian proposisi dengan fakta yang acuan. (d) merekontruksi ulang proposisi-proposisi sesuai dengan fakta masing-masing situs individu, dan (e) mengulangi proses ini sesuai keperluan sampai batas kejenuhan.

## G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Pemeriksaan keabsahan data didasarkan pada kriteria-kriteria untuk menjamin kepercayaan data yang diperoleh melalui penelitian. Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data merupakan usaha untuk meningkatkan derajat kepercayaan data.

Peneliti menggunakan: *kredibilitas*, *transferabilitas*, *dependabilitas*, dan *konfirmasiabilitas*. Kriteria-kriteria tersebut digunakan dalam penelitian sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Kredibilitas

Untuk meningkatkan derajat kepercayaan data yang diperoleh, dilakukan dengan teknik: *pertama*, perpanjangan keikutsertaan. Dalam rentang waktu tersebut untuk dapat memahami dan menghayati fenomena yang terjadi di dua lembaga pendidikan Islam di Kabupaten Blitar yang telah ditetapkan sebagai tempat penelitian. Dengan demikian, peneliti dapat maksimal dan mendalam mengamati fenomena yang terjadi.

*Kedua*, triangulasi untuk menjamin objektivitas dalam memahami dan menerima informasi, sehingga hasil penelitian akan lebih objektif dengan didukung *cross check* dengan demikian hasil dari penelitian ini benar-benar dipertanggungjawabkan. Peneliti menggunakan dua macam triangulasi untuk mendukung dan memperoleh keabsahan data, yaitu:

a. Triangulasi sumber

Cek silang antara data yang diperoleh dari wawancara dengan yang diperoleh dari observasi dan dokumentasi. Selain itu, juga dilakukan pengecekan antar waktu, maksudnya menanyakan kembali pertanyaan serupa dengan informan yang sama pada waktu yang berbeda untuk memastikan apakah jawaban atau keterangan yang diberikan masih sama atau tidak dengan sebelumnya. Aktivitas triangulasi ini peneliti lakukan dengan konfirmasi ulang kepada informan. Selama proses penelitian berlangsung, peneliti melakukan triangulasi sumber dengan cara wawancara dengan pengawas, ketua beserta sekretaris POKJAWAS, kepala madrasah, dan guru. Hal tersebut untuk mengecek kebenaran data, sehingga data tersebut dapat dipercaya dan valid. Selain itu, peneliti juga melakukan pengecekan dengan mengobservasi keadaan sekitar dan meminta dokumen atau arsip yang ada di madrasah tersebut. Di lain kesempatan peneliti juga menanyakan pertanyaan yang sama kepada informan untuk memastikan apakah data tetap sama dengan yang telah disampaikan sebelumnya. Ini dilakukan untuk memastikan data yang telah didapatkan telah menjadi data jenuh.

b. Triangulasi Metode

Peneliti menggunakan metode ganda untuk mendapatkan data yang sama dalam penjaringan data. Hal ini peneliti lakukan karena tidak ada metode tunggal yang dapat mencukupi untuk menjaring data

tertentu. Sebab, setiap metode memiliki aspek yang berbeda atas realitas empiris. Cara ini peneliti tempuh selain memperoleh data yang valid, juga mengetahui konsistensi atau ekspresi para informan.

*Ketiga*, akan melakukan (*peer debriefing*) yaitu dengan cara melibatkan orang lain untuk mengkritisi hasil dan proses penelitian yang dilakukan. Untuk hal ini peneliti akan memposisikan reviewer sebagai mitra diskusi di samping secara regular membimbing selama proses penelitian. Selain itu, peneliti juga melakukan kegiatan diskusi dengan pengawas, ketua beserta sekretaris POKJAWAS, kepala madrasah, dan guru di masing-masing tempat penelitian. Hal ini juga untuk mendiskusikan ulang terkait dengan catatan dan temuan hasil wawancara yang telah dilakukan.

*Keempat*, melakukan *memberchek* yaitu memaparkan hasil atau temuan penelitian untuk dicek kesesuaiannya oleh pelaku fenomena yang diteliti dengan teknik pengecekan, yaitu setiap pelaksanaan wawancara dilakukan dengan meminta konfirmasi kepada informan benar tidaknya catatan data setiap mengakhiri wawancara, setiap mengakhiri kegiatan lapangan, dilakukan *review* hasil penelitian. Sedang yang *mereview* adalah informan yang terdiri dari pengawas, ketua beserta sekretaris POKJAWAS, kepala madrasah, dan guru.

## **2. Transferabilitas**

*Transferabilitas* atau keteralihan dalam penelitian kualitatif ini dapat dicapai dengan cara uraian rinci. Untuk kepentingan ini peneliti berusaha melaporkan hasil

penelitian secara rinci. Uraian laporan diusahakan dapat mengungkap secara khusus segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca, agar para pembaca dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh. Penemuan itu sendiri bukan bagian dari uraian rinci, melainkan penafsiran yang diuraikan secara rinci dengan penuh tanggungjawab berdasarkan kejadian-kejadian nyata.

### **3. Dependabilitas**

Kriteria ini digunakan untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam menyimpulkan dan menginterpretasikan data, sehingga data dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Kemungkinan kesalahan tersebut banyak disebabkan oleh manusia terutama peneliti sebagai instrumen kunci. Oleh karena itu diperlukan *advisor* terhadap penelitian ini.

### **4. Konfirmabilitas**

Konfirmabilitas atau kepastian diperlukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh objektif atau tidak. Hal ini tergantung pada persetujuan beberapa orang pandangan, pendapat, dan temuan seseorang. Jika telah disepakati oleh beberapa atau banyak orang dapat objektif, namun penekanannya tetap pada datanya. Untuk menentukan kepastian data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkonfirmasi data dengan para informan atau para ahli. Kegiatan ini dilakukan bersama-sama dengan penilaian dependabilitas. Perbedaannya jika dependabilitas ditujukan pada penilaian proses yang dilalui selama penelitian, maka konfirmabilitas untuk menilai kualitas hasil penelitian, keterkaitan antara data, informasi, dan interpretasi yang

dituangkan dalam laporan serta didukung oleh bahan-bahan tersedia.

## **H. Tahapan Penelitian**

Ada tiga tahapan penelitian yang peneliti gunakan, yaitu: (1) studi persiapan orientasi, (2) studi eksplorasi umum, (3) studi eksplorasi terfokus.

*Pertama*, tahapan studi persiapan atau studi orientasi dengan menyusun proposal kemudian mencari sumber pendukung yang diperlukan. Penentuan objek dan fokus penelitian ini didasarkan pada: a) Isu-isu umum yaitu supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru, b) mengkaji literatur-literatur yang relevan, c) orientasi ke beberapa lembaga pendidikan Islam dan menetapkan objek penelitian, yaitu MTsN Kunir, dan MTs Setinggil, (d) diskusi dengan teman sejawat atau yang dipandang ahlinya.

*Kedua*, tahapan studi eksplorasi umum, yaitu: (a) konsultasi, wawancara dan meminta ijin pada instansi yang berwenang, (b) observasi awal pada beberapa objek guna menentukan pemilihan objek lebih lanjut, (c) studi literatur dan menentukan kembali fokus penelitian, (d) melakukan seminar kecil dan diskusi dengan teman sejawat untuk memperoleh masukan, (e) konsultasi secara kontinyu dengan dengan reveiwer untuk melanjutkan penelitian.

*Ketiga*, Tahap eksplorasi terfokus yang diikuti dengan pengecekan hasil temuan penelitian dan penulisan laporan hasil penelitian. Tahap eksplorasi terfokus ini mencakup: (a) tahap pengumpulan data yang dilakukan secara rinci dan mendalam untuk menemukan kerangka konseptual tema-

tema di lapangan, (b) pengumpulan data dan analisis data secara bersama-sama, (c) penulisan laporan hasil penelitian.

*Ketiga*, akan melakukan (*peer debriefing*) yaitu dengan cara melibatkan orang lain untuk mengkritisi hasil dan proses penelitian yang dilakukan. Untuk hal ini peneliti akan memposisikan *reviewer* sebagai mitra diskusi di samping secara reguler membimbing selama proses penelitian. Selain itu, peneliti juga melakukan kegiatan diskusi dengan pengawas, ketua beserta sekretaris POKJAWAS, kepala madrasah, dan guru di masing-masing tempat penelitian. Hal ini juga untuk mendiskusikan ulang terkait dengan catatan dan temuan hasil wawancara yang telah dilakukan.

*Keempat*, melakukan *membercheck* yaitu memaparkan hasil atau temuan penelitian untuk dicek kesesuaiannya oleh pelaku fenomena yang diteliti dengan teknik pengecekan, yaitu setiap pelaksanaan wawancara dilakukan dengan meminta konfirmasi kepada informan benar tidaknya catatan data setiap mengakhiri wawancara, setiap mengakhiri kegiatan lapangan, dilakukan *review* hasil penelitian. Sedang yang *mereview* adalah informan yang terdiri dari pengawas, ketua beserta sekretaris POKJAWAS, kepala madrasah, dan guru.



## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

Pada bab IV akan dipaparkan data dan temuan penelitian yang diperoleh dari Madrasah Tsanawiyah Negeri Kunir, Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim dan Pengawas di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar. Paparan data yang disajikan pada bab IV ini, berdasarkan fokus penelitian, yaitu (1) Program perencanaan supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di MTsN Kunir, dan MTs Wahid Hasyim. (2) Model supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di MTsN Kunir, dan MTs Wahid Hasyim. (3) Implikasi supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di MTsN Kunir, dan MTs Wahid Hasyim.

#### **A. Gambaran Lokasi Penelitian**

##### **1. Profil MTsN Kunir**

###### **a. Visi, dan Misi**

Tabel 4.1

Visi dan Misi MTsN Kunir<sup>134</sup>

Visi	Unggul dalam Mutu Berpijak Pada Iman dan Taqwa
Misi	1) Mengembangkan kurikulum secara berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan, dan perkembangan ilmu pengetahuan, dan tuntutan dunia global. 2) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan yang efektif.

---

<sup>134</sup>Dokumen Profil (Visi dan Misi) MTsN Kunir, Tahun Pelajaran 2019-2020, diakses pada 13 Juli 2019.

	<p>3) Mengupayakan terlaksananya ilmu amaliah dan amal ilmiah.</p> <p>4) Mengoptimalkan tenaga kependidikan dalam melaksanakan proses.</p> <p>5) Menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga.</p> <p>6) Madrasah baik dalam prestasi akademik.</p> <p>7) Menciptakan lingkungan Madrasah yang sehat, bersih dan indah.</p>
--	---

#### b. Identitas Madrasah

Tabel 4. 2

#### Identitas MTsN Kunir<sup>135</sup>

1	Nama Madrasah	Madrasah Tsanawiyah Negeri Kunir
2	Alamat	Jl. Ponpes Al-Kamal Kunir Wonodadi Blitar
3	Telp/ Fax	0342-551634
4	E-mail	<a href="mailto:matsaku@yahoo.com">matsaku@yahoo.com</a>
5	Tahun Berdiri	1969
6	Akreditasi	A

---

<sup>135</sup> Dokumen Profil (Identitas Madrasah) MTsN Kunir Tahun Pelajaran 2019-2020, diakses pada 13 Juli 2019.

c. Pimpinan Madrasah

Tabel 4. 3  
Pimpinan MTsN Kunir<sup>136</sup>

No	Nama Jabatan	Nama Pejabat	NIP
1	Kepala Madrasah	H.Nur Huda, S.Ag,M.Pd	195904161992031003
2	Kaur TU	Sri Sumiarti,SE	196411021985032002
3	Bendahara	Emy Purwaningsih,SE	198005042009102001

d. Siswa dan Guru Madrasah

Tabel 4.4  
Jumlah Siswa dan Guru Madrasah MTsN Kunir<sup>137</sup>

No	Uraian	Jumlah Siswa dan Guru		
		L	P	Jumlah
1	Kelas VII	152	267	419
2	Kelas VIII	132	230	362
3	Kelas IX	136	251	387
Jumlah Siswa				1.168
1	Guru	30	37	67
2	TU	6	7	13
Jumlah Guru dan TU				80

---

<sup>136</sup> Dokumen Profil (Pimpinan) MTsN Kunir, Tahun Pelajaran 2019-2020, diakses pada 13 Juli 2019.

<sup>137</sup> Dokumen Profil (Jumlah siswa dan Guru) MTsN Kunir, Tahun Pelajaran 2019-2020, diakses pada 13 Juli 2019.

## 2. Profil MTs Wahid Hasyim

### a. Visi dan Misi

Tabel 4.5

Visi dan Misi MTs Wahid Hasyim<sup>138</sup>

Visi	Terwujudnya peserta didik yang unggul dalam IMTAQ dan IMTEK teruji dalam prestasi.
Misi	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Membiasakan membaca al-Qur'an, membiasakan menjalankan sholat fardlu dan sholat sunah.</li><li>2) Menanamkan norma 5 S (senyum, salam, sapa, sopan, santun).</li><li>3) Menciptakan lingkungan yang aman, kondusif untuk belajar.</li><li>4) Melaksanakan pembelajaran aktif, inovatif, menyenangkan.</li><li>5) Mencetak lulusan mandiri dan kompetitif.</li><li>6) Mencetak siswa berprestasi dalam bidang olah raga dan seni melalui pengembangan minat bakat.</li></ol>

---

<sup>138</sup> Dokumen Profil (Visi dan Misi) Tahun Pelajaran 2019-2020, diakses pada 27 Juli 2019.

b. Identitas Madrasah

Tabel 4. 6

Identitas MTs Wahid Hasyim<sup>139</sup>

1	Nama Madrasah	Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim
2	Alamat	Jalan Setinggil Gandekan Kabupaten Blitar
3	Telp/ Fax	(0342) 7760222
4	E-mail	<a href="mailto:ypsiwahidhasyim@yahoo.com">ypsiwahidhasyim@yahoo.com</a>
5	Tahun Berdiri	1967

c. Pimpinan Madrasah

Tabel 4. 7

Pimpinan MTs Wahid Hasyim<sup>140</sup>

No	Nama Jabatan	Nama Pejabat
1	Kepala Madrasah	Drs. Matroni, M.Pd.I
2	Kepala Yayasan	Drs. Toha Juwafiq
3	Kepala TU	Alfan Fuadi, S.Ag
4	Bendara	Khoiril S.Pd.I

---

<sup>139</sup> Dokumen Profil (Identitas Madrasah) Tahun Pelajaran Tahun Pelajaran 2019-2020, diakses pada 27 Juli 2019.

<sup>140</sup> Dokumen Profil (Pimpinan) MTs Wahid Hasyim Tahun Pelajaran Tahun Pelajaran 2019-2020, diakses pada 27 Juli 2019..

d. Siswa dan Guru Madrasah

Tabel 4.8  
Jumlah Siswa dan Guru Madrasah<sup>141</sup>

No	Uraian	Jumlah Siswa		
		L	P	Jumlah
1	Kelas VII	100	105	205
2	Kelas VIII	105	110	215
3	Kelas IX	110	114	224
Jumlah Siswa				644
1	Guru	25	15	40
2	TU	5	3	8
Jumlah Guru				48

---

<sup>141</sup>Dokumen Profil (Jumlah Siswa dan Guru) MTs Wahid Hasyim Tahun Pelajaran 2019-2020, diakses Sabtu, 27 Juli 2019.

### 3. Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar

Tabel 4.9

a. Visi dan Misi Pengawas Kementerian Agama Kabupaten Blitar<sup>142</sup>

Visi	Terwujudnya Pengawas yang kreatif, mandiri, inovatif, dan profesional
Misi	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengawasan yang berorientasi akuntabilitas, obyektivitas, dan mandiri.</li><li>2) Mendorong terwujudnya akuntabilitas kerja, di Sekolah/Madrasah yang efektif dan efisien.</li><li>3) Meningkatkan profesionalisme kerja pengawas dan praktisi pendidikan di sekolah/Madrasah.</li><li>4) Melakukan koordinasi fungsi kepengawasan yang dilakukan lintas sektoral, menegakkan etika dan moral, pengelola dan pelaksana pendidikan.</li><li>5) Meningkatkan kinerja pengawas yang ikhlas, cerdas, tuntas dan berkualitas, mewujudkan budaya kerja yang bisa menumbuhkan integritas, profesionalitas, inovator, tanggung jawab dan keteladanan</li></ol>

---

<sup>142</sup>Dokumen Visi dan Misi Pengawas Kementerian Agama Kabupaten Blitar, diakses pada 6 Juli 2019.

## b. Pimpinan Pengawas Madrasah

Tabel 4.10  
Pimpinan Pengawas Madrasah<sup>143</sup>

No	Nama	Jabatan	Tempat Tugas
1	Drs.Ibnu Ma'sum, M.Pd.I	Ketua POKJAWAS	-
2	Mustofa, S.Ag, M.Pd.I	Sekretaris POKJAWAS	-
3	Mashud Syaifuddin, MM	-	MTsN Kunir
4	Syaifudin, M.Ag	-	MTs Wahid Hasyim
Jumlah Pengawas Kementerian Agama Kabupaten Blitar 29 orang			

## B. Paparan Data Penelitian Situs I di MTsN Kunir

### 1. Program Perencanaan Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru

Supervisi akademik adalah memberikan bimbingan, arahan, penilaian, pembinaan dalam rangka meningkatkan kualitas proses pembelajaran agar diperoleh hasil belajar peserta didik secara optimal.

Penyusunan perencanaan program tidak terlepas dari visi dan misi pengawas Kementerian Agama Kabupaten Blitar, yaitu :

Visi terwujudnya pengawas yang kreatif, mandiri, inovatif dan profesional pengawas sekolah,

---

<sup>143</sup>Dokumen Profil (Pimpinan Pengawas Madrasah) Pengawas Kementerian Agama Kabupaten Blitar, diakses pada 6 Juli 2019.

terwujudnya sistem pengawasan, pendidikan yang mampu mendorong praktisi pendidikan di madrasah dalam menyelenggarakan dan mengelola pendidikan yang efektif dan efisien, sehingga dapat mewujudkan pendidikan yang merata, bermutu, dan dapat dipertanggungjawabkan, adapun misi pengawas Kementerian Agama Kabupaten Blitar yaitu meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengawasan yang berorientasi akuntabilitas, obyektif, dan mandiri, mendorong terwujudnya akuntabilitas kerja di madrasah yang efektif dan efisien, meningkatkan profesionalisme kerja pengawas dan praktisi pendidikan di madrasah, melakukan koordinasi fungsi kepengawasan yang dilakukan lintas sektoral, menegakkan etika dan moral, pengelola dan pelaksana pendidikan, meningkatkan kinerja pengawas yang ikhlas, cerdas, tuntas dan berkualitas, mewujudkan budaya kerja yang bisa menumbuhkan integritas, profesionalitas, inovator, tanggungjawab dan keteladanan. Semua dilaksanakan secara semi ilmiah, yaitu sistematis, berencana dan kontinyu, mengidentifikasi problem dan kebutuhan guru serta berprinsip pada kolegial menganggap guru sebagai mitra kerja, konstruktif dan kreatif.<sup>144</sup>

---

<sup>144</sup> Dokumen Visi Misi Pengawas Kementerian Agama Kabupaten Blitar, pada 6 Juli 2019.

Setiap pengawas madrasah wajib menyusun program pengawasan, yang terdiri dari program tahunan dan program semester, rencana kepengawasan akademik (RKA) untuk seluruh madrasah binaannya. Untuk mendapatkan gambaran tentang ada atau tidak adanya program supervisi serta mekanisme penyusunan program supervisi akademik, peneliti melakukan kunjungan untuk menemui pengawas yang bertugas melakukan pembinaan di MTsN Kunir ke kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar, di samping itu peneliti juga melakukan penelusuran dokumen serta mewawancarai beberapa informan.

Pada hari pertama peneliti bertemu dengan pengawas di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar, peneliti langsung menemui Bapak Mashud Syaifuddin, pengawas yang bertugas melakukan pembinaan di MTsN Kunir, pada pertemuan itu Bapak Mashud Syaifuddin memaparkan bahwa:

Supervisi akademik yaitu memberikan bimbingan, arahan, penilaian, pembinaan dalam rangka meningkatkan kualitas proses pembelajaran agar diperoleh hasil belajar peserta didik secara optimal. Program kerja pengawas berisi cakupan program perencanaan supervisi akademik yang meliputi: 1) program tahunan, 2) program semester, 3) Rencana Kepengawasan Akademik (RKA).<sup>145</sup>

---

<sup>145</sup> Wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin, selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

Program pengawasan tahunan disusun dengan cakupan kegiatan pengawasan pada semua sekolah di tingkat kabupaten dalam kurun waktu satu tahun. Program pengawasan tahunan disusun dengan melibatkan sejumlah pengawas Kabupaten untuk setiap jenjang pendidikan. Program pengawasan semester merupakan penjabaran program pengawasan tahunan pada masing-masing sekolah binaan selama satu semester yang disusun oleh masing-masing pengawas. Program pengawasan semester disusun oleh setiap pengawas sesuai kondisi obyektif sekolah binaannya masing-masing. Lebih lanjut Bapak Mashud Syaifuddin selaku pengawas mengatakan:

Program tahunan yaitu identifikasi hasil pengawasan pada tahun sebelumnya, identifikasi hasil pengawasan sebelumnya terdapat beberapa problem guru di MTsN Kunir dalam melaksanakan pembelajaran di antaranya:

- 1) Ketika proses belajar mengajar terdapat beberapa guru tanpa disertai persiapan dan perencanaan matang secara tertulis dan sistematis.
- 2) Masih terdapat beberapa guru yang kurang menguasai materi pembelajaran dan metode pembelajaran, masih bingung menentukan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) sesuai dengan realitas dan Kriteria yang ada (Kompleksitas, Daya Dukung, dan *Intake*) serta strategi dalam mengoptimalkan pencapaian KKM.

- 3) Beberapa guru menguasai teknologi informasi dan komunikasi lemah, diperlukan guru untuk mengembangkan pembelajaran berbasis ICT.
- 4) Guru dalam melaksanakan pembelajaran hanya menggunakan metode tertentu, tidak menggunakan berbagai metode mengajar, sehingga tidak membangkitkan gairah semangat belajar siswa. Selanjutnya pengolahan dan analisis hasil evaluasi tahun sebelumnya, perumusan rancangan tahun sebelumnya, pemantapan dan penyempurnaan rancangan pengawasan tahunan disusun oleh pengawas kurang lebih 1 minggu. Beberapa komponen yang ada dalam program tahunan antara lain: Aspek kepengawasan, kegiatan, tujuan, sasaran, indikator keberhasilan, sarana instrumen, waktu, bulan, dan tindak lanjut. Isi pada unsur kepengawasan pada perencanaan program tahunan di antaranya: Menyusun program pengawasan, melaksanakan pembinaan kepada guru dan tenaga kependidikan, menilai kemampuan guru dan hasil belajar siswa, mengumpulkan dan mengolah data, menyusun laporan dan evaluasi.<sup>146</sup>

Program pengawasan sekolah adalah rencana kegiatan pengawasan yang akan dilaksanakan oleh pengawas sekolah dalam kurun waktu tertentu. Agar

---

<sup>146</sup> Wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin, selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, pengawas sekolah harus mengawali kegiatannya dengan menyusun program kerja pengawasan yang jelas, terarah, dan berkesinambungan dengan kegiatan pengawasan yang telah dilakukan pada periode sebelumnya. Dalam konteks manajemen, program kerja pengawas sekolah mengandung makna sebagai aplikasi fungsi perencanaan dalam bidang pengawasan sekolah.

Hal ini dibenarkan oleh Bapak Ibnu Ma'sum, dalam kapasitasnya sebagai ketua Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) mengatakan bahwa:

Sesuai dengan pedoman pelaksanaan tugas pengawas, maka dalam penyusunan program pengawasan pada satuan pendidikan meliputi program tahunan pengawas disusun oleh sekelompok pengawas pada setiap jenjang pendidikan Kabupaten melalui diskusi terprogram yang berlangsung satu minggu. Program pengawasan semester adalah perencanaan teknis operasional kegiatan yang dilakukan oleh setiap pengawas pada setiap satuan pendidikan binaannya. Program ini disusun sebagai penjabaran program semester oleh setiap pengawas diperkirakan berlangsung satu minggu. Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) merupakan penjabaran dari program semester yang lebih rinci dan sistematis sesuai dengan aspek atau masalah prioritas yang harus segera dilakukan kegiatan supervisi.

Penyusunan rencana kepengawasan akademik ini diperkirakan berlangsung selama satu minggu.<sup>147</sup>

Penjabaran tentang program semester Bapak Mashud Syaifuddin selaku pengawas juga menjelaskan:

Program Semester adalah perencanaan teknis operasional kegiatan yang dilakukan oleh setiap pengawas pada setiap madrasah binaannya. Program tersebut disusun sebagai penjabaran atas program pengawasan tahunan di tingkat kabupaten. Terdiri dari Semester ganjil di antaranya menyusun program pengawasan, melaksanakan kegiatan. Semester genap di antaranya melaksanakan pembinaan kepada tenaga kependidikan serta kepala madrasah, melaksanakan pembinaan kepada guru, melaksanakan kegiatan lainnya kemudian menyusun laporan.<sup>148</sup>

Bapak Mashud Syaifuddin juga menjelaskan tentang Rencana Kepengawasan Akademik (RKA), Beliau mengatakan bahwa:

Perencanaan Kepengawasan Akademik (RKA):  
Penyusunan program semester di madrasah binaan berisi tentang pengembangan dan peningkatan kompetensi guru.<sup>149</sup>

---

<sup>147</sup>Wawancara dengan Bapak Ibnu Ma'sum, selaku Ketua Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS), 6 Juli 2019.

<sup>148</sup>Wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin, Selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

<sup>149</sup>Wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin, Selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

Berkaitan dengan mekanisme penyusunan program supervisi, peneliti menemui Bapak Mashud Syaifuddin selaku pengawas yang melaksanakan supervisi akademik di MTsN Kunir, melalui wawancara beliau memaparkan, sebagai berikut ini:

Kami mempunyai program kerja kepengawasan untuk satu tahun pelajaran yang kami susun bersama-sama antara pengawas pada awal tahun pelajaran dan dikoordinir langsung oleh ketua Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS). Tugas kami sebagai pengawas tidak hanya di Madrasah Tsanawiyah swasta tetapi juga Madrasah Tsanawiyah Negeri juga, sehingga memudahkan bagi kami untuk menyusun program adalah secara bersama-sama antara pengawas-pengawas yang ada baik tingkat MI, maupun Tingkat MTs atau MTsN dan MA atau MAN. Dalam penyusunan program kerja tersebut tercantum jadwal pelaksanaan supervisi, rencana kegiatan tahunan, rencana kegiatan semester, dan rencana kegiatan bulanan. Dasar kami menjalankan tugas ini adalah ibadah dan senantiasa untuk mengadakan perbaikan agar tercapai tujuan yang maksimal.<sup>150</sup>

Ungkapan pengawas tersebut dibenarkan oleh Bapak Ibnu Ma'sum kapasitasnya sebagai sekretaris kelompok kerja pengawas. Dalam wawancara itu peneliti mengajukan pertanyaan yang sama dengan pengawas dan

---

<sup>150</sup> Wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin, selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

secara tegas ketua POKJAWAS tersebut menjelaskan bahwa:

Memasuki awal tahun pelajaran. Kami mengumpulkan semua pengawas mulai TK, RA sampai MI, MTs atau MTsN sampai pengawas MA atau MAN. Kami secara bersama-sama untuk satu tahun pelajaran. Program kerja pengawas itu meliputi: Rencana kegiatan tahunan, rencana kegiatan semester, dan rencana kegiatan bulanan. Hasilnya kami sampaikan kepada seluruh Kepala Madrasah untuk selanjutnya disampaikan kepada guru-guru.<sup>151</sup>

Apa yang dikemukakan ketua POKJAWAS tersebut juga dibenarkan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Kunir, dalam sebuah wawancara dengan peneliti, Bapak Nur Huda mengatakan:

Pada awal tahun pelajaran biasanya kami dikunjungi pengawas dan dalam kunjungan tersebut pengawas menyampaikan program kerja pengawas serta jadwal kunjungan di Madrasah kami termasuk jadwal kunjungan kelas untuk satu tahun pelajaran. Program kerja tersebut meliputi: rencana kegiatan tahunan, rencana kegiatan semester, dan rencana kegiatan bulanan yang disampaikan kepada kami secara tertulis di

---

<sup>151</sup>Wawancara dengan Bapak Ibnu Ma'sum selaku Ketua Kelompok Kerja Pengawas, 6 Juli 2019.

samping mereka menjelaskan teknik-teknik dalam melaksanakan supervisi akademik tersebut.<sup>152</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Mustofa, beliau mengatakan bahwa:

Penyusunan dilaksanakan di awal semester ganjil bulan Juli, sedangkan untuk penyempurnaan program tersebut dilakukan rapat internal pengawas bulan Agustus. Alur penyusunan diawali dengan deskripsi hasil pengawasan dan masalah yang dihadapi pengawasan pada tahun ajaran sebelumnya. Penyusunan program pengawasan baik yang bersifat tahunan maupun semester dilakukan setelah mencermati dan menganalisa hasil pengawasan dan masalah yang muncul pada tahun ajaran sebelumnya. Seluruh pengawas di Kementerian Agama Kota Blitar terlibat dalam penyusunan program pengawasan tersebut, dan bahkan pengawas juga menyusun jadwal kunjungan ke masing-masing madrasah binaan, karena merekalah yang akan melaksanakan program-program tersebut.<sup>153</sup>

Menurut Bapak Mashud Syaifuddin selaku pengawas di MTsN Kunir bahwa penyusunan program pengawasan bersifat tahunan dan semester, beliau mengatakan bahwa:

---

<sup>152</sup>Wawancara dengan Bapak Nur Huda, selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Kunir, 13 Juli 2019.

<sup>153</sup>Wawancara dengan Bapak Mustofa, selaku Sekretaris POKJAWAS, 6 Juli 2019.

Untuk program semester terdiri dari semester ganjil dan genap, kedua program semester, karena dibuat diturunkan dari program tahunan yang disusun secara kolektif di Kementerian Agama Kabupaten Blitar. Program tahunan masih umum kalau dilihat dari sisi waktu pelaksanaannya, karena hanya menunjukkan pada bulan pelaksanaan, sedangkan pada program semester kegiatan supervisi ditunjukkan dengan bulan dan minggu pelaksanaannya. Selanjutnya disusun rencana kegiatan sebagai pedoman kerja dengan membuat daftar madrasah binaan dan menyiapkan blangko-blanko. Idealnya pengawas menyusun program pengawasan yang lebih rinci yang memuat jenis kegiatan, sasaran, waktu pelaksanaan dan sebagainya, sehingga supervisi dilakukan secara konsisten, tidak berdasarkan kebutuhan saja.<sup>154</sup>

Peneliti melakukan observasi rapat evaluasi program dan penyusunan program pengawasan, dalam pertemuan tersebut terlihat ketua dan sekretaris POKJAWAS memimpin rapat. Rapat pengawas dihadiri 29 orang pengawas dan dilaksanakan di ruang rapat Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar.<sup>155</sup> Berdasarkan pengamatan peneliti terlihat bahwa penyempurnaan program pengawasan baik program

---

<sup>154</sup> Wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin, selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

<sup>155</sup> Observasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar, 6 Juli 2019.

tahunan maupun semester dilakukan dengan tahapan penyampaian target supervisi tahun sebelumnya, dan menyampaikan kendala supervisi tahun sebelumnya. Semua peserta rapat terlihat antusias menyusun program beserta menyampaikan rasional ketercapaian program pada tahun sebelumnya. Sekretaris mendokumentasikan hasil evaluasi program dan hasil penyusunan program tahunan dan semester.<sup>156</sup>

Pengawasan adalah kegiatan untuk menjamin kegiatan atau program telah berjalan sesuai dengan perencanaan untuk mencapai tujuan. Pengawasan sangat diperlukan oleh setiap organisasi agar organisasi berjalan sesuai dengan apa yang dikehendaki.

Berikut ini hasil wawancara dengan Ibu Atnawati, selaku guru Mate-matika, beliau mengatakan bahwa:

Pengawasan merupakan kegiatan monitoring untuk mengetahui semua kegiatan terlaksana sesuai rencana, pengawas mendukung madrasah untuk melakukan analisis kekuatan, kelemahan dan potensi serta peluang madrasah untuk mendukung peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan pada madrasah di masa yang akan datang.<sup>157</sup>

Penyusunan program semester pengawasan pada setiap madrasah binaan disebut rencana kepengawasan akademik, berdasarkan program tahunan dan program

---

<sup>156</sup> Observasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar, 6 Juli 2019.

<sup>157</sup> Wawancara dengan Ibu Atnawati, selaku Guru Matematika di MTsN Kunir, 13 Juli 2019.

semester yang telah disusun, maka setiap pengawas menyiapkan instrumen-instrumen yang dibutuhkan sesuai dengan materi, aspek, dan fokus masalah yang akan disupervisi.

## **2. Model Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru**

Indikator supervisi akademik meliputi penilaian, pemantauan dan pembinaan, pembinaan meliputi pembinaan kompetensi pedagogik, pembinaan kompetensi kepribadian, pembinaan kompetensi sosial dan pembinaan kompetensi profesional.

Kompetensi pedagogik guru adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh guru yang profesional dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik, meliputi: mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi, mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Untuk mengembangkan kompetensi pedagogik tentunya diperlukan teknik, pendekatan dan model agar bisa berjalan dengan baik, hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin, selaku pengawas beliau mengatakan bahwa:

Saya selaku pengawas, dalam pelaksanaan supervisi akademik menggunakan model klinis berdasarkan hubungan harmonis, teman sejawat, mengindikasikan beberapa keluhan guru dalam pembelajaran kemudian mencari solusi bersama, ada tiga siklus, yaitu pertemuan pendahuluan, observasi, tahapan balikan. Saat pembinaan kompetensi pedagogik menggunakan beberapa

teknik, pendekatan dan model, di antaranya teknik individual, yaitu saya melakukan observasi perangkat pembelajaran yang dibuat oleh guru setelah itu, saya observasi kelas, dengan pendekatan kolaboratif, selain itu saya menggunakan teknik percakapan pribadi dengan guru setelah guru selesai mengajar, selain menggunakan teknik individual dalam pembinaan kompetensi pedagogik, saya juga menggunakan teknik kelompok yaitu workshop, seminar dan lokakarya, forum ilmiah.<sup>158</sup>

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat sekitar. Adapun pembinaan kompetensi sosial yang dilakukan pengawas dalam pengembangan kompetensi sosial guru melalui teknik yang digunakan pengawas adalah seminar, workshop, pelatihan, serta kepanitiaan di sekolah. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibu Nurul Farida selaku guru Biologi, beliau mengatakan bahwa:

Sebagaimana saya tahu, bahwa kompetensi sosial itu harus dimiliki oleh setiap guru, dengan menguasai kompetensi sosial kita bisa berkomunikasi dengan baik, untuk mengembangkan kompetensi sosial ini banyak

---

<sup>158</sup>Wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin, selaku Pengawas MTsN Kunir, 6 Juli 2019.

sekali kegiatan yang kami lakukan di antaranya ada seminar, ada pelatihan-pelatihan.<sup>159</sup>

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Nur Huda selaku kepala madrasah, beliau mengatakan bahwa:

Untuk mengembangkan kompetensi sosial di MTs Kunir ini, selain kegiatan workshop, seminar, pelatihan, penunjukan sebagai panitia kegiatan yang ada di madrasah, dengan pemberian tanggungjawab dalam kegiatan, bisa melihat bagaimana kompetensi sosial guru dalam memandu acara, bagaimana komunikasi dengan guru ataupun dengan timnya, kemudian juga bisa melihat cara berkomunikasi dengan siswa.<sup>160</sup>

Kompetensi kepribadian adalah salah satu kemampuan yang sangat dibutuhkan guru dalam melaksanakan tugas keguruannya. Seorang guru yang memiliki kecenderungan dan bakat untuk menjadi guru, sehingga ia pun akan selalu memiliki sikap optimisme dalam pekerjaannya sebagai guru, cepat dan tepat untuk mengambil keputusan. Kompetensi kepribadian guru akan berlaku arif, jujur, konsisten, memiliki komitmen, kesabaran, kestabilan mental. Kedisiplinan dalam perkataan dan perbuatan. Berwibawa dan lain

---

<sup>159</sup>Wawancara dengan Ibu Nurul Farida, selaku Guru Biologi, 13 Juli 2019.

<sup>160</sup>Wawancara dengan Bapak Nur Huda, selaku Kepala Madrasah MTsN Kunir, 13 Juli 2019.

sebagainya, yang dapat memberikan contoh baik bagi masyarakat pada umumnya.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Nur Huda, selaku kepala madrasah, beliau mengatakan bahwa:

Untuk mengembangkan kompetensi kepribadian ini saya bekerja sama dengan pengawas melalui kegiatan religi yang ada di madrasah seperti yang ada di MTsN Kunir setiap pagi ada jadwal mengaji atau Khotmil Qur'an bagi guru-guru sebelum masuk kelas, kemudian sebelum pelajaran dimulai semua guru mendampingi siswa-siswi untuk berdoa bersama dan membaca Asma'ul Husna sebelum pelajaran dimulai, shalat Dhuha dan shalat jama'ah Dzuhur.<sup>161</sup>

Hal ini senada yang disampaikan Ibu Happy selaku guru BK beliau mengatakan bahwa:

Di MTsN Kunir ini pembudayaan religius sangat diutamakan, sekali waktu mengundang kyai untuk mengisi acara pengajian ataupun kami mengundang pengawas maupun narasumber untuk memberi motivasi kepada guru-guru, selain itu kedisiplinan sangat diutamakan di MTsN Kunir.<sup>162</sup>

---

<sup>161</sup>Wawancara dengan Bapak Nur Huda, selaku Pengawas MTsN Kunir, 6 Juli 2019.

<sup>162</sup>Wawancara dengan Ibu Happy, selaku Guru BK MTsN Kunir, 13 Juli 2019.

Hasil observasi yaitu setiap pagi di MTsN Kunir guru memimpin siswa sebelum memulai belajar berdoa, membaca Asma'ul Husna kemudian setiap pagi ada ngaji al-Qur'an rutin oleh guru-guru, selain itu juga terlihat guru sangat disiplin, tidak ada yang terlambat ketika masuk kelas, para guru datang sebelum bel berbunyi, kemudian di waktu shalat Dzuhur semua guru terlihat di masjid beserta mengkondisikan siswa untuk melaksanakan shalat berjamaah.<sup>163</sup>

Kompetensi profesional, yaitu kompetensi penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya. Kompetensi ini juga disebut dengan penguasaan sumber bahan ajar atau sering disebut dengan bidang studi keahlian.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan pengawas MTsN Kunir, Bapak Mashud Syaifuddin, beliau mengatakan bahwa:

Pembinaan kompetensi profesional dalam penguasaan materi pelajaran dilaksanakan dengan teknik individual yaitu observasi proses belajar mengajar di kelas, kemudian pertemuan pribadi antara pengawas dengan guru, selain itu juga dengan teknik kelompok dengan menggunakan pendekatan kolaboratif yaitu melalui workshop, diklat, seminar, MGMP serta untuk mengikuti perkembangan ilmu terkini dan *upgrade* terdapat

---

<sup>163</sup> Hasil observasi di MTsN Kunir, 13 Juli 2019.

guru melanjutkan ke S2 bahkan beberapa guru sudah banyak yang lulus, serta ada yang akan melanjutkan ke S3.<sup>164</sup>

Hal ini juga dibenarkan oleh Ibu Happy Nur Firdausi, selaku guru Bimbingan Konseling, beliau mengatakan bahwa:

Pada pembinaan kompetensi profesional pengawas melakukannya dengan beberapa teknik, yang pertama teknik individual biasanya pengawas masuk ke kelas untuk melihat guru yang sedang mengajar, selain itu juga melalui kelompok yaitu dengan seminar, workshop. Alhamdulillah saat ini yang terdata proses S2 ada 16 guru.<sup>165</sup>

Kegiatan supervisi akademik pemantauan meliputi pemantauan dan pembinaan pelaksanaan SNP merupakan kegiatan di mana terjadi interaksi langsung antara pengawas dengan kepala madrasah dan tenaga kependidikan lainnya. Kegiatan ini dilaksanakan di madrasah binaan.

Hal ini sesuai hasil wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin selaku pengawas, beliau mengatakan bahwa:

---

<sup>164</sup> Wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin, selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

<sup>165</sup> Wawancara dengan Ibu Happy Nur Firdausia, selaku Guru Bimbingan Konseling, 13 Juli 2019.

Pemantauan yang saya lakukan di MTsN Kunir ini menggunakan teknik kunjungan sekolah, selain memantau guru, kepala madrasah memantau perkembangan pembelajaran di madrasah, dengan menggunakan pendekatan kolaboratif.<sup>166</sup>

Bagian dari supervisi akademik setelah pembinaan, pemantauan, yaitu melakukan penilaian kinerja guru dalam perencanaan, melaksanakan pembelajaran, menilai, membimbing dan melatih, melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin, beliau mengatakan bahwa:

Untuk menilai guru kami menggunakan instrumen penilaian kinerja guru, adapun penilaian dengan menggunakan kunjungan kelas, model yang digunakan yaitu klinis untuk melihat persiapan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran setelah adanya pengamatan pengawas di kelas dilanjutkan dengan percakapan atau pertemuan pribadi dengan guru yang bersangkutan untuk membicarakan kelemahan-kelebihan guru pada saat kegiatan pembelajaran di kelas.<sup>167</sup>

---

<sup>166</sup>Wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin, selaku Pengawas MTsN Kunir, 6 Juli 2019.

<sup>167</sup> Wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin, selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

Hal ini juga disampaikan oleh Ibu Khotijah, selaku guru Matematika, beliau mengatakan bahwa:

Supervisi akademik dalam penilaian yang dilakukan pengawas, yaitu dengan kunjungan kelas, setelah selesai melakukan penilaian pengawas selalu diskusi tentang kelemahan maupun kelebihan kami, meskipun kami memiliki kelemahan namun, akan terus memperbaiki karena mengajar adalah belajar harus terus berbenah menjadi yang lebih baik<sup>168</sup>

Untuk mengetahui komitmen dan abstraksi guru yang digunakan oleh pengawas dalam melaksanakan supervisi akademik dalam mengembangkan kompetensi guru, dari wawancara tersebut diperoleh hasil sebagai berikut:

Saya sebagai pengawas yang berkedudukan sebagai supervisor, dalam melaksanakan supervisi akademik tentu melihat dahulu, guru yang mana, guru yang bagaimana terkait dengan kompetensinya, dengan perbedaan karakteristik guru tentu berbeda pula model yang digunakannya. Pada dasarnya guru-guru MTsN Kunir sudah memiliki komitmen untuk mengembangkan kompetensinya, namun tidak semua guru sudah PNS namun ada beberapa GTT, beberapa guru memiliki komitmen tinggi namun abstraksi rendah, begitu juga terdapat guru yang mempunyai

---

<sup>168</sup>Wawancara dengan Ibu Khotijah selaku Guru Matematika, 13 Juli 2019.

komitmen tinggi abstraksi tinggi, namun secara umumnya memiliki komitmen yang bagus, memiliki tanggungjawab terhadap tugas-tugasnya. Supervisi akademik dilakukan secara berencana, kontinyu, sistematis, objektif dan menggunakan instrumen.<sup>169</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Nur Huda, selaku kepala madrasah, beliau menyampaikan bahwa:

Saya mengamati bahwa guru-guru memiliki tanggungjawab yang tinggi ketika melaksanakan tugas, serta memiliki komitmen yang sangat baik, semua tugas dikerjakan dengan penuh tanggungjawab namun tidak terlepas dari pemantauan pengawas untuk memecahkan sebuah persoalan.<sup>170</sup>

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Mujahin, selaku guru Bahasa Arab beliau mengatakan bahwa:

Kami sebagai guru sadar akan tanggungjawab kami sebagai guru, serta beberapa tugas kami benar-benar berkomitmen untuk menjadi pendidik yang berkualitas, dengan kesadaran tinggi, dan mengajar tidak hanya pokoknya mengajar selesai sudah namun kami harus berusaha untuk memahami

---

<sup>169</sup>Wawancara dengan Bapak H. Mashud Syaifuddin Syaifudin selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

<sup>170</sup>Wawancara dengan Bapak Nur Huda, selaku Kepala Madrasah, 13 Juli 2019.

siswa dalam materi, karena bagi kami semua itu ibadah, mengajar adalah amanah, mengajar adalah aktualisasi diri yang harus punya visi ke depan.<sup>171</sup>

Hal ini juga ditambahkan oleh Bapak Nur Huda selaku kepala madrasah, beliau mengatakan bahwa:

Saya sebagai kepala madrasah, setiap hari bertemu dengan guru-guru, memang di MTsN Kunir ini terdiri dari macam-macam guru tentunya semua ada perbedaan satu dengan yang lain, namun sejauh ini yang saya rasakan dan saya amati bahwa guru-guru di sini memiliki abstraksi rendah komitmen tinggi juga terdapat guru yang memiliki komitmen tinggi dan abstraksi tinggi, terbukti setiap ada permasalahan guru selalu tanggap dan memiliki banyak alternatif pemecahan masalah, meskipun guru-guru juga selalu mengkomunikasikan kepada saya maupun kepada pengawas, kami bersama-sama dalam menjalankan tugas sebagai pendidik diniati ibadah, bagi kami mengajar adalah pengabdian.<sup>172</sup>

Hal senada disampaikan oleh Bapak Mashud Syaifuddin, beliau mengatakan bahwa:

Guru selalu tanggap dan memiliki banyak alternatif pemecahan masalah. Kami (pengawas dan guru)

---

<sup>171</sup> Wawancara dengan Bapak Mujahin, selaku Guru Bahasa Arab, 13 Juli 2019.

<sup>172</sup> Wawancara dengan dengan Bapak Nur Huda selaku Kepala MTsN Kunir, 13 Juli 2019.

saling bekerjasama secara selaras, seimbang untuk menemukan solusi permasalahan yang dihadapi guru dalam pembelajaran, hubungan yang kami bangun adalah mitra kerja. Selain itu dalam pembinaan MGMP maupun menindaklanjuti dari beberapa keluhan guru dalam pembelajaran kami menerapkan model *coaching* GROWME dengan beberapa langkah, yaitu menentukan tujuan, kondisi saat ini, mencari solusi, langkah selanjutnya, monitoring, evaluasi.<sup>173</sup>

Pengawas menggunakan teknik GROWME dalam pelaksanaan pembinaan guru. Langkah-langkah yang dilakukan pengawas kepada guru antara lain:

- 1) **Goal (G) Tujuan:** guru menentukan sendiri tujuan, pengawas bertanya tentang tujuan, makna dan indikator sukses sampai tujuan.
- 2) **Reality (R) Realitas:** guru menilai dirinya sendiri, bagaimana kondisi sekarang, dan mengapa begitu, pengawas bertanya tentang kondisi dan alasannya, dan upaya yang pernah dilakukan.
- 3) **Option (O) Alternatif :** guru bertanya kepada dirinya tentang solusi untuk mencapai tujuan, pengawas meminta guru mengeksplorasi berbagai alternatif dan menawarkan saran-saran dengan hati-hati.
- 4) **What's Next (W) Langkah Selanjutnya:** guru mengungkapkan rencana alternatif pemecahan

---

<sup>173</sup>Wawancara dengan Bapak H. Mashud Syaifuddin Syaifudin selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

masalah berikut tahapan, serta potensi hambatan dan pemecahannya serta alokasi waktu, pengawas meminta guru memegang teguh pilihan rencana tindakan dan mengidentifikasi langkah, hambatan, dukungan, cara mengatasi, serta waktu yang diperlukan, pengawas dan guru membuat komitmen tentang rencana tersebut dan didokumentasikan.

- 5) **Monitoring (M): guru** mereview kemajuan pencapaian tujuan tahapan GROW, pengawas bertanya tentang proses mencapai tujuan, posisi, konsistensi waktu, dukungan yang dibutuhkan, pengawas dan guru berbagi pengalaman tentang hasil pengamatannya, pengawas memberi umpan balik yang kreatif, akurat, konstruktif dan memotivasi.
- 6) **Evaluation (E) Evaluasi:** guru mengevaluasi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan alasannya, pengawas bertanya tentang hasil evaluasi pencapaian tujuan dan alasannya, bagian yang signifikan, serta komentar, pengawas memberikan hasil evaluasi, bila mana hasil evaluasi jauh berbeda diperlukan penyamaan persepsi dan kriteria, guru merayakan kesuksesan dan pengawas menyatakan dukungan atas usaha-usaha yang telah dilakukan guru.<sup>174</sup>

Setelah melaksanakan evaluasi, guru beserta pengawas *sharing* dengan suasana yang harmonis dengan merefleksikan kembali langkah-langkah teknik GROWME. Pengawas mendampingi guru untuk

---

<sup>174</sup> Hasil observasi di MTsN Kunir, 13 Juli 2019.

menemukan kekurangannya sendiri, guru diberikan kebebasan untuk memuaskan rasa keingin tahunya, untuk mengaktualisasikan diri selanjutnya untuk memperbaiki kekurangan. Bagi guru mengajar adalah amanah, mempunyai visi ke depan, aktualisasi diri.<sup>175</sup>

Hal ini senada dengan yang dikatakan Bapak Mashud Syaifuddin, bahwa:

Setelah melakukan pembinaan teknik GROWME, saya dan guru melakukan *sharing* bersama untuk menganalisis kembali GROWME dari awal, saya memberi kebebasan pada guru untuk mengetahui kekurangannya kemudian diskusi bersama untuk mencari solusi bersama. Alhamdulillah guru memiliki semangat tinggi untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki.<sup>176</sup>

### **3. Implikasi Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru**

Supervisi akademik juga dapat membangkitkan semangat belajar, dan motivasi berprestasi, dan mempertinggi rasa tanggungjawab terhadap tugas.

Hasil wawancara dengan Bapak Karwaji selaku guru IPS, Beliau mengatakan bahwa:

Saya merasa termotivasi terus untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melaksanakan tugas. Hal ini terpicu oleh perilaku pengawas, yaitu dengan cermat, teliti, tekun, dalam

---

<sup>175</sup>Hasil observasi di MTsN Kunir, 13 Juli 2019.

<sup>176</sup>Wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin, selaku Pengawas MTsN Kunir, 6 Juli 2019.

mengamati dan mengapresiasi kegiatan kami di kelas sehingga kami memiliki kesempatan emas untuk memperbaiki kekurangan ketika menjalankan tugas.<sup>177</sup>

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Awang selaku guru Bahasa Indonesia, beliau mengatakan bahwa:

Pembinaan terhadap guru melalui supervisi akademik ini sangat membantu guru, upaya ini dilakukan untuk perbaikan dan mengembangkan kompetensi guru. Melalui supervisi akademik ini guru-guru merasa termotivasi untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan sebagai bekal melaksanakan tugas. Kami menyadari bahwa sebagai guru harus belajar untuk terus menjadi lebih baik, pengabdian,<sup>178</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh ibu Happy selaku guru Bimbingan Konseling, Beliau mengatakan bahwa:

Kegiatan supervisi yang dilakukan oleh pengawas merupakan kebutuhan guru untuk mengembangkan kualitas kompetensinya, bukan kebutuhan pengawas yang melakukan supervisi. Karena itu, pembinaan dengan kegiatan supervisi tersebut mempunyai implikasi positif bagi guru dalam

---

<sup>177</sup>Wawancara dengan Bapak Karwaji, selaku Guru IPS MTsN Kunir, 13 Juli 2019.

<sup>178</sup>Wawancara dengan Bapak Awang, selaku Guru Bahasa Indonesia, 13 Juli 2019.

rangka memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan.<sup>179</sup>

Bapak Nur Huda, selaku Kepala MTsN Kunir, beliau mengatakan bahwa:

Supervisi akademik yang dilakukan pengawas di madrasah ini sangat baik dan sesuai dengan kebutuhan guru, hal ini terlihat dari semangat kerja dan motivasi guru dalam kualitas pembelajaran meningkat, semua merasa jika mengajar diniati ibadah.<sup>180</sup>

Kompetensi guru di MTsN Kunir tergambar dari cuplikan hasil wawancara peneliti dengan informan berikut: kompetensi guru meningkat dengan adanya supervisi akademik, meningkatnya kompetensi guru berawal dari sikap dan perilaku terwujud persepsi dan motivasi guru yang positif terhadap adanya supervisi akademik, wujud dari peningkatan kompetensi di antaranya disiplin, etos kerja, loyalitas, dan tanggungjawab terhadap tugas, dan kemampuan guru berkomunikasi secara efektif, santun, empatik, sederhana dan mudah dipahami oleh peserta didik, serta semakin mengedepankan akhlak mulia.

Hal ini sesuai hasil wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin, selaku pengawas, beliau mengatakan bahwa:

---

<sup>179</sup>Wawancara dengan Ibu Happy, selaku Guru BK, 13 Juli 2019.

<sup>180</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Huda, selaku Kepala MTsN Kunir, 13 Juli 2019.

Guru merasa banyak terbantu dalam memperbaiki situasi pembelajaran. Kompetensi guru meningkat dalam disiplin tugas dan perencanaan pembelajaran ditunjukkan oleh perumusan tujuan pembelajaran, penyusunan bahan atau materi pembelajaran, penyusunan alat atau instrumen evaluasi pembelajaran secara sistematis, sederhana, menarik. Materi, metode, media pembelajaran harmonis dan serasi, bahasa digunakan secara efektif, empati, santun, menarik, kreatif, inovatif dan mampu menumbuhkan prakarsa dan jiwa pengabdian yang tinggi sebagai hasil dari keteladanan, kedisiplinan, ketekunan, ketelitian. Namun juga masih ditemukan guru belum mampu mengembangkan silabus, hanya mengacu pada panduan. Oleh karena itu, diperlukan pembinaan secara berkesinambungan.<sup>181</sup>

Ibu Atnawati, menuturkan dalam kesempatan wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

Pengembangan kompetensi guru melalui supervisi akademik yang dilaksanakan oleh pengawas dengan kemampuannya serta dengan beberapa pendekatan, teknik dan model merupakan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja para guru, sehingga mampu memberikan kontribusi

---

<sup>181</sup> Wawancara dengan Bapak Mashud Syaifuddin, selaku Pengawas MTsN Kunir, 6 Juli 2019.

terhadap peningkatan kualitas pembelajaran di kelas.<sup>182</sup>

Hal senada juga disampaikan Bapak Ahmad Mujahin menuturkan kepada peneliti bahwa:

Supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas dengan mengedepankan akhlak, bertutur sopan, halus, lembut, religius, cermat, teliti, tekun, berwawasan luas, memberikan arahan, bimbingan itu sangat tepat dalam rangka mengembangkan kompetensi kami, sehingga kami termotivasi dan semangat kerja.<sup>183</sup>

Hal ini juga tambahkan oleh Bapak Nur Huda, selaku kepala madrasah, beliau mengatakan bahwa:

Saya sebagai kepala madrasah sangat merasakan perubahan-perubahan guru, yang saya rasakan bahwa kompetensi meningkat dalam melaksanakan pembelajaran nampak pada proses pembelajaran perilaku guru tampil ceria, ramah, berwibawa, hubungan dengan murid harmonis. Saya juga melihat hasil dari supervisi akademik berimplikasi khususnya bagi guru, siswa lulus dengan nilai yang memuaskan, guru menjadi tauladan murid, dengan pengabdian dan semua diniati ibadah maka para guru senantiasa untuk mengembangkan

---

<sup>182</sup> Wawancara dengan Ibu Atnawati, selaku Guru Matematika, 13 Juli 2019.

<sup>183</sup> Wawancara dengan Bapak Ahmad Mujahin, selaku Guru Bahasa Arab, 13 Juli 2019.

kompetensinya dan berusaha ke depan yang lebih baik.<sup>184</sup>

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di lapangan bahwa memang benar, kompetensi guru meningkat dalam disiplin tugas, diantaranya mematuhi peraturan yang ditetapkan madrasah, menyelesaikan tugas, loyalitas dan kerja yang baik, bijak dalam bicara, santun dalam bertindak.<sup>185</sup>

#### **4. Temuan Situs 1 MTsN Kunir**

Berdasarkan paparan data di atas, maka dapat diuraikan berupa temuan penelitian sebagai berikut:

##### **a. Program Perencanaan Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru**

*Pertama*, penyusunan perencanaan program pengawas dikoordinir oleh ketua kelompok kerja pengawas pada awal tahun, dilaksanakan secara semi ilmiah, senantiasa mengadakan perbaikan, mengidentifikasi problem dan kebutuhan guru serta berprinsip pada demokratis, kerjasama, namun masih belum terintegrasi secara keseluruhan. Motivasi kerja profesional adalah ibadah.

*Kedua*, langkah-langkah dalam perencanaan supervisi akademik meliputi: (a) input: mengidentifikasi kebutuhan dan problem guru, objektif. (b) proses : menyusun program, implementasi

---

<sup>184</sup> Wawancara dengan Bapak Nur Huda, selaku Kepala Madrasah, 13 Juli 2019.

<sup>185</sup> Observasi di MTsN Kunir, 13 Juli 2019.

dan monev program, (c) produk: laporan hasil peningkatan guru, (d) *outcome*: peningkatan kompetensi guru, (e) *feedback*: refleksi akademik dan spiritualisasi.

*Ketiga*, perumusan perencanaan program supervisi akademik meliputi program tahunan, program semester, dan rencana kepengawasan akademik.

*Keempat*, sasaran supervisi akademik, yaitu guru terkait program pembelajaran dan kegiatan belajar mengajar di kelas, pengelolaan kelas, analisis ketuntasan belajar, program remedial.

## **b. Model Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru**

*Pertama*, pengawas menggunakan teknik kunjungan madrasah untuk memantau guru, kepala madrasah, dan perkembangan madrasah. Pengawas menggunakan instrumen penilaian kinerja guru dengan teknik kunjungan kelas, percakapan atau pertemuan pribadi dengan guru yang bersangkutan untuk membicarakan kelemahan-kelebihan guru pada saat kegiatan pembelajaran di kelas. Pembinaan kompetensi pedagogik dengan memeriksa perangkat pembelajaran, observasi kelas, percakapan pribadi, workshop, seminar, lokakarnya. Pembinaan kompetensi sosial guru yaitu melalui teknik seminar, workshop, pelatihan, serta kepanitiaan, mengaji bersama setiap pagi. Pembinaan kompetensi kepribadian yang dilakukan pengawas bekerja sama

dengan kepala madrasah melalui kegiatan religi yang ada di madrasah seperti yang ada di MTsN Kunir setiap pagi ada jadwal mengaji atau Khotmil Qur'an bagi guru-guru sebelum masuk kelas, kemudian sebelum pelajaran dimulai semua guru mendampingi siswa-siswi untuk berdoa bersama dan membaca Asma'ul Husna sebelum pelajaran dimulai, shalat jama'ah Dzuhur di MTs Kunir ini pun pembudayaan religius sangat diutamakan, sekali waktu mengundang kyai untuk mengisi acara pengajian ataupun mengundang pengawas maupun narasumber untuk memberi motivasi kepada guru-guru, selain itu kedisiplinan sangat diutamakan. Pembinaan kompetensi profesional dalam penguasaan materi pelajaran dilaksanakan dengan teknik individual yaitu observasi proses belajar mengajar di kelas, pertemuan pribadi antara pengawas dengan guru, workshop, diklat, seminar, MGMP serta untuk mengikuti perkembangan ilmu terkini dan *upgrade* terdapat guru melanjutkan ke S2 bahkan beberapa guru sudah banyak yang lulus, serta ada yang akan melanjutkan ke S3.

*Kedua*, pengawas dan guru memiliki tanggungjawab sama untuk melaksanakan supervisi kegiatan supervisi akademik.

*Ketiga*, model klinis berdasarkan dengan siklus pra observasi, observasi, dan tahapan balikan. Ilmiah berdasarkan terencana, kontinyu, sistematis, menggunakan instrumen. Kooperatif kolegial mengindikasikan beberapa keluhan guru dalam

pembelajaran kemudian mencari solusi bersama dengan hubungan harmonis, teman sejawat. Selanjutnya menggunakan model *coaching* dengan beberapa langkah yaitu menentukan tujuan, kondisi saat ini, mencari solusi, langkah selanjutnya, monitoring, evaluasi. Setelah melaksanakan evaluasi, guru beserta pengawas *sharing* dengan suasana yang harmonis dengan merefleksikan kembali langkah-langkah teknik GROWME. Pengawas mendampingi guru untuk menemukan kekurangannya sendiri, guru diberikan kebebasan untuk memuaskan rasa keingin tahuannya, untuk mengaktualisasikan diri selanjutnya untuk memperbaiki kekurangan. Bagi guru mengajar adalah amanah, mempunyai visi ke depan, aktualisasi diri.

**c. Implikasi Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru**

*Pertama*, supervisi akademik yang dilakukan dengan harmonis dan kesejawatan, serta kesadaran dari guru bahwa mengajar adalah amanah, aktualisasi, pengabdian semuanya adalah ibadah sehingga guru senantiasa untuk mengembangkan kompetensi guru.

*Kedua*, bagi pengawas sistem perencanaan serta pembinaan menjadi lebih baik, sistem penilaian terjadi peningkatan kompetensi.

*Ketiga*, kompetensi pedagogik guru meningkat dalam disiplin tugas dan perencanaan pembelajaran, dan mampu menumbuhkan prakarsa dan jiwa pengabdian yang tinggi sebagai hasil dari keteladanan, kedisiplinan, ketekunan, ketelitian. Namun masih

terdapat guru yang belum mampu mengembangkan bahan ajar. Oleh karena itu, memerlukan pembinaan secara berkesinambungan. Kompetensi sosial guru meningkat meliputi guru memiliki akhlak mulia, arif, stabil, mantap, komunikasi efektif. Kompetensi kepribadian meningkat meliputi setiap perilaku guru, serta penguatan yang bisa menjadikan guru menjadi lebih baik, komitmen terhadap tugas, tanggungjawab terhadap tugas tinggi, semangat, rasa cinta, bangga terhadap tugas, kerja mandiri, percaya diri tinggi. Kompetensi profesionalisme meningkat meliputi membangkitkan semangat belajar, dan motivasi berprestasi, dan mempertinggi rasa tanggungjawab terhadap tugas.

### **C. Paparan Data Penelitian pada Situs II MTs Wahid Hasyim**

#### **1. Program Perencanaan Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru**

Berdasarkan jangka waktunya atau periode kerjanya, program pengawas madrasah terdiri program pengawasan tahunan disusun dengan cakupan kegiatan pengawasan pada semua sekolah di tingkat kabupaten atau kota dalam kurun waktu satu tahun. Program pengawasan tahunan disusun dengan melibatkan sejumlah pengawas dalam satu kabupaten atau kota untuk setiap jenjang pendidikan. Program pengawasan semester merupakan penjabaran program pengawasan tahunan pada masing-masing sekolah binaan selama satu semester yang disusun oleh masing-masing pengawas. Program pengawasan semester disusun oleh setiap pengawas

sesuai kondisi obyektif sekolah binaannya masing-masing.

Berikut ini hasil wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku pengawas yang bertugas melakukan supervisi akademik di MTs Wahid Hasyim, menuturkan bahwa:

Perencanaan program kerja supervisi akademik pengawas berisi cakupan program perencanaan supervisi akademik, yang meliputi program tahunan, program semester, rencana kepengawasan akademik.<sup>186</sup>

Program pengawasan tahunan disusun dengan cakupan kegiatan pengawasan pada semua sekolah di tingkat kabupaten dalam kurun waktu satu tahun. Program pengawasan tahunan disusun dengan melibatkan sejumlah pengawas Kabupaten untuk setiap jenjang pendidikan. Program pengawasan semester merupakan penjabaran program pengawasan tahunan pada masing-masing sekolah binaan selama satu semester yang disusun oleh masing-masing pengawas. Program pengawasan semester disusun oleh setiap pengawas sesuai kondisi obyektif sekolah binaannya masing-masing.

Bapak Syaifudin, selaku pengawas juga menjelaskan tentang program tahunan, beliau mengatakan:

---

<sup>186</sup> Wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

Program tahunan, yaitu identifikasi hasil pengawasan pada tahun sebelumnya, pengolahan dan analisis hasil evaluasi tahun sebelumnya, perumusan rancangan tahun sebelumnya, pemantapan dan penyempurnaan rancangan pengawasan tahunan disusun oleh pengawas kurang lebih 1 minggu. Beberapa komponen yang ada dalam program tahunan antara lain: aspek kepengawasan, kegiatan, tujuan, sasaran, indikator keberhasilan, sarana instrumen, waktu, bulan, dan tindak lanjut. Isi pada unsur kepengawasan atau aspek pada perencanaan program tahunan di antaranya: Menyusun program pengawasan, melaksanakan pembinaan kepada guru dan tenaga kependidikan, melaksanakan kegiatan, menilai kemampuan guru, mengumpulkan dan mengolah data, menganalisa hasil belajar guru, sumberdaya pendidikan, menyusun laporan dan evaluasi.<sup>187</sup>

Program pengawasan sekolah adalah rencana kegiatan pengawasan yang akan dilaksanakan oleh pengawas sekolah dalam kurun waktu tertentu. Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, pengawas sekolah harus mengawali kegiatannya dengan menyusun program kerja pengawasan yang jelas, terarah, dan berkesinambungan dengan kegiatan pengawasan yang telah dilakukan pada periode sebelumnya.

---

<sup>187</sup>Wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

Hal ini dibenarkan oleh Bapak Ibnu Ma'sum, dalam kapasitasnya sebagai ketua Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) mengatakan bahwa:

Sesuai dengan pedoman pelaksanaan tugas pengawas, maka dalam penyusunan program pengawasan pada satuan pendidikan meliputi program tahunan pengawas disusun oleh sekelompok pengawas pada setiap jenjang pendidikan Kabupaten atau Kota melalui diskusi terprogram yang berlangsung satu minggu. Program pengawasan semester adalah perencanaan teknis operasional kegiatan yang dilakukan oleh setiap pengawas pada setiap satuan pendidikan binaannya. Program ini disusun sebagai penjabaran program semester oleh setiap pengawas diperkirakan berlangsung satu minggu. Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) merupakan penjabaran dari program semester yang lebih rinci dan sistematis sesuai dengan aspek atau masalah prioritas yang harus segera dilakukan kegiatan supervisi. Penyusunan Rencana Kepengawasan Akademik ini diperkirakan berlangsung selama satu minggu.<sup>188</sup>

Penjabaran tentang program semester Bapak Syaifudin selaku pengawas juga menjelaskan:

---

<sup>188</sup>Wawancara dengan Bapak Ibnu Ma'sum, selaku Ketua Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS), 6 Juli 2019.

Program semester adalah perancangan teknis operasional kegiatan yang dilakukan oleh setiap pengawas pada setiap madrasah binaannya. Program tersebut disusun sebagai penjabaran atas program pengawasan tahunan di tingkat kabupaten. Terdiri dari semester ganjil di antaranya menyusun program kepengawasan, melaksanakan kegiatan, dan semester genap di antaranya melaksanakan pembinaan kepada tenaga kependidikan serta kepala madrasah, melaksanakan pembinaan kepada guru, melaksanakan kegiatan lainnya kemudian menyusun laporan.<sup>189</sup>

Bapak Syaifudin selaku pengawas, menjelaskan perencanaan kepengawasan akademik, beliau mengatakan bahwa:

Perencanaan kepengawasan akademik adalah penyusunan program semester di madrasah binaan. Isinya tentang pengembangan dan peningkatan kompetensi pedagogik guru dan kompetensi kepribadian.<sup>190</sup>

Hal ini sesuai dengan dokumen Rencana Kepengawasan Akademik.

Perencanaan kepengawasan akademik (RKA): penyusunan program semester di madrasah binaan. Isinya tentang pengembangan dan peningkatan kompetensi pedagogik guru. Indikator keberhasilan

---

<sup>189</sup> Wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

<sup>190</sup> Wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

peningkatan kompetensi guru di antaranya: meningkatnya kemampuan guru dalam menguasai karakteristik peserta didik, menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, guru dapat mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu, menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran, memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik, menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, meningkatkan kemampuan guru dalam memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran, melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran. Kompetensi kepribadian meliputi bertindak sesuai norma agama, hukum, sosial, kebudayaan nasional Indonesia, menampilkan pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, bijaksana, santun, berwibawa, etos kerja tinggi, tanggungjawab, bangga menjadi guru dan percaya diri, menjunjung tinggi kode etik profesi guru.<sup>191</sup>

Lebih lanjut dijelaskan bahwa: Program tahunan sekurang-kurangnya memuat: aspek atau unsur

---

<sup>191</sup>Dokumen Rencana Kepengawasan Akademik Pengawas Kementerian Agama Kabupaten Blitar 2019.

kepengawasan. Kepengawasan aspek atau masalah tujuan, indikator keberhasilan, strategi atau metode kerja (teknik supervisi), skenario kegiatan, sumber data yang diperlukan, penilaian dan instrumen pengawasan. Berkaitan dengan mekanisme penyusunan program supervisi, peneliti menemui Bapak Syaifudin selaku pengawas yang melaksanakan supervisi akademik di MTs Wahid Hasyim, melalui wawancara beliau memaparkan, sebagai berikut ini:

Kami mempunyai program kerja kepengawasan untuk satu tahun pelajaran yang kami susun bersama-sama antara pengawas pada awal tahun pelajaran dan dikoordinir langsung oleh ketua Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS). Tugas kami sebagai pengawas tidak hanya di Madrasah Tsanawiyah swasta tetapi juga Madrasah Tsanawiyah Negeri juga, sehingga memudahkan bagi kami untuk menyusun program adalah secara bersama-sama antara pengawas-pengawas yang ada baik tingkat MI, maupun tingkat MTs atau MTsN dan MA atau MAN. Dalam penyusunan program kerja tersebut tercantum jadwal pelaksanaan supervisi, rencana kegiatan tahunan, rencana kegiatan semester, dan rencana kegiatan bulanan. Semua dilaksanakan secara ilmiah, yaitu sistematis, berencana dan kontinu, mengidentifikasi problem dan kebutuhan guru serta berprinsip pada kolegal menganggap guru sebagai mitra kerja<sup>192</sup>

---

<sup>192</sup>Wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

Ungkapan pengawas tersebut dibenarkan oleh Bapak Ibnu Ma'sum kapasitasnya sebagai sekretaris Kelompok Kerja Pengawas. Dalam wawancara itu peneliti mengajukan pertanyaan yang sama dengan pengawas dan secara tegas ketua POKJAWAS tersebut menjelaskan bahwa:

Adapun kegiatan rutin memasuki awal tahun pelajaran, kami mengumpulkan semua pengawas mulai TK, RA sampai MI, MTs atau MTsN sampai pengawas MA atau MAN. Kami secara bersama-sama untuk satu tahun pelajaran. Program kerja pengawas itu meliputi rencana kegiatan tahunan, rencana kegiatan semester, dan rencana kegiatan bulanan. Hasilnya kami sampaikan kepada seluruh kepala madrasah untuk selanjutnya disampaikan kepada guru-guru.<sup>193</sup>

Kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, dalam sebuah wawancara dengan peneliti, Bapak Matroni mengatakan:

Pengawas berkunjung ke madrasah pada awal tahun pelajaran dalam kunjungan tersebut pengawas menyampaikan program kerja pengawas serta jadwal kunjungan di Madrasah kami termasuk jadwal kunjungan kelas untuk satu tahun pelajaran. Program kerja tersebut meliputi rencana kegiatan tahunan, rencana kegiatan semester, dan rencana kegiatan bulanan yang disampaikan kepada kami

---

<sup>193</sup>Wawancara dengan Bapak Ibnu Ma'sum, selaku Ketua Kelompok Kerja Pengawas, 6 Juli 2019.

secara tertulis di samping mereka menjelaskan teknik-teknik dalam melaksanakan supervisi akademik tersebut.<sup>194</sup>

Setiap pengawas madrasah mempunyai tanggungjawab untuk menyusun program pengawasan, baik yang bersifat tahunan dan semester. Penyusunan program pengawasan ini dimaksudkan agar pengawas madrasah dapat melaksanakan tugas pengawasan secara efektif dan terencana. Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti melalui wawancara dengan ketua Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) Kementerian Agama Kabupaten Blitar para pengawas diwajibkan untuk menyusun program tahunan dan semester dan bahkan membuat jadwal kunjungan supervisi. Sebagaimana pernyataan Bapak Ibnu Ma'sum, selaku Ketua POKJAWAS, beliau menyampaikan:

Pada setiap tahun pelajaran, terutama pada saat sebelum semester ganjil saya sebagai ketua Kelompok Kerja Pengawas mengundang seluruh pengawas untuk melakukan rapat penyusunan program. Dalam rapat penyusunan program tersebut dilakukan pembahasan tentang rencana program yang bersifat tahunan dan semester.<sup>195</sup>

---

<sup>194</sup>Wawancara dengan Bapak Matroni, selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

<sup>195</sup> Wawancara dengan Bapak Ibnu Ma'sum, selaku Ketua POKJAWAS, 6 Juli 2019.

Selain wawancara dengan ketua POKJAWAS tersebut, peneliti juga mencari informasi dengan mewawancarai sekretaris POKJAWAS, Bapak Mustofa, beliau menyampaikan bahwa:

Penyusunan dilaksanakan di awal semester ganjil bulan Juli, sedangkan untuk penyempurnaan program tersebut dilakukan rapat internal pengawas bulan Agustus. Alur penyusunan diawali dengan deskripsi hasil pengawasan dan masalah yang dihadapi pengawasan pada tahun ajaran sebelumnya. Penyusunan program pengawasan baik yang bersifat tahunan maupun semester dilakukan setelah mencermati dan menganalisa hasil pengawasan dan masalah yang muncul pada tahun ajaran sebelumnya. Seluruh pengawas di Kementerian Agama Kota Blitar terlibat dalam penyusunan program pengawasan tersebut, dan bahkan pengawas juga menyusun jadwal kunjungan ke masing-masing madrasah binaan, karena merekalah yang akan melaksanakan program-program tersebut.<sup>196</sup>

Bapak Syaifudin selaku pengawas mengatakan bahwa:

Program semester terdiri dari semester ganjil dan genap, kedua program semester, karena dibuat diturunkan dari program tahunan yang disusun secara kolektif di Kementerian Agama Kabupaten Blitar. Program tahunan masih umum kalau dilihat dari sisi waktu pelaksanaannya, karena hanya menunjukkan pada bulan pelaksanaan, sedangkan

---

<sup>196</sup> Wawancara dengan Bapak Mustofa, selaku Sekretaris POKJAWAS, 6 Juli 2019.

pada program semester kegiatan supervisi ditunjukkan dengan bulan dan minggu pelaksanaannya. Di samping itu disusun rencana kegiatan sebagai pedoman kerja dengan membuat daftar madrasah binaan dan menyiapkan blangko-blanko. Idealnya pengawas menyusun program pengawasan yang lebih rinci yang memuat jenis kegiatan, sasaran, waktu pelaksanaan dan sebagainya, sehingga supervisi dilakukan secara konsisten, tidak berdasarkan kebutuhan saja.<sup>197</sup>

Peneliti melakukan observasi rapat evaluasi program dan penyusunan program pengawasan, dalam pertemuan tersebut terlihat ketua dan sekretaris POKJAWAS memimpin rapat. Rapat pengawas dihadiri 29 orang pengawas dan dilaksanakan di ruang rapat Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar.<sup>198</sup> Dari pengamatan peneliti terlihat bahwa penyempurnaan program pengawasan baik program tahunan maupun semester dilakukan dengan tahapan penyampaian target supervisi tahun sebelumnya, dan penyampaian kendala supervisi tahun sebelumnya. Semua peserta rapat terlihat antusias dalam menyusun program sambil menyampaikan rasional ketercapaian program pada tahun sebelumnya. Sekretaris mendokumentasikan hasil

---

<sup>197</sup> Wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

<sup>198</sup> Observasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar, 6 Juli 2019.

evaluasi program dan hasil penyusunan program tahunan dan semester.<sup>199</sup>

Program kerja pengawas yang sudah dideskripsikan di atas di dalam program kerja tahunan terdapat beberapa ragam kegiatan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawas madrasah.<sup>200</sup> Seluruh kegiatan rangkaian tugas pengawasan. Kegiatan pengawasan madrasah diawali dengan penyusunan program kerja yang dilandasi oleh hasil pengawasan pada tahun sebelumnya. Berpedoman pada program kerja yang disusun, dilaksanakan kegiatan inti pengawasan meliputi penilaian, pembinaan, dan pemantauan pada setiap komponen sistem pendidikan di madrasah binaan. Pada tahap berikutnya dilakukan pengelolaan dan analisis data tersebut, disusun laporan hasil pengawasan yang menggambarkan sejauh mana keberhasilan tugas pengawas dalam mengembangkan kompetensi guru dan hasilnya di madrasah binaan. Sebagai tahap akhir dari satu siklus kegiatan pengawasan madrasah adalah menetapkan tindak lanjut untuk program pengawasan tahun berikutnya. Tindak lanjut pengawasan diperoleh berdasarkan hasil evaluasi komprehensif terhadap seluruh kegiatan pengawasan dalam satu periode. Berikut ini pernyataan Bapak Syaifudin bahwa:

Penyusunan program kerja pengawas berlandaskan identifikasi hasil pengawasan pada tahun

---

<sup>199</sup> Observasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Blitar, 6 Juli 2019.

<sup>200</sup> Dokumentasi, Perencanaan Program kerja Pengawas Kabupaten Blitar, 6 Juli 2019.

sebelumnya melalui analisis kesenjangan dengan mengacu pada kebijakan di bidang pendidikan yang digunakan, identifikasi hasil pengawasan menggambarkan sejauhmana ketercapaian tujuan pengawasan yang telah dilakukan pada tahun sebelumnya. Identifikasi hasil pengawasan problem guru di MTs Wahid Hasyim:

- 1) Pada proses belajar-mengajar menggunakan metode tertentu, tidak menggunakan berbagai metode mengajar, sehingga membosankan, tidak membangkitkan gairah semangat belajar siswa.
- 2) Penampilan fisik (performance) kurang rapi, persiapan kegiatan belajar-mengajar juga kurang disiapkan.
- 3) Belum semua guru menjadikan silabus dan RPP sebagai panduan pembelajaran secara fungsional.
- 4) Beberapa guru belum menguasai komputer.

Langkah selanjutnya yang kami lakukan adalah pengolahan dan analisis hasil dan evaluasi pengawasan tahun sebelumnya, pengolahan dan analisis hasil pengawasan yang telah dilakukan tahun sebelumnya diarahkan untuk menetapkan prioritas tujuan, sasaran, metode kerja serta langkah-langkah kegiatan dalam program pengawasan tahun berikutnya. Setelah itu, kami melakukan perumusan rancangan program pengawasan tahunan, perumusan rancangan program pengawasan tahunan dilandasi oleh informasi yang diperoleh atas dasar identifikasi

serta analisis hasil pengawasan pada tahun sebelumnya, dirumuskan rancangan program pengawasan tahunan untuk semua sekolah binaan. Jadi inti pengawasan akademik sebenarnya pada penilaian, pembinaan, dan pemantauan pada setiap komponen sistem pendidikan di madrasah binaan, setelah itu melakukan pengelolaan serta analisis data tersebut, kemudian menyusun laporan hasil pengawasan yang mana bisa menggambarkan bagaimana keberhasilan pengawas dalam mengembangkan kompetensi guru pada madrasah binaan, langkah yang terakhir yaitu menetapkan tindak lanjut program untuk tahun depan, berdasarkan hasil evaluasi seluruh kegiatan yang sudah dilakukan.<sup>201</sup>

Berdasarkan paparan data di atas peneliti melakukan wawancara dengan salah satu guru di MTs Wahid Hasyim, yaitu Bapak Arifin, beliau menuturkan:

Pengawas mempunyai program supervisi dan disampaikan kepada kepala madrasah pada awal tahun pelajaran dan selanjutnya kepala madrasah dan disosialisasikan dalam rapat dewan guru pada awal tahun pelajaran. Program kerja berbentuk program tahunan.<sup>202</sup>

---

<sup>201</sup> Wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

<sup>202</sup> Wawancara dengan Bapak Arif, Guru di MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

Pengawasan adalah kegiatan untuk menjamin kegiatan-kegiatan atau program-program telah berjalan sesuai dengan perencanaan untuk mencapai tujuan. Pengawasan sangat diperlukan oleh setiap organisasi agar organisasi berjalan sesuai dengan apa yang dikehendaki. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Awad Tajudin, guru Bahasa Arab, beliau mengatakan bahwa:

Pengawasan merupakan kegiatan monitoring untuk mengetahui semua kegiatan terlaksana sesuai rencana, pengawas mendukung madrasah untuk melakukan analisis kekuatan, kelemahan dan potensi serta peluang madrasah untuk mendukung peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan pada madrasah di masa yang akan datang.<sup>203</sup>

Berdasarkan paparan data di atas, dan kondisi yang diamati di lapangan dapat diformulasikan temuan penelitian bahwa pengawas memiliki program supervisi, program supervisi disusun bersama antara para pengawas yang dikoordinir oleh ketua Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) pada awal tahun, program supervisi disosialisasikan kepada guru melalui hasil koordinasi dengan kepala madrasah, dan program kerja pengawas meliputi materi kegiatan, bentuk kegiatan supervisi, dan sasaran kegiatan supervisi.

---

<sup>203</sup> Wawancara dengan Bapak Awad Tajudin, selaku Guru Bahasa Arab, 27 Juli 2019.

## **2. Model Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru**

Supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas meliputi penilaian, pemantauan, dan pembinaan. Adapun dalam penilaian kinerja guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih, melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan Bapak Syaifudin selaku pengawas, beliau mengatakan bahwa:

Penilaian yang saya lakukan sebagai seorang pengawas, yaitu dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja guru, dalam melaksanakan supervisi akademik dengan menggunakan kunjungan kelas, saya lebih dahulu masuk ke dalam kelas sebelum guru masuk, saya ingin untuk menilai penampilan guru dimulai masuk, membuka, setelah selesai melaksanakan pembelajaran dilanjutkan dengan percakapan pribadi antara saya dan guru untuk memberitahukan kelebihan maupun memberikan penekanan petunjuk maupun peringatan-peringatan akan tugas dan tanggungjawab guru.<sup>204</sup>

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Awad Tajudin, selaku guru Bahasa Arab, Beliau mengatakan bahwa:

---

<sup>204</sup> Wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas MTs Wahid Hasyim, 6 Juli 2019.

Supervisi akademik dalam penilaian yang dilakukan pengawas, yaitu dengan kunjungan kelas, *Alhamdulillah* kami guru-guru senang dengan adanya penilaian, dengan adanya penilaian kami merasa termotivasi untuk berbenah menjadi lebih baik, setelah selesai melakukan penilaian kami dan pengawas selalu mengadakan dialog untuk mengetahui hasil dari pembelajaran yang kami lakukan.<sup>205</sup>

Selanjutnya untuk mengetahui komitmen dan abstraksi guru, Bapak Matroni, selaku kepala madrasah MTs Wahid Hasyim mengatakan:

Saya sebagai kepala madrasah, mengamati bahwa guru-guru sebagai pendidik yang berbeda-beda, mayoritas swasta meskipun juga ada yang PNS beberapa orang saja, namun secara garis besar guru di madrasah ini memiliki tanggungjawab yang tinggi dalam melaksanakan tugas serta memiliki komitmen yang sangat baik, semua tugas dikerjakan dengan penuh tanggungjawab namun tidak terlepas dari pemantauan pengawas dalam memecahkan sebuah persoalan.<sup>206</sup>

Hal ini juga senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Syaifudin selaku pengawas, beliau mengatakan bahwa:

---

<sup>205</sup> Wawancara dengan Bapak Awad Tajudin, selaku Guru Bahasa Arab, 27 Juli 2019.

<sup>206</sup> Wawancara dengan Bapak Matroni, selaku Kepala MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

Saya mengamati semua guru-guru, bahwa dalam menjalankan tugas sebagai pendidik, guru memiliki komitmen tinggi abstraksi rendah, ada juga guru yang memiliki abstraksi rendah komitmen tinggi, namun secara keseluruhan guru-guru memiliki disiplin yang tinggi dalam menjalankan amanahnya sebagai pendidik.<sup>207</sup>

Hal ini juga ditambahkan oleh Ibu Yayuk, selaku guru Bahasa Indonesia, Beliau mengatakan bahwa:

Kami guru di MTs Wahid Hasyim, menyadari tanggungjawab kami sebagai guru, maka dari itu kami harus berkomitmen serta mengupayakan terbaik untuk siswa maupun lembaga ini, mengajar adalah panggilan jiwa, mengajar adalah rahmat, mengajar adalah pengabdian serta bagi kami semua itu ibadah<sup>208</sup>

Hal lain juga disampaikan oleh Bapak Syaifudin, beliau mengatakan bahwa:

Selama dalam pembinaan, pemantauan, maupun penilaian saya mengamati tentang guru-guru yang ada di madrasah ini, ada guru yang mempunyai abstraksi sedang ketika ada permasalahan bagi guru yang masih baru bisa menyelesaikan namun masih ada pengarahan, akan tetapi sebagian besar guru

---

<sup>207</sup>Wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas MTs Wahid Hasyim, 6 Juli 2019.

<sup>208</sup>Wawancara dengan Ibu Yayuk, selaku Guru Bahasa Indonesia, 27 Juli 2019.

memiliki abstraksi yang tinggi, ketika ada sebuah permasalahan, para guru memiliki berbagai macam solusi.<sup>209</sup>

Hal ini juga ditambahkan oleh Bapak Matroni, selaku kepala madrasah, beliau mengatakan bahwa:

Sebagai kepala madrasah, yang setiap hari bertemu dengan guru-guru, memang di madrasah ini terdiri dari macam-macam guru tentunya semua ada perbedaan satu dengan yang lain, ada yang memiliki komitmen tinggi abstraksi rendah, komitmen tinggi, abstraksi tinggi, namun sejauh ini yang saya rasakan dan saya amati bahwa guru-guru di sini secara umum semuanya memiliki abstraksi yang tinggi, terbukti setiap ada permasalahan guru selalu tanggap dan memiliki banyak alternatif pemecahan masalah, meskipun guru-guru juga selalu mengkomunikasikan kepada saya maupun kepada pengawas.<sup>210</sup>

Indikator pembinaan meliputi pembinaan kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional. Kompetensi dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian. Untuk mengembangkan

---

<sup>209</sup>Wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas MTs Wahid Hasyim, 6 Juli 2019.

<sup>210</sup>Wawancara dengan dengan Bapak Matroni, selaku Kepala MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

kompetensi pedagogik tentunya diperlukan teknik, pendekatan dan model agar bisa berjalan dengan baik. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku pengawas MTs Wahid Hasyim, beliau mengatakan bahwa:

Supervisi akademik yang saya lakukan di MTs Wahid Hasyim ini yang meliputi pembinaan kompetensi pedagogik dengan memeriksa perangkat pembelajaran kemudian kunjungan kelas setelah itu saya masuk ke kelas dan mengambil posisi di belakang siswa untuk melihat persiapan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran setelah selesai guru dan pengawas mengadakan percakapan pribadi untuk membicarakan hasil dari kegiatan pembelajaran di kelas.<sup>211</sup>

Hal ini juga ditambahkan juga oleh Bapak Matroni selaku kepala madrasah MTs Wahid Hasyim, beliau mengatakan bahwa:

Pengawas datang ke madrasah untuk melakukan pembinaan kompetensi pedagogik dengan menggunakan pendekatan kolaboratif yang diterapkan oleh pengawas adalah pada teknik kelompok di antaranya rapat dengan pengawas, kepala madrasah dan guru untuk mengevaluasi seluruh permasalahan yang ditemukan pada saat pembelajaran di kelas, kemudian selain juga

---

<sup>211</sup> Wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas MTs Wahid Hasyim, 6 Juli 2019.

mengikutkan guru pada kegiatan workshop, lokakarya.<sup>212</sup>

Kompetensi sosial sendiri dapat dimengerti sebagai kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi sosial guru tercermin melalui indikator: interaksi guru dengan siswa, interaksi guru dengan kepala sekolah, interaksi guru dengan rekan kerja, interaksi guru dengan orang tua siswa, interaksi guru dengan masyarakat.

Berikut ini hasil wawancara dengan Bapak Syaifudin selaku pengawas MTs Wahid Hasyim, Beliau mengatakan bahwa:

Pembinaan kompetensi sosial dengan teknik kelompok, yaitu pembentukan kepanitiaan kegiatan madrasah, lokakarya, seminar, workshop serta guru-guru di MTs Wahid Hasyim menerapkan setiap guru memberikan privat belajar secara gratis kepada para siswa.<sup>213</sup>

Hal ini senada juga yang disampaikan oleh Ibu Sulaihah selaku guru Aqidah Akhlak, beliau mengatakan bahwa:

Untuk mengembangkan kompetensi sosial guru, yang dilakukan oleh pengawas di antaranya dengan

---

<sup>212</sup> Wawancara dengan Bapak Matroni, selaku Kepala MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

<sup>213</sup> Hasil wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas MTs Wahid Hasyim, 6 Juli 2019.

seminar, workshop, selain itu program dari madrasah kami yaitu memberikan les kepada siswa secara gratis setiap sore hari ke rumah guru terdekat dengan siswa, program ini sangat efektif sekali.<sup>214</sup>

Pembinaan kompetensi kepribadian adalah salah satu kemampuan yang sangat dibutuhkan guru dalam melaksanakan tugas keguruannya. Seorang guru yang memiliki kecenderungan dan bakat untuk menjadi guru, sehingga ia pun akan selalu memiliki sikap optimisme dalam pekerjaannya sebagai guru, ia akan cepat dan tepat dalam mengambil keputusan.

Sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syaifudin selaku pengawas, beliau mengatakan bahwa:

Pengembangan kompetensi kepribadian ini, saya bekerja sama dengan kepala madrasah MTs Wahid Hasyim, di madrasah ini nilai-nilai religius sangatlah diutamakan semuanya ini tercermin dalam keseharian, misalnya sebelum masuk kelas guru harus lebih awal 15 menit sebelum pelajaran dimulai menyambut kedatangan siswa, kemudian berdoa bersama, selain itu kepala madrasah bekerja sama dengan madrasah serta kepala yayasan untuk mengundang kyai atau nara sumber lainnya untuk pengajian maupun mengadakan training yang bisa membangkitkan semangat, tanggungjawab para

---

<sup>214</sup> Hasil wawancara dengan Sulaikhah, selaku Guru Aqidah Akhlak MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

guru untuk melaksanakan tugasnya menjadi lebih baik.<sup>215</sup>

Hal ini senada yang disampaikan oleh Ibu Siti Kumaiyah selaku guru Matematika, beliau mengatakan bahwa:

Biasanya kami bersama-sama dengan ketua yayasan mengadakan tahlil rutin di madrasah. Pengawas sangat memahami karakteristik guru di sini, yang terpenting komunikasi yang bisa mempengaruhi ataupun menggerakkan para guru untuk berlomba-lomba mengembangkan kompetensinya atas kesadaran dirinya sendiri bukan adanya paksaan.<sup>216</sup>

Kompetensi profesional yaitu kompetensi penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya. Kompetensi ini disebut dengan penguasaan sumber bahan ajar atau sering disebut dengan bidang studi keahlian.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syaifudin, beliau mengatakan bahwa:

Pembinaan dalam pengembangan kompetensi profesional guru di MTs Wahid Hasyim yaitu dengan teknik individual dengan kunjungan ke

---

<sup>215</sup>Wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas MTs Wahid Hasyim, 6 Juli 2019.

<sup>216</sup> Wawancara dengan Ibu Siti Kumaiyah, selaku Guru Matematika MTs Hasyim, 27 Juli 2019.

kelas saat guru mengajar, kemudian setelah selesai mengajar *sharing* tentang kekurangan dan kelebihan dengan pendekatan kolaboratif, selain itu juga dengan teknik kelompok dengan mengikutkan guru-guru MTs Wahid Hasyim di MGMP, seminar, lokakarya, workshop serta ada beberapa guru yang akan menempuh S2.

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Darul Aziz, selaku guru Bahasa Inggris, beliau mengatakan bahwa:

Pengawas dalam melakukan pembinaan kompetensi profesional biasanya dengan kunjungan kelas, selain itu juga melalui kegiatan bersama-sama, di antaranya mengikutkan guru dalam seminar, workshop, MGMP, serta kegiatan ilmiah lainnya.<sup>217</sup>

Bapak Habib juga menambahkan, beliau mengatakan bahwa:

Untuk mengembangkan kompetensi profesional guru, ada beberapa guru di MTs Wahid Hasyim ini melanjutkan studi ke S2, dengan biaya sendiri, selain itu guru-guru di sini mengikuti workshop, diklat serta MGMP.<sup>218</sup>

Selanjutnya yang dilakukan pengawas yaitu melaksanakan pemantauan pelaksanaan SNP. Kegiatan

---

<sup>217</sup> Wawancara dengan Bapak Darul Aziz, selaku Guru Bahasa Inggris, 27 Juli 2019.

<sup>218</sup> Wawancara dengan Bapak Habib, selaku Guru SKI, 27 Juli 2019.

supervisi akademik dalam pemantauan meliputi pemantauan dan pembinaan pelaksanaan SNP merupakan kegiatan di mana terjadi interaksi langsung antara pengawas madrasah dengan kepala madrasah dan tenaga kependidikan lainnya. Kegiatan ini dilaksanakan di madrasah binaan, pelaksanaan pembinaan dengan menggunakan format dan instrumen yang ditentukan oleh Kementerian Agama provinsi, kabupaten, yang bersangkutan.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Syaifudin selaku pengawas MTs Wahid Hasyim, beliau mengatakan bahwa:

Pemantauan yang saya lakukan adalah mengunjungi sekolah untuk memantau pembelajaran di MTs Wahid Hasyim, jika terdapat beberapa masalah para guru *sharing* dengan pengawas, dan kegiatan pemantauan ini rutin saya lakukan.<sup>219</sup>

Hal ini juga ditambahkan oleh Bapak Matroni, selaku kepala madrasah MTs Wahid Hasyim, beliau mengatakan bahwa:

Pengawas ketika menjalankan tugas di antaranya yaitu pemantauan, dan *Alhamdulillah* pengawas selalu memantau rutin di madrasah ini, setiap ada

---

<sup>219</sup> Wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas MTs Wahid Hasyim, 6 Juli 2019.

hal yang baru, maupun problem para guru di sini *sharing* bu dengan pengawas.<sup>220</sup>

Bagi guru yang *performance* sudah baik dapat diberikan inovasi-inovasi yang terkait dengan tugas pokoknya (pedagogik, profesional, sosial, kepribadian). Model pengembangan dapat dilakukan misalnya melalui *coaching* dengan teknik GROWME. Bapak Syaifudin, selaku pengawas mengatakan bahwa:

Teknik pembinaan di MTs Wahid Hasyim menerapkan model *coaching* dengan teknik GROWME dengan beberapa langkah yaitu menentukan tujuan (*Goal*), kondisi saat ini (*Reality*), mencari solusi (*Option*), langkah selanjutnya (*What's next*), monitoring (*Monitoring*), evaluasi (*Evaluation*). Kemudian kami *sharing* merefleksikan kembali langkah-langkah yang sudah dilakukan GROWME untuk menentukan tindakan apa selanjutnya. Dasar guru mengajar adalah amanah, aktualisasi diri, kehormatan, semuanya ibadah.<sup>221</sup>

Berdasarkan hasil observasi menunjukkan tahapan GROWME, yaitu:

(1)**Goal (G) Tujuan:** guru menentukan sendiri tujuan, pengawas bertanya tentang tujuan, makna dan indikator sukses sampai tujuan.

---

<sup>220</sup> Wawancara dengan Bapak Matroni, selaku Kepala Madrasah MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

<sup>221</sup> Wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas, 6 Juli 2019.

- (2) **Reality (R) Realitas:** guru menilai dirinya sendiri, bagaimana kondisi sekarang, dan mengapa begitu, pengawas bertanya tentang kondisi dan alasannya, dan upaya yang pernah dilakukan.
- (3) **Option (O) Alternatif :** guru bertanya kepada dirinya tentang solusi untuk mencapai tujuan, pengawas meminta guru mengeksplorasi berbagai alternatif dan menawarkan saran-saran dengan hati-hati.
- (4) **What's Next (W) Langkah Selanjutnya:** guru mengungkapkan rencana alternatif pemecahan masalah berikut tahapan, serta potensi hambatan dan pemecahannya serta alokasi waktu, pengawas meminta guru memegang teguh pilihan rencana tindakan dan mengidentifikasi langkah, hambatan, dukungan, cara mengatasi, serta waktu yang diperlukan, pengawas dan guru membuat komitmen tentang rencana tersebut dan didokumentasikan.
- (5) **Monitoring (M): guru mereview** kemajuan pencapaian tujuan tahapan GROW, pengawas bertanya tentang proses mencapai tujuan, posisi, konsistensi waktu, dukungan yang dibutuhkan, pengawas dan guru berbagi pengalaman tentang hasil pengamatannya, pengawas memberi umpan balik yang kreatif, akurat, konstruktif dan memotivasi.
- (6) **Evaluation (E) Evaluasi:** Guru mengevaluasi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan alasannya, pengawas bertanya tentang hasil evaluasi pencapaian tujuan dan alasannya, bagian yang signifikan, serta

komentar, pengawas memberikan hasil evaluasi, bila mana hasil evaluasi jauh berbeda diperlukan penyamaan persepsi dan kriteria, guru merayakan kesuksesan dan pengawas menyatakan dukungan atas usaha-usaha yang telah dilakukan guru.<sup>222</sup>

Setelah melaksanakan evaluasi, guru beserta pengawas *sharing* dengan suasana yang harmonis dengan merefleksikan kembali langkah-langkah teknik GROWME. Pengawas mendampingi guru untuk menemukan kekurangannya sendiri, guru diberikan kebebasan untuk memuaskan rasa keingin tahunya, untuk mengaktualisasikan diri selanjutnya untuk memperbaiki kekurangan. Bagi guru mengajar adalah amanah, mempunyai visi ke depan, aktualisasi diri.<sup>223</sup>

### **3. Implikasi Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru**

Hasil supervisi akademik perlu ditindaklanjuti agar memberikan implikasi yang nyata untuk meningkatkan kompetensi guru. Implikasi nyata ini diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun *stakeholders*. Tindaklanjut tersebut berupa penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar, dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan lebih lanjut.

---

<sup>222</sup> Observasi di MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

<sup>223</sup> Observasi di MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

Tindak lanjut dari hasil analisis merupakan pemanfaatan hasil supervisi. Isi materi pelatihan tentang tindak lanjut hasil supervisi akan dibahas mengenai pembinaan dan pemantapan instrumen. Semua hasil dari supervisi akademik dapat berimplikasi pada pengembangan kompetensi guru harus ada tindak lanjut yang dilakukan pengawas yaitu melakukan pembinaan.

Hal ini sesuai hasil wawancara dengan Bapak Syaifudin selaku pengawas, beliau mengatakan bahwa:

Setelah melaksanakan supervisi akademik, tentu ada tindak lanjut baru berimplikasi pada guru, tindak lanjutnya berupa pembinaan, menurut penilaian saya kompetensi guru di MTs Wahid Hasyim ini setelah adanya supervisi akademik jelas meningkat, tapi harus ada tindak lanjut, dan itu pun sebuah proses dan butuh ketelatenan, menurut pengamatan saya selaku supervisor.<sup>224</sup>

Senada dengan Bapak Matroni, selaku kepala madrasah MTs Wahid Hasyim, beliau mengatakan bahwa:

Sebagai kepala madrasah saya mengamati, dengan adanya supervisi akademik kemudian ada tindak lanjut yang dilakukan pengawas kepada guru yaitu pembinaan yang berkesinambungan, pemantapan instrumen ternyata sangat berimplikasi bagi

---

<sup>224</sup>Wawancara dengan Bapak Syaifudin, selaku Pengawas MTs Wahid Hasyim, 6 Juli 2019.

pengembangan kompetensi guru, dan saya rasa ada peningkatan dari guru-guru.<sup>225</sup>

Sementara itu Bapak Awad Tajuddin menuturkan dalam kesempatan wawancara dengan peneliti, sebagai berikut:

Pembinaan guru oleh pengawas melalui supervisi akademik ini mampu membangkitkan semangat kerja sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran yang dilaksanakan guru di kelas. Hal ini terjadi karena hubungan di antara kami dibangun sangat harmonis, akrab, dan pengawas menggunakan bahasa dengan santun, halus, lembut, ramah, dalam berkomunikasi dengan guru, menganggap kami sebagai mitra kerja.<sup>226</sup>

Hal ini senada juga yang disampaikan oleh Ibu Fitri selaku guru Biologi, beliau mengatakan bahwa:

Supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru dinilai sangat positif, karena pengawas memberikan penguatan positif, karena perilaku pengawas dengan mengapresiasi setiap kontribusi kami, yaitu selalu memberikan penguatan positif baik verbal maupun non verbal, di antaranya dengan memberikan pujian secara

---

<sup>225</sup> Wawancara dengan Bapak Matroni, selaku Kepala Madrasah, MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

<sup>226</sup> Wawancara dengan Bapak Awad Tajuddin, selaku Guru Aqidah Akhlak MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

tulis, seperti dengan kata-kata sangat tepat, dengan isyarat. Supervisi akademik seperti itu, kami merasa sangat dihargai oleh pengawas.<sup>227</sup>

Supervisi akademik dapat membangkitkan semangat belajar, menumbuhkan komitmen terhadap tugas, dan mempertinggi rasa tanggungjawab terhadap tugas. Selain itu juga, dengan adanya supervisi akademik guru dapat terbantu dalam memperbaiki situasi pembelajaran. Kompetensi guru meningkat dalam disiplin tugas, di antaranya menyelesaikan tugas, loyalitas dan kerja yang baik, bijak dalam bicara, santun dalam bertindak, komitmen terhadap tugas.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibu Fitri, beliau mengatakan bahwa:

Saya merasakan supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru yang dilakukan oleh pengawas sangat baik dan menyenangkan, menumbuhkan komitmen terhadap tugas, karena kami di sini dibina dengan perilaku pengawas yang mengedepankan akhlak mulia dan tutur kata yang halus, sejuk, lemah lembut. Pengawas madrasah dengan teliti dan cermat dalam memberikan penghargaan/ mengapresiasi terhadap prestasi yang dibuat oleh guru dalam menjalankan tugas sebagai pendidik. Cara yang digunakan pengawas seperti

---

<sup>227</sup> Wawancara dengan Ibu Fitri, selaku Guru Biologi MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

ini merasa dihargai, dimotivasi terus-menerus untuk mengembangkan kompetensi pendidikan.<sup>228</sup>

Berikut ini hasil wawancara dengan Bapak Zainal Arifin, beliau mengatakan bahwa:

Menurut saya kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas merupakan kebutuhan guru untuk meningkatkan kualitas profesionalnya, karena itu, pembinaan dengan kegiatan supervisi akademik tersebut sangat tepat dan mempunyai implikasi positif bagi guru, di antaranya yang kami rasakan adalah mempertinggi kegairahan dan kesungguhan dalam mengajar dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran.<sup>229</sup>

Kompetensi guru meningkat dalam disiplin tugas dan perencanaan pembelajaran ditunjukkan oleh perumusan tujuan pembelajaran, penyusunan materi pembelajaran, penyusunan alat atau instrumen evaluasi pembelajaran secara sistematis, sederhana, menarik. Materi, metode, media pembelajaran harmonis dan serasi, bahasa digunakan secara efektif, empati, santun, menarik, kreatif, inovatif dan mampu menumbuhkan prakarsa dan jiwa pengabdian yang tinggi sebagai hasil dari keteladanan, kedisiplinan, ketekunan, ketelitian, berakhlak mulia, teladan bagi murid, arif, komunikasi

---

<sup>228</sup>Wawancara dengan Ibu Fitri, selaku Guru Biologi MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

<sup>229</sup>Wawancara dengan Bapak Zaenal Arifin, selaku Guru Fiqih MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

efektif, langkah-langkah pembelajaran sistematis, harmonis, serasi, suasana kelas kondusif, dan menyenangkan, kooperatif, obyektif, tidak deskriminatif, serta berimplikasi pada siswa. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibu Erni Laila Musfinah, selaku guru IPS, beliau mengatakan bahwa:

Saya merasa termotivasi terus untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melaksanakan tugas. Hal ini terpicu oleh perilaku pengawas, yaitu, dengan cermat, teliti dan tekun dalam mengamati, dan mengapresiasi kegiatan kami di kelas sehingga kami mendapat kesempatan untuk memperbaiki kekurangan ketika menjalankan tugas. Kami juga termotivasi oleh perilaku pengawas madrasah dengan selalu menampilkan perilaku kesantunannya, akhlak yang baik dan tidak pernah menaikkan nada suaranya ketika menegur. Hasil dari supervisi akademik guru sangat berimplikasi bagi siswa lulus dengan nilai yang memuaskan, guru menjadi tauladan murid <sup>230</sup>

Apa yang dikemukakan Ibu Erni Laila dibenarkan oleh Bapak Zaenal Arifin dalam wawancara berikut:

Saya merasa suasana kerja sangat menyenangkan, bersemangat dan bermakna, emosi terkontrol, respek dalam memahami diri, berkat bimbingan pengawas yang menyejukkan suasana batin dengan akhlak mulai, kesantunan dan hubungan yang tetap

---

<sup>230</sup>Wawancara dengan Ibu Erni Laila Musfinah, selaku Guru IPS MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

baik dan harmonis serta perhatian pengawas terhadap suasana kehidupan kelas cukup tinggi dengan melakukan pengamatan dan penghayatan terhadap proses pembelajaran yang sedang terjadi.<sup>231</sup>

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di lapangan bahwa memang benar, kompetensi guru meningkat dalam disiplin tugas di antaranya mematuhi peraturan yang ditetapkan madrasah, menyelesaikan tugas, loyalitas dan kerja yang baik, bijak dalam bicara, santun dalam bertindak, guru memiliki komitmen yang sangat baik, bertanggungjawab terhadap tugas. Kepekaan pengawas yang berwujud memahami apa yang dirasakan guru, cepat tanggap terhadap perubahan yang terjadi pada guru, sikap saling pengertian dan saling memahami, sikap peduli terhadap permasalahan guru dapat membangkitkan inisiatif, prakarsa, kemauan bekerja dan jiwa pengabdian, memotivasi semangat dan gairah kerja guru untuk bekerja lebih baik.<sup>232</sup>

#### **4. Temuan Situs 2 MTs Wahid Hasyim**

Berdasarkan paparan data di atas, maka dapat diuraikan berupa temuan penelitian sebagai berikut:

##### **a. Program Perencanaan Supervisi Akademik dalam pengembangan Kompetensi Guru**

*Pertama*, penyusunan perencanaan program dilakukan pengawas dikoordinir oleh ketua

---

<sup>231</sup>Wawancara dengan Bapak Zaenal Arifin, selaku Guru Fiqih MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

<sup>232</sup> Observasi di MTs Wahid Hasyim, 27 Juli 2019.

Kelompok Kerja Pengawas pada awal tahun, dilaksanakan secara semi ilmiah, mengadakan perbaikan terus-menerus, mengidentifikasi problem dan kebutuhan guru serta berprinsip demokratis, tanggungjawab bersama, namun belum terintegrasi secara keseluruhan. Berdasarkan pada kerja profesional adalah ibadah.

*Kedua*, langkah-langkah dalam perencanaan supervisi akademik. (a) input: mengidentifikasi kebutuhan dan problem guru, objektif. (b) proses : menyusun program, implementasi dan monev program, (c) produk: laporan hasil peningkatan guru, (d) *outcome*: peningkatan kompetensi guru, (e) *feedback*: refleksi akademik dan spiritualisasi.

*Ketiga*, perumusan perencanaan program supervisi akademik yaitu program tahunan, program semester, dan rencana kepengawasan akademik.

*Keempat*, sasaran supervisi akademik yaitu guru tentang program pembelajaran dan kegiatan belajar mengajar di kelas, pengelolaan kelas, analisis ketuntasan belajar, program remedial.

## **b. Model Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru**

*Pertama*, teknik yang digunakan pengawas saat memantau yaitu menggunakan kunjungan sekolah, jika terdapat beberapa masalah para guru *sharing* dengan pengawas. Penilaian yang dilakukan pengawas dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja

guru, dalam melaksanakan supervisi akademik menggunakan kunjungan kelas dilanjutkan dengan percakapan pribadi antara pengawas dan guru untuk memberitahukan kelebihan maupun kekurangan. Pembinaan kompetensi pedagogik yang dilakukan oleh pengawas dengan memeriksa perangkat pembelajaran, mengadakan kunjungan kelas, percakapan, rapat, workshop, lokakarya. Teknik yang digunakan oleh pengawas dalam pengembangan kompetensi sosial guru, yaitu di antaranya dalam pembentukan kepanitiaan kegiatan madrasah, lokakarya, seminar, workshop serta guru-guru di MTs Wahid Hasyim menerapkan setiap guru memberikan privat belajar secara gratis kepada para siswa. Adapun dalam hal kompetensi kepribadian, pengawas bekerja sama dengan kepala madrasah MTs Wahid Hasyim, di madrasah nilai-nilai religius sangatlah diutamakan semuanya ini tercermin dalam keseharian, misalnya sebelum masuk kelas guru harus lebih awal 15 menit sebelum pelajaran dimulai menyambut kedatangan siswa, kemudian berdoa bersama, selain itu kepala madrasah bekerja sama dengan madrasah serta kepala yayasan untuk mengundang kyai atau nara sumber lainnya untuk pengajian maupun mengadakan training yang bisa membangkitkan semangat, tanggungjawab para guru untuk melaksanakan tugasnya menjadi lebih baik, selain itu biasanya bersama-sama dengan ketua yayasan mengadakan tahlil rutin di madrasah. Guru sendiri dengan kesadarannya menganggap bahwa mengajar adalah amanah semuanya bermakna ibadah.

Pembinaan dalam pengembangan kompetensi profesional guru di MTs Wahid Hasyim yaitu dengan kunjungan ke kelas saat guru mengajar, *sharing* tentang kekurangan dan kelebihan, MGMP, seminar, lokakarya, workshop serta ada beberapa guru yang akan menempuh S2.

*Kedua*, pendekatan yang digunakan pengawas yaitu kolaboratif (tanggungjawab pengawas dan guru sama). pengawas mempresentasikan presepsinya mengenai sesuatu yang dijadikan sasaran supervisi, pengawas bertanya kepada guru tentang sesuatu yang menjadi supervisi, pengawas mendengarkan guru, pengawas dan guru mengajukan alternatif pemecahan masalah, pengawas dan guru *sharing*.

*Ketiga*, model klinis berdasarkan dengan siklus pra observasi, observasi, dan tahapan balikan. Ilmiah berdasarkan terencana, kontinyu, sistematis, menggunakan instrumen. Kooperatif kolegal mengindikasi beberapa keluhan guru dalam pembelajaran kemudian mencari solusi bersama. Selanjutnya menggunakan model *coaching* dengan beberapa langkah yaitu menentukan tujuan (*Goal*), kondisi saat ini (*Reality*), mencari solusi (*Option*), langkah selanjutnya (*What's next*), monitoring (*Monitoring*), evaluasi (*Evaluation*). Setelah melaksanakan evaluasi, guru beserta pengawas melakukan percakapan pribadi dengan suasana santai, menyenangkan dengan mengingat kembali langkah-langkah teknik GROWME. Pengawas mendampingi

guru untuk menemukan kekurangannya sendiri, guru diberikan kebebasan untuk memuaskan rasa keingin tahuannya, untuk mengaktualisasikan diri selanjutnya untuk memperbaiki kekurangan. Guru merasa bahwa mengajar adalah aktualisasi diri (mempunyai visi ke depan), profesi, kehormatan, dan semua itu bermakna ibadah.

*Keempat*, guru mempunyai abstraksi sedang, bagi guru yang masih baru bisa menyelesaikan namun masih ada pengarahan, akan tetapi sebagian besar guru memiliki abstraksi yang tinggi, tanggungjawab serta komitmen tinggi. Mayoritas guru tetap yayanan. Guru merasa bahwa mengajar adalah aktualisasi diri (mempunyai visi ke depan), profesi, kehormatan, dan semua itu bermakna ibadah.

### **c. Implikasi Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru**

*Pertama*, faktor internal meliputi supervisi akademik yang dilakukan dengan harmonis dan kesejawatan, serta kesadaran dari guru bahwa mengajar adalah aktualisasi diri (mempunyai visi ke depan), profesi, kehormatan semuanya adalah ibadah sehingga guru memiliki kesadaran untuk senantiasa mengembangkan kompetensi.

*Kedua*, faktor eksternal meliputi kompetensi guru meningkat dalam disiplin tugas dan perencanaan pembelajaran ditunjukkan oleh perumusan tujuan pembelajaran, penyusunan materi pembelajaran,

penyusunan alat/instrumen evaluasi pembelajaran secara sistematis, sederhana, menarik. Selain itu, masih terdapat guru belum mampu untuk mengembangkan silabus. Kompetensi sosial meningkat meliputi berakhlak mulia, teladan bagi murid. Kompetensi kepribadian meningkat meliputi perilaku guru lebih baik serta memberikan pengaruh yang baik seperti pemberian *reward* pada guru yang berprestasi. Kompetensi profesional meningkat meliputi membangkitkan semangat belajar, dan motivasi berprestasi, dan mempertinggi rasa tanggungjawab terhadap tugas.

#### **D. Temuan Lintas Situs 1 MTsN Kunir dan Situs 2 MTs Wahid Hasyim**

Berdasarkan perbandingan temuan penelitian tersebut, secara deskriptif dapat peneliti uraikan sebagai berikut:

*Pertama*, persamaan program perencanaan supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru, yaitu penyusunan perencanaan program menerapkan sistemik berbasis *integrated competence and countinuous improvement*, pendekatan semi ilmiah, humanis dan spiritualis. Langkah-langkah dalam perencanaan supervisi akademik: (a) *input: need and problem analysis, objectives*; (b) *process*: penyusunan program, implementasi dan monev program; (c) *product*: laporan hasil peningkatan kompetensi guru; (d) *outcome*: peningkatan kinerja guru; (e) *feedback*: refleksi akademik dan spiritualisasi. Program tahunan, program semester, dan rencana kepengawasan akademik. Sasaran supervisi akademik adalah guru.

*Kedua*, persamaan model supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru, yaitu pemantauan yang dilakukan pengawas dengan mengunjungi ke madrasah, rapat dan *sharing*. Penilaian yang dilakukan pengawas yaitu menggunakan instrumen penilaian kinerja guru dengan teknik kunjungan kelas dan percakapan pribadi. Pembinaan kompetensi pedagogik dengan memeriksa perangkat pembelajaran, observasi kelas percakapan pribadi, rapat, workshop. Pengembangan kompetensi sosial yaitu pembentukan kepanitiaan kegiatan madrasah, seminar, workshop, kegiatan religius. Pengembangan kompetensi kepribadian nilai-nilai religius sangat diutamakan. Pengembangan kompetensi profesional guru observasi pembelajaran di kelas, pertemuan pribadi antara pengawas dengan guru, workshop, diklat, seminar, MGMP serta untuk mengikuti perkembangan ilmu terkini dan *upgrade*, studi lanjut. Pendekatan yang digunakan kolaboratif. Model menerapkan saintifik dan kooperatif kolegial, selanjutnya menggunakan model *coaching* dengan langkah-langkah: *Goal, Reality, Option, What's next, Monitoring, Evaluation* (GROWME). Selanjutnya guru merefleksikan kembali tahapan GROWME untuk mengambil solusi bersama antara pengawas dan guru. Pengawas mendampingi guru untuk menemukan kekurangannya sendiri, guru diberikan kebebasan untuk memuaskan rasa keingin tahunya, untuk mengaktualisasikan diri selanjutnya untuk memperbaiki kekurangan. Guru memiliki komitmen tinggi dan abstraksi sedang. Nilai kerja profesional adalah ibadah, motivasi kerjanya adalah aktualisasi diri (berbasis spiritual).

*Ketiga*, persamaan implikasi supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru meliputi faktor internal dan eksternal. Faktor internal motivasi diri dengan berdasarkan nilai kerja profesional dan ibadah. Faktor eksternal bagi pengawas sistem pembinaan pengawas menjadi lebih baik, sistem penilaian terjadi peningkatan kompetensi. Bagi guru kompetensi pedagogik meningkat disiplin tugas dan pembelajaran, namun belum berimplikasi secara komprehensif. Kompetensi sosial meliputi berakhlak mulia, teladan bagi murid, arif, komunikasi efektif, langkah-langkah pembelajaran sistematis, harmonis, serasi, suasana kelas kondusif. Kompetensi kepribadian meliputi komitmen terhadap tugas, tanggungjawab terhadap tugas tinggi, semangat, rasa cinta, bangga terhadap tugas, kerja mandiri, percaya diri, loyalitas. Kompetensi profesional meliputi membangkitkan semangat belajar, motivasi berprestasi, dan mempertinggi rasa tanggungjawab terhadap tugas.



## BAB V

### PEMBAHASAN

#### **A. Program Perencanaan Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru**

Konsep perencanaan pengawas dalam pengembangan kompetensi guru di dua lembaga menerapkan sistemik berbasis *integrated competence and countinuous improvement*. Senada dengan Dodd<sup>233</sup> bahwa perencanaan harus objektif, artinya masukan sesuai aspek-aspek instrumen. Humanis, artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, sabar. Berkesinambungan, artinya dilakukan secara teratur dan berkelanjutan, terpadu, artinya menyatu dengan program pendidikan. Teori Dodd tersebut tidak sesuai dengan kondisi temuan di lembaga yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian dan kompetensi profesional terpisah-pisah. Analisis kebutuhan tahun sebelumnya menitik beratkan pada peningkatan kompetensi pedagogik dan kepribadian, sehingga rencana kepengawasan akademik hanya fokus pada peningkatan dua kompetensi tersebut.

Merujuk Undang-undang guru dan dosen No.14 tahun 2005 bab IV pasal 10 ayat 1 seorang guru harus mempunyai empat kompetensi yaitu: kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Oleh karena itu keempat kompetensi harus terpadu dalam konsep perencanaan agar mencapai tujuan yang ingin dicapai.

---

<sup>233</sup> W. A. Dodd. *Primary School Inspection in New Countries* (London: Oxford University Press, 1972), 11.

Pendekatan yang digunakan pengawas di dua lembaga yaitu semi ilmiah, humanis dan spiritualis. George R. Terry<sup>234</sup> (2012) mengemukakan bahwa menyusun program (*planning*) untuk menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan dalam pencapaian tujuan tertentu. Penyusunan program dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menentukan strategi, kebijakan, taktik dan program. Semua itu dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah. Selanjutnya Dodd<sup>235</sup> (1972) mengemukakan bahwa supervisi akademik harus berprinsip humanis, artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, sabar. Selain ilmiah dan humanis yaitu spiritual nilai kerja profesional adalah ibadah, motivasi kerja dan aktualisasi diri.

Prinsip perencanaan program pengawas di dua lembaga berbasis Standar Nasional Pendidikan, hal ini senada dengan tujuan pendidikan tidak hanya mengembangkan potensi peserta didik menjadi manusia berilmu, cakap, dan kreatif saja tetapi juga sehat, mandiri, demokratis, bertanggung jawab, serta berakhlak mulia. Untuk mewujudkan tujuan ini, pemerintah menetapkan Standar Nasional Pendidikan yang tertuang pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, meliputi: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar

---

<sup>234</sup>George R. Terry penerjemah J.Smith D.F.M, *Prinsip-prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 16.

<sup>235</sup>W. A. Dodd. *Primary School Inspection in New Countries*, 11.

pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.<sup>236</sup> Senada dengan hal tersebut, Sanusi menuturkan bahwa sekolah tidak saja membutuhkan penambahan sumber daya manusia tetapi juga memiliki program pengembangan sumber daya manusia (SDM). Program pengembangan bagi guru khususnya dalam upaya meningkatkan profesionalitas guru. Rasionalnya guru merupakan media utama bagi pembelajaran, bertanggung jawab dan memberikan sumbangan pada pengembangan potensi siswa.<sup>237</sup>

Arikunto<sup>238</sup> (2008), juga menegaskan perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang, dan diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal. Perencanaan meliputi usaha untuk menetapkan tujuan atau memformulasikan tujuan yang dipilih untuk dicapai, dengan adanya perencanaan maka memungkinkan kita mengetahui tujuan-tujuan yang akan kita capai, dapat memudahkan kegiatan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang akan mungkin timbul dalam usaha mencapai tujuan.

Hasil penelitian langkah-langkah dalam penyusunan program melalui proses tahapan: (a) *Input: need and problem analysis, objectives*; (b) *Process: penyusunan program, implementasi dan monev program*; (c) *Product:*

---

<sup>236</sup>Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

<sup>237</sup>Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 38.

<sup>238</sup>Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditnya, 2008), 93

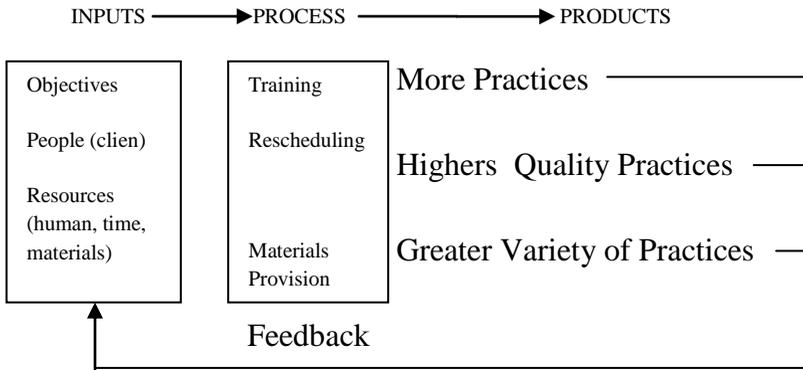
laporan hasil peningkatan kompetensi guru; (d) *Outcome*: peningkatan kinerja guru; (e) *Feedback*: refleksi akademik dan spiritualisasi.

Senada dengan hal tersebut, Ben. M. Harris Model Sistem<sup>239</sup> (1975), seorang supervisor sebelum melakukan tugasnya harus memahami perencanaan supervisi akademik. Fokus utama supervisi akademik adalah usaha-usaha yang sifatnya memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan secara profesional, sehingga mampu melaksanakan tugas pokoknya, yaitu: Memperbaiki dan meningkatkan proses dan hasil pembelajaran. Sasaran utama supervisi akademik adalah kemampuan guru dalam perencanaan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran, menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, memanfaatkan sumber belajar yang tersedia, dan mengembangkan interaksi pembelajaran (strategi, metode dan teknik) yang tepat.

---

<sup>239</sup>Ben. M. Harris, *Supervisory Behavior in Education* (New Jersey: Prentice-Hall Inc Englewood Cliffs, 1975), 86.

Langkah-langkah proses tahapan dimulai *input- process- product- feedback*.



Gambar 5.1

*Skema Perencanaan Program menurut Ben. M. Harris Model Sistem<sup>240</sup>*

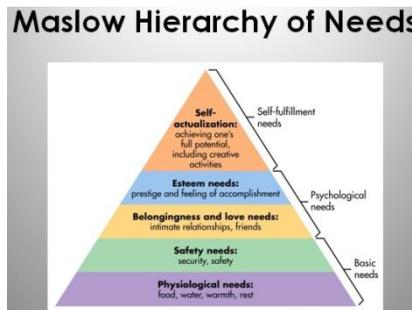
Berkaitan dengan hal tersebut, Sahertian<sup>241</sup> (2008) mengatakan bahwa pengawasan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan. Tugas pengawas madrasah adalah menyusun program pengawasan madrasah, melaksanakan pembinaan, melakukan pemantauan dan penilaian, menyusun laporan pelaksanaan program

<sup>240</sup> Ben. M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 86.

<sup>241</sup> Piet Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 20.

pengawasan, melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesionalitas guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa langkah awal dalam penyusunan perencanaan program yaitu identifikasi hasil pengawasan tahun sebelumnya dengan melihat kebutuhan guru. Berdasarkan hasil penelitian mendukung teori hirarki kebutuhan Abraham H. Maslow<sup>242</sup> (1960) terdapat hirarki lima tingkat kebutuhan dasar manusia, dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 5.2

### Teori Hirarki Kebutuhan Maslow<sup>243</sup>

- a. Kebutuhan fisiologikal (*psikological needs*), yang berarti perpaduan antara kebutuhan fisik secara universal dalam tubuh manusia, seperti rasa lapar, haus, istirahat, dan seks.
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*) tidak dalam arti fisik semata, tetapi juga mental, psikologikal, dan intelektual. Rasa aman yang berarti hubungan dengan kebebasan

---

<sup>242</sup>Abraham H. Maslow, *Farther Reaches of Human Nature*, 67.

<sup>243</sup>Abraham H. Maslow, *Farther Reaches of Human Nature* (New York: Orbis Book, 1986), 67.

batin, seperti merasa tidak terganggu, tidak terancam, dan tidak kehilangan pekerjaan.

- c. Kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*) atau kebutuhan sosial yang berarti kebutuhan yang berhubungan dengan masalah sosial, seperti saling memiliki, diterima sebagai kelompok, dan sebagainya.
- d. Kebutuhan harga diri (*esteem needs*) pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status, yang berarti kebutuhan yang berhubungan dengan penilaian orang lain terhadap dirinya, seperti lebih cakap, lebih tinggi.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*), merupakan kebutuhan yang berhubungan dengan kemauan seseorang untuk mengembangkan dan merealisasikan kemampuannya.

Maslow memberi hipotesis bahwa setelah individu memuaskan kebutuhan pada tingkat paling bawah, individu akan memuaskan kebutuhan pada tingkat yang berikutnya. Jika pada tingkat tertinggi tetapi kebutuhan dasar tidak terpuaskan, maka individu dapat kembali pada tingkat kebutuhan yang sebelumnya. Pemuasan berbagai kebutuhan tersebut didorong oleh dua kekuatan yakni motivasi kekurangan (*deficiency motivation*) dan motivasi perkembangan (*growth motivation*). Motivasi kekurangan bertujuan untuk mengatasi masalah ketegangan manusia karena berbagai kekurangan yang ada. Sedangkan motivasi pertumbuhan didasarkan atas kapasitas setiap manusia untuk tumbuh dan berkembang. Kapasitas tersebut merupakan pembawaan dari setiap manusia.

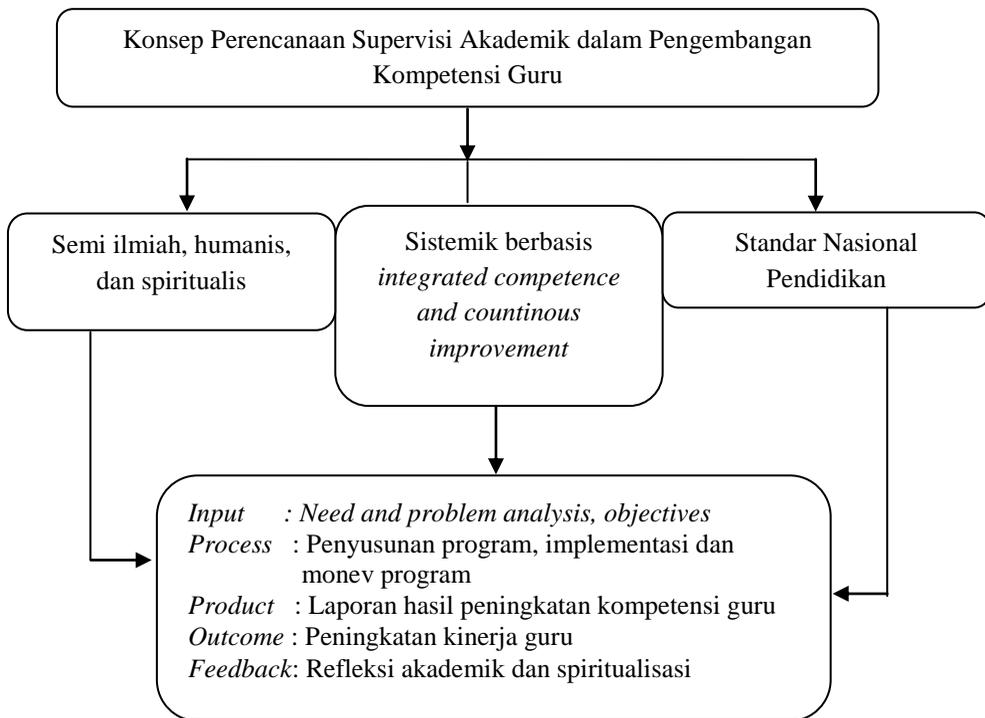
Menurut Sudjana (2006)<sup>244</sup> dengan adanya perencanaan supervisi akademik sekurang-kurangnya dapat menggambarkan apa yang dilakukan, cara melakukan, dan waktu pelaksanaannya. Sesungguhnya tidak ada patokan baku tentang hal ini, namun demikian semakin rinci dan operasional suatu program, tentu akan semakin baik karena akan membantu dan mempermudah supervisor melaksanakan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukannya, sebab perencanaan program tersebut berfungsi sebagai pedoman bagi supervisor di dalam melakukan kegiatan supervisinya. Senada dengan hal tersebut, Umar Ali<sup>245</sup> dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa: Program supervisi yang disusun oleh pengawas PAI dan kepala madrasah dilakukan pada awal tahun pelajaran dan disosialisasikan kepada guru-guru PAI pada rapat awal tahun pelajaran.

Dengan demikian, diharapkan dari perencanaan program supervisi akademik yang telah disusun dapat memperbaiki kualitas mengajar serta meningkatkan kompetensi guru.

---

<sup>244</sup> Nana Sudjana, *Standar Mutu Pengawas* (Jakarta: Depdiknas, 2006), 50.

<sup>245</sup> Disertasi, Umar Ali, (2011) *Pelaksanaan Supervisi Pengawas Pendidikan Agama Islam dan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Swasta di Kota Karang (Studi Multisitius pada MIS Nusa Lontar, MIS Nusa Bahari, dan MIS Nusa Kenari)*, (Universitas Malang: Tidak diterbitkan).



Gambar 5.3  
Konsep Perencanaan Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru

### B. Model Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru

Model supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di dua lembaga menerapkan saintifik dan kooperatif kolegal. Terkait dengan hal ini John Dewey<sup>246</sup>

---

<sup>246</sup> John Dewey dalam Burhanuddin dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional*

mengatakan bahwa model saintifik dalam supervisi akademik pengupayaan efektivitas pengajaran. Pengajaran dipandang sebagai ilmu atau *science*, maka perbaikan pengajaran dapat dilakukan dengan menggunakan metode-metode ilmiah. Ciri utama *science* adalah rasional dan empirik (terencana, kontinyu, sistematis, prosedural, objektif dan menggunakan instrumen).

Hasil penelitian kedua lembaga menerapkan kooperatif kolegial. Kooperatif dikembangkan atas dasar kerjasama antara pengawas dengan guru untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar. Tahalele dan Indra Fachrudi<sup>247</sup> (1975) mengemukakan bahwa supervisi harus dilaksanakan secara demokratis dan kooperatif, kreatif dan konstruktif, saintifik dan efektif, memberi perasaan aman pada guru-guru, supervisi harus berdasarkan kenyataan, supervisi harus memberi kesempatan kepada supervisor dan guru-guru untuk mengadakan *self evaluation*.

Begitu juga kolegial, sebagaimana yang dikemukakan oleh Lovell dan Wiles<sup>248</sup> (1983) bahwa semua orang mempunyai potensi memberikan kontribusi terhadap perbaikan sekolah, karena itu dipandang sebagai sumberdaya yang penting. Berdasarkan asumsi supervisi sebagai fungsi, maka para guru mempunyai kesempatan untuk membantu guru lainnya memecahkan masalah pembelajaran yang dihadapi guru.

---

(Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 1989), 22.

<sup>247</sup> Tahalele dan Indra Fachrudi, *Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: IKIP Malang, 1975), 34.

<sup>248</sup> J.T. Lovell and Wiles. K, *Supervision of Better Schools* (New Jersey: Prentice Hall Inc, 1983), 90.

Senada dengan hal tersebut Sergiovanni<sup>249</sup> (1982) mengemukakan bahwa supervisi kolegial merupakan kolaboratif yang melibatkan sejumlah tenaga pengajar dalam rangka perbaikan pengajaran. Keterlibatan guru secara bersama-sama dimaksudkan untuk saling membantu memperbaiki langkah-langkah pengajaran yang dilakukan, seperti: Merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi hasil belajar. Keuntungan lain dari model kolegial memudahkan komunikasi antar guru. Guru-guru yang masih mempunyai keluhan akan secara bebas mengungkapkan keluhan kepada sesama guru. Jadi supervisi kooperatif kolegial berdasarkan pada kerjasama dengan pengawas maupun sesama guru berdasarkan mitra kerja untuk meningkatkan pengajaran. Kooperatif kolegial yang menekankan pada proses interaksi antara pengawas, guru satu dengan guru lainnya yang terbentuk dalam suatu kelompok dan tim, mitra kerja.

Hasil penelitian di dua lembaga menggunakan beberapa teknik di antaranya: (a) pembinaan kompetensi pedagogik dengan memeriksa perangkat pembelajaran, observasi kelas, percakapan pribadi, rapat, workshop, seminar, lokakarya. (b) Pengembangan kompetensi sosial yaitu pembentukan kepanitiaan kegiatan madrasah, lokakarya, seminar, workshop, kegiatan religius. (c) Pengembangan kompetensi kepribadian pengawas bekerjasama dengan kepala madrasah, nilai-nilai religius sangat diutamakan. (d) Pengembangan kompetensi profesional guru melalui observasi pembelajaran di kelas,

---

<sup>249</sup>Thomas J. Sergiovanni, *Supervision of Teaching* (Washington: ASCD,1982), 82.

pertemuan pribadi antara pengawas dengan guru, workshop, diklat, seminar, MGMP, studi lanjut.

Senada dengan hal tersebut, teknik supervisi akademik menurut John Minor Gwyn (1961)<sup>250</sup> yaitu: kunjungan kelas, pertemuan pribadi, kunjungan antar kelas (*intervisitation*), kunjungan sekolah, menilai diri sendiri, kunjungan antar sekolah, rapat dewan guru, penerbitan buletin profesional, penataran, pertemuan kelompok kerja guru.

Pelaksanaan supervisi akademik sangat diperlukan iklim kerja yang baik dalam pertemuan awal atau perencanaan, melaksanakan pengamatan pembelajaran secara cermat, maupun dalam menganalisis hasil pengamatan dan memberikan umpan balik. Faktor yang sangat menentukan keberhasilan supervisi klinis adalah kepercayaan pada guru bahwa tugas pengawas semata-mata untuk membantu mengembangkan pembelajaran guru. Upaya memperoleh kepercayaan guru memerlukan satu iklim kerja yang kolejial.

Hasil penelitian teknik yang digunakan untuk mengembangkan kompetensi guru penelitian menggunakan GROWME (*Goal, Reality, Option, What's next, Monitoring, Evaluation*). Terkait dengan hal ini Ng (2005),<sup>251</sup> mengatakan salah satu model pelaksanaan *feedback* supervisi akademik dapat digunakan *coaching* dengan

---

<sup>250</sup> John Minor Gwyn, *Teory and Practice of Supervision* (New York: Dodd, Mead & Company), 30.

<sup>251</sup> Ng, Pak Tee, *GROWME Coaching for School* (Singapore: Prentice Hall, 2005), 10-11.

teknik GROWME. GROWME merupakan model coaching yang berorientasi pada pengembangan manusia.

1. *Goal (G) Tujuan*: *coachee* (orang yang mendapatkan pelatihan atau guru) menentukan sendiri tujuan, *coach* (pembina) bertanya tentang tujuan, makna dan indikator sukses sampai tujuan
2. *Reality (R) realitas*: *coachee* menilai dirinya sendiri, bagaimana kondisi sekarang dan mengapa begitu, *coach* bertanya tentang kondisi dan alasannya, dan upaya yang pernah dilakukan.
3. *Option (O) Alternatif*: *coachee* bertanya kepada dirinya tentang solusi untuk mencapai tujuan, *coach* meminta pembelajar mengeksplorasi berbagai alternatif dan menawarkan saran-saran dengan hati-hati.
4. *What's Next atau Will (W) Langkah selanjutnya*: *coachee* mengungkapkan rencana alternatif pemecahan masalah berikut tahapan, serta potensi hambatan dan pemecahannya, serta alokasi waktunya, *coach* meminta *coachee* memegang teguh pilihan rencana tindakan dan mengidentifikasi langkah, hambatan, dukungan, cara mengatasi, serta waktu yang diperlukan, *coach* dan *coachee* membuat komitmen tentang rencana tersebut dan didokumentasikan.
5. *Monitoring (M)*: *coachee* mengecek dan mereview kemajuan pencapaian GROW, *coach* bertanya tentang proses mencapai tujuan, posisi, konsistensi, waktu, dukungan yang dibutuhkan, *coach* dan *coachee* berbagi pengalaman tentang hasil pengamatannya, *coach* memberi umpan balik yang kreatif, akurat, konstruktif, dan memotivasi.

6. Evaluation (E): *coachee* mengecek hasil evaluasi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan alasannya, *coach* bertanya tentang hasil evaluasi pencapaian tujuan dan alasannya, bagian yang signifikan, serta komentar, *coach* memberikan hasil evaluasi, jika hasil evaluasi jauh berbeda diperlukan menyamakan persepsi dan kriteria, *coachee* merayakan kesuksesan dan *coach* menyatakan dukungan atas usaha-usaha yang telah dilakukan *coachee*.<sup>252</sup>

Kedua madrasah setelah melaksanakan evaluasi, guru beserta pengawas *sharing* dengan suasana yang harmonis dengan merefleksikan kembali langkah-langkah teknik GROWME. Pengawas mendampingi guru untuk menemukan kekurangannya sendiri, guru diberikan kebebasan untuk memuaskan rasa keingin tahunya, untuk mengaktualisasikan diri selanjutnya untuk memperbaiki kekurangan (refleksi). Guru merasa bahwa mengajar adalah amanah, aktualisasi diri (mempunyai visi ke depan), belajar (tidak statis), semua itu bermakna ibadah. (spiritual).

Senada dengan hal tersebut Sahertian (2010)<sup>253</sup> mengatakan bahwa supervisi klinis yang dilaksanakan harus menciptakan hubungan manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan, kebersamaan, menciptakan suasana bebas di mana setiap guru bebas mengemukakan apa yang dialaminya. Senada dengan John J. Bolla (1982)<sup>254</sup> melalui siklus pertemuan pendahuluan, observasi, dan diskusi

---

<sup>252</sup> Ng. Pak Tee. *GROWME Coaching for School*, 10-11.

<sup>253</sup> Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 39.

<sup>254</sup> Johan J. Bolla, *Supervisi Klinis* (Jakarta: Tim Pengembangan Program Pengalaman Lapangan, P3G Dep. P dan K, 1982), 27.

balikan. Pendapat Sahertian(2010)<sup>255</sup> yaitu supervisi klinis yang dilaksanakan harus berdasarkan inisiatif para guru terlebih dahulu. Perilaku pengawas harus taktis sehingga guru-guru terdorong untuk berusaha meminta bantuan dari pengawas, menciptakan hubungan manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan, menciptakan suasana bebas di mana setiap guru bebas mengemukakan apa yang dialaminya. Supervisor berusaha untuk apa yang diharapkan guru, objek kajian adalah kebutuhan profesional guru yang riil yang dialami guru, perhatian dipusatkan pada unsur-unsur yang spesifik yang harus diangkat dan diperbaiki.

Senada dengan hal tersebut, menurut Dirjen Pendidikan Islam (2004),<sup>256</sup> supervisi akademik adalah fungsi pengawas yang berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian dan pelatihan profesionalisme guru dalam: Merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing, melatih dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok.

Pengawas di dua lembaga menggunakan pendekatan kolaboratif dan spiritual (nilai kerja profesional adalah ibadah, motivasi kerjanya adalah aktualisasi diri). Guru yang memiliki komitmen tinggi memiliki banyak perhatian terhadap siswa, memiliki banyak waktu, tenaga serta totalitas dalam menjalankan tugas, banyak bekerja untuk kepentingan bersama.

---

<sup>255</sup>Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 39.

<sup>256</sup>Direktorat Pendidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah*, 17-19

Senada dengan hal tersebut, Glickman (1981)<sup>257</sup> mengemukakan ada tiga pendekatan dalam melaksanakan supervisi akademik yaitu: pendekatan direktif, non direktif dan kolaboratif.

Tabel 5.1  
Pandangan Supervisi Akademik<sup>258</sup>

Tanggung jawab Guru	Tinggi	Sedang	Rendah
Tanggung jawab Supervisor	Rendah	Sedang	Tinggi
Pandangan Supervisi Akademik	<i>Non Directive</i>	<i>Collaborative</i>	<i>Directive</i>
Metode Supervisi	<i>Self Assessment</i>	<i>Mutual Contract</i>	<i>Delineated Standards</i>

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa pada pandangan *directive* supervisi akademik, tanggung jawab supervisor tinggi. Pada pandangan *non directive* tanggung jawab guru tinggi sementara supervisor rendah. Sementara pada pandangan *collaborative*, tanggung jawab guru dan supervisor sama-sama sedang. Berdasarkan pandangan psikologis mengenai belajar dan mengajar serta pandangan mengenai supervisi akademik, dapat diidentifikasi orientasi perilaku supervisor akademik, maka pandangan

---

<sup>257</sup>*Development Supervision: Alternative for Helping Teachers Improve Instructions*, 125

<sup>258</sup>Glickman, *Development Supervision: Alternative for Helping Teachers Improve Instructions*, 120.

*collaborative* dalam supervisi akademik adalah kedaulatan yang seimbang antara supervisor dan guru. Tanggungjawab mereka masing-masing sebagai supervisor, sama-sama sedang. Dalam pandangan *collaborative*, perilaku pokok supervisor mencakup mendengarkan, mempresentasikan, memecahkan masalah, dan negosiasi.

Hasil penelitian di dua lembaga menunjukkan, bahwa tingkat abstraksi penelitian guru memiliki abstraksi menengah dapat memberikan batasan mengenai masalah yang sedang dihadapinya menurut cara bagaimana guru melihat, memikirkan satu atau dua kemungkinan tindakan yang diperlukan, tetapi merasa kesulitan mengkoordinasikan rencana secara keseluruhan. Guru yang memiliki abstraksi rendah, hanya mampu menemukan satu alternatif dalam menghadapi siswa, bingung ketika menghadapi masalah di kelas, tidak banyak tahu tentang apa yang harus dikerjakan, melihat sesuatu hanya dengan satu perspektif, tidak merasa yakin jika menghadapi masalah atau jika yakin bingung menghadapi masalah, dan membutuhkan orang lain tentang apa yang harus dilakukan.

Hal tersebut, senada dengan Glickman<sup>259</sup> (1981) menggambarkan tingkat komitmen tersebut dalam satu kontinum yang bergerak dari komitmen tingkat rendah sampai tinggi, sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

---

<sup>259</sup>Glickman, *Development Supervision: Alternative for Helping Teachers Improve Instructions*, 43

Tabel 5.2  
*Commitment Continuum*<sup>260</sup>

Low	Hight
a. Perhatian terhadap siswa sedikit	a. Perhatian terhadap siswa dan guru lain tinggi
b. Waktu dan energi yang disediakan sedikit	b. Waktu dan energi yang disediakan lebih banyak
c. Perhatian utama pada satu macam tugas	c. Perhatian utama dengan cara berbuat lebih banyak bagi orang lain

Kemampuan berfikir abstrak guru tersebut bisa diklasifikasikan menjadi tiga tingkatan, yaitu rendah (*low*), menengah (*moderate*), dan tinggi (*high*). Pengklasifikasian tersebut didasarkan pada respon guru ketika menghadapi masalah dalam melaksanakan tugasnya.

Tabel 5.3  
 Tingkat Berfikir Abstrak Guru<sup>261</sup>

<i>Low</i>	<i>Moderate</i>	<i>High</i>
Bingung bila menghadapi masalah	Dapat menetapkan masalahnya	Dapat memikirkan masalahnya atas banyak banyak

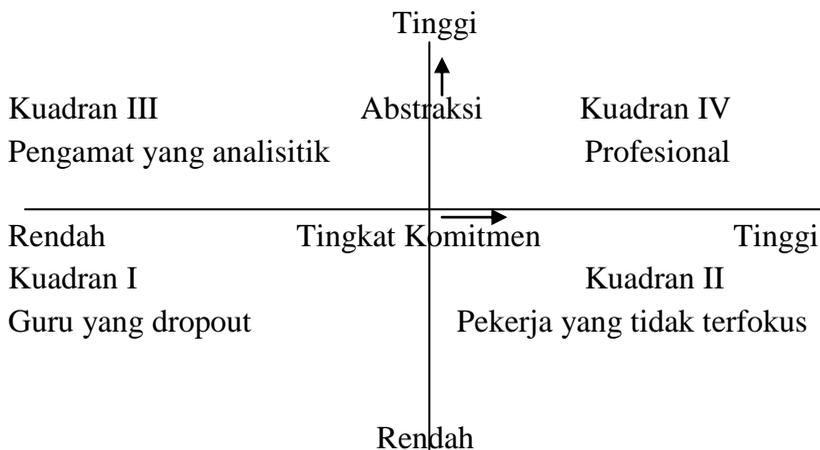
<sup>260</sup>Glickman, *Development Supervision: Alternative for Helping Teachers Improve Instructions*, 43

<sup>261</sup>Glickman, *Development Supervision: Alternative for Helping Teachers Improve Instructions*, 46.

		perspektif
Tidak mengetahui apa yang bisa dilakukan	Memikirkan satu atau dua kemungkinan jawaban atau masalahnya	Menghasilkan berbagai alternatif rencana pemecahan
Berkata tolonglah saya	Mengalami gangguan pemikiran melalui satu rencana yang komprehensif	Dapat memilih satu rencana dan dapat memikirkan setiap langkah yang akan diambil
Mempunyai satu atau dua kebiasaan merespon suatu masalah	-	-

Guru yang kemampuan berpikir abstraknya rendah, tidak merasa yakin jika sedang menghadapi masalah atau jika yakin, bingung menghadapi masalah. Guru tidak mengetahui apa yang dapat dilakukan dan membutuhkan orang lain tentang apa yang seharusnya dilakukan. Guru yang memiliki kemampuan berpikir abstrak moderat (menengah) biasanya dapat memberikan batasan mengenai masalah yang sedang dihadapi, cara melihatnya, dapat memikirkan satu atau dua kemungkinan tindakan yang diperlukan, tetapi ia merasa kesulitan mengkoordinasi rencana keseluruhan.

Hasil penelitian pendekatan yang digunakan kolaboratif dan spiritual. Senada dengan hal tersebut Glickman<sup>262</sup> (1981) mengelompokkan guru berdasarkan *prototype*. Berdasarkan komitmen dan abstraksi sebagaimana dikemukakan di atas, guru-guru dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, seperti berikut:



Gambar 5.4  
Prototipe Guru<sup>263</sup>

1. Kuadran I Guru yang drop out (*teacher drop out*). Guru semacam ini mempunyai tingkat komitmen dan tingkat abstraksi yang rendah. Ia dapat dikategorikan sebagai guru yang kurang bermutu (*drop out*). Ciri-cirinya, antara lain: Menjalankan tugas hanya berusaha sampai pada

<sup>262</sup>Glickman, *Development Supervision: Alternative for Helping Teachers Improve Instructions*, 48.

<sup>263</sup>Glickman, *Development Supervision: Alternative for Helping Teachers Improve Instructions*, 48.

batas minimal, memiliki sedikit sekali motivasi untuk meningkatkan kompetensinya, tidak dapat memikirkan perbaikan apa yang harus dilakukan, puas dengan melakukan tugas rutin yang dilaksanakan dari hari ke hari.

2. Kuadran II pekerja yang tidak terfokus (*unfocused worker*). Guru semacam ini memiliki tingkat komitmen yang tinggi tetapi kemampuan berfikir abstraknya rendah. Ciri-cirinya antara lain: memiliki antusias yang tinggi, energik, dan penuh kemauan, pekerja keras dan biasanya meninggalkan sekolah dengan membawa pekerjaan-pekerjaan yang telah diatur untuk dikerjakan di rumah. Sayangnya tujuan baik tersebut terhalang oleh kurangnya kemampuan guru tersebut untuk menyelesaikan persoalan dan jarang sekali melaksanakan sesuatu secara realistis.
3. Kuadran III pengamat analitik (*analytical observer*). Guru semacam ini memiliki tingkat komitmen yang rendah tetapi kemampuan abstraknya tinggi. Ciri-ciri antara lain: mempunyai intelegensi yang tinggi, mampu memberikan gagasan yang tinggi tentang apa yang dapat dilakukan di kelasnya bahkan sekolah sebagai suatu keseluruhan, dapat membahas isu-isu dan dapat memikirkan langkah demi langkah terhadap apa yang membuat kesuksesan bagi pelaksanaan ide-idenya itu, akan tetapi sering tidak sampai terlaksana karena meskipun tahu apa yang perlu dikerjakan namun tidak mau menyediakan waktu, tenaga dan perhatian yang diperlukan untuk melaksanakan rencana-rencananya itu.

4. Kuadran IV Guru yang profesional (*professional*). Guru semacam ini memiliki tingkat komitmen dan tingkat abstraksi yang tinggi. Profesional, bersedia secara terus-menerus meningkatkan dirinya sendiri, murid-muridnya maupun teman guru lainnya. Pada suatu sekolah biasanya mempunyai 5-10% guru yang *droup out*, 60-70% guru yang tergolong *unfocused worker* dan *analytical observer*, dan 10/20% guru yang profesional.

Berdasarkan pada hasil penelitian, pengawas menggunakan pendekatan kolaboratif, dalam hal ini pengawas madrasah berasumsi bahwa guru berada dalam *prototype* sebagai berikut: guru berada pada kuadran II (*unfocused worker*), pekerja yang tidak terfokus memiliki komitmen tinggi tetapi kemampuan abstrak rendah, memiliki antusias yang tinggi, energik dan penuh kemauan, pekerja keras, meninggalkan sekolah dengan membawa pekerjaan-pekerjaan yang telah diatur untuk dikerjakan di rumah, namun guru mampu menyelesaikan persoalan dan jarang melakukan sesuatu secara realistis.

Senada dengan hal tersebut Glickman (1981)<sup>264</sup> mengatakan bahwa untuk keefektifan pelaksanaan supervisi, penggunaan ketiga pendekatan supervisi di atas harus disesuaikan dengan keadaan guru yang disupervisi. Terhadap guru yang kurang bermutu (*drop out*), akan lebih efektif kalau disupervisi dengan menggunakan pendekatan direktif. Terhadap guru yang tergolong *analytical observer* dan *unfocused worker* akan lebih efektif kalau disupervisi

---

<sup>264</sup>Glickman, *Development Supervision: Alternative for Helping Teachers Improve Instructions*, 48.

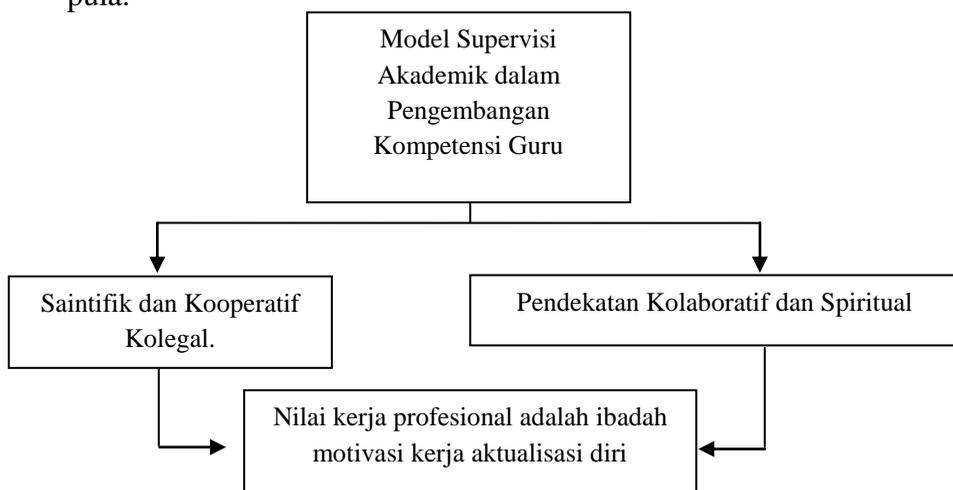
dengan menggunakan pendekatan kolaboratif, dan terhadap guru yang tergolong profesional, akan lebih efektif kalau disupervisi dengan menggunakan pendekatan nondirektif.

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa selain abstraksi dan komitmen dasar guru mengajar adalah nilai, guru merasa bahwa mengajar adalah amanah, aktualisasi diri (mempunyai visi ke depan), belajar (tidak statis), pengabdian, pelayanan, panggilan jiwa, profesi, kehormatan, semua itu bermakna ibadah (nilai kerja profesional adalah ibadah, motivasi kerja aktualisasi diri).

Berdasarkan hasil penelitian, pendekatan yang digunakan pengawas untuk melaksanakan supervisi akademik menggunakan pendekatan kolaboratif dan spiritual. Pengawas dan guru bersama-sama untuk menetapkan proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini didasarkan pada pendekatan psikologi kognitif yang beranggapan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan yang nantinya akan berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu dan nilai kerja profesional adalah ibadah, motivasi kerja aktualisasi diri.

Pendekatan dalam supervisi akademik berhubungan pada dua arah yaitu pengawas dan guru, perilaku pengawas, yaitu menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, negosiasi. Berdasarkan dari temuan penelitian, bahwa orientasi pendekatan kolaboratif merupakan orientasi yang ideal bagi pengembangan kompetensi guru, penerapan pendekatan kolaboratif

memiliki keuntungan ganda, di satu sisi karena guru aktif dalam proses supervisi akademik di bawah bimbingan pengawas, maka guru akan dapat mencapai pertumbuhan secara optimal serta dapat mencapai kepercayaan diri secara optimal juga. Di lain pihak, karena dalam proses pelaksanaan supervisi akademik pengawas juga aktif, maka pengawas juga dapat tumbuh dalam jabatan secara optimal. Oleh karena itu, dengan terlibat secara aktif dalam pemecahan masalah pembelajaran yang dihadapi guru, maka hal itu akan dapat memperkaya pengalaman pengawas, sehingga pengawas mencapai pertumbuhan yang optimal pula.



Gambar 5.5

Model Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru

### C. Implikasi Supervisi Akademik dalam Pengembangan Kompetensi Guru

Implikasi supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di dua lembaga, meliputi: Faktor internal dan eksternal. Menurut Magginson dan Mathews, pengembangan adalah proses jangka panjang untuk meningkatkan potensi dan efektifitas.<sup>265</sup> Pengembangan merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi guru guna mencapai efektivitas lembaga pendidikan.<sup>266</sup> Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti seluas-luasnya melalui pendidikan, pelatihan dan pembinaan.<sup>267</sup> Selanjutnya Spencer and Spencer mengemukakan bahwa kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. Ada lima karakteristik dari kompetensi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja individu guru, yaitu:

- 1) Motif (*motives*), yaitu sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan.

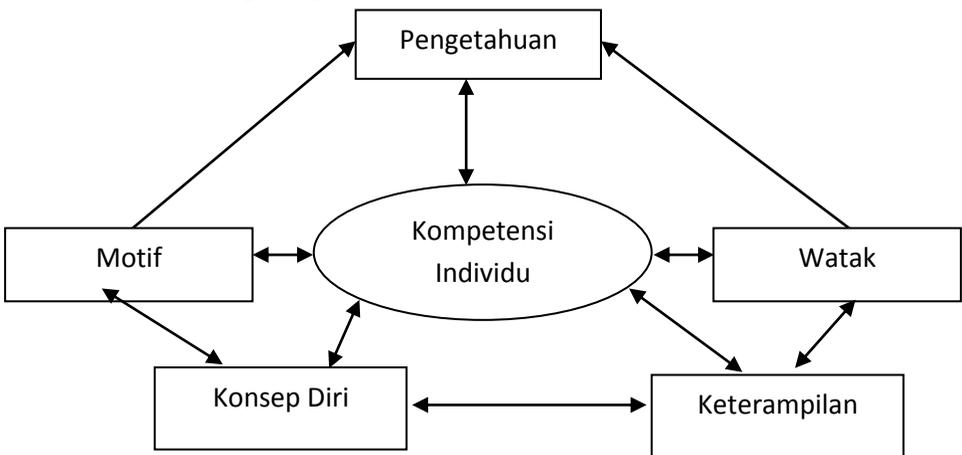
---

<sup>265</sup>Magginson dan Mathews, *Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Alih Bahasa Filicia (Jakarta: Gramedia, 1993), 27.

<sup>266</sup>Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2011), 133.

<sup>267</sup>Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan Dimensi* (Bandung: Sinar Baru, 2005), 249.

- 2) Watak (traits), yaitu karakteristik mental dan konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan situasi, atau informasi.
- 3) Konsep diri (self concept), yaitu tata nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh seseorang, yang mencerminkan tentang bayangan diri atau sikap diri terhadap masa depan yang dicita-citakan atau terhadap suatu fenomena yang terjadi di lingkungannya.
- 4) Pengetahuan (knowledge), yaitu informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu.
- 5) Keterampilan (skill), yaitu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik.<sup>268</sup>



Gambar 5.6

Elemen Pembentuk Kompetensi Individual

(Sumber: Spencer and Spencer)<sup>269</sup>

<sup>268</sup> Spencer and Spencer, *Competence at Work* (New York: John Wiles & Son, 1993), 9.

<sup>269</sup> Spencer and Spencer, *Competence at Work*, 9.

Implikasi supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di dua lembaga terdiri dari faktor internal dan eksternal. *Pertama*, faktor internal yaitu: Motivasi diri berdasarkan nilai kerja profesional dan ibadah. *Kedua*, faktor eksternal: (a) Pengawas: sistem perencanaan dan pembinaan menjadi lebih baik, sistem penilaian terjadi peningkatan. (b) Guru: kompetensi pedagogik meningkat: disiplin tugas, memperbaiki situasi pembelajaran, namun belum berimplikasi secara komprehensif. Kompetensi sosial: komunikasi efektif, harmonis, suasana kelas kondusif. Kompetensi kepribadian: Komitmen terhadap tugas, tanggungjawab tinggi, semangat, percaya diri, loyalitas. Kompetensi profesional: Membangkitkan semangat belajar, motivasi berprestasi, dan mempertinggi rasa tanggungjawab terhadap tugas.

Senada dengan hal tersebut, Hasibuan mengatakan bahwa pengembangan terdiri dari pengembangan informal dan formal. *Pertama*, pengembangan secara informal yaitu guru atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan diri dengan mempelajari buku. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa guru berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerja. *Kedua*, pengembangan formal guru ditugaskan untuk mengikuti pelatihan, workshop.<sup>270</sup>

Senada dengan hal tersebut, Jerry H. Makawimbang mengatakan bahwa kriteria keberhasilan dari program supervisi akademik di antaranya: Inisiatif dan kreativitas guru-guru berkembang, semangat kerja guru-guru tinggi,

---

<sup>270</sup>Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 72.

para pengawas berperan sebagai konsultan dan fasilitator, hubungan antara pengawas dan guru-guru bersifat hubungan rekan sejawat yang melahirkan tradisi dialog profesional, suasana kekeluargaan, kebersamaan, keterbukaan, dan keteladanan dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah serta menjiwai setiap kegiatan supervisi akademik, kunjungan kelas, pertemuan pribadi, dan rapat dilaksanakan secara teratur.<sup>271</sup>

Berkaitan dengan hal tersebut, Sergiovanni<sup>272</sup> (1982) mengemukakan ada tiga tujuan supervisi akademik sebagaimana dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 5.7  
Segitiga Tujuan Supervisi<sup>273</sup>

Gambar di atas memberikan penjelasan tentang tujuan supervisi sekaligus sebagai implikasi supervisi akademik, sebagai berikut:

<sup>271</sup>Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 133.

<sup>272</sup>Sergiovanni, Thomas J., *Supervision of Teaching* (Washington: ASCD, 1982), 62.

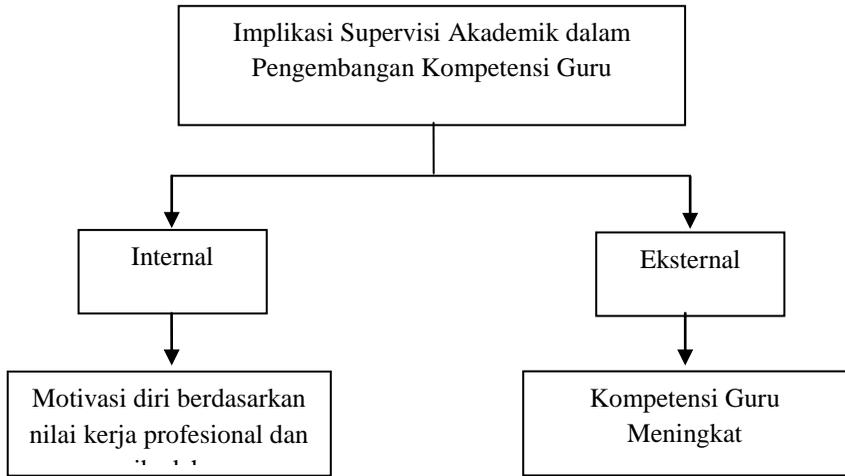
<sup>273</sup> Sergiovanni, Thomas J., *Supervision of Teaching*, 62.

- a. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu para guru mengembangkan kemampuan profesional dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajar dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.
- b. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan belajar mengajar di madrasah. Kegiatan ini bisa dilakukan melalui kunjungan ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawat maupun dengan sebagian siswa.
- c. Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (komitmen) terhadap tugas dan tanggungjawab.

Alfonso, Firth, dan Neville (1981) sebagaimana dikutip Departemen Pendidikan Nasional<sup>274</sup> menggambarkan sistem pengaruh perilaku supervisi akademik secara langsung berhubungan dan berpengaruh terhadap perilaku guru. Melalui supervisi akademik supervisor mempengaruhi perilaku mengajar guru, sehingga perilakunya semakin baik dalam mengelola proses belajar mengajar. Kemudian perilaku mengajar guru mempengaruhi belajar siswa.

---

<sup>274</sup> Departemen Pendidikan Nasional, *Metode dan Teknik Supervisi*, 12.



Gambar 5.8  
Implikasi Supervisi Akademik dalam Pengembangan  
Kompetensi Guru

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Simpulan

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data dan temuan serta pembahasan lintas situs, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Program perencanaan supervisi akademik meliputi penyusunan perencanaan program pengawas yang dikoordinir oleh ketua kelompok kerja pengawas pada awal tahun meliputi program tahunan, program semester dan program rencana kepengawasan akademik. Konsep perencanaan program supervisi akademik dilaksanakan secara semi ilmiah, mengadakan perbaikan secara terus-menerus, mengidentifikasi problem dan kebutuhan guru pada tahun sebelumnya, tanggungjawab bersama. Perencanaan supervisi akademik meliputi kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian, dan profesionalisme belum terintegrasi secara keseluruhan, identifikasi tahun sebelumnya hanya menitikberatkan pada kompetensi pedagogik dan kepribadian. Berdasarkan pada kerja profesional adalah ibadah. Langkah-langkah dalam perencanaan supervisi akademik meliputi (a) Input: mengidentifikasi kebutuhan dan problem guru, objektif. (b)Proses : menyusun program, implementasi dan monitoring evaluasi program, (c) produk: laporan hasil peningkatan guru, (d) *outcome*: peningkatan kompetensi guru, (e) *feedback*: refleksi akademik dan spiritualisasi.

Sasaran supervisi akademik yaitu guru tentang program pembelajaran dan kegiatan belajar mengajar di kelas, pengelolaan kelas, analisis ketuntasan belajar, program remedial.

2. Model supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di MTsN Kunir dan MTs Wahid Hasyim Setinggil meliputi pemantauan yang dilakukan pengawas dengan teknik kunjungan madrasah, rapat dan *sharing*. Teknik penilaian yang dilakukan pengawas yaitu menggunakan instrumen penilaian kinerja guru dengan teknik kunjungan kelas dan percakapan pribadi. Pembinaan kompetensi pedagogik dengan memeriksa perangkat pembelajaran, observasi kelas, percakapan pribadi, rapat, workshop, seminar, lokakarya. Pembinaan kompetensi sosial yaitu pembentukan kepanitiaan kegiatan madrasah, lokakarya, seminar, workshop, kegiatan religius. Pengembangan kompetensi kepribadian pengawas bekerjasama dengan kepala madrasah, nilai-nilai religius sangat diutamakan. Pembinaan kompetensi profesional guru melalui observasi pembelajaran di kelas, pertemuan pribadi antara pengawas dengan guru, workshop, diklat, seminar, MGMP, studi lanjut. Tanggungjawab pengawas dan guru sama. Pengawas mempresentasikan presepsinya mengenai sesuatu yang dijadikan sasaran supervisi, pengawas bertanya kepada guru tentang sesuatu yang menjadi supervisi, pengawas mendengarkan guru, pengawas dan guru mengajukan alternatif pemecahan masalah, selanjutnya pengawas dan guru melakukan diskusi. Guru memiliki komitmen tinggi dan abstraksi sedang. Nilai kerja profesional adalah

ibadah, motivasi kerjanya adalah aktualisasi diri (berbasis spiritual), menerapkan saintifik dan kooperatif kolegial. Model Saintifik yaitu secara terencana, kontinyu, sistematis, prosedural, objektif dan menggunakan instrumen. Kooperatif kolegial dengan menekankan pada proses interaksi antara pengawas dengan guru mitra kerja, guru dengan guru bekerja sama terbentuk dalam suatu kelompok atau tim, berdasarkan pada kerjasama untuk meningkatkan pengajaran. Pendekatan supervisi akademik yang digunakan adalah kolaboratif yaitu tanggungjawab guru dan pengawas sama dan spiritual yaitu nilai kerja profesional adalah ibadah, motivasi kerja aktualisasi diri. Selanjutnya menggunakan model *coaching* dengan beberapa langkah yaitu: Menentukan tujuan (*Goal*), kondisi saat ini (*Reality*), mencari solusi (*Option*), langkah selanjutnya (*What's Next*), monitoring (*Monitoring*), evaluasi (*Evaluation*). Setelah melaksanakan evaluasi, guru beserta pengawas melakukan percakapan pribadi dengan suasana santai, menyenangkan dengan mengingat kembali langkah-langkah teknik GROWME. Pengawas mendampingi guru untuk menemukan kekurangannya sendiri, guru diberikan kebebasan untuk memuaskan rasa keingintahuannya, untuk mengaktualisasikan diri selanjutnya untuk memperbaiki kekurangan. Guru merasa bahwa mengajar adalah aktualisasi diri, mempunyai visi ke depan, profesi, kehormatan, dan semua itu bermakna ibadah.

3. Implikasi supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di MTsN Kunir dan MTs Wahid Hasyim Setinggil, meliputi faktor internal dan eksternal.

*Pertama*, faktor internal yaitu supervisi akademik yang dilakukan dengan harmonis dan kesejawatan, serta kesadaran dari guru bahwa mengajar adalah amanah, aktualisasi diri, pengabdian, profesi semuanya adalah ibadah sehingga guru senantiasa untuk mengembangkan kompetensi guru. *Kedua*, faktor eksternal meliputi bagi pengawas sistem pembinaan pengawas menjadi lebih baik, sistem penilaian terjadi peningkatan kompetensi, Kompetensi guru meningkat meliputi a) kompetensi pedagogik meningkat disiplin tugas dan perencanaan pembelajaran ditunjukkan oleh perumusan tujuan pembelajaran, penyusunan materi pembelajaran, penyusunan alat/instrument evaluasi pembelajaran secara sistematis, sederhana, menarik. Selain itu, masih terdapat guru belum mampu untuk mengembangkan silabus. b) Kompetensi sosial meningkat yaitu berakhlak mulia, teladan bagi murid, arif, komunikasi efektif, langkah-langkah pembelajaran sistematis, harmonis, serasi, suasana kelas kondusif. c) Kompetensi kepribadian meningkat yaitu adanya supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas memberikan pengaruh yang baik terhadap setiap perilaku guru, serta penguatan yang bisa menjadikan guru menjadi lebih baik, komitmen terhadap tugas, tanggungjawab terhadap tugas tinggi, semangat, rasa cinta, bangga terhadap tugas, kerja mandiri, percaya diri tinggi. d) Kompetensi profesional meningkat yaitu membangkitkan semangat belajar, motivasi berprestasi, dan mempertinggi rasa tanggungjawab terhadap tugas.

## B. Saran

Peneliti sangat mengharapkan adanya penelitian lanjut mengenai supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru dengan segala variannya yang ada di madrasah (lembaga pendidikan Islam). Berdasarkan temuan penelitian ini, ada beberapa saran yang ditunjukkan antara lain:

1. Kementerian Agama Kabupaten Blitar
  - a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dalam rangka penyusunan Renstra Kementerian Agama Kabupaten Blitar maupun dalam pengambilan kebijakan, seperti kebijakan dalam pengembangan kompetensi guru, maupun kebijakan dalam pemberian bantuan yang bersifat akademis serta dapat dijadikan *support* kepada para pengawas untuk melaksanakan supervisi akademik dengan baik.
  - b. Kementerian Agama Kabupaten Blitar untuk lebih memperketat seleksi rekrutment pengawas sesuai dengan standart kualifikasi, berkompeten, sehingga dapat membawa kemajuan madrasah yang dibina.
2. Pengawas Kementerian Agama Kabupaten Blitar
  - a. Pengawas Madrasah lebih memperhatikan program perencanaan, dengan mengidentifikasi kebutuhan guru meliputi kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian, dan profesional secara menyeluruh, agar mencapai tujuan yang diharapkan.
  - b. Hasil penelitian digunakan untuk mengembangkan kompetensi guru melalui supervisi akademik dengan menggunakan model kolaboratif berbasis spiritual *by* GROWMERS. Model yang digunakan sesuai dengan

*prototype* guru, agar tumbuh kesadaran para guru untuk mengembangkan kompetensinya.

### 3. Kepala Madrasah

- a. Kepala Madrasah lebih semangat serta mendukung para guru untuk mengembangkan kompetensi guru, serta kepala madrasah terus memantau guru, mengadakan program-program pencerahan dan pemberdayaan bagi segenap guru di madrasah agar menjadi pendidik yang berkompeten. Hal tersebut menjadi penting untuk menghadapi arus globalisasi

### 4. Kepada Guru

Para guru seyogyanya memanfaatkan hasil penelitian ini untuk menambah pengetahuan, wawasan dan menyikapi secara positif terhadap supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas serta dapat memotivasi diri untuk mengembangkan kompetensinya, melalui supervisi akademik dapat membantu guru dalam mengembangkan kompetensi yang dimiliki sehingga kompetensi guru dapat meningkat.

### 5. Peneliti selanjutnya

Penelitian ini mengandung sejumlah keterbatasan, maka penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut tentang supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru. Kepada peneliti lain, terhadap hasil penelitian supervisi akademik dalam pengembangan kompetensi guru di MTsN Kunir dan MTs Wahid Hasyim Setinggil, dapat dijadikan dasar untuk melakukan penelitian lanjutan, dan dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian yang memiliki karakteristik yang sama.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.F., James Stoner et al. *Management*, 6th Ed. Prentice Hall Inc: Englewood Cliffs, 1995.
- Acheson. *Techniques In The Clinical Supervision Preservice and Inservice Application*. Longman: New York London, 1987.
- Ametembun, N. A. *Supervisi Penuntun Para Pemilik Pengawas dan Guru-guru*. Bandung: Suri, 2000.
- Anwar, Qomari dan Syaiful Sagala. *Profesi Jabatan: Kependidikan dan Pendidik sebagai Upaya Menjamin Kualitas Pembelajaran*. Jakarta: UHAMKA Press, 2004.
- Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Asmani, Jamal Ma'mur. *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press, 2012.
- Atmodiwirio, Soebagio. *Manajemen Pengawasan, Supervisi Sekolah*. Jakarta: PT. Ardadizya Jaya, 2010.
- Balitbang. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Pusat Kurikulum Balitbang Departemen Pendidikan Nasional, 2002.
- Banun, Sri. *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bolla, John. J. *Supervisi Klinis*. Jakarta: Departemen P dan K, Ditjen Pend. Tinggi, PPLPTK, 1985.

- Burhanuddin dkk. *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran (Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional)*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 1989.
- Burhanuddin, Yushak *Administrasi Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2005.
- Burhanudin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Danim, Sudarwan. *Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Inovasi Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- Danim, Sudarwan. *Profesionalisasi dan Etika Profesi Guru*. Bandung: 2010.
- Daryanto dan Tutik Rachmawati. *Supervisi Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media, 2015.
- Depdikbud RI. *Pedoman Pembinaan Profesional Pendidik Sekolah Dasar*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2004.
- Depdiknas. *Dimensi Kompetensi Supervisi Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2009.
- Direktorat Pendidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI. *Pedoman Pelaksanaan Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah*. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2014.

- Djumhur, dkk. *Bimbingan dan Penyuluhan di Sekolah*. Bandung: CV. Ilmu.
- Dodd, W. A. *Primary School Inspection in New Countries*. London: Oxford University Press. 1972.
- Fathurrohman, Pupuh dan AA Suryana. *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2011.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001.
- Flesher, W. R. *The Beginning Teacher, Educational Research Bulletin*, XXIV (945), *Reproduced by Permission*.
- Greer, Charles R. *Strategy and Human Resources Management*, Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. A Person Education Company Upper Saddle River, 1995.
- Gwyn, John Minor. *Teory and Practice of Supervision*. New York: Dodd, Mead & Company.
- Harris, Ben. M. *Supervisory Behavior in Education*, Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs: Naw Yersey, 1975.
- Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Kusnadi. *Profesi dan Etika Keguruan*. Pekanbaru: Yayasan Pustaka Riau, 2011.

- Magginson dan Mathews. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Alih Bahasa Filicia. Jakarta: Gramedia, 1993.
- Milles dan Huberman. *Analisis Data Kualitatif*, Terjemahan Tjetjet Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press, 2000.
- Mukhtar dan Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Tim GP Press, 2011.
- Mulyasa, E. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2008.
- Nath, Delucia. *A Study of The Problems of Beginning Teachers, Educational and Supervision*. (*Journal Of Education and Research* 2009. ISSN 2091-0119. Vol. 1, No. 1.
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: CV. Haji Masagung, 1988.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Pendidik.
- Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Purwanto, Ngalm. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Sabri, Alisuf. *Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2004.

- Sadulloh, Uyoh. *Pedagogik (Ilmu Mendidik)*. Bandung:Alfa Beta, 2010.
- Sagala, Syaiful. *Administrasi Kontemporer*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sahertian, Piet A. dan Frans Mataheru. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 2010.
- Sahertian, Piet A. Dkk. *Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Sarimaya, Farida. *Sertifikasi Guru*. Bandung: Yrama Widya, 2008.
- Sergiovanni and Starrat. *Supervision Human Perspective*. Washington: ASCD, 1982.
- Sergiovanni, Thomas J. *Supervision of Teaching*. Wahington: ASCD, 1982.
- Sidi, Indra Djati. *Pendidikan dan Peran Pendidik dalam Era Globalisasi*, dalam majalah Komunika No. 25 /tahun VIII/2000.
- Silalahi. *Studi tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru, 2005.

- Sudjana, Nana dkk. *Buku Kerja Pengawas Sekolah*. Jakarta: Kemendiknas, 2011.
- Sudjana, Nana. *Standar Mutu Pengawas*. Jakarta: Depdiknas, 2006.
- Sukanto, Muhammad. *Pengembangan Kompetensi Guru*. Bandung: PT. IKAPI, 2011.
- Susilo, Willy. *Advanced Quality Audit*. Jakarta: Vorqista, 2001.
- Sutisna, OtenG. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Dasar dan Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa, 2001.
- Tee, Ng Pak. *GROWME Coaching for School*. Singapore: Prentice Hall, 2005.
- Terry, George R. penerjemah J.Smith D.F.M. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Tilaar, H.A.R. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional, dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Tera Indonesia, 2000.
- Tohardi, Ahmad. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, 2008.
- Undang-undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sinar Grafika, 2008.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Bandung: Citra Umbara, 2006.

- Uwes, Sanusi. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Wei, Joanne Sin, Yeoh Thao Doan. *Perceptions of Quality Supervision. Journal International Research Students*, 2012. ISSN 1839-9063 Vol.10.
- Wirawan. *Profesi dan Standar Evaluasi*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press, 2002.
- Yin, Robert K. *Case Study Research Design and Methods*. Beverly-Hills: Sage Publication, 1984.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Zwell, Michael. *Creating a Culture of Competence*. NewYork: John Willey and Son, 2000.