

**MODEL SUPERVISI AKADEMIK KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU
(Studi Multikasus di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang)**

TESIS

FITRIANI

13710012



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2015

**MODEL SUPERVISI AKADEMIK KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KINERJA GURU
(Studi Multikasus di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang)**

TESIS

Diajukan Kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar
Magister Manajemen Pendidikan Islam (M. Pd. I)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

OLEH

FITRIANI

13710012



PROGRAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2015

ii

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan Judul “**Model Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Multikasus di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang)**” ini telah diuji, dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 06 Juli 2015.

Dewan Penguji,
Ketua

Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M. Ag
NIP. 19620115 199803 1 001

Penguji Utama

Dr. Hj. Esa Nurwahyuni, M. Pd
NIP. 19720306 200801 2 010

Anggota

Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag
NIP. 19720420 200212 1 003

Anggota

Dr. H. M. Walid Rofiuddin, M. Ag
NIP. 19730823 200003 1 002

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana

Prof. Dr. H. Muhaimin, MA
NIP. 195612111 983031 005

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fitriani
NIM : 13710012
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Alamat : BTN Griya Watampone Indah Blok B.82, Kecamatan
Tanete Riattang Barat, Kabupaten Bone, Provinsi Sulawesi
Selatan (Sul-Sel)
Judul Penelitian : Model Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam
Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Multikasus di MTs
Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 30 Juni 2015

Hormat saya,

Fitriani
(13710012)



Simpanan yang indah ialah ilmu memberikan faedah

*Barang siapa tiada memegang agama
Segala-gala tiada boleh dibilang nama*

*Barang siapa mengenal yang empat
Maka yaitulah orang yang ma'rifat*

*Barang siapa mengenal Allah
Suruh dan tegakan tiada ia menyalah*

*Barang siapa mengenal dunia
Tahulah ia barang yang terpedaya*

*Barang siapa mengenal akhirat
Tahulah ia dunia mudharat*

*Bila hendak mengenal orang yang berilmu
Bertanya dan belajar tidaklah jemu*

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, saya persembahkan tesis ini untuk orang-orang yang saya sayangi :

1. Untuk Ayahanda Mustapa dan Ibunda Nurhayati yang sangat saya cintai dan banggakan, motivator terbesar dalam hidup ini yang tak pernah hentinya mendo'akan dan menyayangi saya, atas semua pengorbanan dan kesabaran mengantar saya sampai kini. Tak pernah cukup saya membalas cinta papa dan mama pada saya, terima kasih papa terima kasih mama.
2. Adik-adik saya tercinta Gilang Ramadhan, Ade Saputra Mustapa, dan Febri Asyah Nur yang menjadi semangat dalam mengerjakan tesis ini.
3. Sahabat-sahabat seperjuangan di kelas MPI A angkatan 2013 yang tidak bisa disebut satu persatu, terima kasih banyak telah memberikan motivasi dan semangat dalam mengerjakan tesis ini semoga kita semua sukses. Amin.
4. Loyalitas buat almamaterku tercinta Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

KATA PENGANTAR



Puji syukur Alhamdulillah penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah swt. atas terselesaikannya tesis ini. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad saw. yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dan kebaikan.

Banyak pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini. Untuk itu, penulis sampaikan terima kasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si, dan para Wakil Rektor. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Muhaimin, MA atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I, beserta Sekretaris Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag. atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
3. Dosen Pembimbing I, Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag. atas bimbingan, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.
4. Dosen Pembimbing II, Dr. H. M. Walid Rofiuddin, M. Ag. atas bimbingan, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.
5. Semua dosen dan semua staf TU Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan selama menyelesaikan program studi.
6. Kepala Sekolah MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di lembaga yang beliau pimpin beserta para wakil kepala sekolah, segenap pendidik dan tenaga kependidikan yang meluangkan waktu untuk memberikan informasi dan dukungan selama penelitian.

7. Kedua orang tua, Bapak dan ibu atas bimbingannya selama ini, beserta adik-adik saya yang selalu menjadi inspirasi serta keluarga besar saya yang selalu memberikan dukungan selama ini.
8. Rekan-rekan seperjuangan yang selalu bersedia memberikan bantuan dan motivasi untuk penyelesaian tesis ini, beserta rekan-rekan satu angkatan yang tidak mungkin saya sebutkan satu persatu, atas persahabatan yang indah selama kita menempuh studi bersama.
9. Sahabat-sahabat dan teman-teman yang tidak henti-hentinya memberikan dukungan kepada saya.

Malang, 30 Juni 2015

Penulis

Fitriani



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
ABSTRAK	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	11
C. Tujuan penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	12
E. Orisinalitas Penelitian.....	14
F. Definisi Istilah.....	21
G. Sistematika Pembahasan.....	23

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja Guru.....	25
1. Pengertian Kinerja Guru.....	25
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru...	29
B. Konsep Supervisi Pendidikan	32
1. Pengertian dan Perkembangan Supervisi Pendidikan	32
2. Tujuan dan Fungsi Supervisi Pendidikan.....	44
3. Tahap-Tahap Supervisi Pendidikan.....	48
4. Macam-macam Supervisi Pendidikan.....	52
5. Kendala-kendala Supervisi Pendidikan.....	56
6. Model-Model Supervisi Pendidikan.....	66
C. Konsep Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Menurut Perspektif Islam	77
D. Alur Kerangka Konseptual	80

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	81
B. Kehadiran peneliti.....	84
C. Latar Penelitian.....	85
D. Data dan Sumber Data Penelitian.....	86
E. Teknik Pengumpulan Data.....	87
F. Teknik Analisis Data.....	90
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	96

BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang.....	100
1. Gambaran Umum MTs Negeri Batu.....	100
a. Sekilas tentang Kegiatan Kepala MTs Negeri Batu	100

b. Visi, Misi dan Tujuan MTs Negeri Batu.....	102
c. Keadaan Guru dan Pegawai MTs Negeri Batu.....	103
d. Keadaan Siswa MTs Negeri Batu.....	104
e. Keadaan Sarana dan Prasarana.....	106
2. Gambaran Umum SMP Ar-Rohmah Putri Malang...	106
a. Sekilas tentang Kepala SMP Ar-Rohmah Putri Malang	106
b. Visi, Misi, dan Tujuan SMP Ar-Rohmah Putri Malang	108
c. Keadaan Guru dan Pegawai SMP Ar-Rohmah Putri Malang.....	109
d. Keadaan Sarana dan Prasarana SMP Ar-Rohmah Putri Malang.....	110
B. Paparan Data Hasil Penelitian.....	111
1. Paparan Data Penelitian di MTs Negeri Batu.....	111
a. Model Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Batu.....	111
b. Tahap-tahap Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Batu.....	116
c. Kendala-kendala dalam Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Batu.....	124
2. Paparan Data Penelitian di SMP Ar-Rohmah Putri Malang.....	133
a. Model Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Ar-Rohmah Putri Malang.....	133
b. Tahap-tahap Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Ar-Rohmah Putri Malang.....	135
c. Kendala-kendala dalam Pelaksanaan Supervisi	

Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Ar-Rohmah Putri Malang1 ...	138
C. Temuan Penelitian dan Analisis Lintas Kasus.....	144
1. Temuan Penelitian di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang.....	143
2. Analisis Lintas Kasus.....	145
 BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
A. Model Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang.....	147
B. Tahap-tahap Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang..	150
C. Kendala-kendala dalam Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang.....	160
 BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	167
B. Saan-saran.....	168
 DAFTAR RUJUKAN	169
 LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Orisinalitas Penelitian.....	20
4.1 Profil Kepala MTs Negeri batu.....	100
4.2 Keadaan Guru dan Pegawai di MTs Negeri Batu.....	104
4.3 Profil Kepala SMP Ar-Rohmah Putri Malang.....	107
4.4 Hasil Temuan Penelitian dan Analisis Lintas Kasus Di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang	146



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Fungsi Supervisi Pendidikan.....	48
2.2 Alur Kerangka Konseptual.....	80
3.1 Model Analisis Interaktif Miles dan Huberman.....	91
3.2 Visualisasi Analisis Lintas Kasus.....	96
4.1 Keadaan Siswa Pertahun di MTs Negeri Batu.....	105
4.2 Jumlah Pengajar SMP Ar-Rohmah Putri Malang.....	110
4.3 Temuan Penelitian di MTs Negeri Batu.....	144
4.4 Temuan Penelitian di SMP Ar-Rohmah Putri Malang.....	145

ABSTRAK

Fitriani. 2015. *Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Multi Kasus di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang)*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malang, Pembimbing: (I) Dr. H. M. Munirul Abidin, M. Ag (2) Dr. H. M. Walid Rofiuddin M.Ag.

Kata Kunci: Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Kinerja Guru.

Supervisi akademik kepala sekolah merupakan salah satu program penting yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Peningkatan kinerja guru merupakan suatu keharusan bagi lembaga pendidikan yang ingin tetap *survive* sepanjang masa, karena guru pada lembaga pendidikan merupakan kunci utama keberhasilan proses belajar mengajar.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis: (1) Model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang, (2) Tahap-tahap pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang, (3) Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus dengan rancangan multikasus. Metode pengumpulan datanya adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang mencakup empat komponen yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data menggunakan *Kredibilitas, Transferbility, Dependibilitas, dan Konfirmabilitas*.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa: (1) Model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang adalah model supervisi klinis. Kepala MTs Negeri Batu lebih menekankan pada Model Supervisi Klinis *Face to Face*, sedangkan kepala SMP Ar-Rohmah Putri Malang menekankan pada Model Supervisi Pendampingan, (2) Tahap-tahap supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang adalah (a) tahap perencanaan, (b) tahap pelaksanaan, dan (c) tahap tindak lanjut, (3) Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang adalah waktu, kesiapan guru, implementasi RTL dan keterbatasan interaksi antara kepala sekolah (laki-laki) dengan guru-guru yang semuanya perempuan.

ABSTRACT

Fitriani. 2015. *Academic supervision Principal in Improving the Performance of Teachers (Study multy case at MTs Negeri Batu and Junior High School Ar-Rohmah Malang.* Thesis, Department of Islamic Education Management Graduate Program of the State Islamic University of Malang, Supervisor: (I) Dr. H. M. Munirul Abidin, M. Ag (2) Dr. H. M. Walid Rofiuddin M.Ag.

Keywords: Academic supervision Principal, Teacher Performance.

Academic supervision principal is one of important program which must be implemented by school principals to improving the performeance of teachers. Improved performance of teachers is a must for educational institutions who wish to survive all time, because teachers in educational institutions is the key to the success of the learning process.

This research aimed to understand and analyze (1) Model academic supervision principals in improving the performance of teachers at MTs Negeri Batu and Junior High School Ar-Rohmah Putri Malang, (2) Stages of implementation of academic supervision principals in improving the performance of teachers at MTs Negeri Batu and Junior High School Ar-Rohmah Putri Malang, (3) Constraints faced in the implementation of the principal academic supervision in improving teacher performance at MTs Negeri Batu and Junior High School Ar-Rohmah Putri Malang.

This study used a qualitative approach with case study design multi cases. Data collection method is observation, interview and documentation. Data were analyzed using data analysis model Miles Huberman that includes four components: data collection, data reduction, data presentation and conclusion. Checking wetness data using four criteria, credibility, transferbility, dependability, dan confirmability.

The results of this research: . (1) Model academic supervision principals in improving the performance of teachers at MTs Negeri Batu and Junior High School Ar-Rohmah Putri Malang is clinical supervision model. Principal MTs Negeri Batu more emphasis on Clinical Supervision Model Face to Face, while the principal of the Junior High School Ar-Rohmah Malang emphasis on Mentoring supervision Model, (2) Stages of implementation of academic supervision principals in improving the performance of teachers at MTs Negeri Batu and Junior High School Ar-Rohmah Putri Malang is (a) conference planning), (b) Observation, and (c) Feedback conference, (3) Constraints faced in the implementation of the principal academic supervision in improving teacher performance at MTs Negeri Batu and Junior High School Ar-Rohmah Putri Malang is time, teacher's preparation, RTL implementation and lack of interaction between the principal (man) and all the women teachers

ملخص

فطرياني، 2015، مراقبة أكاديمية رئيس المدرسة في ترقية أداء المعلم (دراسة متعدد الحالات في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية باتو والمدرسة المتوسطة الرحمة للبنات مالنج)، رسالة الماجستير لقسم إدارة التربية الإسلامية بكلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف الأول (دكتور الحج محمد منير العابدين، م.أغ.) المشرف الثاني (دكتور الحاج محمد وليد رفيع الدين، م.أغ.).

الكلمة الرئيسية : مراقبة أكاديمية رئيس المدرسة، أداء المعلم.

مراقبة أكاديمية رئيس المدرسة هي إحدى البرامج الهامة التي ينبغي أن يمارسها رئيس المدرسة لترقية أداء المعلم. ترقية أداء المعلم هي واجب على المؤسسات التعليمية التي تودي الاستمرار (*survive*) على مر الزم، لأن المعلم في المؤسسات التعليمية كمفتاح رئيسي لنجاح عملية التعليم والتعلم.

يهدف هذا البحث إلى فهم وتحليل: (1) مراحل تنفيذ مراقبة أكاديمية رئيس المدرسة لترقية أداء المعلم في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية باتو والمدرسة المتوسطة الرحمة للبنات مالنج، (2) العقبات التي تواجه في تنفيذ مراقبة أكاديمية رئيس المدرسة لترقية أداء المعلم في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية باتو والمدرسة المتوسطة الرحمة للبنات مالنج (3) نموذج مراقبة أكاديمية رئيس المدرسة لترقية أداء المعلم في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية باتو والمدرسة المتوسطة الرحمة للبنات مالنج.

يستخدم هذا البحث المدخل النوعي على نوع دراسة الحالة مع تصميمها بشكل متعدد الحالات. أسلوب جمع البيانات تعمل الباحثة بالملاحظة والمقابلات والوثائق. تقنيات تحليل البيانات باستخدام نموذج التحليل التفاعلي عند ميليس وهابرمان التي تتضمن إلى أربعة عناصر هي: جمع البيانات، وعرض البيانات وتقديم للبيانات،

والاستنتاج. تحقيق صحة البيانات باستخدام مصداقية، محاولية، متابعية، ومحددية (*Kredibilitas, Trasferbility, Dependibilitas, dan Konfirmabilitas*).

نتائج هذا البحث يشير إلى أن: 1) مراحل تنفيذ مراقبة أكاديمية رئيس المدرسة لترقية أداء المعلم في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية باتو والمدرسة المتوسطة الرحمة للبنات مالنج مراحل تنفيذ مراقبة أكاديمية رئيس المدرسة لترقية أداء المعلم في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية باتو والمدرسة المتوسطة الرحمة للبنات مالنج هي: (أ) مرحلة التخطيط، (ب) مرحلة التنفيذ، (ج) ومرحلة المتابعة. 2) العقبات التي تواجه في تنفيذ مراقبة أكاديمية رئيس المدرسة لترقية أداء المعلم في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية باتو والمدرسة المتوسطة الرحمة للبنات مالنج هي الوقت الموجودة، ومدى استعداد المعلم، وتنفيذ التخطيط المتابعة (RTL)، والتفاعل المحدد بين رئيس المدرسة (من الرجال) مع جميع المعلمات اللاتي هن (من النساء). 3) نموذج مراقبة أكاديمية رئيس المدرسة لترقية أداء المعلم في المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية باتو والمدرسة المتوسطة الرحمة للبنات مالنج هي نموذج المراقبة السريرية. رئيس المدرسة المتوسطة الإسلامية الحكومية باتو يؤكد على نموذج المراقبة السريرية بشكل وجها لوجه (*face to face*) ورئيس المدرسة المتوسطة الرحمة للبنات مالنج يؤكد على نموذج المراقبة بشكل المرافقة.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Sentralnya kedudukan guru dalam dunia pendidikan, tentu akan menentukan *output* dari pendidikan itu sendiri. Salah satu masalah dalam dunia pendidikan adalah rendahnya kinerja guru, pada kenyataannya keadaan guru di Indonesia sangat memprihatinkan. Kebanyakan guru belum memiliki profesionalisme yang memadai untuk menjalankan tugasnya sebagaimana disebut dalam pasal 39 ayat 2 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 yaitu pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.¹

H. A. Malik Fadjar mantan Menteri Pendidikan pernah melontarkan *statement* menarik yang intinya bahwa: “*Pada saat ini di dunia pendidikan kita masih kekurangan guru, kalau tenaga pengajar banyak, tapi tenaga guru masih sangat langka.....*” *Statement* ini cukup menarik untuk dicermati.² Memang jumlah tenaga pendidik secara kuantitatif khususnya di perkotaan sudah cukup banyak, tetapi secara kualitatif sesuai bidang ilmunya belum seperti yang diharapkan. Hal inilah salah satu faktor yang menyebabkan secara

¹Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Pusaka Setia, 2013), hlm. 52.

²Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Cet. 2; Jogjakarta: Pusat Studi Agama, Politik dan Masyarakat (PSAPM) bekerjasama dengan Pustaka Belajar, 2004), hlm. 209.

umum mutu dan kinerja guru dan tenaga kependidikan belum sesuai dengan harapan.

Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input-input pendidikan, sampai-sampai banyak pakar menyatakan bahwa di sekolah tidak akan ada perubahan atau peningkatan kualitas tanpa adanya perubahan dan peningkatan kinerja guru. Sayangnya, dalam kultur masyarakat Indonesia sampai saat ini pekerjaan guru masih cukup tertutup. Bahkan atasan guru seperti kepala sekolah sekalipun tidak mudah untuk mendapatkan data dan mengamati realitas keseharian *performance* guru di hadapan siswa. Memang program kunjungan kelas oleh kepala sekolah tidak mungkin ditolak oleh guru. Akan tetapi, tidak jarang terjadi guru berusaha menampakkan kinerja terbaiknya baik pada aspek perencanaan maupun pelaksanaan pembelajaran hanya pada saat dikunjungi. Selanjutnya ia akan kembali bekerja seperti sedia kala, kadang tanpa persiapan yang matang serta tanpa semangat dan antusiasme yang tinggi.

Dalam artikel pada suara Pembaruan disebutkan, bahwa di Jakarta banyak guru diberbagai jenjang pendidikan swasta mempunyai kualitas di bawah rata-rata enam puluh persen guru SD, 40 persen guru SMP, 43 persen guru SMA, dan 34 persen guru SMK berada di bawah kualitas yang seharusnya. Permasalahan lain yang juga timbul adalah 17,2 persen atau setara dengan 69.477 guru mengajarkan mata pelajaran yang bukan keahliannya.³

³Suara Pembaruan, *Rendah, Kualitas Guru di Indonesia*, 2003. (<http://www.suarapembaruan.com/News/2003/01/220200/OpEd>, diakses 27 November 2014 pukul 09.30), hlm. 1-2.

Sedangkan di bagian timur Indonesia, Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Provinsi Maluku, Saleh Thio, menuturkan bahwa kualitas SDM yang dimiliki para guru di Maluku memang masih sangat rendah. Dari 29.562 guru yang ada di Maluku, ternyata masih banyak guru yang belum memiliki kualifikasi akademik. Dia merinci, dari total jumlah guru di Maluku, yang telah memenuhi syarat kualifikasi akademik adalah guru kelompok belajar atau *playgroup* sebesar 83,56 persen, guru TK sebesar 71,63 persen guru SD 62,79 persen, sedangkan untuk guru SMP yang baru memenuhi syarat kualifikasi akademik hanya sebesar 32,14 persen. Dari jumlah itu yang telah memiliki sertifikat sebanyak 12,052 guru atau hanya 38,35 persen.⁴

Secara umum, kualitas guru di Indonesia saat ini masih rendah hal ini dapat dilihat dari hasil uji kompetensi bagi guru yang sudah dilakukan. Buruknya hasil Ujian Nasional (UN) pada beberapa provinsi juga sebagai salah satu indikator rendahnya kualitas guru. Padahal hasil ujian nasional para siswa-siswinya ternyata hasil pemberangusan kejujuran atas perintah Kepala Dinas Pendidikan, walikota, bupati dan pejabat di atasnya.⁵ Sungguh ironis pendidikan kita ada dijurang kehancuran. Generasi mendatang akan menuai akibatnya. Pendidikan di negara kita bagaikan kapal laut yang sedang bocor menunggu untuk tenggelam. Bila badai datang tentu akan mudah karam.

Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Kebudayaan (BPSDMPK) dan Peningkatan Mutu Pendidikan (PMP),

⁴<http://regional.kompas.com/read/2015/01/26/16474381/Kepada.Menteri.Kepala.Dinas.Curhat.Jeleknya.Kualitas.Guru.di.Maluku>. Jum'at, 20 Februari 2015, pukul 14.18.

⁵Pupuh Fathurrohman & Aa Suryana, *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*, (Cet. 1; Bandung: Refika Aditama, 2011), hlm. 143.

Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud), Syahrul Gultom mengakui masih banyak guru di Indonesia terutama di daerah-daerah yang tidak lulus uji kompetensi dan sertifikasi sebagai akibat rendahnya kualitas mereka.⁶

Rendahnya kinerja guru membuat kepala sekolah menjadi gundah. Sayangnya, tidak sedikit guru bekerja di bawah standar kerja yang telah ditetapkan bukan karena tidak mampu tetapi karena belum terbangun budaya kerja yang baik. Kondisi seperti itu disebabkan oleh rendahnya gairah kerja yang berdampak pada penurunan kinerja. Kemudian jika diamati gairah kerja berbentuk seperti grafik sinus yang suatu saat akan menemui titik jenuh jika tidak ada upaya preventif dan kuratif baik dari dirinya sendiri maupun bimbingan dari atasannya.⁷

Rendahnya kinerja guru dapat menurunkan mutu pendidikan dan menghambat tercapainya visi di suatu sekolah. Sekolah yang seperti itu, tidak akan mampu menghasilkan lulusan yang unggul dan memiliki daya saing global seperti sekarang ini. Oleh karena itu, kinerja guru harus dikelola dengan baik dan dijaga agar tidak mengalami penurunan. Bahkan, seharusnya selalu diperhatikan agar mengalami peningkatan secara terus-menerus.⁸

Paparan di atas berimplikasi bahwa guru memegang peran yang sangat penting dan menentukan dalam pelaksanaan pembelajaran di sekolah.

Dengan demikian kinerja guru harus terus ditingkatkan agar dapat

⁶www.SekolahDasar.Net/20013/09/kualitas-guru-di-Indonesia-masih-rendah.html. Jum'at, 20 Februari 2015, pukul 15.00

⁷Barnawi & Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 7.

⁸Barnawi & Mohammad Arifin, *Instrumen Pembinaan*, hlm. 78.

melaksanakan tugas dan fungsinya mengemban amanat pendidikan seperti yang telah digariskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional. Berbagai upaya dan strategi harus dilakukan dengan baik terencana agar kinerja guru terus meningkat dan dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan.

Dedi Herawan⁹ dalam jurnal penelitiannya mengungkapkan bahwa melalui perubahan pada model supervisi akademik dapat meningkatkan kinerja guru. Hal ini membuktikan bahwa model supervisi kepala sekolah sangat berperan dalam pengembangan kinerja guru. Dimana guru adalah suatu misi, pengabdian, bahkan sebagai ibadah yang mungkin bernilai lebih tinggi daripada jabatan lain. Guru adalah jabatan profesional dengan visi, misi, dan aksinya menjadi pemeran utama pengembangan kualitas sumber daya manusia.

Dari paparan jurnal di atas, salah satu aspek yang menyebabkan rendahnya kinerja guru adalah pelaksanaan supervisi pendidikan. Untuk memahami supervisi pendidikan perlu memahami supervisi itu sendiri. Supervisi mempunyai arti pengawasan. Sementara orang yang melakukan supervisi disebut supervisor atau pengawas. Supervisor atau pengawas dianggap jabatan yang secara ideal diduduki oleh seseorang yang mempunyai keahlian dibidangnya. Kelebihan dan keunggulan bukan saja dari segi kedudukan, melainkan pula dari segi *skill* yang dipunyainya.

Willes yang dikutip oleh Jasmani dan Syaiful Mustofa berpendapat bahwa supervisi adalah bantuan untuk mengembangkan situasi belajar yang

⁹Dedi Herawan, *Model Supervisi Akademik untuk Kinerja Guru (Penelitian pada Guru Biologi SMA di Tasikmalaya)*, (Jurnal Lektur Vol. 13 No. 1, 2007).

lebih baik.¹⁰ Dalam *Carter Good's Dictionary of Education* yang dikutip oleh Mulyasa, dikemukakan bahwa supervisi merupakan segala usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memimpin guru-guru dengan maksud untuk memperbaiki proses pengajaran termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode-metode mengajar serta evaluasi pengajaran.¹¹

Supervisi sangat penting bagi dunia pendidikan untuk memastikan efektivitas dan produktivitas program yang dicanangkan. Setidaknya, ada dua alasan yang mendasari pentingnya supervisi pendidikan.¹²

Pertama, perkembangan kurikulum, yang senantiasa menjadi indikator kemajuan pendidikan. Kurikulum membutuhkan penyesuaian-penyesuaian secara terus-menerus. Guru-guru diharuskan mengembangkan kreativitas mereka agar kurikulum terlaksana dengan baik. Dalam upaya tersebut, pasti ada kendala yang dijumpai. Misalnya, informasi tidak lengkap, kondisi sekolah memiliki banyak kekurangan, apatisme masyarakat, keterampilan aplikasi metode yang masih rendah, dan kemampuan memecahkan masalah belum maksimal.

Kedua, pengembangan personel, pegawai, atau karyawan adalah upaya yang tidak mengenal kata henti dalam organisasi. Pengembangan diri dapat dilakukan secara formal dan informal. Secara formal, lembaga

¹⁰Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 16.

¹¹E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 238.

¹²Mukhtar & Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Cet. 1 (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009), hlm. 46-47.

mempunyai tanggung jawab utama, baik melalui penataran, tugas belajar, lokakarya, dan sejenisnya. Secara informal, pengembangan diri bisa dengan mengikuti kegiatan ilmiah, melakukan eksperimentasi suatu metode mengajar, dan lain sebagainya.

Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru (1981), menyebutkan bahwa ada beberapa hal yang memberikan gambaran tentang pentingnya atau perlunya supervisi, sebagai berikut:¹³

1. Dalam perkembangan sosial dewasa ini perlu diperhatikan dimensi baru, yaitu perubahan teknologi ruang angkasa.
2. Susunan internasional yang berubah polarisasi kekuatan dalam pluralisme.
3. Perkembangan *science* dan teknologi yang semakin cepat.
4. Adanya urbanisasi yang semakin meningkat, menyebabkan masalah baru dalam pendidikan.
5. Adanya tuntutan hak asasi manusia yang juga menyebabkan persoalan bagi pendidikan yang memerlukan pemecahan secara rasional.
6. Akibat adanya problem ekonomi dan kemakmuran menyebabkan adanya daerah miskin dan kaya, adanya banyak waktu yang terluang, kecenderungan muda-mudi memerlukan pendidikan umum dan kejuruan untuk dapat bekerja.
7. Suburnya birokrasi.

Kegiatan supervisi penting dilaksanakan oleh kepala sekolah karena hal itu merupakan salah satu fungsi atau proses manajemen yang wajib diimplementasikan secara nyata di sekolah. Sesuai dengan hakikatnya, kegiatan supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah merupakan kegiatan balikan untuk mengidentifikasi secara jelas apakah hasil yang dicapai konsisten atau tidak konsisten dengan hasil yang diharapkan dalam rencana serta penyimpangan yang terjadi di dalam pelaksanaan suatu program sekolah. Nampak di sini bahwa ada kegiatan operasional yang terkandung dalam

¹³Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 202.

hakikat pengawasan tersebut yaitu terdapat upaya peningkatan dan perbaikan kinerja guru.

Dari penjelasan di atas, nampak bahwa hasil yang maksimal di suatu sekolah, ditentukan oleh kualitas penguasaan bidang supervisi dan dedikasi yang tinggi dari para guru di sekolah tersebut. Dan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas akademik dan semangat mengabdikan diri dari para guru di suatu sekolah adalah melalui kegiatan supervisi yang dilakukan secara terus menerus oleh kepala sekolah.¹⁴

Dalam praktik supervisi pendidikan, ada beberapa model supervisi yang digunakan yaitu model konvensional (tradisional), artistik, ilmiah dan klinis. Penerapan model supervisi pendidikan di sekolah berdasarkan beberapa pertimbangan rasional, apa yang menjadi keinginan dan harapan kepala sekolah, guru, dan staf sekolah. Sebab tidak ada satupun model supervisi pendidikan yang lebih hebat ketimbang lainnya. Setiap model supervisi pendidikan mempunyai sisi-sisi kelemahan dan kelebihan. Untuk itu, supervisor seyogianya cermat dan penuh pertimbangan objektif dan ilmiah apabila hendak menggunakan model supervisi pendidikan di sekolah.

Kenyataan di lapangan (di sekolah) secara umum, fungsi supervisi belum dilaksanakan secara profesional sesuai dengan hakikat supervisi itu sendiri. Supervisi dilaksanakan hanya secara insidental ketika hendak membuat

¹⁴<https://jamal03.wordpress.com/2013/06/18/jurnal-manajemen-pengaruh-gaya-kepemimpinan-transformasional-dan-supervisi/>, Senin, 23 Februari 2015, pukul 07.18

laporan, untuk kebutuhan sesaat tanpa ada tindak lanjut dari hasil pengawasan.¹⁵

Selain itu, berdasarkan suatu studi diketahui adanya kesenjangan antara harapan dengan kenyataan dalam pelaksanaan supervisi. Kesenjangan ini dilihat dari sifat dan tujuan supervisi. Diketahui bahwa tujuan supervisi seharusnya membantu dalam perbaikan proses pembelajaran, kenyataan dalam praktiknya supervisor lebih menekankan pada tanggung jawab administratif guru,¹⁶ Atau sebaliknya, guru baru tidak mengenal supervisornya dan terarah dalam menjalankan tugasnya sebagai guru.

Berdasarkan isu-isu tentang pelaksanaan supervisi pendidikan dalam meningkatkan kinerja guru dan hasil-hasil yang diperoleh melalui studi pendahuluan tentang supervisi pendidikan di sekolah-sekolah kota Malang untuk menemukan latar penelitian ini, peneliti memilih MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang sebagai objek penelitian. Kedua lembaga tersebut dipilih sebagai lokasi penelitian berdasarkan beberapa hal, yaitu: (1) kedua lembaga tersebut adalah lembaga yang memiliki prestasi yang baik dan guru-guru yang berprestasi sebagai sasaran pembinaan dan penilaian dari pelaksanaan supervisi pendidikan, (2) kedua lembaga ini memiliki keunikan-keunikan dengan karekter masing-masing.

MTs Negeri Batu merupakan lembaga pendidikan menengah tingkat pertama Negeri satu-satunya di Kota Batu yang berada di bawah lingkungan

¹⁵<https://jamal03.wordpress.com/2013/06/18/jurnal-manajemen-pengaruh-gaya-kepemimpinan-transformasional-dan-supervisi/>, Senin, 23 Februari 2015, pukul 07.18

¹⁶Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Cet. 2; Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 98.

Departemen Agama. Madrasah ini Sebagai Madrasah Unggulan/Favorit di Kota Batu. Hal tersebut dibuktikan dengan Peringkat 2 Ujian Nasional Tahun Pelajaran 2008/2009 SMP/MTs Negeri-Swasta tingkat Kota Batu. MTs Negeri Batu memiliki guru dan tenaga pendidik yang kompeten dan mencukupi, di samping itu MTs Negeri Batu mendapatkan berbagai prestasi akademik dan non akademik.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor kepala madrasah melakukan supervisi yakni melalui supervisi formal dan supervisi informal. Supervisi formal di lakukan terjadwal yakni minimal satu kali dalam satu semester. Sedangkan supervisi informal dilaksanakan sewaktu-waktu dan tidak terjadwal.

SMP Ar-Rohmah Putri *Boarding School* Malang merupakan sekolah yang mana menerapkan Pendidikan Berbasis Tauhid. Pendidikan Berbasis Tauhid adalah pendidikan yang bertujuan membentuk “manusia sempurna” atau “manusia universal” yaitu manusia Islami yang sejati, yang cinta dan menguasai berbagai disiplin ilmu yang berbeda. SMP Ar-Rohmah Putri Malang telah memperoleh banyak prestasi diantaranya menjadi Juara 1 Fisika SMP Kabupaten Malang 2014 dan masih banyak lagi prestasi-prestasi lain baik di bidang akademik maupun ekstrakurikuler. Oleh karena itu, tidak heran jika terjadi peningkatan santriwati ditiap tahunnya.

Kepala sekolah melakukan supervisi tiap sekali setahun. Selain itu, diluar program yang telah ditentukan kepala sekolah juga melakukan supervisi

kepada guru-guru yang sifatnya lebih kepada *sharing* yang dilakukan secara individu.

Keberhasilan kedua sekolah di atas untuk meraih prestasi kelulusan peserta didiknya dalam menempuh ujian akhir nasional tersebut serta prestasi akademik dan non akademik tidak terlepas dari pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Oleh karena itu, peneliti menganggap perlu untuk meneliti bagaimana model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (studi multi kasus di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang).

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian yang telah peneliti paparkan di atas, maka peneliti hanya menfokuskan pada “Model Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru” yang mana sub-sub fokus penelitian adalah:

1. Bagaimana model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang?
2. Bagaimana tahap-tahap supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang?
3. Bagaimana kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang?

C. Tujuan penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian yang dikaji peneliti, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Memahami dan menganalisis model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang.
2. Memahami dan menganalisis tahap-tahap yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang.
3. Memahami dan menganalisis kendala-kendala supervisi yang dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang mendalam dan komperhensif tentang model supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Idealnya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi beberapa kepentingan, diantaranya:

1. Manfaat praktis
 - a. Bagi sekolah dan madrasah sebagai masukan yang konstruktif dalam meningkatkan kinerja guru.
 - b. Bagi para pengambil kebijakan, sebagai salah satu acuan dalam mengambil kebijakan tentang peningkatan kinerja guru.

- c. Bagi kepala sekolah/madrasah untuk dapat menjadi pelopor praktisi dalam pelaksanaan supervisi akademik di sekolah guna meningkatkan kinerja guru.
- d. Bagi guru untuk menjadi pelopor praktisi dalam meningkatkan kinerjanya dalam proses pembelajaran.

2. Manfaat teoritis

- a. Menghasilkan sumbangan keilmuan terhadap pengembangan ilmu supervisi akademik kepala sekolah terutama berkenaan dengan peningkatan kinerja guru.
- b. Sebagai bahan referensi bagi peneliti-peneliti lain yang akan melakukan penelitian yang serupa pada masa yang akan datang.

Sedangkan ditinjau dari kemanfaatan secara individual maupun institusional, penelitian ini mempunyai manfaat:

1. Bagi peneliti

- a. Memperkaya khazanah keilmuan terutama dalam bidang supervisi pendidikan dan kinerja guru dalam pengembangan lembaga pendidikan.
- b. Sumbangsih peneliti di bidang keilmuan manajemen pendidikan Islam dalam rangka peningkatan kinerja guru di Indonesia.

2. Bagi pascasarjana UIN MALIKI Malang

- a. Sebagai sumber data pengkayaan keilmuan yang mengintegrasikan ilmu manajemen umum dengan Islam.
- b. Memperkaya referensi dan literatur mahasiswa pascasarjana UIN Maliki Malang yang tertarik dalam mendalami ilmu manajemen pendidikan

Islam di bidang supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

3. Bagi lembaga pendidikan

- a. Sebagai sumber data dan informasi berkaitan dengan supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru mana di lingkungan terkait.
- b. Sebagai dasar perencanaan kebijakan dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

E. Orisinalitas Penelitian (*State of The Arts*)

Motif yang selalu mendorong dilakukannya penelitian ini adalah untuk mencari nilai-nilai keterbaruan (*novelty*) yang tentu hal itu tidak akan bisa diperoleh hanya sekedar dengan melalui duplikasi/replikasi. Dalam tradisi keilmuan oleh para ahli disebut "*state of the arts*", yaitu pemetaan penelitian terdahulu dengan tema-tema yang sejenis yang meliputi: siapa penelitinya sampai dengan yang terakhir, penelitian tentang apa, dimana penelitian dilakukan, apa masalahnya, metode apa yang digunakan, serta hasil penelitian. Beberapa kajian terhadap studi terdahulu yang relevan dengan penelitian supervisi dan kinerja guru, dapat dikemukakan sebagai berikut:

Pertama: penelitian yang dilakukan oleh Ani Puspa Rini. 2011 dengan judul Supervisi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan

Agama Islam (Studi Kasus di SMKN 10 Malang)¹⁷, yang terfokus pada beberapa hal, yakni (1) Unsur-unsur apakah yang disupervisi kepala sekolah terhadap guru pendidikan agama Islam di SMKN 10 ?, (2) Bagaimanakah strategi supervisi kepala SMKN 10 dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama Islam ?, (3) Apakah *feed back* dan tindak lanjut pelaksanaan supervisi kepala SMKN 10 dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama Islam ?. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus tunggal. Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah (1) Unsur-unsur yang disupervisi kepala SMKN 10 Malang adalah bidang kompetensi pedagogik khususnya perencanaan pembelajaran, proses belajar mengajar, dan evaluasi pembelajaran. (2) Strategi yang dilakukan kepala SMKN 10 Malang dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama Islam yaitu melakukan kunjungan kelas dan observasi, mengadakan rapat dan diklat serta pertemuan pribadi dengan guru pendidikan agama Islam. (3) *Feed back* dan tindak lanjut supervisi kepala SMKN 10 Malang dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama Islam. *Feed back* supervisi kepala SMKN 10 Malang dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama Islam adalah guru pendidikan agama Islam berusaha memperbaiki kemampuan merencanakan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dengan cara observasi kepada guru pendidikan agama Islam lainnya, mempelajari buku-buku tentang pembelajaran dan mengikuti musyawarah guru mata pelajaran pendidikan agama Islam.

¹⁷Ani Puspa Rini, *Supervisi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Kasus di SMKN 10 Malang)*, Tesis. Tidak Diterbitkan, Malang: PPs Universitas Negeri Malang, 2011.

Tindak lanjut supervisi kepala SMKN 10 Malang dalam meningkatkan kinerja guru pendidikan agama Islam diantaranya memberikan komentar tentang perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, apabila perencanaan pembelajaran yang telah dibuatnya kurang baik, maka guru pendidikan agama Islam diminta memperbaikinya, dan kepala SMKN 10 Malang memberi kesempatan mengikuti pelatihan kepada guru pendidikan agama Islam dalam pembuatan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran. Persamaan penelitian ini dengan peneliti adalah sama-sama meneliti tentang supervisi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. Adapun perbedaannya adalah penelitian ini memfokuskan pada peningkatan kinerja guru pendidikan agama Islam.

Kedua: penelitian yang dilakukan oleh Arif Maulana. 2012 dengan judul *Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Mengajar Guru (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri Malang 1)*¹⁸, yang terfokus pada dua hal yaitu: (1) Bagaimana supervisi akademik yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja mengajar guru di Madrasah Aliyah Negeri Malang 1? dan (2) Apa kendala kepala madrasah beserta solusi yang dilakukan dalam melaksanakan supervisi, dalam meningkatkan kinerja mengajar guru di Madrasah Aliyah Negeri Malang 1?. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut adalah (1) Supervisi Akademik yang dilakukan kepala madrasah Aliyah Negeri Malang 1 merupakan bentuk

¹⁸Arif Maulana, *Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Mengajar Guru (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri Malang 1)*, Tesis. Tidak Diterbitkan, Malang: PPs Universitas Negeri Malang, 2012.

dari serangkaian kegiatan dalam usaha memberikan bantuan terhadap guru dalam meningkatkan kinerja mengajarnya. (2) Kendala yang dihadapi beserta solusi kepala madrasah Aliyah Negeri Malang 1 dalam melaksanakan supervisi dalam meningkatkan kinerja mengajar guru diantaranya meliputi: (a) Faktor guru yang kurang berkenan dengan kegiatan supervisi dan karakter tiap individu guru yang tidak ingin maju atau kurang minat terhadap kegiatan supervisi membuat jalannya kegiatan supervisi menjadi kurang maksimal. Adapun solusi yang diambil adalah dengan lebih meningkatkan dalam memberikan motivasi kepada guru-guru dengan memberikan *reward* terhadap guru yang mampu menunjukkan prestasi dalam meningkatkan kinerja mengajarnya. (b) Waktu supervisi yang telah dijadwalkan seringkali menjadi tidak terlaksana karena tugas dan kewajiban-kewajiban kepala madrasah selain supervisi. Adapun solusi yang diambil diantaranya adalah dengan memberikan instruksi khusus kepada wakil kepala bidang kurikulum untuk sementara menggantikan posisi kepala madrasah sebagai supervisor. (c) Dana menjadi salah satu terhambatnya para guru lambat untuk mengikuti kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja mengajar guru. Dampaknya guru menjadi kurang maksimal dalam kinerjanya dan kurang dalam pengetahuan-pengetahuan baru. Adapun solusi yang diambil diantaranya dengan menganggarkan dana dari madrasah untuk kegiatan pengembangan guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar, workshop, dan sejenisnya. Persamaan penelitian ini dengan peneliti adalah sama-sama meneliti tentang supervisi yang dilaksanakan kepala sekolah/madrasah. Adapun perbedaannya adalah

penelitian ini memfokuskan pada supervisi akademik yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja mengajar guru.

Ketiga: penelitian yang dilakukan oleh Ainin, 2013 dengan judul *Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Islam Ar-Robithoh Full Day School Gurah Kediri*¹⁹, yang terfokus pada dua hal yaitu: (1) Bagaimana kinerja guru di SD Islam Ar-Robitho *Full Day School* Gurah Kediri? dan (2) Bagaimana manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SD Islam Ar-Robitho *Full Day School* Gurah Kediri? Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus tunggal. Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah (1) kinerja guru terlihat dari adanya kompetensi yang dimiliki yaitu kompetensi pedagogik yang memenuhi aspek penguasaan aplikasi pengajaran, dan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran, aspek ketersediaan bahan ajar dan aspek pemanfaatan sumber belajar, kegiatan ekstra kulikurel. Kompetensi proesional yaitu memiliki prestasi kerja, kompetensi sosial yaitu kerja sama, serta kompetensi kepribadian yang terdiri dari kedisiplinan, etos kerja, tanggung jawab, kejujuran, kualitas pribadi guru dan tindakan inisiatif. (2) Manajemen dalam peningkatan kinerja guru tersebut yaitu terdiri dari perencanaan kinerja guru yang selalu memperhatikan kebutuhan, memperhatikan visi, misi dan tujuan pendidikan sekolah, serta analisis jabatan pekerjaan, untuk kemudian menyusun desain struktur yang tepat, sebagai landasan utama dalam menempatkan orang/guru dalam posisi yang tepat.

¹⁹Ainin, *Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Islam Ar-Robithoh Full Day School Gurah Kediri*, Tesis. Tidak Diterbitkan, Malang: PPs Universitas Negeri Malang, 2013.

Perencanaan kepala sekolah berupa pengadaan program jangka panjang serta program jangka pendek. Struktur organisasi yang digunakan dalam peningkatan kinerja guru struktur organisasi lini yang telah dicetuskan oleh Henry Fayol. Dimana masing-masing koordinator memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Dalam pelaksanaan peningkatan kinerja guru, kepala SD Islam Ar-Robitho melaksanakan kegiatan atau usaha-usaha yaitu mengadakan pembinaan rutin, mengadakan supervisi kelas, memberi kesempatan pada guru untuk mengikuti pelatihan/seminar/*workshop* tentang pendidikan, mendatangkan tim ahli dalam hal pembelajaran, mengadakan studi banding ke sekolah-sekolah maju, penyediaan fasilitas penunjang, meningkatkan tunjangan kesejahteraan guru, membentuk forum silaturahmi antar guru, mengikutkan dalam program sertifikasi guru. Sedangkan langkah pengawasan adalah dengan melakukan supervisi terhadap guru melalui teknik kunjungan kelas secara langsung pada saat kegiatan pembelajaran maupun pembicaraan secara individual. Persamaan penelitian ini dengan peneliti adalah sama-sama meneliti tentang kepala sekolah dan kinerja guru. Adapun perbedaannya adalah penelitian ini memfokuskan pada proses manajemen yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru.

Dari ketiga penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan dengan peneliti. Persamaannya dapat dilihat dari metode penelitian yang digunakan yakni sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus tunggal. Selain itu, terdapat pula persamaan pada tema

besar dari ketiga penelitian terdahulu dengan peneliti yaitu kepala sekolah dan kinerja guru.

Adapun perbedaannya dapat dilihat dari fokus masing-masing penelitian terdahulu dengan peneliti. Ada yang memfokuskan pada peningkatan kinerja guru pendidikan agama Islam, supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja mengajar guru, dan yang terakhir lebih fokus pada manajemen yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Namun penelitian tentang model supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru belum pernah dilakukan. Padahal supervisi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru. Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengetahui model supervisi mana yang lebih tepat di gunakan untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang.

Tabel 1. 1 Orisinalitas Penelitian

No	Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas Penelitian
1.	Ani Puspa Rini. 2011. <i>Supervisi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Kasus di SMKN 10 Malang)</i> ²⁰	Supervisi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru	Memfokuskan pada peningkatan kinerja guru pendidikan agama Islam	Dalam penelitian ini peneliti akan memfokuskan pada tiga hal yaitu: 1. Tahap-tahap supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan

²⁰Ani Puspa Rini, *Supervisi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Kasus di SMKN 10 Malang)*, Tesis. Tidak Diterbitkan, Malang: PPs Universitas Negeri Malang, 2011.

2.	Arif Maulana. 2012. <i>Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Mengajar Guru (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri Malang 1)</i> ²¹	Supervisi akademik kepala sekolah/ madrasah	Memfokuskan pada peningkatan kinerja mengajar guru	kinerja guru 2. Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru
3.	Ainin, <i>Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Islam Ar-Robitho Full Day School Gurah Kediri</i> ²²	Kepala sekolah dan kinerja guru	Memfokuskan pada manajemen kepala sekolah	3. Model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru

F. Definisi Istilah

Untuk memperjelas konsep dan menghindari adanya perbedaan pemahaman istilah-istilah dalam penelitian ini, maka perlu adanya definisi istilah sebagai berikut:

1. Model Supervisi Akademik, model berasal dari Bahasa Inggris *Modle*, yang bermakna bentuk atau kerangka sebuah konsep, atau pola sedangkan supervisi akademik adalah bimbingan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru. Model supervisi akademik adalah bentuk dari suatu usaha layanan dan bantuan berupa bimbingan dari kepala sekolah kepada guru untuk mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran

²¹Arif Maulana, *Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Mengajar Guru (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri Malang 1)*, Tesis. Tidak Diterbitkan, Malang: PPs Universitas Negeri Malang, 2012.

²²Ainin, *Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SD Islam Ar-Robithoh Full Day School Gurah Kediri*, Tesis. Tidak Diterbitkan, Malang: PPs Universitas Negeri Malang, 2013.

untuk mencapai tujuan pembelajaran. Model supervisi yang digunakan oleh kepala sekolah, yaitu:

- a. Model konvensional cenderung lebih mencari-cari kesalahan dan menemukan kesalahan bahkan terkesan memata-matai para guru yang akan disupervisi.
 - b. Model artistik lebih menekankan pada aspek bahasa, yaitu bahasa yang digunakan bahasa penerimaan dari pada penolakan.
 - c. Model ilmiah adalah model yang digunakan oleh supervisor untuk menjaring informasi atau data dan menilai kinerja guru dengan menyebar angket.
 - d. Model klinis adalah suatu proses bimbingan bertujuan membantu pengembangan profesional guru, dalam penampilan mengajar berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan objektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku.
2. Kepala sekolah adalah pimpinan lembaga pendidikan atau satuan pendidikan. Kepala sekolah yang dimaksud adalah kepala madrasah Tsanawiyah Negeri Batu dan kepala sekolah Menengah Pertama Ar-Rohmah Putri Malang.
 3. Kinerja guru dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Dari definisi tersebut di atas, terkait dengan judul yang akan dikaji “Model Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Multi Kasus di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang”. Penulis akan mengkaji model supervisi kepala sekolah yang meliputi model supervisi konvensional (tradisional), artistik, ilmiah dan klinis. Dari keempat model supervisi tersebut, peneliti ingin mengetahui model supervisi mana yang tepat digunakan untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Malang.

G. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran mengenai isi laporan penelitian ini, maka sistematika pembahasannya disusun sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan. Dalam bab ini terdapat sub pembahasan antara lain tentang konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, originalitas penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan.

Bab II Pembahasan. Dalam bab ini berisikan tentang kajian teori yang didalamnya membahas tinjauan tentang kinerja guru, konsep supervisi pendidikan, supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru menurut perspektif Islam dan kerangka berfikir.

Bab III Metode Penelitian. Dalam bab ini khusus membahas tentang metode penelitian mencakup pembahasan tentang pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, latar penelitian, data dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan pengecekan keabsahan data.

Bab IV Paparan Data dan Hasil Penelitian. Pada bagian ini mengemukakan hasil penelitian yang telah dilakukan dan memaparkan data yang telah ditemukan.

Bab V Pembahasan Hasil Penelitian. Pada bagian ini, hasil penelitian dianalisis untuk menjawab fokus penelitian dan tujuan penelitian.

Bab VI Penutup. Pada bagian ini memuat simpulan yang merupakan jawaban akhir dari permasalahan penelitian, implikasi bagi penelitian pendidikan, dan saran yang berkaitan dengan permasalahan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu dari kata *work performance* atau *job performance*. Kata *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja.¹ Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Dalam materi diklat “Peningkatan Kinerja Guru” yang diterbitkan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan, kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi.²

Pendapat para ahli mengenai kinerja cukup beragam. Menurut Mangkunegara dalam T. Aritonang kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka

¹Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Ketiga (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), hlm. 570.

²Direktorat Tenaga Kependidikan, *Penilaian Kinerja Guru*, (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen PMPTK, Depdiknas, 2008), hlm. 20.

bekerja. Sedangkan August W. Smit dalam Sudarmayanti menyatakan bahwa kinerja adalah "...out drive from processes, human or otherwise"³, maksudnya dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Nanang Fattah menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan.⁴ Sedangkan Wahjosomidjo, mendefinisikan kinerja sebagai sumbangan secara kualitatif dan kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan kelompok dalam suatu unit kerja.⁵ Selain itu, Abdullah Munir mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi lembaga.⁶

Dari beberapa pengertian tentang kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang

³Sudarmayanti menjelaskan kinerja dapat diartikan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja. Lihat Sudarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), hlm. 50.

⁴Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 39.

⁵Wahjosomidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 430.

⁶ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 30.

sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik.

Kinerja yang dimaksudkan diharapkan memiliki atau menghasilkan mutu yang baik dan tetap melihat jumlah yang akan diraihinya. Suatu pekerjaan harus dapat dilihat secara mutu terpenuhi maupun dari segi jumlah yang akan diraih dapat sesuai dengan yang direncanakan.

Jika kinerja terkait dengan tenaga kependidikan (guru) atau kinerja guru, maka kinerja guru dapat dikatakan sebagai perilaku kerja guru untuk mencapai tujuan pembelajaran, sedangkan hasil yang dicapai menunjukkan efektifitas perilaku kerja guru yang bersangkutan. Hasil kerja guru pada gilirannya dipengaruhi oleh kinerja guru.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A. Sahertian sebagaimana dikutip Kusmianto menjelaskan bahwa standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (a) bekerja dengan siswa secara individual, (b) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (c) pendayagunaan media pembelajaran, (d) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (e) kepemimpinan yang aktif dari guru.⁷

⁷Direktorat Tenaga Kependidikan, *Penilaian Kinerja*, hlm. 21.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Keterangan lain menjelaskan dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (a) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (b) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*); dan (c) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan kata lain, hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhannya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dijelaskan oleh Mulyasa. Mulyasa berpendapat bahwa sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal:⁸ Kesepuluh faktor tersebut adalah: (a) dorongan untuk bekerja, (b) tanggung jawab terhadap tugas, (c) minat terhadap tugas, (d) penghargaan terhadap tugas, (e) peluang untuk berkembang, (f) perhatian dari kepala sekolah, (g) hubungan interpersonal dengan sesama guru, (h) MGMP dan KKG, (i) kelompok diskusi terbimbing serta (j) layanan perpustakaan.

Untuk mengetahui hal-hal apa saja yang dapat memberi pengaruh terhadap kinerja guru, maka Irawat dan kawan-kawan menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru dapat dibedakan dalam dua kategori yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal pada dasarnya meliputi berbagai kondisi yang meliputi kondisi fisik, kemampuan, bakat, minat dan motivasi. Kondisi fisik merupakan faktor terpenting yang sangat mempengaruhi prestasi kerja guru

⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 227.

dan sangat menentukan bagi kelancaran kegiatan belajar mengajar. Kemampuan merupakan suatu kesanggupan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dia dapatkan dari atasan atau dari lembaga yang memberikan tugas tersebut. Bakat, minat, motivasi adalah kemampuan dasar yang dibawa sejak lahir. Berbagai sikap yang harus dimiliki setiap orang, seperti sikap untuk mudah bergaul, rela berkorban, dan memiliki tanggung jawab. Hal tersebut merupakan sebagian dari sifat-sifat yang sesuai dengan profesi guru. Kesesuaian antara kemampuan dasar yang dimiliki seseorang dengan kemampuan yang dituntut oleh profesi guru memungkinkan orang cenderung tertarik sehingga timbul minat untuk menekuni profesi tadi. Jadi minat merupakan keinginan yang didasarkan kepada bakat untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Dengan adanya keinginan tersebut, maka konsep pemikiran tentang motivasi telah ada. Motivasi merupakan suatu kemauan tetapi bukanlah merupakan perilaku kemampuan itu adalah proses internal yang sangat kompleks dan tidak bisa diamati secara langsung, melainkan bisa dipahami dengan melalui kerasnya usaha seseorang dalam mengerjakan sesuatu. Dengan demikian, maka motivasi tidak lain merupakan dorongan untuk bertindak yang didasarkan pada kebutuhan. Motivasi mengiringi ungkapan akan pentingnya suatu kebutuhan. Seseorang yang bersifat pribadi, guru sebagai manusia yang memiliki keinginan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan hidup, oleh karena itu guru sangat membutuhkan motivasi guna meningkatkan semangat kerjanya dalam rangka pemenuhan kebutuhan-

kebutuhan tadi. Dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidup tentunya seorang guru harus tetap memperhatikan proses kegiatan belajar mengajar.

Sedangkan faktor eksternal terdiri dari karakteristik pekerjaan, fasilitas kerja, masa kerja, dan sistim pengelolaan.

- a. Karakteristik pekerjaan merupakan ciri khas yang dimiliki oleh suatu pekerjaan. Karakteristik pekerjaan guru adalah mengajar atau mendidik dalam arti luas.
- b. Fasilitas kerja meliputi sarana dan prasarana yang berupa alat pelajaran, alat peraga, serta fasilitas lain yang bisa menunjang proses belajar mengajar.
- c. Masa kerja merupakan hubungan antara pelaksanaan pekerjaan dengan prestasi kerja yang didasarkan pada anggpan bahwa semakin lama seorang itu bekerja, ia akan semakin banyak mendapatkan pengalaman. Dengan pengalaman, maka akan semakin cakap dan terampil dalam menyelesaikan tugasnya.
- d. Sistem pengelolaan merupakan suatu cara yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mendayagunakan sumber daya yang ada guna pencapaian program-program pendidikan yang telah dicanangkan di sekolah tersebut sekaligus untuk mendorong peningkatan prestasi kerja.

B. Konsep Supervisi Pendidikan

1. Pengertian dan Perkembangan Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan dibangun dari dua kata yakni supervisi dan pendidikan. Supervisi adalah istilah yang relatif baru dikenal di dunia pendidikan di Indonesia, karena itu perlu uraian secara lengkap tentang pengertiannya. Secara etimologis, kata supervisi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *supervision*, artinya adalah “pengawasan”.⁹ Sedangkan orang yang melakukan supervisi itu disebut “Supervisor” atau pengawas. Seorang supervisor memiliki kelebihan dalam banyak hal seperti penglihatan, pandangan pendidikan, pengalaman, kedudukan/pangkat/jabatan posisi dan sebagainya.¹⁰ Supervisor adalah pengawas utama, pengontrol utama.¹¹ Jika dalam dunia pendidikan diistilahkan dengan supervisor pendidikan.¹² Supervisi menurut Kamus Ilmiah Populer artinya pengawasan, penilikan, penjiwaan.¹³ Dalam Kamus Oxford, kata supervisi memiliki padanan kata *supervise* yang artinya *be in charge of and make sure everything is done correctly* (bertanggung jawab dan memastikan semuanya dilakukan dengan benar).¹⁴

Secara morfologis atau definisi nominal, kata supervisi yang berasal dari bahasa Inggris terdiri dari dua akar kata, yaitu: *super* yang

⁹John M. Enchols, Hassan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia; An English-Indonesian Dictionary*, (Jakarta: Gramedia, 1996), hlm. 596.

¹⁰Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*, (Cet. 1; Jakarta: Rineka Cipta, 1996), hlm. 194.

¹¹Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Ed. 1, Cet. 2; Jakarta: Balai Pustaka, 1989), hlm. 872.

¹²Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 3.

¹³Dahlan Yacub, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994), hlm. 732.

¹⁴Victoria Bull (Ed.), *Oxford; Learner's Pocket Dictionary*, (New York: Oxford University Press, 2008), hlm. 446.

artinya atas, lebih dan *visi*, mempunyai arti lihat, tilik awasi, maka secara keseluruhan supervisi diartikan sebagai “melihat dari atas”. Dengan pengertian itulah maka supervisi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah/madrasah sebagai pejabat yang berkedudukan di atas atau lebih tinggi dari guru untuk melihat atau mengawasi pekerjaan guru.

Secara terminologis, banyak sekali pengertian yang dikemukakan oleh para pakar. Seperti yang dipaparkan Sahertian, pada mulanya diterapkan konsep supervisi tradisional yang disebut *snoopervision*, yaitu tugas memata-matai untuk menemukan kesalahan. Konsep seperti ini menyebabkan guru-guru menjadi takut dan mereka bekerja dengan tidak baik karena takut dipersalahkan. Kemudian berkembang ke dalam supervisi yang bersifat ilmiah, yaitu sistematis (dilaksanakan secara teratur), obyektif (data berdasarkan observasi nyata) dan menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi terhadap proses pembelajaran di kelas. Semakin maju hasil-hasil penelitian di bidang penelitian telah membantu berubahnya berbagai pendekatan dalam supervisi pendidikan.¹⁵

Untuk memperoleh pemahaman yang utuh terhadap supervisi, perlu kiranya dipaparkan beberapa pengertian supervisi pendidikan dari para pakar, sebelum nantinya ditarik pengertian umum dari beberapa pengertian itu. Adapun beberapa pengertian supervisi menurut beberapa pakar, yaitu:

¹⁵Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan; Dalam Rangka Pengembangan SumberDaya Manusia*, Cet. 1, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 16-17.

a. Kimball Wiles yang mengaggas konsep supervisi modern, menurutnya; *“supervision is assistance in the development of a better teaching-learning situation”*. Artinya, bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar (*goal, material, method, teacher, student, and environment*). Dengan demikian, layanan supervisi mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah.¹⁶

b. Ben N. Harris dalam bukunya *“Supervisory Behavior in Education”*

memberikan batasan supervisi pendidikan sebagai berikut:

“What school personnel do with adults and things to maintain or change the school operation in ways that directly influence teaching processes employed to promote pupil learning. Supervision is highly instruction-related but not highly pupil-related. Supervision is a major function of the school operation, not a task or a specific job or a set of techniques. Supervision of instruction is directed toward both maintaining and improving the teaching-learning processes of the school”.¹⁷

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh personel tertentu (di sekolah) yang ada hubungannya dengan orang-orang dewasa dan benda-benda untuk memelihara atau mengubah cara kerja sekolah yang punya pengaruh langsung terhadap proses pengajaran, yang digunakan untuk meningkatkan aktivitas belajar siswa. Supervisi lebih banyak berkaitan dengan aspek pengajaran dan tidak begitu erat hubungannya dengan siswa. Supervisi merupakan salah satu fungsi pokok sekolah, bukan tugas atau pekerjaan yang spesifik, dan bukan pula

¹⁶Dalam Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, Cet. 1, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 38.

¹⁷Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hlm. 283.

sebagai perangkat teknik-teknik. Supervisi pengajaran diarahkan untuk memelihara dan mengembangkan proses belajar mengajar sekolah.

- c. T. J. Sergiovanni dan Robert J. Starrat menyatakan bahwa “*Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice: to better able to use their knowledge and skills to better serve parents and schools: and to make the school a more effective learning community*”.¹⁸ Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.
- d. Seperti yang dikutip Sahertian, menurut Mc Merney, supervisi adalah usaha untuk menstimulasi, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun secara kolektif agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran.¹⁹
- e. Dalam “*Dictionary of Education*”, Carter V Good memaparkan supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam upaya memimpin guru-guru dan petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran termasuk menstimulir, seleksi, pertumbuhan jabatan, pengembangan guru-guru,

¹⁸E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan*, hlm. 252.

¹⁹Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar*, hlm. 17.

dan memperbaiki tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran, metode dan evaluasi pengajaran.²⁰

- f. Dalam “*Ministry of Educational Republic of Turkey*”, pengertian supervisi pendidikan adalah kegiatan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memonitor, mengarahkan, membimbing, dan mengevaluasi aktivitas dan kinerja guru di sekolah.²¹
- g. Goldhammer dan Waite menjelaskan supervisi pendidikan secara umum adalah kegiatan untuk memantau dan mengawasi kinerja guru/staf di sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing agar mereka dapat bekerja secara profesional dan mutu kinerjanya meningkat.²²
- h. N.A. Ametembun merumuskan bahwa supervisi pendidikan adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan. Pendidikan yang dimaksud berupa bimbingan atau tuntutan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya, dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya.²³
- i. Pengertian yang lain disampaikan oleh Made Pidarta, menurutnya supervisi pendidikan adalah kegiatan membina para pendidik dalam mengembangkan proses pembelajaran, termasuk segala unsur penunjangnya.²⁴

²⁰Burhanuddin, *Analisis Administrasi*, hlm. 283-284.

²¹Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 27.

²²Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 27.

²³Cicik Sutarsih dan Nurdin, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: ALFABETA, 2011), hlm. 312.

²⁴Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Cet.1, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 2.

j. Menurut Ngalim Purwanto supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah dalam melakukan pekerjaan secara efektif.²⁵

Dari beberapa pengertian di atas, kiranya dapat dimengerti bahwa supervisi pendidikan adalah suatu kegiatan pemberian bantuan yang berupa pembinaan, bimbingan dan arahan yang diberikan oleh pengawas (kepala sekolah/madrasah dan penilik sekolah atau pembina lainnya) kepada para guru dan personalia sekolah untuk dapat meningkatkan kualitas proses mutu hasil belajar mengajar. Pada hakikatnya supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai bimbingan profesional bagi guru-guru. Bimbingan profesional yang dimaksud adalah segala usaha yang memberikan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar murid-murid.

Selanjutnya pembahasan mengenai perkembangan supervisi Pendidikan dari masa ke masa. Pendidikan mendapat perhatian yang sangat penting pada zaman Sparta. Pemerintah pada waktu itu sudah menyadari akan pentingnya pendidikan bagi kemajuan bangsa dan negara. Pendidikan bertugas mengembangkan, mempertahankan, dan melindungi Negara. Menyadari akan pentingnya pendidikan maka muncul supervisor yang

²⁵Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2012), hlm. 22.

disebut *Paidonomous*. Guru dan tutor tidak ada, yang melatih para siswa ialah para supervisor itu dengan hak kontrol yang absolut.²⁶

Pada zaman pertengahan supervisi diberikan kepada sekolah-sekolah sebagai lembaga pendidikan dan guru-guru sebagai pelaksanaan pendidikan. Ada dua macam supervisi pada zaman pertengahan, yaitu supervisi dari pihak negara dan supervisi dari pihak agama. Supervisi dari pihak negara bertujuan membina sekolah beserta aktivitas-aktivitasnya agar sejalan dengan keinginan dan garis yang di berikan oleh negara. Sedangkan supervisi dari pihak agama yang bertugas dari kalangan agama berkewajiban membina atau mengawasi materi pendidikan agama dan moral.²⁷ Kedua macam supervisi ini tidak banyak memperhatikan kualitas pengajaran dan kondisi pendidikan.

Supervisi pendidikan pada zaman revolusi kaum protestan sekitar tahun 1600 mempunyai tujuan tersendiri sesuai dengan kondisi pada waktu itu. Para Supervisor diberi tugas oleh para pengelola pendidikan untuk membantu mencetak ahli-ahli yang sanggup mengadakan pertentangan suci kepada para filosof dan ahli teologi Katolik.

Tidak sejalan dengan perkembangan supervisi pendidikan di Negara-negara Eropa, di Amerika Serikat mengalami perkembangannya yang lamban. Pada abad-17 mula-mula banyak pengusaha kota yang menolak kehadiran supervisor. Rupanya sekolah-sekolah tidak mau dicampuri oleh orang luar, mereka takut kalau otoritasnya berkurang, tetapi

²⁶Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 64.

²⁷Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 64.

kemudian kepala-kepala sekolah itu mau menerima mereka dengan catatan nama supervisor diganti dengan guru super.²⁸ Dengan nama baru ini mungkin dimaksudkan agar guru-guru super ini tetap berada di bawah hirarki kepala sekolah. Perkembangan selanjutnya ialah hanya kepala-kepala sekolah yang sudah senior/profesional saja yang diberi tanggung jawab untuk melaksanakan supervisi. Tetapi dengan besarnya pendirian sekolah-sekolah baru pada abad ke-19, para supervisor dan kepala sekolah yang senior/profesional ini tidak dapat melakukan tugas terhadap begitu banyak sekolah. Akhirnya supervisi diserahkan kepada kepala-kepala sekolah namun tugas utama mereka tetap mengurus ketatausahaan dan menegakan disiplin, sedangkan supervisi adalah sebagai tugas terakhir.

Pada abad ke-19 kedudukan pengawas sekolah sudah meningkat. Mereka secara resmi dikatakan supervisor sekolah, mereka pada umumnya adalah para pegawai kantor pengawas pendidikan yang di Indonesia dapat disamakan dengan Kantor Perwakilan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, baik di tingkat Provinsi, Kabupaten maupun Kecamatan. Hal ini disebabkan karena mereka kini sudah berkembang menjadi orang-orang profesional. Dengan demikian supervisi pada abad ke-19 sudah bersifat profesional.²⁹

Sebagaimana diketahui bersama bahwa pada abad ke-19 telah terjadi perubahan yang sangat signifikan dalam ilmu pengetahuan dan industri. Perkembangan dunia usaha yang telah mulai mengenal sistem

²⁸Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 65.

²⁹Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 67.

manajemen yang mendasarkan diri pada pencapaian tujuan, yang kemudian terkenal dengan sebutan *output oriented*, sebenarnya telah dikenal sejak tahun 1911, ketika Frederick Winslaw Taylor memperkenalkan hasil penelitiannya yang berjudul "*Time and Motion Study*", sedangkan Fayol juga sudah memperkenalkan hasil karyanya yang berjudul "*Administrasi Indusri Umum*". Keduanya memberikan sinyal bahwa pada sistem manajemen dunia usaha lebih menekankan pada bagaimana mengetahui output yang sudah dicapai, sekaligus bagaimana cara meningkatkan pencapaian output tersebut.³⁰ Dalam konteks inilah sebenarnya bila dilakukan analisis secara mendalam, pada saat itu dunia usaha telah memiliki perhatian yang besar terhadap masalah supervisi.

Perkembangan dunia usaha tersebut mulai melakukan penyusupan dalam bidang-bidang lainnya terutama dalam bidang pendidikan. Sebenarnya, secara substantif supervisi sejak awal sudah dikenal. Masalahnya adalah ia belum sanggup untuk menampakkan diri, karena belum memenuhi persyaratan untuk diangkat sebagai ilmu pengetahuan yang berdiri sendiri, sejajar dengan ilmu-ilmu lain. Menurut Lowry, embrio diterimanya pandangan dunia usaha telah merembes ke dalam dunia pendidikan, sebenarnya sudah ada sejak tahun 1908, yakni sejak Lowry menyebut adanya tanggung jawab pengajaran pada "kebijakan atasan", bukan kepada guru yang melakukan pembelajaran. Selanjutnya, menurut Lowry di dalam bukunya "*National Society for thr Scientific Study of*

³⁰Lantip Diat Prasajo Dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, (JogJakarta: Gava Media, 2011), hlm. 11-12.

Education”, yang terjemahannya bahwa pada saat itu (1908) hubungan antara pengawas dengan guru selalu dibatasi yang bergelar sebagai kepala sekolah, yang diberi tanggung jawab penuh atas apa yang dilakukan di sekolahnya oleh para guru.³¹

Sekitar tahun 1920, supervisi pendidikan telah menunjukkan kemajuan. Pada periode ini, supervisi pendidikan telah mampu menunjukkan objek, sudut pandang, dan metode yang digunakan. Supervisi telah berkembang ke arah supervisi yang ilmiah. Perkembangan supervisi pendidikan pada periode 1930-1940 ditandai dengan adanya pengaruh psikologi humanistik. Penelitian dalam dunia industri sebagaimana dilakukan oleh Elton Mayo dan Peter Drucker telah memberikan warna bagi perjalanan supervisi. Kedua tokoh ini menitikberatkan pada hakikat manusia. Dalam pandangannya, manajemen tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi lebih penting adalah bagaimana efisiensi dibarengi kepuasan kerja.³² Artinya, faktor manusia justru yang dapat menentukan kesuksesan sebuah usaha, bukan malah manusia dijadikan sebagai alat produksi.

Implementasi psikologi humanistik dalam supervisi adalah para petugas supervisi tidak lagi sebagai hubungan atasan dengan bawahan, tetapi lebih kepada hubungan kerjasama. Karena itu, semangat kebersamaan merupakan inti dari supervisi.

³¹Lantip Diat Prasajo Dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 12.

³²Lantip Diat Prasajo Dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 16-17.

Tugas para supervisor pada abad ini tidak lagi hanya mengontrol dan mencatat kesalahan guru, tidak lagi bersifat otokrasi, melainkan berangsur-angsur memperhatikan individualitas guru, kewajiban supervisor semakin meluas. Kini tugas mereka adalah memperbaiki proses pendidikan, menunjukkan kepada guru bagaimana mengajar dengan baik, membimbing guru serta memberikan kesempatan mengeluarkan pendapat dan berdiskusi.

Pada abad ke-20 supervisi bersifat dinamis yaitu supervisi yang aktif, kreatif, dan banyak inisiatif dalam melaksanakan fungsinya. Suatu supervisi yang tidak hanya mengamati, mengontrol, mengeritik dan menilai saja tetapi jauh lebih luas dari pada itu.³³ Supervisi seperti ini ikut merencanakan agar proses belajar mengajar memberi hasil yang baik, membantu menciptakan kondisi belajar yang baik, memonitoring guru-guru agar tidak sampai terlanjur jauh berbuat salah, mencari sebab sebuah kesalahan, memberi saran dan membimbing. Supervisor tidak hanya mencari kesalahan guru, tidak pula hanya memperbaiki kesalahan guru, tetapi juga berusaha mengadakan preventif agar guru-guru sedikit mungkin berbuat salah. Hal ini dilakukan dengan bermacam-macam cara sesuai problem yang dihadapi, itulah sebabnya mengapa supervisor itu perlu aktif, kreatif dan berinisiatif.

Wacana pendidikan supervisi di Indonesia masih mengekor kepada Barat, termasuk juga dalam konteks supervisi. Menurut Gouglass, awal munculnya konsep supervisi terjadi pada tahun 1954. Namun, jika kita

³³Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 78.

menilik dunia pesantren di Indonesia, konsep supervisi sudah dilakukan jauh sebelum kemerdekaan yang dideklarasikan pada tahun 1945. KH. Moh. Hasyim Asy'ari, KH. Abdul Wahab Hazbullah, KH. Bisyrri Syansuri, KH. Abdussalam, KH. Nawawi, dan lain-lain sudah menerapkan konsep supervisi. Mereka melakukan pengawasan kepada guru-guru yang mengajar di pesantren atau madrasah. Jika ada guru yang melakukan kesalahan dalam mengajar, ia diarahkan supaya pembelajaran berjalan secara berkualitas.³⁴

Dalam khazanah pesantren, seorang guru harus memiliki kualifikasi keilmuan dan moral yang tinggi. Dan, Kiai sebagai pemimpin pesantren memantau santri-santri senior yang mempunyai kompetensi keilmuan mendalam untuk dijadikan guru bagi para juniornya yang baru menimba ilmu. Jika kita berani menyampaikan fakta ini ke publik, tentu hegemoni dan dominasi wacana pendidikan Barat bisa dieliminasi secara bertahap. Memang, menurut Yos Johan Utama, karakteristik bangsa Indonesia adalah tidak menonjolkan diri, tidak mengakui sebuah penemuan sebagai hasil kreasi mereka. Di sinilah sulitnya memunculkan pihak yang menemukan pertama kali sebuah teori.

Ada beberapa ramalan tentang bagaimana kemungkinan supervisi pada masa yang akan datang, yakni meninjau supervisi dari sudut profesional guru, dan dari sudut politik negara. Atau yang satu melihat kecenderungan supervisi terpusat pada pengembangan profesi pendidik, yang lain melihat kecenderungan itu bertitik pusat pada politik negara.

³⁴Jamal Ma'mur, *Tips Efektif*, hlm. 24-26.

2. Tujuan dan Fungsi Supervisi Pendidikan

a. Tujuan Supervisi Pendidikan

Tujuan supervisi adalah mengembangkan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik. Usaha perbaikan belajar dan mengajar ditujukan kepada pencapaian tujuan akhir dari pendidikan yaitu pembentukan pribadi anak secara maksimal.

Secara nasional tujuan kongkrit dari supervisi pendidikan adalah:³⁵

- 1) Membantu para guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
- 2) Membantu para guru dalam membimbing pengalaman belajar.
- 3) Membantu para guru menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar.
- 4) Membantu para guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid.
- 5) Membantu para guru dalam menggunakan alat-alat, metode, dan model mengajar.
- 6) Membantu para guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- 7) Membantu para guru membina reaksi mental dan moral para guru dalam rangka pertumbuhan pribadi jabatan.
- 8) Membantu para guru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diembannya.
- 9) Membantu para guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara menggunakan sumber belajar dari masyarakat dan seterusnya.
- 10) Membantu para guru agar waktu dan tenaga guru dicurahkan sepenuhnya dalam membantu peserta didik belajar dan membina sekolah.

Supervisi pendidikan secara umum bertujuan untuk mengontrol dan menilai semua komponen-komponen yang terkait dalam dunia pendidikan. Dengan demikian, apabila supervisi ini dilaksanakan dengan baik, peningkatan kinerja semua komponen pendidikan akan menjadi

³⁵Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran*, hlm. 88-89.

baik, peran guru dan tanggung jawab guru sebagai tenaga edukatif pun semakin meningkat.

Dalam rangka pelaksanaan supervisi pendidikan, maka supervisi memiliki berbagai tujuan yang secara khusus telah dirumuskan oleh beberapa ahli sebagaimana berikut ini. Bafadal mengungkapkan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya, mencapai tujuan pengajaran yang dicanangkan bagi murid-muridnya.³⁶

Purwanto berpendapat bahwa tujuan supervisi itu sendiri adalah “(1) membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai sekolah lainnya dalam menjalankan tugas masing-masing dengan sebaik-baiknya, (2) berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan termasuk macam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar mengajar yang baik, bersama guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam proses belajar mengajar yang baik, (3) membina kerja sama yang baik dan harmonis antara guru, murid, dan pegawai sekolah lainnya, dan (4) berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan *workshop*, seminar, *inservice-training*, atau *ip-grading*”.³⁷

Dilihat dari paparan tujuan supervisi di atas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa tujuan dari supervisi pendidikan adalah untuk

³⁶Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 31.

³⁷Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 32.

meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pemantauan, penilaian dan perbaikan kegiatan proses pembelajaran di sekolah agar diketahui sejauhmana tercapainya tujuan pembelajaran.

b. Fungsi Supervisi Pendidikan

Seorang supervisor perlu memahami dengan jelas tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya dalam usaha ke arah tercapainya tujuan. Untuk itu, di bawah ini dikemukakan fungsi utama seorang supervisor di bidang pendidikan.

Ametembun menyatakan seorang supervisor hendaknya melakukan fungsi-fungsinya sebagai berikut:³⁸

- 1) Penelitian, untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif tentang suatu situasi pendidikan maka perlu diadakan penelitian yang seksama terhadap situasi ini. Inilah fungsi pertama supervisor pendidikan sebagai peneliti. Proses suatu penelitian ilmiah meliputi hal-hal berikut:
 - a) Merumuskan pokok masalah yang akan diselidiki.
 - b) Pengumpulan data. Data itu berupa faktual atau opini (pendapat atau tanggapan) orang-orang yang disupervisi. Pengumpulan data dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung dan sebagainya.
 - c) Pengolahan data meliputi koreksi, memeriksa data apakah memenuhi syarat atau tidak; koleksi, yaitu memilih data mana yang

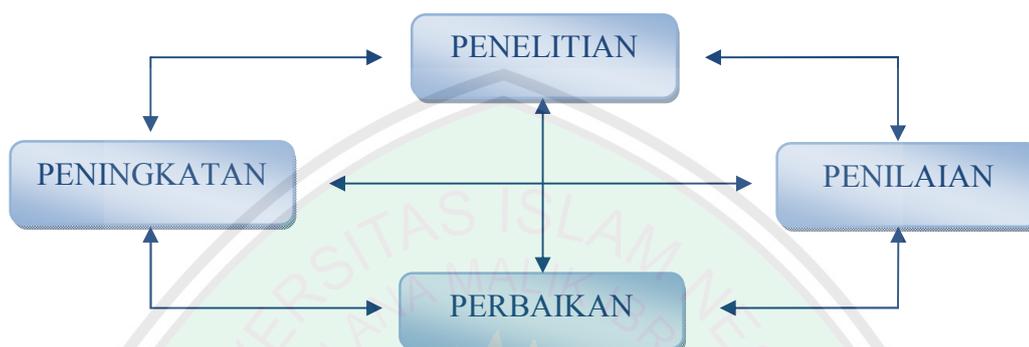
³⁸Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 41-42.

sesuai dan mana yang tidak sesuai; klasifikasi, yaitu menggolong-golongkan data yang sejenis dengan kriteria yang telah ditetapkan menurut jenis kelamin, umur, ijazah, dan sebagainya; komparasi, yaitu membandingkan kelompok yang satu dengan lainnya; interpretasi, yaitu menafsirkan hasil pengolahan itu.

- d) Konklusi hasil penelitian, pada akhirnya supervisor dapat menarik kesimpulan terhadap hasil-hasil penelitian yang diperoleh guna mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam perbaikan atau peningkatan situasi tersebut.
- 2) Penilaian, supervisor dalam hal ini dapat menarik kesimpulan terhadap hasil penelitian yang diselidiki. Kesimpulan berupa tanggapan terhadap masalah atau situasi yang diselidiki itu dan terus melakukan penilaian. Fungsi penilaian atau evaluasi dalam hal ini adalah lebih menitikberatkan pada aspek-aspek positif (kebaikan-kebaikan) dari aspek-aspek negatif.
 - 3) Perbaikan, dari hasil penelitian itu, supervisor dapat mengetahui bagaimana keadaan suatu situasi pendidikan/pengajaran pada umumnya dan situasi pendidikan dan pengajaran pada khususnya, serta segala fasilitas dan daya upaya yang dipergunakan, apakah baik atau buruk, memuaskan atau tidak, mengalami kemajuan atau kemunduran, atau mengalami kemacetan dan sebagainya.
 - 4) Peningkatan, bagaimana dengan situasi yang sudah baik, sudah memuaskan, telah mengalami kemajuan itu. Situasi yang demikian

harus ditingkatkan atau dikembangkan agar apa yang sudah memuaskan itu supaya lebih memuaskan lagi.

Keempat fungsi tersebut merupakan suatu kesatuan yang dapat digambarkan seperti bagan di bawah ini:



Gambar 2. 1 Fungsi Supervisi Pendidikan

Dengan demikian dapat diketahui bahwa fungsi dari supervisi pendidikan adalah membina dan memimpin guru sehingga dapat meningkatkan kinerjanya, yang mana akan berdampak pada peningkatan proses pembelajaran.

3. Tahap-tahap Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan dalam pelaksanaannya memiliki beberapa tahapan yaitu³⁹: *Tahapan pertama* supervisi sedikitnya ada empat dokumen perencanaan yang harus disiapkan yaitu:

- a. Tujuan supervisi yang dirumuskan berdasarkan kasus yang terjadi.
- b. Jadwal supervisi yang ditetapkan yang memuat informasi seperti nama guru yang disupervisi, mata pelajaran, hari dan tanggal pelaksanaan, jam

³⁹<http://rumahinsanbelajar.blogspot.com/2014/09/tahapan-supervisi-akademik.html>, Kamis, 19 Februari 2015 pukul 11.20.

pelajaran ke-..., kompetensi dasar, dan pokok bahasan/materi.

- c. Teknik supervisi yang dipilih merupakan keputusan yang diambil supervisor setelah mengidentifikasi dan memilih teknik supervisi yang tepat dengan kasus yang ada.
- d. Instrumen supervisi yang dipilih berdasarkan hasil analisis dan identifikasi instrumen yang akan digunakan.

Kedua supervisi harus dilaksanakan, setelah dilakukan sosialisasi dan kesepakatan bersama guru yang akan di supervisi. Materi kesepakatan memuat waktu dan aspek-aspek dalam supervisi. Setelah sepakat barulah supervisi dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Memeriksa kelengkapan perangkat pembelajaran
- b. Mengamati proses pembelajaran
- c. Melakukan penilaian pembelajaran dengan menggunakan instrumen observasi.

Tahapan-tahapan tersebut berguna untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi dalam rangkaian kegiatan. Rekapitulasi hasil supervisi akademik biasanya berupa tabel yang memuat, nomor, nama, komponen nilai (perangkat pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian pembelajaran, skor rata-rata), serta catatan hasil temuan. Rentang penilaian dan hari tanggal dan tanda tangan supervisor/kepala sekolah.

Ketiga pelaksanaan supervisi harus dianalisis. Hasil pelaksanaan supervisi akan menjadi bahan kita selanjutnya untuk melakukan analisis. Kegiatan ini muara kita melakukan umpan balik, penyempurnaan instrumen,

dan program tindak lanjut. Tahapan ini dilakukan dengan kegiatan mengidentifikasi beberapa kekuatan dan kelemahan guru yang telah disupervisi. Komponen yang dianalisis adalah komponen yang kita supervisi yaitu,

- a. Rencana pembelajaran berupa dokumen perangkat pembelajaran
- b. Proses pembelajaran
- c. Penilaian pembelajaran.

Kegiatan dilengkapi dengan membuat rangkuman/kesimpulan hasil analisis terhadap perangkat pembelajaran, proses pembelajaran, dan penilaian pembelajaran. Buatlah dengan rapi dan baik agar memudahkan kita melakukan evaluasi dan tindak lanjut. Kemudian sajikanlah dalam bentuk laporan hasil analisis dan evaluasi kita dalam bentuk rangkuman hasil identifikasi masalah pelaksanaan supervisi dan rekapitulasi hasil pelaksanaan supervisi.

Instrumen analisis data supervisi digunakan memuat identitas nama sekolah, nama guru, kelas, mata pelajaran, tanggal/waktu supervisi akademik. Kemudian tabel yang memuat nomor, komponen pengamatan supervisi, masalah yang ditemukan, faktor penyebab, prioritas perbaikan, dan rencana metode pemberian masukan/umpan balik kepada guru.

Komponen pengamatan supervisi yang diamati telah kita bicarakan sebelumnya. Namun untuk sekedar mengingatkan kembali tidak ada salahnya kita tampilkan kembali. *Komponen pertama*, Rencana Pembelajaran (RPP); *komponen kedua*, adalah Pelaksanaan Pembelajaran dengan sub komponen (a) kegiatan pendahuluan, (b) kegiatan inti (ekspolorasi, elaborasi, konfirmasi),

komponen ketiga yaitu penutup dan refleksi. Pada bagian bawah tabel jangan lupa mencantumkan nama dan NIP guru yang disupervisi dan kepala sekolah.

Keempat hasil analisis supervisi harus diberikan umpan balik, Bagian ini dilakukan setelah analisis dan evaluasi supervisi akademik. Rencana umpan balik dilakukan terhadap guru biasanya dilaksanakan bersamaan dengan kegiatan tindak lanjut. Sehingga langkah-langkah yang harus dilakukan sama. langkah-langkah tersebut adalah; (a) mengkaji rangkuman/kesimpulan hasil analisis perencanaan, proses, dan penilaian pembelajaran, (b) membuat rencana umpan balik (feedback), dan rencana tindak lanjut, (c) melaksanakan umpan balik (feedback) dan tindak lanjut dalam bentuk lisan dan/atau tertulis.

Kelima, supervisi mesti dilengkapi dengan rencana tindak lanjut. langkah-langkah yang dilakukan pada kegiatan umpan balik bersamaan dengan kegiatan tindak lanjut. Kegiatan umpan balik dan tindak lanjut biasanya berupa,

- a. Pemberian penguatan dan penghargaan jika guru yang di supervisi telah memenuhi standar.
- b. Bagi guru yang belum memenuhi standar, kepala sekolah harus menyampaikannya dengan cara bijak dan mendidik, alangkah baiknya jika guru dipancing mengemukakan kelemahannya sendiri.
- c. Guru diberi kesempatan untuk menyampaikan keluhan, kesulitan dan hambatan yang ditemukan.
- d. Guru diberi kesempatan mengikuti kegiatan pelatihan baik di berbagai kesempatan dan tingkatan.

Keenam, menyusun laporan hasil supervisi. Setelah kita melakukan tahapan demi tahapan supervisi di atas maka sampailah kita pada bagian akhir kegiatan. Tahapan ini tidak kalah penting dengan tahapan sebelumnya. Bahkan merupakan akhir kegiatan yang sangat berpengaruh terhadap seluruh rangkaian kegiatan supervisi. Sedikitnya ada 8 (delapan) aspek sebagai berikut:

- a. Identitas
- b. Pendahuluan
- c. Kerangka Berpikir Pemecahan Masalah
- d. Pendekatan dan Metode Supervisi
- e. Hasil Pelaksanaan Program Supervisi
- f. Penutup
- g. Lampiran
- h. Bahan Pendukung

Pada bahan pendukung laporan supervisi kita dapat melengkapinya dengan bukti fisik berupa foto-foto kegiatan dan/atau tayangan audio visual.

Pada bagian akhir ini akan menjadi bahan diskusi dan kajian bagi guru dan kepala sekolah dalam upaya menyiapkan program selanjutnya.

4. Macam-Macam Supervisi Pendidikan

Ditinjau dari objek yang disupervisi ada tiga macam supervisi⁴⁰, yaitu:

- a. Supervisi Akademik, yang menitikberatkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu.

⁴⁰<http://uray-iskandar.blogspot.com/2012/09/macam-macam-supervisi.html>, diakses pada tanggal 5 Juni 2015 pukul 08.30.

- b. Supervisi Administrasi yang menitikberatkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran.
- c. Supervisi Lembaga yang menebarkan atau menyebarkan objek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di seluruh sekolah. Jika supervisi akademik dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran maka supervisi lembaga dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secara keseluruhan.

Sasaran supervisi akademik adalah meningkatkan proses pembelajaran untuk meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran⁴¹ (Djam'an Satori 1997). Pembelajaran merupakan inti kegiatan sekolah, peristiwa dimana siswa sedang dalam proses belajar⁴². Proses ini banyak faktor yang mempengaruhinya terutama guru dan peserta didik, program kurikulum yang digunakan, buku teks yang dipakai siswa dan gurunya, fasilitas belajar dan media belajar termasuk alat peraga, kultur sekolah serta lingkungan fisik sosial disekitarnya. Oleh karena luasnya yang mempengaruhi pembelajaran, maka supervisi harus ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan situasi belajar mengajar.

Supervisi administrasi menitikberatkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran. Selama ini pengawasan atas sarana dan fasilitas sekolah merupakan objek sasaran inspeksi yang kurang

⁴¹Djaman Satori, *Supervisi Klinis*, (Makalah, Bandung: dalam acara Seminar Pentaloka Pengawas TK/SD/SDLB, 1997)

⁴²Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*.

dikaitkan kepada kepentingan pembelajaran. Sasaran pengawasan di lingkungan sistem persekolahan selama ini menunjukkan kesan seolah-olah segi fisik material yang tampak merupakan sasaran yang sangat penting. Kurang perhatian terhadap masalah pembelajaran yang bermutu merupakan kendala bagi upaya peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran⁴³. Supervisi administratif adalah supervisi yang ditujukan kepada pembinaan dalam memanfaatkan setiap sarana bagi keperluan pembelajaran. Fasilitas belajar, media belajar, buku teks, perpustakaan, mebel, semua itu merupakan sarana belajar yang perlu dikaitkan untuk mempertinggi kualitas proses belajar.

Supervisi institusional/lembaga merupakan supervisi yang berorientasi pada pembinaan aspek organisasi dan manajemen sekolah sebagai lembaga yang meliputi semua aspek dalam bentuk pengaturan yang terkait dengan proses peningkatan mutu sekolah dalam rangka mensukseskan pembelajaran, seperti: penerimaan murid baru, rombongan belajar, pembagian tugas, pengembangan kurikulum dalam kegiatan ekstra dan intra, pengelolaan sarana dan fasilitas belajar, kalender akademik, hubungan kerjasama sekolah dengan orang tua dan masyarakat. Supervisi institusional atau supervisi kelembagaan berkaitan dengan usaha untuk menjadikan sekolah memiliki kinerja yang baik.

⁴³Djaman Satori, *Supervisi Klinis*, (Makalah, Bandung: dalam acara Seminar Pentaloka Pengawas TK/SD/SDLB, 1997)

Menurut Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah⁴⁴, dijelaskan salah satu dimensi kompetensi kepala sekolah adalah Kompetensi Supervisi terdiri atas tiga kompetensi, yaitu: 1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, 2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik yang tepat, dan 3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Supervisi oleh kepala sekolah kepada guru merupakan prestasi atau pencapaian hasil kerja untuk meningkatkan profesionalisme guru dan kinerja profesional dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta menindaklanjuti hasil evaluasi proses dan hasil pembelajaran untuk peningkatan mutu pembelajaran berdasarkan standar dan ukuran penilaian yang telah ditetapkan. Standar dan alat ukur tersebut merupakan indikator untuk menentukan apakah seorang guru berkinerja tinggi atau rendah.

Sementara itu berdasarkan perkuliahan mata kuliah Teknik Penerapan Supervisi Pendidikan yang disampaikan oleh Ibu Astuti, memaparkan bahwa supervisi pendidikan terdiri atas dua yaitu supervisi manajerial dan supervisi akademik penjelasan lebih lengkapnya dapat dilihat dilampiran.

⁴⁴Training Kompetensi, *Melatih Kompetensi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah*, 2009. (<http://trainerjateng.blogspot.com/2009/09/standar-kompetensi-kepala-sekolah.html?m=1> diakses pada hari Jum'at, 5 Juni 2015, pukul 09.30).

5. Kendala-Kendala Supervisi Pendidikan

Program yang baik tidak akan luput dari kendala atau rintangan dalam aplikasinya . demikian juga supervisi. Dalam pelaksanaan supervisi, ternyata banyak kendala yang dijumpai. Berikut adalah beberapa kendala tersebut.

a. Kurangnya ghirah keilmuan guru

Tujuan utama supervisi adalah meningkatkan kualitas guru. Namun, guru menempa diri dengan berbagai kegiatan ilmiah tidak serta merta meningkatkan kualitasnya. Sebab, ada yang mengikutinya karena kewajiban organisasi, terkesan terpaksa, sekedar mengikuti perintah, namun tidak mampu menyerap filosofi yang terkandung di dalamnya. Sehingga, selesai acara, selesai sudah semuanya tidak ada efek yang ditimbulkan. Realitas ini menjadi pandangan umum di berbagai tempat. Guru yang kreatif dan dinamis sehingga mampu memanfaatkan setiap acara untuk menggali dan mengembangkan bakat, kuantitasnya masih sedikit. Kebanyakan mereka adalah guru muda yang masih energik, tidak mempunyai banyak kesibukan keluarga, dan kuatnya idealisme dalam dada.

Kurangnya *ghirah* keilmuan guru ini menjadi kendala utama pengembangan kualitas guru. Tentu, ini adalah pekerjaan berat karena bentuknya mengubah *mindset*, mental, dan kesadaran guru yang sudah

terbentuk lama atau bawaan lahir. Namun di sinilah tantangan menarik bagi supervisor, khususnya kepala sekolah.⁴⁵

Selain itu, orang Indonesia sering kali lebih menghormati orang luar daripada pribumi. Dalam pemahaman yang hampir sama, orang luar daerah lebih dihormati daripada orang daerah itu sendiri.

Banyak kaum profesional di Indonesia yang lebih memilih berkarier di luar negeri. Sebab, di negara sendiri mereka tidak mendapat apresiasi yang layak. Justru di negara orang lain mereka mendapat segala yang diinginkan. Inilah kelemahan bangsa kita yang harus diatasi secara bertahap.

b. Pemimpin yang kurang berwibawa

Kewibawaan sangat penting untuk menggerakkan perubahan. Kewibawaan seseorang mampu menggerakkan orang lain secara alami dengan kekuatan spiritualitasnya. Auranya memancar dengan kuat dan mempengaruhi orang-orang disekelilingnya. Kewibawaan bisa muncul dengan kejujuran, konsistensi (*istiqamah*) dalam menerapkan aturan, tidak pandang bulu, dan selalu mempertanggungjawabkan sikap dan perbuatan yang dilakukan. Dalam bahasa agama ada pepatah, “*Al-istiqamah khairum min alfi karamah*”⁴⁶ (Konsistensi lebih efektif dari seribu kemuliaan). Konsistensi lahir dari kedisiplinan diri yang tinggi dalam bertutur sapa, menjaga waktu, penampilan, menahan emosi, dan lain sebagainya.

⁴⁵Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2012), hlm. 168.

⁴⁶Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi*, hlm. 170.

Disiplin ini memang membutuhkan latihan secara terus-menerus. Di sini, diperlukan pula tanggung jawab yang besar. Tanpa ada rasa tanggung jawab, sangat sulit melakukan perubahan diri secara efektif. Paling maksimal hanya *panas-panas tahi ayam*: sekarang semangat, besok kembali lagi seperti semula. Di sinilah indahnyanya perjuangan melawan diri sendiri yang paling berat, sebagaimana sabda Rasulullah saw. perjuangan paling besar (*jihad akbar*) adalah perang melawan diri sendiri, dari rasa malas, tidak semangat, sedih, susah, emosi, dan lain sebagainya.⁴⁷

Banyak pemimpin yang awalnya dicibir, kemudian dipuja karena berhasil mengukir prestasi mencenangkan berkat kedisiplinan dan konsistensi mereka. Dan, banyak pemimpin yang awalnya dipuja, kemudian dicibir, karena tidak bisa menggerakkan perubahan dan mendorong kemajuan. Justru mereka menjadi bagian masalah yang harus dibersihkan. Maka, bagi pemimpin pendidikan tidak boleh pesimis menghadapi masalah kewibawaan ini. Semuanya membutuhkan proses waktu dan perjuangan tanpa kenal lelah.

c. Lemahnya kreativitas

Supervisi membutuhkan kreativitas tinggi dari para supervisor untuk mencari solusi dari problem yang didera di lapangan. Supervisor harus jeli membaca masalah, menganalisis, mengurai faktor penyebab dan hal-hal yang terkait dengannya, menyuguhkan secara menyeluruh

⁴⁷Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi*, hlm. 171.

problem yang dihadapi, dan langkah yang harus diambil sebagai solusi efektif. Supervisor harus mempunyai data yang akurat dan objektif, khususnya pengawas dan pinilik yang biasanya tidak sehari-hari mengikuti proses belajar dan mengajar di sekolah binaannya. Begitu juga dengan kepala sekolah. Walaupun setiap saat memantau perkembangan sekolahnya sehingga mengetahui betul problem utama yang mengganggu jalannya proses belajar mengajar, namun kreativitasnya dalam memecahkan masalah juga ditunggu oleh seluruh personel sekolah.

Belum banyak supervisor yang memiliki kreativitas tinggi dalam memecahkan masalah. Di sinilah pentingnya supervisor meningkatkan kompetensi secara maksimal. Sehingga, ia mampu mengembangkan gaya berfikir yang kreatif, kritis, inovatif, dan produktif.⁴⁸

Supervisor memang harus terus berlatih membuktikan kreativitas dan pengaruhnya dalam menggerakkan orang lain. Ia tidak boleh putus asa dan mudah menyerah menghadapi problem lapangan. Dari situ, banyak hikmah yang diambil untuk pengayaan diri. Jangan sampai menyalahkan diri sendiri, karena melemahkan kekuatan dan membuat mental tidak percaya diri yang berdampak negatif terhadap kepemimpinan.

d. Mengedepankan formalitas, mengabaikan esensi

Banyak dijumpai supervisor, utamanya pinilik dan pengawas, dilapangan yang melakukan pekerjaannya secara tidak serius, asal-asalan,

⁴⁸Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi*, hlm. 172.

dan hanya mementingkan formalitas. Ia hanya datang, melihat-lihat, mengisi buku tamu, bertanya sebentar, meminta tanda tangan, kemudian pulang. Banyak juga kepala sekolah yang hanya mempertahankan jabatan, tanpa melakukan pemberdayaan dan pengembangan pribadi dan lembaga secara terprogram. Kesibukan dijadikan alasan utama, padahal jabatan adalah amanah yang harus dipertanggungjawabkan secara serius dan penuh pengabdian.⁴⁹

Madzhab formalis memang mendominasi praktik di negeri ini daripada esensialitas. Formalitas hanya membutuhkan tertib administrasi, sedangkan esensialitas menggantungkan ukuran kesuksesannya dari pada tercapainya tujuan yang ditentukan. Diantaranya adalah tertib administrasi, meningkatnya sumber daya guru, dan terwujudnya fasilitas yang memadai untuk pengembangan potensi guru.

e. Kurangnya fasilitas

Fasilitas sekolah merupakan sarana vital bagi realisasi tujuan yang dicanangkan. Laboratorium komputer, bahasa, fisika, biologi, sosial, dan lain-lain sangat membantu guru dalam mempercepat pemahaman dan melahirkan skill berharga bagi anak didik. Dengan sarana ini, praktik bisa dilakukan sewaktu-waktu secara kreatif dan penuh tanggung jawab. Guru bisa berperan sebagai dinamisator, fasilitator, dan motivator dalam melatih anak didik untuk mengeluarkan kemampuan terbaik secara terus-menerus.

⁴⁹Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi*, hlm. 174.

Fasilitas yang lengkap identik dengan sekolah maju, kuat pendanaannya, atau sekolah negeri yang dijamin pemerintah. Bagaimana dengan sekolah swasta yang terbatas dananya? Mampukan sekolah ini melakukan lompatan dalam pengadaan sarana dan prasarana sekolah sehingga bisa bersaing dengan sekolah negeri dan swasta berprestasi yang kuat finansialnya?⁵⁰

Bagi sekolah-sekolah yang berkeyakinan bahwa tidak ada yang mustahil di dunia, pasti mereka menjawab mampu, bahkan melebihi sekolah negeri atau swasta yang mapan. Namun bagi lembaga yang pesimis, jawabannya selalu tidak mungkin, bahkan mustahil. Sehingga sikap terbaik adalah menerima apa adanya, sambil berharap bantuan pihak lain, tanpa ada langkah besar yang ditempuh.

Bagaimana dengan kita? Bagi supervisor, tidak ada jawaban lain, kecuali pasti biasa. Sehingga, ada gerakan besar untuk melakukan sesuatu yang besar. Langkah besar dimulai dari langkah kecil yang dilakukan secara konsisten dan penuh dedikasi. Dari sanalah perkembangan demi perkembangan berlangsung secara bertahap, dan kemajuan akan diraih. Kalau sikap yang diambil adalah jalan ditempat (stagnasi) maka tidak ada gesekan, gerakan, perubahan, dan pergeseran yang terjadi.⁵¹ Saat kita stagnan, sedangkan pihak lain terus melaju dengan kecepatan tinggi, maka kita dalam posisi tertinggal. Akhirnya, kita terpinggirkan dalam roda perubahan yang terus berlangsung.

⁵⁰Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi*, hlm. 175.

⁵¹Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi*, hlm. 176.

Jika kita bermimpi menjadi pemimpin perubahan (*leader of change*), maka aksi nyata adalah kuncinya. Jangan biarkan kemunduran dan ketertinggalan terus menghantui karena merugikan masa depan bangsa. Stagnasi akan melemahkan kualitas yang berdampak buruk terhadap kualitas lembaga pendidikan. Rendahnya kualitas lembaga pendidikan akan berdampak terhadap kualitas guru, dan kualitas guru yang di bawah standar akan membawa pengaruh besar terhadap kualitas anak didik. Kualitas anak didik yang rendah akan membuat mereka tidak mampu bersaing karena penguasaan yang lemah dalam pengetahuan dan teknologi. Padahal, penguasaan kedua keilmuan ini sangat menentukan kesuksesan dalam sebuah kompetensi. Kader-kader masa depan yang tidak kompetitif akan menghancurkan masa depan masyarakat dan bangsa tercinta secara umum.

Salah satu tujuan utama supervisi adalah meningkatkan kinerja guru sebagai aktor utama pendidikan. Guru didorong menjadi sosok yang kreatif, progresif, produktif dan akuntabel. Namun, tidak mudah mengajak guru ke arah cita-cita ideal ini. Banyak masalah yang dialami oleh guru sehingga menjadikannya pasif dalam mengembangkan pengetahuan dan tidak kreatif melahirkan karya, baik sosial maupun intelektual. Masalah-masalah yang dialami oleh guru inilah yang membutuhkan sentuhan tangan dingin supervisor secara efektif dan profesional.

Di antara problem guru yang sering dijumpai di sekolah adalah sebagai berikut:

a. Tidak menguasai materi dan metodologi pembelajaran

Di Indonesia, lahirnya PAIKEM (pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan) melibatkan sejumlah metodologi pembelajaran aktif, seperti *cooperative learning* (pembelajaran kooperatif), *contextual teaching* (pembelajaran kontekstual), *active learning* (pembelajaran aktif), dan lain-lain. Perkembangan yang akan terus terjadi karena *research an development* (R&D) sudah mendarahdaging dalam psikologis masyarakat maju. Oleh karena itu, guru juga harus mengerahkan kemampuannya untuk mengikuti (kalau mampu, mengimbangi) kegiatan penelitian dan pengembangan ini secara intensif dan ekstensif.

Namun, mayoritas guru di negeri ini tidak mengikuti perkembangan itu. Sehingga, mereka tidak menguasai perkembangan mutakhir tentang materi dan metodologi pembelajaran yang sudah mengalami perubahan dan perkembangan yang dinamis. Dalam menghadapi realitas, supervisor harus mengedepankan keteladanan, percakapan aktif, saling mengunjungi satu guru dengan lainnya untuk berbagi pengalaman, dan mendorong mereka untuk mengikuti pelatihan yang berhubungan dengan bidang mereka. Selain itu, supervisor juga perlu mengadakan workshop, penataran, dan tindak lanjut yang konkret atas kegiatan yang pernah dilakukan sehingga pencapaian indikatornya jelas. Oleh sebab itu, dibutuhkan motivasi secara terus-menerus kepada guru agar meningkatkan kemampuan intelektualitas supaya tidak

ketinggalan zaman. Kalau bisa, guru harus berada di garda depan perubahan zaman.⁵²

b. Rendahnya kedisiplinan

Disiplin adalah kunci kemajuan, kebangkitan, dan kesuksesan dalam semua hal. Orang yang disiplin selalu memanfaatkan waktu sedetik pun untuk melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi ilmu, ekonomi, kesehatan, sosial, dan peradaban. Orang yang disiplin itu mempunyai jadwal kegiatan sehari-hari yang dijalannya dengan penuh tanggung jawab.

Dalam konteks pendidikan, kedisiplinan guru terlihat dari sisi masuk tepat waktu dan pulang tepat waktu pula. Selain itu, memakai seragam, bersepatu, dan lainnya sesuai dengan peraturan, menghadiri rapat, membuat RPP dan lain-lain. Namun, banyak guru yang memiliki kualitas kedisiplinan rendah. Bahkan, karena alasan sibuk berorganisasi, mencari tambahan penghasilan, dan lain-lain, mereka saling tidak masuk sekolah, keluar di saat pelajaran berlangsung, dan tidak meninggalkan tugas.⁵³

c. Tidak memanfaatkan sumber pengetahuan dan informasi

Kesibukan guru yang luar biasa dalam mengajar, menyiapkan perangkat pembelajaran, hingga kesiapan di luar seperti bisnis, berorganisasi, dan lainnya membuatnya tidak memiliki banyak waktu untuk meningkatkan kualitasnya. Salah satu indikatornya adalah tidak

⁵²Potret guru idela, baca dalam buku, *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional* (Cet. 1; Jogjakarta: Powerbooks, 2009)

⁵³Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi*, hlm. 206.

memanfaatkan sumber pengetahuan dan informasi yang tersedia. Perpustakaan yang lengkap, jurnal, majalah, koran, bulletin, dan sejenisnya baginya hanya aksesoris untuk menambah keindahan. Jiwa dan hatinya belum tergerak untuk mengembangkan keilmuan secara dinamis.

d. Kurangnya kemampuan beradaptasi

Perubahan adalah hukum alam. Tidak ada yang abadi, kecuali perubahan itu, begitu kata orang-orang pintar. Setiap saat, terjadi penemuan dalam bidang teknologi sehingga dunia pun berubah seluruh strukturnya. Dalam menghadapi segala jenis perubahan, tidak ada kata yang tidak tepat untuk menggambarkan, kecuali *siap*. Dalam hidup, kesiapan menjadi sangat penting. Barang siapa yang tidak siap, sedangkan perubahan terus bergulir di depannya, maka ia akan tergilas, habis di pusaran masalah, tenggelam, dan akhirnya binasa.

Kata siap adalah pilihan tepat bagi semua orang dalam bidang apapun, termasuk guru. Dulu, tidak ada persyaratan bahwa guru harus kuliah kejenjang SI, namun sekarang ada. Dulu, tidak ada persyaratan bahwa guru harus membuat RPP, namun sekarang harus ada, bahkan sebelum mengajar dimulai. Dulu, tidak ada sertifikasi guru, sekarang ada. Dulu, belum ada penelitian tindakan kelas, tapi sekarang ada. Dulu, belum ada beban kerja 24 jam dalam satu minggu, sekarang ada. Dulu belum ada persyaratan guru harus mempunyai empat kompetensi

(pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional), namun sekarang sudah ada. Ke depan, perubahan demi perubahan terus terjadi.⁵⁴

6. Model-Model Supervisi Pendidikan

Model berasal dari Bahasa Inggris *Modle*, yang bermakna bentuk atau kerangka sebuah konsep, atau pola. Harjanto mengartikan model sebagai kerangka konseptual yang digunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melakukan suatu kegiatan. Dalam pengertian lain “model” juga diartikan sebagai barang atau benda tiruan dari benda sesungguhnya, misalnya “globe” merupakan bentuk dari bumi. Dalam uraian selanjutnya istilah “model” digunakan untuk menunjukkan pengertian pertama sebagai kerangka proses pemikiran. Sedangkan “model dasar” dipakai untuk menunjukkan model yang “generik” yang berarti umum dan mendasar yang dijadikan titik tolak pengembangan model lanjut dalam artian lebih rumit dan dalam artian lebih baru. Raulerson mengartikan model diartikan sebagai “*a set of parts united by some form of interaction*” (suatu perangkat dari bagian-bagian yang diikat atau dipersatukan oleh beberapa bentuk hubungan saling mempengaruhi).

Menurut Makawimbang, dalam praktik supervisi pendidikan, dikenal beberapa model supervisi yang selama ini dengan sadar atau tidak sadar diimplementasikan oleh supervisor/kepala sekolah dalam pelaksanaan tugasnya. Setiap model memiliki karakteristik atau kelebihan dan kekurangannya. Bisa jadi suatu model supervisi di satu sisi sangat

⁵⁴Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi*, hlm. 212.

compatible di suatu daerah dan satuan pendidikan tertentu, namun di sisi lain model tersebut sangatlah *uncompotible* di daerah dan satuan pendidikan lain. Model supervisi dimaknakan sebagai bentuk atau kerangka sebuah konsep atau pola supervisi. Ia sebagai kerangka konseptual yang digunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melakukan suatu kegiatan supervisi.

Secara umum kegiatan supervisi dapat dibedakan dalam dua macam, yaitu: supervisi umum dan supervisi akademik. Supervisi umum dilakukan untuk seluruh kegiatan teknis administrasi sekolah sedangkan supervisi akademik lebih diarahkan pada peningkatan kualitas pembelajaran. Berikut ini Lantip Diat Prasajo membahas lebih mendalam mengenai model-model supervisi akademik.⁵⁵

a. Model Supervisi Tradisional

1) Observasi Langsung

Supervisi model ini dapat dilakukan dengan observasi langsung kepada guru yang sedang mengajar melalui prosedur: pra-observasi dan post-observasi.

a) Pra-Observasi

Sebelum observasi kelas, supervisor seharusnya melakukan wawancara serta diskusi dengan guru yang akan diamati. Isi diskusi dan wawancara tersebut mencakup kurikulum, pendekatan, metode dan strategi, media pengajaran, evaluasi dan analisis.

⁵⁵Lantip Diat Prasajo, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 88-90.

b) Observasi

Setelah wawancara dan diskusi mengenai apa yang akan dilaksanakan guru dalam kegiatan belajar mengajar, kemudian supervisor mengadakan observasi kelas. Observasi kelas meliputi pendahuluan (apersepsi), pengembangan, penerapan, dan penutup.

c) Post-Observasi

Setelah observasi kelas selesai, sebaiknya supervisor mengadakan wawancara dan diskusi tentang: kesan guru terhadap penampilannya, identifikasi keberhasilan dan kelemahan guru, identifikasi keterampilan-keterampilan mengajar yang perlu ditingkatkan, gagasan-gagasan baru yang akan dilakukan, dan lain sebagainya.

2) Supervisi Akademik dengan Cara Tidak Langsung

a) Tes mendadak

Sebaiknya soal yang digunakan pada saat diadakan sudah diketahui validitas, reliabilitas, daya beda, dan tingkat dan kesukarannya. Soal yang diberikan sesuai dengan yang sudah dipelajari peserta didik waktu itu.

b) Diskusi kasus

Diskusi kasus berawal dari kasus-kasus yang ditemukan pada observasi Proses Pembelajaran (PBM), laporan-laporan, atau hasil studi dokumentasi. Supervisor dengan guru mendiskusikan kasus

demi kasus, mencari akar permasalahan, dan mencari berbagai alternatif jalan keluarnya.

c) Metode angket

Angket ini berisi pokok-pokok pemikiran yang berkaitan erat dan mencerminkan penampilan, kinerja guru, kualifikasi hubungan guru dengan peserta didiknya, dan sebagainya.

b. Model Supervisi Kontemporer

Supervisi akademik model kontemporer (masa kini) dilaksanakan dengan pendekatan klinis, sehingga sering disebut juga sebagai model supervisi klinis. Supervisi akademik dengan pendekatan klinis, merupakan supervisi akademik yang bersifat kolaboratif. Prosedur supervisi klinis sama dengan supervisi akademik langsung, yaitu dengan observasi kelas, namun pendekatannya berbeda.

Ada berbagai model supervisi yang berkembang yaitu:

a. Model Konvensional (Tradisional)

Model ini tidak lain dari refleksi dari kondisi masyarakat pada suatu saat. Pada saat kekuasaan yang otoriter dan feodal, akan berpengaruh pada sikap pemimpin yang otokrat dan korektif. Pemimpin cenderung untuk mencari kesalahan. Perilaku supervisi adalah mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan. Kadang-kadang bersifat memata-matai. Perilaku seperti ini

disebut *snoopervision* (memata-matai). Sering disebut supervisi yang korektif.⁵⁶

Memang sangat mudah untuk mengoreksi kesalahan orang lain, tetapi lebih sulit lagi untuk melihat segi-segi positif dalam hubungan dengan hal-hal yang baik. Pekerjaan seorang supervisor yang bermaksud hanya untuk mencari kesalahan adalah suatu permulaan yang tidak berhasil. Mencari-cari kesalahan dalam membimbing sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan supervisi pendidikan. Akibatnya guru-guru merasa tidak puas dan ada dua sikap yang tampak dalam kinerja guru, yakni acuh tak acuh (masa bodoh), dan menantang (agresif).

Praktek mencari kesalahan dan menahan bawahan ini masih tampak sampai saat ini. Para pengawas datang ke sekolah dan menanyakan mana satuan pelajaran. Ini salah dan seharusnya begini. Pratek-pratek supervisi seperti ini adalah cara memberi supervisi yang konvensional. Ini bukan berarti bahwa tidak boleh menunjukkan kesalahan. Masalahnya bagaimana cara kita mengkomunikasikan apa yang dimaksudkan sehingga para guru menyadari bahwa dia harus memperbaiki kesalahan. Para guru akan senang hati melihat dan menerima bahwa ada yang harus diperbaiki. Caranya harus dengan pedagogis atau dengan perkataan lain, memakai bahasa penerimaan bukan bahasa penolakan.⁵⁷

⁵⁶Luluk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, Cet. 1, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 29.

⁵⁷Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar*, hlm. 35.

Dengan demikian dapat diartikan bahwa model supervisi konvensional ini cenderung lebih mencari-cari kesalahan dan menemukan kesalahan bahkan berkesan mematai-matai para guru yang akan disupervisi sehingga para guru merasa tidak puas dengan kehadiran supervisor bahkan bersikap masa bodoh dan menentang.

b. Model Supervisi Artistik

Mengajar adalah suatu pengetahuan (*knowledge*). Mengajar itu suatu keterampilan (*skill*), tetapi mengajar juga suatu seni (*art*). Sejalan dengan tugas mengajar dan mendidik, supervisi juga pengajar dan pendidik yang kegiatannya memerlukan pengetahuan, keterampilan, dan seni.⁵⁸ Jadi, model supervisi artistik yang dimaksudkan di sini adalah ketika supervisor melakukan kegiatan supervisi dituntut berpengetahuan, berketerampilan, dan tidak kaku karena dalam kegiatan supervisi juga mengandung nilai seni (*art*).

Model supervisi artistik mendasarkan diri pada bekerja untuk orang lain (*working for the others*), bekerja dengan orang lain (*working with the others*), bekerja melalui orang lain (*working through the other*). Dalam hubungan bekerja dengan orang lain maka suatu rantai hubungan kemanusiaan adalah unsur utama. Hubungan manusia tercipta bila ada kerelaan untuk menerima orang lain sebagaimana adanya.⁵⁹

Hubungan antara manusia dapat tercipta apabila ada kerelaan untuk menerima orang lain apa adanya dan adanya unsur kepercayaan.

⁵⁸Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 93-94

⁵⁹Luluk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 37.

Saling percaya, saling mengerti, saling menghormati, saling mengakui, saling menerima seseorang sebagaimana adanya. Hubungan tampak melalui pengungkapan bahasa, yaitu supervisi banyak menggunakan bahasa penerimaan dari pada bahasa penolakan.

Supervisor yang mengembangkan model artistik akan menampakkan dirinya dalam relasi dengan guru-guru yang dibimbingnya sedemikian baiknya sehingga para guru merasa diterima. Adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha untuk maju. Sikap seperti mau belajar mendengarkan perasaan orang lain, mengerti orang lain dengan masalah-masalah yang dikemukakan, menerima orang lain apa adanya sehingga orang lain dapat menjadi dirinya sendiri.

Pada praktiknya, model supervisi artistik ini mempunyai beberapa ciri khusus yang harus diperhatikan oleh supervisor sebagai berikut.⁶⁰

- 1) Memerlukan perhatian khusus agar lebih banyak mendengarkan dari pada banyak bicara.
- 2) Memerlukan tingkat pengetahuan yang cukup dan keahlian khusus untuk memahami apa yang dibutuhkan oleh orang lain.
- 3) Mengutamakan sumbangan yang unik dari guru-guru untuk mengembangkan pendidikan bagi generasi muda.
- 4) Menurut untuk memberi perhatian lebih banyak terhadap proses pembelajaran di kelas dan proses itu diobservasi pada waktu-waktu tertentu.
- 5) Memerlukan laporan yang menunjukkan bahwa dialog antara supervisor dan yang supervisi dilaksanakan atas dasar kepemimpinan yang dilakukan oleh kedua belah pihak.
- 6) Memerlukan kemampuan berbahasa tentang cara mengungkapkan apa yang dimiliki terhadap orang lain yang dapat membuat orang lain dapat menangkap dengan jelas ciri ekspresi yang diungkapkan itu.

⁶⁰Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 94-95

- 7) Memerlukan kemampuan untuk menafsirkan makna dari peristiwa yang diungkapkan sehingga memperoleh pengalaman dan mengapresiasi dari apa yang dipelajarinya.
- 8) Menunjukkan fakta bahwa sensitivitas dan pengalaman merupakan instrumen yang utama yang digunakan sehingga situasi pendidikan itu diterima dan bermakna bagi orang yang disupervisi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model supervisi artistik lebih menekankan pada aspek bahasa yaitu bahasa yang digunakan bahasa penerimaan dari pada penolakan, dimana supervisor dan orang yang disupervisi harus saling percaya saling mengerti, saling menghormati, saling mengakui dan saling menerima seseorang apa adanya. sehingga para guru merasa aman dan adanya dorongan positif untuk berusaha untuk maju.

c. Model Ilmiah

Supervisi ilmiah sebagai sebuah model dalam supervisi pendidikan dapat digunakan oleh supervisor untuk menjaring informasi atau data dan menilai kinerja kepala sekolah dan guru dengan menyebarkan angket.

Model supervisi ilmiah pada pelaksanaannya, supervisor menyebarkan angket kepada para siswa dan atau kepada guru sejawat. Setelah angket itu diisi atau dijawab oleh siswa dan atau guru sejawat, ditarik lagi dan dikumpulkan lalu diolah, dan dianalisis hingga pada akhirnya hasilnya dijadikan sebagai bahan penilaian supervisor kepada kinerja kepala sekolah, guru, dan staf sekolah dan guru, dengan lain kata bila kinerja kepala sekolah dan guru kurang baik, supervisor segera

mengambil langkah-langkah logis dan rasional untuk memberikan pencerahan kepada mereka agar mau memperbaiki kinerjanya.

Oleh karena itu, supaya supervisor memperoleh gambaran objektif, perlu perencanaan, persiapan matang, taat prosedur, sistematis, menggunakan instrument pengumpulan data dan alat penilaian yang tepat berupa angket, dan mengusahakan informasi atau data yang diperoleh supervisor itu *riil* adanya. Dengan demikian, model supervisi ilmiah menurut Sahertian mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:⁶¹

- 1) Dilaksanakan secara berencana dan kontinu.
- 2) Sistematis dan menggunakan prosedur dan metode/teknik tertentu.
- 3) Menggunakan instrumen pengumpulan data yang tepat.
- 4) Menggunakan alat penilaian berupa angket yang mudah dijawab.
- 5) Angket disebar kepada siswa dan atau guru sejawat.
- 6) Adanya data atau informasi yang objektif yang diperoleh dari keadaan yang *riil*.

d. Model Supervisi Klinis

Pada mulanya, supervisi klinis dirancang sebagai salah satu model atau pendekatan dalam melakukan supervisi pengajaran terhadap calon guru yang sedang berpraktek mengajar.⁶² Dalam supervisi ini tekanannya pada klinik, yang diwujudkan dalam bentuk hubungan tatap muka antara supervisor dan calon guru yang sedang berpraktek.

⁶¹Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan*, hlm. 96

⁶²Model supervisi klinis, mula-mula diperkenalkan dan dikembangkan oleh Morris L. Cogan, Robert Goldhammer, dan Richart Weller di Universitas Harvard pada akhir dasawarsa lima puluh tahun dan awal dasawarsa enam puluhan.

Richard Waller memaparkan definisi supervisi klinis sebagaimana dikutip dalam John J. Bolla mengatakan bahwa “*Clinical Supervision may be defined as supervision focused upon the improvement of instruction by mean of systematic cycles of planning, observation, and intensive analiysis of actual teaching performance in interest of rational modification*” (supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada perbaikan dan peningkatan pembelajaran melalui siklus yang sistematis, mulai dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis yang intensif terhadap penampilan pembelajarannya dengan tujuan untuk memperbaiki proses pembelajaran).⁶³

Ada dua asumsi yang mendasari praktek supervisi klinis. *Pertama*, pengajaran merupakan aktivitas yang sangat kompleks yang memerlukan pengamatan dan analisis secara hati-hati, melalui pengamatan dan analisis ini, supervisor pengajaran akan mudah mengembangkan kemampuan guru mengelola proses belajar mengajar. *Kedua*, guru-guru yang profesionalnya ingin dikembangkan lebih menghendaki cara yang kolegial dari pada cara yang otoritarian.⁶⁴

Supervisi klinis sebagai suatu sistem instruksional yang menggambarkan perilaku supervisor yang berhubungan secara langsung dengan guru atau kelompok guru untuk memberikan dukungan, membantu dan melayani guru untuk meningkatkan hasil kerja guru dalam mendidik para siswa. Snyder dan Anderson 1986 mengatakan supervisi

⁶³John. J. Bolla, *Supervisi Klinis*, (Jakarta: Departemen P dan K, Ditjen Pendidikan Tinggi (PPLPK), 1985), hlm. 19.

⁶⁴Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran*,(Cet. 1; Jakarta:Bumi Aksara, 1992), hlm. 89-90.

klinis adalah suatu teknologi perbaikan pengajaran, tujuan yang dicapai, dan memadukan kebutuhan sekolah dan pertumbuhan personal.⁶⁵ Sejalan dengan pendapat tersebut Cogan⁶⁶ 1980 mendefinisikan supervisi klinis

“The rational and practice designe to improve the teacher’s classroom performance. It takes its principle data from the events of classroom. The analysis of these data and the relationship between teacher and supervisor from basis of the program, procedures, and strategies desidned to improve the student’s learning by improving the teacher’s classroom behavior”.

Supervisi klinis pada dasarnya merupakan pembinaan *performance* atau kegiatan guru di dalam kelas, dengan mengasumsikan analisis data mengenai kegiatan di dalam kelas, hubungan antara guru dan supervisor merupakan program, prosedur dan strategi dalam meningkatkan dan mengembangkan proses belajar.

Supervisi klinis digambarkan oleh Cogan 1973, sebagai praktik dan dasar pemikiran yang rasional dirancang untuk meningkatkan hasil pembelajaran yang dilakukan guru di kelas. Dalam praktiknya supervisor menghimpun data-data dari kejadian-kejadian di kelas yang dianalisa dari hubungan antara supervisor dan guru untuk membentuk dasar-dasar program, prosedur-prosedur dan merancang strategi dalam meningkatkan minat belajar siswa melalui peningkatan kualitas mengajar guru di kelas.⁶⁷

⁶⁵Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran*, hlm. 194.

⁶⁶Cogan menegaskan bahwa supervisi klinis adalah upaya yang dirancang secara rasional dan praktis untuk memperbaiki performansi guru di kelas, dengan tujuan untuk mengembangkan kinerja guru dan perbaikan pengajaran. Lihat Cogan, M.L, *Clinical Supervision*, (Boston: Houghton Mifflin, 1973), hlm. 54.

⁶⁷Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran*, hlm. 194.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa supervisi klinis adalah suatu proses bimbingan bertujuan membantu pengembangan profesional guru, dalam penampilan mengajar berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan objektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku.

Secara teknis supervisi klinis adalah suatu model supervisi yang terdiri dari tiga fase: pertemuan perencanaan, observasi kelas, dan pertemuan balikan (*in brief, clinical supervision is a model supervision that contained three phases: planning conference, classroom observation, and feedback conference*).⁶⁸

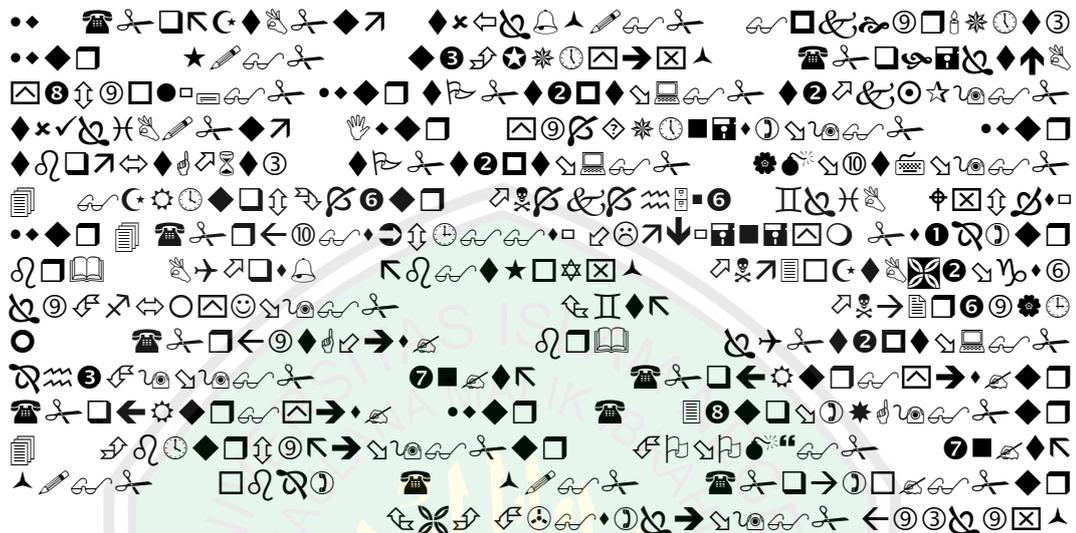
C. Konsep Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Menurut Perspektif Islam

Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja guru dapat dilakukan melalui pemberian bantuan dan bimbingan melalui kegiatan supervisi oleh kepala sekolah. Kegiatan membimbing dan memberikan bantuan kepada guru merupakan ajaran Islam yang telah lama ada dan juga merupakan kegiatan yang sudah lama diajarkan oleh Rasulullah saw. sejak dahulu kepada para sahabat.

⁶⁸John T. Lovell, *Supervision for Better School*, (Printed in the United States of America, 1983), hlm. 169.

Di dalam Islam, saling tolong-menolong sangatlah dianjurkan. Hal ini telah banyak dijelaskan di dalam al-Qur'an dan hadits Rasulullah saw.

Sebagaimana dalam firman Allah swt. Surat Al-Maidah ayat 2,⁶⁹ yaitu:



Artinya: Hai orang-orang yang beriman! janganlah kamu melanggar syiar-syiar kesucian Allah, dan janganlah melanggar kehormatan bulan-bulan haram, janganlah (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, Maka bolehlah berburu. dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.

Dari penjelasan firman Allah swt. tersebut dapat dipahami bahwa tolong menolong dalam hal kebaikan merupakan kewajiban bagi sesama muslim, agar tercipta kehidupan yang harmonis dan indah.

⁶⁹QS. Al-Maidah (5): 2

Sebagai supervisor, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab untuk memberikan bantuan dan bimbingan kepada guru dalam meningkatkan kinerjanya. Bukan malah sebaliknya, yang terkadang menyalahkan guru dan mempersulit urusan guru dalam berbagai hal. Sebab, Rasulullah saw. sangat melarang bagi seorang muslim mempersulit urusan orang lain. Hal tersebut dijelaskan Rasulullah saw. dalam sabdanya:

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ بَشَّارٍ قَالَ حَدَّثَنَا يَحْيَى بْنُ سَعِيدٍ قَالَ حَدَّثَنَا شُعْبَةُ قَالَ حَدَّثَنِي أَبُو النَّيَّاحِ عَنْ

أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ يَسِّرُوا لِكُلِّ عَسْرٍ وَأَوْبَشِّرُوا لِكُلِّ تَقْوَرٍ *

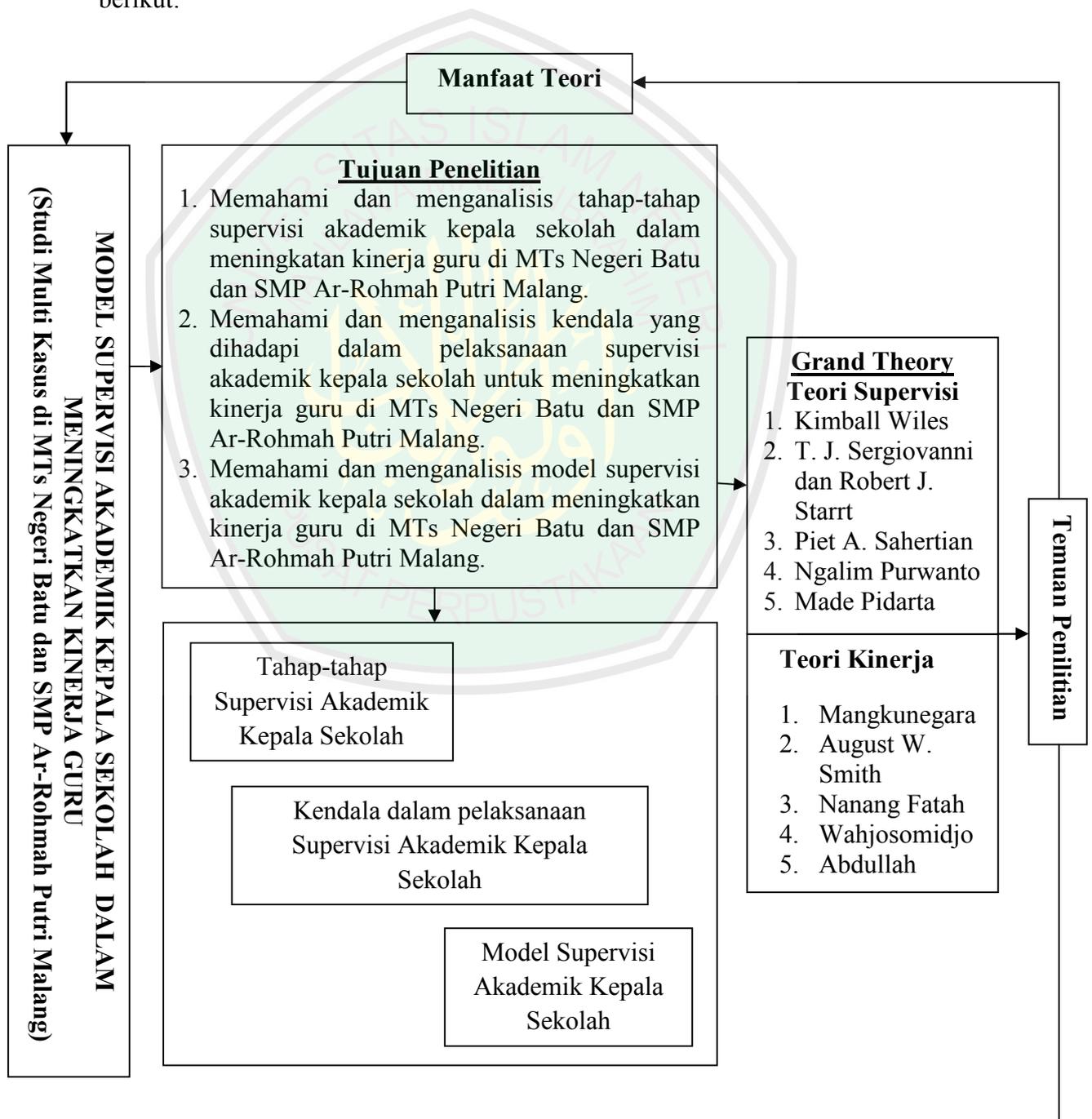
البخاري

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Muhammad bin Basysyar berkata, telah menceritakan kepada kami Yahya bin Sa'id berkata, telah menceritakan kepada Syu'bah. Telah menceritakan kepadaku Abu At Tayyah dari Anas bin Malik dari Nabi Shallallahu 'alaihi wasallam, beliau bersabda: "permudahlah dan jangan persulit, berilah kabar gembira dan jangan membuat orang lari". (H.R. Bukhari)

Membina guru untuk meningkatkan kinerjanya merupakan perbuatan yang sangat dipuji di dalam Islam dan merupakan perbuatan yang sangat mulia, karena dengan meningkatnya kinerja guru akan berdampak pada peningkatan pada proses pembelajaran yang akan melahirkan peserta didik yang berprestasi. Bahkan Islam memberikan ganjaran yang sangat besar bagi seorang muslim yang mengajarkan kebaikan kepada saudara muslim lainnya. Sebagaimana dijelaskan di dalam sebuah hadits bahwa barang siapa yang mengajarkan kebaikan atau mengajak orang lain untuk melakukan kebaikan maka dia akan mendapatkan pahala seperti orang yang melakukan kebaikan atas apa yang diajarkannya tersebut.

D. Alur Kerangka Konseptual

Secara sederhana dalam penelitian ini disusun alur pemikiran sebagai berikut:





Gambar 2.2 Alur Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif¹. Pendekatan ini merupakan suatu proses pengumpulan data secara sistematis dan intensif untuk memperoleh pengetahuan tentang model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (studi multi kasus di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang). Menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Lexy menyatakan bahwa: “Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data-data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.”² Kemudian lebih lanjut, Moleong menyatakan bahwa: Penelitian kualitatif berakar pada akar alamiah sebagai keutuhan, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif, mengadakan analisis data secara induktif, mengarahkan sasaran penelitiannya pada usaha menemukan teori dari dasar, bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses dari pada hasil, membatasi studi dengan fokus, memiliki seperangkat kriteria untuk memeriksa keabsahan data,

¹Stauss mengidentifikasi pendekatan kualitatif sebagai jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik dan bentuk hitungan lainnya. Terkait alasan penggunaan pendekatan ini, Stauss mengatakan bahwa banyak alasan yang melandasi digunakannya pendekatan kualitatif. Diantara beberapa alasan terpenting adalah kemantapan peneliti sendiri dan sifat dari masalah yang diteliti. Lihat Anselm Stauss, et.all; “*Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Prosedures an Technique*”, diterjemahkan oleh Mohammad Sodiq et.all, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif: Tata Langkah dan Teknik-teknik Teorisasi Data*, (Jogjakarta: Pustaka Belajar, 2003), hlm. 5.

²Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 5.

rancangan penelitiannya bersifat sementara, dan hasil penelitiannya disepakati oleh kedua belah pihak, yakni peneliti dan subjek peneliti.³

Selanjutnya, *qualitative research is an inquiry of understanding based on distinct methodological traditions of inquiry that explore social or human problem. The researcher builds a complex, holistic picture, analyzes words, reports detailed views of informants, and conducts the study in natural setting.*⁴ Penelitian kualitatif merupakan suatu proses penyelidikan pemahaman berdasar pada tradisi metodologis terpisah yang mengeksplorasi suatu masalah sosial atau manusia. Peneliti membangun sesuatu yang kompleks, gambaran yang holistik, meneliti kata-kata, laporan yang memerinci suatu pandangan dari penutur asli, dan melakukan studi di suatu pengaturan alam.

Penelitian kualitatif mengungkapkan situasi sosial tertentu dengan mendeskripsikan kenyataan secara benar, dibentuk oleh kata-kata berdasarkan teknik pengumpulan dan analisis data yang relevan yang diperoleh dari situasi yang alami. Dengan demikian, penelitian kualitatif tidak hanya sebagai upaya mendeskripsikan data, tetapi deskripsi tersebut hasil dari pengumpulan data yang sah yang dipersyaratkan kualitatif, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipasi, studi dokumen, dan triangulasi. Begitu juga deskripsi berdasarkan analisis data yang sah juga mulai dari *display* data, reduksi data, refleksi data, kajian emik dan etik terhadap data, dan sampai pada pengambilan

³Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian*, hlm. 27.

⁴M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), hlm. 26.

kesimpulan yang harus memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi berdasarkan ukuran, *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*.⁵

Adapun mengenai jenis penelitian ini merupakan studi multi kasus yang dirancang sebagai suatu fenomena dengan cara mendeskripsikan variabel yang berkenaan dengan permasalahan yang diteliti, dalam penelitian ini bertujuan mendapat gambaran mendalam tentang model supervisi yang digunakan kepala sekolah dalam membina peningkatan kinerja guru dengan pendekatan kualitatif, data yang dikumpulkan dari latar yang alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung.

Penelitian studi multi kasus dipilih karena sesuai dengan sifatnya yang menekankan keutuhan (*wholeness*) dan kedalaman (*in depth*) dari objek yang diteliti. Seperti ditegaskan oleh Bogdan dan Biklen⁶ bahwa:

When researchers study two or more subjects, setting, or depositories of data they are usually doing what we call multi-case studies. Multi-case studies take a variety of forms. Some start as a single case only to have the original work serve as the first in series of studies or as the pilot for a multi-case study. Other studies are primarily single-case studies but include less intense, less extensive observations at other sites for the purpose of addressing the question of generalizability. Other researchers do compared an contrasted.

Dari kutipan tersebut dapat dipahami bahwa karakteristik utama studi multi kasus adalah apabila peneliti meneliti dua atau lebih subjek, latar atau tempat penyimpanan data. Penelitian kasus yang bersifat kualitatif tidak hendak melakukan generasi statistik melainkan peneliti menyajikan semacam

⁵Djam'an Satori & Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 24-25.

⁶Bogdan, R.C., & S.K.Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (London: Allyn and Bacon, 1998), hlm. 62.

“bagian kehidupan”, sebagaimana dikemukakan oleh Guba dan Lincoln dan pembaca sendiri yang melakukan generalisasi (teoritik) berdasarkan kasus lain yang memiliki fenomena sama atau hampir sama (*transferabilitas*).⁷

Penelitian ini diharapkan dapat menemukan sekaligus mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh terhadap model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan pengumpul data utama. Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Pengertian instrument atau alat penelitian di sini tepat karena ia menjadi segalanya dari keseluruhan proses penelitian.⁸

Berdasarkan pada pandangan di atas, maka pada dasarnya kehadiran peneliti di sini disamping sebagai instrument juga menjadi faktor penting dalam seluruh kegiatan penelitian ini, karena kedalaman dan ketajaman dalam menganalisis data tergantung pada peneliti.

Peneliti selaku instrumen utama masuk keranah penelitian agar dapat berhubungan langsung dengan informan dan dapat memahami secara alami kenyataan yang ada pada latar penelitian. Peneliti berusaha mengatasi berbagai

⁷E.G. Guba & Y.S. Lincoln, *Affective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Result Through Responsive and Naturalistic Approaches*, (San Fransisco, California Jossey-Bass In, 1981).

⁸M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian*, hlm.100.

persoalan yang terjadi di lapangan, berusaha menyesuaikan diri dengan melakukan interaksi dengan informan penelitian secara wajar dan menyikapi segala perubahan yang terjadi di lapangan.

Kehadiran peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang terbagi pada beberapa tahapan. Pertama, peneliti melakukan pendekatan kepada kepala madrasah/sekolah selaku pimpinan, dan guru. Kedua, peneliti melakukan observasi, wawancara, mencari dokumen-dokumen yang dibutuhkan dan sebagainya.

C. Latar Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di dua lokasi, pertama di MTs Negeri Batu yang terletak di Jalan Pronuyudo Areng-Areng, Kecamatan Junjerejo, Kota Batu, Provinsi Jawa Timur.

Kedua di SMP Ar-Rohmah Putri Malang yang terletak di Jalan Raya Jambu 01 Sumbersekar. Kecamatan Dau, Kota Malang. Provinsi Jawa Timur. Sekolah ini merupakan Lembaga Pendidikan *Islamic Boarding School* Malang dibawah Pesantren Hidayatullah Malang yang menerapkan pendidikan berbasis tauhid.

D. Data dan Sumber Data Penelitian

Yang dimaksud dengan data adalah keterangan atau bahan nyata yang dijadikan dasar kajian (analisis kesimpulan).⁹ Data kualitatif adalah kalimat yang dikatakan oleh seorang berkaitan dengan seperangkat pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Sesuatu yang disampaikan oleh seseorang merupakan sumber utama data kualitatif, baik kalimat itu secara verbal melalui suatu wawancara atau dalam bentuk non verbal dengan kata lain bentuk tertulis melalui analisa dokumen atau *respon survey*.¹⁰

Data penelitian tersebut dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer artinya data yang diperoleh langsung dari sumbernya (informan), sedangkan data sekunder artinya data yang diperoleh dari informasi yang telah diolah orang atau oleh orang lain.¹¹ Yang dimaksud data dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen resmi, dokumen perorangan yang berhubungan dengan upaya-upaya yang dilakukan oleh pihak lembaga penyelenggara pendidikan dalam hal ini MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang dalam model supervisi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan kinerja guru.

Sumber data dalam penelitian menurut Suharsimi Arikunto adalah subjek dimana data diperoleh.¹² Sedangkan menurut Lofland, yang dikutip oleh

⁹Wahidmurni, *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif: Skripsi, Tesis dan Disertasi*, (Malang, UM Pres, 2008), hlm. 41.

¹⁰Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Malang: UIN Malang Pres, 2005), hlm. 63.

¹¹Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi*, hlm. 63.

¹²Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: Bima Karya, 1989), hlm. 102.

Moleong, sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.¹³

Sumber data dalam penelitian ini menitik beratkan pada manusia, yaitu pelaku yang terlibat dalam proses supervisi (kepala sekolah/madrasah dan guru). Meskipun jumlah subjek penelitian tidak ditentukan, namun proses bergulirnya data penelitian ini berkisar pada subjek yang berada dalam ruang lingkup MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang yang secara rinci meliputi: kepala sekolah/madrasah dan para guru.

E. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka dalam pengumpulan data peneliti menggunakan beberapa prosedur, yaitu:

1. Metode Observasi

Observasi digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang kemungkinan belum holistik atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi.

Pengamatan merupakan metode yang pertama-tama digunakan dalam melakukan penelitian ilmiah.¹⁴ Metode ini utamanya digunakan pada studi pendahuluan, seperti mengobservasi suasana sekolah, pola kerja dan hubungan antar komponen dengan berlandaskan aturan, tata tertib sebagaimana tertulis dalam dokumen, selain itu peneliti juga mengamati

¹³ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian*, hlm. 112.

¹⁴ Koentjaraningrat, *Metode-metode*, hlm. 109.

bagaimana aktivitas di sekolah tersebut seperti¹⁵ peneliti mengobservasi kepala sekolah dan guru yang datang di sekolah, apakah mereka datang di sekolah tepat waktu dan mengobservasi bagaimana pelaksanaan supervisi.

Sejalan dengan teori di atas, proses observasi di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang bertujuan untuk memperoleh data-data tentang kondisi sekolah yang berkaitan dengan model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

2. Metode Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.¹⁶

Metode wawancara atau metode *interview* dipergunakan kalau seseorang untuk tujuan suatu tugas tertentu, mencoba mendapatkan keterangan atau pendirian secara lisan dari seorang responden, dengan bercakap-cakap berhadapan muka dengan orang itu.¹⁷

Dalam wawancara ini, peneliti menggunakan metode tak berstruktur, agar peneliti dapat lebih leluasa menyampaikan pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (Studi Multi Kasus di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang)

¹⁵Bodgan & Biklen, *Qualitative Research*, hlm. 216.

¹⁶Lexy J. Moleong., *Metode Penelitian*, hlm. 135.

¹⁷Koentaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), hlm. 29.

Dalam wawancara ini, peneliti memilih informan-informan yang dianggap mengetahui persoalan yang diteliti, agar mendapatkan data yang jelas dan rinci tentang fokus penelitian. Yang menjadi informan utama adalah kepala MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang serta beberapa guru MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang yang dipilih secara *snowball sampling*.

Snowball sampling (sampel bola salju) adalah teknik pengambilan sampel ketika peneliti tidak banyak tahu tentang populasi penelitiannya. Peneliti hanya mengetahui satu atau dua orang yang berdasarkan penilaiannya bisa dijadikan sampel. Karena peneliti menginginkan lebih banyak lagi, kemudian peneliti meminta kepada informan pertama untuk menunjukkan informan lain yang kira-kira dapat memberikan tambahan informasi yang cukup. Misalnya, peneliti ingin mengetahui kinerja guru di MTsN Kota Batu. Peneliti cukup mencari kepala madrasah kemudian melakukan wawancara. Setelah selesai, peneliti meminta kepada kepala madrasah untuk bisa menambah informasi dari beberapa guru. Kemudian kepala madrasah memberikan rekomendasi beberapa guru yang dianggap memiliki informasi yang dibutuhkan untuk diwawancarai. Setelah guru-guru berhasil diwawancarai dan dirasa cukup, peneliti bisa menghentikan pencarian informan dari guru-guru lain.

3. Metode Dokumentasi

Selain menggunakan metode observasi dan wawancara, data penelitian dalam penelitian ini juga dapat dikumpulkan dengan cara

dokumentasi, yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang relevan dengan tujuan penelitian.

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda program, dan sebagainya.¹⁸

Dibandingkan dengan metode lain, maka metode ini agak tidak begitu sulit, dalam arti apabila ada kekeliruan sumber datanya masih tetap, belum berubah. Dengan metode dokumentasi yang diamati bukan benda hidup tetapi benda mati.¹⁹

Data dalam bentuk dokumentasi tersebut utamanya berkenaan dengan pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang yang selanjutnya dianalisis.

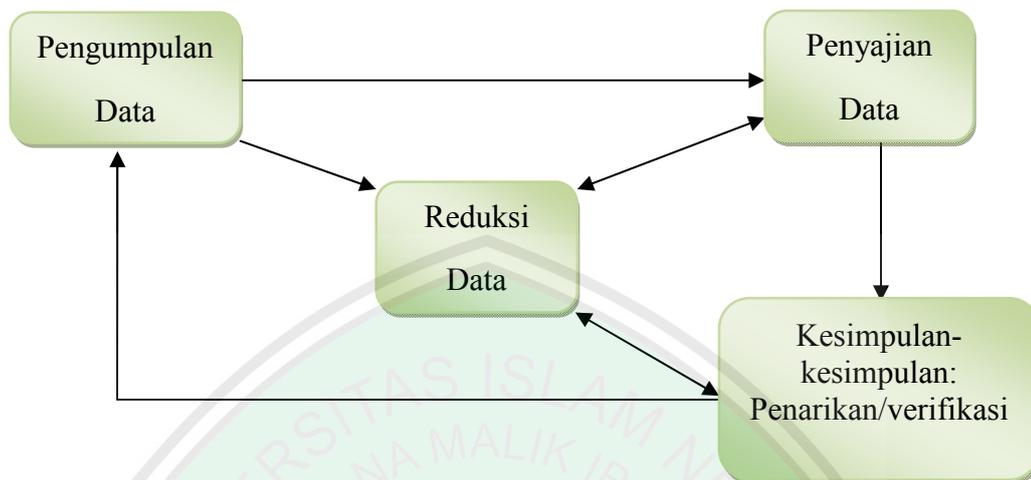
F. Teknik Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman menyatakan bahwa analisis data kualitatif menggunakan kata-kata yang selalu disusun dalam sebuah teks yang diperluas atau yang dideskripsikan. Pada saat memberikan makna pada data yang dikumpulkan, data tersebut dianalisis dan diinterpretasikan. Selanjutnya interpretasi data dilakukan dengan mengacu kepada rujukan teoritis yang berhubungan dan berkaitan dengan permasalahan penelitian. Analisis data meliputi: (1) reduksi data, (2) display/penyajian data, dan (3) mengambil

¹⁸Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, hlm. 206.

¹⁹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, hlm. 206.

kesimpulan lalu diverifikasi²⁰ seperti yang dijelaskan secara singkat dalam bagan berikut.



Gambar 3. 1: Model Analisis Interaktif, Miles dan Huberman

1. Proses Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabsrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lokasi penelitian. Reduksi data ini berlangsung secara terus menerus selama kegiatan penelitian yang berorientasi kualitatif berlangsung. Selama pengumpulan data berjalan, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, dan menulis memo). Reduksi data ini bahkan berjalan hingga setelah penelitian di lokasi penelitian berakhir dan laporan akhir penelitian lengkap tersusun.²¹

²⁰M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian*, hlm. 306

²¹M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian*, hlm. 307

2. Proses Penyajian Data

Penyajian data di sini merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian data, peneliti akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan atas pemahaman yang didapat peneliti dari penyajian tersebut. Adapun penyajian yang baik merupakan suatu cara yang pokok bagi analisis kualitatif yang valid. Beberapa jenis bentuk penyajian data adalah bentuk matriks, grafik, jaringan, bagan, dan sebagainya.²² Semuanya dirancang untuk menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih dengan demikian, peneliti sekaligus sebagai penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi dan menentukan, apakah menarik kesimpulan yang benar ataukah terus melangkah melalui analisis yang berguna.

3. Proses Penarikan Kesimpulan

Proses yang ketiga ini peneliti mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi.²³ Bagi peneliti yang berkompeten akan mampu menangani kesimpulan tersebut dengan secara longgar, tetap terbuka, dan skeptis. Akan tetapi, kesimpulan yang sudah disediakan dari mula belum jelas, kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar lebih kuat.

²²M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian*, hlm. 308

²³M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian*, hlm. 309

Kesimpulan-kesimpulan juga dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung. Secara sederhana, makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekuatannya, dan kecocokannya, yakni merupakan validitasnya. Apabila tidak demikian, yang dimiliki hanyalah cita-cita yang menarik mengenai sesuatu yang terjadi dan yang tidak jelas kebenaran dan kegunaannya.

Sesuai dengan data yang diperoleh mengenai model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (Studi multi kasus di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang), maka penelitian ini menggunakan teknik analisa data sesuai dengan pendapat Miles dan Huberman di atas yang meliputi (1) reduksi data, (2) display/penyajian data, dan (3) mengambil kesimpulan lalu diverifikasi. Adapun prosesnya secara rinci adalah setelah data yang diperoleh dari observasi awal di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang terkumpul dengan baik, kemudian diedit dan dipilah-pilah. Data yang diperlukan dikategorikan menjadi beberapa *cover term* untuk menjawab pertanyaan penelitian. Setelah semua dilakukan diadakan analisis secara deskriptif, sedangkan data yang kurang relevan dengan pertanyaan penelitian disimpan, yang perlu diperhatikan adalah langkah-langkah analisis dalam penelitian yaitu sejak mulai dilakukan proses pengumpulan data, penyajian data, reduksi data dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dalam penelitian ini pada hakikatnya menyederhanakan dan menyusun secara sistematis data tersebut. Hasil dari reduksi kemudian disajikan dalam bentuk

display data, untuk penyajian data digunakan uraian naratif selanjutnya membuat kesimpulan atau verifikasi.

Ada dua kegiatan dalam analisis data ini. Pertama analisis data dalam satu kasus dan kedua analisis data dalam lintas kasus, sebab penelitian ini dilaksanakan di dua tempat yang berbeda yaitu MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang.

1. Analisis Data dalam Satu Kasus Lokasi Penelitian

Analisis data dalam satu kasus dilaksanakan di setiap lokasi penelitian yaitu di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Malang. Hasil analisisnya juga berupa kata-kata, bukan angka-angka, kegiatan analisisnya juga dimulai sejak awal penelitian bersamaan dengan penggalian data sampai pengumpulan data.

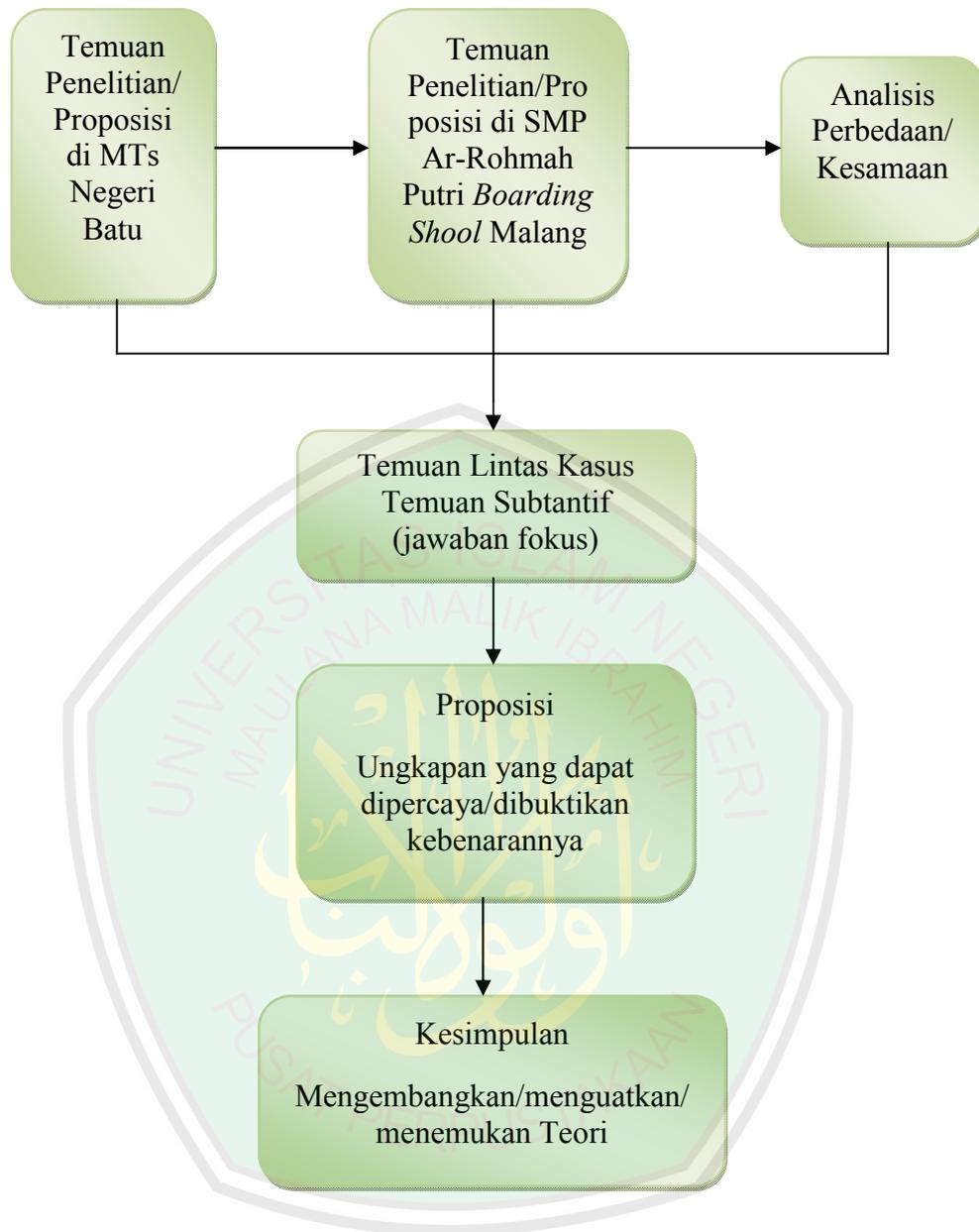
Kegiatan analisis tersebut dimulai sejak dari (1) penetapan fokus, (2) penyusunan temuan-temuan, (3) pembuatan rencana pengumpulan data berikutnya berdasarkan temuan dari pengumpulan data sebelumnya, (4) pengembangan pertanyaan-pertanyaan analitik untuk pengumpulan data berikutnya. Kegiatan ini dilakukan untuk memahami data yang terkumpul guna memikirkan peluang-peluang pengumpulan data berikutnya, hingga data menjadi berkualitas dan bermakna dan dapat menyempurnakan yang kurang.

Langkah selanjutnya adalah pertama, peneliti melakukan kategorisasi dan pengkodean dengan cara meneliti catatan lapangan, ringkasan dokumen data. Kedua, pengelompokan dan pemilihan data

berdasarkan kode yang memiliki data yang sama sesuai untuk memperoleh ringkasan satu kesimpulan pada lokasi penelitian. Ketiga, menyusun ringkasan dan kesimpulan tersebut sesuai dengan fokus penelitian. Keempat, data yang sudah tersusun tersebut dijadikan temuan penelitian.

2. Analisis Data dalam Lintas Kasus di Dua Lokasi Penelitian

Langkah analisis dalam lintas kasus pertama, peneliti memisahkan temuan penelitian di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Malang. Kedua, mencermati dan melakukan analisis kesamaan-kesamaan dan perbedaannya. Ketiga, menyusun secara cermat kesamaan-kesamaan dan perbedaan tersebut sehingga dapat menghasilkan temuan lintas kasus saling melengkapi. Temuan-temuan tersebut berupa pernyataan-pernyataan konseptual atau proposisi lintas kasus yang merupakan temuan substantif sebagai jawaban fokus penelitian kemudian menjadi temuan akhir penelitian atau temuan formal, langkah tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.2 Visualisasi Analisis Lintas Kasus

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan empat macam teknik, yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*.

1. Kriteria derajat kepercayaan (*credibility*) adalah upaya peneliti untuk menjamin keabsahan data dengan mengonfirmasikan antara data yang diperoleh dengan objek penelitian. Tujuannya untuk membuktikan bahwa apa yang diamati peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada dan sesuai dengan yang sebenarnya terjadi pada objek penelitian. Agar tercapai derajat kepercayaan, maka teknik yang digunakan peneliti yaitu:
 - a. Ketekunan pengamatan (*presistent observation*), bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.
 - b. Triangulasi adalah teknik memeriksa keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu.

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam pengecekan keabsahan data dilakukan dengan tiga triangulasi yaitu:

- 1) Triangulasi sumber

Triangulasi sumber adalah membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.²⁴ Dengan teknik ini data pengamatan yang dihasilkan dari sumber yang terpercaya dibandingkan antara sumber dari kepala sekolah dengan guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang.

²⁴Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian*, hlm. 178.

2) Triangulasi metode

Triangulasi metode adalah cara mencari data lain tentang sebuah fenomena yang diperoleh dengan menggunakan metode yang berbeda yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kemudian hasil yang diperoleh dengan menggunakan metode ini dibandingkan dan disimpulkan sehingga memperoleh data yang bisa dipercaya. Fenomena yang ada dan berkembang di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang dianalisis, dideskripsikan dan disimpulkan sehingga mendapat data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

3) Triangulasi teori

Triangulasi teori dilakukan dengan anggapan bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori.²⁵ Dalam penelitian ini pengecekan keabsahan data akan dilakukan dengan membandingkan beberapa dasar teori yang bisa dijadikan referensi terkait dengan masalah yang diteliti.

c. Pengecekan anggota (*member check*)

Cara ini dilakukan oleh peneliti dengan mendatangi setiap informan untuk memeriksa secara bersama temuan yang telah dirumuskan untuk menyamakan persepsi terhadap temuan yang telah diperoleh. Di samping itu juga, hal ini dilakukan untuk membandingkan antara temuan penelitian dari informan satu dengan informan yang lain. Jika kemudian

²⁵Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian*, hlm. 178.

ada temuan yang tidak sesuai dengan fokus penelitian, maka hasil diskusi antara peneliti dengan informan kunci menyepakati untuk membuang temuan penelitian yang tidak cocok.

2. Kriteria keteralihan (*transferability*) adalah berfungsi untuk membangun keteralihan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara “uraian rinci”. Dengan teknik ini peneliti akan melaporkan penelitian seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang dengan mengacu pada fokus penelitian. Dengan uraian rinci ini terungkap segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pembaca agar dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh peneliti.
3. Kriteria kebergantungan (*dependability*) adalah kriteria menilai apakah proses penelitian bermutu atau tidak. Dalam hal ini, peneliti dibantu oleh pembimbing, yaitu Dr. H. Munirul Abidin, M. Ag dan Dr. H. M. Walid, M. Ag.
4. Kriteria kepastian (*confirmability*) yaitu kriteria untuk menilai hasil penelitian ini bermutu atau tidak. Dalam hal ini, pembimbing memeriksa hasil temuan yang diperoleh peneliti dengan memberikan umpan balik kepada peneliti, jika masih ada catatan kekeliruan dari pembimbing, maka peneliti segera memperbaikinya.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang

1. Gambaran Umum MTs Negeri Batu

a. Sekilas tentang Kegiatan Kepala MTs Negeri Batu

Kepala MTs Negeri Batu sekarang ini adalah H. Sudirman, S. Pd., MM sebagai kepala MTs Negeri Batu pertama yang menjabat sejak 2004 sampai sekarang. Profil kepala MTs Negeri Batu secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1 Profil Kepala MTs Negeri Batu

Nama Kepala Madrasah	H. Sudirman, S. Pd., MM
NIP	19600404 198503 1 005
Pendidikan Terakhir	S2
Jurusan	Magister Manajemen
Pelatihan yang pernah diikuti	<ul style="list-style-type: none"> - Diklat Manajemen Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri Prov Jatim (2005) - Pelatihan Sehari “Menyongsong Pemberlakuan Kurikulum 2004” (2004) - Diklat Penulisan Karya Ilmiah (2007) - Diklat Pembinaan SDM Depag - Diklat Peningkatan Kualitas Kepemimpinan Kepala Madrasah Tsanawiyah (2007) - Workshop Modeling Penilaian, Pelaporan dan Hasil Belajar Berbasis Kompetensi - Pelatihan “Meningkatkan Profesionalisme Guru Melalui Penelitian Tindakan Kelas” - Workshop Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM)

Kepala madrasah merupakan ujung tombak atas keberhasilan sebuah sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja guru guna peningkatan mutu dari para siswa.

Untuk mengetahui kegiatan sehari-hari kepala MTs Negeri Batu, peneliti melakukan wawancara dan observasi. Hasil wawancara dengan kepala MTs Negeri Batu adalah:

“Saya biasanya pukul 06.00 sudah ada di sekolah untuk mengecek jadwal kegiatan hari ini, menyelesaikan pekerjaan yang masih belum terselesaikan, dan mengecek kesiapan guru untuk mengajar.”¹

Hasil wawancara tersebut diperkuat dengan hasil observasi peneliti yaitu saat peneliti melakukan pengamatan di sekolah. Pukul 06.15 kepala MTs Negeri Batu sudah terlihat sibuk di ruangan, pada saat itu beliau sedang mempersiapkan diri untuk mengikuti rapat di Kemenag. Meskipun begitu beliau masih sempat melayani guru yang menanyakan masalah kegiatan sekolah.²

Saat jam istirahat peneliti melihat kepala MTs Negeri Batu sedang berbincang-bincang dengan beberapa guru di depan ruangan guru.³ Hasil pengamatan tersebut diperjelas oleh kepala MTs Negeri Batu yang mengatakan bahwa:

“Apabila sedang tidak sibuk saya biasanya menghabiskan waktu istirahat di ruangan guru atau di tempat piket untuk sekedar

¹Sudirman, *wawancara* (Batu, 13 Maret 2015).

²*Observasi* di MTs Negeri Batu (Batu, 13 Maret 2015)

³*Observasi* di MTs Negeri Batu (Batu, 13 Maret 2015)

berbincang-bincang dengan guru. Saat itu terkadang ada beberapa guru yang cerita mengenai kendala dalam proses pembelajaran.”⁴

Pernyataan kepala MTs Negeri Batu tersebut didukung oleh Sunarmi, mengatakan bahwa:

“Jika saat jam istirahat atau waktu luang, ada beberapa guru dipanggil oleh bapak kepala sekolah ke ruangan beliau atau beliau yang berkunjung ke ruangan guru untuk sekedar berbincang-bincang mengenai perangkat pembelajaran, apa yang menjadi kendala-kendala guru. Jika guru wali kelas, ditanyakan siswa yang istimewa dan siswa yang bandel di kelas”⁵

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di atas peneliti melihat bahwa tanpa disadari oleh guru kepala sekolah telah melakukan supervisi akademik secara tidak langsung melalui perbincangan santai saat jam istirahat.

Untuk mengetahui lebih rinci kegiatan kepala sekolah dapat dilihat pada program kerja kepala sekolah yang terdapat pada lampiran.

b. Visi, Misi dan Tujuan MTs Negeri Batu

Visi MTs Negeri Batu adalah “*Terwujudnya Madrasah yang unggul, berkualitas, berprestasi dalam bidang IMTAQ dan IPTEK berciri khas Islam serta Berwawasan Lingkungan*”.⁶ Indikator visi MTs Negeri Batu adalah unggul dalam peningkatan skor, persaingan melanjutkan MA/SMA favorit, penguasaan keterampilan, disiplin Madrasah, beraktivitas keagamaan, lomba-lomba, dan fasilitas penunjang pendidikan.

⁴Sudirman, *wawancara* (Batu, 13 Maret 2015).

⁵Sunarmi, *wawancara* (Batu, 27 April 2015)

⁶Profil MTs Negeri Batu.

Misi MTs Negeri Batu adalah “*Menyelenggarakan pendidikan yang Unggul dan Berprestasi Bidang IMTAQ dan IPTEK berciri khas Islam serta Berwawasan Lingkungan*”.⁷

Bertolak dari Visi dan Misi yang telah dirumuskan, maka tujuan MTs Negeri Batu setelah mendidik siswa selama 3 tahun mengharapkan yakni:⁸

- 1) Mampu secara aktif melaksanakan Ibadah Yaumiah dengan benar dan tertib.
- 2) Khatam Al Quran dan tartil.
- 3) Berakhlaq mulia (Akhlaqul Karimah).
- 4) Hafal Juz Amma
- 5) Mampu berbicara dengan bahasa Inggris dan bahasa Arab.
- 6) Dapat bersaing dan tidak kalah dengan para siswa dari sekolah lain dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi.

c. Keadaan Guru dan Pegawai MTs Negeri Batu

Tenaga pengajar yang dimiliki MTs Negeri Batu telah mampu memenuhi kebutuhan dalam pelaksanaan pendidikan sesuai dengan kebutuhan lembaga. Keadaan guru di MTs Negeri Batu sebanyak 54 orang terdiri dari guru PNS Depag 19 orang, guru tidak tetap 29 orang, guru PNS di pekerjaan (DPK) 2 orang, guru kontrak 4 orang. Sedangkan untuk pegawai MTs Negeri Batu yakni pegawai PNS 3 orang, pegawai tidak tetap 9 orang dan pembina extra 10 orang. Lebih

⁷Profil MTs Negeri Batu.

⁸Profil MTs Negeri Batu.

lengkapnya keadaan guru dan pegawai ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel Data 4.2 Keadaan Guru dan Pegawai di MTs Negeri Batu⁹:

No	Jumlah Guru/Staf	Jumlah
1.	Guru PNS Depag	19 Orang
2.	Guru Tidak tetap (GTT)	29 Orang
3.	Guru PNS dipekerjakan (DPK)	2 Orang
4.	Guru kontrak	4 Orang
5.	Pegawai PNS	3 Orang
6.	Pegawai kontrak	- Orang
7.	Pegawai Tidak tetap	9 Orang
8.	Pembina Ekstrakurikuler	10 Orang
Jumlah		76 Orang

d. Keadaan Siswa MTs Negeri Batu

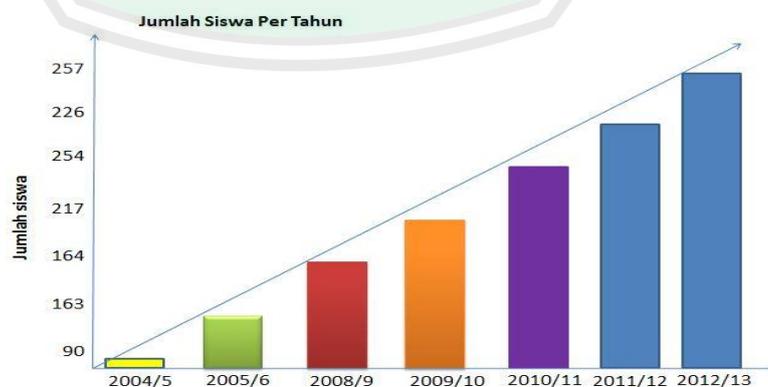
Dalam proses belajar mengajar, siswa menduduki peranan yang sangat penting. Karena siswa yang menjadi tolak ukur berhasil tidaknya proses belajar mengajar. Oleh karena itu keberadaan dan peran aktif siswa mutlak diperlukan dalam proses belajar mengajar. Keadaan siswa MTs Negeri Batu memiliki kelas besar dengan rombongan belajar yang banyak, dengan demikian menuntut guru untuk mengkondusifkan

⁹Dokumentasi, Arsip, MTs Negeri Batu (Batu, 17 April 2015).

suasana pembelajaran yang serius dan efektif. Dengan klasifikasi rata-rata pertahun menunjukkan adanya peningkatan penerimaan siswa.

Dalam hal jumlah penerimaan siswa baru pada tahun pelajaran 2004/2005 menerima 90 siswa, meningkat pada tahun pelajaran 2005/2006 yang mencapai 163 siswa, pada tahun pelajaran 2006/2007 menerima siswa baru sebanyak 187 siswa, pada tahun pelajaran 2007/2008 menerima 163 siswa dari 327 pendaftar dan pada tahun pelajaran 2008/2009 dengan tujuan untuk lebih efektifnya proses pembelajaran di kelas hanya menerima 174 siswa dari 323 pendaftar.

Pada tahun keenam atau tahun pelajaran 2009/2010 menerima 217 siswa dari 443 pendaftar sedangkan pada tahun pelajaran 2010/2011 MTs Negeri Batu menerima 254 siswa dari 500 pendaftar. Tahun pelajaran 2011/2012 menerima 226 siswa dari 496 pendaftar. Serta yang terakhir pada Tahun Pelajaran 2012/2013 menerima 257 siswa dari 596 pendaftar. Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada grafik di bawah ini:



Gambar Grafik 4. 1. Keadaan Siswa Pertahun di MTs Negeri Batu

e. Keadaan Sarana Prasarana MTs Negeri Batu

Sarana dan prasarana yang dimiliki sampai dengan saat ini MTs Negeri Batu baru memiliki 22 lokal (dua puluh dua ruang kelas), 1 (satu) ruang laboratorium komputer, 1 ruang yang difungsikan sebagai perpustakaan, 2 (dua) gudang kecil dan 16 (empat belas) KM/WC Siswa yang semuanya dibangun dengan dana yang diperoleh dari Bantuan Imbal Swadaya Asfi Depag, bantuan Pemerintah Kota Batu dan partisipasi Orang tua / Wali Murid serta dana DIPA MTs Negeri Batu yang baru diterima sejak Tahun Anggaran 2010. Sedangkan sarana dan prasarana yang belum dimiliki sebagai penunjang berupa ruang Kepala Madrasah, ruang guru dan ruang TU (yang sementara masih menempati ruang kelas), laboratorium IPA, laboratorium Bahasa, perpustakaan, gudang yang memadai dan aula sebagai pusat kegiatan. Keadaan sarana dan prasarana di MTs Negeri Batu ini mampu menunjang kegiatan pembelajaran dan bisa memperlancar proses kegiatan belajar mengajar, karena memang kegiatan dalam suatu lembaga atau sekolah kurang telaksana tanpa adanya sarana dan prasarana yang memadai.

2. Gambaran Umum SMP Ar-Rohmah Putri Malang

a. Sekilas tentang Kepala SMP Ar-Rohmah Putri Malang

Kepala SMP Ar-Rohmah Putri Malang sekarang ini adalah Kepala Sekolah ke dua di SMP Ar-Rohmah Putri Malang yaitu Rully Cahyo Nuvanto, S. Pd., MM. Profil kepala SMP Ar-Rohmah Putri Malang secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3 Profil Kepala SMP Ar-Rohmah Putri Malang

Nama Kepala Madrasah	Rully Cahyo Nufanto
Tempat, Tanggal Lahir	Lamongan, 22 Desember 1976
Pendidikan Terakhir	S2
Jurusan	Magister Pengembangan Pendidikan

Kepala sekolah memiliki rutinitas yang lebih padat jika dibandingkan dengan guru. Kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengelola sekolah agar menjadi sekolah yang memiliki kualitas yang terbaik.

Untuk mengetahui keseharian kepala SMP Ar-Rohmah Putri Malang, peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, yaitu:

“Saya biasanya sudah ada di sekolah sekitar pukul 06.00 di mana saat itu keadaan sekolah masih sepi karena masih sedikit siswa dan guru yang datang. Pertama-tama saya mengecek jadwal kegiatan pada hari ini, dan menyelesaikan pekerjaan yang masih tertunda.”¹⁰

Selanjutnya menurut Alfiatus Syahdiyah salah satu kegiatan kepala sekolah adalah:

“Di saat bel tanda masuk telah berbunyi jika kepala sekolah tidak ada jadwal untuk mengajar, maka beliau menyempatkan diri untuk mengecek proses pembelajaran di kelas tanpa sepengetahuan dari guru.”¹¹

¹⁰Rully Cahyo Nuvanto, *wawancara* (Malang, 21 April 2015).

¹¹Alfiatus Syahdiyah, *wawancara* (Malang, 27 April 2015).

Kepala sekolah mengecek proses pembelajaran di kelas tanpa sepengetahuan guru agar guru tidak merasa kaget akan kehadiran kepala sekolah dan tetap melaksanakan proses belajar mengajar seperti biasanya.

Selain mempunyai jadwal mengajar seperti guru lainnya, kepala sekolah juga mempunyai kegiatan lain di luar sekolah seperti mengikuti rapat-rapat di Kemendikbud dan di Yayasan Hidayatullah, serta mengikuti pelatihan-pelatihan khusus guna meningkatkan kualitas kepala sekolah. Seperti yang dijelaskan oleh Alfiatus Syahdiyah sebagai berikut:

“Selain itu, dua kali dalam seminggu yaitu pada hari kamis dan jum’at ada pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui rapat untuk merefresh kinerja guru. Kepala sekolah memberikan pengarahan dan motivasi kepada guru agar meningkatkan kinerja mereka. Kepala sekolah tidak hanya mengontrol kegiatan pembelajaran di kelas saja, tetapi juga kegiatan di kelas diniyah dan di asrama melalui rapat yang dilakukan pada hari jum’at.”¹²

Sesuai dengan hasil observasi peneliti yakni saat pertama kali mengunjungi sekolah untuk memberikan surat izin penelitian kepala sekolah sedang tidak berada di sekolah karena sedang mengikuti rapat di Yayasan Hidayatullah.¹³

b. Visi, Misi dan Tujuan SMP Ar-Rohmah Putri Malang

Berdasarkan pola dasar yang sudah dibangun Hidayatullah, maka visi misi SMP Ar-Rohmah Putri Malang mencakup:

Visi SMP Ar-Rohmah Putri Malang adalah “*Mewujudkan Lembaga Pendidikan Islam (LPI) yang unggul dan kompetitif sehingga*

¹²Alfiatus Syahdiyah, *wawancara* (Malang, 27 April 2015).

¹³*Observasi* di SMP Ar-Rohmah Putri Malang (Malang, 18 April 2015)

melahirkan generasi yang siap memikul amanah Allah sebagai hamba dan kholifah-Nya”.¹⁴

Adapun misi SMP Ar-Rohmah Putri Malang adalah *“Menyelenggarakan lembaga pendidikan integral yang memadukan aspek tarbiyah ruhiyah (mental spiritual), aqliyah (aspek intelektual), dan jismiyah (life skill) sehingga terbentuk anak yang Taqwa, Cerdas, dan Mandiri”*.¹⁵

Dengan visi misi yang dimiliki SMP Ar-Rohmah Putri Malang maka sebagai lembaga pendidikan Islam bertujuan untuk:¹⁶

- 1) Mendidik siswa sehingga menjadi manusia yang memiliki pemahaman terhadap tsaqofah Islamiyah secara memadai untuk bekal hidup.
- 2) Membina siswa sehingga menjadi manusia yang memiliki syakhshiyah Islamiyah yang mulia.
- 3) Menciptakan wadah pendidikan yang menyeluruh sehingga terbentuk siswa yang unggul dari segi ilmu pengetahuan dan ketrampilan.
- 4) Menciptakan lingkungan pendidikan yang integral antara aspek afektif, kognitif, psikomotorik dalam suasana pendidikan Islami.¹⁷

c. Keadaan Guru dan Pegawai SMP Ar-Rohmah Putri

Guru adalah salah satu hal yang tidak kalah pentingnya dari kepala sekolah. Penyediaan guru profesional yang cukup dan karyawan

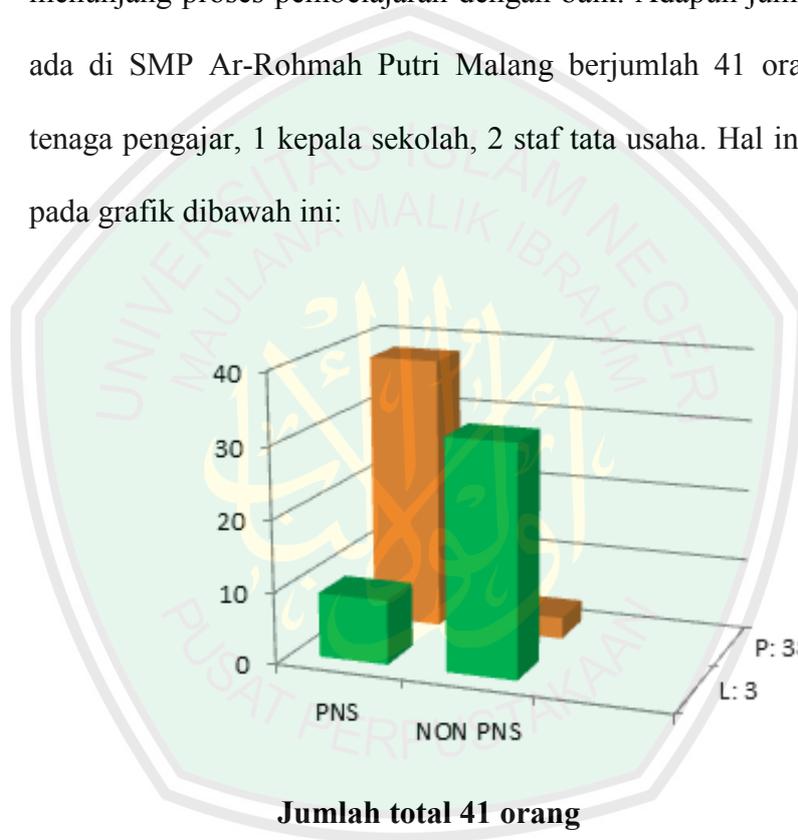
¹⁴Profil SMP Ar-Rohmah Putri Malang

¹⁵Profil SMP Ar-Rohmah Putri Malang

¹⁶Profil SMP Ar-Rohmah Putri Malang

¹⁷Profil SMP Ar-Rohmah Putri Malang

yang handal akan sangat membantu proses pelaksanaan pendidikan di SMP Ar-Rohmah Putri secara maksimal. SMP Ar-Rohmah Putri memiliki jumlah guru yang cukup memadai sehingga proses pelaksanaan pendidikan bisa dilaksanakan sesuai harapan segi kualitas dan kuantitas sudah dapat memiliki kualifikasi dengan rata-rata berijazah S1, sehingga menunjang proses pembelajaran dengan baik. Adapun jumlah guru yang ada di SMP Ar-Rohmah Putri Malang berjumlah 41 orang, 37 untuk tenaga pengajar, 1 kepala sekolah, 2 staf tata usaha. Hal ini dapat dilihat pada grafik dibawah ini:



Grafik 4.2 Jumlah Pengajar SMP Ar-Rohmah Putri Malang

d. Keadaan Sarana dan Prasarana di SMP Ar-Rohmah Putri Malang

Penyediaan fasilitas atau sarana pra sarana di sekolah adalah berguna untuk mendukung proses belajar mengajar. Adapun fasilitas yang disediakan di SMP Ar-rohmah Putri Malang adalah *boarding house, dining room, amazing playground, multimedia laboratory,*

*mosque, library, research laboratory, basketball court, hotspot area, student's a cafe, canteen dan health service center.*¹⁸

B. Paparan Data Hasil Penelitian

Pada paparan data penelitian di bawah ini akan peneliti paparkan berdasarkan temuan pada penelitian yang telah didapatkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

1. Paparan Data Penelitian di MTs Negeri Batu

a. Model Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Batu.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti berkaitan dengan model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu, maka peneliti mempunyai beberapa kesimpulan tentang model supervisi akademik kepala sekolah yang ada di MTs Negeri Batu. Untuk mengungkap model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru peneliti melakukan wawancara dengan kepala MTs Negeri Batu seputar model supervisi yang dilakukan.

Sebelum menanyakan lebih jauh mengenai model supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri Batu, pertama-tama peneliti menanyakan terlebih dahulu tanggapan kepala madrasah mengenai pelaksanaan supervisi pendidikan di Indonesia dan mengapa

¹⁸Profil SMP Ar-Rohmah Putri Malang.

supervisi pendidikan menjadi salah satu faktor penting dalam peningkatan mutu pendidikan secara umum dan peningkatan kinerja guru secara khusus.

“Supervisi merupakan suatu keharusan sebagai kontrol pada suatu kegiatan di lembaga pendidikan yakni di sekolah/madrasah. Secara umum, budaya menginginkan adanya semacam kontrol meskipun sudah ada aturan tetapi rawan untuk dilanggar. Contohnya pada lalu lintas, rambu-rambu lalu lintas masih sering dilanggar, tapi jika ada polisi takut untuk melanggar. Faktor supervisi penting dalam meningkatkan kinerja guru sehingga menjadi salah satu Tupoksi kepala sekolah/madrasah. Korelasi antara guru yang diperhatikan dengan guru yang tidak diperhatikan itu pasti ada perbedaannya. Memberikan saran atau masukan jika ada kesalahan untuk dibenahi atau dibenarkan adalah pengaruh atau korelasi yang positif”.¹⁹

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan pendidikan. Kepala sekolah mengontrol kegiatan belajar mengajar di sekolah melalui supervisi.

Adapun tanggapan guru mengenai pelaksanaan supervisi diungkapkan oleh kepala sekolah, bahwa:

“Supervisi adalah bagian dari tugas kepala sekolah/madrasah sebagai alat kontrol, oleh karena itu guru-guru ada beberapa yang pada mulanya kurang menerima atau ada kendala dalam pelaksanaan supervisi, maka setelah diberikan pemahaman guru-guru akan lebih baik menerima pelaksanaan supervisi.”²⁰

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka peneliti menyimpulkan bahwa dalam pelaksanaan supervisi pada mulanya ada beberapa guru yang kurang menerima, hal ini dikarenakan ada kendala

¹⁹Sudirman, *wawancara*, (Batu, 21 April 2015).

²⁰Sudirman, *wawancara*, (Batu, 21 April 2015).

yang dihadapi oleh guru. Akan tetapi, setelah diberikan pengarahan oleh kepala sekolah perlahan guru bisa menerima pelaksanaan supervisi.

Dalam pelaksanaan supervisi ada empat model supervisi pendidikan yang biasanya digunakan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Salah satu model supervisi yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri Batu dalam meningkatkan kinerja guru adalah menggunakan model supervisi klinis.

Berikut hasil wawancara dengan kepala MTs Negeri Batu mengenai model supervisi yang digunakan:

“Dalam supervisi kami ada supervisi administrasi, supervisi kinerja, supervisi model pendekatan personal, supervisi formal/terjadwal, dan supervisi non formal/tidak terjadwal.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah terkait dengan model supervisi yang dilakukan bahwa dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah menggunakan model supervisi klinis. Model supervisi klinis adalah suatu proses pembimbingan dalam pendidikan yang bertujuan membantu meningkatkan kinerja guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara objektif serta teliti sebagai dasar untuk mengubah perilaku mengajar guru.

Model supervisi klinis yang digunakan oleh kepala sekolah melalui pelaksanaan supervisi administrasi, supervisi kinerja, supervisi terjadwal dan supervisi tidak terjadwal. Melihat dari program kerja kepala madrasah, supervisi yang dilakukan adalah supervisi kelas.²¹

²¹Dokumentasi Program Kerja Kepala MTs Negeri Batu.

Hal ini diperkuat juga dengan ungkapan Akhmad Sugiarto yang mengatakan bahwa:

“Dalam pelaksanaan supervisi bapak kepala sekolah menggunakan supervisi terjadwal dan supervisi tidak terjadwal. Supervisi terjadwal dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan oleh bapak kepala sekolah akan tetapi dalam pelaksanaannya ada perubahan yang signifikan pada proses belajar mengajar di kelas. Sedangkan untuk supervisi tidak terjadwal dilakukan bapak kepala sekolah tanpa sepengetahuan guru yaitu dengan berkeliling di kelas-kelas sambil melihat proses pembelajaran yang sedang berlangsung, biasanya melalui supervisi tidak terjadwal ini dapat terlihat keaslian dari proses belajar mengajar di kelas.”²²

Hampir senada dengan apa yang diungkapkan Abd. Mu’is, mengatakan bahwa:

“Bapak kepala sekolah melaksanakan supervisi langsung kepada Bapak/Ibu guru terkait dengan proses pembelajaran. Bapak kepala sekolah memberikan jadwal kepada masing-masing guru mulai hari senin-sabtu dalam kurung waktu 1 bulan ada beberapa guru yang disupervisi.”²³

Dari dua hasil wawancara yang diberikan oleh guru di atas peneliti dapat simpulkan bahwa dalam pelaksanaan supervisi kepala MTs Negeri Batu melakukannya melalui supervisi terjadwal/langsung (kelas) dan supervisi tidak terjadwal/tidak langsung. Supervisi terjadwal/langsung dilakukan kepala sekolah dengan melihat proses belajar mengajar di kelas serta melakukan supervisi sesuai dengan format instrumen yang telah ditentukan oleh Kemenag. Sedangkan untuk supervisi tidak terjadwal/tidak langsung biasanya dilakukan kepala sekolah tanpa sepengetahuan guru, kepala sekolah berkeliling kelas sambil mengamati

²²Akhmad Sugiarto, *wawancara* (Batu, 24 April 2015).

²³Abd. Mu’is, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

proses belajar mengajar, pada jam istirahat kepala sekolah menyempatkan untuk ke ruangan guru atau di ruangan piket sekedar berbincang-bincang dengan guru-guru yang secara tidak langsung melakukan supervisi melalui pertanyaan-pertanyaan santai.

Adapun tanggapan dari guru mengenai model supervisi yang digunakan oleh kepala sekolah dipaparkan oleh Akhmad Sugiarto dan Abd. Mu'is, yang mengatakan bahwa:

“Model supervisi yang digunakan oleh Bapak kepala sekolah telah sesuai dengan saya butuhkan yakni melalui supervisi terjadwal dan supervisi tidak terjadwal.”²⁴

“Model supervisi yang digunakan oleh bapak kepala sekolah sudah sesuai, karena sudah menggunakan instrumen yang baku sesuai dengan ketentuan Kemenag dan Kemendikbud. Setelah selesai pelaksanaan supervisi, guru akan dipanggil oleh bapak kepala sekolah untuk sharing lagi mengenai pembelajaran yang seperti inilah yang perlu kita tingkatkan, kooperatifnya (interaksi antara siswa yang satunya dengan siswa yang lain dan interaksi antara guru dengan siswa), dan kontekstual (direalisasikan pada kehidupan nyata).”²⁵

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru di atas, peneliti beranggapan bahwa model supervisi akademik yang digunakan oleh kepala sekolah telah tepat dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh guru.

Meskipun demikian, masih ada guru yang belum pernah merasakan supervisi secara langsung, seperti apa yang diungkapkan oleh Sunarmi selaku guru mata pelajaran IPS dan PKN, bahwa:

²⁴Akhmad Sugiarto, *wawancara* (Batu, 24 April 2015).

²⁵Abd. Mu'is, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

“Saya belum pernah di supervisi secara formal yang bapak kepala sekolah langsung masuk kelas. Jika saat jam istirahat atau waktu luang, ada beberapa guru dipanggil oleh bapak kepala sekolah ke ruangan beliau untuk ditanya-tanya atau diwawancara mengenai perangkat pembelajaran, apa yang menjadi kendala-kendala guru. Jika guru wali kelas, ditanyakan siswa yang istimewa dan siswa yang bandel di kelas.²⁶

Berdasarkan hasil wawancara tersebut penulis menyimpulkan bahwa belum semua guru dapat merasakan pelaksanaan supervisi secara langsung meskipun sudah ada jadwal untuk disupervisi kepala sekolah.

Hasil observasi peneliti melalui perbincangan dengan beberapa guru yang menyimpulkan bahwa belum semua guru di MTs Negeri Batu merasakan supervisi secara langsung di kelas.²⁷ Hal dikarenakan kepala MTs Negeri Batu masih memprioritaskan supervisi kelas kepada guru yang mata pelajarannya masuk pada Ujian Nasional.

b. Tahap-tahap Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Batu

Demi kelancaran pelaksanaan supervisi akademik di MTs Negeri Batu, ada beberapa tahap-tahap yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri Batu, yaitu:

1) Tahap perencanaan

Tahap pertama dalam program supervisi akademik dijelaskan oleh Sudirman selaku kepala MTs Negeri Batu sebagai berikut:

“Tahap pertama dalam pelaksanaan supervisi akademik yang saya lakukan adalah tahap perencanaan, yakni: (a) Awal tahun pembelajaran dilaksanakan sosialisasi terlebih dahulu mengenai

²⁶Sunarmi, *wawancara* (Batu, 27 April 2015)

²⁷*Observasi* di MTs Negeri Batu (Batu, 27 April 2015).

kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan, termasuk salah satunya kegiatan supervisi. (b) Menjelaskan kepada guru mengenai supervisi yang akan dilaksanakan. Guru tugas utamanya adalah merencanakan, melaksanakan pembelajaran, dalam proses tersebut diperlukan supervisi. (c) Membuat jadwal pelaksanaan supervisi minimal satu kali tiap semester.”²⁸

Perencanaan supervisi akademik ini harus disusun dan dirancang setiap awal tahun, hal ini agar pelaksanaannya menjadi optimal. Sehingga setiap perkembangan guru dapat terpantau dan diketahui sejauh mana peningkatan kinerja yang dilakukan oleh setiap guru.

Hasil wawancara dengan Kepala MTs Negeri Malang di atas sesuai dengan hasil observasi peneliti yang melihat bahwa sudah ada perencanaan dengan matang yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri Batu sebelum pelaksanaan supervisi terlihat dengan penjadwalan yang dibuat oleh kepala MTs Negeri Batu.²⁹ Didukung pula dengan dokumentasi yang tertera pada program kerja kepala MTs Negeri Batu yang dapat di lihat pada lampiran. Tahap awal program kerja kepala MTs Negeri Batu yaitu perencanaan. Perencanaan program supervisi akademik yang akan dilakukan kepala MTs Negeri Batu bersamaan dengan pembuatan program kepala MTs Negeri Batu dalam satu tahun.³⁰

²⁸Sudirman, *wawancara*, (Batu, 21 April 2015).

²⁹*Obserasi* di MTs Negeri Batu (Batu, 13 Maret 2015).

³⁰Dokumentasi Program Kerja Kepala MTs Negeri Batu.

Pernyataan Kepala MTs Negeri Batu di atas didukung oleh Akhmad Sugiarto selaku Wakil Kepala Bidang Kurikulum, sebagai berikut:

“Tahap awal dalam pelaksanaan supervisi akademik adalah guru diberikan jadwal oleh kepala madrasah.”³¹

Tahap awal dari program supervisi akademik adalah tahap perencanaan. Pada tahap ini kepala MTs Negeri Batu mensosialisaikan mengenai pentingnya pelaksanaan supervisi dan memberikan jadwal pelaksanaan supervisi kepada masing-masing guru. Senada dengan hasil wawancara dengan Abd. Mu’is selaku Wakil Kepala Bidang Kehumasan yaitu:

“Tahapan pertama dalam pelaksanaan supervisi akademik adalah Bapak kepala sekolah memberikan jadwal kepada masing-masing guru yang akan disupervisi.”³²

Dalam perencanaan program supervisi ini kepala MTs Negeri Batu berperan sebagai koordinator yaitu berperan dalam mengkoordinasikan program-program dan bahan-bahan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran dan harus membuat laporan mengenai pelaksanaan programnya.

Diperkuat juga dengan pernyataan dari Puji Sariani selaku guru mata pelajaran Bahasa Inggris yang mengatakan bahwa:

“Tahap awal dari pelaksanaan supervisi akademik yaitu Bapak kepala madrasah menginstruksikan terlebih dahulu mengenai pelaksanaan supervisi dan memberikan jadwal pelaksanaan supervisi.”³³

³¹Akhmad Sugiarto, *wawancara* (Batu, 24 April 2015).

³²Abd. Mu’is, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

³³Puji Sariani, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

Berdasarkan pada dokumentasi, observasi peneliti, dan hasil wawancara dengan kepala MTs Negeri Batu dan beberapa guru di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa tahap awal dalam pelaksanaan supervisi akademik adalah tahap perencanaan yakni kepala MTs Negeri Batu mensosialisasikan tentang supervisi yang akan dilaksanakan dan memberikan jadwal kepada masing-masing guru yang akan disupervisi.

2) Tahap Pelaksanaan

Tahap kedua dari program supervisi akademik kepala sekolah adalah tahap pelaksanaan, sebagaimana yang dijelaskan oleh Sudirman, yaitu:

“Saya akan masuk ke dalam kelas guru yang telah dijadwalkan untuk melaksanakan supervisi kepada guru. Pertama-tama saya akan memeriksa kelengkapan dari perangkat mengajar seperti program tahunan, program semester, program harian (jurnal mengajar), daftar nama siswa yang diajar, buku pedoman, buku nilai, dan lain-lain. Apabila perangkat mengajar tersebut sudah lengkap barulah saya beralih menilai performa mengajar guru di kelas dengan mengisi instrumen penilaian supervisi yang telah disediakan.”³⁴

Pernyataan kepala MTs Negeri Batu tersebut didukung dengan dokumentasi yang terdapat pada program kerja kepala madrasah yakni pada bagian pelaksanaan yaitu melaksanakan supervisi akademik dengan melakukan kegiatan supervisi kelas.³⁵

³⁴Sudirman, *wawancara*, (Batu, 21 April 2015).

³⁵Dokumentasi Program Kerja Kepala MTs Negeri Batu.

Pernyataan tersebut juga didukung oleh hasil wawancara dengan Akhmad Sugiarto yaitu:

“Dalam pelaksanaan supervisi biasanya Bapak kepala madrasah memberikan masukan baik dari RPP maupun dari segi pembelajarannya. Jadi proses supervisi itu sudah ada kolom instrumen untuk penilaian supervisi. Misalnya penilaiannya dari nilai 4-1, dari penilaian tersebut akan diberikan masukan bukan menyalahkan karena tidak semua mata pelajaran bisa digeneralisasikan.”³⁶

Kepala MTs Negeri Batu telah menyediakan instrumen penilaian dalam pelaksanaan supervisi. Mulai dari pembukaan kemudian inti pembelajaran sampai penutupan akan dinilai oleh kepala MTs Negeri Batu. Melalui penilaian tersebut kepala MTs Negeri Batu akan memberikan masukan dan bantuan kepada guru sesuai dengan kendala atau masalah yang dihadapi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Abd. Mu'is berikut:

“Kepala madrasah masuk kelas saat proses belajar mengajar, beliau mempunyai instrumen penilaian supervisi, mulai dari pembukaan kemudian inti pelaksanaan pembelajaran sampai penutupan semuanya dinilai oleh bapak kepala sekolah.”³⁷

Pendapat yang hampir sama diungkapkan oleh Puji Sariyani, bahwa:

“Bapak kepala madrasah akan mengecek langsung ke lapangan atau ke kelas sesuai dengan jadwal supervisi yang telah dibuat. Bapak kepala madrasah masuk ke dalam kelas dengan menanyakan kelengkapan perangkat pembelajaran serta mengamati proses kegiatan pembelajaran.”³⁸

Berdasarkan pendapat guru-guru di atas dapat diketahui bahwa tahap kedua dalam program supervisi akademik adalah tahap

³⁶Akhmad Sugiarto, *wawancara* (Batu, 24 April 2015).

³⁷Abd. Mu'is, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

³⁸Puji Sariyani, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

pelaksanaan. Pada tahap ini kepala MTs Negeri Batu akan masuk ke kelas sesuai dengan jadwal yang telah ada, pertama-tama yang dilakukan adalah mengecek kesiapan dari perangkat mengajar guru. Selanjutnya mengamati performa mengajar guru di kelas, yang kemudian akan di nilai sesuai dengan instrumen penilaian yang telah disediakan.

3) Tahap Tindak Lanjut

Setelah kepala MTs Negeri Batu melakukan tindakan supervisi terhadap guru, maka selanjutnya kepala MTs Negeri Batu akan memberikan tindak lanjut kepada guru berdasarkan hasil supervisi yang telah dilakukan. Tindak lanjut ini diberikan agar terjadinya perubahan pemahaman guru dan juga demi meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sudirman berikut:

“Tindak lanjut dilakukan dengan cara tatap muka langsung setelah diadakannya supervisi.”³⁹

Adapun bentuk tindak lanjut hasil supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri Batu adalah dengan cara tatap muka, yang biasanya dilakukan langsung setelah selesai adanya supervisi oleh kepala madrasah. Apabila saat itu guru masih ada jadwal mengajar atau kepala madrasah ada jadwal kegiatan lain, maka tindak lanjut akan dilakukan di ruangan kepala madrasah pada hari lain saat jam istirahat. Kepala MTs Negeri Batu akan mendiskusikan

³⁹Sudirman, *wawancara*, (Batu, 21 April 2015).

hasil supervisi dengan guru dan kemudian melakukan pembinaan kepada guru mengenai kendala-kendala yang dihadapi dalam proses pembelajaran. Hampir sama dengan pendapat yang diungkapkan oleh Abd. Mu'is, bahwa:

“Di akhir pelaksanaan supervisi biasanya akan ada sharing antara guru dengan bapak kepala MTs Negeri Batu untuk menindaklanjuti hasil supervisi. Jika tidak ada waktu, maka bapak kepala madrasah akan melihat proses belajar mengajar sepintas saja kemudian ditinggalkan, yang terpenting RPP sudah di lihat dan diacc oleh beliau dan akan ditindak lanjuti di lain hari.”⁴⁰

Sesuai dengan program kerja kepala madrasah yaitu melaksanakan tindak lanjut dari hasil supervisi kelas.⁴¹ Pelaksanaan supervisi dilaksanakan bukan hanya untuk memenuhi program kerja yang telah dibuat, akan tetapi sebagai acuan oleh kepala MTs Negeri Batu untuk memberikan pembinaan kepada guru-guru yang menghadapi kendala dalam proses pembelajaran meningkatkan kinerja guru.

Sedangkan menurut Akhmad Sugiarto mengenai tindak lanjut dari program supervisi akademik adalah sebagai berikut:

“Tindak lanjut dari pelaksanaan supervisi adalah RPP diminta untuk dirubah atau diperbaiki (kesesuaian antara RPP dengan pelaksanaannya).”⁴²

Pada akhir-akhir semester guru terkadang melakukan proses pembelajaran tidak sesuai dengan RPP dikarenakan lebih

⁴⁰Abd. Mu'is, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

⁴¹Dokumentasi Program Kerja Kepala MTs Negeri Batu.

⁴²Akhmad Sugiarto, *wawancara* (Batu, 24 April 2015).

menfokuskan pada latihan mengerjakan soal-soal latihan ujian. Seperti yang diungkapkan oleh Abd. Muis yaitu:

“Sama halnya jika supervisor/pengawas yang berkunjung ke kelas, sedangkan saya dalam keadaan belum siap. Pada saat itu saya mengajar di kelas IX sedang mengerjakan soal-soal latihan persiapan ujian tapi RPP tidak sesuai, saya telah menyampaikan proses pembelajaran tidak sesuai dengan RPP karena mengejar target sedangkan untuk materinya telah diselesaikan pada awal-awal pertemuan. Sehingga masukan dari pengawas yaitu diharapkan mengajar sesuai dengan RPP yang ada.”⁴³

Lebih lanjut Abd. Mu’is menanggapi program tindak lanjut supervisi akademik adalah sebagai berikut:

“Saling sharing dengan rekan-rekan guru lainnya terutama dengan rekan yang sama mata pelajarannya mengenai pelaksanaan supervisi. Saya menceritakan kepada rekan-rekan guru bahwa saya sudah disupervisi dan ini hasilnya, saya membutuhkan masukan dan saran dari rekan-rekan guru. Akan dibahas lagi pada saat rapat untuk meningkatkan kinerja guru.”⁴⁴

Berdasarkan pendapat di atas, dapat diketahui bahwa dalam hal tindak lanjut hasil supervisi akademik, tidak hanya dilakukan oleh kepala madrasah saja, tetapi juga ada inisiatif dari guru sendiri. Misalnya melalui pemberdayaan guru yang mempunyai kemampuan dan pengalaman yang lebih untuk membagikan ilmunya kepada sesama guru tanpa harus ada perencanaan terlebih dahulu dengan kepala madrasah.

Pelaksanaan tindak lanjut supervisi yang dilakukan oleh guru dilakukan dengan berbincang-bincang suasana yang non formal tapi

⁴³Abd. Mu’is, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

⁴⁴Abd. Mu’is, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

diarahkan tentang permasalahan di kelas yang dimaksudkan untuk memperbaiki masalah yang dialami guru dalam proses pembelajaran.

c. Kendala-kendala dalam Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Batu

Program supervisi akademik merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri Batu dalam meningkatkan kinerja guru. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa ada kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah dan guru baik itu dalam pelaksanaan supervisi maupun dalam proses pembelajaran.

Adapun kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi diungkapkan oleh Sudirman, bahwa:

“Kendala-kendala dalam pelaksanaan supervisi, yaitu: (1) Waktu, kadang tidak bisa tepat waktu sesuai dengan yang telah dijadwalkan karena tiba-tiba ada acara mendadak yang kepala sekolah diharuskan untuk ikut dan tidak bisa diwakilkan misalnya rapat di Kemenag dan di Kemendikbud dan (2) Dari guru, guru juga terkadang ada keperluan mendadak sehingga tidak dapat melaksanakan supervisi. Instrumennya belum terpenuhi.”⁴⁵

Dalam pelaksanaan supervisi, waktu merupakan salah satu kendala yang sering terjadi. Meskipun pelaksanaan supervisi telah direncanakan dengan baik, namun terkadang pertemuan ataupun rapat mendadak yang harus diikuti kepala sekolah menghambat pelaksanaan supervisi. Bukan hanya keperluan mendadak dari kepala sekolah yang menghambat pelaksanaan supervisi, ketidaksiapan dan adanya keperluan

⁴⁵Sudirman, *wawancara*, (Batu, 21 April 2015).

mendesak guru juga menjadi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi.

Hal ini sesuai dengan observasi peneliti, saat itu seharusnya ada jadwal untuk supervisi di kelas, akan tetapi karena ada rapat mendadak di Kemenag maka di cancel oleh Kepala MTs Negeri Batu dan akan dijadwalkan kembali.⁴⁶

Pernyataan kepala madrasah di atas senada dengan pernyataan dari Abd Mu'is, Sunarmi selaku guru Pkn dan Puji Sariani, sebagai berikut:

“Salah satu kendala dalam pelaksanaan supervisi yaitu bapak kepala sekolah mempunyai jadwal yang padat dan terkadang mendadak seperti rapat-rapat di Kemenag dan Kemendikbud. Terkadang sudah ada jadwal pelaksanaan supervisi, tetapi karena bapak kepala sekolah memiliki jadwal rapat mendadak sehingga jadwal supervisi berubah atau diganti otomatis pembahasan dan RPP berubah sesuai dengan yang akan disupervisi.”⁴⁷

“Salah satu yang menjadi kendala dalam pelaksanaan supervisi adalah waktu, terkadang jadwal untuk pelaksanaan supervisi sudah ada akan tetapi karena adanya jadwal kegiatan mendadak sehingga pelaksanaan supervisi batal dilaksanakan.”⁴⁸

“Saya kira tidak ada kendala, hanya saja biasa ada sedikit kendala pada waktu.”⁴⁹

Dari beberapa hasil wawancara dengan guru-guru di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa kendala utama dalam pelaksanaan supervisi yaitu waktu. Kesibukan kepala sekolah dengan jadwal yang

⁴⁶ *Obserasi* di MTs Negeri Batu (Batu, 13 Maret 2015).

⁴⁷ Abd. Mu'is, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

⁴⁸ Sunarmi, *wawancara* (Batu, 27 April 2015)

⁴⁹ Puji Sariani, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

mendadak seringkali membuat jadwal pelaksanaan supervisi menjadi terhambat.

Sementara itu menurut Akhmad Sugiarto yang menjadi kendala dalam pelaksanaan supervisi akademik yaitu:

“Kendala-kendala dalam pelaksanaan supervisi akademik adalah manajemen waktu dari jadwal kegiatan kepala sekolah/madrasah, guru dalam menghadapi penilaian otentik dengan model supervisi terjadwal akan mempersiapkan dengan baik, tetapi jika tidak maka akan biasa saja, dan belum meratanya pelaksanaan supervisi (tidak semua guru merasakan pelaksanaan supervisi, khususnya supervisi terjadwal).”⁵⁰

Selain terkendala pada waktu, pelaksanaan supervisi juga terkendala pada berubahnya pola pembelajaran guru di kelas. Pada awal semester kepala sekolah telah menjadwalkan pelaksanaan supervisi kepada guru-guru. Selain memberikan jadwal, kepala sekolah juga menjelaskan mengenai pelaksanaan supervisi yang akan dilaksanakan.

Pada akhirnya guru akan mempersiapkan dengan baik proses pembelajaran di kelas jika mengetahui bahwa dirinya akan disupervisi oleh kepala sekolah. Tetapi, pada hari biasa proses belajar mengajar berlangsung seperti biasa. Kepala madrasah harusnya peka dalam melihat masalah ini, hal ini terdapat pada program kerja kepala madrasah yaitu memeriksa kasus-kasus yang terjadi di lingkungan sekolah khususnya pada proses pembelajaran.⁵¹

Selain kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi akademik, guru juga mengalami kendala dalam proses belajar mengajar.

⁵⁰Akhmad Sugiarto, *wawancara* (Batu, 24 April 2015).

⁵¹Dokumentasi Program Kerja Kepala MTs Negeri Batu.

Adapun kendala yang dihadapi oleh guru dalam proses belajar mengajar dipaparkan oleh Sudirman sebagai berikut:

“Kendala-kendala yang dihadapi oleh guru dalam proses belajar mengajar, yaitu: (1) Siswa yang heterogen (berasal dari lingkungan keluarga yang berbeda), siswa yang berada di kelas khusus (unggulan) tidak ada kendala. (2) Jam terbang atau pengalaman dari masing-masing guru dan (3) Sarana dan prasana (khususnya laboratorium dan buku pembelajaran yang masih belum terpenuhi, bukannya belum ada tetapi belum sempurna).”⁵²

Berdasarkan dari pemaparan kepala madrasah di atas, penulis menyimpulkan ada tiga kendala yang dihadapi oleh guru dalam proses belajar mengajar, yaitu siswa yang heterogen, pengalaman guru, serta sarana dan prasarana.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, sarana dan prasarana di MTs Negeri Batu sudah ada tapi belum sempurna, seperti untuk ruangan laboratorium memang sudah ada tapi juga digunakan sebagai kelas sehingga kurang representatif karena masih mementingkan kelas.⁵³

Pemaparan dari kepala MTs Negeri Batu tersebut didukung pula dari pernyataan Abd Mu’is yang menyatakan bahwa:

“Kendala-kendala yang dihadapi oleh guru dalam proses belajar mengajar, yaitu: Persiapan siswa di kelas dan ketersediaan fasilitas atau sarana dan prasarana.”⁵⁴

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di atas peneliti menyimpulkan bahwa siswa datang di kelas belum ada persiapan, padahal guru sudah menyampaikan kepada siswa tentang materi yang

⁵²Sudirman, *wawancara*, (Batu, 21 April 2015).

⁵³*Observasi* di MTs Negeri Batu (Batu, 21 April 2015).

⁵⁴Abd. Mu’is, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

akan di bahas besok, dan ditugaskan untuk membuat rangkuman pembahasan tersebut dirumah, tetapi ternyata siswanya belum siap sehingga proses belajar mengajar siswa belum siap. (dalam keadaan kosong dalam menerima pembelajaran).

Untuk kelengkapan sarana dan prasarana, Khususnya guru IPA untuk laboratorium sudah ada tapi juga digunakan sebagai kelas sehingga kurang representatif karena masih mementingkan kelas.. Peralatan-peralatan di laboratorium IPA sudah ada tapi masih kurang. Oleh karena itu, guru menyiasatinya dengan memanfaatkan barang-barang bekas dan lingkungan yang ada disekitar sekolah. Siswa diajak keluar ke alam, pembahasannya disesuaikan dengan dunia nyata. Buku pelajaran juga masih belum terpenuhi untuk masing-masing siswa.

Sedangkan Sunarti, dan Puji Sariani mengungkapkan hal berbeda mengenai kendala dalam proses pembelajaran, yaitu:

“Menurut saya tidak ada kendala yang berarti saat proses belajar mengajar. Biasanya hanya kebisingan siswa saat proses belajar mengajar, dikarenakan jenuh sehingga kurang memahami pembelajaran dan guru harus memikirkan cara untuk mengatasi hal tersebut.”⁵⁵

“Tidak ada kendala berarti karena proses pembelajaran telah dilakukan sesuai dengan RPP yang telah dibuat”⁵⁶

Meskipun masih ada guru yang merasakan kendala dalam proses pembelajaran, tapi hasil wawancara dengan guru-guru di atas berbeda

⁵⁵Sunarmi, *wawancara* (Batu, 27 April 2015)

⁵⁶Puji Sariani, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

yaitu mereka merasa bahwa tidak ada kendala berarti dalam proses belajar mengajar.

Pernyataan tersebut di dukung dengan observasi yang dilakukan oleh peneliti saat mengamati proses pembelajaran di MTs Negeri Batu.⁵⁷ Terlihat suasana belajar yang kondusif di salah satu kelas, guru menjelaskan materi pelajaran dengan siswa yang memperhatikan dengan seksama, meskipun ada satu atau dua orang yang terlihat kurang fokus dan tidak memperhatikan penjelasan materi dari guru.

Menghadapi kendala-kendala yang dihadapi baik dalam pelaksanaan supervisi maupun proses pembelajaran, kepala sekolah dan guru memiliki kiat-kiat untuk meningkatkan kinerja guru.

Kiat-kiat yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri Batu untuk meningkatkan kinerja guru dipaparkan oleh Abd. Mu'is sebagai berikut:

“Menyarankan guru-guru agar aktif mengikuti kegiatan di MGMP Madrasah dan MGMP tingkat kota dan mengadakan workshop untuk meningkatkan kinerja guru.”⁵⁸

Pada program kerja kepala madrasah yaitu meningkatkan kepedulian guru dan karyawan terhadap kegiatan.⁵⁹ Kepala MTs Negeri Batu selalu memberikan pengarahan kepada guru-guru agar mengikuti program MGMP baik di MGMP di Madrasah maupun MGMP di tingkat kota. Selain itu guru-guru juga diarahkan untuk mengikuti pelatihan-

⁵⁷ *Obserasi* di MTs Negeri Batu (Batu, 21 April 2015).

⁵⁸ Abd. Mu'is, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

⁵⁹ Dokumentasi Program Kerja Kepala MTs Negeri Batu.

pelatihan baik yang diadakan oleh Madrasah, Kemenag, maupun Kemendiknas. Seperti yang dijelaskan oleh Abd. Mu'is sebagai berikut:

“Beberapa hari yang lalu ada 15 orang guru diutus untuk mengikuti pelatihan purnama selama 3 hari, khusus untuk mata pelajaran ujian nasional dan IPS. Setelah mengikuti pelatihan tersebut, maka pada saat dilakukan rapat akan disharingkan kepada rekan-rekan guru yaitu mengenai pelaksanaan pembelajaran yang kooperatif dan kontekstual.”⁶⁰

Kepala MTs Negeri Batu akan menindaklanjuti guru-guru yang telah mengikuti pelatihan. Agar apa yang didapatkan guru saat pelatihan dapat diimplementasikan dan disharing kepada rekan-rekan guru lain. Sehingga hasil pelatihan dapat bermanfaat untuk peningkatan kinerja guru.

Hampir senada dengan pernyataan dari Sunarmi dan Puji Sariani, yaitu:

“(a) Kedisiplinan dalam melaksanakan tugas, misalnya guru tidak boleh terlambat saat datang ke sekolah dan pulang terlalu cepat, mengerjakan RPP dan perangkat pembelajaran lainnya. (b) Mengikutkan guru-guru pada diklat-diklat atau pelatihan-pelatihan, hasil dari pelatihan tersebut kemudian akan disharing kepada rekan-rekan guru yang lain.”⁶¹

“Kiat-kiat yang dilakukan oleh Bapak kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah sering diadakan pelatihan, pengarahan dan pemberian motivasi.”⁶²

Berdasarkan pemaparan beberapa guru di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kiat-kiat yang dilakukan oleh kepala MTs Negeri Batu untuk meningkatkan kinerja guru diantaranya adalah menyarankan

⁶⁰Abd. Mu'is, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

⁶¹Sunarmi, *wawancara* (Batu, 27 April 2015)

⁶²Puji Sariani, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

kepada guru-guru agar aktif mengikuti MGMP Madrasah dan MGMP tingkat kota, mengadakan atau mengikutkan pelatihan-pelatihan kepada guru yang berkaitan dengan peningkatan kinerja, membudayakan kedisiplinan, dan memberikan motivasi.

Kiat-kiat yang diberikan dan dilakukan oleh kepala sekolah diharapkan dapat memberikan manfaat untuk meningkatkan kinerja guru. Karena terdapat perbedaan antara guru yang diperhatikan dengan guru yang tidak diperhatikan. Guru yang diperhatikan cenderung melakukan perbaikan diri untuk melakukan perkembangan dalam proses pembelajaran, sedangkan guru yang kurang diperhatikan tidak memperdulikan perkembangan yang terjadi mereka hanya melakukan kegiatan pembelajaran sama seperti biasanya tanpa berusaha untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

Selain kiat-kiat dari kepala MTs Negeri Batu, guru pun melakukan kiat-kiat untuk meningkatkan kinerja mereka. Kiat-kiat tersebut diungkapkan oleh beberapa guru yaitu sebagai berikut:

“Kiat-kiat saya untuk meningkatkan kinerja yaitu banyak menambah wawasan sebagai guru seperti mengikuti pelatihan, banyak membaca buku dan lain-lain.”⁶³

“Perbanyak membaca, Selalu refleksi diri serta mengikuti kegiatan MGMP dan pelatihan..”⁶⁴

Bukan hanya siswa yang dituntut untuk banyak membaca, guru pun demikian karena dengan membaca dapat menambah wawasan

⁶³Puji Sariyani, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

⁶⁴Abd. Mu'is, *wawancara* (Batu, 27 April 2015).

sebagai guru. Peningkatan kompetensi guru yang pada mulanya bersifat konvensional menjadi lebih kooperatif. Hasil dari pelatihan yang telah diikuti oleh guru yaitu berupa produk dari siswa. Produknya dibuat dan ditempelkan di kelas sehingga akan menjadi motivasi bagi siswa untuk menjadi yang terbaik.⁶⁵

Sedangkan menurut Sunarmi kiat-kiat yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru adalah:

“Karena mata pelajaran saya berupa hapalan sehingga membutuhkan strategi dalam menghafal dan variasi pelaksanaan belajar mengajar, tidak semua materi disamakan metode pembelajarannya.”⁶⁶

Sunarmi lebih menekankan pada perbaikan pada metode pembelajaran. Misalnya dalam memberikan tugas bersifat kelompok, saat ujian dibuatkan soal yang membutuhkan jawaban pendek, mungkin dapat berupa TTS, benar-salah, kata sembunyi dan lain-lain.⁶⁷ Dengan variasi dalam pelaksanaan pembelajaran ini siswa akan lebih antusias dalam mengikuti proses pembelajaran dan mengerjakan latihan-latihan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kiat-kiat yang dilakukan oleh guru untuk meningkatkan kinerja adalah perbanyak membaca, mengikuti kegiatan MGMP dan pelatihan, melakukan variasi dalam metode pembelajaran, dan selalu refleksi diri.

⁶⁵ *Obserasi* di MTs Negeri Batu (Batu, 21 April 2015).

⁶⁶ Sunarmi, *wawancara* (Batu, 27 April 2015)

⁶⁷ *Obserasi* di MTs Negeri Batu (Batu, 27 April 2015).

Kesadaran dari pribadi guru sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja mereka. Melalui kesadaran tersebut guru akan berusaha untuk melakukan perbaikan dalam proses pembelajaran di kelas untuk meningkatkan kualitas siswa yang akan meningkatkan mutu pendidikan secara umum.

2. Paparan Data SMP Ar-Rohmah Putri Malang

a. Model Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Ar-Rohmah Putri Malang

Pernyataan dari kepala SMP Ar-Rohmah mengenai pelaksanaan supervisi di Indonesia dan pentingnya pelaksanaan supervisi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara umum dan meningkatkan kinerja guru secara khusus yaitu:

“Supervisi pendidikan yang ada pada saat ini ada dua tipologi yaitu dilaksanakan tetapi hanya pada tataran rutinitas tanpa tindak lanjut secara jelas dan dilaksanakan dengan tindak lanjut dari hasil supervisi. Proses pengelolaan lembaga pendidikan salah satunya adalah evaluasi, harapannya supervisi menjadi sarana untuk mengevaluasi kinerja guru secara khusus dan kinerja sekolah secara umum. Melalui pelaksanaan supervisi kepala sekolah dapat melihat kelebihan dan kekurangan dari masing-masing guru, dari kelebihan bisa ditingkatkan lagi dan dari kelemahan bisa dilakukan pemberdayaan dan pembinaan. Diharapkan melalui pelaksanaan supervisi yang baik dapat meningkatkan kinerja guru.”⁶⁸

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa supervisi merupakan salah satu cara yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mengevaluasi kinerja guru dalam proses belajar mengajar.

⁶⁸Rully Cahyo Nuvanto, *wawancara* (Malang, 21 April 2015).

Selanjutnya peneliti menanyakan mengenai model supervisi yang digunakan di SMP Ar-Rohmah Putri Malang, kepala sekolah mengatakan bahwa:

“Model supervisi yang saya terapkan di sekolah ini adalah model supervisi klinis, dengan istilah Pendampingan”.⁶⁹

Di SMP Ar-Rohmah Putri Malang istilah supervisi masih jarang digunakan, lebih menggunakan istilah pendampingan. Senada dengan apa yang diungkapkan Alfiatus Syahdiah bahwa:

“Bapak kepala sekolah menggunakan model supervisi klinis (Pendampingan). Bapak kepala sekolah/ustadz Ruli langsung melihat proses belajar mengajar di kelas-kelas, terkadang guru-guru tidak menyadari kehadiran bapak kepala sekolah. Karena guru-guru jika mengetahui sedang diawasi akan merasa deg-degan, nerves dan takut padahalkan sebenarnya biasa saja.”⁷⁰

Sedangkan menurut Indriati, model supervisi di SMP Ar-Rohmah Putri Malang adalah:

“Supervisi melalui *check lock*, ini menurut saya merupakan bagian supervisi yaitu supervisi kehadiran guru. Rapat rutin setiap hari kamis yaitu ba'da dzuhur, mengkoordinasikan semua guru di SMP juga termasuk kepala sekolah dan guru BK. Adab antara laki-laki dengan perempuan sangat dijaga di sekolah ini, sehingga tidak dengan mudahnya Bapak kepala sekolah masuk keruangan guru kalau tidak ada keperluan yang dianggap syar'i, sehingga belum pernah supervisi secara langsung tetapi supervisi melalui laporan-laporan para wakil kepala sekolah.”⁷¹

Hasil wawancara dengan Indriati mengungkapkan bahwa *check lock* adalah supervisi dari kehadiran guru. Untuk supervisi pendampingan sendiri dilakukan dua kali dalam satu minggu melalui rapat rutin yaitu pada hari kamis dan jum'at. Jika kepala sekolah melihat ada guru yang

⁶⁹Rully Cahyo Nuvanto, *wawancara* (Malang, 21 April 2015).

⁷⁰Alfiatus Syahdiah, *wawancara* (Malang, 27 April 2015).

⁷¹Wawancara dengan G6 pada hari Senin tanggal 27 April 2015.

membutuhkan bantuan lebih lanjut, maka pada hari berikutnya guru tersebut akan dipanggil ke ruangan kepala sekolah untuk membicarakan kendala yang tengah dihadapi oleh guru.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru maka peneliti menyimpulkan bahwa kepala sekolah menggunakan model supervisi klinis yaitu pendampingan dalam pelaksanaan supervisi.

Model supervisi klinis merupakan model supervisi yang banyak diterapkan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi karena model supervisi klinis lebih mengedepankan hubungan antar-pribadi tutorial yang berpusat pada tujuan pengembangan keterampilan dan pertumbuhan profesional melalui belajar dan berlatih. Melalui observasi, evaluasi umpan balik, dan bimbingan memungkinkan kepala sekolah untuk memperoleh kompetensi yang dibutuhkan untuk memberikan bantuan dan bimbingan yang efektif sementara memenuhi profesional tanggung jawab.

b. Tahap-tahap Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Ar-Rohmah Putri Malang

Pelaksanaan supervisi akademik di kelas masih dalam tahap perencanaan yang belum terealisasikan di SMP Ar-Rohmah Putri Malang. Namun Rully Cahyo Nuvanto selaku kepala SMP Ar-Rohmah Putri Malang memaparkan beberapa tahap-tahap yang telah direncanakan dalam program supervisi akademik di kelas, yaitu:

1) Tahap Pertemuan awal

“Tahap pertemuan awal dalam program supervisi di SMP Ar-Rohmah Putri Malang yaitu Mensosialisasikan bahwa pada minggu keberapa akan dilaksanakan supervisi dan Menjadwalkan dengan memastikan bahwa semua guru sudah menerima sosialisasi supervisi.”⁷²

2) Tahap Pelaksanaan

“Pada tahap pelaksanaan supervisi di kelas, saya akan masuk ke dalam kelas yang telah dijadwalkan untuk supervisi. hal pertama yang saya lakukan adalah memeriksa kesiapan guru di kelas yaitu kelengkapan perangkat pembelajaran, selanjutnya saya menilai performa guru saat mengajar sesuai dengan instrumen penilaian yang ada.”⁷³

3) Tahap Tindak Lanjut

“Tahap tindak lanjut dari hasil pelaksanaan supervisi, guru dipanggil satu persatu yang mana hasil pelaksanaan supervisi dijadikan sebagai Rencana Tindak Lanjut (RTL) untuk pertemuan berikutnya, dan Hasil dari RTL dijadikan instrumen pembinaan untuk proses supervisi selanjutnya.”⁷⁴

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala SMP Ar-Rohmah Putri Malang, maka peneliti menyimpulkan bahwa dalam pelaksanaan supervisi akademik masih berupa perencanaan yang belum terealisasi. Namun telah dipersiapkan tahap-tahap dalam pelaksanaan supervisi akademik di kelas oleh kepala sekolah yaitu dimulai dari tahap pertemuan awal, tahap pelaksanaan, sampai pada tahap tindak lanjut.

Pernyataan dari kepala sekolah tersebut diperkuat oleh Indriati dan Alfiatus Syahdiyah sebagai berikut:

“Supervisi untuk kunjungan kelas masih dalam tahap perencanaan. Walaupun selama ini belum dilaksanakan

⁷²Rully Cahyo Nuvanto, *wawancara* (Malang, 21 April 2015).

⁷³Rully Cahyo Nuvanto, *wawancara* (Malang, 21 April 2015).

⁷⁴Rully Cahyo Nuvanto, *wawancara* (Malang, 21 April 2015).

pendampingan atau mentoring guru secara langsung di kelas, tetapi bisa dicroscheckkan langsung dengan siswa, tanpa ditanyakan apabila ada komplain dengan guru, maka siswa akan komplain (merupakan bagian dari supervisi secara tidak langsung).”⁷⁵

“Sebelumnya sudah ada perencanaan untuk pelaksanaan supervisi di kelas, tetapi belum sempat dilaksanakan secara maksimal”⁷⁶

Berdasarkan pernyataan tersebut peneliti mengetahui bahwa untuk pelaksanaan supervisi secara langsung di kelas memang belum terealisasikan, namun supervisi di SMP Ar-Rohmah tetap ada dan lebih dikenal istilah pendampingan daripada supervisi. Lebih lanjut, menurut Indriati tahap-tahap dalam pelaksanaan supervisi yaitu:

“Tahap-tahap dalam pelaksanaan supervisi yaitu setelah melalui *check lock* atau kehadiran dan supervisi dari waka kepala sekolah, jika ada guru kelihatannya perlu untuk dibantu/diperbaiki/diingatkan bapak kepala sekolah langsung mengkomunikasikan kendala tersebut dengan guru tetapi tidak menegur secara langsung tetapi dipanggil keruangan bapak kepala sekolah.”⁷⁷

Sesuai dengan hasil observasi peneliti yakni pada saat akan mewawancarai kepala sekolah, ada guru yang dipanggil menghadap ke ruangan kepala sekolah untuk membicarakan kendala yang dihadapi dalam proses belajar mengajar.⁷⁸

Dari pemaparan guru di atas peneliti menyimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi secara langsung belum dapat direalisasikan, masih berupa wacana yang telah direncanakan dengan baik karena masih banyak kendala-kendala dalam merealisasikan hal tersebut.

⁷⁵Indriati, *wawancara* (Malang, 27 April 2015).

⁷⁶Alfiatus Syahdiyah, *wawancara* (Malang, 27 April 2015).

⁷⁷Indriati, *wawancara* (Malang, 27 April 2015).

⁷⁸*Observasi* di SMP Ar-Rohmah Putri Malang (Malang, 21 April 2015).

c. Kendala-kendala dalam Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Ar-Rohmah Putri Malang

Supervisi akademik di SMP Ar-Rohmah Putri Malang belum sepenuhnya terlaksana sesuai dengan apa yang direncanakan. Khususnya pelaksanaan supervisi secara langsung hal ini dikarenakan ada beberapa kendala-kendala yang dihadapi dalam merealisasikan hal tersebut, beberapa kendala-kendala dalam pelaksanaan supervisi yang dipaparkan oleh kepala sekolah sebagai berikut:

“Kendala-kendala dalam pelaksanaan supervisi akademik di kelas, yaitu:

- a. Kesiapan guru.
- b. Implementasi dari RTL, prosentase menindaklanjuti belum terlalu banyak.
- c. Guru senior belum terbiasa untuk melakukan supervisi, sehingga hampir semua pelaksanaan supervisi yang dilakukan masih dilaksanakan oleh kepala sekolah.
- d. Waktu, tiba-tiba belum ada persiapan. Pelaksanaan supervisi hampir tidak terjadwal, karena guru-guru tidak merasa sedang disupervisi tetapi lebih kepada pendampingan.”⁷⁹

Berdasarkan pemaparan dari kepala sekolah di atas, maka peneliti beranggapan bahwa dari beberapa kendala yang telah dijelaskan oleh kepala sekolah implementasi dari RTL yang harus diperhatikan. Meskipun telah dilaksanakan supervisi akademik, baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung, tetap saja apabila tidak ada tindak lanjut dari hasil supervisi tersebut, maka akan menjadi percuma pelaksanaan supervisi akademik. Hal ini dikarenakan tidak adanya

⁷⁹Rully Cahyo Nuvanto, *wawancara* (Malang, 21 April 2015).

kontrol dari supervisor guna meningkatkan kinerja guru melalui supervisi akademik.

Berdasarkan observasi peneliti, guru-guru di SMP Ar-Rohmah Putri Malang lebih mengenal istilah pendampingan daripada supervisi. Sehingga terkadang guru tidak sadar sedang disupervisi oleh kepala sekolah, karena sifatnya lebih kepada saling *sharing* mengenai proses pembelajaran di kelas.⁸⁰

Adapun kendala-kendala pelaksanaan supervisi yang dialami oleh guru dipaparkan oleh Alfiatus Syahdiah yaitu:

“Salah satu kendala dalam pelaksanaan supervisi yaitu waktu yang belum memungkinkan. Untuk bapak kepala sekolah masuk ke dalam kelas dengan MGMP dengan siswa belum sempat dilaksanakan karena banyak yang harus diselesaikan dan membutuhkan banyak persiapan, seperti persiapan RPP, koordinasi dengan MGMP, menyesuaikan dengan jadwal bapak kepala sekolah, kapan dilaksanakan dan di kelas mana.”⁸¹

Hampir sama dengan yang diungkapkan oleh kepala sekolah, salah satu kendala yang dirasakan oleh guru dalam pelaksanaan supervisi adalah waktu. Perencanaan untuk pelaksanaan supervisi itu sebenarnya sudah ada, tapi karena penyesuaian jadwal antara guru dengan kepala sekolah yang masih terkendala sehingga belum terealisasikan.

Sedangkan menurut Indriati, kendala yang terjadi dalam pelaksanaan supervisi yaitu:

“Salah satu kendala dalam pelaksanaan supervisi yaitu karena kepala sekolah adalah laki-laki dan guru semuanya perempuan

⁸⁰ *Observasi* di SMP Ar-Rohmah Putri Malang (Malang 27 April 2015).

⁸¹ Alfiatus Syahdiah, *wawancara* (Malang, 27 April 2015).

sehingga ada keterbatasan interaksi antara kepala sekolah dengan guru-guru, kendala ini untuk kebaikan bersama.”⁸²

Melalui pemaparan di atas, peneliti mengetahui bahwa bukan hanya waktu yang menjadi kendala dalam pelaksanaan supervisi kelas di SMP Ar-Rohmah Putri Malang, namun adanya keterbatasan interaksi antara kepala sekolah dengan guru juga menjadi salah satu kendalanya.

Hal tersebut terlihat saat peneliti melakukan observasi, kepala sekolah tidak pernah langsung masuk ke ruangan guru. Jika beliau mempunyai suatu kepentingan dengan salah satu guru, maka beliau akan memanggil guru tersebut keruangan kepala sekolah. Jarak antara laki-laki dan perempuan sangat dijaga di SMP Ar-Rohmah Putri Malang sehingga ada sedikit kendala dalam interaksi antara kepala sekolah dengan guru-guru yang semuanya perempuan.⁸³

Untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi dan proses pembelajaran, kepala sekolah memberikan kiat-kiat untuk meningkatkan kinerja guru yang diungkapkan oleh Alfiatus Syahdiah adalah:

“Kiat-kiat kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru yaitu dengan memberikan pengarahan bahwasanya tugas seorang guru itu bukan hanya mengajar di kelas saja, kita juga sebagai guru juga mempunyai kewajiban untuk mendidik dan mengarahkan anak-anak atau siswa. Mendidik itu istilahnya jika ada yang tidak baik harus menjadi baik. Oleh karena itu, mendidik tidak hanya menjadi pintar saja tetapi juga harus ada perubahan perilaku dari anak-anak atau siswa, maka jika tidak ada perubahan perilaku maka akan sia-sia yaitu gagal dalam mendidik anak atau siswa.”⁸⁴

⁸²Indriati, *wawancara* (Malang, 27 April 2015).

⁸³*Observasi* di SMP Ar-Rohmah Putri Malang (Malang 27 April 2015).

⁸⁴Alfiatus Syahdiah, *wawancara* (Malang, 27 April 2015).

Dari pemaparan tersebut peneliti menjadi tahu bahwa tugas seorang guru bukan hanya mengajar di kelas saja, tetapi mempunyai tanggung jawab untuk mendidik dan mengarahkan siswa melakukan perubahan perilaku ke arah yang lebih baik.

Sedangkan Indriati memaparkan hal berbeda mengenai kiat-kiat yang diberikan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru sebagai berikut:

“Kiat-kiat Bapak kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, yaitu:

- a. Melengkapi sarana dan prasarana untuk guru, bagaimana supaya guru nyaman di kantor dan disediakan LCD untuk setiap guru.
- b. Diikuti pelatihan-pelatihan
- c. Pemberian uang transportasi bagi guru yang disiplin yaitu guru yang tepat waktu masuk dan pulang.
- d. Perbaikan kesejahteraan guru.”⁸⁵

Melalui pemaparan di atas, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa kiat-kiat yang diberikan atau dilakukan oleh kepala sekolah adalah memberikan pengarahan mengenai tugas dan tanggung jawab guru, melengkapi sarana dan prasarana, mengikutkan guru-guru pada pelatihan, dan perbaikan kesejahteraan guru.

Pada saat melakukan observasi di ruangan guru, peneliti melihat ada satu lemari yang isinya LCD, menurut keterangan salah satu guru LCD tersebut disediakan untuk masing-masing guru demi kelancaran proses pembelajaran di kelas dan menunjang peningkatan kinerja guru.⁸⁶

⁸⁵Indriati, *wawancara* (Malang, 27 April 2015).

⁸⁶*Observasi* di SMP Ar-Rohmah Putri Malang (Malang 27 April 2015).

Selain itu, guru-guru juga mempunyai kiat-kiat tersendiri untuk meningkatkan kinerja, hal ini diungkapkan oleh Indriati sebagai berikut:

“Kiat-kiat dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu:

- a. Harus *up date*.
- b. Sering membaca buku dan WA.
- c. Berusaha mengaitkan mata pelajaran dengan tauhid yaitu al-Qur'an dan sunnah.”⁸⁷

Berdasarkan hasil observasi peneliti di ruangan guru, terlihat guru-guru sedang mengisi waktu luang setelah selesai mengajar sambil menunggu waktu pulang. Ada yang sedang asyik berbincang-bincang dengan guru lainnya, tapi ada juga guru yang terlihat sedang asyik melihat hp, setelah saya amati ternyata sedang membaca perkembangan pendidikan melalui internet, bahkan ada salah satu guru yang tengah serius membaca buku.⁸⁸

Bukan hanya siswa yang dituntut untuk *up date* tentang perkembangan dunia pendidikan, guru juga seperti itu. Sekarang ini jendela ilmu pengetahuan bisa didapatkan dimana saja bukan hanya dari membaca buku, karena dengan perkembangan ilmu dan teknologi seseorang dapat mengupdate perkembangan terbaru mengenai pendidikan melalui hp dengan bantuan internet.

Berbeda dengan pernyataan di atas, menurut Alfiatus Syahdiah kiat-kiat yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja sebagai berikut:

“Kiat-kiat dalam meningkatkan kinerja guru

- a. Berusaha semaksimal mungkin
Bagaimana bisa megemban amanah tanpa mengecewakan orang lain.

⁸⁷Indriati, *wawancara* (Malang, 27 April 2015).

⁸⁸*Observasi* di SMP Ar-Rohmah Putri Malang (Malang 27 April 2015).

- b. Dekat dan ingat dengan Allah
Maka akan mengingat kewajiban kita sehingga kita akan takut berbuat sesuatu yang tidak sesuai dengan amanah.
- c. Menaati aturan atau disiplin waktu
Misalnya tepat waktu saat datang ke sekolah yaitu pukul 07.00 tetapi jika seperti saya yang mengajarnya siang paling lambat datang pukul 07.15 dan pulang harus pukul 14.00, jika itu ditaati sebenarnya untuk kebaikan kita sendiri.”⁸⁹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka peneliti mengetahui bahwa kiat-kiat yang dilakukan oleh guru untuk meningkatkan kinerja mereka adalah berusaha semaksimal mungkin, dekat dan ingat kepada Allah, serta yang paling penting menaati aturan yang berlaku di sekolah. Hal ini terlihat saat peneliti melakukan observasi di SMP Ar-Rohmah Putri Malang, saat itu semua siswa sudah pulang sekolah dan sudah menunjukkan pukul 13.15, tapi guru-guru masih berada diruangan mereka, belum ada yang beranjak pulang. Terlihat konsistensi para guru untuk menaati peraturan sekolah yaitu waktu pulang untuk adalah pukul 14.00.⁹⁰

C. Temuan Penelitian dan Analisis Lintas Kasus

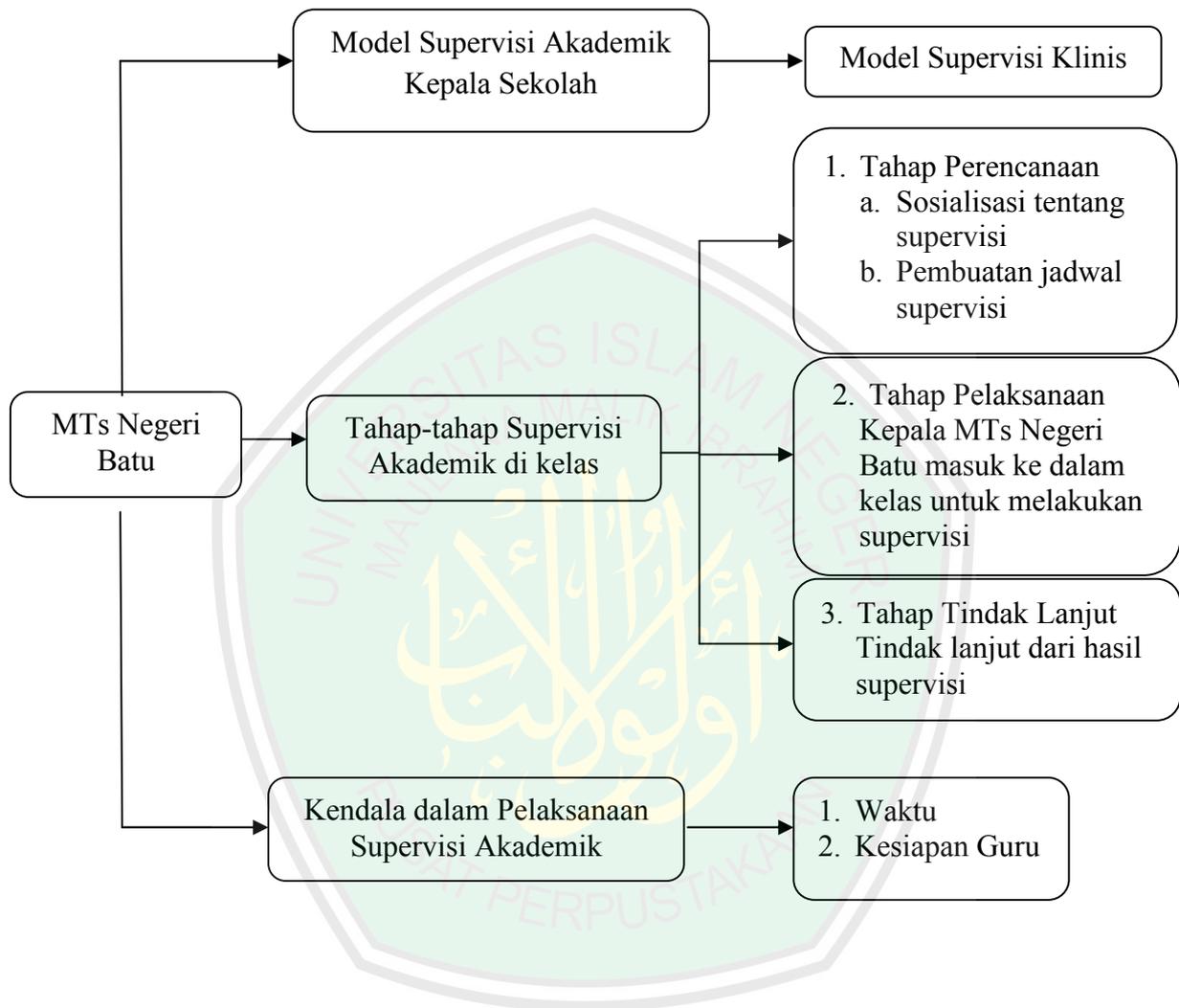
1. Temuan Penelitian di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang

Berdasarkan paparan data penelitian yang dihasilkan peneliti terkait dengan model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan

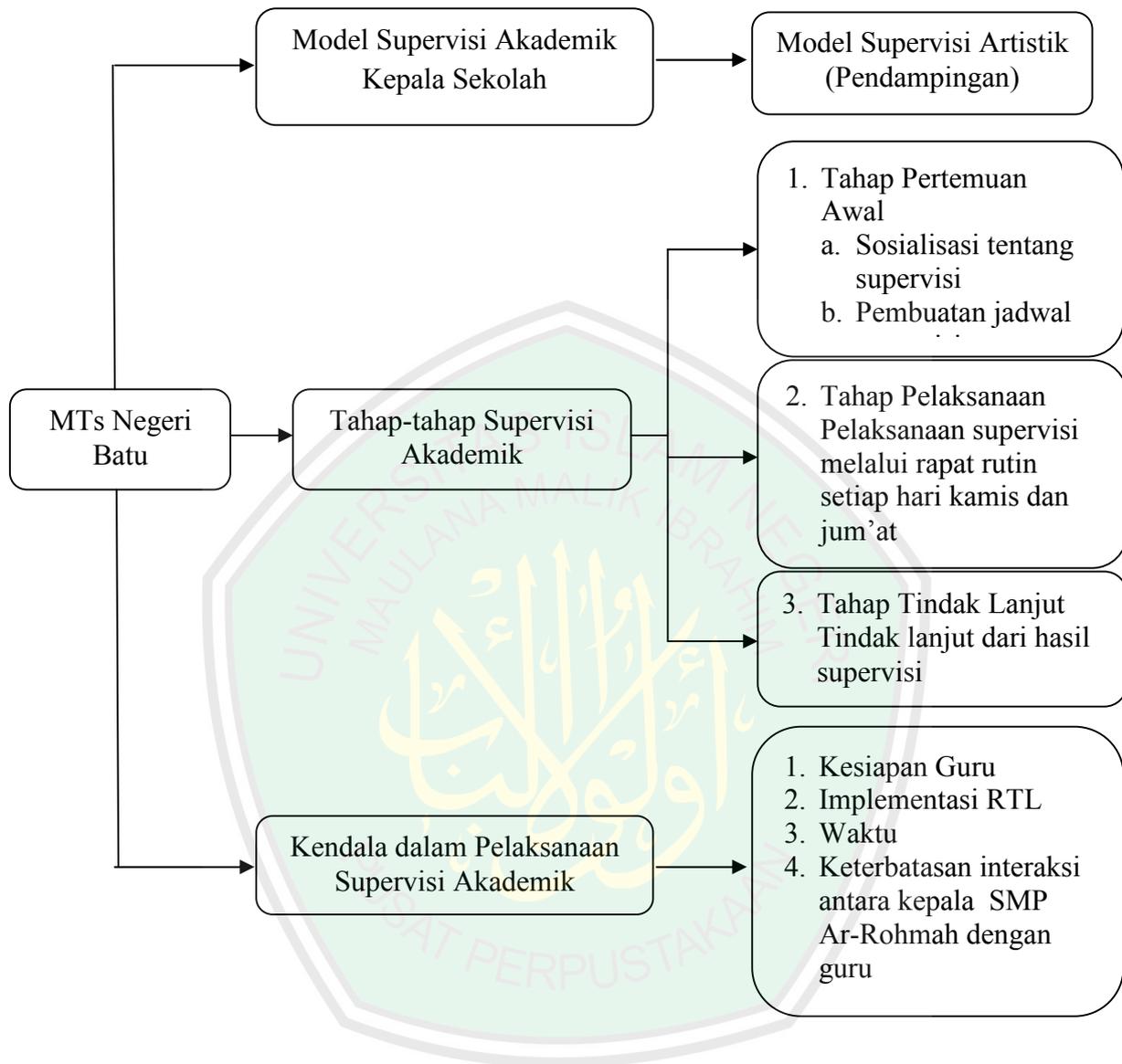
⁸⁹Alfiatus Syahdiyah, *wawancara* (Malang, 27 April 2015).

⁹⁰*Observasi* di SMP Ar-Rohmah Putri Malang (Malang 27 April 2015).

kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang. Maka temuan penelitian dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 4.3 Temuan Penelitian di MTs Negeri Batu



Gambar 4.4 Temuan Penelitian di SMP Ar-Rohmah Putri Malang

2. Analisis Lintas Kasus

Analisis lintas kasus dari temuan penelitian di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang dipaparkan pada tabel berikut:

Tabel data 4.4 Hasil Temuan Penelitian dan Analisis Lintas Kasus di MTs

Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang:

No	Fokus Penelitian	MTs Negeri Batu	SMP Ar-Rohmah Putri Malang	Temuan Lintas Kasus
1.	Model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru	Model Supervisi Klinis	Model Supervisi Artistik (Pendampingan)	Model Supervisi Klinis dan Artistik
2.	Tahap-tahap supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tahap Perencanaan <ol style="list-style-type: none"> a. Sosialisasi tentang supervisi b. Pembuatan jadwal supervisi 2. Tahap Pelaksanaan yaitu Kepala MTs Negeri Batu masuk ke dalam kelas untuk melakukan supervisi. 3. Tahap Tindak Lanjut yaitu tindak lanjut dari hasil supervisi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tahap Pertemuan Awal <ol style="list-style-type: none"> a. Sosialisasi tentang supervisi b. Pembuatan jadwal supervisi 2. Tahap Pelaksanaan yaitu melalui rapat rutin setiap hari kamis dan jum'at 3. Tahap Tindak Lanjut yaitu tindak lanjut dari hasil supervisi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tahap Pertemuan Awal <ol style="list-style-type: none"> a. Sosialisasi tentang supervisi b. Pembuatan jadwal supervisi 2. Tahap Pelaksanaan yaitu melalui supervisi kelas dan rapat rutin setiap hari kamis dan jum'at 3. Tahap Tindak Lanjut yaitu tindak lanjut dari hasil supervisi
3.	Kendala dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Waktu 2. Kesiapan guru 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesiapan Guru 2. Implementasi RTL 3. Waktu 4. Keterbatasan interaksi antara kepala SMP Ar-Rohmah dengan guru 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Waktu 2. Kesiapan Guru 3. Implementasi RTL 4. Keterbatasan Interaksi antara kepala sekolah dengan guru.

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada bab ini membahas temuan-temuan penelitian yang diperoleh di MTs Negeri Batu dan SMP AR-Rohmah Putri Malang. Dalam temuan penelitian tersebut terdapat persamaan dan perbedaan pada tahap-tahap supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, dan model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru.

Pembahasan tersebut menjadi bagian dalam melihat temuan penelitian dari sudut pandangan teoritis yang digunakan untuk mempertajam temuan penelitian.

A. Model Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang

Menurut Makawimbang, dalam praktik supervisi pendidikan, dikenal beberapa model supervisi yang selama ini dengan sadar atau tidak sadar diimplementasikan oleh supervisor/kepala sekolah dalam pelaksanaan tugasnya. Setiap model memiliki karakteristik atau kelebihan dan kekurangannya. Bisa jadi suatu model supervisi di satu sisi sangat *compatible* di suatu daerah dan satuan pendidikan tertentu, namun di sisi lain model tersebut sangatlah *uncompotible* di daerah dan satuan pendidikan lain. Model supervisi dimaknakan sebagai bentuk atau kerangka sebuah konsep atau pola

supervisi. Adapun mengenai model supervisi klinis dapat dilihat dari beberapa teori yang dipaparkan berikut:

Sebagaimana pendapat Richard Waller memaparkan definisi supervisi klinis yang dikutip dalam John J. Bolla mengatakan bahwa “*Clinical Supervision may be defined as supervision focused upon the improvement of instruction by mean of systematic cycles of planning, observation, and intensive analisis of actual teaching performance in interest of rational modification*” (supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada perbaikan dan peningkatan pembelajaran melalui siklus yang sistematis, mulai dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis yang intensif terhadap penampilan pembelajarannya dengan tujuan untuk memperbaiki proses pembelajaran).¹

Ada dua asumsi yang mendasari praktek supervisi klinis. *Pertama*, pengajaran merupakan aktivitas yang sangat kompleks yang memerlukan pengamatan dan analisis secara hati-hati, melalui pengamatan dan analisis ini, supervisor pengajaran akan mudah mengembangkan kemampuan guru mengelola proses belajar mengajar. *Kedua*, guru-guru yang profesionalnya ingin dikembangkan lebih menghendaki cara yang kolegal dari pada cara yang autoritarian.²

Supervisi klinis sebagai suatu sistem instruksional yang menggambarkan perilaku supervisor yang berhubungan secara langsung dengan guru atau kelompok guru untuk memberikan dukungan, membantu dan

¹John. J. Bolla, *Supervisi Klinis*

²Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran*, (Cet. 1; Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hlm. 89-90.

melayani guru untuk meningkatkan hasil kerja guru dalam mendidik para siswa. Snyder dan Anderson 1986 mengatakan supervisi klinis adalah suatu teknologi perbaikan pengajaran, tujuan yang dicapai, dan memadukan kebutuhan sekolah dan pertumbuhan personal.³ Sejalan dengan pendapat tersebut Cogan⁴ 1980 mendefinisikan supervisi klinis

“The rational and practice design to improve the teacher’s classroom performance. It takes its principle data from the events of classroom. The analysis of these data and the relationship between teacher and supervisor from basis of the program, procedures, and strategies desidned to improve the student’s learning by improving the teacher’s classroom behavior”.

Supervisi klinis pada dasarnya merupakan pembinaan *performance* atau kegiatan guru di dalam kelas, dengan mengasumsikan analisis data mengenai kegiatan di dalam kelas, hubungan antara guru dan supervisor merupakan program, prosedur dan strategi dalam meningkatkan dan mengembangkan proses belajar.

Supervisi klinis digambarkan oleh Cogan 1973, sebagai praktik dan dasar pemikiran yang rasional dirancang untuk meningkatkan hasil pembelajaran yang dilakukan guru di kelas. Dalam praktiknya supervisor menghimpun data-data dari kejadian-kejadian di kelas yang dianalisa dari hubungan antara supervisor dan guru untuk membentuk dasar-dasar program,

³Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran*, hlm. 194.

⁴Cogan menegaskan bahwa supervisi klinis adalah upaya yang dirancang secara rasional dan praktis untuk memperbaiki performansi guru di kelas, dengan tujuan untuk mengembangkan kinerja guru dan perbaikan pengajaran. Lihat Cogan, M.L, *Clinical Supervision*, (Boston: Houghton Mifflin, 1973), hlm. 54.

prosedur-prosedur dan merancang strategi dalam meningkatkan minat belajar siswa melalui peningkatan kualitas mengajar guru di kelas.⁵

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa supervisi klinis adalah suatu proses bimbingan bertujuan membantu peningkatan guru, dalam penampilan mengajar berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan objektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku.

Secara teknis supervisi klinis adalah suatu model supervisi yang terdiri dari tiga fase: pertemuan perencanaan, observasi kelas, dan pertemuan balikan (*in brief, clinical supervision is a model supervision that contained three phases: planning conference, classroom observation, and feedback conference*).⁶

B. Tahap-tahap Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang

Supervisi akademik adalah kegiatan yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah sebagai seorang supervisor mempunyai tanggung jawab untuk membantu dalam meningkatkan kinerja guru. Oleh sebab itu, maka kepala sekolah harus benar-benar melaksanakan program supervisi akademik dengan baik untuk peningkatan proses pembelajaran yang lebih baik melalui meningkatkan kinerja guru.

⁵Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran*, hlm. 194.

⁶John T. Lovell, *Supervision for Better School*, (Printed in the United States of America, 1983), hlm. 169.

Demi kelancaran pelaksanaan supervisi akademik melalui beberapa tahap-tahap yang sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh *Acheson an Gall*,⁷ yaitu (1) *Planning conference* (tahap perencanaan/pertemuan awal), (2) *Classroom Observation* (tahap observasi kelas/pelaksanaan), dan (3) *Feedback conference* (tahap umpan-balik/tindak lanjut).

1. Tahap Perencanaan/Pertemuan Awal

Menyusun perencanaan program supervisi akademik merupakan kewajiban bagi kepala sekolah. Perencanaan adalah gambaran dari suatu kegiatan yang akan datang dengan waktu dan metode tertentu. Sebagaimana Nabi Muhammad saw. telah bersabda⁸,

إن الله يحب إذا عمل أحدكم العمل أن يتقنه

Artinya: Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas, dan tuntas. (HR. Thabrani).

Hal ini karena, untuk mendapatkan hasil maksimal (tepat, terarah, jelas dan tuntas) sesuai dengan yang diharapkan dari suatu pekerjaan, maka pekerjaan tersebut harus direncanakan dengan baik dan matang terlebih dahulu. Kepala sekolah menyusun program supervisi akademik secara terstruktur mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga tindak lanjut dari hasil supervisi akademik yang dilaksanakan.

Tahap perencanaan adalah mensosialisasikan kepada guru mengenai supervisi yang akan dilaksanakan dan membuat jadwal

⁷Saiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Cet. 2; Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 202.

⁸Ath Thabrani, *Al Mu'jam Al Awsath*, (Beirut: Dar al-Fik, t.th), Hadis No. 897

pelaksanaan supervisi. Perencanaan program supervisi disusun pada awal tahun ajaran baru yang digunakan untuk kurung waktu satu tahun ajaran. Sebelum melakukan perencanaan program supervisi akademik, terlebih dahulu kepala sekolah mengkaji hasil supervisi pada tahun sebelumnya untuk mengetahui perencanaan seperti apa yang harus disusun dan memahami apa yang menjadi kebutuhan sekolah dan guru, sehingga dalam merumuskan perencanaan program supervisi akademik kepala sekolah dapat tersusun perencanaan yang matang dan sesuai dengan kebutuhan.

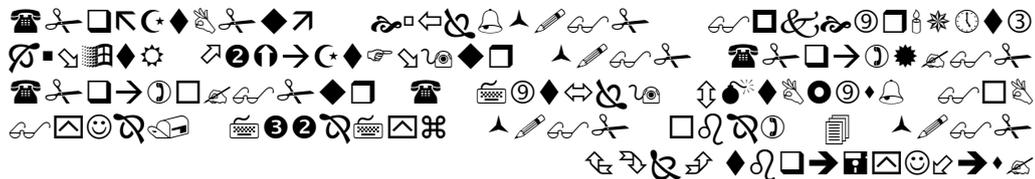
Pernyataan tersebut di atas sebagaimana yang tertera pada *tahapan pertama* supervisi sedikitnya ada empat dokumen perencanaan yang harus disiapkan yaitu:⁹

- a. Tujuan supervisi yang dirumuskan berdasarkan kasus yang terjadi.
- b. Jadwal supervisi yang ditetapkan yang memuat informasi seperti nama guru yang disupervisi, mata pelajaran, hari dan tanggal pelaksanaan, jam pelajaran ke-..., kompetensi dasar, dan pokok bahasan/materi.
- c. Teknik supervisi yang dipilih merupakan keputusan yang diambil supervisor setelah mengidentifikasi dan memilih teknik supervisi yang tepat dengan kasus yang ada.
- d. Instrumen supervisi yang dipilih berdasarkan hasil analisis dan identifikasi instrumen yang akan digunakan.

Mengenai pentingnya suatu perencanaan, ada beberapa konsep yang tertuang dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits. Di antara ayat Al-Qur'an

⁹<http://rumahinsanbelajar.blogspot.com/2014/09/tahapan-supervisi-akademik.html>, Kamis, 19 Februari 2015 pukul 11.20.

yang terkait dengan fungsi perencanaan terdapat pada Surat Al-Hasyr ayat 18¹⁰, yaitu:



Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Perencanaan yang baik akan dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan mana yang akan diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Dalam ayat yang lain Allah swt. juga berfirman dalam Surat Al-Insyirah ayat 7-8¹¹, yaitu:

فإذا فرغت فانصب وإلى ربك فارغب

Artinya: Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanlah hendaknya kamu berharap.

Setiap apa yang diperbuat oleh manusia maka ia harus mempertanggung jawabkannya. Agama mengajarkan umatnya untuk membuat perencanaan yang matang dan *itqan*, karena setiap pekerjaan akan menimbulkan sebab akibat. Adanya perencanaan yang baik akan menimbulkan hasil yang baik juga sehingga akan disenangi oleh Allah.

¹⁰QS. Al-Hasyr (59): 18

¹¹QS. Al-Insyirah: 7-8

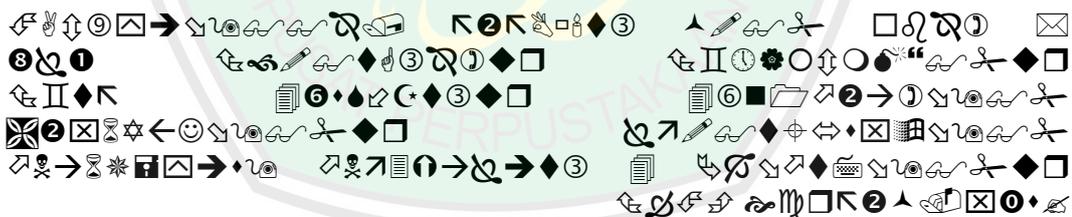
Tentunya penilaian yang paling utama hanya penilaian yang datangnya dari Allah. swt.

Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan seperti program supervisi akademik yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai Islami yang bersumberkan pada Al-Qur'an dan Al-Hadits. Dalam hal perencanaan ini Al-Qur'an mengajarkan kepada manusia pada Surat Al-Hajj ayat 77¹², yaitu:

و افعل الخير لعلكم تفلحون...

Artinya: Dan berbuatlah kebajikan supaya kamu mendapatkan keberuntungan.

Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manejer atau pemimpin untuk menentukan sikap dalam proses perencanaan pendidikan. yaitu dalam Al-Qur'an Surat An-Nahl ayat 90¹³:



Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebajikan atau kebaikan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang perbuatan yang keji, mungkar dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.

2. Tahap Pelaksanaan

Pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh Kepala Sekolah

¹²QS. Al-Hajj (22): 77

¹³QS. An-Nahl (16): 90

sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Kepala Sekolah akan masuk ke dalam kelas guru yang telah dijadwalkan, untuk melaksanakan supervisi kepada guru. Pertama-tama kepala madrasah akan memeriksa kelengkapan dari perangkat mengajar seperti program tahunan, program semester, program harian (jurnal mengajar), daftar nama siswa yang diajar, buku pedoman, buku nilai, dan lain-lain. Apabila perangkat mengajar tersebut sudah lengkap barulah kepala madrasah beralih menilai performa mengajar guru di kelas dengan mengisi instrumen penilaian supervisi yang telah disediakan.

Sebagaimana yang tertera pada tahap *kedua supervisi harus dilaksanakan*,¹⁴ setelah dilakukan sosialisasi dan kesepakatan bersama guru yang akan di supervisi. Materi kesepakatan memuat waktu dan aspek-aspek dalam supervisi. Setelah sepakat barulah supervisi dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Memeriksa kelengkapan perangkat pembelajaran
- b. Mengamati proses pembelajaran
- c. Melakukan penilaian pembelajaran dengan menggunakan instrumen observasi.

Tahapan-tahapan tersebut berguna untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi dalam rangkaian kegiatan. Rekapitulasi hasil supervisi akademik biasanya berupa tabel yang memuat, nomor, nama, komponen nilai (perangkat pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian pembelajaran, skor

¹⁴<http://rumahinsanbelajar.blogspot.com/2014/09/tahapan-supervisi-akademik.html>, Kamis, 19 Februari 2015 pukul 11.20.

rata-rata), serta catatan hasil temuan. Rentang penilaian dan hari tanggal dan tanda tangan supervisor/kepala sekolah.

Al-Qur'an sebenarnya telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah swt. berfirman dalam surat Al-Kahfi¹⁵ sebagai berikut:



Artinya: Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik.

3. Tahap Tindak Lanjut

Hasil supervisi yang telah dilakukan oleh kepala sekolah sangat perlu untuk ditindak lanjuti guna memberikan manfaat yang nyata untuk meningkatkan kinerja guru. Tindak lanjut yang diberikan kepada guru dapat berupa penguatan melalui pembinaan secara individu maupun kelompok dan membantu guru meningkatkan kinerja mereka melalui kegiatan-kegiatan seminar, pelatihan, dan diklat.

Pada pelaksanaan supervisi klinis atau supervisi pembelajaran tindak lanjut yang dilakukan setelah kepala sekolah mengadakan pengamatan langsung terhadap cara guru mengajar, dengan mengadakan diskusi balikan antara kepala sekolah dengan guru yang bersangkutan. Maksud dari diskusi

¹⁵QS. Al-Kahfi (18): 2

balikan adalah diskusi yang dilakukan setelah guru selesai mengajar, kelemahan yang terdapat selama guru mengajar serta bagaimana usaha untuk memperbaikinya.

Tindak lanjut kepada guru dari hasil supervisi akademik yang telah dilakukan dengan memberikan pembinaan kepada guru baik secara personal (pribadi), maupun secara kelompok serta mengikutsertakan guru dalam kegiatan pelatihan, seminar, dan diklat.

Seperti yang tertera pada tahap *selanjutnya*, yaitu *supervisi mesti dilengkapi dengan rencana tindak lanjut*.¹⁶ langkah-langkah yang dilakukan pada kegiatan umpan balik bersamaan dengan kegiatan tindak lanjut. Kegiatan umpan balik dan tindak lanjut biasanya berupa,

- a. Pemberian penguatan dan penghargaan jika guru yang di supervisi telah memenuhi standar.
- b. Bagi guru yang belum memenuhi standar, kepala sekolah harus menyampaikannya dengan cara bijak dan mendidik, alangkah baiknya jika guru dipancing mengemukakan kelemahannya sendiri.
- c. Guru diberi kesempatan untuk menyampaikan keluhan, kesulitan dan hambatan yang ditemukan.
- d. Guru diberi kesempatan mengikuti kegiatan pelatihan baik di berbagai kesempatan dan tingkatan.

Selain itu kepala sekolah juga memberikan tindak lanjut supervisi akademik yang dilakukannya pada acara rapat rutin atau rapat dewan guru.

¹⁶<http://rumahinsanbelajar.blogspot.com/2014/09/tahapan-supervisi-akademik.html>, Kamis, 19 Februari 2015 pukul 11.20.

Pada rapat rutin atau rapat dewan guru tersebut, kepala sekolah dan guru-guru akan mendiskusikan dan bermusyawarah mengenai tindak lanjut dari kegiatan supervisi akademik yang telah dilakukan oleh kepala sekolah, pada forum itu mereka akan memecahkan permasalahan yang ditemui ketika kepala sekolah melakukan supervisi.

Sebagaimana yang dikutip oleh Ali dalam buku pedoman supervisi pembelajaran yang dikeluarkan oleh Depdikbud, bahwasanya rapat dewan guru merupakan pertemuan antar semua guru dengan kepala sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah atau seorang yang ditunjuk oleh kepala sekolah. Pertemuan ini bermaksud membicarakan segala hal yang menyangkut penyelenggaraan pendidikan terutama proses belajar mengajar.

Pengamatan dan penelitian terhadap jalannya *planning* dalam pandangan Islam menjadi syarat mutlak bagi pimpinan untuk lebih baik dari anggotanya, sehingga kontrol yang ia lakukan akan efektif. Allah swt. berfirman pada Surat Ash-Shaff ayat 1¹⁷, yaitu:



Artinya; Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?

Dalam surat At-Tahrim ayat 6¹⁸, Allah swt. berfirman:

... يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اقْوُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا

¹⁷QS. Ash-Shaff (61): 1

¹⁸QS. At-Tahrim (66): 6

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka.

Menjaga keselamatan dan kesuksesan sekolah merupakan tugas utama kepala sekolah. Bagaimana kepala sekolah bisa mengontrol orang lain sementara dirinya masih belum terkontrol. Dengan demikian seorang kepala sekolah orang terbaik dan harus mengontrol seluruh anggotanya dengan baik.

Motivation yaitu menggerakkan kinerja semaksimal mungkin dengan hati sukarela. Masalah yang berhubungan dengan motivasi Allah swt. berfirman pada Surat An-Najm ayat 39¹⁹, yaitu:

وَمَا يَكْفُرُ لَكُمْ وَالَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْ دُونِهِمْ إِلَّا مَا كَانُوا يَفْعَلُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya: Dan bahwasanya mausia tiada memperoleh selain dari apa yang telah diusahakannya.

Dalam ayat yang lain Allah berfirman pada Surat Ar-Ra'd ayat 11²⁰, yaitu:

إِن يَشَاءِ اللَّهُ لَيُنزِلِ عَلَيْكُمْ فِي اللَّيْلِ سَحَابًا مُّبَارَكًا فِيهِ مَاءٌ غَدِيقٌ حَلِيمٌ ﴿١١﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.

Dari dua ayat tersebut di atas berimplikasi adanya motivasi untuk selalu berusaha dan merubah keadaan. Dengan adanya usaha dan adanya upaya merubah keadaan kearah yang lebih baik akan mengantarkan kepada tujuan dan kesuksesan yang nyata.

¹⁹QS. An-Najm (53): 39

²⁰QS. Ar-Ra'd (13): 11

dapat dipungkiri bahwa ada kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi akademik.

Dalam pelaksanaan supervisi, waktu merupakan salah satu kendala yang sering terjadi. Meskipun pelaksanaan supervisi telah direncanakan dengan baik, namun terkadang pertemuan ataupun rapat mendadak yang harus diikuti kepala sekolah menghambat pelaksanaan supervisi. Bukan hanya keperluan mendadak dari kepala sekolah yang menghambat pelaksanaan supervisi, ketidaksiapan dan adanya keperluan mendesak guru juga menjadi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi.

1. Waktu

Dalam konteks pendidikan, kedisiplinan guru terlihat dari sisi masuk tepat waktu dan pulang tepat waktu pula. Selain itu, memakai seragam, bersepatu, dan lainnya sesuai dengan peraturan, menghadiri rapat, membuat RPP dan lain-lain. Namun, banyak guru yang memiliki kualitas kedisiplinan rendah. Bahkan, karena alasan sibuk berorganisasi, mencari tambahan penghasilan, dan lain-lain, mereka saling tidak masuk sekolah, keluar di saat pelajaran berlangsung, dan tidak meninggalkan tugas.²²

2. Kesiapan guru

Kendala pelaksanaan supervisi akademik yang terkait dengan kesiapan guru dapat dilihat dari beberapa faktor penghambat sebagai berikut:

- a. Tidak menguasai materi dan metodologi pembelajaran

²²Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi*, hlm. 206.

Di Indonesia, lahirnya PAIKEM (pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan) melibatkan sejumlah metodologi pembelajaran aktif, seperti *cooperative learning* (pembelajaran kooperatif), *contextual teaching* (pembelajaran kontekstual), *active learning* (pembelajaran aktif), dan lain-lain. Perkembangan yang akan terus terjadi karena *research an development* (R&D) sudah mendarahdaging dalam psikologis masyarakat maju. Oleh karena itu, guru juga harus mengerahkan kemampuannya untuk mengikuti (kalau mampu, mengimbangi) kegiatan penelitian dan pengembangan ini secara intensif dan ekstensif.

Namun, mayoritas guru di negeri ini tidak mengikuti perkembangan itu. Sehingga, mereka tidak menguasai perkembangan mutakhir tentang materi dan metodologi pembelajaran yang sudah mengalami perubahan dan perkembangan yang dinamis. Dalam menghadapi realitas, supervisor harus mengedepankan keteladanan, percakapan aktif, saling mengunjungi satu guru dengan lainnya untuk berbagi pengalaman, dan mendorong mereka untuk mengikuti pelatihan yang berhubungan dengan bidang mereka. Selain itu, supervisor juga perlu mengadakan workshop, penataran, dan tindak lanjut yang konkret atas kegiatan yang pernah dilakukan sehingga pencapaian indikatornya jelas. Oleh sebab itu, dibutuhkan motivasi secara terus-menerus kepada guru agar meningkatkan kemampuan intelektualitas supaya tidak

ketinggalan zaman. Kalau bisa, guru harus berada di garda depan perubahan zaman.²³

b. Tidak memanfaatkan sumber pengetahuan dan informasi

Kesibukan guru yang luar biasa dalam mengajar, menyiapkan perangkat pembelajaran, hingga kesiapan di luar seperti bisnis, berorganisasi, dan lainnya membuatnya tidak memiliki banyak waktu untuk meningkatkan kualitasnya. Salah satu indikatornya adalah tidak memanfaatkan sumber pengetahuan dan informasi yang tersedia. Perpustakaan yang lengkap, jurnal, majalah, koran, bulletin, dan sejenisnya baginya hanya aksesoris untuk menambah keindahan. Jiwa dan hatinya belum tergerak untuk mengembangkan keilmuan secara dinamis.

c. Kurangnya kemampuan beradaptasi

Perubahan adalah hukum alam. Tidak ada yang abadi, kecuali perubahan itu, begitu kata orang-orang pintar. Setiap saat, terjadi penemuan dalam bidang teknologi sehingga dunia pun berubah seluruh strukturnya. Dalam menghadapi segala jenis perubahan, tidak ada kata yang tidak tepat untuk menggambarkannya, kecuali *siap*. Dalam hidup, kesiapan menjadi sangat penting. Barang siapa yang tidak siap, sedangkan perubahan terus bergulir di depannya, maka ia akan tergilas, habis di pusaran masalah, tenggelam, dan akhirnya binasa.

²³Potret guru idela, baca dalam buku, *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional* (Cet. 1; Jogjakarta: Powerbooks, 2009)

Kata siap adalah pilihan tepat bagi semua orang dalam bidang apapun, termasuk guru. Dulu, tidak ada persyaratan bahwa guru harus kuliah kejenjang SI, namun sekarang ada. Dulu, tidak ada persyaratan bahwa guru harus membuat RPP, namun sekarang harus ada, bahkan sebelum mengajar dimulai. Dulu, tidak ada sertifikasi guru, sekarang ada. Dulu, belum ada penelitian tindakan kelas, tapi sekarang ada. Dulu, belum ada beban kerja 24 jam dalam satu minggu, sekarang ada. Dulu belum ada persyaratan guru harus mempunyai empat kompetensi (pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional), namun sekarang sudah ada. Ke depan, perubahan demi perubahan terus terjadi.²⁴

Selain itu, juga terkendala pada implemtasi RTL dan keterbatasan interaksi antara kepala sekolah dengan guru.

3. Implementasi RTL (Rencana Tindak Lanjut)

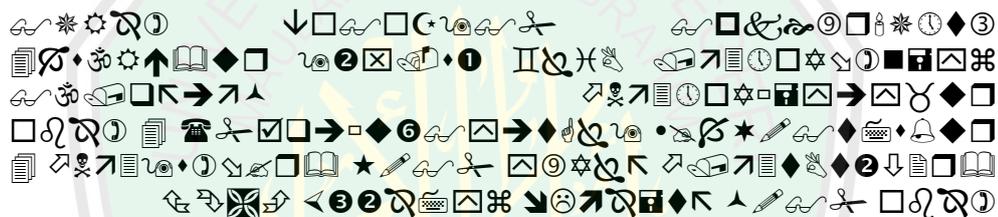
Berdasarkan pemaparan dari kepala SMP Ar-Rohmah Putri Malang, maka penulis beranggapan bahwa implementasi dari RTL yang harus diperhatikan. Meskipun telah dilaksanakan supervisi akademik, baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung, tetap saja apabila tidak ada tindak lanjut dari hasil supervisi tersebut, maka akan menjadi percuma pelaksanaan supervisi akademik. Hal ini dikarenakan tidak adanya kontrol dari supervisor guna meningkatkan kinerja guru melalui supervisi akademik.

²⁴Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi*, hlm. 212.

4. Keterbatasan interaksi antara kepala sekolah dengan guru

Adab antara laki-laki dengan perempuan sangat dijaga. Sehingga, adanya keterbatasan interaksi antara kepala sekolah dengan guru menjadi salah satu kendala dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah. Kepala sekolah tidak pernah langsung masuk ke ruangan guru. Jika beliau mempunyai suatu kepentingan dengan salah satu guru, maka beliau akan memanggil guru tersebut keruangan kepala sekolah.

Pemaparan di atas sesuai dengan firman Allah pada Surat Al-Hujurat, ayat 13²⁵, yaitu:



Artinya: Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.

Allah berfirman bahwa Ia telah menciptakan manusia berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar saling mengenali. Artinya Allah swt. memerintahkan manusia untuk bersosialisai dan saling bergaul satu dengan yang lainnya. Allah swt. juga menjelaskan di dalam ayat ini bahwa manusia diciptakan berbeda-beda dari berbagai suku dan banga, dan Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong dengan apa yang dimiliki orang

²⁵QS. Al-Hujurat (49): 13

tersebut karena sesungguhnya yang paling mulia dihadapan Allah swt. adalah orang yang paling bertakwa.

Pergaulan merupakan suatu fitrah bagi manusia karena sesungguhnya manusia merupakan makhluk sosial. Manusia juga memiliki sifat tolong-menolong dan saling membutuhkan satu dengan lainnya.

Sekiranya pergaulan itu berdasarkan kepada tujuan mendesak ataupun keperluan, maka dibolehkan. Walau bagaimanapun, dalam masa yang sama, perlu menjaga batas-batas pergaulan sebagaimana yang telah digariskan Islam. Pandangan yang diberikan oleh Yusuf Al-Qaradhawi di dalam Fatawa Muasyirah, Jilid 2²⁶ menyebutkan:

“Pada prinsipnya, perhubungan di antara lelaki dan wanita tidaklah ditolak secara total, malahan diperbolehkan selagi mana ia bermatlamatkan kebaikan dan atas perkara-perkara yang dibenarkan syarak. Dan wajib dipatuhi kehendak dan ajaran Islam serta prihatin tentang akhlak dan adab.”

²⁶Aturan Pergaulan Menurut Syariat Islam (<https://fattfatma.wordpress.com/2013/07/31/aturan-pergaulan-menurut-syariat-islam/>), Selasa, 30 Juni 2015, pukul 06.25.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian dan analisis data hasil penelitian, maka ada tiga kesimpulan yang sesuai dengan fokus penelitian yang dapat diambil dalam penelitian, yaitu:

1. Model supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang adalah model supervisi klinis. Kepala MTs Negeri Batu lebih menekankan pada Model Supervisi Klinis *Face to Face*, sedangkan kepala SMP Ar-Rohmah Putri Malang menekankan pada Model Supervisi Pendampingan.
2. Tahap-tahap supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang adalah (1) tahap perencanaan, (2) tahap pelaksanaan, dan (3) tahap tindak lanjut.
3. Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang adalah waktu, kesiapan guru, implementasi RTL dan keterbatasan interaksi antara kepala sekolah (laki-laki) dengan guru-guru yang semuanya perempuan.

B. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, maka dengan ini disarankan kepada:

1. Bagi para pengambil kebijakan, sebagai salah satu acuan dalam mengambil kebijakan tentang model supervisi akademik kepala sekolah meningkatkan kinerja guru di sekolah.
2. Bagi pelaksana pendidikan dalam mensosialisasikan dan menanamkan pentingnya program pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Khususnya Kepala SMP Ar-Rohmah Putri Malang agar dapat merealisasikan pelaksanaan Supervisi akademik di kelas. Kepala MTs Negeri Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang agar dapat menangani yang masih menjadi kendala-kendala dalam pelaksanaan supervisi akademik di sekolah guna untuk meningkatkan kinerja guru.

DAFTAR RUJUKAN

- Agus Hidayat, Supervisi Pembelajaran, (<http://gusppy.blogspot.com/2010/04/supervisi-pembelajaran.html?m=>), Senin, 21 Juni 2015, pukul 08.15.
- Ahmadi, Rulam. *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*. Malang: UIN Malang Pres, 2005
- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004
- _____. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Bima Karya, 1989
- Asmani, Jamal Ma'mur. *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Jogjakarta: DIVA Press, 2012
- Aturan Pergaulan Menurut Syariat Islam (<https://fattfatma.wordpress.com/2013/07/31/aturan-pergaulan-menurut-syariat-islam/>), Selasa, 30 Juni 2015, pukul 06.25.
- Aziz, Abdul. *Memahami Fenomena Sosial melalui Studi Kasus: Kumpulan Materi Pelatihan Metode Kualitatif*. BMPTSI Wilayah VII Jawa Timur. Surabaya, 1998
- Bafadal, Ibrahim. *Supervisi Pengajaran*. Cet. 1, Jakarta: Bumi Aksara, 1992
- Barnawi & Arifin, Mohammad. *Instrumen Pembinaan, Peningkatan, & Penilaian Kinerja Guru Profesional*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014
- Bodgan & Biklen. *Qualitative Research for Education, an Introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1998
- Bolla, John. J. *Supervisi Klinis*. Jakarta: Departemen P dan K, Ditjen Pendidikan Tinggi (PPLPK), 1985
- Bull, Victoria (Ed.). *Oxford; Learner's Pocket Dictionary*. New York: Oxford University Press, 2008
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994
- Cogan, M.L. *Clinical Supervision*, Boston: Houghton Mifflin, 1973

- Dedi Herawan, *Model Supervisi Akademik untuk Kinerja Guru (Penelitian pada Guru Biologi SMA di Tasikmalaya)*, (Jurnal Lektor Vol. 13 No. 1, 2007).
- Departemen Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Surabaya: Duta Ilmu, 2006
- Departemen Pendidikan Nasional. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Ed. 1, Cet. 2; Jakarta: Balai Pustaka, 1989
- Depdiknas. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi Ketiga, Jakarta: Balai Pustaka, 2002
- Direktorat Tenaga Kependidikan. *Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen PMPTK, Depdiknas, 2008
- Enchols, John M. Shadily, Hassan. *Kamus Inggris Indonesia; An English-Indonesian Dictionary*. Jakarta: Gramedia, 1996
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001
- Ghony, M. Djunaidi & Almanshur, Fauzan. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2014
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. *Affective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Result Through Responsive and Naturalistic Approaches*. San Fransisco, California Jossey-Bass In, 1981
- Gunawan, Ary H. *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*. Cet. 1; Jakarta: Rineka Cipta, 1996
- Herabudin. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Pusaka Setia, 2013
- <http://regional.kompas.com/read/2015/01/26/16474381/Kepada.Menteri.Kepala.Dinas.Curhat.Jeleknya.Kualitas.Guru.di.Maluku>. Jum'at, 20 Februari 2015, pukul 14.18.
- www.SekolahDasar.Net/20013/09/kualitas-guru-di-Indonesia-masih-rendah.html. Jum'at, 20 Februari 2015, pukul 15.00
- <https://jamal03.wordpress.com/2013/06/18/jurnal-manajemen-pengaruh-gaya-kepemimpinan-transformasional-dan-supervisi/>, Senin, 23 Februari 2015, pukul 07.18

<http://rumahinsanbelajar.blogspot.com/2014/09/tahapan-supervisi-akademik.html>,
Kamis, 19 Februari 2015 pukul 11.20

Imron, Ali. *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012

Jasmani dan Mustofa, Syaiful. *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013

Karweti, Engkay. *Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah*, (Jurnal Penelitian Pendidikan Vol. 11 No. 2, Oktober 2010

Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 118 Tahun 1996

Koentaraningrat. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997

Lovell, John T. *Supervision for Better School*. Printed in the United States of America, 1983

Mohammad Sodik et.all. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif: Tata Langkah dan Teknik-teknik Teorisasi Data*. Jogjakarta: Pustaka Belajar, 2003

Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001

Mufidah, Luluk Nur. *Supervisi Pendidikan*. Cet. 1, Yogyakarta: Teras, 2009

Muhaimin. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Cet. 2; Jogjakarta: Pusat Studi Agama, Politik dan Masyarakat (PSAPM) bekerjasama dengan Pustaka Belajar, 2004

Mukhtar & Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Cet. 1 Jakarta: Gaung Persada Press, 2009

Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007

_____. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011

Munir, Abdullah. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008

Muslim, Sri Banun. *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Cet. 1, Bandung: Alfabeta, 2009

- Pidarta, Made. *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Cet.1, Jakarta: Rineka Cipta, 2009
- Potret guru idela. baca dalam buku, *7 Kompetensi Guru Menyenangkan dan Profesional*. Cet. 1; Jogjakarta: Powerbooks, 2009
- Prasojo, Lantip Diat Dan Sudiyono. *Supervisi Pendidikan*. Jogjakarta: Gava Media, 2011
- Rosdaya, Dede. *Paradigma Pendidikan Demokratis*. Jakarta: Kencana, 2004
- Sagala, Syaiful. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Cet. 2; Bandung: Alfabeta, 2010
- Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan; Dalam Rangka Pengembangan SumberDaya Manusia*. Cet. 1, Jakarta: Rineka Cipta, 2000
- Satori, Djam'an. *Supervisi Klinis*, Makalah, Bandung: dalam acara Seminar Pentaloka Pengawas TK/SD/SDLB, 1997
- Satori, Djam'an & Komariah, Aan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2009
- Sudarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju, 2001
- Suara Pembaruan, *Rendah, Kualitas Guru di Indonesia*, 2003. (<http://www.suarapembaruan.com/News/2003/01/220200/OpEd>, diakses 27 November 2014 pukul 09.30
- Sutarsih, Cicih dan Nurdin. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: ALFABETA, 2011
- Wahidmurni. *Cara Mudah Menulis Proposal dan Laporan Penelitian Lapangan, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif: Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Malang, UM Pres, 2008
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008
- Yacub, Dahlan. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arkola, 1994