

## ABSTRACT

Elis Lisyawati: 2112011000004, " Principals Academic Supervision Competence in MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Bogor Regency". The Thesis of Islamic Education Master Program (PAI) of the Faculty of education and pedagogy (FITK) State Islamic University of Syarif Hidayatullah Jakarta.

A Headmaster has the obligation to manage and control the performance of teachers, especially fostering teachers develop the ability to manage the process of quality learning in the classroom. If there are teachers who are less professional in their duties, then it is incumbent headmaster to directs and helps teachers through academic supervision.

This research was conducted in MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Bogor Regency, using a qualitative method approach with descriptive design. Data collection techniques through documentation, observation and interviews.

This thesis discusses the headmaster academic supervision competence in planning academic supervision program, analyzes, describes the implementation of academic supervision, and actively get to know the follow up results of academic supervision program.

A headmaster as a leader and manager in educational institutions is required to have competence in accordance with the provisions of the regulations as well as to evaluate the strengths and weaknesses to manage the headmaster performance particularly in academic field as a mainstream education in a school.

The findings of this study indicate that the preparation of headmaster academic supervision program emphasizes on the assessment and teacher's professional development, related to the ability of teachers to create planning of the learning program planning, learning procedures, inter-personal relationships of the teacher and students, increased capacity for the teacher (ability and skill) which is in general is in conformity with the provisions Permendiknas 13 in 2007. However, the implementation of academic supervision of the headmaster has not run optimally, due to time constraints that is owned by the headmaster and the headmaster is faced with the problems of the school administration. As for the implementation of the follow-up program, the headmaster provide guidance and directs teachers and administration staff on competence building activities, both held in school or beyond the school Such as PLPG, IHT and implement of MGMP.

Keywords: academic supervision competence, principal, teacher.

## ABSTRAK

Elis Lisyawati: 2112011000004, “*Kompetensi Supervisi Akademik Kepala Madrasah di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Kabupaten Bogor*”. Tesis: Program Magister Pendidikan Agama Islam (PAI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Kepala madrasah memiliki kewajiban dalam mengelola dan mengendalikan kinerja guru, terutama membina guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran yang berkualitas di dalam kelas. Apabila terdapat guru yang kurang profesional dalam menjalankan tugasnya, maka sudah merupakan kewajiban kepala madrasah untuk membimbing guru tersebut melalui supervisi akademik.

Penelitian ini dilakukan di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Kabupaten Bogor, dengan menggunakan pendekatan metode kualitatif dengan desain deskriptif. Teknik pengambilan data melalui dokumentasi, observasi dan wawancara.

Tesis ini membahas tentang kompetensi supervisi akademik kepala madrasah dalam membuat perencanaan program supervisi akademik, menganalisis, mendeskripsikan pelaksanaan supervisi akademik, dan mengetahui program tindak lanjut hasil supervisi akademik.

Kepala madrasah sebagai pemimpin dan manajer di lembaga pendidikan yang diharuskan memiliki kompetensi sesuai dengan ketentuan peraturan sekaligus untuk mengevaluasi kelemahan dan kekuatan untuk mengelola kinerja kepala madrasah khususnya bidang akademik sebagai arus utama pendidikan di sekolah.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penyusunan program supervisi akademik kepala madrasah yang menekankan pada penilaian dan pembinaan profesional kinerja guru, terkait dengan kemampuan guru dalam membuat perencanaan program pembelajaran, prosedur pembelajaran, hubungan inter personal guru dan siswa, peningkatan kemampuan (*ability dan skill*) guru secara umum sudah sesuai dengan dengan ketentuan Permendiknas No. 13 tahun 2007. Namun pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah belum berjalan secara optimal, dikarenakan keterbatasan waktu yang dimiliki dan kepala madrasah banyak dihadapkan dengan persoalan administrasi madrasah. Adapun pelaksanaan program tindak lanjut, kepala madrasah

memberikan bimbingan dan mengarahkan guru/staf pada kegiatan-kegiatan peningkatan kompetensi, baik yang diselenggarakan madrasah maupun di luar madrasah seperti mengikuti PLPG, IHT dan melaksanakan MGMP.

Kata kunci: kompetensi supervisi akademik, kepala sekolah, guru.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan yang bermutu, dalam arti sistem terdiri dari adanya *in put* pendidikan yang bermutu, *quality learning process*, *out put* yang bermutu dan *out comes* bermutu. Pada gilirannya lulusan yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat, baik dalam kualitas pribadi, moral, pengetahuan dan kompetensi kerja menjadi syarat mutlak dalam masyarakat global yang semakin tinggi tingkat kompetisinya (Sukmadinata 2006: 51). Oleh karena itu, untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu diperlukan adanya penerapan program mutu untuk seluruh komponen yang ada dalam sistem pendidikan diantaranya peran guru dan kepala sekolah/madrasah.

Peran guru yang begitu besar dalam pendidikan menjadi faktor penting dalam menentukan tinggi rendahnya kualitas hasil belajar siswa. Posisi strategi guru dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan sangat dipengaruhi beberapa hal antara lain kemampuan profesionalnya, motivasi kerja, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian serta kesejahteraannya. Kedudukan guru yang strategis itu sebagai agen transformasi dalam dunia pendidikan harus mampu menjalankan tugas pokoknya yakni mengajar dan mendidik. Seperti di jenjang SMP/MTs sangat diperlukan seorang guru yang sabar dan tidak mudah putus asa di dalam membimbing dan mengarahkan para siswanya agar memiliki dasar atau pondasi yang kuat, sehingga mereka memiliki kepribadian yang kuat, mandiri, terampil, cerdas dan bertanggung jawab. Dengan demikian dibutuhkan guru yang memiliki kompetensi dan keterampilan dalam melaksanakan pembelajaran. Realisasi dari tugas guru itu secara nyata tampak dari kinerjanya di sekolah sebagai bukti profesionalismenya, karena dengan melihat profesionalnya itu dapat dilihat pula kualitas dalam mengelola proses pembelajaran. Usaha untuk meningkatkan profesionalisme guru merupakan suatu tuntutan kebutuhan pada tingkat satuan pendidikan atau sekolah/madrasah yaitu guru dituntut agar mampu mengelola proses pembelajaran secara efektif karena kurikulum tidak hanya menuntut

kemampuan kognitif (pengetahuan) saja, tetapi juga kemampuan afektif (sikap, perilaku) dan psikomotorik (keterampilan).

Tugas dan kewajiban sebagai guru semakin berat dalam menghadapi kompetisi sistem pendidikan yang berkembang mengikuti perkembangan zaman, oleh karena itu harus adanya sikap disiplin, kreatif, inovatif dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Agar sikap-sikap ini dapat ditegakkan, maka perlu diadakan supervisi akademik secara optimal oleh kepala sekolah/madrasah sebagai atasan langsung, sehingga proses pembelajaran dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Untuk melaksanakan tugas supervisi, maka kepala sekolah/madrasah harus menguasai kompetensi supervisi akademik sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Dengan melaksanakan tugas supervisi akademik secara terprogram dan kontinyu akan dapat mengetahui kesalahan dan kelemahan guru dalam proses pembelajaran di kelas. Selanjutnya ditindaklanjuti yaitu melalui pembinaan dan mencari solusi untuk memecahkan masalah yang dihadapi guru, agar pada akhirnya proses belajar mengajar di sekolah berjalan baik dan sekaligus akan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Supervisi akademik merupakan layanan yang diberikan kepada guru-guru dengan tujuan menghasilkan perbaikan instruksional, belajar dan kurikulum. Kegiatan ini mempunyai konsekuensi logis bahwa guru harus siap disupervisi setiap saat karena tujuan dari supervisi itu telah jelas. Bila kepala sekolah/madrasah dan guru memahami fungsi dan peran supervisi, maka masalah pendidikan yang sesulit atau seruwet apapun akan mudah untuk diatasi. Keberhasilan sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran merupakan keberhasilan bersama (*team work*).

Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional di antara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah (Lazaruth, 1994: 60).

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah/madrasah sangat beragam, seorang kepala sekolah/madrasah dituntut mampu menuntun sekolah/madrasah mencapai tujuan pendidikan secara mikro maupun makro yang ditentukan oleh pemerintah maupun sekolah/madrasah itu sendiri. Di samping itu juga kepala sekolah/madrasah harus memiliki rencana ke depan,

Tidak mudah menjadi kepala sekolah/madrasah karena harus memiliki standar kualifikasi dan kompetensi yang telah ditetapkan oleh pemerintah, tetapi, tetap saja selalu ada permasalahan dalam aplikasi pengangkatan kepala sekolah/madrasah, walaupun telah ada pendekatan dalam pengangkatan kepala sekolah/madrasah yang secara khusus menekankan adanya pengakuan atas suatu profesi oleh negara.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2000 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 38 tahun 1992 Tentang Tenaga Kependidikan ayat (1), (2), (3) dan (4) menyebutkan bahwa:

1. Tenaga kependidikan yang akan ditugaskan untuk bekerja sebagai pengelola satuan pendidikan dan pengawas pada jenjang pendidikan dasar dan menengah pada dasarnya dipilih dari kalangan guru.
2. Tenaga kependidikan yang akan ditugaskan untuk bekerja sebagai pengelola satuan pendidikan dan penilik di jalur pendidikan luar sekolah pada dasarnya dipilih dari kalangan tenaga kependidikan.
3. Dalam hal penugasan sebagai pengawas dan penilik tidak dapat dilakukan yang diakibatkan oleh keterbatasan jumlah guru dan tenaga pendidik sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2), menteri dapat menugaskan pegawai negeri sipil lainnya untuk menjadi pengawas atau penilik dengan cara melakukan penyaringan sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan oleh Menteri.
4. Calon tenaga kependidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), dan ayat (3), dipersiapkan melalui pendidikan khusus (Permen, No. 38, 39 Tahun 2000 tentang Tenaga Kependidikan)

Peraturan Pemerintah ini, khususnya pada pasal 4 menyebutkan bahwa tenaga kependidikan yang akan ditugaskan untuk bekerja mengelola satuan pendidikan dipersiapkan melalui pendidikan khusus. Meskipun dalam peraturan pemerintah tersebut tidak menyebutkan tentang pendidikan khusus bagi (calon) kepala sekolah/madrasah, namun disini ada komitmen kuat dari pemerintah untuk mempersiapkan secara khusus, pendidikan dan latihan bagi pengelola satuan pendidikan.

Dalam Permendinas No. 13 Tahun 2007 yang ditetapkan pada tanggal 17 April 2007 disebutkan bahwa untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah seseorang wajib memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi. Untuk standar kualifikasi meliputi kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi umum kepala sekolah/madrasah yaitu, kualifikasi akademik (S1), usia maksimal 56 tahun, pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 8 (delapan) tahun, sebagai guru sekolah/madrasah yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah minimal 4 tahun, dan pangkat serendah-rendahnya III/c atau yang setara. Sedangkan kualifikasi khusus yaitu berstatus guru, bersertifikat pendidik, dan memiliki sertifikat kepala sekolah/madrasah.

Selain standar kualifikasi kepala sekolah/madrasah juga harus memenuhi standar 5 kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah. Lima kompetensi yang harus dikuasai oleh seorang kepala sekolah/madrasah yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Untuk meningkatkan kualitas mutu pendidikan diperlukan supervisi akademik karena bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme pendidik orang yang melakukan supervisi yaitu supervisor atau kepala sekolah/madrasah. kepala sekolah dan pengawas wajib menjadi supervisor karena mereka merupakan atasan, hal tersebut sesuai dengan hadits Nabi:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ أَلَا كُنتُمْ رَاعٍ وَكُنتُمْ مَسْئُولٌ  
عَنْ رَعِيَّتِهِ فَأَلْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ  
بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَالِدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ  
رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُنتُمْ رَاعٍ وَكُنتُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

*“Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang kamu pimpin. Seorang raja adalah pemimpin bagi rakyatnya, dan dia akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang dipimpinnnya. Seorang suami adalah pemimpin bagi anggota keluarganya dan dia akan dimintai pertanggung jawaban terhadap mereka. Seorang istri adalah pemimpin bagi rumah tangga, suami dan anak-anaknya, dan dia akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang dipimpinnnya. Seorang hamba adalah pemimpin bagi harta majikannya, dan dia juga akan dimintai pertanggung jawaban terhadap apa yang dipimpinnnya. Dan ingat setiap kamu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban terhadap kepemimpinannya.” (Muslim, Shahih Muslim, juz 9, Mauqi`u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005).*

Beberapa hadits Rasulullah Saw juga menganjurkan perlunya melaksanakan pengawasan atau evaluasi dalam setiap pekerjaan. Ajaran Islam sangat memperhatikan adanya bentuk pengawasan terhadap diri terlebih dahulu sebelum melakukan pengawasan terhadap orang lain. Hal ini antara lain berdasarkan hadits Rasulullah Saw sebagai berikut:

*“Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat kerja orang lain.” (HR. Tirmidzi: 2383).*

Berdasarkan hadits diatas, pengawas dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang

hak. Pengawasan di dalam ajaran Islam adalah pengawasan yang berasal dari diri sendiri, dan yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT.

Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan secara terencana, dan teratur. Tidak terkecuali dengan proses kegiatan belajar-mengajar yang merupakan hal yang harus diperhatikan, karena substansi dari pembelajaran adalah membantu siswa agar mereka dapat belajar secara baik dan maksimal.

Kegiatan supervisi akademik merupakan rangkaian dalam penjaminan mutu pendidikan, tapi sering terabaikan oleh kepala sekolah. Hal ini dibuktikan oleh hasil penelitian Willis (Satori, 1989 : 100), yang menemukan bahwa kepala sekolah menggunakan sebagian besar waktunya untuk mengerjakan pekerjaan kantor dan menghadiri rapat-rapat yang sifatnya berisi masalah-masalah administratif. Di negeri kita sendiri disinyalir bahwa pengawasan internal kurang berjalan dengan baik, termasuk supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah kepada guru. Hal ini dimuat dalam harian Radar Semarang : "Secara teoritis kepala sekolah telah banyak menyusun perencanaan supervisi guru di kelas, namun dengan dalih kesibukan tugas pokok lainnya pelaksanaan supervisi belum banyak dilakukan"(Eriyadi, 2008).

Terdapat data bahwa tingkat kompetensi kepala sekolah/madrasah di Indonesia ternyata masih rendah, ini disebabkan oleh beragam faktor. Menurut Surya selaku Direktur Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional dari hasil uji kompetensi yang dilakukan Dirjen PMPTK,

"...tidak ada pengawasan bagi kinerja kepala sekolah, sehingga tidak ada motivasi bagi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensinya dalam menjalankan tupoksi kepala sekolah dengan baik, diperkirakan 70% dari 250.000 kepala sekolah tidak kompeten, mestinya lima kompetensi ternyata hampir semua tidak dimiliki, terutama di bidang manajerial dan supervisi, sebagai kompetensi yang paling menentukan kualitas pendidikan". di muat dalam situs berita Tempointeraktif.com

Kepala sekolah/madrasah masih banyak yang belum memahami tugas dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah, sebagaimana yang diungkapkan Itje Chodidjah, praktisi pendidikan di Jakarta yang di muat dalam situs berita *kompas\_kemendikbud.com*:

"Dalam peningkatan mutu pendidikan, pemerintah seharusnya tak hanya menasar guru, misalnya lewat uji kompetensi guru. Pemerintah juga harus memastikan supaya pengawas dan kepala sekolah kompeten dan menjalankan tugasnya".

"...banyak kepala sekolah yang hanya mengurus masalah administrasi. Padahal, hal yang lebih penting justru mengoptimalkan kemampuan guru dan meningkatkan mutu pendidikan".

Penulis melakukan wawancara dengan Musliar Kasim selaku wakil menteri pendidikan dan Kebudayaan pada tanggal 21 Juli 2013 di gedung Kemendikbud:

“...bahwa kualitas proses mengajar di kelas tidak hanya tergantung pada kompetensi guru, tetapi juga pada peran dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah melalui supervisi dalam mengawal tugas harian guru diyakini mampu meningkatkan kualitas belajar mengajar yang menjawab tuntutan terkini dan sesuai dengan kebutuhan sekolah”.

Kemudian penyebab rendahnya mutu kepala sekolah/madrasah juga disebabkan pada sistem pengangkatan dan rekrutmen kepala sekolah/madrasah yang belum jelas sehingga pada akhirnya turut mempengaruhi kualitas sekolah/madrasah yang dipimpinnya. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan oleh Surya sebagai Direktur Tenaga kependidikan Departemen Nasional sebagaimana yang termuat dalam situs berita *Tempointeraktif.com*:

“Penyebab rendahnya mutu mereka karena proses rekrutmen dan pengangkatan yang sepenuhnya otoritas kepala daerah. Kewenangan tersebut menjadikan Bupati atau Wali Kota seenaknya mengangkat kepala sekolah. Selain itu mereka juga jarang diberikan pelatihan. Pemerintah Malaysia menetapkan 300 jam training seseorang untuk menjadi kepala sekolah, Singapura menetapkan standar 16 bulan pelatihan (Tempo, 2008).”

Karenanya wajar, Joko Widodo melalui Pemprov DKI melakukan pelelangan kepala sekolah dan mendapat respon Mendikbud, Muhammad Nuh, berpendapat,

“penerapan sistem lelang ini bisa positif maupun negatif, pada sistem lelang mungkin ada orang yang sebenarnya bagus namun tidak mengajukan diri dalam proses itu. meskipun demikian, cara apa pun dipakai diharapkan bisa mendapatkan kepala sekolah yang memadai sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Intinya, cara pemilihan harus menghasilkan kepala sekolah yang terbaik dengan memiliki lima aspek kompetensi yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial”. di muat dalam situs berita *kompas\_kemendikbud.com*:

Rendahnya kualifikasi akademik dan kompetensi kepala sekolah/madrasah terjadi hampir di semua wilayah Indonesia, termasuk kabupaten Bogor seperti yang di muat dalam situs Poskota bahwa Peraturan Bupati Bogor nomor 49 tahun 2013 mengatur masa tugas kepala sekolah, pada bab IV, pasal 13 ayat 1 disebutkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah diberikan untuk satu kali masa tugas selama 4 tahun, selanjutnya pada pasal 2 berbunyi, masa tugas apabila memiliki prestasi kerja minimal baik dapat

diperpanjang 1 kali lagi masa tugas. Sementara itu di kabupaten Bogor ada beberapa jabatan kepala sekolah/madrasah yang sudah mencapai 12-13 tahun belum juga diganti bahkan masih dipertahankan oleh kepala dinas pendidikan kabupaten Bogor. Ini berarti ada penyelewengan Peraturan Bupati Bogor.

Kinerja guru sekolah tingkat menengah pertama (MTs) di kabupaten Bogor belum memenuhi harapan sebagaimana mestinya. Masih sering dijumpai guru kurang disiplin dalam melaksanakan tugasnya seperti ada guru keluar daerah tanpa izin, tidak masuk mengajar tanpa izin, masih ada yang memberikan catatan kepada siswa kemudian meninggalkan ruang kelas, tidak memiliki program kerja, terbukti pada saat mulai pemberkasan untuk pencairan sertifikasi barulah mempersiapkan administrasi guru, dan lain-lain.

Penulis pernah mengamati di beberapa sekolah dan menemukan terdapat 2 kelas di tingkat MTs yang tidak ada guru mengajar di dalam kelas. Kemudian peneliti mengamatinya bahwa guru yang seharusnya mengajar di atas tersebut berada di kantin sekolah sedang asyik mengobrol dengan temannya. Hal demikian memang dapat terjadi karena belum optimalnya pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala

sekolah/madrasah terhadap guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran di kelas. Dalam hal ini pembinaan dan bimbingan dari kepala sekolah/madrasah sangat diperlukan yaitu dalam rangka memberikan pengertian serta pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab seorang guru dalam memajukan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.

Proses pencairan sertifikasi, administrasi guru menjadi syarat berkas yang harus diamati dan dilaporkan ke pokjawas, saya mengamati banyak guru-guru di wilayah kabupaten Bogor yang mencari bahan untuk kelengkapan administrasi guru, padahal kegiatan belajar mengajar sudah berjalan satu semester, tapi kenapa baru mempersiapkan administrasi guru, ini berarti tidak ada pengawasan dari kepala sekolah/madrasah berkaitan dengan administrasi kinerja guru dalam pembelajaran.

Lain halnya dengan pengamatan penulis terhadap guru-guru di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng, mereka sudah mempersiapkannya jauh-jauh hari, sebelum tahun pelajaran berjalan, guru-guru MTsN Model Babakansirna leuwisadeng mempersiapkan administrasi guru pada saat liburan akhir semester, maka jika ada pemberkasan administrasi guru, mereka sudah siap diperiksa.

Dari hasil penelitian terdahulu, secara teoritis kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng sudah merancang program supervisi akademik sekolah untuk jangka waktu satu tahun pelajaran yang di dalamnya terdapat perencanaan, penyusunan atau program supervisi akademik kepala madrasah yang tujuannya untuk menilai kinerja guru, dan kegiatan supervisi dijadikan sebagai bagian memenuhi syarat administrasi, kemudian sudah

mempersiapkan teknik pelaksanaan supervisi dan program tindak lanjut hasil supervisi. Hal ini dapat dipenuhi dengan optimal di tengah berbagai macam kesibukan seperti rapat-rapat, pengelolaan administrasi madrasah yang banyak dan lainnya. Tentu hal demikian terjadi karena kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng berkompeten melaksanakan tupoksinya sebagai kepala madrasah dan dewan guru dijadikan sebagai mitra kerja. Maka seyogyanya diperlukan adanya jalinan komunikasi antara guru dan kepala madrasah dengan baik, agar tidak menimbulkan persepsi yang keliru atau bahkan sering mencurigai karena ketidaktahuan masing-masing pihak membuat suasana tidak harmonis. Lalu kegiatan supervisi juga dianggap sebagai solusi mempertahankan madrasah model karena MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dijadikan madrasah percontohan.

Berdasarkan wawancara awal dengan Bapak Dadan selaku pengawas MTs kecamatan Leuwisadeng pada tanggal 25 Oktober 2013 tentang hasil evaluasi kinerja kepala sekolah tahun pelajaran 2012/2013, khususnya mengenai komponen supervisi akademik, yaitu dari kegiatan menyusun perencanaan program supervisi, melaksanakan program supervisi, dan kegiatan tindak lanjut hasil pelaksanaan supervisi, rata-rata ada diangka antara 20% s.d 80% karena masing-masing sekolah ada yang tidak menjalankannya dan ada pula beberapa sekolah yang menjalankannya secara optimal.

Dari gambaran atau temuan diatas masih adanya kepala madrasah yang belum menyusun program supervisi, melaksanakan tugas supervisi akademik maupun menindaklanjuti hasil supervisi terhadap bawahan yang menjadi tanggung jawabnya. Hal tersebut dapat terlihat pada dokumen yang ada, seperti program supervisi, buku tamu kelas, buku supervisi dan arsip/dokumen supervisi yang pernah dilakukan oleh kepala sekolah, kemampuan dan keterampilan kepala sekolah masih rendah dalam masalah supervisi, dan tidak ada usaha untuk meningkatkan diri menguasai pengetahuan dan keterampilan tersebut. Mereka bekerja hanya sebatas kemampuan yang ada atau tidak memiliki kreativitas yang tinggi, dan masalah administrasi sekolah sering dijumpai hanya adopsi atau menyontoh dari madrasah-madrasah lain. Seorang kepala madrasah yang berkompeten bukanlah hanya sekedar menyusun perencanaan atau program yang baik, tetapi juga harus melaksanakannya dengan baik serta menindaklanjuti hasil temuan yang diperoleh agar supervisi yang dilakukan dapat memberikan manfaat kepada guru.

Kemudian peneliti mengamati dokumen yang ada di ruang kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng, ditemukan program kerja supervisi akademik, mulai dari penyusunan perencanaan supervisi akademik, terdapat berita acara penyusunan perencanaan supervisi akademik dihadiri oleh kepala madrasah, wakil-wakilnya, dan seluruh guru. Sedangkan pelaksanaan supervisi terjadwal dan berkala oleh kepala madrasah terhadap guru, hingga menyebabkan pembelajaran efektif dan kerja sama antara kepala madrasah dan

guru menjadi harmonis, lalu tahap tindak lanjut dalam rangka perbaikan. (dokumen ada di lampiran). Ini yang melatar belakangi penulis melakukan objek penelitian di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Kabupaten Bogor.

Kabupaten Bogor memiliki 5 MTsN diantaranya MTsN Parung, MTsN Leuwisadeng, MTsN Cariu, MTsN Tonjong, dan MTsN Cibinong. Diantara 5 MTsN di wilayah kabupaten Bogor hanya MTsN Leuwisadeng yang ditetapkan sebagai MTsN Model, karena secara grafik madrasah ini mengalami kemajuan dan peningkatan, baik dari bertambahnya siswa, lengkapnya fasilitas, maupun tambahan staf pengajar yang profesional di bidangnya.

Meskipun letaknya jauh dari kotamadya Bogor, yaitu sekitar 35 km, akan tetapi eksistensi MTsN Model Babakansirna yang memang salah satu lembaga pendidikan terpilih sebagai sekolah percontohan, tetap tidak terpengaruhi oleh letak geografis yang dapat dikatakan jauh dari perkotaan. Sebagai salah satu bukti konkritnya adalah siswa MTsN Model Babakansirna tahun ajaran 2013/2014 mencapai 1250 dan prestasi yang telah dihasilkan juga berkompetisi dengan sekolah atau madrasah lain, baik keilmuan yang bersifat umum maupun agama.

Hasil observasi penulis terdahulu, setiap tahun pelajaran baru, MTsN Model ini menerima siswa baru kurang lebih 450 siswa. Ini menunjukkan bahwa madrasah ini menjadi pilihan orang tua untuk menyekolahkan anaknya di madrasah ini. Dengan banyaknya minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya, maka pihak sekolah maupun madrasah dituntut untuk lebih meningkatkan kualitasnya, baik dari faktor pembelajaran (kurikulum) yang nantinya akan bermuara pada kompetensi anak didik dan faktor servis atau pelayanan yang diberikan kepada anak didik/masyarakat agar merasa nyaman dalam melakukan kegiatan pembelajaran.

Semua yang kini di dapatkan tidak lepas dari peran seorang pengelola sekolah yaitu kepala sekolah yang pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik menghadapi kendala yang dihadapi madrasah, memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah, khususnya kompetensi supervisi.

Berdasarkan gambaran umum permasalahan dan data penulis pra observasi, penulis tertarik untuk membahas kompetensi supervisi kepala sekolah dengan judul “Kompetensi Supervisi Akademik Kepala Sekolah di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Kabupaten Bogor”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang masalah di atas maka ada beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Pengangkatan kepala sekolah/madrasah berdasarkan kekerabatan dan tidak sesuai dengan kompetensinya.

2. Banyak kepala sekolah/madrasah yang hanya mengurus masalah administrasi sekolah.
3. Penguasaan standar kompetensi kepala sekolah/madrasah belum merata.
4. Kompetensi supervisi akademik kepala sekolah/madrasah sangat rendah.
5. Pengawasan terhadap kinerja kepala sekolah/madrasah tidak efektif.

### **C. Pembatasan Masalah**

Pendekatan model supervisi akademik diantaranya *pertama*, pendekatan model ilmiah. *Kedua*, pendekatan model artistik, *ketiga*, pendekatan model klinik. ketiga pendekatan tersebut, diaksentuasikan pada supervisi akademik khususnya dalam proses pembelajaran. Karena terbatasnya kemampuan dan waktu, penelitian ini difokuskan kepada kompetensi supervisi akademik kepala madrasah dengan pendekatan model ilmiah yaitu melaksanakan supervisi pembelajaran dengan menerapkan prosedur-prosedur sebagaimana dalam metode ilmiah. Merumuskan masalah berdasarkan kerangka teori pembelajaran, menyusun hipotesis, mengumpulkan data, menganalisis data dengan menggunakan teknik analisis yang relevan, menguji hipotesis, dan akhirnya menarik kesimpulan. Alasan peneliti menggunakan pendekatan model ilmiah karena instrumen supervisi akademik yang digunakan kepala madrasah berbasis pada rubrik penilaian guru dari Pokjawas Kemenag kabupaten Bogor. maka dengan menerapkan prosedur-prosedur demikian, maka supervisor akan mendapatkan gambaran mengenai pembelajaran yang dilakukan oleh guru bersama dengan siswanya.

Selanjutnya alasan, dan mengambil lokasi tersebut antara lain karena MTsN Model Leuwisadeng mampu menjadi madrasah unggul di tengah sekolah-sekolah negeri dan madrasah-madrasah lainnya juga beberapa pesantren terpadu.

### **D. Perumusan Masalah**

Berdasarkan pemikiran yang terdapat pada latar belakang, ditemukannya kompetensi supervisi akademik kepala sekolah yang rendah di wilayah kabupaten Bogor, tetapi kepala sekolah MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng, dianggap mampu melaksanakan tupoksi kepala sekolah sebagai supervisor. Maka dalam penelitian ini akan mengarahkan fokus permasalahannya yang dirumuskan pada pertanyaan berikut:

1. Bagaimana kompetensi supervisi kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam membuat perencanaan program supervisi akademik kepala madrasah?
2. Bagaimana kompetensi supervisi kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam melaksanakan supervisi akademik kepala madrasah?

3. Bagaimana kompetensi supervisi kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam melaksanakan program tindak lanjut hasil supervisi akademik?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang kompetensi supervisi akademik kepala sekolah sebagai pengelola dan penanggung jawab akuntabilitas lembaganya dalam peningkatan mutu madrasah.

Sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui kompetensi supervisi kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam membuat perencanaan program supervisi akademik kepala madrasah.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan tentang kompetensi supervisi kepala MTsN Babakansirna Leuwisadeng dalam melaksanakan supervisi akademik kepala madrasah.
3. Untuk mengetahui kompetensi supervisi kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam melaksanakan program tindak lanjut supervisi akademik kepala madrasah.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, dapat memberikan masukan terhadap kinerja kepala sekolah khususnya di Indonesia dalam pencapaian keunggulan madrasah.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pimpinan/kepala madrasah. secara khusus penelitian ini diharapkan dapat berguna: (1) sebagai masukan dalam proses peningkatan kompetensi supervisi akademik kepala sekolah, (2) sebagai masukan atau informasi dalam menciptakan budaya akademik yang kondusif untuk menunjang kompetensi supervisi akademik kepala sekolah yang produktif, (3) sebagai masukan dalam menyusun skala prioritas program pengembangan kualitas pelayanan pendidikan.

#### **G. Penelitian Terdahulu yang relevan**

Untuk memperoleh gambaran awal, maka dalam tinjauan pustaka ini memuat beberapa penelitian yang relevan untuk memperkaya pandangan peneliti sebagai bahan kajian permasalahan yang ditemukan dalam pelaksanaan supervisi akademik. Hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah menjadi bahan untuk membandingkan dengan penelitian ini.

Beberapa hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya terkait pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah antara lain:

1. Penelitian dilakukan oleh Slamet Fathuri pada tahun 2012 dengan judul “Peran Kompetensi Kepala Madrasah Menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007 dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan”. (Studi kasus di MI Kecamatan Belik Kabupaten Pematang), tesis ini menjelaskan bahwa kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki kepala madrasah memiliki dampak sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan, terutama peran kepala sekolah sebagai supervisor harus berusaha membantu memberikan supervisi terhadap stafnya dalam menyusun program, mempertinggi kecakapan dan keterampilan mengajar, serta mengadakan evaluasi secara kontinyu, sedikit berbeda dengan penulis yang menyikapi pada bagaimana realisasi kompetensi supervisi akademik kepala sekolah dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru dan ketercapaian pelaksanaan supervisi akademik berjalan optimal, pelaksanaan supervisi melalui pendekatan ilmiah. Supervisi akademik ilmiah bagian dari gerakan manajemen ilmiah, dipandang sebagai gambaran hasil penelitian dan aplikasi metode pemecahan masalah, dan dipandang sebagai bagian dari ideologi demokrasi.
2. Penelitian dilakukan oleh Rita Wulandari pada tahun 2009 dengan judul tesis “upaya kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan profesionalisme guru PAI dalam proses pembelajaran di SMA Muhammadiyah 4 Yogyakarta”. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja supervisi kepala sekolah melalui pendekatan klinis sudah dijalankan dengan baik dan mampu memberikan perbaikan terhadap permasalahan guru dalam proses pembelajaran. Sedangkan tesis penulis memberikan gambaran bagaimana kompetensi supervisi kepala sekolah melalui pendekatan ilmiah pun dapat berjalan dengan baik.
3. Penelitian Sutikno (Program Studi Pendidikan Sejarah, Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2009) dengan tesisnya yang berjudul “Peranan Supervisi Pengawas TK/SD/SDLB dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru SD pada Pembelajaran IPS Sejarah”. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan desain deskriptif dilakukan di sekolah Dasar (SD) 1 Colo dan Sekolah Dasar (SD) 2 Japan. Dalam penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa supervisi yang dilakukan pengawas TK/SD/SDLB telah berhasil meningkatkan profesionalisme guru SD pada pembelajaran mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) Sejarah di Sekolah Dasar 2 Japan, dengan tumbuhnya intropeksi diri dari kepala sekolah untuk memberikan motivasi kepada guru dalam melaksanakan pembelajaran, dan guru lebih berani mengutarakan kekurangannya dalam proses pembelajaran untuk

didiskusikan dengan rekan kerjanya dalam upaya mengembangkan inovasi pembelajaran. Maka dapat dikatakan jika tupoksi kepala sekolah sebagai supervisor dilaksanakan dengan baik, akan meningkatkan profesionalisme guru, maka pada penelitian ini juga akan menelusuri jika kepala sekolah menjalankan tupoksi sebagai supervisi sangat baik berarti sudah berkompotensi sebagai kepala sekolah.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Hakikat Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah**

Kompetensi didefinisikan sebagai *an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation* ( Spencer, 1993: 9). Atau karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian. Kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi.

Kompetensi dalam bahasa Indonesia merupakan serapan dari bahasa Inggris, *competence* yang berarti kecakapan dan kemampuann (Echols dan Shadily, 2002: 132). Kompetensi adalah kumpulan pengetahuan, perilaku dan keterampilan yang harus dimiliki guru untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan, pelatihan, dan belajar mandiri dengan memanfaatkan sumber belajar (Musfah, 2011: 27).

Menurut Litteral dan Stephen J. Kenezovich sebagaimana dikutip oleh Hamzah B. Uno, memberikan pengertian sebagai berikut:

Kompetensi adalah kekuatan mental dan fisik untuk melakukan tugas atau keterampilan yang dipelajari melalui latihan dan praktek. Sedangkan menurut Stephen J. Kenezovich, kompetensi adalah kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan menurut Kenezovich merupakan hasil dari penggabungan dari kemampuan-kemampuan yang banyak jenisnya, dapat berupa pengetahuan, keterampilan, kepemimpinan, kecerdasan dan lain-lain yang dimiliki seseorang untuk mencapai tujuan organisasi (Uno, 2008: 62).

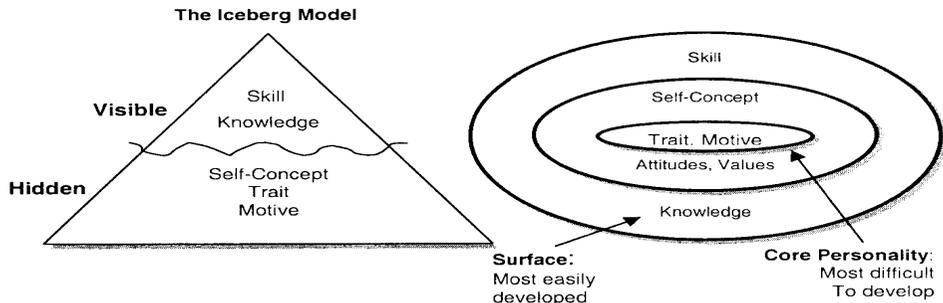
Dengan demikian, kompetensi pada suatu profesi sangat menentukan bagi kelancaran bahkan kelangsungan hidup pada suatu organisasi. Organisasi yang dipimpin oleh orang yang kompeten tentu saja membawa dampak positif bagi organisasi. Pengalaman-pengalaman yang didapat melalui pendidikan dan pelatihan telah memberikan orang tersebut karakteristik-karakteristik kompetensi. Seseorang yang kompeten di bidangnya mampu menghadapi tuntutan-tuntutan organisasi dengan hasil dan kinerja yang memuaskan.

Menurut Lyle Spencer kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu "*threshold competencies*" dan "*differentiating competencies*". *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan "*differentiating competencies*" adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang guru harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran "*threshold competencies*", selanjutnya apabila guru dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya maka hal itu sudah masuk kategori "*differentiating competencies*" (Spencer, 1993: 15).

Terdapat lima karakteristik kompetensi yaitu :

- 1) *Motives*, adalah sesuatu yang selalu dipikirkan atau diinginkan seseorang yang dapat mengarahkan, mendorong atau menyebabkan orang melakukan suatu tindakan. Motivasi ini mengarahkan seseorang untuk menentukan atau menetapkan tindakan-tindakan yang memastikan dirinya mencapai tujuan yang diharapkan (Amstrong, 1990: 68).
- 2) *Traits*, merujuk pada ciri bawaan yang bersifat fisik (*physical characteristics*) dan tanggapan yang konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.
- 3) *Self concept*, yakni sikap, nilai atau image yang dimiliki seseorang tentang dirinya sendiri. *Self concept* ini akan memberikan keyakinan pada seseorang siapa dirinya. Apakah ia seorang pemarah atautkah orang yang sabar dan mampu mengendalikan diri. Demikian pula, apakah ia seorang yang cerdas atautkah ia selalu mengalami kesulitan dalam memahami sesuatu.
- 4) *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu.
- 5) *Skill*, merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas mental atau tugas fisik tertentu. Berbeda dengan keempat karakteristik kompetensi lainnya yang bersifat "*inten*" dalam diri individu, *skill* merupakan karakteristik kompetensi yang berupa "*action*". *Skill* mewujudkan sebagai perilaku yang di dalamnya terdapat *motives*, *traits*, *self concept* dan *knowledge* (Lyle Spencer, 1993: 9-10).

Hubungan kausal antara kompetensi, perilaku, dan kinerja oleh Spencer dan Spencer (1993: 13) diragakan sebagai berikut:



Gambar 2.1  
Sumber, Lyle Spencer & Spencer (1993: 11)

Gambar 2.1 mengilustrasikan bahwa kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) dan keterampilan (*skill*) cenderung lebih tampak (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Kompetensi konsep diri (*self-concept*), sifat (*trait*) dan motif (*motive*) lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang.

Konsep kompetensi tampak menjadi kebutuhan mutlak yang tidak bisa ditawar lagi bagi kehidupan organisasi dimasa yang akan datang. Dari berbagai pendapat para pakar tentang kompetensi sebagaimana tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah sebagai suatu karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif, atau berperformance superior ditempat kerja, atau pada situasi tertentu.

Kompetensi terkait erat dengan standar. Seseorang disebut kompeten dalam bidangnya jika pengetahuan, keterampilan, dan sikapnya, serta hasil kerjanya sesuai standar (ukuran) yang ditetapkan dan/atau diakui oleh lembaganya/pemerintah (Musfah, 2011: 28) disisi lain, kompetensi merupakan tugas khusus yang berarti hanya dapat dilakukan oleh orang-orang special/tertentu, artinya tidak sembarang orang dapat melakukan tugas tersebut, maka pemaknaan ini sejalan dengan istilah tugas profesi (*professional*).

Penilaian kompetensi dapat dilakukan dengan dua cara, langsung dan tidak langsung; satu aspek dan banyak aspek (komprehensif)-tergantung pada tujuan penilaiannya. Misalnya kepala sekolah mampu melakukan supervisi akademik dengan membuat bukti laporan perencanaan supervisi akademik,

melaksanakan supervisi akademik, dan membuat program tindak lanjut hasil supervisi, yang diamati oleh pengawas sekolah/madrasah.

Pada sisi lain dibutuhkan data lainnya untuk menilai kompetensi kepala madrasah secara utuh, seperti pengawas mengamati bagaimana persiapan kepala madrasah mengawali kinerjanya dengan membuat perencanaan program kerja kepala madrasah untuk satu tahun kedepan, baik jangka pendek dan jangka panjang. Proses penilaian kompetensi semacam ini membutuhkan waktu minimal enam bulan hingga satu tahun.

Penilai harus mengumpulkan bukti yang dapat disusun secara utuh mengenai kondisi yang akan di observasi; bukti yang dikumpulkan dari observasi yang konsisten dapat dijadikan penilaian kompetensi seseorang. Messick-sebagaimana dikutip Wolf (1995:40) dikutip ulang oleh Jejen (2011: 30) menyatakan, *“competencies a construct, and not some thing that we can observe directly if we are going to assess and train people explicitly in term of competencies, we will have to develop observable measure...”*

Disini penulis akan menjelaskan pemimpin organisasi pada sebuah madrasah, maka fokus bahasannya adalah kepala madrasah.

Kepala madrasah adalah pemimpin pada organisasi madrasah, jabatan kepala madrasah bukanlah pekerjaan yang semua orang dapat melakukannya, dibutuhkan kemampuan khusus bagi seseorang untuk menjadi kepala madrasah. Agar madrasah yang dipimpinnya dapat meraih keunggulan kompetitif tentunya harus didukung oleh kompetensi yang dapat mendukung tercapainya profesionalisme kepala madrasah.

Usaha-usaha untuk melahirkan kepala madrasah yang professional dan kompetitif telah dilakukan oleh berbagai pihak. Kajian mengenai kepala madrasah yang professional telah menghasilkan berbagai pendapat mengenai seperti apa kepala madrasah yang professional yang tentunya harus memiliki kompetensi yang diisyaratkan.

## **1. Kualifikasi dan Dimensi Kompetensi Kepala Madrasah**

Hal yang harus diperhatikan agar kepala madrasah dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik adalah kualifikasi dan kompetensi. Kualifikasi dan kompetensi yang telah di standarkan dan sangat dibutuhkan bagi para kepala madrasah dalam memimpin dan menyelenggarakan madrasah. Standar kualifikasi dan kompetensi yang dibuat tentu saja demi terciptanya *input*, proses dan *output* yang berkualitas melalui kepemimpinan kepala madrasah yang kompeten dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

## **a. Kualifikasi kepala madrasah**

Sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 ditegaskan adanya dua bentuk kualifikasi, yakni yang bersifat umum dan bersifat khusus. Kualifikasi umum diantaranya memperhatikan minimal latar belakang pendidikan S-1/D-IV dengan berusia setinggi-tingginya 56 tahun, pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 8 (delapan) tahun, sebagai guru sekolah/madrasah yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah minimal 4 tahun, dan pangkat serendah-rendahnya III/c atau yang setara. Sedangkan kualifikasi khusus seorang kepala sekolah/madrasah, yakni berstatus sebagai guru, memiliki sertifikat pendidik, dan memiliki sertifikat kepala SD/MI, SMP/MTs, SMA/SMK/MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah (Permendiknas, 2007).

## **b. Dimensi Kompetensi Kepala Sekolah.**

Pemerintah melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 telah menetapkan standar kepala sekolah. Terdapat 5 standar kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, dan kompetensi kewirausahaan.

Berikut ini dijelaskan hal-hal yang terkait kompetensi kepala madrasah itu. segala hal yang terkait dengan kompetensi yang harus sesegera mungkin dicapainya agar mampu mengajak guru untuk menjadi tenaga pendidik profesional. Tujuan pendidikan nasional dapat diraih jika para guru telah benar-benar kompeten, yang dengannya pula guru berhak mendapatkan gaji atau kesejahteraan yang memadai.

Dari setiap dimensi kompetensi tersebut, dijabarkan tentang apa saja yang harus di capai oleh seorang kepala sekolah. Di bawah ini Iskandar memberi penjabaran sederhana dari setiap dimensi kompetensi.

### **1) Kompetensi Kepribadian**

Dimensi kompetensi kepribadian berasal dan berada dalam diri guru, terkait dengan akhlak, integritas, motivasi pengembangan diri, dan bakat serta minat terhadap jabatan. Dimensi kepribadian ini tidak hanya mencakup kecerdasan intelektual, tetapi juga emosional.

Dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah/madrasah dituntut memiliki kepribadian (1) integritas kepribadian yang kuat, yang dalam hal ini ditandai dengan konsisten dan berpikir, berkomitmen, tegas, disiplin dalam menjalankan tugas, (2) memiliki keinginan kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala sekolah, dalam hal ini meliputi memiliki rasa keingintahuan

yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru, mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa ingin tahu (3) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas, meliputi kecenderungan selalu ingin menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain mengenai rencana, proses pelaksanaan dan efektivitas program. (4) mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan (5) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin.

## **2) Kompetensi Manajerial**

Dimensi kompetensi manajerial berhubungan dengan kemampuan dan pemberdayaan kepala sekolah/madrasah dalam mengelola segenap aspek di lembaga pendidikannya. Melalui kompetensi ini, seorang kepala sekolah/madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan perencanaan mengelola segenap aspek di sekolah (personil, siswa, sarana dan prasarana, kurikulum dan lain-lainnya), antisipatif, responsive, dan adaptif terhadap perkembangan dan perubahan organisasi, sampai dengan kemampuan mewujudkan peran-peran dalam melakukan pemantauan, supervisi dan pelaporan pelaksanaan program sekolah/madrasah.

Tugas kepala sekolah dalam bidang manajerial, mencakup proses perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pergerakan (actuating), dan pengawasan (controlling) sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi. Dalam Bidang Perencanaan kepala sekolah bertugas menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, Perencanaan Jangka pendek ataupun jangka panjang. Contohnya dalam bentuk RKS (Rencana kerja Sekolah) dan RKAS (Rencana Kerja Anggaran Sekolah). Dalam bidang Pengorganisasian dan Pergerakan kepala sekolah harus bisa mengorganisasi dan memberdayakan seluruh Stageholder sekolah misalnya mengorganisasikan guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, Mengorganisasikan sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. Dalam Bidang Pengawasan kepala sekolah melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Tuntutan pengembangan kompetensi manajerial kepala sekolah menjadi kebutuhan, karena selain dari tuntutan Permendiknas No. 13 Tahun 2007, dari stageholder sekolah dan Masyarakat ada beberapa tugas yang memang menuntut kemampuan manajerial yang tinggi, Kompetensi Manajerial kepala sekolah semakin penting untuk ditingkatkan sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Di samping itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang diterapkan

dalam kegiatan pendidikan di sekolah juga cenderung bergerak maju semakin pesat sehingga menuntut penguasaan secara profesional.

### **3) Dimensi Kewirausahaan**

Istilah kewirausahaan atau sering disebut wiraswasta, merupakan terjemahan dari istilah entrepreneurship. Istilah tersebut pertama kali dikemukakan oleh Ricard Cantillon, orang Irlandia yang berdiam di Perancis, dalam bukunya yang berjudul *Essai Bar la Nature du Commercen*, tahun 1755 (Depdiknas 2004).

Dilihat dari segi etimologis, wiraswasta, merupakan suatu istilah yang berasal dari kata-kata “wira” dan “swasta”. Wira berarti berani, utama, atau perkasa. Swasta merupakan paduan dari kata “swa” dan “sta”. Swa artinya sendiri, sedangkan sta berarti berdiri. Dengan demikian maknanya menjadi berdiri menurut kekuatan sendiri. Jadi yang dimaksud dengan wiraswasta adalah mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri dengan landasan keyakinan dan watak yang luhur.

Dari beberapa definisi diatas maka kompetensi kewirausahaan dalam adalah kemampuan kepala sekolah dalam mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri yang dicirikan dengan kepribadian kuat, bermental wirausaha. Sedangkan jika ingin sukses dalam mengembangkan program kewirausahaan di sekolah, maka kepala sekolah, tenaga kependidikan baik guru maupun non guru dan peserta didik harus bisa secara bersama memahami dan mengembangkan sikap kewirausahaan sesuai dengan tugas masing-masing.

Dimensi kewirausahaan berhubungan daya dan perilaku kreatif dan inovatif kepala sekolah/madrasah dalam mengelola lembaganya ke arah yang lebih baik. Seperangkat unsur terkandung dalam dimensi ini, maka dari kemampuan visioner kepala sekolah/madrasah orientasi terhadap prestasi sampai dengan keberanian untuk menerima gagasan/ide baru dan mengambil resiko untuk melakukan perubahan.

### **4) Dimensi Sosial**

Iskandar menjelaskan bahwa dimensi sosial terkait dengan kemampuan kepala sekolah/madrasah dalam mengelola hubungan dengan pihak lain di luar sekolah, berupa hubungan kerja sama yang dapat mendukung penyelenggaraan pendidikan, partisipasi dalam kegiatan sosial, dan memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain (terutama dalam memberikan bantuan bagi mereka yang terkena musibah) (Iskandar 2013: 35-36).

Dalam konteks persekolahan seorang kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi sosial dalam menjalankan tugasnya. Kompetensi dalam bidang ini adalah meliputi : (1) terampil bekerjasama dengan orang lain berdasarkan prinsip saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah, yang masuk dalam

kategori ini adalah bekerjasama dengan atasan, guru dan staff, siswa, sekolah lain serta instansi lain (2) mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial di masyarakat, indikatornya adalah mampu berperan aktif dalam kegiatan informal, organisasi kemasyarakatan, keagamaan, kesenian, olahraga (3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain, indikatornya antara lain berperan sebagai problem finder dilingkungan sekolahan, kreatif dan mampu menawarkan solusi, melibatkan tokoh agama, masyarakat dan pemerintahan, bersikap obyektif/tidak memihak dalam menyelesaikan konflik internal, mampu bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain dan mampu bersikap empati kepada orang lain (Tendik Org.2009).

Peran penting kompetensi sosial ini terletak pada dua hal yakni pertama, terletak pada peran pribadi kepala sekolah yang hidup ditengah masyarakat untuk berbaaur dengan masyarakat. Untuk itu seorang kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk berbaaur dengan msayarakat, kemampuan ini meliputi kemampuan berbaaur secara santun, luwes dengan masyarakat, dapat melalui kegiatan oleh raga, keagamaan, dan kepemudaan, kesenian dan budaya. Keluwesan bergaul harus dimiliki oleh kepala sekolah selain sebagai kepala maupun sebagai guru.

### **5) Dimensi Supervisi**

Sekolah melaksanakan tanggung jawab paling produktif jika terdapat konsensus tentang tujuan sekolah dan semua pihak bersama-sama berusaha mencapainya. Posisi kepala sekolah dalam hal ini adalah bertanggung jawab untuk menyelenggarakan sekolah secara produktif. Persoalannya adalah bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan tersebut kepala sekolah tidak mungkin melaksanakan seluruh kegiatan sendiri, oleh karena itu ada pendelegasian kepada guru maupun staff, untuk memastikan bahwa pendelegasian tugas itu dilaksanakan secara tepat waktu dengan cara yang tepat atau tidak maka diperlukanlah supervisi yaitu menyelia pekerjaan orang lain (Depdikbud, 2007:227).

Bentuk supervisi yang paling efektif terjadi jika staff, peserta didik, dan orang tua memandang kepala sekolah sebagai orang yang tahu persis tentang hal-hal yang terjadi disekolahnya. Dalam kontek ini, dengan melakukan supervisi maka akan dilakukan tindakan kunjungan kelas, berbicara dngan guru, peserta didik, dan orang tua, mengikuti perkembangan masyarakat sekolah, orang-orang dan peristiwa yang terjadi dalam rangka memenuhi tanggungjawab ini.

Dimensi supervisi terkait dengan kemampuan dalam mewujudkan peran pengawasan dan kedudukannya sebagai seorang kepala madrasah. sejumlah hal terkandung dalam dimensi kompetensi ini, mulai dari kemampuan kepala madrasah dalam merancang program supervisi akademik untuk meningkatkan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang

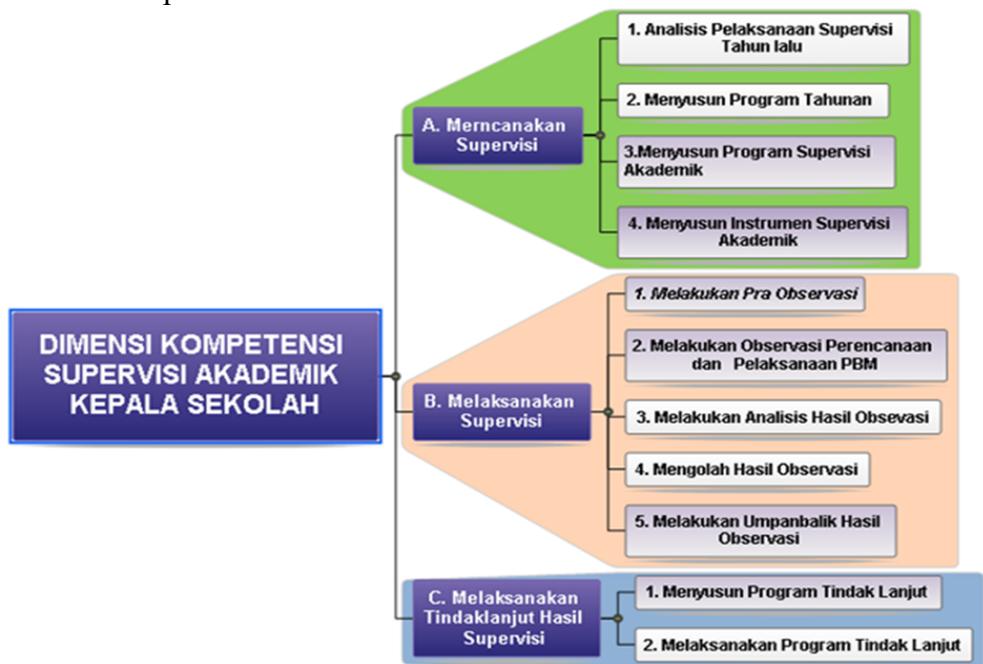
tepat, sampai menindaklanjuti hasil supervisi sebagai dasar atau acuan pelaksanaan berikutnya terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru (Depdiknas, 2007: 228).

Di tingkat persekolahan, peran strategis guru dan staff dalam meningkatkan kualitas layanan hanya mungkin dapat dikembangkan dengan pembinaan dan pengembangan. Salah satu bentuk supervisi adalah supervisi pengajaran, yang perlu diarahkan pada upaya-upaya yang sifatnya memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk dapat berkembang secara profesional ( Satori, 1989). Beberapa alasan yang mendasari pentingnya supervisi pengajaran adalah : (1) bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas, (2) memadukan perbaikan pengajaran secara relatif menjadi lebih sempurna dan mantap yang berarti memberi dukungan langsung kepada guru dalam rangka mencapai tingkat kompetensi yang disyaratkan, (3) upaya untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan guru.

Menurut UU yang berlaku Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang kompetensi kepala sekolah/madrasah menjelaskan bahwa tugas supervisi kepala sekolah terdiri dari:

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Di bawah ini terdapat peta konsep dimensi kompetensi supervisi akademik Kepala sekolah:



Gambar 2.2  
Peta Pikir Kompetensi Supervisi Akademik Kepala Sekolah  
Sumber Pusat Pengembangan tenaga kependidikan, Kemendiknas 2014

Selanjutnya penulis akan menjelaskan pengertian supervisi akademik yang harus dimiliki kepala sekolah/madrasah.

## **B. Pengertian Supervisi**

Dilihat dari sudut pandang etimologi bahwa kata supervisi berasal dari kata *super* artinya atas, tinggi dan *vision* artinya lihat, tilik, awas, jadi supervisi dimaknai melihat, mengawasi, menilik.

Singla mengungkapkan *Meaning of 'supervision' is formed by joining two words 'super' and 'vision'. The former means 'best' and the latter means 'view'. Hence, the literal meaning of supervision is the best view. Supervision includes both looking into the work of subordinates as well as guiding them properly* (Singla, 2003: 167).

Orang yang diberi tugas mengawasi disebut supervisor. Makna yang terkandung dari pengertian tersebut bahwa seorang supervisor mempunyai kedudukan atau posisi lebih tinggi dari orang yang di supervisi. Tugasnya adalah melihat, menilik atau mengawasi orang-orang yang disupervisi dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini dapat diartikan bahwa kegiatan supervisi dilakukan oleh atasan kepada bawahan.

Dalam *Dictionay of education* yang dikutip Sahertian mengemukakan bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru, merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran, metode mengajar, dan evaluasi pengajaran (Sahertian, 1981: 18).

Kimbal Wiles dalam Maryono mengatakan "*Supervision is assistance in the development of a better teaching-learning situation*" supervisi adalah proses bantuan untuk meningkatkan situasi belajar mengajar agar lebih baik. Pengertian ini menunjukkan bahwa supervisi adalah bantuan, bimbingan, dan/atau pembinaan supervisor kepada guru untuk memperbaiki proses pembelajaran. Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi seluruh situasi belajar (goal, material, technique, method, teacher, student, an environment). Situasi belajar inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui layanan kegiatan supervisi (Maryono, 2011: 18). Dengan

demikian layanan supervisi tersebut mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Konsep supervisi tidak bisa disamakan dengan inspeksi, inspeksi lebih menekankan kepada kekuasaan dan bersifat otoriter, sedangkan supervisi lebih menekankan kepada persahabatan dilandasi oleh pemberian layanan dan kerjasama yang lebih baik diantara guru-guru, karena bersifat demokratis. Sedangkan menurut Wiles dan Bondi (1986: 9) memberikan pengertian bahwa “*supervision is an action and experimentation aimed at improving instruction and the instructional program*”. Dalam proses pendidikan pengawasan atau supervisi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi dan mutu sekolah. Jadi supervisi pendidikan tidak lain adalah usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama guru-guru, baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran.

Seorang supervisor yang baik memiliki lima keterampilan dasar sebagai berikut:

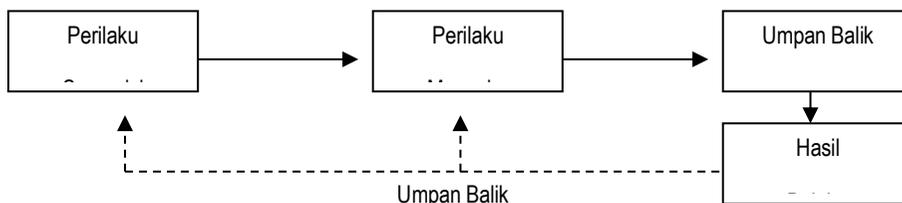
- 1) Keterampilan dalam hubungan-hubungan kemanusiaan.
- 2) Keterampilan dalam proses kelompok.
- 3) Keterampilan dalam kepemimpinan pendidikan.
- 4) Keterampilan dalam mengatur personalia sekolah.
- 5) Keterampilan dalam evaluasi.

Blanfort (2000: 144) menyatakan bahwa “...*appraisal (supervision) is ... to improve the quality of education for pupil, through assisting school teachers to realize their potential and to carry out duties more effectively...*”. Blandford lebih lanjut menyatakan bahwa supervisi membantu sekolah dan mencoba menemukan pemecahannya. Pada tingkat kelas atau manajemen pembelajaran, supervisi membantu guru menyadari potensi mereka dan mengetahui bagaimana mengajar yang efektif. Bagi kepala sekolah, supervisi membantu memaksimalkan peran kepemimpinan atau manajemen pendidikan di sekolah (dalam Hamadi, 2011: 22).

Good Carter (1959) dalam bukunya *Dictionary of Education* bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk stimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi program pengajaran (dalam Atmodiwiryo, 2011: 230).

Sejalan dengan pengertian di atas Ridwan melalui Badan kajian dan pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan mendefinisikan supervisi pendidikan sebagai segala usaha yang memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih mampu lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan

menyempurnakan proses belajar mengajar (Ridwan, 312-313). Oleh karenanya supervisi pendidikan mempunyai peran penting dalam upaya peningkatan kompetensi profesional guru. Berikut ini adalah bagan hubungan antara supervisi pendidikan, perilaku mangajar, perilaku belajar, dan hasil belajar.



Gambar 2.3

Hubungan Antara Perilaku Supervisi, Perilaku Mangajar,  
Perilaku Belajar, dan Hasil Belajar

Dari pengertian supervisi yang telah dikemukakan di atas dapat kita ambil kesimpulan bahwa supervisi sebagai membimbing para guru dalam melakukan kinerja yang lebih baik kedepan sehingga menjadi guru yang profesional dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar di dalam kelas dan diluar kelas.

Pengertian supervisi tidak hanya berlaku kepada guru-guru sebagaimana yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, tapi juga berlaku untuk pegawai sekolah atau tata usaha.

### C. Supervisi Akademik

Burton dan Brueckner (1955) mengatakan “*supervision is an expert technical service primarily aimed at studying and improving co-operatively all factors which affect child growth and development*”. Supervisi pendidikan adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama factor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak. Usaha yang dapat dilakukan dalam pelaksanaan supervisi adalah membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai sekolah lainnya, berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan dan membina kerja sama yang baik dan harmonis antara guru, murid, dan pegawai sekolah lainnya. Sedangkan menurut Alfonso (1981) bahwa supervisi pengajaran adalah tindak laku pejabat yang dirancang oleh lembaga yang langsung berpengaruh terhadap prilaku guru dalam berbagai

cara untuk membantu cara belajar siswa dan untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh lembaga itu (dalam Maryono, 2011: 19).

Menurut Glickman (1981) dalam Sudjana (2011: 54) menyatakan bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi tercapainya tujuan pembelajaran. Sudjana mengemukakan bahwa supervisi akademik adalah menilai dan membina guru dalam rangka meningkatkan kualitas proses pembelajaran agar diperoleh hasil belajar peserta didik yang lebih optimal. Oleh karena itu sasaran supervisi akademik adalah guru dalam proses pembelajaran. Pelaksanaan proses pembelajaran dapat dilakukan di dalam kelas, luar kelas dan atau laboratorium. Di dalam melaksanakan pembelajaran masih banyak guru yang mengalami kesulitan, sehingga proses dan hasil belajar siswa kurang optimal (Sudjana, 2010: 1).

Supervisi akademik tidak terlepas dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran. Sergiovanni (1987) menegaskan dalam Pusbangtendik Bahan Ajar Supervisi Akademik Implementasi Kurikulum 2013 untuk Kepala Sekolah (2014: 3) bahwa refleksi praktis penilaian kinerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat kondisi nyata kinerja guru untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya, apa yang sebenarnya terjadi di kelas? Apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan peserta didik di dalam kelas? Aktivitas-aktivitas mana yang keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang bermakna bagi guru dan peserta didik? Apa yang dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik? Apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya? Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Namun satu hal yang perlu ditegaskan disini, bahwa setelah melakukan penilaian kinerja bukan berarti selesailah pelaksanaan supervisi akademik, melainkan harus dilanjutkan dengan tindak lanjutnya berupa pembuatan program tindak lanjut.

Jika manusia dapat memiliki kecakapan dasar yang merupakan syarat utama, maka diharapkan akan dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang baik. Sergiovanni dan Starrat (1983) mengemukakan supervisor pengajaran seharusnya membantu memperbaiki pengajaran, namun pada kenyataannya supervisor pengajaran bekerja lebih menekankan pada tanggung jawab administrasi guru, sementara di lain pihak para guru menginginkan bantuan langsung untuk memperbaiki pengajaran. Karena itu supervisor yang diharapkan adalah yang dapat mengkombinasikan tanggung jawab supervisi dan administratif untuk mencapai tujuan yang lebih luas dari pada *level kelas* (Sagala, 2010: 124-127).

Selanjutnya menurut Glickman, et al (2007) dikutip oleh Prasajo dan Sudiyono (2011: 82) bahwa untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif diperlukan keterampilan, konseptual, interpersonal dan teknikal. Oleh

sebab itu, setiap kepala sekolah harus memiliki dan menguasai konsep supervisi akademik yang meliputi pengertian, tujuan dan fungsi, prinsip-prinsip, dan teknik-teknik supervisi. Supervisi akademik dilakukan kepala sekolah antara lain (a) memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan mata pelajaran di sekolah, (b) membimbing guru dalam menyusun selabus tiap bidang pengembangan mata pelajaran di sekolah berstandar isi, standar kompetensi, kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP. (c) membimbing guru dalam memilih menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi peserta didik melalui bidang pengembangan mata pelajaran di sekolah, (d) membimbing guru dalam menyusun RPP tiap bidang pengembangan mata pelajaran di sekolah, (e) membimbing guru melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan untuk mengembangkan potensi peserta didik pada tiap pengembangan mata pelajaran, (f) membimbing guru untuk mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran di sekolah, (g) memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan mata pelajaran di sekolah.

#### **D. Fungsi dan Tujuan Supervisi**

Fungsi dan tujuan supervisi, kedua hal ini cukup sulit untuk dibedakan sebab seringkali suatu objek dapat diterangkan dari segi fungsi dan dapat pula dari segi tujuan.

Menurut Pidarta (2009: 2) bahwa fungsi supervisi bertalian dengan badan atau organisasi secara keseluruhan. Sedangkan tujuan supervisi adalah bertalian dengan kegunaan.

Fungsi utama supervisi akademik adalah ditujukan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran. Senada dengan yang diungkapkan oleh Burton dan Bruckner (1955: 3) bahwa fungsi utama supervisi modern ialah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik. Sedangkan menurut Briggs dalam Sahertian mengungkapkan bahwa fungsi utama supervisi bukan perbaikan pembelajaran saja, tetapi juga untuk mengkoordinasi, menstimulasi, dan mendorong kearah pertumbuhan profesi guru yang lebih baik (Sahertian, 2008: 21).

Menurut Kimball Wiles (1955: 10) fungsi supervise *the basic function of supervision is to improve the learning situation for children of any person in a supervisor position is not contributing to more effective learning in the classroom his existence in the position cannot be justified.*

Di ungkapkan Kimball Wiles bahwa fungsi dasar supervisi ialah memperbaiki situasi belajar mengajar dalam artian yang luas. Menurutnya situasi belajar mengajar di sekolah dapat diperbaiki bila supervisor atau kepala

sekolah memiliki lima keterampilan dasar, seperti yang telah diuraikan di atas. Supervisi berfungsi juga sebagai program pelayanan untuk memajukan pengajaran, dalam situasi belajar sering terjadi masalah, baik yang dihadapi guru maupun siswa. Guru sering menghadapi kesulitan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran, karena itu supervisor memberikan bimbingan kepada guru agar dapat mengelola pembelajaran secara lebih efektif termasuk bantuan menyelesaikan masalah-masalah belajar siswa. Selain itu supervisi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan hubungan manusia untuk mencapai tujuan, guru maupun kepala sekolah tidak dapat melakukan sendiri maka perlu kerja sama dan bantuan sesama guru, kepala sekolah ataupun masyarakat. Pada kenyataannya, tidak semua guru dan kepala sekolah mampu melaksanakan hubungan kerja sama dengan pihak-pihak terkait, maka tugas supervisor membantu guru mengenali diri dan mengenali tugas-tugas, serta bagaimana dapat menyelesaikannya. Dan lebih penting adalah membantu guru dan kepala sekolah untuk meningkatkan kerja sama dengan orang tua siswa, masyarakat maupun dengan instansi terkait.

#### **E. Peranan Supervisi Akademik**

Menurut Kimbal Wiles (1955) dalam Sahertian (2008: 25 ) bahwa supervisi berfungsi untuk membantu (*assisting*), memberikan dukungan (*supporting*) dan mengajak mengikutsertakan (*sharing*). Dilihat dari segi fungsi menurutnya bahwa peranan supervisi itu tampak dengan jelas dalam kinerja supervisor yang melaksanakan tugasnya. Seorang supervisor dalam melakukan tugasnya harus dapat berperan sebagai koordinator, konsultan, pemimpin kelompok, dan evaluator. Sebagai koordinator harus dapat mengkoordinasi program belajar mengajar, tugas-tugas berbagai kegiatan yang berbeda-beda diantara guru-guru. Seperti mengkoordinasi tugas mengajar satu mata pelajaran yang dibina oleh beberapa orang guru. Sebagai konsultan, ia dapat memberikan bantuan, mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individu maupun secara kelompok. Misalnya ada kesulitan dalam mengatasi anak yang sulit dalam belajar, yang menyebabkan guru sulit mengatasi dalam tatap muka di kelas. Sebagai pemimpin kelompok, supervisor dapat memimpin guru-guru dalam mengembangkan potensi kelompok, misalnya saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan professional guru-guru secara bersama. Dan sebagai evaluator, ia dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil proses belajar, menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Ia juga belajar menatap atau merefleksikan dirinya sendiri. Misalnya pada akhir semester, ia dapat mengadakan evaluasi diri sendiri dengan memperoleh umpan balik dari setiap

guru dan siswa yang dapat dipakai sebagai bahan untuk memperbaiki dan meningkatkan dirinya.

Pembinaan profesionalisme guru oleh supervisor dimaksudkan agar terjadi peningkatan kualitas dan mutu pendidikan melalui kegiatan belajar mengajar. Dalam rangka hal tersebut para pengawas seharusnya melakukan fungsi dan peranannya sebagai berikut:

a. Supervisor sebagai Peneliti

Supervisor dituntut untuk mengenal dan memahami masalah-masalah pengajaran. Karena itu ia perlu mengidentifikasi masalah-masalah pengajaran dan mempelajari faktor-faktor atau sebab-sebab yang mempengaruhinya. Hal ini dapat diketahui dengan melakukan riset/penelitian terhadap persoalan-persoalan pengajaran.

b. Supervisor sebagai Konsultan

Supervisor hendaknya dapat membantu guru untuk melakukan cara-cara yang lebih baik dalam mengelola proses pembelajaran. Oleh sebab itu, para pengawas hendaknya selalu mengikuti perkembangan masalah-masalah dan gagasan-gagasan pendidikan dan pengajaran mutakhir. Ia dituntut untuk banyak membaca dan menghadiri pertemuan-pertemuan profesional, dimana ia memiliki kesempatan untuk saling tukar informasi tentang masalah-masalah pendidikan dan pengajaran yang relevan, yaitu gagasan-gagasan baru mengenai teori dan praktek pengajaran.

c. Supervisor sebagai Fasilitator

Supervisor harus mengusahakan agar sumber-sumber profesional guru seperti buku dan alat pembelajaran lainnya dapat dengan mudah didapatkan, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan mutu pembelajaran. Supervisor sebagai fasilitator dimaksudkan agar guru dapat dengan mudah melaksanakan tugas ke-profesionalannya.

d. Supervisor sebagai Motivator

Supervisor hendaknya membangkitkan semangat dan memotivasi guru untuk terus berprestasi. Guru-guru didorong untuk mempraktekkan gagasan-gagasan inovatif yang meningkatkan mutu pembelajaran.

e. Supervisor sebagai Pelopor Pembaharuan

Supervisor hendaknya mempunyai inisiatif dan prakarsa perbaikan. Mendorong guru untuk selalu melakukan pembaharuan-pembaharuan pengetahuan dan metode pembelajaran. Sehingga dapat meningkatkan profesionalisme dan mutu guru (Hidayat, 2009: 123).

## F. Teknik-Teknik Supervisi

Teknik adalah suatu metode atau cara melakukan hal-hal tertentu. Suatu teknik yang baik adalah terampil dan cepat, teknik dipakai untuk menyelesaikan tugas yang dikerjakan sesuai rencana, spesifikasi atau tujuan yang dikaitkan dengan teknik yang bersangkutan. Teknik supervisi akademik adalah suatu cara yang digunakan oleh supervisor dalam memberikan pelayanan dan bantuan kepada guru yang disupervisi. Menurut Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto (1984: 44) mengatakan bahwa teknik-teknik supervisi pendidikan dapat ditinjau dari banyaknya guru dan cara menghadapi guru. *Pertama* ditinjau dari banyaknya guru, terdiri dari dapat dilakukan melalui, (a) teknik kelompok adalah teknik supervisi yang dipakai oleh supervisor bila terdapat banyak guru yang mempunyai masalah yang sama. Teknik-teknik yang dapat dipakai antara lain: rapat guru-guru, workshop, seminar, konseling kelompok. (b) teknik perorangan, adalah teknik yang digunakan apabila hanya seorang guru memiliki masalah khusus dan meminta bimbingan tersendiri dari supervisor. Dalam hal ini teknik yang dapat digunakan antara lain: orientasi bagi guru-guru baru, kunjungan kelas, *individual converence*, dan *intervisitation*. *Kedua* ditinjau dari cara menghadapi guru, yaitu (a) teknik langsung, misalnya menyelenggarakan rapat guru, kunjungan kelas, menyelenggarakan workshop, dan mengadakan *converence*. (b) teknik tidak langsung, dapat dilakukan melalui *quesioner* (angket), buku presensi guru, jurnal mengajar, buku paket guru, *bulletin board*. Kemudian secara bersamaan yaitu ditinjau dari banyaknya dan cara menghadapi guru, dapat dilakukan dengan melalui: (a) teknik kelompok yaitu teknik yang digunakan bersama-sama oleh supervisor dengan jumlah guru dalam satu kelompok tertentu. Teknik-teknik itu antara lain: pertemuan orientasi bagi guru baru, rapat guru, studi kelompok antar guru, diskusi, nukar menukar pendapat (*sharing of experience*), lokakarya (workshop), diskusi panel, seminar, pelajaran contoh (*demonstration teaching*), bulletin supervisi, mengikuti diklat, membaca langsung dan simposium. Selanjutnya (b) teknik individual/perorangan, misalnya melalui kunjungan kelas (*classroom visitation*), kunjungan tanpa pemberitahuan sebelumnya, kunjungan dengan pemberitahuan sebelumnya, kunjungan atas undangan, observasi kelas (*classroom observation*), percakapan pribadi (*individual conference*), percakapan pribadi setelah kunjungan kelas, percakapan pribadi melalui percakapan sehari-hari, saling mengunjungi kelas dan menilai diri sendiri (*self evaluation*).



Gambar 2.5  
Teknik Supervisi Akademik  
Sumber Pusat Pengembangan tenaga kependidikan, Kemendiknas 2014

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pembahasan dalam bab ini mencakup beberapa persoalan, meliputi metodologi penelitian tentang kompetensi supervisi akademik kepala madrasah dalam membuat perencanaan, pelaksanaan, dan melaksanakan program tindak lanjut supervisi akademik kepala madrasah di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Kabupaten Bogor.

#### **A. Waktu dan Tempat**

Penelitian dilaksanakan pada bulan Oktober 2013 sampai bulan September 2014 bertempat di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Kabupaten Bogor.

#### **B. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam tesis ini adalah penelitian kualitatif yang diartikan sebagai prosedur penelitian untuk menghasilkan data deskriptif berupa pernyataan lisan, tulisan, pandangan serta perilaku nara sumber (Bogdan dan Taylor, 1975: 4). Esensi pandangan di atas adalah bahwa penelitian kualitatif menghasilkan data dan informasi berupa pernyataan kalimat sesuai realitas yang terjadi. Hal penting dalam penelitian kualitatif adalah usaha-usaha peneliti untuk mendapatkan gambaran riil tentang keterkaitan pandangan, sikap, perilaku, dan aktivitas subjek penelitian terkait

bagaimana kompetensi supervisi akademik kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng kabupaten Bogor. Strategi penelitian yang digunakan adalah studi kasus di mana strategi ini lebih tepat untuk penelitian di mana pokok pertanyaan penelitian berkenaan dengan “how” atau “why”. Studi kasus banyak digunakan antara lain untuk penelitian kebijakan, organisasi dan manajemen dan sosiologi. Studi kasus merupakan inkuiri empiris untuk menyelidiki fenomena dalam kehidupan nyata dengan memanfaatkan bukti multi sumber yakni dokumentasi, wawancara dan observasi (Yin, 2003: 1, 2, 18, 103).

Sifat penelitian kualitatif adalah unsur alamiah peristiwa dan peneliti menjalankan peran sebagai bagian komunitas masyarakat yang akan diteliti. Karakteristik penelitian kualitatif antara lain sifat latar alamiah, peneliti sebagai instrumen, induktif, deskriptif, dan metode kualitatif yakni penggunaan observasi, wawancara dan kajian dokumen selama penelitian (Moleong, 2007:8-11).

Pertimbangan penggunaan metode kualitatif dalam penelitian ini antara lain adalah *pertama*, mengetahui bagaimana kompetensi supervisi kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam penyusunan perencanaan program supervisi akademik kepala madrasah.

*Kedua*, memperoleh gambaran bagaimana kompetensi supervisi kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.

*Ketiga*, memperoleh gambaran tentang kompetensi supervisi kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam merealisasikan program tindak lanjut supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.

Penggunaan jenis penelitian kualitatif dimaksudkan untuk memahami secara utuh fenomena sosial yang terjadi dalam komunitas tertentu. Penelitian kualitatif berusaha memahami pengalaman dan perilaku manusia yang sangat kompleks. Istilah metode kualitatif sering juga disebut dengan “*fieldwork, naturalistic dan ethnographic, inner perspective, interpretive, ecological, case study, descriptive*” (Bogdan dan Biklen, 2007: 3). Inti dari istilah tersebut adalah bahwa penelitian kualitatif mendorong keterlibatan peneliti lebih intens, memahami lebih dalam fenomena dan realitas sosial, serta penggunaan analisa isi secara tepat untuk menghasilkan kesimpulan secara objektif dan absah.

Penggunaan jenis penelitian kualitatif mendorong peneliti untuk mengumpulkan data yang lengkap dan menemukan solusi ataupun pemikiran yang inovatif untuk mengatasi permasalahan institusi. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif diperlukan kehati-hatian, kecermatan, dan ketelitian baik selama proses penelitian maupun pasca penelitian, termasuk dalam membuat kesimpulan dan laporan.

Hasil penelitian ini mungkin digunakan untuk meningkatkan kualitas sesuatu yang dinilai itu, atau membuat suatu keputusan. Dalam kaitan dengan objek yang diteliti, yaitu kompetensi supervisi akademik kepala madrasah pada MTsN Babakansirna, maka penelitian ini akan melihat kesesuaian pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan kepala madrasah terhadap guru yang merupakan tugas dan tanggung jawabnya di madrasah serta untuk mengetahui pendukung pelaksanaan supervisi akademik hingga berjalan optimal dalam mencapai madrasah bermutu atau kesulitan-kesulitan yang timbul dalam penerapannya.

### C. Teknik dan Intrumen Penelitian

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Pada penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primaer, dan lebih banyak pada observasi berperanserta (*participan observation*), wawancara mendalam (*indepth interview*) dan dokumentasi. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara.

Berdasarkan sifat penelitian kualitatif maka data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (data primer) dan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (data sekunder). Selanjutnya apabila ditinjau dari segi tata cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan interview (wawancara), observasi (pengamatan), dokumentasi dan gabungan ketiganya.

Tabel 3.1

Informan

| No | Teknik      | Aspek/Fokus Data   | Sumber   |
|----|-------------|--|--|
| 1. | Dokumentasi | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profil madrasah dan Program kerja kepala madrasah untuk satu tahun pelajaran 2013-2014</li> <li>2. Renstra dan Program kerja Supervisi Akademik untuk satu Tahun pelajaran 2013-2014</li> <li>3. Program kerja supervisi akademik kepala madrasah</li> </ol> | Kepala madrasah, Waka kurikulum,<br>Waka kesiswaan, waka sarana<br>prasarana, dan staf |

- |              |  |   |
|--------------|--|---|
|              | 4. Instrumen supervisi akademik kepala madrasah tahun pelajaran 2013-2014  | kepegawaian/T U.  |
|              | 5. Program tindak lanjut supervisi akademik kepala madrasah.   |   |
| 2. Wawancara | 1. Sejarah berdirinya MTsN Model Babakansirna dan Visi dan Misi Institusi.   | Pengawas madrasah wilayah                                       |
|              | 2. kompetensi supervisi kepala MTsN Model Babakansirna dalam penyusunan perencanaan program supervisi akademik kepala madrasah.  | Leuwisadeng, Kepala madrasah, Waka Kurikulum, Waka Sarana       |
|              | 3. kompetensi supervisi kepala MTsN Model Babakansirna dalam melaksanakan supervisi akademik kepala madrasah dalam rangka untuk meningkatkan profesionalisme guru.               | Prasarana, dewan guru dan Peserta didik MtsN Model Babakansirna |
|              | 4. kompetensi supervisi kepala MTsN Model Babakansirna dalam merealisasikan/melaksanakan program tindak lanjut hasil supervisi akademik kepala madrasah hingga berjalan optimal. | Leuwisadeng,  |
| 3. Observasi | 1. Lingkungan dan budaya madrasah  | MTsN Model  |
|              | 2. Fasilitas Pembelajaran, pendukung (kuantitas, kualitas, layanan web);   | Babakansirna  |
|              | 3. kegiatan proses belajar mengajar di kelas   | Leuwisadeng Kabupaten Bogor.                                    |

Penelitian kualitatif sebenarnya tidak mengenal istilah populasi dan sampel yang ada adalah sumber data penelitian sebagaimana dinyatakan oleh Djarm'an Satori (2007: 2). Sumber data penelitian atau informan ditentukan berdasarkan kebutuhan terhadap informasi atau data yang terkait langsung dengan fokus masalah. Maka penentuan informan akan mengikuti perkembangan penelitian dan bisa berubah sesuai kebutuhan penelitian. Dalam penelitian kualitatif hal tersebut dikenal dengan istilah *Snowball Sampling Technique*. Teknik sampling tersebut sering digunakan dalam penelitian kualitatif mengingat sumber data dan informasi yang dibutuhkan cakupannya sangat luas.

Dalam penelitian ini sumber data akan dikelompokkan ke dalam beberapa bentuk. *Pertama*, dokumen yaitu dokumen program kerja supervisi akademik kepala madrasah untuk satu tahun pelajaran. *kedua*, nara sumber yaitu kepala madrasah, pengawas madrasah, waka kurikulum, waka

kesiswaan, waka sarana prasarana, dewan guru dan peserta didik. *ketiga*, hasil observasi terkait kompetensi supervisi akademik kepala madrasah seperti terlaksananya pemantauan secara cermat terhadap guru yang di supervisi kepala madrasah, baik secara individu dan kelompok. *Keempat*, kuisisioner atau angket yaitu instrumen pengumpulan data yang efisien sebagai variabel yang dapat diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari para responden.

#### **D. Validasi**

Validasi data merupakan suatu tingkat atau derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian di lapangan. Data dalam penelitian harus memenuhi standar keabsahan data yang diperoleh dari kepala madrasah yaitu dengan melalui uji kredibilitas data. Pengujian kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian akan dilakukan dengan triangulasi data. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi data terbagi atas 3 yaitu:

##### **1. Triangulasi Sumber**

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Misalnya untuk menguji kredibilitas data tentang kompetensi supervisi kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dari kepala madrasah dapat dilakukan kepada guru dan pengawas madrasah binaan. Data dari kedua sumber tersebut, tidak dapat dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi di deskripsikan, dikategorikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik dari kedua sumber data tersebut.

Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan, selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan kedua sumber data tersebut.

##### **2. Triangulasi Teknik**

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada kepala madrasah yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dengan teknik wawancara, kemudian di cek dengan teknik observasi, dokumen atau kuesioner. Jika dengan tiga teknik pengujian data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti akan melakukan diskusi lebih lanjut dengan kepala madrasah atau guru

di madrasah tersebut untuk memastikan mana data yang benar atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

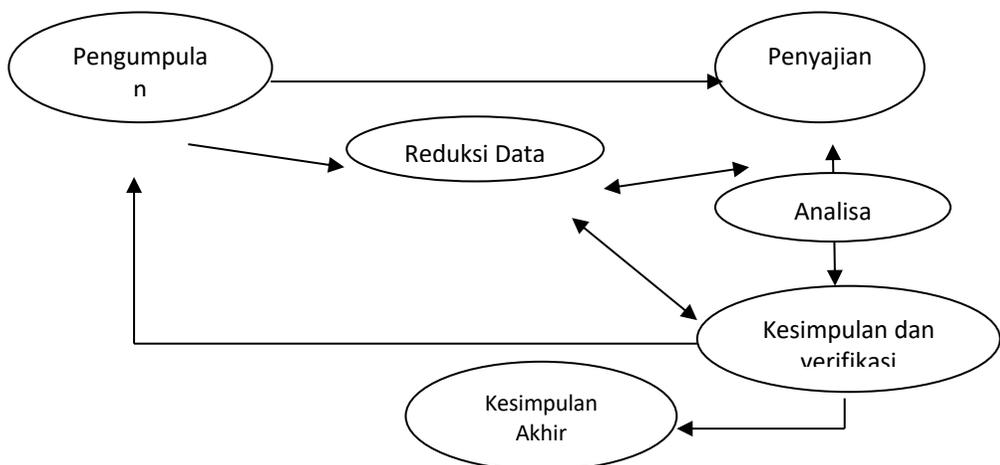
### 3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu sering mempengaruhi kredibilitas data yang diperoleh. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara pada pagi hari kepada kepala madrasah akan memberikan data yang valid sehingga lebih kredibel, karena keadaan kepala madrasah masih segar atau belum ada masalah yang harus ditanggulangi. Untuk pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan pengecekan melalui wawancara, observasi, atau teknik dokumentasi dalam waktu dan situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

### E. Teknik Analisis dan Penafsiran Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif. Oleh karena itu analisis datanya tidak menginginkan statistik. Agar hasil penelitian sesuai dengan tujuan yang diharapkan, maka dalam menganalisis data penelitian ini menggunakan analisis model interaktif. Dalam model analisis interaktif ada tiga komponen utama analisis, yaitu reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi bekerja dalam bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data sebagai proses siklus. Dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga data yang diperoleh sampai titik jenuh.

Gambar 3.3  
Skema Model Analisis Interaktif



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab IV ini berisi deskripsi data yang berasal dari fakta lapangan baik yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi maupun studi dokumentasi. Seluruh uraian mengacu pada pertanyaan penelitian sebagaimana tertuang dalam bab I. Deskripsi data ini diharapkan dapat menjadi satu kesatuan uraian yang utuh untuk menjawab pertanyaan penelitian dimaksud. Dalam bab ini juga akan diuraikan pembahasan hasil penelitian dan temuan tentang bagaimana kompetensi supervisi kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam membuat perencanaan program supervisi akademik kepala madrasah, bagaimana kompetensi supervisi kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru, dan bagaimana kompetensi supervisi kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam membuat dan melaksanakan program tindak lanjut hasil supervisi yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Kabupaten Bogor.

#### **1. Profil MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Kabupaten Bogor**

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Model Babakansirna sebagai Institusi pendidikan yang berdiri pada tanggal 2 Oktober 1967 dengan nama Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Negeri (MTsAIN) Babakansirna. Lokasinya terletak di Kampung Pilar Desa Sibanteng, Kecamatan Leuwisadeng, Kabupaten Bogor. Pada tanggal 14 Maret 1998 melalui piagam yang ditanda tangani oleh Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, Institusi Pendidikan ini menjadi Madrasah Tsanawiyah Negeri Model. Institusi Pendidikan Madrasah Tsanawiyah

Negeri secara otomatis pengelolaannya berada di bawah naungan Departemen Agama.

MTsN Model Babakansirna bertekad hadir sebagai bagian dari solusi bangsa yang menyiapkan kader dengan pemimpin bangsa di masa depan yang sarat dengan keunggulan IPTEK dan IMTAK

Dalam perkembangannya, MTsN Model Babakansirna banyak mengalami kemajuan dan peningkatan, baik dari bertambahnya siswa, lengkapnya fasilitas, maupun tambahan staf pengajar yang profesional di bidangnya. Bahkan terdapat beberapa siswa dari luar Kabupaten Bogor yang memang sengaja datang ke MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng untuk menimba ilmu.

Meskipun letaknya jauh dari kotamadya Bogor, yaitu sekitar 35 km, akan tetapi eksistensi MTsN Model Babakansirna yang memang salah satu lembaga pendidikan terpilih sebagai sekolah percontohan, tetap tidak terpengaruhi oleh letak geografis yang dapat dikatakan jauh dari perkotaan. Sebagai salah satu bukti konkritnya adalah bahwa prestasi yang telah dihasilkan dan kemampuannya berkompetisi dalam keilmuan yang bersifat umum dan agama dengan sekolah-sekolah lain.

Pembiayaan dalam pengelolaan MTsN Model Babakansirna sepenuhnya menjadi tanggung jawab Kementerian Agama. Dan saat ini jumlah siswa/l MTsN Babakansirna Leuwisadeng sebanyak 1250 orang.

Wilayah Kabupaten Bogor memiliki lima madrasah tsanawiyah negeri diantaranya MTsN Parung, MTsN Leuwipanjang, MTsN Cibinong, MTsN Cariuk, dan MTsN Leuwisadeng. Dari lima MTsN di wilayah kabupaten Bogor, MTsN Leuwisadeng yang mendapatkan penghargaan dari pendais Kemenag Kabupaten Bogor sebagai sekolah Model/percontohan.

Sebagai Lembaga Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama yang berciri khas Islam maka madrasah tsanawiyah negeri (MTsN) Model Babakansirna Leuwisadeng memiliki tugas, yaitu meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan madrasahnyanya dan melakukan pembinaan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan madrasah tsanawiyah di wilayah Kabupaten Bogor Propinsi Jawa Barat.

Fungsi Model, (1). Yaitu bahwa MTsN Model merupakan susunan standar semua aspek program akademis MTs, mutu pendidikan, kualifikasi kepala madrasah dan guru, fasilitas madrasah, operasional dan manajemen madrasah; (2). Fungsi pelatihan, yaitu bahwa kepala madrasah dan guru master harus memberikan pelatihan berkala kepada kepala sekolah dan guru-guru MTs di wilayah binaannya; (3). Fungsi kepemimpinan yakni bahwa MTsN Model adalah pemimpin atau pembina dalam berbagai aktifitas dari MTs-MTs di wilayah binaannya; (4). Fungsi pelayanan sarana pendidikan, yaitu bahwa sarana-sarana pendidikan yang dimiliki MTsN Model dipergunakan sebagai sarana penunjang pendidikan bagi MTs-MTs di wilayah binaannya; (5). Fungsi pengawasan atau supervisi, yaitu bahwa kepala madrasah dan guru master atau bina MTsN Model harus melakukan pengawasan atau supervisi terhadap pelaksanaan pendidikan pada madrasah binaannya. (6). Fungsi Pelayanan Profesional adalah bahwa melalui MTsN Model para kepala madrasah, guru dan

seluruh staf madrasah mendapat kesempatan untuk tumbuh menjadi tenaga kependidikan yang profesional.

Dalam melaksanakan tugasnya, madrasah dipimpin oleh seorang kepala madrasah dibantu oleh enam orang pembantu kepala madrasah (PKM), yaitu PKM bidang kurikulum, wakil PKM bidang kurikulum, PKM bidang kesiswaan, wakil PKM bidang kesiswaan, PKM bidang sarana prasarana, dan PKM bidang hubungan masyarakat. Madrasah sebagai unit penyelenggara pendidikan harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan. Misalnya, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, arus globalisasi dan informasi, serta perubahan kesadaran masyarakat dan orang tua terhadap pendidikan sehingga memacu sekolah untuk merespons tantangan dan peluang.

Dengan memperhatikan perkembangan tersebut, MTs Negeri Model Babakansirna merumuskan visinya yaitu “dilandasi iman dan taqwa, MTsN Model Babakansirna menjadi satuan pendidikan dasar yang unggul dalam ilmu dan amal.”

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Model Babakansirna, Kabupaten Bogor memilih visi ini dengan berorientasi pada tujuan jangka panjang, menengah, dan pendek. Visi madrasah tsanawiyah negeri (MTsN) Model Babakansirna tersebut menjadi pedoman bagi setiap civitas akademika untuk mewujudkannya dalam mencapai tujuan madrasah. Untuk mewujudkan visi madrasah, diperlukan serangkaian misi berupa kegiatan jangka panjang dengan arah yang jelas. Misi MTsN Model Babakansirna disusun berdasarkan visi di atas, antara lain sebagai berikut: (1). Mewujudkan *management* madrasah yang inovatif dan transparan; (2). Menyelenggarakan pendidikan yang efektif, kreatif dan inovatif sehingga siswa berkembang secara maksimal; (3). Menciptakan suasana lingkungan kerja yang dinamis dan kondusif; (4). Mewujudkan kondisi madrasah sehat, harmonis, aman dan nyaman serta berwawasan lingkungan; (5). Menumbuhkan semangat keunggulan warga madrasah dalam berkarya, menggali potensi dan berprestasi; (6). Meningkatkan mutu pendidikan Islam melalui aktualisasi nilai-nilai Agama dan budaya Bangsa; (7). Melahirkan lulusan yang berkualitas dalam Ilmu Pengetahuan dan dapat menjawab tantangan masa depan; (8). Mengembangkan kerjasama seluruh *stakeholder* pendidikan dengan *management* yang inovatif dan transparan.

Dewan guru pada MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng berjumlah 52 orang terdiri dari guru PNS yang berjumlah 35 dan guru non PNS berjumlah 17, adapun guru PNS yang berjumlah 35 sudah memiliki kualifikasi S1 atau 100% Sarjana Strata 1, dan memiliki sertifikat pendidik (sertifikasi). Sedangkan guru tidak tetap (honorar) berjumlah 17 seluruhnya sudah memiliki kualifikasi akademik S1 atau 100% Sarjana Strata 1, tetapi baru 7 guru atau 49% yang memiliki sertifikat pendidik (sertifikasi) yang lainnya masih dalam daftar tunggu. Diharapkan sebelum akhir waktu yang ditetapkan dalam UU Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, guru non PNS MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng yang belum tersertifikasi sudah mengikuti program peningkatan kompetensi guru, sehingga memungkinkan kualitas pendidikan akan meningkat pula karena disamping kualifikasi akademik juga harus memiliki sertifikat pendidik yang diperoleh melalui sertifikasi guru. Sedangkan

sertifikat kepala madrasah pada MTsN Model Babakansirna belum dimiliki dikarenakan sebelum pengangkatan kepala madrasah tahun 2010 pemerintah belum melaksanakan program pelatihan bagi calon kepala sekolah/madrasah. Pada satu sisi pemerintah menuntut untuk melaksanakan peraturan-peraturan, tetapi di sisi lain sekolah/madrasah membutuhkan seorang pemimpin untuk mempertanggungjawabkan penyelenggaraan pendidikan.

Secara teoritis guru atau kepala sekolah/madrasah yang sudah disertifikasi berarti sudah profesional dalam menjalankan tugas pembelajaran. Dengan demikian, guru-guru yang sudah memiliki kompetensi tentu profesional di bidang tugasnya masing-masing, namun tidak semudah seperti yang kita bayangkan artinya apabila guru yang sudah disertifikasi maka mutu pendidikan akan meningkat, tentunya masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan misalnya seperti kurikulum, guru, siswa, sarana prasarana, supervisi, motivasi, dan lain-lain.

Pendidikan di lembaga ini dibebaskan dari pungutan biaya atau gratis, sehingga hal itu dapat menyulitkan kepala madrasah dan tenaga kependidikan lainnya untuk mengembangkan madrasah dan meningkatkan mutu madrasah, karena untuk majunya suatu madrasah memerlukan biaya yang cukup guna memenuhi Rencana Anggaran Kegiatan Madrasah (RAKM), sarana dan prasarana yang dibutuhkan, sedangkan dana yang dominan di sekolah hanya berasal dari Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Madrasah tidak diperbolehkan untuk meminta bantuan dana, apalagi memungut biaya atau iuran kepada orang tua siswa. Akhirnya kepala madrasah dalam mengelola sekolah hanya dengan sesuai kemampuan dan kondisi dana yang dimiliki madrasah saja. Sedangkan untuk usaha memperbaiki dan mengembangkan madrasah sulit sekali, karena tidak didukung oleh dana yang diperlukan. Sebagai contoh untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara utuh dan berkelanjutan perlu didukung dana yang cukup, fasilitas serta motivasi terhadap penyelenggaraan pendidikan.

Orang tua siswa dan masyarakat sudah terbuai dengan adanya program pendidikan yang menyatakan pendidikan 9 tahun bebas dari pungutan biaya dengan program "sekolah gratis". Bahkan pemerintah pun membebaskan biaya atau bantuan kegiatan siswa di sekolah/madrasah untuk tingkat Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA/MA/MAK/SMK) melalui BOS tingkat II. Sepatutnya peranan orang tua dan masyarakat yang semestinya turut bertanggung jawab atas perkembangan dan peningkatan mutu pendidikan serta bantuan pembiayaan terhadap sekolah/madrasah sangat kecil, bahkan dapat dikatakan tidak ada sama sekali terutama masalah keuangan. Dalam hal ini pemerintah daerah sangat tanggap sekali bila ada sekolah-sekolah/madrasah-madrasah yang memungut biaya maka kepala sekolah/madrasah sudah tentu akan diinterogasi atau dimintai pertanggungjawabannya oleh pejabat yang berwenang di pemerintah daerah. Dampak dari kebijakan ini mempengaruhi kreatifitas dari pihak sekolah/madrasah untuk memajukan mutu pendidikan karena tidak ada sekolah yang maju dan berkembang dengan baik tanpa biaya yang cukup untuk membiayai keperluan sekolah/madrasah tersebut.

Menurut Kepala MTsN Model Leuwisadeng kepemimpinan yang demokratis adalah salah satu upaya yang digunakannya dalam mengelola sumber daya manusia di madrasah. Pak Benyamin menegaskan bahwa keberadaannya di madrasah adalah untuk mengayomi semua kalangan. Ia menuturkan bahwa ia harus mampu menjadi induk dari semua bagian unit, bukan malah menjadi ancaman atau sesuatu yang menakutkan. Kebersamaan adalah semangat yang harus dijaga guna mencapai visi madrasah.

Seorang kepala madrasah bukanlah kepala kantor yang selalu duduk di belakang meja manandatangani surat-surat dan mengurus soal-soal administrasi belaka. Jika itu yang dimaksud dengan tugas kepala madrasah, alangkah enak dan mudahnya. Tentu hal itu tidak boleh terjadi, kepala madrasah harus memahami betul tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala madrasah yang berkompeten. Untuk menjadi kepala madrasah, harus kreatif dan inovatif karenanya untuk mencari dan mengangkat kepala madrasah yang kreatif dan berkompeten harus dilalui dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dalam hal ini kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng menjalankan Tupoksi kepala madrasah mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2007.

Guru yang mengajar di sekolah ini ada yang telah mengikuti uji kompetensi kepala madrasah yaitu Ibu Nur dan Ibu Euis, setelah selesai melaksanakan tahapan uji kompetensi kepala madrasah, sekarang masih dalam daftar tunggu panggilan. Seperti yang diungkapkan Bapak Benyamin selaku kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng “...guru dari madrasah kami ada yang telah mengikuti uji kompetensi kepala madrasah yang diadakan oleh Pendais Kementerian Agama Kabupaten Bogor yaitu Ibu Nur dan Ibu Euis...” (Wawancara, A-1 29 Oktober 2013).

Tetapi sampai detik ini menurut Pak Benyamin belum ada kabar lagi mengenai info pemberitahuan pemanggilan, mereka masih dalam daftar tunggu panggilan padahal sudah hampir 4 tahun. Dalam hal seperti ini pemerintah daerah harus segera merealisasikan untuk pengangkatan calon kepala madrasah, agar madrasah-madrasah dapat dikelola oleh seorang kepala madrasah yang berkompeten. Karena calon kepala madrasah yang ada dalam daftar tunggu itu sudah lulus dalam uji kompetensi kepala madrasah.

Selanjutnya yang tidak kalah penting adalah pemberian motivasi seperti bagaimana agar setiap orang memiliki rasa cinta kepada profesinya. Misalnya seorang guru itu betul-betul mencintai profesinya menikmati saat bekerja sebagai guru, karena jika sudah ada rasa cinta kepada profesinya maka dia akan berupaya seoptimal mungkin untuk melahirkan satu inovasi gagasan-gagasan sesuai profesinya itu, atau peningkatan kompetensinya. Kepala madrasah memberikan kebebasan kepada guru untuk berkreasi dan berinovasi meningkatkan kompetensinya. Misalnya dalam membuat silabus atau RPP, setiap guru diberikan kebebasan untuk membuatnya sendiri tidak usah seragam. Tapi ada empat hal yang tidak boleh tidak ada dalam RPP, yaitu tujuan pembelajaran, materi pembelajaran, proses pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran, tapi bentuknya bebas, RPP tidak perlu diseragamkan. Belajar seni akan berbeda dengan pelajaran Matematika. RPP itu kan rencana pelaksanaan

pembelajaran. Persiapan guru seni dan guru olah raga kan berbeda tentunya RPP nya juga berbeda. Dan hal ini akan mempermudah guru untuk menyampaikan idenya dalam melaksanakan pembelajaran secara optimal dan hal itu juga yang membuat orang bergairah untuk bekerja. Kemudian untuk meningkatkan profesionalismenya guru dianjurkan untuk melanjutkan studinya/kuliah lagi, dengan memberikan informasi jika ada beasiswa untuk lanjut studi, atau biaya sendiri, atau diikutkan diklat dan pelatihan, kemudian diikutkan sertifikasi guru.

Disamping pengembangan karir, berkaitan dengan kenyamanan hidup masa depannya, bagi mereka yang PNS kan sudah dijamin oleh negara, tapi untuk masa depannya guru tidak tetap (honorar), berkaitan dengan kenyamanan hidup masa depannya, mereka diperjuangkan untuk mendapatkan hak tunjangan fungsional dan professional guru non PNS dari Pendais Kementerian Agama.

Kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng melakukan tugasnya dibantu oleh wakil kepala madrasah urusan kurikulum dan koordinator mata pelajaran dalam melakukan pembinaan professional kepada guru-guru. Adapun pelaksanaan supervisi akademik yang dilaksanakan kepala madrasah terhadap guru dapat dilaksanakan dengan baik di tengah kesibukan kepala madrasah menyelesaikan tugas lain yang berhubungan dengan administrasi sekolah. Begitu banyaknya beban yang dipikul kepala sekolah tidak membuat Pak Benyamin (kepala MTsN Model Babakansirna) patah semangat untuk tetap selalu membagi waktu dan memonitoring (mengawasi) kinerja *stakeholder* pada madrasah ini. Adanya hubungan yang “harmonis” antar kepala madrasah dan wakil madrasah mampu mendukung telaksananya program madrasah dengan optimal.

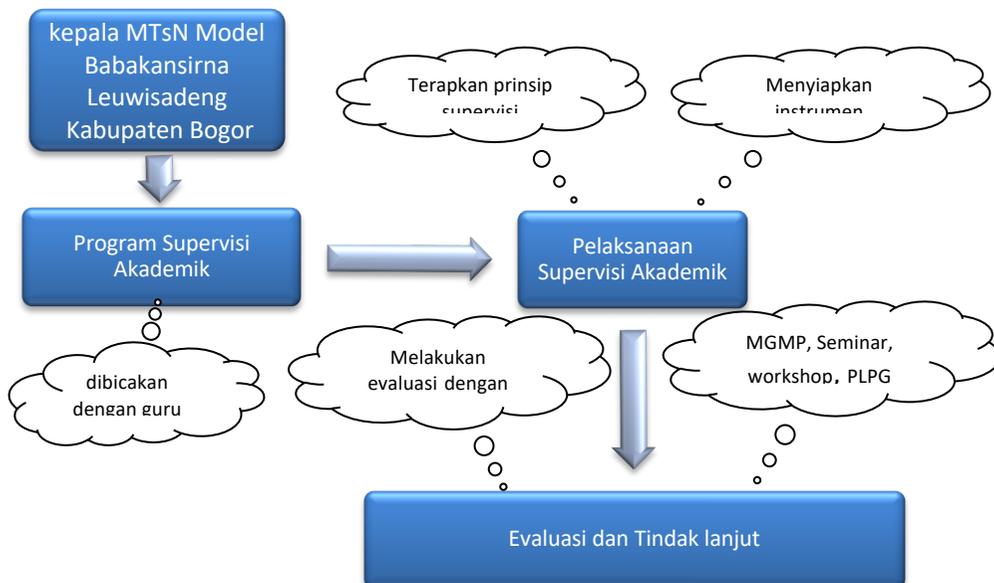
Penilaian kinerja melalui pelaksanaan supervisi akademik menuntut guru-guru agar bekerja lebih baik dan nilai setiap mata pelajaran peserta didik meningkat. Kompetensi dan keterampilan yang dimiliki seorang supervisor akan berpengaruh terhadap keberhasilan supervisi, sehingga guru memperoleh nilai positif dari pelaksanaan supervisi dan kepercayaan terhadap supervisor.

Pelaksanaan supervisi yang dilakukan kepala madrasah tidak hanya sekedar melepaskan tanggung jawab saja, melainkan karena adanya manfaat bagi perkembangan mutu pembelajaran, apalagi peningkatan profesionalisme guru di madrasahnyanya. Maka untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab di atas, dan juga tuntutan zaman yang terus berubah maka kepala madrasah harus memiliki berbagai kompetensi dan keterampilan agar mampu untuk melaksanakan program-program yang telah disusun. Hal ini mengingat bahwa kepala madrasah tidak saja bertanggung jawab mengelola guru dan staf serta peserta didik, tetapi juga harus menjalin hubungan antar madrasah dengan masyarakat secara luas.

Sebelum melaksanakan supervisi akademik kepada guru, sebaiknya kepala madrasah melakukan langkah-langkah (1) menyusun program supervisi akademik, dalam menyusun program supervisi akademik harus secara sistematis dan berkesinambungan, serta melibatkan guru, dengan tujuan guru mengetahui dan memahami tujuan dilaksanakan supervisi, bukan untuk dinilai dan mencari kesalahan

pada guru. Tetapi untuk membantu dan memperbaiki kekurangan yang ada pada guru dalam proses pembelajaran di kelas, dengan dilibatkannya guru dalam menyusun program supervisi berarti mereka turut bertanggung jawab atas keterlaksanaannya. (2) mensosialisasikan program supervisi akademik, setelah program supervisi disusun oleh kepala madrasah, sebaiknya disosialisasikan kepada guru-guru atau tenaga kependidikan lainnya dengan memberikan pengertian dan tujuan supervisi, jadwal supervisi, dan instrumen supervisi yang akan digunakan. Bila perlu diberikan jadwal supervisi dan instrumen supervisi dengan harapan guru-guru sudah mengetahui dan mempelajarinya sejak dini, akhirnya tidak terjadi kesalahpahaman antara kepala madrasah dan guru dalam pelaksanaan supervisi madrasah. (3) melaksanakan supervisi akademik, sebelum melaksanakan supervisi terhadap guru maka seorang supervisor harus memahami terlebih dahulu prinsip-prinsip, tujuan, teknik-teknik dan pendekatan supervisi. Hal ini penting agar dapat melaksanakan supervisi secara baik dan menyenangkan, sehingga keharmonisan hubungan antara kepala madrasah dan guru akan terjalin secara kekeluargaan. (4) tindak lanjut hasil supervisi, kegiatan akhir setelah melaksanakan supervisi terhadap guru, supervisor diharapkan menganalisis hasil supervisi yang telah dilakukan dan memberikan umpan balik berupa pembinaan, penguatan atau penghargaan (*reward*) dan saran-saran untuk perbaikan dalam proses kegiatan belajar mengajar di madrasah.

Dibawah konsep dimensi kompetensi supervisi akademik kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng kabupaten Bogor.



## **2. Kompetensi Supervisi Akademik Kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Kabupaten Bogor.**

Untuk dapat diangkat sebagai kepala madrasah wajib memenuhi standar kepala madrasah yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala madrasah. Penentuan penetapan standar kepala madrasah dilakukan agar kinerja pemimpin madrasah dapat berjalan dengan efektif, efisien, memahami berbagai persoalan madrasah, tepat dalam mengambil keputusan dan mampu memberi solusi masalah (*problem solving*) atas masalah yang dihadapi lembaga.

Kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng memiliki latar belakang pendidikan S2, pengalaman menjadi guru sudah lebih dari 20 tahun dan mendapat tugas tambahan sebagai kepala madrasah mulai tahun 2010 hingga sekarang. Sedangkan merujuk pada kualifikasi khusus kepala MTsN Model Babakansirna sudah memiliki sertifikat pendidik, dan memiliki izin memimpin sebagai kepala MTs yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah, dalam hal ini Kasi Mapenda Kementerian Agama Kabupaten Bogor yang berwenang mengeluarkan surat keterangan izin memimpin.

### **1. Perencanaan Program Supervisi Akademik Kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Kabupaten Bogor.**

Merujuk pada standar kompetensi supervisi akademik, kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng membuat perencanaan program supervisi akademik untuk persemester dan tahunan, dengan mempersiapkan pedoman atau rubrik penilaian diantaranya: rubrik penilaian kinerja guru, instrumen-instrumen supervisi (lembar observasi kelas, angket, pedoman wawancara dll).

Wakil kepala madrasah yaitu waka kurikulum dan sebagian guru dilibatkan dalam membuat perencanaan program supervisi akademik, ini bertujuan untuk melakukan analisa terhadap pelaksanaan supervisi akademik tahun sebelumnya, dan mendapatkan informasi untuk membuat program kerja supervisi akademik selanjutnya, memberikan masukan-masukan terutama dalam pembuatan jadwal kunjungan kelas supaya tidak ada yang bentrok dalam pelaksanaannya, dan mempersiapkan guru senior atau mensosialisasikan kepada guru yang sudah disupervisi untuk melakukan supervisi akademik terhadap guru yang lain (supervisi

sejawat), dan mempersiapkan guru senior sebagai cadangan jika kepala madrasah berhalangan hadir.

Penyusunan perencanaan program supervisi akademik ini bermanfaat sebagai pedoman pelaksanaan dan pengawasan akademik, untuk menyamakan persepsi seluruh warga madrasah tentang program supervisi akademik, dan penjamin penghematan serta keefektifan penggunaan sumber daya madrasah (tenaga, waktu dan biaya). Karena itu pengawas madrasah, kepala madrasah dan guru perlu memahami konsep perencanaan supervisi akademik yang telah disusun itu karena mereka terlibat di dalam pelaksanaan supervisi akademik di madrasah. Perencanaan program supervisi akademik ini sangat penting karena dengan perencanaan yang baik, maka dapat memberikan gambaran atau prosedur yang jelas untuk mencapai tujuan supervisi akademik dan memudahkan untuk mengukur ketercapaiannya.

Perencanaan dalam fungsi manajemen pendidikan merupakan bagian yang sangat penting dan menjadi salah satu fungsi urutan pertama. Demikian juga dalam merencanakan program supervisi akademik di madrasah memiliki posisi sangat penting dalam rangkaian proses supervisi akademik.

Perencanaan program supervisi akademik kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng disusun merujuk kepada identifikasi permasalahan yang dihadapi guru berdasarkan analisis hasil supervisi tahun sebelumnya dan analisis lingkungan strategi yang disebut analisis SWOT, selanjutnya dituangkan dalam penyusunan perencanaan program supervisi akademik kepala sekolah. Menurut kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng informasi ini akan membantu, mengingat analisis SWOT merupakan bentuk analisis yang harus dilakukan dalam rangkaian penyusunan perencanaan yang efektif dan efisien. Analisis lingkungan strategi baik internal maupun eksternal merupakan langkah pengumpulan data baik yang mendukung maupun yang dapat menghambat dari suatu tujuan yang akan dicapai melalui perencanaan kegiatan itu.

Rujukan ini diarahkan pada peningkatan mutu pembelajaran yang ada pada supervisi akademi, seperti pendapat Ametembun, Satori (2004 : 3) mengemukakan fungsi supervisi akademik sebagai berikut :

a. Penelitian

Dalam fungsi ini supervisi bertujuan untuk memperoleh gambaran yang jelas dan obyektif tentang situasi pendidikan (khususnya sasaran supervisi akademik) dengan menempuh prosedur : (a) perumusan pokok masalah sebagai fokus penelitian, (b) pengumpulan data, (c) pengolahan data, dan (d) penarikan kesimpulan yang diperlukan untuk perbaikan dan peningkatan.

b. Penilaian

Yaitu dengan mengevaluasi hasil penelitian, sehingga bisa mengetahui apakah situasi pendidikan yang diteliti itu mengalami kemunduran, kemandegan atau kemajuan, memprihatinkan atau menggembarakan.

- c. Perbaikan  
Yaitu melakukan langkah-langkah : (a) mengidentifikasi aspek-aspek negatif - berupa kekurangan atau kemandegan, (b) mengklasifikasi aspek-aspek negatif - menentukan yang ringan dan yang serius, (c) melakukan perbaikan-perbaikan menurut prioritas, dengan mengacu pada hasil penilaian.
- d. Peningkatan  
Supervisi berupaya mempertahankan kondisi-kondisi yang telah memuaskan dan bahkan meningkatkannya, karena dilakukan upaya perbaikan melalui proses yang berkesinambungan dan terus menerus.

Perencanaan program supervisi akademik yang dilakukan kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng adalah penyusunan dokumen perencanaan pelaksanaan dan perencanaan pemantauan dalam rangka memberi penilaian, membantu dan membina guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran yang berkualitas di dalam kelas. Perencanaan program supervisi disusun sesuai dengan kebutuhan atau permasalahan yang dialami guru-guru pada madrasah ini yang tentunya program supervisi ini akan berbeda dengan program supervisi madrasah lainnya.

Program pengembangan kinerja guru pada MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng telah tertuang dalam program Rencana Strategi (Rentra) pengembangan madrasah yang mengacu pada Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Dimana sasaran pengembangan kinerja guru mencakup peningkatan kualifikasi dan kreatifitas guru dalam menunjang suksesnya program Madrasah Standar Nasional (MSN/SSN) serta peningkatan budaya disiplin.

Program pengembangan kinerja guru yang disusun madrasah lebih komprehensif menyangkut aspek-aspek yang dapat dinilai dengan daftar penilaian pekerjaan (DP3) bagi guru terutama yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS). Serta yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi guru dalam hal pengelolaan pembelajaran, khusus yang berkaitan dengan pengembangan kemampuan guru dalam hal kegiatan pembelajaran diprogramkan dalam bentuk jadwal kunjungan kelas (*class visit*). Tentunya program supervisi akademik kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng memenuhi kriteria diantaranya *petama*, memuat prinsip-prinsip supervisi, mencakup a. supervisi akademik didasarkan pada keadaan dan kenyataan yang sebenarnya, b. kegiatan supervisi terlaksana dengan sederhana, c. supervisi yang akan dilaksanakan harus memberikan rasa aman kepada pihak yang disupervisi, d. dalam pelaksanaan supervisi terjalin hubungan profesional, bukan didasarkan atas hubungan pribadi, dan e. supervisi didasarkan pada kemampuan, kesanggupan, kondisi dan sikap pihak yang disupervisi. *Kedua*, jenis-jenis supervisi yang direncanakan adalah teknik perorangan dan teknik kelompok. *ketiga*, pelaksanaan supervisi akademik berpedoman pada program supervisi akademik tahunan dan semester yang berisi format/instrumen supervisi, materi pembinaan supervisi, buku

catatan, dan data supervisi sebelumnya. *Keempat*, tahapan pelaksanaan tindak lanjut yang merupakan pembinaan dan perbaikan dari hasil temuan pada saat supervisi.

Dokumen penilaian yang dipersiapkan kepala madrasah untuk membina kinerja gurunya di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng adalah Rubrik penilaian kinerja guru yang di keluarkan oleh Pendais/Mapenda Kementerian Agama Kabupaten Bogor, dan instrumen penilaian kinerja guru yang dikembangkan oleh tim Pokjawas tingkat madrasah Kementerian Agama Kabupaten Bogor yang meliputi instrumen perencanaan kegiatan pembelajaran dan instrumen observasi kelas.

Pada awal tahap perencanaan, kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng menyiapkan sejumlah instrumen yang akan digunakan pada pelaksanaan observasi diantaranya : (1) instrumen perencanaan kegiatan pembelajaran, (2) instrumen observasi kelas, dan (3) format tindak lanjut hasil supervisi. Selanjutnya, melakukan pertemuan dengan guru tersebut yang diobservasi. Semua bahan perencanaan itu ada pada program supervisi kepala madrasah.

Seluruh instrumen supervisi akademik di MTsN Model Babakansirna sudah dipersiapkan dengan baik dan tepat sasaran, baik itu rubrik penilaian kinerja guru dari Pendais Kementerian Agama Kabupaten Bogor maupun instrumen supervisi akademik atau instrumen penilaian kinerja guru yang dikeluarkan oleh tim Pokjawas tingkat madrasah Kementerian Agama Kabupaten Bogor.

Langkah selanjutnya kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng memasang atau memberitahukan jadwal supervisi akademik kepada guru- guru MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng, baik yang berstatus PNS maupun non PNS. Kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng juga menyuguhkan kajian hasil pengolahan data dari supervisi dengan mengemukakan sasaran-sasaran yang jelas setiap kali akan melaksanakan supervisi akademik, dengan dukungan data hasil supervisi sebelumnya, kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng selalu menyiapkan catatan yang akan dijadikan tolak ukur pelaksanaan kegiatan supervisi akademik, ini dipersiapkan mengingat latar belakang keadaan guru yang berbeda-beda.

Jumlah guru PNS di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng lebih banyak dibanding guru non PNS, maka layanan bimbingan untuk mempertahankan profesionalisme guru adalah melakukan penilaian kinerja guru dengan menggunakan instrumen supervisi/rubrik penilaian kinerja guru ditetapkan oleh Pendais kementerian Agama Kabupaten Bogor, begitupun guru non PNS tersertifikasi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran lebih baik, penilaiannya kinerjanya menggunakan instrumen supervisi akademik/rubrik penilaian kinerja guru dari Pendais Kementerian Agama Kabupaten Bogor.

Jadwal kunjungan dalam supervisi itu disusun pada awal tahun pelajaran, maka bukan tidak mungkin ada kegiatan lain bersamaan, apalagi hal-hal yang bersifat mendadak dan undangan segera dari instansi lainnya, untuk itu harus ada pengertian dan kerja sama yang baik sesama guru dan kepala sekolah. Kegiatan memeriksa atau melihat kelengkapan administrasi guru dapat dilakukan secara singkat, tetapi jauh

lebih baik kepala sekolah harus mengetahui kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran di kelas. Kalau hanya untuk memeriksa administrasi kelengkapan guru tidak akan banyak menghabiskan waktu, cukup di bawa ke ruang kepala madrasah atau kepala madrasah menemui guru di kelas dan dinilai. Jadi tidak benar kegiatan supervisi itu, bila hanya untuk memeriksa dan menilai administrasi kelas dan administrasi pembelajaran saja. Guru sangat memerlukan masukan dari supervisor dalam melaksanakan proses pembelajaran yang berguna untuk perbaikan pembelajaran sehingga guru mengetahui kekurangan atau kelemahannya.

Dalam jadwal supervisi akademik kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng tahun pelajaran 2013/2014 terdapat 35 guru PNS dan 11 guru tidak tetap (honorar) yang akan disupervisi, kegiatan tersebut dilaksanakan mulai tanggal 26 Agustus 2013 sampai 30 Nopember 2013. Jadwal supervisi akademik yang dibuat kepala madrasah ini akan dilaksanakan untuk satu semester, mengingat bulan Desember dilaksanakannya Ujian Akhir Semester (UAS) Ganjil. (jadwal supervisi kepala sekolah, lampiran A – 6)

Ruang lingkup penilaian kinerja guru meliputi: a). Pelaksanaan dokumen 1/KTSP, b). Persiapan, Pelaksanaan dan Penilaian Pembelajaran oleh Guru, c). Pencapaian Standar Kompetensi Lulusan, Standar Proses, Standar Isi, dan Peraturan Pelaksanaannya. d). Meningkatkan Mutu Pembelajaran melalui Proses Pembelajaran.

Program supervisi akademik kepala MTsN Model leuwisadeng terdiri dari rincian kegiatan yang akan dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu proses dan hasil belajar. Kegiatan tersebut menggambarkan hal-hal apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, fasilitas apa yang diperlukan, kapan dilakukan dan cara untuk mengetahui berhasil tidaknya usaha yang dilakukan itu. Seorang kepala madrasah perlu memahami bahwa kegiatan apapun yang dilakukan bertujuan untuk memperbaiki proses dan hasil belajar yang mengacu pada terjadinya perubahan perilaku mengajar guru ke arah yang lebih baik, tentunya diperlukan suatu program yang baik pula. Dengan demikian bahwa program supervisi akademik itu perlu disusun oleh kepala madrasah dengan tujuan agar pelaksanaan supervisi di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng akan berjalan dengan baik sesuai harapan.

Menurut Pak Benyamin selaku kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng:

*”program supervisi akademik merupakan acuan dalam melaksanakan supervisi, maka perlu disusun oleh kepala madrasah dan disosialisasikan kepada guru melalui rapat madrasah, sehingga guru-guru mengetahui dan memahami maksud dan tujuan dari program supervisi akademik itu”.*  
(wawancara, A-1 29 Oktober 2013).

Dalam penyusunan program supervisi akademik, kepala madrasah pada MTsN Model Leuwisadeng melibatkan guru-guru terutama sekali dalam menentukan

jadwal kunjungan kelas. Dengan demikian, mereka ikut berpartisipasi dalam kegiatan itu dan turut bertanggung jawab atas pelaksanaannya. Kemudian pada sisi lain mereka dapat mengetahui dan memahami supervisi akademik yang akan dilakukan sejak dini, sehingga sudah dapat mempersiapkan diri untuk melengkapi administrasi kelas maupun administrasi pembelajaran dan perangkat-perangkat lainnya. Dengan adanya kebersamaan dalam menyusun suatu program, maka semua pihak akan merasa dihargai dan akan dapat menghilangkan kesalahpahaman antara kepala madrasah dan guru. Untuk itu sangat perlu disusun dan disosialisasikan program supervisi sebagai pembinaan awal terhadap guru-guru yaitu menyampaikan atau menjelaskan tentang pengertian, tujuan dan manfaat dari supervisi akademik.

Waka kurikulum Ibu Nuryati menanggapi mengenai perencanaan program supervisi akademik, menurutnya:

*"kepala madrasah dalam menyusun program supervisi di bantu wakil-wakilnya, upaya menghindari benturan jam mengajar dalam penyusunan jadwal supervisi. Maka diharapkan pelaksanaannya sesuai dengan jadwal. Tetapi dilapangan pelaksanaannya ada saja yang tidak sesuai dengan jadwal, bisa karena bersamaan dengan kegiatan seperti rapat-rapat dan pelatihan, tetapi kemudian kepala madrasah segera memberitahukan/menggantinya pada hari yang lain. Kalau hanya administrasi pembelajaran guru-guru disini lengkap, Intinya sebelum kami disupervisi oleh kepala madrasah kami diberikan jadwal dan rencana pelaksanaan supervisi akademik, tujuannya agar kami dapat menyiapkan diri dan agar jadwal saat supervisi tidak berbenturan dengan kegiatan yang lain (wawancara, A-3 13 Nopember 2013).*

Sejalan dengan ungkapan kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng:

*"...memiliki program supervisi akademik dan instrumen penilaian kinerja guru, selain bagian dari administrasi madrasah juga penilaian kinerja guru-guru PNS di wilayah kemenag Kab. Bogor. karenanya ketika membuat perencanaan program supervisi, wakil-wakil kepala madrasah dan sebagian guru dilibatkan, bertujuan memberi masukan-masukan terutama dalam pembuatan jadwal kunjungan kelas supaya tidak ada yang bentrok dalam pelaksanaannya, dan mempersiapkan guru senior atau mensosialisasikan kepada guru yang sudah disupervisi untuk melakukan supervisi sejawat atau sebagai pengganti kepala madrasah untuk mensupervisi jika kepala madrasah berhalangan hadir" (wawancara, A-1 29 Oktober 2013).*

Salah satu penilaian kinerja guru MTsN Model Leuwisadeng adalah membuat dokumen perangkat pembelajaran, seperti: a). Guru memiliki perencanaan pembelajaran, guru menyusun bahan ajar secara runut, logis, konstektual dan mutakhir, guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang efektif, guru memilih sumber belajar/media pembelajaran sesuai dengan materi dan strategi pembelajaran,

b). Guru melaksanakan pembelajaran, memiliki kemampuan memulai pembelajaran yang efektif membuka proses pembelajaran, guru tersebut menguasai materi pelajaran, memahami pendekatan/strategi pembelajaran, mampu memanfaatkan sumber belajar/media pembelajaran, menggunakan pembelajaran yang memacu dan memelihara ketertarikan siswa, menggunakan bahasa yang jelas, dan kemampuan mengakhiri pembelajaran yang efektif, c). Penilaian, disinilah guru MTsN Model Leuwisadeng mampu merancang alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik, guru MTsN Model Leuwisadeng menggunakan berbagai strategi dan metode penilaian untuk memantau kemajuan dan hasil belajar peserta didik dalam mencapai kompetensi tertentu sebagaimana yang tertulis dalam RPP, guru memanfaatkan berbagai hasil penilaian untuk memberikan umpan balik bagi peserta didik tentang kemajuan belajarnya dan bahan penyusunan rancangan pembelajaran selanjutnya. Penilaian kinerja guru ini harus disertai dokumen berupa silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), bahan ajar, media pembelajaran, portofolio tugas terstruktur peserta didik, jurnal kelas, daftar hadir siswa dll. (lampiran A-7)

Semua item dan rubrik penilaian ini ada pada instrumen penilaian kinerja guru yang kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng gunakan pada saat melakukan supervisi akademik terhadap guru. (lampiran A-8)

Dokumen yang penulis dapatkan sebagai bagian dari perencanaan program supervisi akademik kepala madrasah ialah memastikan bahwa seluruh dewan guru yang mengajar di MTsN Leuwisadeng sudah membuat administrasi guru, mulai dari kalender pendidikan yang acuannya pada kalender akademik Kemenag Kabupaten Bogor, program tahunan, program semester, silabus, analisis SK/KD, Prosedur Penilaian, RPP, KKM, agenda guru, buku absensi, daftar nilai, menyiapkan buku pegangan (buku paket, modul, LKS), bahan ajar berbasis ICT (power point), kisi-kisi soal ulangan, kartu soal, program pengayaan, kumpulan soal, dan disarankan guru melaksanakan penelitian tindakan kelas. Penelitian ini bukan hanya berguna untuk mengetahui kinerja pembelajaran guru, tetapi juga menjadi penilaian untuk kenaikan pangkat (PNS) dan sebagai syarat pencairan tunjangan profesional.

Program supervisi akademik mempunyai fungsi sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan atau sekaligus sebagai alat untuk mengukur keberhasilan pembinaan profesional. Dengan program yang baik, maka guru dan kepala madrasah dapat mengetahui masalah-masalah proses pembelajaran apa saja yang dihadapi, cara-cara apa saja yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah itu dan pada akhirnya dapat mengetahui secara sistematis perubahan-perubahan positif apa saja yang telah terjadi dari waktu ke waktu. Bila program supervisi akademik yang realistis sesungguhnya dapat menolong para kepala madrasah melakukan pembinaan yang progresif dan akumulatif, artinya kepala madrasah diharapkan terhindar dari penanganan masalah yang sama dari waktu ke waktu dalam rangka mencapai kemajuan. Untuk keefektifan pelaksanaan supervisi diperlukan suatu program yang memuat berbagai aktivitas atau kegiatan yang akan dikerjakan oleh supervisor dalam melaksanakan supervisi akademik di madrasah.

Kepala MTsN Model Babakansirna membuat sendiri program supervisi tahun pelajaran 2013/2014 karena sesungguhnya tidak ada patokan buku mengenai hal ini, namun demikian semakin rincinya dan operasional suatu program, tentu akan semakin baik karena akan membantu dan mempermudah supervisor di dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukannya. Oleh sebab itu program supervisi akademik tersebut berfungsi sebagai pedoman bagi supervisor di dalam melakukan kegiatan supervisinya. Dengan adanya program supervisi akademik, maka sudah tentu akan bermanfaat bagi supervisor antara lain pedoman pelaksanaan dan pengawasan akademik, untuk menyamakan persepsi seluruh warga sekolah tentang program supervisi akademik, dan penjamin penghematan dan keefektifan penggunaan sumber daya madrasah baik tenaga, waktu dan biaya.

Perencanaan ini dilakukan atas dasar objektif, bertanggung jawab, berkelanjutan, didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan, dan didasarkan pada kebutuhan dan kondisi sekolah/madrasah.

Menurut Bapak Dadan selaku pengawas MTs wilayah Leuwisadeng menanggapi tentang program supervisi yang disusun kepala madrasah:

*“berdasarkan pemantauan dan pengamatan langsung ke madrasah-madrasah di wilayah Leuwisadeng, kepala MTsN Model Leuwisadeng memiliki program supervisi akademik kepala madrasah, dan ternyata banyak juga ditemukan di madrasah lainnya tidak mempunyai program supervisi akademik, ada yang mempunyai program supervisi akademik tetapi tidak dilaksanakan, ada yang melaksanakan supervisi akademik tanpa membuat program. Bahkan ada yang tidak pernah melakukan supervisi akademik kepada guru.”*

Selanjutnya pengawas MTs wilayah Leuwisadeng meneruskan bahwa:

*“...ternyata guru-guru yang mendapat jadwal supervisi akademik dari kepala madrasah yang memiliki program supervisi itu di sekolahnya akan tertib administrasinya, kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pembelajaran” (wawancara, A-2 01 Nopember 2013).*

Bila diamati sebenarnya kepala madrasah itu ada yang tidak mampu untuk menyusun sendiri, sehingga hanya untuk melepaskan kewajiban tugas saja dengan cara mengcopy paste dari madrasah lain atau program tahun sebelumnya. Pada program supervisi itu disusun sesuai dengan kondisi nyata di madrasah dengan langkah-langkah dan kegiatan yang jelas. Agar kegiatan supervisi akademik yang dilakukan supervisor benar-benar sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan, maka program supervisi akademik yang disusun harus realistis yang dikembangkan berdasarkan kebutuhan madrasah setempat. Program supervisi akademik tersebut biasanya disusun untuk waktu satu tahun pelajaran. Oleh karena itu dalam

implementasinya diperlukan suatu rencana kegiatan yang lebih spesifik misalnya program semester, program bulanan, atau program mingguan. Dengan demikian akan jelas dan konkrit apa yang seharusnya dilakukan supervisor dalam upaya untuk melaksanakan program supervisi akademik tersebut untuk waktu tertentu. Dalam menyusun tersebut dapat melibatkan guru, sehingga mereka bertanggung jawab terlaksananya kegiatan supervisi di madrasah dan mengetahui apa yang harus dipersiapkan.

Pengawas MTs wilayah Leuwisadeng berharap perencanaan penyusunan program supervisi akademik yang dimiliki kepala MTsN Model Leuwisadeng dapat ditularkan kepada kepala madrasah yang lain, khususnya MTs wilayah leuwisadeng.

Berdasarkan analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng lebih menekankan pada penilaian dan pembinaan profesional kinerja guru terkait dengan kemampuan guru dalam membuat perencanaan program pembelajaran, prosedur pembelajaran, hubungan inter personal guru dan siswa, peningkatan kemampuan (*ability dan skill*) guru secara umum.

Dengan demikian terlihat bahwa kepala MTsN Model Babakansirna memiliki kompetensi supervisi dalam membuat penyusunan perencanaan program supervisi akademik kepala madrasah sesuai permendiknas No. 13 tahun 2007.

## 2. Pelaksanaan Program Supervisi Akademik Kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Kabupaten Bogor.

Setelah menyusun perencanaan program supervisi akademik, maka selanjutnya memasuki tahap pelaksanaannya, yaitu: Pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah yang dilakukan dengan lima tahap diantaranya;

a. melakukan pra observasi. b. melakukan observasi perencanaan dan melaksanakan PBM. c. melakukan analisa hasil observasi. d. mengolah hasil observasi, dan e. melakukan umpan balik hasil observasi. Supervisi akademik kepala madrasah harus melibatkan guru yang dibinanya secara aktif dari mulai persiapan perencanaan dan dalam pelaksanaannya karena perbaikan program akademik bukan hanya pada supervisor melainkan juga pada guru.

Pelaksanaan supervisi akademik akan berjalan baik jika segala rencana yang telah disusun sudah dipersiapkan secara baik. Walaupun masih dijumpai adanya kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi akademik hanya masuk ke kelas dengan membawa instrumen supervisi atau hanya membawa secarik kertas saja. Selanjutnya mengamati guru yang sedang mengajar dan mengisi instrumen atau mencatat, kemudian keluar dari kelas sebelum jam pelajaran selesai dan tidak ada

tindak lanjutnya, akhirnya gurupun kebingungan dengan hal tersebut dikarenakan belum mengetahui kegiatan apa yang dilakukan oleh kepala madrasah. Perilaku supervisi akademik yang belum baik sebagaimana digambarkan diatas merupakan salah satu contoh perilaku supervisi akademik yang tidak akan memberikan banyak pengaruh terhadap tujuan dan fungsi supervisi akademik. Seandainya berpengaruh, pasti pengaruhnya relatif kecil untuk peningkatan mutu guru dalam mengelola proses pembelajaran.

Menurut Bapak Benyamin selaku kepala MTsN Model Leuwisadeng, supervisi akademik sama sekali bukan penilaian unjuk kerja guru. Meskipun demikian, supervisi akademik tidak bisa terlepas dari penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola pembelajaran. Apalagi dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses pembelajaran, maka dinilai unjuk kerja guru merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan prosesnya. Penilaian kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran sebagai suatu proses pemberian setimasi mutu kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, merupakan bagian integral dari serangkaian kegiatan supervisi akademik.

#### a. Pra Observation

Pra observasi yang dilakukan kepala MTsN Model Babakansirna dengan menemui guru yang akan diobservasi dan mengingatkan bahwa guru tersebut mendapatkan jadwal disupervisi. Hal ini dilakukan untuk menghindari kesalahpahaman, juga kemungkinan munculnya kekakuan dan ketegangan guru pada pelaksanaan observasi nantinya, maka diinformasikan pula tujuan observasi yang akan dilakukan. Observasi guru adalah tugas kepala madrasah sebagai supervisor dengan memberi penilaian kinerja guru di madrasah. Observasi ini juga dapat membantu guru tersebut memperbaiki dan meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajarannya.

Pada pertemuan awal tahap pra observasi kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng sebagai supervisor ialah melakukan wawancara terhadap guru yang akan disupervisi dengan rentang waktu 10 sampai 20 menit, bahkan bisa lebih lama jika berhadapan dengan guru yang akan disupervisi mempunyai permasalahan khusus yang membutuhkan diskusi panjang. Pertemuan ini dilaksanakan di satu ruangan yang netral yaitu ruangan serba guna, terkadang juga di ruang tamu kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng. Pada tahap wawancara pra observasi kepala madrasah membantu guru yang akan disupervisi memperbaiki tujuan pembelajarannya sendiri baik tujuan instruksional umum dan khusus, hubungan tujuan pembelajaran dengan keseluruhan program pembelajaran yang diimpelentasikan, dan aktivitas yang akan diobeservasi, semua hal ini tetap mengacu pada standar isi yang ditentukan oleh kurikulum/pemerintah.

Kepala madrasah dalam hal ini supervisor memperjelas kembali mengenai konteks pembelajaran dengan melihat data yang akan direkam, menterjemahkan perhatian guru ke dalam tingkah laku yang bisa diamati, mengidentifikasi prosedur untuk memperbaiki pengajaran guru, mengidentifikasi aspek-aspek yang akan

dikembangkan guru dalam pembelajaran, maka selanjutnya supervisor sudah menyiapkan instrumen observasi kelas dan menetapkan waktu observasi kelas, lamanya observasi kelas dan tempat observasi kelas.

Berdasarkan analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas supervisi akademik yang dilakukan kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng menggunakan teknik supervisi individu meliputi: kunjungan kelas, pertemuan individu dan menilai diri sendiri, serta teknik supervisi kelompok. Teknik supervisi individu yaitu pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada guru tertentu bersifat perorangan sedangkan supervisi kelompok diberikan kepada sejumlah guru yang diidentifikasi memiliki permasalahan yang sama.

Supervisi kunjungan kelas merupakan teknik supervisi yang sistematis dengan metode kerja secara ilmiah yang diawali dengan perencanaan, identifikasi permasalahan, pembahasan permasalahan, memilih alternatif solusi dan terakhir tindak lanjut.

Pertemuan individu dalam rangka supervisi yang dilakukan kepala madrasah terhadap guru idealnya dilakukan secara empat mata, santai, dialog dan diskusi setelah kepala madrasah mengetahui permasalahan kesulitan guru tersebut terkait dengan proses pembelajaran mata pelajaran yang diampunya. Teknik ini sangat membuka peluang diskusi pemecahan masalah guru dalam meningkatkan profesional kinerjanya lebih jelas dan gamblang karena bisa secara langsung diperoleh solusinya. Dalam percakapan individu ini diharapkan supervisor (kepala madrasah) harus bisa mengembangkan segi-segi positif guru, mendorong guru mengatasi kesulitan-kesulitannya, dan memberikan pengarahannya terhadap hal-hal yang masih meragukan sehingga terjadi kesepakatan konsep tentang situasi pembelajaran yang sedang dihadapi. Jenis percakapan individu yang tepat adalah percakapan individu yang dilaksanakan setelah supervisor melakukan kunjungan kelas atau observasi kelas (Swearingen (1961) dalam Surya Dharma, 2008: 24).

Teknik menilai diri sendiri ini termasuk tugas yang tidak mudah bagi guru dalam mengukur kelemahan atau keberhasilan dalam proses pembelajaran yang guru lakukan sendiri. Penilaian diri sendiri memberikan gambaran informasi secara objektif kepada guru tentang peranannya di kelas dan memberikan kesempatan kepada guru untuk mempelajari metode pengajarannya dalam mempengaruhi murid, (House, 1973) dalam (Surya Darma, 2008: 25). Dan teknik supervisi kelompok cukup banyak digunakan, dan perlu dipahami bahwa tidak ada satu jenis teknik pun yang cocok untuk segala situasi dan kondisi, artinya teknik tertentu cocok untuk guru A tetapi tidak akan cocok dengan guru B. Oleh karena itu supervisor (kepala sekolah) harus mampu menetapkan teknik mana yang sekiranya mampu membina keterampilan pembelajaran seorang guru.

Seorang supervisor harus mengetahui aspek atau bidang keterampilan yang akan dibina, juga harus mengetahui karakteristik setiap teknik dan sifat atau kepribadian, sehingga teknik supervisi yang digunakan sesuai dengan kebutuhan guru.

b. Observasi Perencanaan dan Melaksanakan Proses Belajar Mengajar.

Melakukan observasi perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran di kelas penting dikemukakan, mengingat data yang diperoleh ketika observasi perlu dibandingkan dengan alat ukur yang telah dirumuskan secara jelas. Observasi kelas secara sederhana berarti melihat dan memperhatikan secara teliti terhadap gejala yang nampak, selanjutnya bandingkan dengan standar yang ada pada instrumen, kemudian identifikasi yang tidak cocoknya dan inilah yang dimaksud masalah yang perlu dicari solusinya.

Observasi ini ditujukan pada aktivitas guru dan kegiatan-kegiatan kelas sebagai hasil tindakan guru. Waktu dan tempat observasi ini sesuai dengan kesepakatan bersama antara supervisor dan guru pada waktu mengadakan pertemuan awal. Dalam observasi supervisor dituntut untuk menggunakan bermacam-macam keterampilan. Ada dua aspek yang harus diputuskan dan dilaksanakan oleh supervisor sebelum dan sesudah melaksanakan observasi pembelajaran, yaitu menentukan aspek-aspek yang akan diobservasi dan bagaimana cara mengobservasinya. Sedangkan mengenai bagaimana mengobservasi juga perlu mendapatkan perhatian. Maksud baik supervisi tidak akan berarti apabila usaha-usaha observasi tidak bisa memperoleh data yang seharusnya diperoleh, karena tujuan utama pengumpulan data adalah untuk memperoleh informasi yang nantinya akan digunakan untuk mengadakan tukar pikiran dengan guru setelah observasi yang telah dilakukan di kelas. Teknik observasi yang dilakukan kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng yaitu membuat semacam rekaman tertulis berdasarkan pengamatan dan terkadang direkam melalui *tape recorder*. Di beberapa kelas supervisor mendokumentasikan perilaku-perilaku peserta didik sebagaimana mereka berinteraksi dengan seorang guru selama pembelajaran berlangsung. Supervisor juga membuat catatan yang lengkap mengenai kejadian-kejadian di kelas dan cerita yang panjang lebar, diantaranya yaitu pembicaraan guru, pembicaraan peserta didik dan tidak ada pembicaraan. Semua ini menjadi catatan penting bagi kepala MTsN Model babakansirna leuwisadeng sebagai supervisor pada tahap observasi melaksanakan proses belajar mengajar di kelas.

Pada tahap melakukan observasi perencanaan dan pelaksanaan PBM, kepala MTsN Model leuwisadeng (supervisor) melakukan observasi langsung ke kelas tempat guru tersebut melangsungkan proses belajar mengajar sesuai dengan jadwal yang telah disepakati. Supervisi kunjungan kelas oleh kepala sekolah dilaksanakan dalam rangka mengamati proses belajar mengajar sehingga diperoleh informasi yang diperlukan dalam rangka pembinaan profesional kinerja guru. Tahapan observasi perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru yaitu mengembangkan Silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), yang merupakan penjabaran lebih rinci dan spesifik dari silabus, ditandai oleh adanya komponen-komponen: identitas RPP, tujuan pembelajaran, langkah-langkah kegiatan, sumber pembelajaran, dan penilaian. Di dalam menyusun Rencana Program

Pembelajaran, guru terlebih dahulu harus melakukan pemetaan Standar Kompetensi (SK) dan Kompetensi Dasar (KD) yang terkait dengan pemilihan materi apa yang cocok untuk mencapai indikator dari kompetensi dasar yang telah ditentukan, metode apa yang akan dipraktikkan dan media alat peraga apa yang cocok digunakan, berapa lama waktu dibutuhkan, dan bagaimana mengevaluasinya. Selain itu kemampuan guru dalam menyusun Rencana Program Pembelajaran (RPP) yang baik dapat dilihat dari pemahamannya terhadap fungsi kompetensi dasar yaitu sebagai batasan kompetensi minimal yang harus disampaikan kepada siswa, sedangkan tujuan pembelajaran harus mengacu kepada Standar Kelulusan (SKL) masing-masing mata pelajaran. Penilaian kinerja guru terkait dengan kemampuan dan keterampilan dalam hal pembuatan rencana program pembelajaran merupakan suatu penilaian yang terintegrasi secara utuh dengan proses pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran dengan menggunakan format: Alat Penilaian Kinerja Guru (APKG).

c. Menganalisa Hasil Observasi

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas menggunakan media dan sumber belajar, dan menggunakan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan seperti yang disampaikan oleh R. Ibrahim dan Nana S. Sukmadinata (1993: 74) menyatakan bahwa: *"Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas dengan tujuan yang akan dicapai"*

Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasi penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjebatani kebutuhan siswa akan pengalaman pembelajaran, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

Evaluasi hasil belajar, informasi ini sangat strategis untuk dikemukakan, mengingat penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan tujuan proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi untuk perbaikan mutu pembelajaran. Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar.

Di samping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes, hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar yaitu:

- 1) Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran, melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan.
- 2) Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

Mengacu pada kedua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi: kegiatan remedial yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa. Kemampuan lainnya yang harus dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan. Bentuk tes tertulis yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar/salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat. Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung di jawab oleh siswa secara lisan. Tes ini umumnya ditujukan untuk mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya. Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkannya seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olah raga, komputer dan sebagainya.

Kemampu (*ability*) guru, adalah sejumlah keahlian yang dimiliki guru terkait dalam proses pembelajaran meliputi; kemampuan bertanya, penguatan, keterampilan menjelaskan, menutup membuka pelajaran. Informasi ini penting dikemukakan mengingat, dalam proses pembelajaran, bertanya memainkan peranan penting, hal ini dikarenakan pertanyaan yang tersusun dengan baik dan teknik melontarkan pertanyaan yang tepat akan memberikan dampak positif terhadap siswa, yaitu meningkatkan partisipasi siswa dalam kegiatan pembelajaran, membangkitkan minat dan rasa ingin tahu siswa terhadap sesuatu masalah yang sedang dibicarakan, mengembangkan pola pikir dan cara belajar aktif dari siswa, karena pada hakikatnya berpikir itu sendiri sesungguhnya adalah bertanya, dan menuntun proses berpikir siswa, sebab pertanyaan yang baik akan membantu siswa agar dapat menentukan jawaban yang baik.

Keterampilan bertanya (*Question skill*) yang dimiliki oleh seorang guru merupakan ciri profesional kinerja seorang guru dalam rangka menciptakan suatu proses pembelajaran siswa yang berkualitas.

Memberikan penguatan, informasi ini sangat penting untuk diungkapkan, mengingat dalam proses pembelajaran pada hakikatnya merupakan proses interaksi antara guru dan siswa secara harmonis, selaras dan terjadi komunikasi secara dua arah.

Penguatan merupakan bagian dari modifikasi tingkah laku guru terhadap tingkah laku siswa yang bertujuan untuk memberikan informasi atau umpan balik

(*feedback*) bagi siswa atas perbuatannya sebagai suatu tindak, dorongan, atau koreksi. Penguatan dapat berarti juga respon terhadap suatu tingkah laku tersebut. Tindakan tersebut dimaksudkan untuk memberikan ganjaran atau membesarkan hati siswa agar mereka lebih giat berpartisipasi dalam interaksi pembelajaran. Dengan demikian tujuan dari penguatan (*Reinforcement skill*) ini adalah untuk meningkatkan perhatian siswa terhadap pembelajaran, merangsang dan meningkatkan motivasi belajar, meningkatkan kegiatan belajar dan membina tingkah laku siswa yang produktif.

Keterampilan menjelaskan (*Explaining skill*)/penyampaian informasi yang terencana dengan baik dan disajikan dengan urutan yang cocok merupakan ciri utama kegiatan menjelaskan. Tujuan pemberian penjelasan dalam pembelajaran adalah: (1) membimbing siswa untuk dapat memahami konsep, hukum, dalil, fakta, dan prinsip secara objektif dan bernalar; (2) melibatkan siswa untuk berpikir dengan memecahkan masalah-masalah atau pertanyaan; (3) mendapatkan balikan dari siswa mengenai tingkat pemahamannya dan untuk mengatasi kesalahpahaman siswa, dan (4) membimbing siswa untuk menghayati dan mendapat proses penalaran dan menggunakan bukti-bukti dalam memecahkan masalah. Dengan demikian pemberian penjelasan merupakan aspek yang sangat penting dari kegiatan guru dalam berinteraksi dengan siswa di dalam kelas.

Membuka pelajaran (*set instruction*) adalah usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran untuk menciptakan pra-kondisi bagi siswa agar mental maupun perhatiannya terpusat pada apa yang akan dipelajarinya, sehingga usaha tersebut akan memberikan efek yang positif terhadap kegiatan belajar.

Menutup pelajaran (*closure*) adalah kegiatan yang dilakukan oleh guru untuk mengakhiri kegiatan pembelajaran. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang apa yang telah dipelajari oleh siswa, mengetahui tingkat pencapaian siswa dan tingkat keberhasilan guru dalam proses pembelajaran.

Motivasi guru agar giat menjalankan tugas dipengaruhi oleh faktor biaya atau upah, pengaturan dana pendidikan dalam konteks wajib belajar sembilan tahun diatur oleh PP nomer 48 tahun 2008, dimana Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), tidak lagi diberikan dalam bentuk honor jumlah jam mengajar kepada guru yang berstatus PNS. Tetapi penghargaan atau emulemen kepada guru yang berstatus PNS harus diberikan dalam bentuk insentif yang berbasis kinerja, artinya anggaran yang harus dikeluarkan harus berdasarkan program kerja yang ditujukan untuk mendukung tercapainya "Core Buisness Pendidikan" yaitu terciptanya pelayanan proses pembelajaran yang berkualitas. Dengan demikian dalam implementasinya tentu saja akan sangat tergantung kepada kepiawaian dan kreatifitas pihak pengelola yaitu kepala sekolah, yang tercermin dalam program: rencana kerja anggaran madrasah (RKAM). Dengan konsep ini semua perangkat administrasi perencanaan persiapan pembelajaran seperti; prota, prosem, pemetaan SK, KD, KKM, silabus, RPP, Penilaian, remedial dan pengayaan semuanya dibuat dan dilengkapi oleh guru. Dalam proses pembelajaran guru akan berusaha membuat alat peraga pembelajaran karena setiap karya akan mendapat insentif.

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), menjadi kebutuhan, mengingat yang tahu kebutuhan guru adalah guru itu sendiri, apa yang mereka perlu musyawarahkan akan lebih efektif dibahas dengan teman sejawat karena akan lebih terbuka dan lebih rilek. Dalam struktur mata pelajaran pada kurikulum KTSP terdapat pelajaran IPA terpadu dan IPS terpadu, sehingga dalam menyusun rencana program pembelajaran perlu ada pemetaan SK, KD dan materi pembelajaran yang harus dirumuskan oleh sejumlah guru yang mengajar pada pelajaran IPA atau IPS terpadu tersebut.

In-House (IHT) menjadi kebutuhan guru mengingat kegiatan ini berfungsi sebagai sarana dalam perbaikan mutu (*quality improvement*) rencana pembelajaran; proses pembelajaran; dan penilaian hasil belajar siswa, sehingga tercipta hasil belajar siswa yang berkualitas. In-house training merupakan upaya dari pengelola sekolah dalam membina sumber daya manusia (SDM) dalam hal ini guru untuk lebih profesional di dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sehingga berdampak pada terciptanya mutu layanan proses pembelajaran siswa yang efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil pengamatan menunjukkan bahwa hasil yang ingin dicapai dari pelaksanaan supervisi akademik kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng adalah berkembangnya dan meningkatnya kinerja guru dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan keputusan Kemendikbud No. 025/0/1995 tentang petunjuk teknis ketentuan pelaksanaan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, dan pengaturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 39 tahun 2009 tentang pengaturan beban kerja guru dan kepala sekolah serta pedoman pelaksanaan kerja guru dan pengawasan sebagai patokan target yang ingin dicapai, dan gambaran kinerja empiris di sekolah setelah dilakukan aktivitas supervisi akademik oleh pengawas dan kepala sekolah.

Informasi mengenai indikator kinerja guru ini penting untuk diungkapkan, karena akan memberikan gambaran secara komprehensif mengenai unjuk kerja (kinerja) dari seorang guru di sekolah. dengan demikian upaya yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia yaitu guru-guru khususnya pada MTsN Model Leuwisadeng akan lebih terarah karena memiliki acuan yang jelas. Dari deskripsi hasil penelitian diatas dapat dimaknai apabila indikator kinerja guru tidak dirumuskan secara khusus dalam bentuk alat penilaian kinerja guru, maka eefektivitas dan efisiensi pengelolaan tugas pokok guru akan sulit diukur.

Gambaran kinerja guru setelah disupervisi oleh kepala MTsN Model Leuwisadeng nampak ada peningkatan terkait dengan; disiplin kehadiran guru, kelengkapan administrasi pembelajaran, adanya jaminan proses pembelajaran dan adanya upaya guru membantu kesulitan belajar siswa.

Kehadiran guru di kelas, perlu untuk diungkapkan mengingat peraturan Menteri nomor 39 tahun 2009 tentang beban kerja guru dimana guru wajib mengajar di dalam kelas minimal 24 jam pelajaran perminggu, satu kali pertemuan 40 menit, sedangkan beban kerja kumulatif bagi PNS sesuai penjelasan Permen Diknas Nomor 29 tahun 2009 tentang beban kerja guru PNS adalah rata-rata perminggu 37,5 jam, 1

x 60 menit. Dengan demikian tingkat kehadiran guru di sekolah menjadi jaminan tingkat disiplin kinerja guru. Dalam upaya penjaminan disiplin kehadiran guru di sekolah maka di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng telah diberlakukan check-in dan check-out kehadiran guru dan staf dengan menggunakan timer, sehingga tingkat kehadiran guru dapat dipantau setiap saat.

Kelengkapan administrasi guru bisa dijadikan indikator tentang kinerja guru, dimana guru wajib menyiapkan perencanaan berupa program untuk kelancaran dalam proses pembelajaran dalam rangka mencapai *core business* pendidikan di sekolah. Kelengkapan administrasi guru yang harus ada di sekolah berdasarkan instrumen penilaian kinerja guru dari Dirjen PMPTK, meliputi: (1) Standar Isi (SK, KD), (2) Silabus, (3) Program analisis SK.KD terkait dengan materi pembelajaran, metode, media, evaluasi, (4) Kriteria Ketuntasan Minimum (KKM), (5) Program analisis ketuntasan belajar (6) remedial dan pengayaan (7) program belajar di luar kelas, (8) dokumen penilaian, dan (9) materi dan media pembelajaran.

Adanya jaminan bahwa proses pembelajaran di kelas akan berjalan dengan baik. Informasi ini penting diungkapkan mengingat pengelolaan sekolah efektif yang berbasis standar pendidikan nasional di tandai dengan adanya jaminan mutu yaitu semua aspek delapan standar pendidikan nasional dilaksanakan. Jaminan bahwa proses pembelajaran yang dilakukan guru akan berjalan baik merupakan langkah maju dari sistem pengelolaan sekolah secara berkesinambungan, karena hal ini akan berdampak pada peningkatan tingkat kepercayaan publik terhadap sekolah pada khususnya dan dunia pendidikan pada umumnya.

Membantu kesulitan belajar anak menjadi kewajiban guru, mengingat perlakuan kepada anak yang sulit dalam belajar (belum tuntas) sering diskriminatif, anak dikotak-kotak berdasarkan kategori tuntas-tidak tuntas. Padahal hal tersebut kurang baik ditinjau dari sudut pandang psikologis pendidikan, sebab guru perlu menyadari bahwa kesulitan atau ketidakmampuan mungkin oleh anak bisa jadi dianggap aib oleh karenanya sebisa mungkin jangan sampai diketahui oleh teman lainnya. Prinsip “kemukakan kebaikan anak di depan temanya dan sembunyikan kekurangan anak dari temannya” barangkali perlu direnungkan kembali.

Untuk mengetahui tingkat ketepatan program pada kesesuaian rencana dan hasilnya sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan, maka penulis menganalisa bahwa kepala MTsN Babakasirna belum sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip supervisi dan masih menemukan kendala dalam menggunakan teknik-teknik supervisi diantaranya kunjungan kelas ini dikarenakan keterbatasan kemampuan profesional dan keterbatasan mengatur waktu.

Hal tersebut terlihat dari observasi peneliti terhadap kepala madrasah/supervisor ketika melaksanakan observasi/kunjungan kelas. Keterbatasan waktu menjadi kendala kepala madrasah melaksanakan supervisi terhadap guru-guru, ini yang menjadi supervisor sulit menerapkan prinsip-prinsip supervisi dengan pendekatan model klinis.

d. Mengolah Hasil Observasi

Pengolahan data hasil observasi menjadi sangat penting, berdasarkan sasaran dalam supervisi, maka disusunlah beberapa indikasi keberhasilan dan tolak ukur pengawasan atau supervisi sebagai berikut:

- 1) Tolak ukur keberhasilan pengawasan supervisor
  - a) Pengawasan terlaksana secara merata dan aman sesuai dengan volume dan frekwensi pada akreditasi PNS dan beban guru
  - b) Kondisi obyektif tentang kemampuan profesional guru Pendidikan Agama Islam pada sekolah/madrasah diketahui secara jelas.
  - c) Informasi pencapaian hasil dan proses belajar mengajar di tiap-tiap sekolah/madrasah diperoleh secara cepat, tepat dan up to date.

Maka berdasarkan analisis dan olah hasil observasi menunjukkan terdapat masalah yang harus dicari jalan keluarnya untuk dipecahkan berhubungan dengan kegiatan pembinaan kinerja khususnya pada guru MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng. Berangkat dari informasi yang diperoleh mengenai pelaksanaan tugas pokok guru yang mencakup teknik penilaian hasil belajar, kemampuan kinerja guru dan strategi pembinaan, ditemukan beberapa masalah. Diantaranya rata-rata guru MTsN Model Babakansirn Leuwisadeng belum mampu menterjemahkan Standar Isi (kurikulum) ke dalam bahasa belajar mengajar, dan kebanyakan guru MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam melaksanakan proses pembelajaran belum mampu memanfaatkan media pembelajaran, tentunya masalah ini adalah masalah klasik bagi pengelola sekolah ini.

Dari data di atas peneliti merangkum kekuatan dan kelemahan guru di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam table di bawah ini:

| No | Kekuatan Guru  | Kelemahan Guru  |
|----|--|---|
| 1  | Guru PNS di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng berjumlah 35 orang sudah memenuhi standar kualifikasi akademik strata 1 (S1) dan memiliki sertifikat pendidik (tersertifikasi). Sedangkan guru tidak tetap (honorar) di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng berjumlah 17 | Masih terdapat 10 guru tidak tetap (honorar) yang belum memiliki sertifikat pendidik (belum disertifikasi), tetapi sudah masuk daftar tunggu untuk pemanggilan. |

orang sudah memenuhi standar kualifikasi akademik Strata 1 (S1) dan 4 guru yang sudah disertifikasi.

35 guru PNS dan 17 guru non PNS pada MTsN Model Babakansirna sudah mengikuti dan menyelesaikan program pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah

- 2 Guru MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Melengkapi administrasi pembelajaran seperti membuat administrasi guru, mulai dari memiliki sk pembagian tugas mengajar, memiliki jadwal mengajar minimal 24 jam perminggu, membuat program tahunan, membuat program semester, memiliki RPP yang disusun sendiri, melakukan pembelajaran sesuai jadwal, memiliki buku pegangan guru, memiliki instrumen , kunci, rubrik dan kriteria penilaian UH, membuat kisi-kisi soal tes, memiliki instrumen, kunci rubrik, kriteria dan kisi-kisi penilaian UAS, membuat program dan instrumen penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur, memiliki buku daftar nilai dan berisi nilai UH, remidi, UTS, UAS dan nilai tugas, guru melakukan analisis hasil evaluasi, guru

Masih terdapat guru yang belum mampu mengembangkan bahan ajar seperti penguasaan guru dalam menterjemahkan Standar Isi (SI)/kurikulum ke dalam bahasa belajar mengajar.

Analisis SK, KD terkait materi pembelajaran, metode pembelajaran dan media alat pembelajaran masih belum maksimal, baru sebagian kecil guru membuat pemetaan standar kompetensi dan kompetensi dasar berbasis pada materi pembelajaran, media pembelajaran, metode pembelajaran, dan berbasis penilaian.

Masih banyak guru yang belum mampu memanfaatkan media pembelajaran dengan optimal dan masalah ini menjadi masalah klasik bagi pengelola sekolah ini.

menyusun dan melaksanakan program remedial, guru menyusun dan melaksanakan program pengayaan, dan sebagian guru sudah memiliki PTK.

- 3 Suasana harmonis dalam lingkungan sekolah, membuat sebagian besar guru MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng termotivasi untuk meningkatkan kinerja, tugas dan fungsi guru. Dan keadaan ini berdampak pada kepercayaan guru untuk memperbaiki dan mengatasi permasalahan, kesulitan dalam kegiatan pembelajaran di kelas. Masih ada diantara guru yang merasa kurang di perhatikan oleh kepala madrasah, tentu masih terdapat guru yang perlu ditingkatkan kemampuan dan keahliannya khusus dalam pelaksanaan pembelajaran.

Sesuai dengan ketentuan tentang pengawasan dan supervisi yang diatur dalam Permendikbud No. 65 tahun 2013 tentang standar proses kepala madrasah harus melakukan pengawasan proses pembelajaran melalui kegiatan pemantauan, supervisi, dan pelaporan. Pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng harus mengacu pada prinsip dan fungsi supervisi akademik yang objektif dan transparan guna peningkatan mutu secara berkelanjutan dan menetapkan tingkat akreditasi.

Hasil temuan peneliti menunjukkan bahwa kepala MTsN Babakansirna menemui kesulitan dalam menggunakan teknik kunjungan kelas ini dikarenakan keterbatasan kemampuan profesional dalam menggunakan teknik-teknik supervisi diantaranya teknik pertemuan pribadi, teknik rapat dewan guru, teknik kunjungan antar kelas, dan teknik penerbitan bulletin profesional ini dikarenakan keterbatasan mengatur waktu dan keterbatasan biaya.

Waktu yang dimiliki kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng sangat terbatas ini dikarenakan banyak dihadapkan dengan administrasi yang harus diselesaikan tepat waktu, sebaliknya datangnya informasi penyelesaian administrasi yang mendadak dan tidak tepat waktu, hal ini menjadi kendala bagi kepala madrasah tidak dapat menjalankan program kerja supervisi akademik kepala madrasah dengan maksimal, ini juga yang membuat kepala madrasah kesulitan mengatur waktu dalam melaksanakan program supervisi akademik terhadap guru-guru yang sudah mendapatkan jadwal akan disupervisi.

Begitupun kendala yang berhubungan dengan keterbatasan dana, kepala madrasah belum mampu dengan maksimal memenuhi kebutuhan siswa untuk menyediakan media/alat peraga sesuai dengan jumlah rasio seluruh jumlah siswa di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng.

Sebenarnya keadaan ini tidak menjadi kendala yang berkepanjangan karena keadaan ini sudah dapat diantisipasi oleh kepala madrasah, adapun solusinya adalah pelaksanaan supervisi akademik teman sejawat, yaitu guru senior atau guru yang sudah disupervisi melaksanakan supervisi sejawat terhadap guru yang belum mendapatkan jadwal supervisi. Tetapi pada pelaksanaannya tidak efektif dan optimal, kendalanya seperti kesukaran supervisor menggunakan teknik pertemuan pribadi, teknik rapat dewan guru, dan teknik kunjungan antar kelas.

Menganalisa data di atas peneliti mengemukakan bahwa kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng sudah melaksanakan dan menyelesaikan program supervisi akademik terhadap 46 guru pada MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng, tetapi pelaksanaannya tidak efektif, ini dipengaruhi oleh kinerja supervisi akademik kepala madrasah yang belum optimal, maka peneliti mengemukakan bahwa kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng belum menerapkan prinsip-prinsip supervisi secara optimal dalam melaksanakan supervisi akademik kepala madrasah terhadap guru.

e. Melakukan umpan balik hasil supervisi

Setelah Kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng melaksanakan supervisi akademik, maka langkah selanjutnya adalah membuat rencana umpan balik baik dalam bentuk lisan dan tulisan. Umpan balik yang dibuat supervisor kemudian dirangkum oleh supervisor dalam program tindak lanjut hasil supervisi akademik pada MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng.

3. Pelaksanaan Program Tindak Lanjut Hasil Supervisi Akademik kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Kabupaten Bogor.

Dalam penyusunan program tindak lanjut terlebih dahulu kepala sekolah menganalisa kebutuhan pengembangan kompetensi guru, lalu menyusun program tindak lanjut, dan melakukan pembinaan guru melalui supervisi klinis.

Kegiatan tindak lanjut merupakan lanjutan dari kegiatan pelaksanaan supervisi yang telah dilakukan. Untuk itu instrumen penilaian dan catatan tentang kelebihan dan kekurangan guru perlu dicatat atau direkam secara objektif oleh supervisor. Manfaatnya dari hasil penilaian dan catatan-catatan itu, nantinya dapat digunakan untuk mengadakan pembinaan baik secara individu maupun bersama-sama di sekolah. Supervisor harus melakukan tindak lanjut hasil supervisi akademik dengan cara-cara: (a) meninjau kembali (*review*) rangkuman hasil supervisi, (b) melakukan pembinaan terhadap guru baik secara individual maupun kelompok. Langkah-langkah

pembinaan kemampuan guru melalui supervisi akademik yaitu menciptakan hubungan yang harmonis, analisis kebutuhan guru, mengembangkan strategi dan media pembelajaran, menilai kemampuan guru, dan merevisi program supervisi.

Tindak lanjut hasil supervisi dilakukan segera setelah selesai melakukan observasi. pertemuan balikan ini merupakan tahap yang penting dilakukan untuk mengembangkan kompetensi guru dengan cara memberikan balikan tertentu. Dalam Supervisi Akademik Implementasi Kurikulum 2013 (2014: 37).

Seorang supervisor dalam kegiatan melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi dilakukan sebagaimana tercantum dalam permendikbud No. 65. Tahun 2013 tentang standar proses meliputi:

- a. Penguatan dan penghargaan kepada guru yang menunjukkan kinerja yang memenuhi atau melampaui standar; dan
- b. Pemberian kesempatan kepada guru untuk mengikuti program pengembangan keprofesionalan berkelanjutan.

Ditetapkan dalam standar proses Permendikbud bahwa pelaksanaan tindak lanjut diawali dengan melakukan analisis kelemahan dan kekuatan guru, atau menganalisis instrumen yang digunakan. Hasil analisis, catatan supervisor, dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran, meningkatkan profesional guru. dari umpan balik itu pula dapat tercipta suasana komunikasi yang harmonis, memberi kesempatan untuk mendorong guru memperbaiki kinerjanya melalui kegiatan pembinaan langsung dan tidak langsung.

Pembinaan langsung dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya khusus seperti diskusi, konsultasi, atau pelatihan. Sedangkan pembinaan tidak langsung diantaranya membantu guru mengembangkan, merancang, dan mengevaluasi teknik pembelajaran yang telah mereka miliki.

Sebagai supervisor kepala MTsN Model Babakansirna melaksanakan program tindak lanjut hasil supervisi dalam bentuk memberikan penguatan dan penghargaan kepada guru yang menunjukkan kinerja yang memenuhi atau melampaui standar, dan memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti program pengembangan keprofesionalan berkelanjutan.

Adapun cara-cara yang dilakukan kepala MTsN Model Babakansirna dalam melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik adalah mengkaji rangkuman hasil penilaian, apabila ternyata tujuan supervisi akademik dan standar-standar pembelajaran belum tercapai, maka sebaiknya dilakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap guru yang menjadi tujuan pembinaan, membuat rencana aksi supervisi akademik berikutnya.

Ditemukan dalam pelaksanaan supervisi akademik ditemukan waktu yang dimiliki kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng sangat terbatas ini dikarenakan banyaknya administrasi yang harus diselesaikan tepat waktu, sebaliknya

datangnya informasi penyelesaian administrasi yang mendadak dan tidak tepat waktu, hal ini menjadi kendala bagi kepala madrasah tidak dapat menjalankan program kerja kepala madrasah dengan maksimal, ini juga membuat kepala madrasah kesulitan mengatur waktu dalam melaksanakan program supervisi akademik terhadap guru-guru yang sudah mendapatkan jadwal akan disupervisi. Kemudian hasil peneliti sebelumnya menunjukkan bahwa kepala MTsN Babakasirna menemui kesulitan dalam menggunakan teknik kunjungan kelas dikarenakan harus menyelesaikan berbagai macam administrasi madrasah, sehingga pada pelaksanaan program tindak lanjut terkadang kepala madrasah mengalami kendala untuk merangkum hasil analisa supervisi akademik.

Keadaan diatas dapat diatasi karena kepala MTsN Model Babakansirna dalam menjalankan tupoksinya di bantu oleh waka kurikulum dan rekan kerja lainnya sehingga kepala MTsN Model Babakansirna dapat melakukan program tindak lanjut melalui kegiatan pembinaan yang sifatnya khusus, yang tentunya perlu segera diperbaiki.

Masih terdapat guru yang belum mampu mengembangkan bahan ajar seperti penguasaan guru dalam menterjemahkan Standar Isi (SI)/kurikulum ke dalam bahasa belajar mengajar.

Analisis SK, KD terkait materi pembelajaran, metode pembelajaran dan media alat pembelajaran masih belum maksimal, baru sebagian kecil guru membuat pemetaan standar kompetensi dan kompetensi dasar berbasis pada materi pembelajaran, media pembelajaran, metode pembelajaran, dan berbasis penilaian.

Masih banyak guru yang belum mampu memanfaatkan media pembelajaran dengan optimal dan masalah ini menjadi masalah klasik bagi pengelola sekolah ini.

Terbatasnya media alat pembelajaran, keadaan ini harus ditindaklanjuti mengingat dalam paradigma baru proses pembelajaran sekarang ini bersifat *contextual* dengan mengutamakan pemberian pengalaman pembelajaran, maka peranan media dan alat peraga pembelajaran menjadi penting. Kedudukan media/alat dalam pembelajaran sangat penting bahkan sejajar dengan metode pembelajaran, karena metode yang digunakan dalam proses pembelajaran biasanya akan menuntut media apa yang dapat diintegrasikan dan di adaptasikan dengan kondisi yang dihadapi. Jika kembali kepada paradigma pembelajaran sebagai suatu proses transaksional dalam penyampaian pengetahuan, keterampilan dan psikomotor, maka posisi media jika diilustrasikan dan disejajarkan dengan proses komunikasi yang terjadi. Karakteristik dan kemampuan masing-masing media perlu diperhatikan oleh guru agar mereka dapat memilih media mana yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan. Media pembelajaran harus meningkatkan motivasi peserta didik. Penggunaan media pembelajaran mempunyai tujuan memberikan motivasi kepada peserta didik. MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng memiliki media atau alat peraga yang dibutuhkan tetapi jumlahnya belum memenuhi rasio seluruh jumlah peserta didik dari tingkat VII s.d IX.

Rencana Anggaran Pendidikan Belanja Madrasah (RAPBM) yang dibuat kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng diajukan ke kemenag Kab. Bogor hingga ke Provinsi. Ini dilakukan sebagai proses pencairan BOS, BOS dibutuhkan untuk merealisasikan RAPBM, dalam RAPBM terdapat pengajuan kebutuhan baik itu berbentuk barang atau jasa, jika barang yang akan sekolah beli tidak masuk dalam Daftar Rencana Anggaran Belanja Madrasah, maka tidak serta merta bisa mewujudkannya, solusi yang paling mujarab adalah terlebih dahulu menggunakan uang pribadi yang itupun mudah-mudahan bisa diganti oleh bendahara sekolah, atau yang paling aman yaitu menunggu bantuan dana hibah dari pemerintah, yang belum jelas kapan pengadaannya apalagi turunnya.

Keadaan diatas harus diperhatikan oleh pemerintah, disisi lain pemerintah menuntut warga sekolah mampu mengelola sekolah dengan baik untuk menjadi sekolah bermutu tetapi kejadian-kejadian diatas kurang diperhatikan, ini yang akan membuat ketidakpercayaan pihak sekolah terhadap pemerintah, khususnya Pendidis yang mengelola madrasah.

Diketahui bahwa tindak lanjut hasil kegiatan supervisi akademik merupakan akhir dari pelaksanaan kegiatan supervisi. Di dalam kegiatan tindak lanjut ini sangat diharapkan terjadi perubahan perilaku yang positif seorang guru yang pernah disupervisi. Perubahan-perubahan itu akan membawa seorang guru menjadi profesional dalam mengajar dan mutu pendidikan akan meningkat.

Maka tindak lanjut yang dilakukan kepala MTsN Model Leuwisadeng adalah melalui pembinaan langsung secara kontinyus, dan pembinaan tidak langsung, yaitu melalui motivasi kerja, dan mengikuti pelatihan-pelatihan seperti guru yang peneliti wawancarai semuanya pernah diikuti untuk mengikuti pelatihan/IHT dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, seperti juga pembinaan yang diberikan kepada ibu Ida Yanti. (lampiran, A-10)

Beberapa cara lain yang dilakukan oleh kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam membina guru untuk meningkatkan proses pembelajaran adalah antara lain menggunakan secara efektif buku petunjuk bagi guru, menggunakan buku teks secara efektif, mengembangkan teknik-teknik pembelajaran yang telah dimiliki, menggunakan metodologi yang luwes (*fleksibel*), menggunakan lingkungan sekitar sebagai media atau alat bantu pembelajaran, mengevaluasi siswa dengan lebih akurat, teliti dan seksama, dapat bekerja sama dengan guru lain agar lebih berhasil, kemudian memperkenalkan teknik pembelajaran modern dan inovasi dan kreativitas layanan pembelajaran, dan menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif. Selain itu dari pembinaan untuk kegiatan tindak lanjut ada juga pemantapan instrumen supervisi. Pembinaan ini dilakukan kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng melalui rapat guru, diskusi kelompok (*group discussion*), pertemuan guru (MGMP) tingkat kabupaten Bogor Kecamatan Leuwisadeng, demonstrasi pembelajaran, melalui Seminar, Workshop dan Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PPG) Sertifikasi Guru dalam Jabatan Kementerian Agama.

MTsN Model Leuwisadeng memiliki dua program pelatihan untuk

meningkatkan kompetensi guru MTsN Model Leuwisadeng, yaitu MGMP guru MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dan MGMP guru madrasah tingkat kabupaten.

MGMP pertama adalah pelatihan untuk guru-guru yang mengajar di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dari tingkat VII hingga IX, yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru. MGMP guru-guru MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dilaksanakan tiga bulan sekali dalam satu tahun pelajaran. MGMP diadakan sejak tahun 2006 hingga sekarang.

Sedangkan MGMP kedua adalah pelatihan untuk guru-guru binaan di wilayah Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor, madrasah tsanawiyah yang negeri di Kabupaten Bogor hanya dua, pertama MTsN Parung kedua MTsN Leuwisadeng. Sebagai madrasah negeri harus mampu menjadi pembina bahkan menjadi madrasah percontohan bahkan madrasah model bagi madrasah swasta yang lainnya, maka MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng memiliki program pembinaan dan pelatihan guru melalui musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) bagi guru-guru binaan di wilayah kecamatan leuwisadeng. MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng pernah menyelenggarakan pelatihan Bimtek KTSP tahun 2008 dan pelatihan Bimtek Kurtilas pada bulan April 2013 selama 5 hari yang pesertanya terdiri dari guru mapel wilayah Kabupaten Bogor.

Program pelatihan unggulan ini diselenggarakan sebagai bentuk perhatian pengelola MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng yang bertujuan untuk memberikan perhatian pada peningkatan kompetensi guru, diantaranya kebutuhan guru pada pengetahuan dan keterampilan baru, guru baik itu disiapkan, bukan saja saat di pendidikan guru atau perguruan tinggi tetapi juga saat mereka mulai dan sedang bekerja di sekolah. Guru harus selalu diberi masukan pengetahuan dan keterampilan selama ia menjadi seorang pendidik. Ini juga berarti bahwa kompetensi dan bahkan profesionalitas itu diraih, bukan hanya didiskusikan. Bahwa mengajar akan berhasil hanya jika guru telah memenuhi standar profesional, yang tertuang dalam Standar Nasional Pendidikan tentang Pendidik.

Program pelatihan ini juga diharapkan guru memahami proses belajar, anak didik, dan juga memahami pentingnya berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan yang lain, untuk menemukan cara-cara yang lebih baik dalam mengajar. Pengetahuan tentang cara mengajar yang lebih baik kerap didapatkan guru dari berbagai pengalaman dengan sesama pendidik, junior kepada senior. Selanjutnya program pelatihan menyiapkan guru agar sanggup menghadapi perubahan pada saat ini, dan masa mendatang. Melalui pelatihan tersebut diharapkan guru mampu mengembangkan aspek intelektual, emosional, dan spirittual siswa, sehingga mereka siap menghadapi masa depannya.

Bagi guru yang mendapatkan rekomendasi dari kepala madrasah sebagai hasil dari supervisi akademik, maka guru tersebut dikutkan untuk mengikuti pelatihan, baik pelatihan itu diselenggarakan oleh madrasah ataupun pelatihan guru yang

diselenggarakan oleh Pendais atau lembaga lain yang bekerja sama dengan Kementerian Agama.

MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng merancang sendiri konsep pelatihan MGMP jika diselenggarakan di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng, dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng. Sebelum merencanakan pelatihan kepala madrasah terlebih dahulu menghimpun kebutuhan guru terkait dengan permasalahan yang mereka alami bahkan pengembangan kompetensi mereka dan/atau tugas mereka.

Di sisi lain kegiatan untuk memantapkan instrumen supervisi akademik dapat dilakukan dengan cara diskusi kelompok oleh para supervisor tentang instrumen supervisi akademik maupun instrumen supervisi non akademik. Dalam memantapkan instrumen supervisi yang dipakai, dapat dikelompok menjadi (a) persiapan guru mengajar, seperti silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), Program Tahunan, Program semester, pelaksanaan pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, analisis hasil pembelajaran, (b) instrumen supervisi kegiatan belajar mengajar misalnya lembar pengamatan, suplemen observasi seperti keterampilan mengajar, karakteristik mata pelajaran, pendekatan klinis, dan sebagainya, (c) komponen dan kelengkapan instrumen, baik instrumen supervisi akademik maupun instrumen supervisi non akademik, (d) penggandaan instrumen dan informasi kepada guru mata pelajaran atau kepada pegawai atau tenaga lainnya untuk instrumen non akademik.

Kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng memberikan pembinaan baik secara individu maupun bersama. Secara individu bila ada hal bersifat pribadi dan secara bersama-sama dalam memberikan pembinaan, beliau juga memperhatikan unsur psikologis seseorang karena ada yang boleh diketahui umum, tetapi ada juga yang bersifat pribadi. Maka seorang beliau sebagai supervisor harus lebih awal telah dapat menentukan teknik dan jenis pembinaan yang akan diberikan kepada guru-guru yang sudah disupervisi.

Dalam melakukan pembinaan ini kepala MTsN Model Leuwisadeng selalu bersifat objektif, realistis dan konstruktif. Jadi pembinaan itu sesuai dengan masukan dari hasil-hasil supervisi akademik yang telah diperoleh dilapangan secara kenyataan sebenarnya dengan tujuan dapat mengembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.

Selanjutnya Bapak Dadan selaku Pengawas sekolah wilayah Leuwisadeng mengatakan bahwa setiap awal semester beliau mengadakan kunjungan kelas ke beberapa sekolah yang dikumpulkan pada satu tempat pembinaan secara umum, kemudian secara khusus kepada pengawas sekolah di kecamatan masing-masing, secara rutin (bulan) melalui kegiatan KKG/MGMP. Radius lokasi antar sekolah tidak terlalu jauh sehingga mudah untuk mengkoordinasikannya. Dalam kegiatan KKG/MGMP secara rutin setiap bulan diberikan pembinaan oleh pengawas dan kepala sekolah sebagai nara sumber. Permasalahan yang diberikan hanya banyak mengenai kegiatan pembelajaran seperti informasi pendidikan, ujian akhir semester, kegiatan lomba dan lain-lain. Tetapi masih sedikit sekali membicarakan tentang

kompetensi guru dan kepala sekolah. Forum KKG atau MGMP cenderung belum secara sungguh-sungguh mengkaji hal-hal yang berkaitan dengan peningkatan kualitas manajemen maupun akademik di sekolah. Padahal pertemuan melalui wadah ini justru kesempatan yang sangat penting untuk membahas berbagai hal yang berkaitan dengan aktivitas pembelajaran maupun manajerial sekolah. Melalui wadah tersebut sesungguhnya berbagai permasalahan yang muncul dalam pembelajaran dan berbagai langkah untuk membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran dapat dipecahkan di wadah atau forum ini. Hal seperti ini sangat perlu untuk mendapat perhatian dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru dan kepala sekolah di wilayah ini.

Hasil supervisi itu perlu ditindaklanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. Selain itu, perlu melakukan cara-cara dalam menindaklanjuti supervisi akademik sehingga menghasilkan dampak nyata yang diharapkan dapat dirasakan masyarakat atau *stakeholder*.

Tujuan kegiatan tindak lanjut agar guru menyadari kelemahan atau kekurangannya dalam proses pembelajaran, sehingga para guru berusaha memperbaikinya melalui pembinaan atau kegiatan keprofesionalisme seperti pelatihan, seminar, kegiatan KKG, dan lain-lainnya.

Konsep kepala sekolah sebagai supervisor harus menunjukkan adanya perbaikan dalam pembelajaran pada sekolah yang dipimpinnya akan tampak setelah dilakukan sentuhan-sentuhan supervisor berupa bantuan, bimbingan untuk mengatasi kesulitan guru dalam mengajar. Untuk itulah kepala sekolah perlu memahami program dan strategi pengajaran, sehingga kepala sekolah mampu memberi bantuan dan bimbingan kepada guru-guru yang mengalami kesulitan misalnya dalam menyusun program, melaksanakan program, melaksanakan program tindak lanjut dan strategi pembelajaran masing-masing. Bantuan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru berupa bantuan fasilitas, bahan-bahan ajar yang diperlukan, penguatan terhadap penguasaan materi dan strategi pengajaran, pelatihan-pelatihan serta bantuan lain yang akan meningkatkan efektivitas program pengajaran dan implementasi program dalam aktivitas belajar di kelas. Secara rutin dan terjadwal kepala sekolah melaksanakan kegiatan supervisi kepada guru-guru dengan harapan agar guru mampu memperbaiki proses pembelajaran yang dilaksanakan. Dalam prosesnya, kepala sekolah memantau secara langsung ketika guru sedang mengajar. Guru mendesain kegiatan pembelajaran dalam bentuk rencana pembelajaran kemudian kepala sekolah mengamati proses pembelajaran yang dilakukan guru.

Di bawah ini terdapat analisa penulis terhadap pelaksanaan program tindak lanjut hasil supervisi kepala sekolah di MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng.

| No | Kelemahan Guru   | Program Tindak lanjut                             |
|----|--|---|
| 1  | Masih terdapat guru yang masih mengabaikan RPP sebagai | • Pada tanggal 02 s.d 11 September 2014 satu guru |

pedoman dalam pelaksanaan pembelajaran.

Masih terdapat guru yang belum bisa mengembangkan Standar Isi (silabus) sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

- 2 Analisis SK, KD terkait materi pembelajaran, metode pembelajaran dan media alat pembelajaran masih belum maksimal, baru sebagian kecil guru membuat dan mengembangkan sendiri tentang pemetaan standar kompetensi dan kompetensi dasar berbasis pada materi pembelajaran, media pembelajaran, metode pembelajaran, dan berbasis penilaian.

mata pelajaran Bahasa Indonesia mengikuti PLPG di Perguruan Tinggi Swasta Pakuan Bogor.

- Pada tanggal 13 s.d 20 Oktober 2014 dua guru mata pelajaran PAI mengikuti PLPG di Perguruan Tinggi Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.
- Dan pada tanggal 27 s.d 01 Nopember 2014 satu guru mata pelajaran PAI mengikuti PLPG di Perguruan Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung
- Pada bulan Juni Ibu Nuryati selaku waka kurikulum mengikuti pelatihan tentang kurikulum 2013 di Bandung dan untuk disosialisasikan kepada guru-guru yang lainnya.
- Pada bulan Agustus MTsN Model mengadakan IHT di wilayah Leuwiliang.
- Pada bulan Juni MTsN melaksanakan MGMP tentang analisis Standar Isi (kurikulum) terhadap implementasi kurikulum 2013.
- Pada bulan Januari pekan ke 3 MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng menyelenggarakan MGMP untuk mata pelajaran yang di UN kan.

- 3 Guru MTsN Model Media pembelajaran, yang Babakansirna Leuwisadeng menjadi masalah klasik sekolah yang disupervisi rata-rata dalam ini belum ditindaklanjuti melaksanakan proses mengingat belum ada bantuan pembelajaran belum mampu hibah media/alat peraga memanfaatkan media/alat pembelajaran dari pemerintah. dengan optimal Pengadaan media/alat bantu dan masalah ini menjadi pembelajaran yang di anggarkan masalah klasik bagi pengelola di RAKM belum dapat sekolah ini. terealisasikan karena penggunaan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) sesuai Jusnis dan Juklak yang telah ditentukan.
- MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng pada bulan Mei 2014 menyelenggarakan sosialisasi implementasi kurikulum 2013, pelatihan pembelajaran berbasis pada pengalaman, dan pemanfaatan media/alat peraga. sosiali
- 4 Terdapat beberapa guru yang Diagendakan waktu mengalami kelemahan dalam refreasing/jalan-jalan ke luar kota memegang komitmen terhadap khusus untuk guru-guru MTsN tugas, dan disiplin kerja. Model Babakansirna Leuwisadeng yang dilaksanakan setiap akhir tahun pelajaran. Kepala sekolah intensif memberikan motivasi, pelayan, binaan dan bantuan, dalam bentuk pemberian *reward* (piala, tunjangan, barang) bagi guru yang memiliki prestasi dan guru yang memiliki catatan khusus. Hal ini dilaksanakan setiap tahun sekali pada saat pelepasan siswa kelas IX.

## Menganalisa hasil penelitian terhadap kepala MTsN Babakasirna

Leuwisadeng dalam melaksanakan program tindak lanjut belum maksimal dan dapat dikemukakan bahwa kepala MTsN Model babakansirna leuwisadeng belum optimal untuk membenahi diri sebagai kepala madrasah yang kompetensi dalam melaksanakan program tindaklanjut, terbukti kepala madrasah belum mampu mengadakan kebutuhan guru agar dapat memanfaatkan media/alat peraga sesuai dengan tujuan pembelajaran.

Kedua waktu yang dibutuhkan kepala madrasah sangat kurang dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru, ini dikarenakan kepala madrasah banyak meluangkan waktunya untuk menyelesaikan administrasi madrasah. Selanjutnya biaya juga menjadi kendala, terkadang pelaksanaan MGMP juga berbenturan dengan anggaran yang dimiliki madrasah.

Demikian analisis peneliti agar menjadi perhatian pemerintah terutama Pendis Kemenag Kabupaten Bogor dan kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng. Pada tingkat kekuatan guru dalam proses pembelajaran tidak boleh disikapi dengan merasa puas, justru harus ditingkatkan kinerjanya karena kebutuhan zaman terus berubah. Pada tingkat kelemahan guru diharapkan pemerintah, pengawas dan kepala sekolah tidak menyikapi dengan acuh. Pemerintah harus lebih peka memperhatikan pengelolaan administrasi guru di tingkat madrasah, keadaan ini harus dijadikan motivasi dan tolak ukur yang harus terus di asah secara berkesinambungan, kontinuitas dan ditingkatkan kinerjanya, karena kebutuhan zaman terus berubah apalagi seperti tetap diberlakukannya implementasi kurikulum 2013 di wilayah kemenag, karena sesuai surat edaran dari Direktorat Jenderal Kementerian Agama RI Nomor DJ. I/PP.00/3172/2014 bahwa implementasi kurikulum 2013 pada madrasah yang dimulai pada tahun pelajaran 2014/2015 tetap dilaksanakan sambil menunggu jawaban resmi Menteri Pendidikan dan Kebudayaan kepala Menteri Agama tentang pelaksanaan kurikulum 2013, ini berarti akan banyak lagi instrumen penilaian kinerja baik untuk guru dan kepala sekolah.

## **BAB V PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka pada bab ini dikemukakan kesimpulan dan saran penelitian.

### **A. Kesimpulan**

Kompetensi supervisi kepala madrasah meliputi penyusunan perencanaan program, implementasi, dan tindak lanjut hasil supervisi akademik. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan temuan serta analisa, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng, menyusun program supervisi akademik tahunan dan semester pada awal tahun pelajaran. Program supervisi ini digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai supervisor.

Program yang disusun ditujukan pada bantuan professional guru dalam rangka membantu dan membina guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran yang berkualitas di dalam kelas, dan peningkatan mutu pendidikan di madrasah. adapun instrumen untuk alat supervisi disiapkan sesuai dengan kebutuhan. Instrumen tersebut antara lain: instrumen guru, instrumen rencana program pengajaran, dan instrumen observasi kelas yang yang diedarkan oleh Pokjawas kemenag kabupaten Bogor.

Menganalisa data hasil peneliti mengemukakan bahwa kompetensi kepala MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru belum berjalan secara optimal, dikarenakan keterbatasan waktu dan banyak dihadapkan dengan persoalan administrasi madrasah.

Program tindak lanjut dengan memberikan bimbingan dan mengarahkan guru dan staf pada kegiatan-kegiatan peningkatan kompetensi baik yang diselenggarakan madrasah maupun di luar madrasah seperti mengikuti PLPG, IHT dan melaksanakan MGMP sudah dilakukan kepala madrasah dengan baik. Kemudian menciptakan kepekaan sosial terhadap lingkungan madrasah dan masyarakat sebagai hasil dari pemantauanya berjalan baik.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepala MTsN Model Babakansirna leuwisadeng Kabupaten Bogor memiliki kompetensi supervisi akademik yang lemah, karena dari ketiga dimensi kompetensi supervisi akademik belum dijalankan secara optimal, ini dilatarbelakangi oleh keterbatasan waktu yang dimiliki kepala madrasah.

Dalam rangka meningkatkan kompetensi supervisi akademik, kepala madrasah harus kreatif melakukan inovasi pendidikan, dan mengelola waktu.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka penulis ingin menyampaikan saran-saran kepada berbagai pihak sebagai berikut;

1. Para guru dalam menjalankan tugasnya membentuk lulusan berkompotensi hendaknya guru memiliki kompetensi sesuai dengan peraturan pemerintah No 16 Tahun 2007 yaitu tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru.
2. Kepala madrasah agar terus memotivasi guru untuk meningkatkan profesionalismenya melalui pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah secara baik terutama dalam pelaksanaan program tindak lanjut terhadap guru di madrasah.
3. Pendis kementerian Agama dan LPTK agar mempertegas kebijakan yang mendorong perlunya pengembangan aspek nilai dan sikap serta memaksimalkan perkembangan kompetensi dan karir guru melalui pendidikan, pelatihan, penataran, workshop, seminar, dan IHT peningkatan kinerja, sehingga kualitas pendidikan bermutu.
4. Secara kelembagaan penelitian ini masih terbatas pada lingkungan MTsN Model Babakansirna Leuwisadeng Kabupaten Bogor, maka hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke daerah lain, oleh karena itu kepada peneliti sejenis berikutnya agar lebih memperdalam serta memperluas objek penelitian ini dengan pengkajian yang lebih komprehensif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **A. Buku**

- Atmodiwiryo, Soebagio. (2011). *Manajemen Pengawasan dan Supervisi Sekolah*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Arikunto, Suharsimi. (2007) *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Alfabeta, cet III.
- (2011). *Penelitian Tindakan Untuk Guru, Kepala Sekolah & Pengawas Sekolah*, Yogyakarta: Aditya Media.
- (2007) *Dasar-Dasar Supervisi*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Blandford, S (2000). *Managing Profesional Development in Schools*. London: Routledge.
- Burton, WH, dan Lee J. Bruckner. (1955). *Supervision*. New York: Appleton Century-Craff, Inc
- Danim, Sudarwan dan Khairil. (2011) *Profesi Kependidikan* Bandung: Alfabeta.

- Djamaluddindan, Abdullah. (1998) *Kapita Selekta Pendidikan Islam* Bandung: CV Pustaka Setia.
- Herabuddin, (2009) *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Hidayat, Ara. (2009) *Pengelolaan Pendidikan; Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* Bandung: Pustaka Educa
- Irawan, Prasetya. (2007). *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: DIA FISIP Universitas Indonesia.
- Kementerian Pendidikan Nasional. (2014). *Pedoman Supervisi Akademik Impelementasi Kurikulum 2013*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan PSDM dan PMP.
- Kunandar, (2009) *Guru Profesional, Implementasi kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer. (1993). *Competence At Work 'Model for Superior Performance*. P. cm United States of America.
- Maryono. (2011). *Dasar-Dasar dan Teknik Menjdi Supervisor Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Meirawan, Danny, (2010), *Kepemimpinan & Manajemen Pendidikan Masa Depan*, Bogor, IPB Press.
- Musfah, Jejen. (2011), *peningkatan Kompetensi Guru*. Penerbit Prenada
- Muslim, Sri Banun. (2009). *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Mulyadi, (2010) *Kepemimpinan Kepala Mdrasah Dalam Pengembangan Budaya Mutu*, Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementrian Agama RI.
- Mulyasa, E. (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2006). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Murgiyono. (2002) *Kompetensi Dasar PNS, Konsep Pemikiran Manajemen SDM-PNS Berbasis Kompetensi*.
- Musfah, Jejen (2011), *Peningkatan Kompetensi Guru*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ni'am, Asrorun S. (2006). *Membangun Profesionalitas Guru*. Jakarta: Penerbit Elsa.
- Prasojo, Lantip Diat dan Sudiyono. (2011). *Supervisi Akademik*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Purwanto, Ngalim. (2010). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pidarta, Made. (2009). *Supervisi Pendidikan Konstekstual*. Jakarta: Rineke Cipta.

- Riduwan, (2010). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Riduwan (ed) (2011) *Manajemen Pendidikan* Bandung: Alfabeta
- RK. Singla, *Bussiness Studies*, FK Publications,tt
- Rivai, Veithzal. (2009). *Education Manajement, Analisis Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Sahertian, Piet A, (2000) *Konsep Dasar Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Sahertian, Piet A. dan Frans Mataheru, (1986) *Prinsip Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Offset Printing.
- Sagala, Syaiful, (2010), *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. (2009) *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Alfabeta.
- Samana, A. (1994). *Profesionalisme Guru*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Saridjo, Marwan. (2009), *Mereka Bicara Pendidikan Islam, (sebagai Bunga Rampai)*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persana.
- Sembiring, M. Gorky, (2009) *Menjadi Guru Sejati*, Yogyakarta: Best Publisher.
- Sudjana, Nana. (2011). *Supervisi Akademik Membina Profesionalisme Guru Melalui Supervisi Klinis*. Jakarta: Binamita Publishing.
- (2011). *Langkah dan Prosedur Penelitian*. Jakarta: Binamita Publishing.
- (2011). *Supervisi Pendidikan Konsep dan Aplikasinya Bagi Pengawas Sekolah*. Bekasi: Binamita Publishing.
- Soetopo, Hendiyat dan Soemanto, Wasty. (1984). *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soetisna, Oteng. (1985). *Administrasi pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Penerbit Angkasa.
- Soewardi, Lazaruth. (1994). *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Yogyakarta: Penerbit Kanius.
- Syafaruddin, (2002). *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, Jakarta: PT Grasindo.
- Syah, Muhibbin, (2000), *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Umaedi, (1999) *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Umum
- Uno, Hamzah B. (2011). *Profesi Kependidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo, (2010) *kepemimpinan Kepala sekolah*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi, (2009) *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, Bandung: Alfabeta.

- Widdah, El, Minnah, Asep, dkk, (2012) *Kepemimpinan berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*, Bandung: Penerbit ALFABETA, Cet-1
- Wiles, Kimball, (1955) *Supervision For Better Schools The Role of The Official Leader in Program Development* New York: Prentice-Hall, Inc.

## **B. Peraturan-Peraturan**

- Depdiknas. (2006) *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK,SD, SMP, SMA, SMK & SLB*, Jakarta : BP. Cipta Karya.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional, Yogyakarta: Pustaka Widyatama
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- .Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi kepala sekolah dan pengawas.
- .Peraturan Pemerintah No. 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

## **C. Internet**

- <http://www.handilbakti.com/2013/06/wow-kompetensi-supervisi-kepala-sekolah.html?m=1> diakses pukul 09.46 tanggal 17 Februari 2014.
- <http://www.handilbakti.com/2013/06/wow-kompetensi-supervisi-kepala-sekolah.html?m=1> diakses pukul 09.46 tanggal 17 Februari 2014.
- kemdikbud.go.id Kompas Ed.Senin (17/6) antaranews.com. <http://www.handilbakti.com/2013/06/wow-kompetensi-supervisi-kepala-sekolah.html?m=1>. diakses pukul 09.46. tanggal 17 Februari 2014.
- kemdikbud.go.id Kompas Ed.Senin (17/6) antaranews.com <http://www.handilbakti.com/2013/06/wow-kompetensi-supervisi-kepala-sekolah.html?m=1> diakses pukul, 09.46. tanggal, 17 Februari 2014.