

BAB II

KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI

B. Kajian Penelitian Terdahulu

- a. Penelitian Ismu Farida dengan judul Peran Pengawas PAI Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Wonogiri Tahun Pelajaran 2006/2007. Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana proses pelaksanaan pembinaan yang dilakukan pengawas berkaitan dengan kinerja guru, apa kendala yang dihadapi pengawas, serta seberapa besar peran pengawas dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Wonogiri. Teori yang digunakan oleh peneliti, yakni teori manajemen proses dan manajemen output dari pembinaan peran pengawas. Hasil penelitian adalah pembinaan yang dilakukan pengawas PAI dalam meningkatkan kinerja guru madrasah ibtidaiyah di Kabupaten Wonogiri tersebut, melalui pengembangan pelayanan teknis administratif dan edukatif, dimana pelayanan teknik edukatif lebih banyak dibanding pelayanan teknik administratif. Dalam upaya meningkatkan kinerja guru madrasah ibtidaiyah di Kabupaten Wonogiri ada beberapa kendala yang dihadapi pengawas PAI, antara lain: keterbatasan kemampuan profesional dan wawasan pengawas, sikap sebagai pembinan, pengalaman lapangan, dana dan kurangnya kesadaran guru akan pentingnya pengembangan diri. Penelitian ini juga menunjukkan

bahwa pengawas mempunyai peran yang cukup baik dalam meningkatkan kinerja guru madrasah ibtidaiyah di Kabupaten Wonogiri.²²

- b.** Penelitian Mukhamad Muhtarom dengan judul Peranan Kepala Madrasah Sebagai Supervisor dan Adminstrator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Al Islam Grobongan Serengan Surakarta. Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana peran kepala sekolah sebagai administrator supervisor dalam meningkatkan kinerja guru. Teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori administrasi dan supervisi kepala sekolah. Hasil penelitian menyatakan bahwa peranan kepala Madrasah Ibtidaiyah Al Islam Grobongan sebagai administrator dan supervisor berjalan secara efektif. Supervisi dilakukan secara teratur. Demikian juga administrasi dari awal tahun dan dikerjakan dengan baik. Peranan kepala Madrasah Ibtidaiyah Al Islam Grobongan sebagai supervisor dan administrator dapat mempengaruhi peningkatan kinerja guru, hal itu dibuktikan dengan peningkatan kedisiplinan guru dan pembuatan administrasi yang tertib.²³
- c.** Penelitian Mohammad Waridin dengan judul Peranan supervisi Pendidikan Pada Madrasah Ibtidaiyah (Studi Kasus Pada Madrasah Ibtidaiyah Nurul Huda Setu Tarub Tegal). Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan supervisi, keberhasilan pelaksanaannya,

²²Ismu Farida, "Peran Pengawas Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Di Kabupaten Wonogiri Tahun Pelajaran 2006/2007", *Tesis Magister*, Yogyakarta: MSI UII, 2007. hlm. 101-102.

²³Mukhamad Muhtarom, "Peranan Kepala Madrasah Sebagai Supervisor dan Adminstrator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Al Islam Grobongan Serengan Surakarta", *Tesis Magister*, Yogyakarta: MSI UII, 2012, hlm. 97.

dan faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala dalam menerapkan supervisi di MI Nurul Huda Tarub Tegal. Teori yang dipakai oleh peneliti adalah teori pelaksanaan supervisi, berupa langkah-langkah dan teknik supervisi. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa: (1) pelaksanaan supervisi pendidikan di madrasah ibtidaiyah sangat membantu sekali dalam kegiatan belajar mengajar. Ini dibuktikan dengan adanya kegiatan supervisi ini, proses belajar mengajar menghasilkan hasil belajar yang memuaskan. (2) Keberhasilan supervisi dari proses penelitian yang diteliti bahwa supervisi pendidikan mengarah kepada proses perbaikan pengajaran. (3) Supervisi menggunakan metode pendekatan manusiawi biasanya dikenal dengan supervisi klinis.²⁴

- d. Penelitian Ilham dengan judul Peranan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu pendidikan di MTsN Parakan Kabupaten Temanggung. Permasalahan yang diangkat oleh peneliti ialah bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sedangkan teori yang dipakai adalah teori kepemimpinan kepala sekolah. Hasil penelitian menunjukkan yang pertama peran kepala Madrasah dalam meningkatkan Mutu pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Parakan Temanggung merupakan keniscayaan. Kedua merupakan faktor penghambat adalah dari segi input siswa yang masih perlu dicari terobosan-terobosan yang akurat, sedangkan faktor pendukung adalah tersedianya sarana dan prasarana yang lebih cukup. Ketiga respon kepala

²⁴Mohamad Waridin, "Peranan Supervisi Pendidikan Pada Madrasah Ibtidaiyah", *Tesis Magister*, Yogyakarta: MSI UII, 2009, hlm. 98-99.

madrasah dalam mengetasi kendala-kendala yang ada yaitu dengan peningkatan mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menghadapi tuntutan masyarakat yang demikian kompleks.²⁵

- e. Penelitian Noor Amirudin dengan judul Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran PAI di SD Muhammadiyah 16 Surakarta. Hasil penelitian adalah Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran PAI di Sd Muhammadiyah 16 Surakarta, dengan cara: (1) memotivasi guru pendidikan agama Islam untuk berkreasi dan inovasi dalam menggunakan strategi pembelajaran aktif pada proses pembelajaran pendidikan agama Islam, (2) meningkatkan profesionalisme guru pendidikan agama Islam melalui seminar-seminar, workshop, penataranpenataran, MGMP, pelatihan bahasa Inggris dan komputer, (3) meningkatkan kesejahteraan guru pendidikan agama Islam, (4) menerapkan kedisiplinan guru, karyawan, dan siswa baik pada waktu masuk sekolah, pulang sekolah, maupun dalam proses belajar mengajar, (5) melakukan supervisi, (6) meningkatkan kualitas siswa dengan mengikutkan perlombaan baik kurikuler maupun ekstrakurikuler, (7) mengembangkan budaya akhlak yang baik pada segenap warga sekolah melalui keteladanan, (8) meningkatkan keimanan dan ketakwaan siswa dengan penambahan jam khusus untuk tadarus Al-Qur'an dan shalat

²⁵Ilham, "Peranan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu pendidikan di MTsN Parakan Kabupaten Temanggung", *Tesis Magister*, Yogyakarta: MSI UII, 2009, hlm. 110.

Dhuha, dan (9) meningkatkan kualitas sarana dan prasarana yang memadai bagi pembelajaran pendidikan agama Islam.²⁶

- f. Penelitian Misbahul Munir dengan judul Peran Supervisor Dalam Membina Profesi di Guru Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Sedong Hilir Kabupaten Tasik Malaya. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa peran supervisor tersebut adalah: (1) Memberi support/supporting, (2) membantu/asisting, (3) mengikutsertakan/sharing dan kepemimpinan. Adapun hambatan yang dihadapi supervisor dalam melaksanakan tugasnya secara garis besar adalah dalam hal menyamakan persepsi, visi misi terhadap pelaksanaan supervisi, luas wilayah kecamatan sodong Tasik Malaya, latar belakang guru yang sangat heterogen baik pendidikannya maupun sosial, rendahnya kesejahteraan guru non PNS, dan adanya beberapa guru yang mengajar di berbagai sekolah.²⁷
- g. Penelitian Marwan Sileuw dengan judul Pelaksanaan Supervisi Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Kegiatan Belajar Mengajar di Madrasah Ibtidaiyah Jayapura. Hasil penelitian Adapun temuan penelitian ini mencakup beberapa hal secara umum sebagai berikut: Pelaksanaan supervisi oleh pengawas pendidikan agama Islam pada kegiatan belajar mengajar di MI As-sholihin, MI Darul Ma arif, dan MI Nurul Huda Jayapura ditempuh melalui empat komponen yakni (1) proses/langkah supervisi meliputi; persiapan, pelaksanaan kegiatan supervisi dan tindak

²⁶Noor Amirudin, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran PAI di SD Muhammadiyah 16 Surakarta", *Tesis Magister*, Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2012, hlm. X.

²⁷Misbahul Munir, "Peran Supervisor Dalam Meningkatkan Profesi Guru", *Tesis Magister*, Yogyakarta: MSI UII, 2008, hlm. 131-132.

lanjut dan instrumen penilaian, (2) gaya supervisi yang digunakan yakni gaya demokrasi (3) teknik/metode supervisi yang digunakan meliputi; teknik kunjungan langsung dan teknik tidak kunjungan langsung, dan (4) problem supervisi yang di hadapi meliputi problem dari guru, anak, kepala madrasah, pengawas, dan dari Departemen Agama. Efektifitas pelaksanaan supervisi oleh pengawas agama berimplikasi pada; (1) kesiapan pihak madrasah untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Akan tetapi persoalan itu belum berjalan secara baik. (2) persepsi dari ketiga madrasah baik itu MI As-sholihin, MI Darul Ma arif, dan MI Nurul Huda, terhadap persoalan program pengawasan oleh pengawas agama secara umum adalah baik. (3) sedangkan keberhasilan (tolak ukur) dari pelaksanaan supervisi meliputi; keberhasilan fisik madrasah, jumlah siswa, dan prestasi siswa madrasah.²⁸

- h.** Penelitian Iis Nurlela dengan judul Optimalisasi Fungsi Supervisor Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Kota Tasikmalaya. Hasil penelitian fungsi supervisor dalam meningkatkan kompetensi guru madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 kota taksimalaya pada dasarnya optimalisasi fungsi supervisi adalah tindakan untuk memperoleh hasil yang terbaik dengan cara support, membantu, mengikut sertakan seminar dan kepemimpinan. Dengan demikian, hal- hal pokok yang perlu disupervisi terhadap guru PAI adalah membantu guru dalam menyelesaikan berbagai masalah pembelajaran

²⁸Marwan Sileuw, "Pelaksanaan Supervisi Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Kegiatan Belajar Mengajar di Madrasah Ibtidaiah Jayapura", *Tesis Magister*, Malang: UIN Maliki, 2009.

yang dihadapi dengan cara diskusi, tanya jawab dan menciptakan suasana yang kondusif sehingga guru dapat mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan baik.²⁹

- i. Penelitian Subarjo dengan judul Kompetensi Kepemimpinan kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Di Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna. Penelitian ini berupaya mengungkapkan kompetensi kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru. Adapun hasil penelitiannya antara lain, bahwa upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Singaparna adalah bersifat demokratis dalam pembinaan disiplin, selalu memberi pengarahan, menjadi tauladan, pembinan kemampuan profesionalisme guru, menempatkan guru pada proforsi yang tepat, mengevaluasi kerja guru, memberi kesempatan kepada guru untuk saling mengadakan supervisi.³⁰
- j. Penelitian Sururi dengan judul Manajemen Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Miri Bulu Polokarto Sukoharjo. Permasalahan dalam penelitian ini adalah rendahnya mutu pendidikan dikarenakan kurangnya manajemen kepala sekolah dalam memimpin sekolah. Teori yang dipakai oleh peneliti adalah teori manajemen. Meliputi manajemen kurikulum, kesiswaan, keuangan,

²⁹ Iis Nurlela, "Optimalisasi fungsi supervisor terhadap kinerja guru pendidikan agama islam di madrasah aliyah negeri (MAN) 1 kota tasikmalaya", *Tesis Magister*, Yogyakarta: UII Yogyakarta, 2011.

³⁰Subarjo, "Kompetensi Kepemimpinan kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran DI Madrasah Tsanawiyah Negeri Singaparna". *Tesis Magister*, Yogyakarta: MSI UII, 2013.

ketenagaan, dan sarana prasarana. Hasil penelitian yaitu: (a) Manajemen kepala madrasah yaitu : menerapkan manajemen madrasah mandiri yang meliputi manajemen Kurikulum, Manajemen Kesiswaan, manajemen Ketenagaan, dan Manajemen sarana dan prasarana (b) Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Miri Bulu Polokarto atas inisiatif kepala madrasah beserta guru dalam pengelolaan dan pendayagunaan sumber -sumber yang ada pada Madrasah tersebut yaitu: dengan Mengoptimalkan berbagai sumber daya yang ada (c) Motivasi Kerja dilakukan secara terprogram dan berkala pada kegiatan yang diselenggarakan di sekolah seperti pada pertemuan rapat sekolah, juga secara pribadi kepala Madrasah memberikan motivasi terhadap para personil madrasah dalam rangka untuk peningkatan mutu Pendidikan pada Madrasah tersebut.³¹

- k.** Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala yang ditulis oleh Muhammad Hadi, Djailani AR, dan Sakdiah Ibrahim dengan judul Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN Buenggala Kecamatan Kuta Baro Kabupaten Aceh Besar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran yang dilaksanakan guru dengan anjuran kedisiplinan guru harus ditingkatkan serta perangkat pembelajaran harus di miliki oleh setiap guru (2) Strategi kepala madrasah dalam meningkatkan potensi guru dengan melakukan berbagai pelatihan

³¹Sururi, "Manajemen Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Miri Bulu Polokarto Sukoharjo". *Tesis Magister*, Surakarta: IAIN Surakarta, 2015, hlm. 99.

dan bimtek serta guru membekali diri dengan bacaan yang bermutu (3) Kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam implementasi strategi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak memiliki kendala bila dilihat dari kondisi staf/karyawan madrasah, kondisi guru di madrasah tetapi masih terkendala dengan sarana dan prasana terutama ruang kelas yang belum memadai serta gedung serbaguna yang belum ada sama sekali, sedangkan kondisi lingkungan madrasah terkendala dengan ketidaknyamanan kendaraan dan sarana transportasi pemerintah.³²

Dari berbagai penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, menurut penulis terlihat jelas perbedaan masalahnya dengan yang akan diteliti dalam penelitian ini. Begitu juga teori yang dipakai penelitian terdahulu, berbeda dengan teori yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini.

Untuk memperjelas posisi penelitian ini penulis uraikan teori masing-masing peneliti terdahulu. Ismu Farida menggunakan teori manajemen terutama dalam proses dan output dari pembinaan peran pengawas. Mukhammad Muhtarom menggunakan teori administrasi dan supervisi kepala sekolah. Mohammad Waridin dalam penelitiannya menggunakan teori pelaksanaan supervisi yang mencakup teknik-teknik supervisi dan pendekatan supervisi. Ilham dalam penelitiannya menggunakan teori kepemimpinan kepala sekolah. Noor Amiruddin menggunakan teori

³²Muhammad Hadi, Djailani AR, dan Sakdiah Ibrahim, "Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MIN Buenggala Kecamatan Kuta Baro Kabupaten Aceh Besar", Jurnal Pascasarjana Jurusan Administrasi Pendidikan USYIAH KUALA, Volume 4 Nomor 2, (November 2014), hlm. 40.

strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran PAI. Marwan Sileuw menggunakan teori pelaksanaan supervisi yang mencakup teknik-teknik supervisi. Sedangkan penelitian Sururi menggunakan teori manajemen kepala madrasah, manajemen kurikulum, kesiswaan, keuangan, ketenagaan, dan sarana prasarana. Serta Muhammad Hadi menggunakan teori strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu MIN.

Posisi penelitian penulis ini, dapat dikatakan sebagai penelitian yang akan melanjutkan penelitian sebelumnya, yakni mengelaborasi fungsi supervisor dengan teori fungsi supervisor yang harus diperankannya dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari serta fungsi kepala madrasah dalam tugasnya.

Penelitian terdahulu juga lebih cenderung mengkaji satu pelaku supervisi secara terpisah dengan pelaku supervisi lainnya. Padahal pengawas dan kepala sekolah merupakan pelaku utama dalam supervisi. Kepala sekolah memiliki dimensi kompetensi supervisi dalam tugasnya. Disamping itu penelitian tentang pengawas di sekolah swasta masih sedikit, padahal seorang pengawas sebagai supervisor tidak membedakan-bedakan sekolah negeri maupun swasta.

C. Kerangka Teori

1. Konsep Dasar Supervisi Pendidikan

Supervisi berasal dari dua kata, *super* dan *vision*. Kata *super* mengandung makna peringkat atau posisi yang lebih tinggi, atasan, lebih

hebat atau lebih baik. Sedangkan kata *vision* mengandung makna kemampuan untuk menyadari sesuatu yang benar-benar tidak terlihat. Oleh karena itu supervisi dapat dipahami sebagai pandangan dari orang yang lebih ahli kepada orang yang memiliki keahlian di bawahnya.³³ Dengan kata lain orang yang melaksanakan supervisi atau disebut dengan supervisor mesti memiliki kelebihan dari orang yang di supervisi.

Pendapat di atas sesuai juga dengan apa yang dikemukakan oleh Dadang Suhardan, bahwa supervisi sendiri akar katanya berasal dari *super* (atas atau lebih) dan *vision* (melihat atau meninjau). Supervisi adalah kegiatan melihat dan meninjau dari atasan (pengawas) terhadap perwujudan kegiatan pembelajaran.³⁴ Meskipun kedua pendapat tersebut menekankan pada kelebihan atau status (jabatan) seorang yang melakukan supervisi, namun pada kenyataannya dalam konsep supervisi modern supervisor merupakan mitra dari guru, bukan atasan yang dalam artian lebih pada instruksi pada bawahan.

Pelaku atau orang yang melakukan supervisi disebut dengan supervisor. Dalam istilah pendidikan, supervisor sering diidentikkan dengan pengawas sekolah/madrasah. Karena pengawas sekolah/madrasah memang berprofesi sebagai pelaku supervisi. Meskipun demikian kepala sekolah juga memiliki kewenangan melakukan supervisi, dan hal ini melekat pada jabatan kepala sekolah. Tetapi kepala sekolah bukanlah profesi supervisi itu sendiri, berbeda dengan pengawas sekolah.

³³Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan*,... hlm.12.

³⁴Dadang Suhardin, *Supervisi Profesional*..., hlm. 20.

1) Tujuan Supervisi Pendidikan

Tujuan akhir dari supervisi pendidikan adalah meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar siswa melalui pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru. Bila tujuan supervisi dibuat dalam bentuk khusus maka akan banyak sekali rumusannya, tergantung sudut pandang masing-masing ahli supervisi.

Menurut Zapeda sebagaimana dikutip oleh Nur Aedi menyebutkan secara luas tentang tujuan supervisi, yaitu: a) membangun hubungan dan interaksi tatap muka antara guru dengan supervisor, b) pembelajaran sambil berjalannya kegiatan, c) perbaikan proses belajar siswa melalui perbaikan para guru, d) pembuatan keputusan berdasarkan data, e) pengembangan kapasitas individu dan organisasi, f) terciptanya lingkungan yang percaya terhadap proses dan saling percaya satu sama lain, dan g) melakukan perubahan dalam pengembangan kehidupan yang lebih baik bagi siswa, guru dan pembelajaran mereka.³⁵

Berdasarkan rumusan tujuan supervisi pendidikan yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa secara garis besar tujuan supervisi menurut pendapat di atas adalah peningkatan kemampuan guru dan berakibat secara positif terhadap peningkatan pembelajaran yang dilakukan guru untuk siswanya.

³⁵Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan*,... hlm. 24

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Piet A. Sahertian menyebutkan bahwa tujuan supervisi, berangkat dari kata kunci supervisi yang berarti memberikan layanan dan bantuan kepada guru-guru, maka tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas.³⁶ Dengan demikian jelas bahwa tujuan supervisi ialah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa.

2) Prinsip-Prinsip Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan yang dilaksanakan hendaklah tetap mengacu pada prinsip-prinsip supervisi pendidikan agar supervisi berjalan konstruktif (membangun) dan jauh dari prasangka negatif antara supervisor dan orang yang disupervisi (guru). Untuk itu supervisi harus dilaksanakan berdasarkan data, fakta yang objektif. Prinsip-prinsip supervisi pendidikan, yaitu:³⁷

1) Prinsip Ilmiah

Prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri sebagai berikut: (1) kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar, (2) untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data (angket, observasi, percakapan

³⁶Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 19.

³⁷*Ibid.*, hlm. 20.

pribadi), (3) setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontiniu.

2) Prinsip Demokratis

Servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan, tapi berdasarkan rasa kesejawatan.

3) Prinsip Kerja Sama

Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi saling tukar ide dan pengalaman, memberi dukungan, menstimulasi guru sehingga merasa tumbuh bersama.

4) Prinsip Konstruktif dan Kreatif

Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitasnya kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.

Pendapat yang lain tentang prinsip-prinsip supervisi pendidikan yaitu, menurut Sergiovani sebagaimana dikutip Nur Aedi mengemukakan empat prinsip supervisi pendidikan, yaitu.³⁸

1) Prinsip Saling Mempercayai

³⁸Nur Aedi, *Ibid.*, hlm 45-46.

Dalam melaksanakan interaksi antara supervisor dan orang yang disupervisi prinsip saling mempercayai harus ditumbuhkan. Dengan saling mempercayai, maka supervisi dapat berjalan dengan baik. Supervisor dapat mempengaruhi guru untuk dapat melakukan perbaikan kegiatan sesuai dengan yang direncanakan. Supervisor harus mempercayai bahwa guru dapat melakukan apa yang semestinya dilakukan setelah kegiatan pada saat atau setelah kegiatan supervisi dilakukan.

2) Prinsip Hubungan Horizontal

Prinsip hubungan horizontal atau kesetaraan dapat mewujudkan situasi dimana antara supervisor dan guru terjadi saling menghormati, seperti konsep diri, pengalaman, latar belakang, pendidikan, kebutuhan, kepentingan, integritas, minat, dorongan dan lainnya. Selain itu para pihak dalam kegiatan supervisi memiliki status sosial, kondisi fisiologis dan psikologis. Dalam pelaksanaan kegiatan supervisi, pihak supervisor harus menghormati kondisi tersebut sehingga pola hubungan yang sejajar dan setara sebagai rekan kerja.

3) Prinsip Komunikatif

Prinsip komunikasi mengandung makna bahwa kegiatan supervisi merupakan bentuk komunikasi, dimana supervisor menyampaikan pesan kepada orang yang disupervisi (guru), demikian pula sebaliknya. Dalam melakukan komunikasi, supervisor harus dapat menyampaikan pesan dengan jelas, dapat dimengerti dan mendorong pihak yang

disupervisi untuk melaksanakan, meluruskan atau memperbaiki kegiatan sesuai dengan semestinya.

4) Prinsip Pemberian Bantuan

Prinsip pemberian bantuan mengandung makna bahwa kegiatan supervisi pendidikan yang dilakukan pada hakikatnya merupakan pemberian bantuan kepada guru oleh supervisor. Dengan bantuan yang diberikan diharapkan proses pembelajaran yang dilakukan menjadi lebih baik dan lebih efektif.

Masih banyak pendapat lainnya tentang prinsip-prinsip supervisi pendidikan, namun dari kedua pendapat di atas pun dapat dipahami bahwa supervisi harus dibangun atas kerjasama, keterbukaan (saling percaya), berdasarkan data (ilmiah), demokratis (komunikatif), dan pada akhirnya pemberian bantuan dari supervisor kepada guru.

3) Model dan Teknik Supervisi Pendidikan

a) Model Supervisi Pendidikan

Banyak model supervisi yang telah dikemukakan oleh berbagai ahli pendidikan. Dalam mengklasifikasikan model tersebut antara satu ahli dengan lainnya memiliki perbedaan, dengan kata lain para ahlipun memiliki pemahaman yang berbeda tentang model-model supervisi tersebut. Meskipun demikian model yang dikemukakan para ahli memiliki kesamaan, artinya dapat ditarik persamaannya dari berbagai klasifikasi tersebut.

Menurut Piet A. Sahertain model supervisi dapat dibagi atas empat macam model, yaitu:³⁹

a) Model Supervisi Konvensional (tradisional)

Model konvensional berkaitan erat dengan keadaan masyarakat ketika itu yang otoriter dan feodal. Pemimpin cenderung mencari-cari kesalahan dan menemukan kesalahan. Dengan demikian berpengaruh terhadap model supervisi yang mengandalkan inspeksi untuk mencari-cari kesalahan dan menemukan kesalahan, bahkan bersifat memata-matai.

b) Model Supervisi Ilmiah

Model supervisi ilmiah memiliki ciri-ciri sebagai berikut: dilaksanakan secara berencana dan kontiniu, sistematis dan menggunakan teknik tertentu, menggunakan instrumen pengumpulan data, dan memiliki data objektif dari keadaan yang riil. Dengan kata lain model supervisi ilmiah mengarah kepada cara-cara ilmiah dalam melakukan supervisi. Hasil penelitian yang ilmiah tersebut diberikan kepada guru-guru sebagai umpan balik dan pedoman perbaikan mengajar pada semester berikutnya.

c) Model Supervisi Klinis

Supervisi klinis adalah suatu proses pembimbingan dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data

³⁹Piet A. Sahertain, *Konsep Dasar...*, hlm. 35-42

secara objektif, teliti sebagai dasar untuk usaha mengubah perilaku mengajar guru.

d) Model Artistik

Mengajar selain sebagai *knowledge* dan *skill*, tetapi juga *art* (kiat), begitu juga dengan supervisi yang merupakan pengetahuan, keterampilan dan juga suatu kiat.

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

Pendapat di atas sesuai dengan apa yang telah dikemukakan oleh Nur Aedi tentang model-model supervisi, namun ia merinci model supervisi menjadi delapan macam model supervisi, yaitu:⁴⁰

a) Model Konvensional

Model konvensional merupakan model supervisi yang berada pada zaman feodalisme, yang mencerminkan kekuasaan bersifat feodal dan otoriter. Model konvensional menerapkan cara kerja

⁴⁰Nur Aedi, *Pengawasan...*, hlm. 55-66.

mencari dan menemukan kesalahan. Bahkan kadang kegiatan supervisi dilakukan seperti memata-matai.

b) Model Pendekatan Sains

Menurut model pendekatan sains ini pembelajaran dipandang sebagai suatu ilmu atau science. Oleh sebab itu, maka perbaikan pembelajaran dilakukan dengan menggunakan metode-metode ilmiah. Pembelajaran yang dilakukan oleh guru dilaksanakan berdasarkan temuan penelitian atau teori yang secara empirik telah teruji kebenarannya. Apabila telah banyak temuan penelitian baik berupa deskripsi, konsep, atau teori yang telah teruji kebenarannya, maka selanjutnya tugas guru dan supervisor adalah memanfaatkan hasil penelitian tersebut.

c) Model Supervisi Klinis

Model supervisi klinis menggunakan pendekatan kolaboratif antara supervisor dengan guru untuk secara konstruktif dan berkesinambungan meningkatkan pembelajaran. Dalam model ini dijalin interaksi langsung antara guru dengan supervisor dalam upaya memahami secara akurat aspek yang memerlukan perbaikan serta melakukan praktik untuk mengatasi permasalahan tersebut.

d) Model Supervisi Artistik

Model supervisi ini berasumsi bahwa pendidikan bukanlah serba ilmiah yang dapat dipelajari secara terstruktur, mekanistik, dan mengikuti prosedur tertentu. Pendidikan bukanlah perkara yang

simple dan dapat diprediksi. Pendidikan merupakan sebuah proses yang sangat kompleks dan sulit diprediksi. Model ini beranggapan bahwa pendidikan adalah seni. Model supervisi artistik dalam melaksanakan kegiatan supervisinya menggunakan sensitivitas, persepsi dan pemahaman supervisor dalam mengapresiasi semua aspek yang terjadi dikelas.

e) Model Gabungan Supervisi Saintifik, Klinis, dan Artistik

Pada model gabungan ini, model saintifik digunakan oleh supervisor untuk mengidentifikasi hal-hal yang seharusnya terjadi berdasarkan temuan empiris. Model artistik digunakan untuk seni menafsirkan dan interpretasi atas apa yang terjadi di dalam kelas. Selanjutnya model supervisi klinis dalam model ini digunakan untuk memperbaiki atau menyelesaikan permasalahan pembelajaran.

f) Model Supervisi Pengembangan

Model ini memandang guru sebagai individu yang berada pada berbagai tingkat pertumbuhan dan perkembangan profesionalitas yang beragam. Model ini dibangun di atas premis bahwa perkembangan manusia merupakan tujuan pendidikan. Model ini berdasarkan asumsi bahwa supervisor bekerja dengan guru, mereka membutuhkan asistensi yang sesuai dengan level konseptual yang dimiliki guru, dan mereka juga membutuhkan keleluasaan untuk tertarik terhadap perbakan dirinya.

g) Model Supervisi Terdiferensiasi

Model supervisi ini didefinisikan sebagai pendekatan dalam supervisi yang memberikan pilihan bagi guru mengenai jenis supervisi dan jenis layanan evaluasi yang diinginkan. Supervisor bertindak hanya sebagai fasilitator, tetapi memberikan opsi supervisi bagi guru dimana mereka bertanggung jawab atas proses supervisi tersebut. Model ini mirip dengan model supervisi pengembangan, hanya saja pada model ini supervisor memberikan alternatif-alternatif.

h) Model Collaborative Supervision

Supervisi kolaboratif merupakan proses di mana orang dengan keahlian yang beragam bekerja sama dalam status yang sama dan dengan komitmen yang sama untuk menanggapi tujuan bersama pula. Ciri khas model supervisi ini yang membedakannya dengan model yang lain adalah lebih mengutamakan pendekatan kelompok dalam supervisi.

Berdasarkan dua pendapat yang mengklasifikasikan beberapa model supervisi di atas, dapat dilihat perbedaan dalam membagi model supervisi tersebut. Tetapi secara garis besar memiliki kesamaan, seperti supervisi konvensional, ilmiah, klinis, dan artistik. Adapun model yang lainnya merupakan pengembangan dari keempat model tersebut. Pembagian model di atas belum terlihat secara praktis dan teknis.

Sedangkan secara praktis dan umum, model supervisi terdiri dari dua model, yakni model Tradisional dan Modern. Berikut akan diuraikan yang dimaksud dengan model Tradisional dan Modern tersebut.

Model supervisi tradisional terdiri dari observasi langsung dan observasi tidak langsung. Observasi langsung kepada guru yang sedang mengajar melalui prosedur: praobservasi, observasi, dan post-observasi.

(a) Praobservasi, yakni sebelum observasi kelas, supervisor seharusnya melakukan wawancara serta diskusi dengan guru yang diamati. Isi diskusi dan wawancara tersebut mencakup kurikulum, pendekatan, metode dan strategi, media pengajaran, evaluasi dan analisis.

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

(c) Post-observasi yakni, setelah observasi kelas selesai, sebaiknya supervisor mengadakan wawancara dan diskusi tentang: kesan guru terhadap penampilannya, identifikasi keberhasilan dan kelemahan guru, identifikasi keterampilan-keterampilan mengajar

yang perlu ditingkatkan, gagasan-gagasan baru yang akan dilakukan dan sebagainya.

Sedangkan observasi tidak langsung kepada guru dapat dilakukan dengan tes dadakan, diskusi kasus, dan metode angket. Dalam menggunakan tes dadakan sebaiknya soal-soal yang diberikan sudah diketahui validitas dan reliabilitasnya. Diskusi kasus berawal dari kasus-kasus yang ditemukan pada observasi, laporan-laporan, dan studi dokumentasi. Adapun metode angket berisi pokok-pokok pemikiran yang berkaitan erat dan mencerminkan penampilan kinerja guru, kualifikasi dan hubungan guru dengan peserta didik.

Supervisi akademik model kontemporer dilaksanakan dengan pendekatan klinis, sehingga sering disebut model supervisi klinis. Supervisi klinis merupakan supervisi akademik yang kolaboratif dengan pendekatan klinis. Prosedur supervisi klinis sama dengan supervisi akademik langsung namun pendekatannya berbeda.⁴¹

b) Teknik-Teknik Supervisi Pendidikan

Teknik-teknik supervisi pendidikan sangat penting untuk dipahami oleh seorang supervisor. Dengan memahami berbagai teknik supervisi pendidikan, supervisor dapat menggunakan teknik tertentu berdasarkan keadaan yang sesuai untuk menerapkan teknik tersebut.

⁴¹Lantip Diat Prasajo dan Sudyono, *Supervisi...*, hlm. 88-90. Lihat juga Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi...*, hlm. 111-113.

Banyak ahli yang memberikan klasifikasi tentang teknik-teknik supervisi pendidikan. Lantip Diat Prasajo dan Sudiyono memberikan klasifikasi secara ringkas dan rinci tentang teknik supervisi pendidikan, yaitu teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok. Supervisi Individual yaitu:

(1) Kunjungan kelas.

(a) Melaksanakan kunjungan kelas, yaitu dengan cara, dengan atau tanpa memberitahu terlebih dahulu, atas permintaan guru yang bersangkutan, sudah memiliki instrumen atau catatan-catatan, dan tujuan kunjungan harus jelas.

(b) Tahap-tahap kunjungan kelas dalam supervisi/pembinaan, yaitu; tahap persiapan, tahap pengamatan kunjungan, tahap akhir kunjungan, dan tahap tindak lanjut

(c) Kriteria kunjungan kelas, yaitu; memiliki tujuan tertentu, mengungkapkan Aspek-aspek yang dapat memperbaiki kualitas guru, menggunakan Instrumen Observasi, adanya interaksi antara pembina dan yang dibina, tidak mengganggu proses pembelajaran, dan pelaksanaan diikuti program tindak lanjut.

(2) Pelaksanaan observasi kelas.

Pelaksanaan obsevasi kelas ini dilakukan melalui tahap-tahap sebagaimana dijelaskan sebagai berikut: persiapan, pelaksanaan, penutupan, penilaain hasil observasi, dan tindak lanjut.

(3) Pertemuan individual.

Pertemuan individual adalah suatu pertemuan, percakapan, dialog dan tukar pikiran antara supervisor dan guru yang bertujuan adalah sebagai berikut: (a) Memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi. (b) Mengembangkan pembelajaran yang lebih baik. (c) Memperbaiki kelemahan dan kekurangan yang ada pada guru. (d) Menghilangkan prasangka-prasangka

Adapun jenis-jenis pertemuan individual yang dilakukan oleh supervisor menurut Swearingen sebagaimana dikutip oleh Lantip Diat Prasojo dan Sudiyono sebagai mana disebutkan dalam Supervisi Pendidikan adalah sebagai berikut.

Pertama, Classroom-conference, yaitu percakapan individual yang dilakukan ketika peserta didik meninggalkan kelas (istirahat). *Kedua, office-conference*, yaitu percakapan individual yang dilakukan di ruang guru yang mana seorang pengawas telah memiliki alat bantu untuk mempermudah dalam penjelasan hasil observasi kelas. *Ketiga, causal-conference*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan secara kebutulan karena bertemu. *Keempat, observational visitation*, yaitu percakapan individual yang dilakukan setelah kunjungan kelas atau observasi kelas.

(4) Kunjungan antar kelas

Kunjungan antar kelas adalah guru yang satu berkunjung ke guru yang lain disekolah itu sendiri. Tujuannya adalah untuk berbagi pengalaman dalam pembelajaran, cara melaksanakan kunjungan antar kelas diantaranya harus direncanakan, guru yang dikunjungi harus diseleksi, dan supervisor mengikuti acara ini.

(5) Menilai diri sendiri

Menilai diri adalah penilaian diri yang dilakukan oleh diri sendiri secara objektif. yang bermaksud melihat kejujuran dirinya sendiri.

Sedangkan teknik supervisi kelompok dalam pembinaan profesionalitas guru, yakni yang ditujukan pada dua orang guru atau lebih. Menurut Gwynn, ada tiga belas teknik supervisi secara kelompok, yaitu: kepanitian-panitiaan, kerja kelompok, laboratorium dan kurikulum, membaca terpimpin, demonstrasi pembelajaran, darmawisata, kuliah/studi, diskusi panel, perpustakaan, organisasi profesional, buletin supervisi, pertemuan guru, dan lokakarya atau konferensi kelompok.⁴²

Tidak satupun diantara teknik-teknik supervisi individual atau kelompok di atas yang cocok atau bisa diterapkan untuk semua pembinaan guru disekolah.oleh karena itu, pengawas harus mampu menetapkan teknik-teknik mana yang sekiranya mampu membina ketrampilan pembelajaran guru.

⁴²*Ibid.*, hlm. 102-107.

4) Supervisor

Supervisor sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya adalah pelaku atau orang yang melakukan supervisi. Penggunaan istilah supervisor dalam pendidikan di identikkan dengan pengawas sekolah/madrasah. Hal ini dikarenakan pengawas sekolah/madrasah merupakan profesi yang melakukan supervisi di sekolah/madrasah. Berbeda halnya dengan kepala sekolah/madrasah yang hanya karena tugasnya sebagai kepala sekolah/madrasah, berwenang melakukan supervisi. Tetapi kepala sekolah/madrasah bukanlah profesi supervisi itu sendiri. Pengawas dapat diartikan dengan orang yang mengawasi. Oleh karena itu dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan supervisor adalah pengawas sekolah/madrasah itu sendiri.

Beberapa regulasi yang dibuat oleh pemerintah tentang pengawas, lebih memudahkan mendefinisikan tentang pengawas tersebut. (1) Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008, pengawas sekolah adalah guru PNS yang diangkat dalam jabatan pengawas sekolah. Pengawasan adalah kegiatan pengawas sekolah dalam menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan profesional guru. Tujuan akhir dari pengawasan dalam peraturan tersebut adalah profesional

guru.⁴³ Disamping itu jabatan pengawas diakui sebagai jabatan profesional bagi guru, dalam artian jenjang karir bagi guru PNS. Sedangkan menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 Pengawas Sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.⁴⁴ Satuan pendidikan yang dimaksud adalah SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/SMK/MA. Sedangkan pengertian yang lebih rinci dan sesuai dengan penelitian ini, yaitu dalam Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan PAI disebutkan Pengawas Madrasah adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas satuan pendidikan, yang tugas, tanggung jawab dan wewenangnya melakukan pengawasan akademik dan manajerial pada madrasah.⁴⁵ Dengan demikian ada dua poin penting dalam pengawasan di madrasah, yakni pengawasan akademik dan manajerial.

Pengawas akademik bertujuan membantu atau membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran agar diperoleh

⁴³Muhammad Faturrohman dan Hindama Ruhyani, *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2015), hlm. 14.

⁴⁴Salinan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 21 Tahun 2010, hlm. 4.

⁴⁵Salinan Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012, hlm.2.

hasil belajar peserta didik yang lebih optimal.⁴⁶ Pengawasan akademik inilah yang dimaksud dalam penelitian ini.

a) Kualifikasi dan Kompetensi Pengawas Sekolah/Madrasah

Suatu jabatan profesional membutuhkan kualifikasi dan kompetensi, karena tanpa memiliki kualifikasi dan kompetensi yang jelas, agak sulit suatu jabatan yang diemban berjalan dengan baik. Begitu juga dengan jabatan pengawas Sekolah/Madrasah. Ini dikarenakan pengawas sekolah/madrasah harus melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial. Dengan demikian, pengawas sekolah dituntut mempunyai kualifikasi dan kompetensi yang memadai untuk dapat menjalankan tugas kepengawasannya.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 12 tahun 2007 tentang standar pengawas sekolah/madrasah. Peraturan menteri tersebut menegaskan tentang kualifikasi pengawas dan kompetensi yang harus dimiliki oleh pengawas disetiap jenjang dengan harapan pemerintah dan pejabat yang berwenang untuk merekrut dan mengangkat pengawas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kualifikasi Pengawas Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:

⁴⁶Kementerian Agama RI, *Pedoman Pembinaan Pengawas Madrasah dan Pengawas Pada Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2014), hlm.5.

- 1) Berpendidikan minimum sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan dari perguruan tinggi terakreditasi;
- 2) Guru SD/MI bersertifikat pendidik sebagai guru SD/MI dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun di SD/MI atau kepala sekolah SD/MI dengan pengalaman kerja minimal 4 tahun, untuk menjadi pengawas SD/MI;
- 3) Memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c;
- 4) Berusia setingg-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan;
- 5) Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan/atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah; dan
- 6) Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan

Sedangkan Kompetensi Pengawas pada SD/MI adalah, sebagai berikut :

- 1) Kompetensi kepribadian
 - a) Memiliki tanggungjawab sebagai pengawas satuan pendidikan.
 - b) Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas jabatannya.

- c) Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggungjawabnya.
- d) Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada stakeholder pendidikan.

2) Kompetensi supervisi manajerial

- a) Penguasaan metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.
- b) Penyusunan program ke pengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan dan program pendidikan di sekolah/madrasah.
- c) Perancangan metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan pendidikan di sekolah/madrasah.
- d) Menyusun laporan hasil pengawasan dan tindak lanjutnya untuk perbaikan program pengawasan pendidikan berikutnya di sekolah/madrasah.
- e) Pembinaan guru dalam pengelolaan dan administrasi pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.

- f) Pembinaan guru pendidikan dalam melaksanakan bimbingan dan konseling pendidikan di sekolah/madrasah.
- g) Dorongan bagi guru untuk merefleksikan kelebihan dan kekurangannya dalam melaksanakan tugasnya di sekolah;
- h) Pemantauan pengelolaan pendidikan berdasarkan standar nasional pendidikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan; dan
- i) Pemantauan pelaksanaan pembudayaan pengalaman ajaran agama di sekolah.

3). Kompetensi supervisi akademik

- a) pemahaman konsep, teori dasar, prinsip, karakteristik, dan kecenderungan pengembangan pendidikan agama di sekolah;
- b) pemahaman konsep, teori, teknologi, prinsip, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran dan bimbingan agama di sekolah/madrasah.
- c) Pembimbingan bagi guru dalam menyusun silabus berlandaskan standar isi, standar kompetensi, kompetensi dasar, standar kompetensi lulusan, dan prinsip pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan;

- d) Pembimbingan bagi guru dalam memilih dan menggunakan strategi, metode, teknik-teknik pembelajaran dan bimbingan yang dapat mengembangkan berbagi potensi siswa di sekolah/madrasah;
- e) Pembimbingan bagi guru dalam menyusun RPP di sekolah/madrasah;
- f) Pembimbingan bagi guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dan bimbingan di kelas dan/atau diluar kelas untuk mengembangkan potensi siswa di sekolah/madrasah
- g) Pembimbingan bagi guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan, menggunakan media pendidikan, dan fasilitas pembelajaran di sekolah; dan
- h) Pemberikan motivasi bagi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pembelajaran dan bimbingan di sekolah/madrasah.

Dengan demikian kompetensi akademik diarahkan dalam membina guru untuk meningkatkan mutu proses pembelajaran. oleh sebab itu, sasaran supervisi akademik adalah guru dalam proses pembelajaran yang terdiri dari materi pokok dalam proses pembelajaran, yaitu menyusun silabus dan RPP memilih strategi, metode, teknik pembelajaran dan penggunaan media serta

teknologi informasi kemudian menilai hasil dan proses pembelajaran dilanjutkan penelitian tindakan kelas.

4). Kompetensi Evaluasi Pendidikan

- a) Penyusunan kriteria dan indikator keberhasilan pembelajaran dan bimbingan pendidikan di sekolah/madrasah.
- b) Pembimbingan bagi guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran dan bimbingan pendidikan di sekolah/madrasah.
- c) Penilaian kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.
- d) Pemantauan pelaksanaan pembelajaran dan bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.
- e) Pembinaan guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan di sekolah/madrasah.
- f) Pengelohan data hasil penilaian kinerja guru dan
- g) Analisis faktor pendukung dan kendala dalam pengembangan pendidikan di sekolah/madrasah sebagai bahan kebijakan.

5). Kompetensi Penelitian Pengembangan

- a) Pengusaan berbagai jenis, pendekatan, dan metode penelitian dalam pendidikan.
- b) Kemampuan menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karirnya sebagai pengawas sekolah/madrasah.
- c) Penyusunan proposal penelitian baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif.
- d) Pelaksanaan penelitian untuk pemecahan masalah pendidikan dan perumusan kebijakan pendidikan yang bermanfaat bagi tugas tanggung jawab pengawas sekolah/madrasah.
- e) Pengolahan data hasil penelitian baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif;
- f) Penulisan Karya Tulis Ilmiah(KTI) dalam bidang pendidikan atau bidang kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan di sekolah/madrasah;
- g) Penyusunan panduan, buku dan/atau modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di sekolah sebagai tindak lanjut hasil penelitian;

- h) Pelaksanaan penelitian tindakan kepengawasan dalam rangka peningkatan mutu supervisi di sekolah/madrasah;
- i) Pemberian bimbingan kepada guru untuk merencanakan dan melaksanakan penelitian tindakan kelas dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran dikelas; dan
- j) Kerja sama dengan kepala sekolah untuk melaksanakan penelitian tindakan sekolah dalam rangka peningkatan mutu pengelolaan pendidikan di sekolah/madrasah.

6) Kompetensi Sosial

- a) Kemampuan untuk berkerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pengawas di sekolah/madrasah;
- b) Sikap aktif dalam kegiatan organisasi profesi pendidikan dan asosiasi pengawas pendidikan;
- c) Kemampuan untuk melakukan komunikasi yang baik dengan komunitas sekolah dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas kepengawasan ;serta
- d) Sikap adaptif dengan lingkungan sosial budaya tempat bertugas.⁴⁷

⁴⁷Salinan *Permendiknas Nomor. 13 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*, hlm. 14-22.

Beberapa kualifikasi dan kompetensi yang telah disebutkan di atas mengisyaratkan akan pentingnya seorang pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dengan demikian jabatan pengawas semestinya bukan jabatan yang dikesampingkan dalam artian jabatan yang diisi oleh yang tidak lagi menjabat di kantor atau kepala sekolah. Apabila semua kompetensi tersebut ada dalam diri seorang pengawas, maka besar kemungkinan para guru akan merasakan bahwa pengawas merupakan mitra mereka dalam bertugas secara profesional. Apabila menemukan kendala dalam melaksanakan tugas, para guru memiliki orang yang bisa diajak diskusi dan menguasai banyak hal tentang pendidikan.

5) Fungsi Supervisor

Dalam pembelajaran, usaha menghilangkan kesulitan belajar peserta didik merupakan tugas guru. Dan Setiap usaha dalam mengurangi keterbatasan guru dalam melayani peserta didik merupakan tanggung jawab supervisor atau pengawas sekolah/madrasah.

Fungsi supervisi akademik secara umum adalah berkenaan dengan aspek pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan

bimbingan di sekolah.⁴⁸ Dengan kata lain mutu pembelajaran merupakan dampak positif atas profesional guru dalam menjalankan tugasnya, dan profesional guru dapat diwujudkan berkat pembinaan yang diberikan oleh supervisor atau pengawas sekolah/madrasah.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori fungsi supervisor. Supervisor memiliki empat fungsi penting yang harus diperankannya dalam setiap tugasnya, yaitu sebagai berikut:⁴⁹

1. *Administratif Function*

The administratif function merupakan fungsi pengawasan umum terhadap kualitas kinerja guru dalam membelajarkan peserta didiknya. Supervisor memberi masukan yang berupa saran terhadap guru-guru bagaimana semestinya tugas peserta didik dalam melaksanakan tugas belajarnya.

Fungsi administratif seorang pengawas adalah melakukan pengumpulan data yang komprehensif tentang program akademik yang berada dalam lingkungan sekolah binaannya. Terutama data tentang guru yang sangat berguna untuk melaksanakan pemberian bantuan.⁵⁰

⁴⁸Muhammad Fathurrohman dan Hindama Ruhyani, *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal*, (Yogyakarta:Ar-Ruzz Media, 2015), hlm. 24.

⁴⁹Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional...*, hlm. 55-57.

⁵⁰*Ibid.*

Suatu sekolah memiliki guru-guru yang potensial yang akan bisa memberikan keterampilan yang dimilikinya pada guru lainnya, hal ini dapat diketahui jika supervisor melakukan fungsi administratif.

2. *Evaluation Process*

The evaluation process membantu guru untuk dapat memahami peserta didik bermasalah yang perlu mendapat bantuan dalam memecahkan masalah belajarnya. Membantu guru dapat memahami kekuatan dan kelebihan peserta didiknya dalam mengikuti pembelajaran dari gurunya.⁵¹ Data dan informasi hasil evaluasi berguna untuk pembinaan mutu pendidikan selanjutnya.

Seorang pengawas juga dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan, dan guru dapat melihat atau mengevaluasi dirinya sendiri untuk peningkatan kemampuan dirinya.⁵²

3. *Teaching Function*

The teaching function menyediakan informasi dan keterampilan baru yang relevan dengan tugas dan kebutuhan baru yang harus dilaksanakan guru kemudian menyampaikan

⁵¹*Ibid.*

⁵² Piet A. Sahertain, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 26.

dalam pembinaan. Informasi dan keterampilan baru ini sangat penting, supaya guru mengetahui apa yang terjadi dengan dunia pendidikan masa kini yang berpengaruh terhadap pembelajaran. Wawasan guru yang luas dan *up to date* akan membantu guru dalam melaksanakan tugasnya mengikuti perkembangan zaman yang terus berubah.⁵³

4. *Role of Consultant*

The role of consultant merupakan bagian terpenting dari fungsi pengawas. Sebagai seorang konsultan ia harus cakap dan terampil memberi bantuan dalam memecahkan berbagai kesulitan yang dihadapi guru dalam menjalankan tugas utamanya, baik secara individual maupun kelompok.

Keempat fungsi tersebut, apabila dijalankan oleh seorang pengawas dengan baik, maka berbagai masalah yang dihadapi guru, akan mendapat solusi dengan segera dan sebaik-baiknya.

Solusi yang diberikan oleh pengawas, dalam konteks manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan perwujudan fungsi nara sumber seorang pengawas dalam guru merencanakan dan melaksanakan tugasnya, selain dari fasilitator dan motivator yang dilakukan oleh pengawas.⁵⁴

⁵³Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional...*, hlm. 56

⁵⁴Pupuh Fathurrohman dan AA Suryana, *Supervisi...*, hlm. 159.

Selain dari fungsi di atas, dalam istilah yang lain seorang pengawas dalam menjalankan tugasnya memiliki peran yang sangat penting bagi guru, terutama dalam pembelajaran yang dilakukannya.

Seorang pengawas bagi guru dapat berperan sebagai mitra dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan pada sekolah binaannya. Menjadi inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya. Serta dapat menjadi konsultan, konselor, dan motivator untuk meningkatkan kinerja semua staf disekolah binaannya.⁵⁵

Dari beberapa pendapat tersebut, terlihat bahwa pada substansi memiliki kesamaan dengan pendapat Pupuh di atas tentang fungsi pengawas dalam tugasnya, terutama dalam hal pengawas sebagai konsultan bagi sekolah/Madrasah.

Sedangkan tugas pokok pengawas sekolah/madrasah menurut Direktorat Tenaga Kependidikan, sebagaimana dikutip Muhammad Fathurrohman dan Hindama Ruhyani mencakup enam dimensi utama, yakni menyupervisi (*supervising*), memberi nasehat (*advising*), memantau

⁵⁵Muhammad Fathurrohman dan Hindama Ruhyani, *Sukses...*, hlm. 25.

(*monitoring*), membuat laporan (*reporting*), mengoordinasi (*coordinating*), dan memimpin (*performing leadership*).⁵⁶

Pendapat lainnya tentang fungsi supervisor dikemukakan oleh Jerry H. Makawimbang, menurutnya fungsi supervisor dapat dibagi atas dua kategori. *Pertama*, fungsi umum supervisor, yang terdiri dari pemantauan, penyeliaan, pengevaluasian, dan penindaklanjutan hasil pengawasan. *Kedua*, fungsi khusus supervisor, yang terdiri dari persekutuan (kemitraan), pembaharuan, pemeloporan, konsultan, pembimbingan, pemotivasian, pengonsepan, pemrograman, penyusunan, pelaporan, pembinaan, pendorongan, pemantauan, pemanfaatan, pengawasan, pengkoordinasian, dan pelaksanaan kepemimpinan.⁵⁷

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa fungsi supervisor sebagai konsultan, evaluator, dan lainnya tidak lepas dari pendapat masing-masing pakar supervisi.

b. Konsep Dasar Kepala Sekolah/Madrasah

Kepala sekolah/madrasah secara umum sudah dipahami sebagai pemimpin sekolah/madrasah. Untuk mendapatkan pengertian yang lebih lengkap, dalam beberapa peraturan yang dikeluarkan pemerintah telah mendefinisikan kepala sekolah/madrasah.

⁵⁶*Ibid.*

⁵⁷Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 85.

Kepala sekolah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah disebutkan bahwa kepala sekolah/madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Taman Kanak-Kanak/Raudatul Athfal (TK/RA), Taman Kanak-Kanak Luar Biasa, Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Dasar Luar Biasa, Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), SMP Luar Biasa, Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK), dan Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB) yang bukan sekolah bertaraf internasional (SBI) atau yang tidak dikembangkan menjadi sekolah bertaraf internasional.⁵⁸

Dengan demikian jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kepala sekolah/madrasah dalam hal ini adalah guru yang diberi tugas tambahan memimpin madrasah ibtidaiyah yang berada pada binaan kementerian agama dan diselenggarakan oleh masyarakat berupa madrasah swasta.

1). Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

Kualifikasi dan Kompetensi kepala sekolah sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Kualifikasi Kepala Sekolah/Madrasah

⁵⁸Salinan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, hlm. 3.

terdiri atas Kualifikasi Umum, dan Kualifikasi Khusus. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut: a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi; b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun; c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak /Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/RA; dan d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Sedangkan kualifikasi khusus Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut: 1) Berstatus sebagai guru SD/MI; 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI; dan 3) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah. Adapun kompetensi yang harus dimiliki seorang kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut :

(1) Kompetensi Kepribadian

- (a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
- (b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- (c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- (d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- (e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- (f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

(2) Kompetensi Manajerial

- (a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- (b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- (c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- (d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- (e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

- (f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- (g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- (h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- (i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- (j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- (k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- (l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
- (m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.

- (n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- (p) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- (q) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

(3) Kompetensi Kewirausahaan

- (a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- (b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- (c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
- (d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.

(e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

(4) Kompetensi Supervisi

(a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

(b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

(c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

(5) Kompetensi Sosial

(a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah

(b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

(c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.⁵⁹

Beberapa kompetensi di atas ada kompetensi yang masih baru diberlakukan atau diperkenalkan, yakni kompetensi wirausaha seorang kepala sekolah. Dalam artian memberikan keuntungan atau jasa yang baik bagi pengguna pendidikan itu sendiri.

⁵⁹Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

2). Tugas Pokok Kepala Sekolah

Kepala sekolah/madrasah merupakan satu komponen pendidikan yang sangat mempengaruhi terhadap kualitas pendidikan termasuk di dalamnya kualitas pembelajaran. Maju dan mundurnya sebuah sekolah dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas pokok yang harus ia laksanakan.

Menurut Wahjosumidjo sebagaimana dikutip oleh Donni Juni Priansa menyebutkan tugas kepala sekolah, diantaranya:

a) Saluran Komunikasi

Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Segala informasi yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah harus selalu terpantau oleh kepala sekolah.

b) Bertanggung Jawab dan Mempertanggungjawabkan

Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, peserta didik, dan staf tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab kepala sekolah.

c) Kemampuan Menghadapi Persoalan

Kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan bila terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.

d) Berpikir Analitik dan Konseptual

Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang baik. Serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai suatu keseluruhan yang saling berkaitan.

e) Sebagai Mediator dan Juru Penengah

Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi, di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik, untuk itu kepala sekolah harus menjadi juru penengah jika ada konflik.

f) Sebagai Politisi

Kepala sekolah sebagai politisi dalam artian kepala sekolah dapat berperan dan saling mempengaruhi melalui pendekatan perseuasif dan kesepakatan.

g) Sebagai Diplomat

Kepala sekolah sebagai diplomat dalam artian kepala sekolah sebagai wakil resmi dari sekolahnya dalam berbagai acara dan pertemuan.

h) Pengambil Keputusan Sulit

Sekolah sebagai sebuah organisasi, terkadang dalam perjalannya mengalami permasalahan sulit. Pada keadaan

tersebut diharapkan kepala sekolah dapat menyelesaikannya dengan baik.⁶⁰

Beberapa tugas pokok yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah, seperti yang telah disebutkan di atas dapat di pahami sebagai tugas dasar atau sesuatu hal yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

Tugas-tugas tersebut merupakan tugas umum yang harus dimiliki seorang pemimpin atau manajer dalam memimpin organisasinya. Karena sekolah adalah salah satu contoh organisasi, dengan kata lain sekolah disebut organisasi pendidikan.

3). Fungsi Kepala Sekolah Dalam Tugas Profesionalnya

Dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, yang salah satu diantaranya kompetensi kewirausahaan, maka tugas kepala sekolah sebelumnya mengalami perubahan. EMASLEC merupakan penyempurna fungsi kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, sebelumnya dikenal dengan EMASLIM (*educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*). Sedangkan EMASLEC merupakan singkatan dari *educator, manager, administrator, supervisor, leader, entrepreneur, dan climat*

⁶⁰Doni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi...*, hlm. 51-52.

creator.⁶¹ Berikut akan diuraikan masing-masing fungsi tugas kepala sekolah tersebut:

1. *Educator* (Pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai pendidik, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesional tenaga kependidikan di sekolahnya. Memberikan nasehat dan dorongan kepada warga sekolah, tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.⁶²

Kepala sekolah sebagai pendidik/edukator pada dasarnya mengindikasikan bahwa seorang kepala madrasah bukanlah guru yang biasa-biasa saja, tetapi guru yang memiliki prestasi. Dengan demikian seorang kepala sekolah dapat membimbing dan mengembangkan para guru, staf, dan siswanya. Seorang kepala sekolah harus dapat memberikan contoh atau teladan bagi warga sekolah, baik guru, staf maupun para siswa.

Kepala sekolah sebagai seorang pendidik harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yakni: mental atau hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia, moral atau akhlak dan budi

⁶¹*Ibid.*, hlm. 53.

⁶²*Ibid.*,

pekerti, fisik atau kondisi jasmani dan kesehatan, artistik atau hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan seni dan keindahan.⁶³

Kepala sekolah sebagai pendidik dapat juga dilihat dari beberapa aspek, diantaranya: prestasi sebagai Guru, kemampuan bimbingan guru, kemampuan membimbing karyawan (TU, Laboratorium, dan sebagainya), kemampuan membimbing siswa, kemampuan mengembangkan staf, dan aspek kemampuan belajar mengikuti perkembangan Iptek.⁶⁴

2. *Manager* (Manajer)

Sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang mampu mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen dengan efektif dan efisien. Terdapat tiga keterampilan minimal yang perlu dimiliki kepala sekolah sebagai seorang manajer, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan kemanusiaan, serta keterampilan teknis.⁶⁵ Dengan kata lain kepala sekolah harus mampu menyusun, menggerakkan staf, melaksanakan, dan mengevaluasi program sekolah.

Sekolah sebagai sebuah organisasi memerlukan manajemen dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya. Oleh karena itu seorang kepala sekolah sebagai seorang manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang

⁶³Kompri, *Manajemen Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hlm. 25.

⁶⁴Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2013), hlm.37.

⁶⁵Doni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi...*, hlm. 53.

pengendali.⁶⁶ Berbagai aspek yang harus dikuasai oleh Kepala Sekolah sebagai manajer adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan Menyusun Program.
- b. Kemampuan menyusun organisasi/ kepegawaian.
- c. Kemampuan menggerakkan staf.
- d. Kemampuan mengoptimalkan sumber daya sekolah.⁶⁷

3. *Administrator* (Pelaku Administrasi)

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien.⁶⁸ Dengan kata lain kepala sekolah sebagai administrator dapat juga dirinci harus menguasai berbagai aspek sebagai berikut : a.

Kemampuan mengelola administrasi KBM

- b. Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan
- c. Kemampuan mengelola administrasi ketenagaan
- d. Kemampuan mengelola administrasi keuangan
- e. Kemampuan mengelola administrasi Sarpras
- f. Kemampuan mengelola administrasi persuratan⁶⁹

4. *Supervisor* (Pengawas)

⁶⁶Kompri, *Manajemen Sekolah*, hlm. 30.

⁶⁷Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan...* hlm.38.

⁶⁸Doni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi...*,hlm. 54.

⁶⁹Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan...* hlm.38.

Kepala Madrasah sebagai seorang supervisor harus melakukan pembinaan *continue*, pengembangan kemampuan personel perbaikan situasi pembelajaran dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik. Dengan kata lain dalam supervisi ada proses layanan untuk membantu atau membina guru agar tercipta proses pembelajaran yang lebih baik.⁷⁰ Secara umum membantu para guru agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.⁷¹

Keberhasilan kepala madrasah sebagai supervisor, antara lain dapat ditunjukkan oleh (1) meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerjanya, dan (2) meningkatnya keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya.⁷² Dengan meningkatnya kesadaran dan keterampilan guru, akan meningkatkan mutu pembelajaran.

5. *Leader* (Pemimpin)

Kepala sekolah selaku seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi, membujuk dan meyakinkan para bawahannya yaitu guru-guru dan staf agar mereka dengan penuh kemauan

⁷⁰Kompri, *Manajemen Sekolah*, hlm. 30

⁷¹Doni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi...*, hlm. 54

⁷²Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 256

serta sesuai dengan kemampuan secara maksimal mencapai tujuan organisasi sekolah.⁷³

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

6. *Entrepreneur* (Pengusaha)

Kepala sekolah sebagai *entrepreneur* merupakan fungsi baru bagi kepala sekolah dibandingkan dengan fungsi yang sebelumnya. Dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah disebutkan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah adalah kompetensi kewirausahaan.

Adapun rincian kompetensi kewirausahaan tersebut yakni:

(1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah. (2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif. (3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah. (4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi

⁷³Kompri, *Manajemen Sekolah*, hlm.35.

sekolah/madrasah. (5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik. Kepala sekolah yang berjiwa wirausaha harus memiliki kemauan dan kemampuan untuk menemukan berbagai peluang dalam setiap kegiatan pengembangan sekolahnya, menuju sekolah yang efektif, efisien, produktif, mandiri, dan akuntabel.⁷⁴

7. *Climator Maker* (Pencipta Iklim)

Kepala sekolah sebagai *climator* harus mampu menyusun berbagai rencana kerja yang kemudian menuangkan dalam bentuk perangkat kerja yang dilaksanakan dalam suasana yang kondusif dan menyenangkan. Iklim yang kondusif akan membantu terwujudnya stabilitas kerja yang tinggi yang pada akhirnya pencapaian berbagai rencana kerja yang telah disusun sebelumnya menjadi lebih efektif dan efisien.⁷⁵

Iklim dan budaya sekolah yang kondusif sangat penting agar siswa bersikap positif terhadap sekolahnya, agar guru merasa dihargai, serta orang tua dan masyarakat merasa diterima dan dilibatkan. Iklim dan budaya sekolah yang kondusif mendorong setiap warga sekolah, untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang terbaik yang mengarah pada prestasi yang tinggi.⁷⁶

BAB III

⁷⁴Mulyasa, *Manajemen...*, hlm. 191.

⁷⁵Doni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi...*, hlm. 54.

⁷⁶Mulyasa, *Manajemen...*, hlm. 191.