

BAB II

KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA TEORI

A. Kajian Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelaahan beberapa literatur secara terbatas diperoleh suatu kesimpulan bahwa, walaupun pembahasan yang mengkaji tentang peran pengawas madrasah dalam melaksanakan supervisi akademik dan supervisi manajerial telah banyak dilakukan namun pembahasannya masih secara terpisah menurut peneliti masing-masing sesuai dengan kepentingan dan kegunaannya.

Ada beberapa penelitian lain yang dianggap mirip dengan penelitian yang dilakukan penulis. Antara lain penelitian yang dilakukan oleh :

Pertama Handri Kusuma, tentang Supervisi Pengawas Pendidikan Agama Islam dalam Meningkatkan Kualitas Guru Pendidikan Agama Islam (Penelitian Terhadap Guru di Kecamatan Tegalrejo Kota Yogyakarta) penelitian tersebut dilakukan oleh yang bersangkutan untuk kepentingan tesis di MSI pada tahun 2011. Hasil penelitiannya diambil kesimpulan *pertama* supervisi yang dilakukan oleh pengawas PAI dalam meningkatkan kualitas guru PAI di Kecamatan Tegalrejo Kota Yogyakarta adalah melalui pengembangan pelayanan teknis administratif dan edukatif, yang mana pelayanan teknik edukatif lebih banyak daripada pelayanan teknik administratif. *kedua* pengawas PAI melakukan langkah- langkah strategis, metode-metode yang tepat guna agar dapat dihasilkan satu proses pembelajaran yang baik. *Ketiga* pengawas PAI memiliki peran yang baik

dalam meningkatkan kualitas guru PAI di Kecamatan Tegalrejo kota Yogyakarta berdasarkan pada hasil wawancara dan angket walaupun hasilnya belum maksimal.¹⁰

Kedua Nasikha, penelitian tentang Hubungan Supervisi Akademik Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyyah di Kecamatan Tarub Kabupaten Tegal. Untuk kepentingan tesis MSI UII pada tahun 2012. Hasil penelitian dalam tesis tersebut adalah *pertama* supervisi akademik berpengaruh cukup signifikan artinya semakin mengena supervisi akademik yang dilakukan pengawas maka semakin meningkat kinerja guru. Kedua supervisi akademik pengawas sekolah secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja guru, semakin tepat supervisi akademik yang dilakukan maka semakin meningkat kinerja guru.¹¹

Ketiga Isnen, tentang Partisipasi Masyarakat Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Analisis Terhadap Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MI Miftahul Huda Jati Karang Trenggalek), untuk kepentingan tesis MSI UII pada tahun 2011. Hasil penelitian dalam tesis tersebut adalah *pertama* bentuk partisipasi masyarakat diwadahi oleh empat lembaga partisipasi yaitu:

(a) partisipasi masyarakat luas atau stakeholder dalam bentuk komite (b) partisipasi orang tua siswa dalam finansial, jasa dan barang. (c) partisipasi

¹⁰Handri Kusuma, "Supervisi Pengawas Pendidikan Agama Islam dalam Meningkatkan Kualitas Guru Pendidikan Agama Islam di kecamatan Tegalrejo Kota Yogyakarta", *Tesis Magister*, Yogyakarta: MSI UII, 2011, hlm. 99-100

¹¹Nasikha, "Hubungan supervisi Akademik Terhadap peningkatan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyyah Di Kecamatan Tarrub Kabupaten Tegal", *Tesis Magister*, Yogyakarta: MSI UII, 2012, hlm. 107.

alumni lebih pada publikasi dan pencitraan/building image (d) Partisipasi masyarakat melalui partnership saling menguntungkan (*simbiosis mutualisme*) melalui *public relation* (humas). Kedua upaya lembaga partisipasi masyarakat untuk mendorong masyarakat berpartisipasi, secara umum ada dua pendekatan yaitu (a) pendekatan bahasa keagamaan dan ideologis dan (b) pendekatan motivasi kebutuhan pemenuhan diri atau pendekatan mutu. Ketiga pola kerja lembaga partisipasi masyarakat dalam mutu pendidikan, yaitu melalui (a) totalitas sistem administrasi dan (b) totalitas jaminan mutu.¹²

Keempat Ismu Faridah, Tentang Peran Pengawas Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Di Kabupaten Wonogiri Tahun Pelajaran 2006/2007. Penelitian tersebut dilakukan oleh yang bersangkutan untuk kepentingan penulisan tesis di MSI UII pada tahun 2007. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pembinaan yang dilakukan pengawas PAI dalam meningkatkan kinerja guru MI di Kabupaten Wonogiri adalah melalui pengembangan pelayanan teknis administratif dan edukatif, yang mana pelayanan teknik edukatif lebih banyak dibanding dengan 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 pembina, pengalaman lapangan, dana dan kurangnya kesadaran guru akan pentingnya pengembangan diri. Hasil penelitian ini juga

¹²Isnen, "Partisipasi Masyarakat Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Analisis terhadap Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MI Miftahul Huda Jati Karang Trenggalek)". *Tesis Magister*, Yogyakarta: MSI UII, 2011, hlm. 124.

menunjukkan bahwa pengawas PAI mempunyai peran yang cukup baik dalam meningkatkan kinerja guru MI di Kabupaten Wonogiri¹³

Kelima Misbahul munir, tentang “Peran Supervisor Dalam membina Profesi Guru (Penelitian terhadap Guru Madrasah Ibtidayah di Kecamatan Sodonghilir Kabupaten Tasik Malaya)”. Penelitian tersebut dilakukan oleh yang bersangkutan untuk kepentingan tesis di MSI pada tahun 2008. Hasil penelitiannya diambil kesimpulan pertama, peranan supervisor dalam meningkatkan kompetensi guru Madrasah Ibtidayah di Kabupaten Tasikmalaya pada dasarnya memberi support (*supporting*), membantu (*asisting*), mengikutsertakan (*sharing*) dan kepemimpinan. Kedua hambatan yang dihadapi supervisor dalam dalam melaksanakan tugasnya secara garis besar adalah dalam hal menyamakan persepsi, visi misi terhadap pelaksanaan supervisi, luas wilayah Kecamatan Sodong Tasikmalaya, latar belakang guru yang sangat heterogen baik pendidikannya maupun sosial, rendahnya kesejahteraan guru non PNS, dan adanya beberapa guru yang mengajar diberbagai sekolah.¹⁴

Keenam Daryono, tentang “Peningkatan Kemampuan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Pelaksanaan Pembelajaran melalui Pembinaan Supervisi Pengawas TK/SD-SDLB (Studi Kasus di Danin III unit Pelaksana Teknis dinas P dan K Kec. Talang)”. Hasil penelitian diambil kesimpulan: pertama, dengan dilaksanakan pembinaan melalui supervisi administrasi

¹³Ismu faridah, “Peran Pengawas Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Di Kabupaten Wonogiri”, *Tesis Magister*, Yogyakarta: MSI UII, 2007, hlm. 101.

¹⁴Misbahulmunir, “Peran Supervisor Dalam Meningkatkan Profesi Guru”, *Tesis Magister*, Yogyakarta: MSI UII, 2008, hlm. 131.

maupun kelas maka guru-guru mengalami peningkatan dalam segi Profesionalisme. Kedua, kompetensi profesionalisme kepala sekolah mengalami peningkatan yang berarti setelah diadakan pembinaan melalui supervisi.¹⁵

Ketujuh Mohamad Waridin, tentang Peranan Supervisi Pendidikan Pada Madrasah Ibtidaiyah (Studi Kasus Pada MI Nurul Huda Setu Tarub Tegal) penelitian tersebut dilakukan oleh yang bersangkutan untuk kepentingan tesis di MSI pada tahun 2009. Hasil penelitiannya diambil kesimpulan pertama pelaksanaan supervisi pendidikan di MI, sangat membantu sekali dalam kegiatan belajar mengajar. Ini terbukti dengan adanya kegiatan supervisi ini, proses belajar mengajar menghasilkan hasil belajar yang cukup memuaskan. Kedua, keberhasilan supervisi dari proses penelitian yang diteliti bahwa supervisi pendidikan mengarah kepada proses perbaikan pengajaran. Ketiga, supervisi menggunakan metode pendekatan manusiawi biasanya dikenal dengan supervisi klinis.¹⁶

Kedelapan Arsad, tentang “Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Pengawas Agama Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah di kecamatan Samboja Kutai Kartanegara”. Penelitian tersebut dilakukan oleh yang bersangkutan untuk kepentingan penulisan tesis di MSI UII pada tahun 2013. Hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi pengawas agama

¹⁵Daryono, “Peningkatan Kemampuan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Pelaksanaan Pembelajaran melalui Pembinaan Supervisi Pengawas TK/SD-SDLB”, *Tesis Magister*, Yogyakarta: MSI UII, 2008, hlm. 190.

¹⁶Mohamad Waridin, “Peran Supervisi pendidikan pada Madrasah Ibtidaiyah”, *Tesis Magister*, Yogyakarta: MSI UII, 2009, hlm. 98.

memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru MTs di Kecamatan Samboja Kutai Kartanegara.¹⁷

Kesembilan Muhammad Selamat, dengan judul “Pengaruh Kompetensi Supervisi Akademik dan Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Study deskriptif kuantitatif pada SMP Negeri di Kota Banjar)”. Penelitian tersebut dilakukan oleh yang bersangkutan untuk kepentingan tesis di Universitas Galuh Ciamis padam tahun 2009. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: pertama, kompetensi supervisi manajerial dan supervisi akademik berpengaruh terhadap kinerja guru dengan hubungan tergolong tinggi, dan variabel lainnya yang berpengaruh tinggi terhadap kinerja guru adalah disiplin guru, motivasi guru, sarana prasarana, pengalaman belajar, dan lain – lain.¹⁸

Kesepuluh Bastia, dengan judul “Peran Pengawas dan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Pendidik di MAN Maguwoharjo Kabupaten Sleman Yogyakarta. Penelitian tersebut dilakukan oleh yang bersangkutan untuk kepentingan tesis di MSI UII Yogyakarta. Dari hasil penelitian diketahui bahwa peran pengawas diantaranya sebagai koordinator, konsultan, pemimpin pendidikan, evaluator, dan motivator. Sedangkan kepala

¹⁷Arsad, “Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Pengawas Agama Terhadap Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah di kecamatan Samboja Kutai Kartanegara”, *Tesis Magister*, Yogyakarta: MSI UII, 2013, hlm. 86.

¹⁸Muhammad Saleh, “Pengaruh Kompetensi supervisi manajerial dan supervisi akademik pengawas sekolah terhadap kinerja guru (Study deskriptif Kuantitatif pada SMP Negeri di Kota Banjar), *Tesis Magister*, Universitas Galuh Ciamis, 2008, hlm.

sekolah berperan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin dan motivator.¹⁹

Dengan mengacu pada sumber-sumber pustaka di atas, jelaslah perbedaan yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan ini yang *pertama* penelitian Handri Kusuma, fokus pada supervisi pengawas pendidikan agama Islam dalam meningkatkan kualitas guru pendidikan agama Islam, *Kedua* Nasikha, fokus tentang hubungan supervisi akademik terhadap peningkatan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah, *Ketiga* Isnen, yang fokus pada Partisipasi Masyarakat Terhadap Peningkatan mutu pendidikan (Studi Analisis Terhadap Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, *Keempat* Ismu Faridah, yang fokus pada peran pengawas dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah, *Kelima* Misbahul munir, yang fokus pada peran supervisor dalam membina profesi guru, *Keenam* Daryono, yang fokus pada Peningkatan Kemampuan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam pelaksanaan pembelajaran melalui pembinaan supervisi pengawas TK/SD-SDLB, *Ketujuh* Mohamad Waridin, penelitian ini fokus pada peranan supervisi pendidikan pada Madrasah Ibtidaiyah, *Kedelapan* Arsad, yang fokus pengaruh pelaksanaan supervisi pengawas agama terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah, . *Kesembilan* Erni Roesmaningsih, yang fokus pada strategi komunikasi pengawas Pendidikan Menengah Di Lingkup Dinas Pendidikan

¹⁹Bastia, "Peran Pengawas dan kepala Sekolah dalam Meningkatkan profesionalitas pendidik di MAN Maguwoharjo Kabupaten Sleman, Yogyakarta". *Tesis Magister*. MSI UII Yogyakarta, 2016, hlm. 207.

Kabupaten Gresik. *Kesepuluh Bastia* yang fokus pada peran pengawas dan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru.

Maka terlihat jelas perbedaan penelitian yang dilakukan sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan, penelitian sebelumnya meneliti tentang supervisi akademik dan pengawas secara terpisah, sedangkan penelitian yang akan dilakukan akan meneliti dua variabel, yaitu Peran pengawas dalam melaksanakan supervisi akademik dan supervisi manajerial dalam meningkatkan profesionalitas pendidik di MAN Yogyakarta 1 sehingga penulis akan berusaha fokus terhadap dua variabel yaitu peran pengawas dalam supervisi akademik dan supervisi manajerial untuk meningkatkan profesionalisme pendidik.

B. Kerangka Teori

1. Pengawas Madrasah

a. Konsep Pengawas

Berdasarkan PMA Republik Indonesia No. 2 Tahun 2012 pada bab 1 pasal 1 yang dimaksud pengawas madrasah adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas satuan pendidikan yang tugas tanggung jawab dan wewenangnya melakukan pengawas akademik dan manajerial pada madrasah.²⁰ Pengawasan akademik bertujuan membantu atau membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran agar diperoleh hasil belajar

²⁰Peraturan Menteri Agama RI no 2 Tahun 2012 tentang Pengawas PAI madrasah dan Pengawas PAI pada sekolah.

peserta didik yang lebih optimal. Sedangkan pengawasan manajerial bertujuan membantu dan membina kepala sekolah dalam upayanya meningkatkan mutu pendidikan melalui optimalisasi kinerja sekolah.²¹

Perilaku pengawasan profesional oleh seorang pengawas dalam hal ini disebut supervisi. Seorang pengawas ketika menjalankan pengawasan disebut supervisor. Kegiatan supervisinya untuk meningkatkan mutu mengajar, mengingat kepuasan belajar tergantung pada mutu layanan yang dilakukan ketika mengajar.²² Kegiatan supervisi pendidikan yakni suatu kegiatan pembinaan yang lebih diarahkan pada upaya memperbaiki dan atau meningkatkan kemampuan guru.²³

Pengawas adalah jabatan fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah madrasah tertentu yang ditunjuk atau ditetapkan dalam upaya meningkatkan proses dan hasil belajar guna mencapai tujuan pendidikan. Pengawas madrasah atau pengawas satuan pendidikan diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan di madrasah dibidang akademik (teknis pendidikan) dan bidang manajerial (pengelolaan madrasah). Kegiatan pengawas madrasah dalam menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan,

²¹Kemenag RI, *Pedoman Pembinaan Pengawas Madrasah Dan Pengawas pada Pendidikan Agama Islam pada Sekolah*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2014), hlm. 5

²²Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional (layanan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, (Jakarta:Alfabeta, 2010), hlm. 20.

²³Sri Banun muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan kualitas Profesional Guru*, (Bandung:Alfabeta,2010),hlm.41.

evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional Guru.

b. Peran Pengawas Madrasah.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, pengawas sekolah melaksanakan fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Supervisi akademik adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan bimbingan di sekolah.

1. Peran Pengawas pada Supervisi Akademik.

Sasaran supervisi akademik antara lain membantu guru dalam:

- (1) merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan, (2) melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan, (3) menilai proses dan hasil pembelajaran/ bimbingan, (4) memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan, (5) memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik, (6) melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar, (7) memberikan bimbingan belajar pada peserta didik, (8) menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, (9) mengembangkan dan memanfaatkan alat Bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan, (10) memanfaatkan sumber-sumber belajar, (11) mengembangkan interaksi

pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, pendekatan dll.) yang tepat dan berdaya guna, (12) melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan, dan (13) mengembangkan inovasi pembelajaran/bimbingan.²⁴

Dalam melaksanakan fungsi supervisi akademik seperti di atas, pengawas hendaknya berperan sebagai;

a. Pengawas Sebagai Mitra / Partner.

Arti kata mitra adalah teman, kawan kerja, pasangan kerja, rekan.²⁵ Pengawas adalah partner/mitra guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya. Antara pendidik dan pengawas bekerjasama karena saling membutuhkan atau saling melengkapi. Dengan konsep pengawas sebagai mitra/ partner jalinan kerjasama yang dilakukan antara pendidik dan pengawas didasarkan pada kesejajaran kedudukan atau mempunyai derajat yang sama antara kedua belah pihak. Ini berarti hubungan antara pengawas dan pendidik dilakukan adalah hubungan yang setara, tidak ada yang saling mengeksploitasi satu sama lain dan muncul rasa saling membutuhkan antara kedua belah pihak.

Pada dasarnya yang membedakan hubungan antara

²⁴Piet A. Sahertian, *Konsep dasar dan Teknik supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 18.

²⁵Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1991)

pengawas dan pendidik adalah pembinaan. Sebagai bentuk tanggung jawab pengawas memberikan pembinaan dan pembimbingan kepada pendidik yang terus menerus sampai pendidik tumbuh dan berkembang menjadi pendidik yang profesional. Jika pendidik disekolah binaannya semuanya profesionalitas maka mutu pendidikan disekolah itu juga meningkat. Mutu pendidikan yang meningkat disekolah binaan merupakan indikator keberhasilan pengawas.

Peran pengawas sebagai partner guru dalam supervisi akademik sangat penting. Pengawas melakukan pembinaan terhadap guru dalam bentuk pengarahan, atau bahkan petunjuk kerja. Dalam melaksanakan tugasnya pengawas berperan aktif dalam menyampaikan informasi dengan iklim yang penuh keterbukaan dan kehatangan. Pengawas sebagai mitra ditunjukkan oleh indikator sikap pengawas yang jujur, ramah, memuji untuk memotivasi guru, dan memuji untuk membuat guru percaya diri.²⁶ Indikator terkuat yang merepresentasikan peran pengawas sebagai mitra/partner adalah ucapan pengawas untuk memotivasi guru. Dalam berperan sebagai mitra/partner dengan pendidik adalah dengan memberikan ucapan positif untuk memotivasi guru. Hubungan kemitraan yang kuat akan berdampak pelaksanaan supervisi akademik

²⁶Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 56.

yang efektif. Ucapan positif diperlukan dalam pelaksanaan supervisi akademik sebagai umpan balik terhadap profesional guru. Setelah observasi kelas seorang guru yang menyadari kinerjanya baik, berharap mendapat kata-kata pujian dari pengawas. Pujian dari pengawas untuk memotivasi guru akan membangkitkan semangat guru untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengajar.²⁷ Pujian mempengaruhi pendidik baik secara positif maupun negatif. Pemberian pujian untuk memotivasi guru dipengaruhi oleh kemampuan pengawas dan komunikasi pengawas dengan guru. Seorang pengawas yang memahami karakteristik guru dan dapat berkomunikasi secara efektif dengan pendidik akan lebih mampu memberikan pujian yang dapat memotivasi pendidik untuk meningkatkan profesionalitasnya. Pendidik yang profesional setelah pelaksanaan supervisi akademik menunjukkan supervisi akademik terlaksana dengan efektif. Sikap jujur, ramah, dan memuji untuk membuat guru percaya diri menjadi bagian dari budaya organisasi.

b. Pengawas Sebagai Inovator.

Pengawas sebagai inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya. Inovator adalah orang membawa ide,

²⁷Neagley, R. L. dan Evans, N. D. *Handbook for Effective Supervision of Instruction*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc. 1980

gagasan, metode, atau sesuatu yang baru bagi sekelompok orang.²⁸ Dengan sistem pendidikan sekarang desentralisasi pengelolaan sekolah saat ini adalah pelaksanaan dengan sistem Manajemen Berbasis Sekolah. Dalam konteks mikro menuntut peran pengawas, pengawas harus dapat menjadi agen perubahan (inovator) dalam pendidikan. Sebagai contoh: inovasi model pembelajaran, inovasi dalam media pembelajaran, inovasi dalam strategi pembelajaran.

Pengawas sekolah harus memiliki power sebagai inovator, karena pengawas yang memiliki keterampilan konseptual senantiasa menemukan cara atau trik yang dapat digunakan untuk memajukan sekolah / madrasah binaannya. Dengan demikian, pengawas dapat merencanakan, merumuskan ide-ide cemerlang sehingga sekolah binaannya dalam perkembangannya senantiasa menemukan inovasi-inovasi baru yang tidak saja bermanfaat bagi perkembangan sekolahnya binaannya, tetapi juga bisa ditiru sekolah lain yang bukan binaannya, sehingga mutu pendidikan di tanah air ini meningkat.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, pengawas harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan,

²⁸Ibrahim, *Inovasi Pendidikan*, (Jakarta: Depdikbud Ditjen Dikti PPLPTK, 1988), hlm.51.

mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.²⁹ Inovator pembelajaran dalam supervisi akademik maksudnya pengawas melakukan kegiatan pembaharuan dalam kegiatan strategi, metode, dan teknik belajar mengajar guru dikelas sehingga menjadikan guru berkembang dalam proses pembelajaran.

Dalam rangka melakukan peranan dan fungsinya sebagai inovator, pengawas perlu memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada tenaga kependidikan dan mengembangkan model - model pembelajaran yang inovatif. Pengawas sebagai inovator dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan akan tercermin dari caranya melakukan pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, obyektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, adaptable, dan fleksibel.³⁰

Pengawas sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaruan di

²⁹Ibrahim bafadal, *Supervisi Pengajaran, Cetakan 1* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hlm.

10

³⁰Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional*. (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 118.

sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya moving class. Moving class adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. Moving class ini biasa dirangkaikan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dijaga oleh beberapa guru yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.

Pengawas sebagai inovator harus mampu mencari gagasan-gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga pendidik dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kemampuan pengawas sebagai inovator dapat dilihat dari kemampuan mencari dan menemukan gagasan-gagasan untuk pembaharuan disekolah serta kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan disekolah.³¹

Pengawas sebagai Inovator dalam melaksanakan supervisi akademik berperan sebagai berikut:

1. Memiliki gagasan baru (proaktif) untuk inovasi dan perkembangan dalam pembelajaran yang dapat meningkatkan mutu pembelajaran pendidik dikelas.

³¹Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi*,.....hlm.56.

2. Kemampuan mengimplementasikan ide baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif ke arah kemajuan. Gagasan tersebut dapat berupa pengembangan kegiatan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), peningkatan perolehan NEM Ebtanas, penggalan dan operasional, peningkatan prestasi siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler dan sebagainya.

3. Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, kelas, perpustakaan, halaman, interior, mushola atau masjid) untuk bertugas dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang baik, maka akan mendorong timbulnya semangat kerja yang baik. Hal ini tentu lebih kondusif untuk belajar bagi siswa dan kondusif bagi guru/ karyawan. Inilah lingkungan yang mendukung pendidikan dalam arti fisik maupun sosial psikologis.³²

c. Pengawas sebagai konsultan.

Pengawas berperan sebagai konsultan di sekolah binaannya. Konsultan adalah seorang tenaga profesional yang menyediakan jasa kepenasihatatan (consultancy service) dalam bidang keahlian tertentu, misalnya akuntansi, pajak,

³²Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen Dan Kepemimpinan*hlm.39.

lingkungan, biologi, hukum, koperasi dan lain-lain.³³ Pengawas adalah seorang pemimpin yang terus menerus melakukan perencanaan yang baik bagi pendidik binaannya. Pengelolaan pendidikan dengan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Pengawas merumuskan berbagai bentuk kebijakan yang berhubungan dengan visi, orientasi, dan strategi pelaksanaan pembelajaran yang efektif dan efisien. Peran pengawas sangat penting dalam menentukan operasional kerja yang dapat memecahkan berbagai problematika pembelajaran dikelas agar mutu pendidikan dapat meningkat melalui supervisi pengajaran oleh pengawas,³⁴ konsultasi dan perbaikan penting guna meningkatkan kualitas pembelajaran.

Pengawas berperan sebagai tenaga profesional yang siap memberikan jasa nasihat dalam bidang pendidikan. Dalam perannya sebagai konsultan pengawas memberikan pertimbangan atas berbagai alternatif tindakan (seperti pertimbangan resiko) atau memberikan analisis yang mendalam atas suatu fenomena dan bisa juga menjabarkan sebuah keputusan kedalam bentuk yang lebih nyata/konkrit dan ditael kepada pendidik sesuai dengan kebutuhan. Pengawas dapat memberikan bantuan kepada pendidik, bersama mengkordiasikan masalah yang dialami pendidik baik

³³Purwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai pustaka, 1984)

³⁴Made Pidarta, *Supervisi Pendidik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm.52.

secara individual maupun secara kelompok. Pengawas perlu memberikan batuan kepada pendidik yang ada hal ini dikarenakan pada kenyataannya menunjukkan bahwa perkembangan profesi pendidik dibanding dengan perkembangan ilmu dan teknologi tidak seimbang.³⁵

Perkembangan ilmu dan teknologi didunia, termasuk dalam pendidikan, lebih cepat dibanding dengan perkembangan profesi yang dimiliki pendidik pada umumnya.

Sebagai konsultan yang membantu pendidik dalam meningkatkan profesionalitas berkaitan dengan dengan kewajiban yang harus dilengkapi oleh pendidik berupa administrasi-administrasi pembelajaran, keterampilan dalam menyajikan pembelajaran, keterampilan dalam mengelola kelas, termasuk juga keterampilan dalam evaluasi pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik profesional.³⁶

Kemudian pengawas juga membantu guru dalam peningkatan keterampilan pendidik dalam melakukan penelitian Tindakan Kelas (PTK) dalam rangka kenaikan pangkat.³⁷ Dalam pendidik menaikan jenjang kepangkatan ada kewajiban diantaranya pendidik harus membuat karya ilmiah berupa Penelitian Tindakan Kelas (PTK), yang dalam realitasnya ini merupakan momok yang menghalangi pendidik

³⁵Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan*,..... hlm.53

³⁶Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992). Hlm. 34

³⁷Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan*..... hlm.53.

dalam kenaikan pangkat, maka dibutuhkan peran pengawas dalam membantu pendidik dalam penulisan karya ilmiah.

Pengawas juga berkewajiban membuat pendidik yang baik bertahan menjadi baik dan berusaha membantu mengembangkan profesi guru-guru yang belum baik agar menjadi baik. Supervisor juga membina agar semua pendidik berprestasi baik sebab mereka menjadi teladan bagi siswa.³⁸

Pengawas yang bertugas di sebuah sekolah atau madrasah mempunyai kewajiban menjadikan pendidik yang sudah profesional agar tetap mempertahankan keprofesionalannya, sedang pendidik yang belum profesional dalam melaksanakan tugas selaku pendidik, pengawas berkewajiban membina, membimbing dan mengarahkan agar seorang pendidik tersebut profesional dalam melaksanakan profesinya sebagai pendidik.

Karena pendidik adalah teladan dan panutan bagi siswa, maka pengawas juga berkewajiban membina pendidik agar mempunyai pengetahuan, kepribadian yang baik yang shalih dan muslih atau yang layak memberikan contoh dan dicontoh oleh anak didik.

Bantuan lain yang diberikan oleh supervisor kepada pendidik adalah upaya membuat situasi kerja yang nyaman,

³⁸Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan*..... hlm.58.

senang berkerja, dan merasa jauh dari tekanan batin.³⁹ Pengawas atau supervisor memberikan bantuan kepada pendidik dalam hal psikologis, pendidik merasakan sekolah sebagai tempat bertugas nyaman dan menyenangkan tanpa adanya tekanan batin baik dari dalam lingkungan maupun dari luar lingkungan sekolah. Sehingga untuk menjadikan iklim sekolah yang kondusif baik dengan sesama pendidik maupun pendidik dengan kepala sekolah pengawas mempunyai peran dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif ini.

d. Pengawas sebagai Motivator.

Motivasi dalam dunia pendidikan merupakan hal yang penting. Dengan motivasi mampu membangkitkan minat dan mampu mendorong seseorang untuk melakukan apa saja yang diinginkan. Dalam kegiatan pembelajaran, motivasi akan mampu mendorong peserta didik untuk mau belajar dan meningkatkan prestasi belajarnya, bagi guru akan mampu meningkatkan kegairahan untuk belajar dan meningkatkan kompetensi keguruannya sehingga mampu meningkatkan prestasi kerja dan pengajaran. Pengawas berperan sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja semua staf sekolah. Pengawas sebagai motivator dan pendorong bagi pendidik

³⁹Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan*..... hlm.58.

untuk selalu belajar mencari teori baru tentang apa yang mereka ajarkan dan atau proses mengajarkannya disamping mencari sendiri model-model pembelajaran yang tepat. Pendidik dimotivasi untuk belajar lebih lanjut kejenjang yang lebih tinggi, bila perlu peluang-peluang untuk studi lanjut diusahakan oleh supervisor.⁴⁰

Sebagai motivator, pengawas memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar.⁴¹ Peran pengawas dalam memotivasi pendidik agar selalu mencari dan mengembangkan model-model pembelajaran yang tepat dalam menyampaikan ilmu pengetahuan kepada anak didik sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kemudian pengawas juga mempunyai kewajiban memotivasi pendidik agar melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi diperguruan tinggi yang ada sesuai dengan latar belakang pendidikan seorang pendidikan.

⁴⁰Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan*..... hlm.57.

⁴¹Sardiman, *Interaksi dan Motivasi belajar menghajar*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2007), hlm. 42.

2. Peran Pengawas dalam Supervisi Manajerial.

Supervisi manajerial adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup: (1) perencanaan, (2) koordinasi, (3) pelaksanaan, (3) penilaian, (5) pengembangan kompetensi SDM kependidikan dan sumberdaya lainnya.⁴² Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan seperti: (1) administrasi kurikulum, (2) administrasi keuangan, (3) administrasi sarana prasarana/perlengkapan, (4) administrasi personal atau ketenagaan, (5) administrasi kesiswaan, (6) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, (7) administrasi budaya dan lingkungan sekolah, serta (8) aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.⁴³ Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas hendaknya berperan sebagai:

a. Pengawas sebagai Kolaborator.

Wewenang yang diberikan kepada pengawas menyiratkan adanya otonomi pengawas untuk menentukan langkah dan strategi dalam menentukan prosedur kerja kepengawasan. Namun demikian pengawas perlu berkolaborasi dengan kepala sekolah dan guru agar

⁴²Daryanto dan Taufik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava media, 2015), hlm. 105

⁴³Sujdana, dkk, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, (Jakarta: Sinar Baru, 2011), hlm. 22.

dalam melaksanakan tugasnya sejalan dengan arah pengembangan sekolah yang telah ditetapkan kepala sekolah. Definisi kolaborasi menurut Edward M marshal, PhD dalam bukunya *Transforming The Way We Work: The Power of the Collaborative Work Place*, ia mengatakan bahwa: Kolaborasi adalah proses yang mendasar dari bentuk kerjasama yang melahirkan kepercayaan, integritas dan terobosan melalui pencapaian konsensus, kepemilikan dan keterpaduan pada semua aspek organisasi.

“It is a principle based process of working together, wich produces integrity and breakthout result by building true concensus, ownership, and aligment in all aspects of the organization.”⁴⁴

Kolaborasi adalah pendekatan utama yang akan menggantikan pendekatan hirarki pada prinsip-prinsip pengorganisasian untuk memimpin dan mengelola lingkungan kerja pada abad 21.

“Collaboration is the premier candidate to replace hierarchy as the organizing principle for leading and managing the 21st century workplace.”⁴⁵

Kolaborasi yang sempurna antara pengawas dan kepala sekolah akan membuat organisasi mengorganisir dirinya sendiri melalui interaksi dan kreatifitas dalam perbedaan dan

⁴⁴Edward M Marshall, *Transforming The Way We Work: The Power of the Collaborative Work Place*, (American Manajemen Asiciation, 1995), Hlm. 9

⁴⁵*Ibid*,

keragaman kepentingan kerja. pengawas untuk menjalankan organisasi atas dasar kekuasaan bersama dalam manajemen dua arah akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan minim konflik.

Pengawas dan kepala sekolah dalam supervisi manajerial memimpin dan bekerja dalam budaya kolaboratif akan menciptakan jaringan kolaboratif organisasi yang menyatukan setiap individu dan kelompok untuk memenuhi kebutuhan daya tahan madrasah. Model organisasi madrasah yang kolaboratif akan menghasilkan lingkungan kerja yang saling percaya antara satu otoritas dengan otoritas lain di internal lembaga madrasah, dan yang saling memunculkan nilai-nilai kerja positif untuk keunggulan organisasi madrasah.⁴⁶ Kolaborasi antara pengawas dan sekolah diantaranya (pemantauan standar pengelolaan, standar pembiayaan, standar sarana prasarana, standar pendidik).

d. Pengawas Sebagai Negosiator.

Dalam perencanaan, koordinasi dalam pengembagan manajemen sekolah pengawas berperan sebagai negosiator. Seorang pengawas harus memiliki kemampuan sebagai pengambilan keputusan saat ada permasalahan yang muncul

⁴⁶Sudarwan Danim, *Visi baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 4.

dalam sekolah binaannya.⁴⁷ Keputusan keputusan yang dibuat dalam menyingkapi permasalahan yang muncul di madrasah binaannya bila tidak diputuskan cepat maka akan menjadi polemik dan konflik. Pada pekerjaan pengawas dalam membangun manajemen yang kokoh telah diketahui memiliki potensi yang tinggi terjadinya konflik sebagai akibat dari tingginya kompleksitas pelaksanaan. Adanya konflik menuntut pengawas untuk melakukan resolusi atas konflik tersebut yang seringkali dilakukan dalam bentuk negosiasi. Sehingga kompetensi negosiasi menjadi penting bagi pengawas agar masalah dan konflik menjadi dapat diselesaikan dengan baik. Pengawas sebagai negosiator sikap komunikatif sangat perlu dimiliki, karena tugas negosiator sangat terkait dengan komunikasi.⁴⁸ Dalam kesehariannya, negosiator didominasi oleh kegiatan perbincangan. Tanpa memiliki kemampuan melakukan komunikasi yang baik, seorang negosiator tidak pernah mendapat keberhasilan dan kesuksesan.

Dalam supervisi manajerial yang perlu diperhatikan pengawas sebagai negosiator adalah bagaimana setiap pembinaannya memperhatikan: persiapan yang cermat dalam program pembinaan, persentasi dan evaluasi yang jelas, keterampilan dalam membina, pengalaman pembinaan,

⁴⁷*Ibid*

⁴⁸Purwanto, *Komunikasi Bisnis*, (Jakarta: Erlangga, 2006). Hlm. 8

motivasi yang kuat, pikiran yang terbuka, pendekatan yang logis untuk menciptakan dan mempertahankan hubungan yang baik dan saling menghormati antar pihak pendidik dan lembaga sekolah, kemauan untuk membuat konsensi untuk mencapai kesepakatan melalui kompromi bila terjadi perbedaan pendapat dalam mencapai tujuan madrasah.⁴⁹

e. Pengawas sebagai Asesor.

Sebagai asesor pengawas sekolah melakukan identifikasi dan analisis terhadap aspek kekuatan dan kelemahan sekolah.

Pengawas melakukan penilaian dan visitasi di sekolah/madrasah sebagai bagian dari proses akreditasi.⁵⁰

Pengawas melakukan visitasi untuk mengklarifikasi, memverifikasi, dan memvalidasi data dan informasi yang disampaikan oleh sekolah melalui instrumen akreditasi serta data pendukung.⁵¹

Pengawas bertugas mengunjungi sekolah/madrasah untuk melakukan verifikasi dan validasi data instrumen akreditasi. Pengawas melakukan klarifikasi temuan dengan kepala sekolah/madrasah dan tim responden.

Salah satu program pemerintah yang sedang dilaksanakan sekarang adalah meningkatkan mutu pendidikan secara nasional. Peningkatan mutu di setiap satuan pendidikan,

⁴⁹*Ibid*, hlm. 251.

⁵⁰Profesionalisme Dan Etika Asesor, Disampaikan pada: Diklat Asesor BAP-S/M Propinsi jatim Tahun 2012

⁵¹*Ibid*

diarahkan pada upaya terselenggaranya layanan pendidikan kepada pihak yang berkepentingan atau masyarakat. Pengawas juga terus berupaya terus menerus melakukan pembinaan dan memberikan layanan pendidikan bermutu dan berkualitas bersama lembaga sekolah, agar proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah sudah sesuai harapan dan yang seharusnya terjadi. Dengan demikian, peningkatan mutu pada setiap sekolah sebagai satuan pendidikan diharapkan dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia secara nasional. Dalam konteks ini proses akreditasi sekolah sebenarnya mempunyai pengertian sebagai proses penilaian secara komprehensif terhadap kelayakan dan kinerja lembaga atau suatu program pendidikan dilakukan sebagai bentuk akuntabilitas publik, alat regulasi diri (self regulation) di mana sekolah mengenal kekuatan dan kelemahan serta terus menerus meningkatkan kekuatan dan memperbaiki kelemahannya.

f. Pengawas Sebagai Evaluator.

Pengawas berperan sebagai Evaluator/judgement terhadap pemaknaan hasil pengawasan. Pengawas Sebagai evaluator membantu kepala sekolah dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Pengawas dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan,

supervisor juga belajar menatap diri sendiri.⁵² Pengawas sebagai evaluator memberikan penilaian terhadap berbagai aspek yang mempengaruhi kualitas manajerial sekolah. Peran pengawas sebagai evaluator berkenaan dengan proses evaluasi tugas, kewajiban dan kinerja guru, kepala sekolah, dan tenaga pendidik yang ada di sekolah yang dibinanya. Hasil evaluasi digunakan sebagai acuan program selanjutnya dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu.

Sebagai seorang pengawas yang profesional dia dapat mengevaluasi kinerja pendidik baik itu secara administrasi pendidik maupun pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik dikelas. Serta evaluasi yang dilakukan oleh pengawas bukan hanya menyalahkan tetapi bisa membimbing dan solusi terhadap kekuarangan seorang pendidik. Evaluasi merupakan usaha untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan staf dalam melaksanakan tugasnya. Hasil evaluasi biasanya digunakan untuk:

1. Memperkecil ketidakmampuan staf dalam melaksanakan pembelajaran.
2. Bahan mengadakan *inservice*

⁵²Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan*,.....hlm. 63.

3. Mengidentifikasi siapa yang harus dibantu dan bagai mana cara membantu, untuk kemudian memberi penghargaan.⁵³

Sehingga peran evaluator yang dilakukan pengawas terhadap kinerja pendidik dapat membantu pendidik dalam pelaksanaan tugas profesionalnya sebagai pendidik, dan kemudian evaluasi yang dilakukan oleh seorang pengawas dapat membantu pengawas mengambil cara yang tepat dalam membantu seorang pendidik dan juga mempunyai data pendidik yang mempunyai kinerja rendah yang memerlukan bantuan dari seorang pengawas serta pendidik yang perlu diberikan penghargaan atas kontribusi terbaiknya.

c. Tugas dan Fungsi Pengawas.

Tugas pokok pengawas sekolah/satuan pendidikan adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial.⁵⁴ Berdasarkan tugas pokok dan fungsi di atas minimal ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan pengawas yakni:

1. Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah.
2. Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya.

⁵³Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan*,.....hlm. 64

⁵⁴Muhammad fathurrohman dan Hindama Ruhyani, *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal*, (Yogyakarta: Ar-Ruzzmedia, 2015), hlm. 19

3. Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah.⁵⁵

Mengacu pada SK Menpan nomor 118 tahun 1996 tentang jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya, Keputusan bersama Mendikbud nomor 03420/O/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara nomor 38 tahun 1996 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional pengawas serta Keputusan Mendikbud nomor 020/U/1998 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya, dapat dikemukakan tentang tugas pokok dan tanggung jawab pengawas sekolah yang meliputi:

1. Melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sesuai dengan penugasannya pada TK, SD, SLB, SLTP dan SLTA.
2. Meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.⁵⁶

Tugas pokok yang pertama merujuk pada supervisi atau pengawasan manajerial sedangkan tugas pokok yang kedua merujuk pada supervisi atau pengawasan akademik. Pengawasan manajerial pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian dan bantuan/bimbingan mulai dari rencana program, proses, sampai dengan

⁵⁵Nana Sudjana, *Standar Mutu Pengawas*, (Jakarta: Depdiknas, 2006), hlm. 34

⁵⁶*Ibid*

hasil. Bimbingan dan bantuan diberikan kepada kepala sekolah dan seluruh staf sekolah dalam pengelolaan sekolah atau penyelenggaraan pendidikan di sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah. Pengawasan akademik berkaitan dengan membina dan membantu guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan kualitas hasil belajar siswa.

Supervisi akademik atau pengawasan akademik adalah fungsi pengawas yang berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian dan pelatihan profesional guru dalam (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik, dan (5) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru (PP 74/2008).⁵⁷

Pengawas atau supervisor adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para pendidik dan pegawai sekolah lainnya dalam melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.⁵⁸ Tugas seorang pengawas pada hakekatnya adalah “mengajar guru bagaimana cara mengajar yang baik” maka dia dituntut memiliki kemampuan mengajar melebihi pendidik atau orang yang dibinanya. Tingkat pendidikan, pengalaman dan kepribadian hendaknya lebih tinggi dari

⁵⁷Nana sujanah dkk, *Buku Beban Pengawas*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Pendidik, Badan PSDM dan PMP Kementerian Pendidikan Nasional, 2011), hlm. 23.

⁵⁸Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi pendidikan, cet. Ke 20*, (Bandung: rosdakarya, 2010) hlm. 76.

guru-guru.⁵⁹ Adapun kegiatan yang dilakukan dalam pelaksanaan pengawasan adalah (1) Membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melaksanakan tugas masing-masing dengan sebaik-baiknya; (2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan termasuk macam-macam media yang diperlukan bagi kelancaran proses belajar mengajar yang baik; (3) Bersama guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam proses belajar mengajar yang lebih baik; (4) Membina kerjasama yang baik dan harmonis antara guru, murid dan pegawai sekolah lainnya; dan (5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan workshop, seminar, *inservice training* atau *upgrading*.⁶⁰

Tugas supervisor adalah menstimulasi guru-guru agar mempunyai keinginan menyelesaikan problema pengajaran dan mengembangkan kurikulum.⁶¹ Tugas supervisor (pengawas) Ben M. Haris dalam Abd. Kadim Masaong tugas supervisor diklasifikasikan atas sepuluh bidang tugas sebagai berikut: (1) pengembangan kurikulum, (2) pengorganisasian pengajaran (3) pengadaan staf, (4) menyediakan fasilitas, (5) menyediakan bahan-bahan, (6) penyusunan penataran pendidikan (7) pemberian orientasi anggota-anggota staf (8) berkaitan

⁵⁹Pupuh faturrohman dan AA Suryana, *Supervisi Pendidikan Dalam Proses Pengajaran*, (Bandung: Refika Aditama, 2011), hlm.30.

⁶⁰*Ibid.*, hlm 77-78

⁶¹Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta,2012), hlm.101.

dengan pelayanan murid khusus, (9) pengembangan hubungan masyarakat, dan (10) penilaian pengajaran.⁶²

Selanjutnya secara spesifik dalam pengembangan kurikulum disatuan pendidikan baik disekolah maupun madrasah, pengawas sekolah memiliki fungsi (1) membimbing guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang yang relevan disekolah dan madrasah yang sejenis berdasarkan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip pengembangan KTSP atau K13, (2) membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.⁶³ Supervisi pendidikan mempunyai fungsi penilaian (*evaluation*) yaitu penilaian kinerja guru dengan jalan penelitian (*research*) yaitu pengumpulan informasi dan fakta-fakta mengenai kinerja guru dengan cara melakukan penelitian. Kegiatan evaluasi dan research ini merupakan usaha perbaikan (*inprovement*), sehingga berdasarkan data yang diperoleh oleh supervisor dapat dilakukan perbaikan kinerja guru sebagai mana mestinya dan akhirnya dapat meningkatkan kualitas kinerja guru dalam melaksanakan tugas.⁶⁴

Depdikbud (1986) mengemukakan teknik-teknik supervisi meliputi: Kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat dewan guru/staf, kunjungan antar kelas, kunjungan sekolah, kunjungan antar sekolah, pertemuan

⁶²Abd. Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran Dan Pengembangan Kapasitas Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 10

⁶³Shaleh Hidayat, *Pengembangan Kurikulum Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2013), hlm. 29

⁶⁴Saiful Sagala, *Supervisi*, hlm. 105-106.

dalam kelompok kerja, penerbitan buletin profesional dan penataran.⁶⁵

Usaha-usaha yang dilakukan oleh pengawas dalam mengembangkan profesionalitas adalah *pertama* membantu guru dalam menerjemahkan kurikulum dari pusat kedalam bahasa belajar-mengajar.⁶⁶ *Kedua* membantu guru dalam meningkatkan program belajar-mengajar.⁶⁷

Bantuan yang diberikan supervisor kepada guru berupa:

1. Merancang program belajar-mengajar
2. Melaksanakan proses belajar mengajar
3. Menilai proses dan hasil belajar
4. Mengembangkan manajemen kelas.⁶⁸

Tuntutan profesionalitas mewajibkan pengawas untuk memenuhi kompetensi sebagai supervisor akademik dan manajerial yang merupakan tugas pokok pengawas madrasah. Dalam fungsinya sebagai supervisor akademik, pengawas berkewajiban untuk membantu tenaga pendidik atau guru agar dapat meningkatkan kualitas pembelajaran. Sedangkan sebagai supervisor manajerial, berkewajiban membantu kepala madrasah agar mencapai madrasah yang efektif. Selain itu, pengawas memiliki peran evaluator pendidikan dimana pengawas harus memiliki kompetensi mengevaluasi kinerja guru dan Kepala madrasah. Hal ini dalam rangka menjaga mutu pendidikan serta

⁶⁵Shaleh Hidayat, pengembangan kurikulum, hlm. 71-72.

⁶⁶Piet A. Sahartian, *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Pt. Rineka Cipta, 2010), hlm. 131.

⁶⁷*Ibid.*, hlm. 134.

⁶⁸*Ibid.*,

meningkatkan mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya.⁶⁹ Dalam fungsi administratif seorang supervisor adalah melakukan pengumpulan data yang komprehensif tentang program akademik yang berada dalam lingkungan sekolah. Terutama data tentang guru yang sangat berguna untuk melaksanakan pemberian bantuan. Sebagai seorang konsultan, supervisor harus memiliki data yang akurat tentang masalah. Data ini kemudian dianalisis dan dievaluasi untuk bahan layanan supervisi. Data merupakan bahan bahan untuk usaha meningkatkan mutu sekolah. Dari data dapat diketahui berbagai permasalahan yang harus di pecahkan.⁷⁰

d. Kompetensi Pengawas

Kompetensi pengawas SMA/MA diatur dalam Permendiknas nomor 12 tahun 2007 pengawas memiliki enam kompetensi yaitu:

1. Kompetensi kepribadian
2. Kompetensi supervisi manajerial
3. Kompetensi supervisi akademik
4. Kompetensi evaluasi pendidikan
5. Kompetensi penelitian pengembangan
6. Kompetensi sosial.⁷¹

⁶⁹Kemenag RI, *Pedoman Pembinaan Pengawas Madrasah Dan Pengawas pada Pendidikan Agama Islam pada Sekolah*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2014), hlm. 1

⁷⁰Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional Layanan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 57.

⁷¹Lihat Permandiknas nomor 12 tahun 2007 *Tentang Standar Pengawas*, hlm. 13-15.

Diantara enam kompetensi pengawas tersebut kompetensi yang menjadi perhatian peneliti dalam penelitian ini adalah kompetensi akademik dan kompetensi manajerial, adapun kompetensi pengawas dalam supervisi akademik adalah:

- a. Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
- b. Memahami konsep, prinsip, teori / teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
- c. Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
- d. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui mata-mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
- e. Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.

- f. Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan atau di lapangan) untuk tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
- g. Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
- h. Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.⁷²

Kompetensi supervisi manajerial yang harus dimiliki pengawas adalah:

1. Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
2. Menyusun program pengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan dan program pendidikan di sekolah.
3. Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah.
4. Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan tindak lanjutnya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah.

⁷²*Ibid.*, hlm.18-20

5. Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
6. Membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah.
7. Mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah.
8. Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah.⁷³

b. Supervisi Akademik

a. Konsep dan Teori Supervisi Akademik

Pada dasarnya kegiatan supervisi merupakan kegiatan pembinaan yang direncanakan untuk membantu guru dalam proses pembelajaran terhadap peserta didik. Proses pembinaan tidak terlepas dari peranan pejabat yang berwenang dalam kegiatan kegiatan supervisi yaitu pengawas. Kegiatan supervisi dibedakan menjadi dua yaitu supervisi akademik dan supervisi administrasi⁷⁴

Menurut Glickman, supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan atau proses membantu guru untuk mengembangkan

⁷³Lihat Permendiknas no 12 tahun 2007 Tentang *Standar Pengawas sekolah/madrasah*

⁷⁴ Suharsimi, *Dasar-dasar Supervisi* (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm.5

kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran.⁷⁵

Intinya membantu guru dalam mencapai tujuan pembelajaran

Menurut Suharsimi Arikunto supervisi akademik adalah:

Supervisi yang menitik beratkan pengamatan pada masalah akademik, yaitu yang langsung berada dalam lingkup kegiatan

pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar.⁷⁶

Ada tiga konsep pokok atau kunci dalam pengertian supervisi akademik yaitu:⁷⁷

1. Supervisi akademik harus mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru secara langsung dalam mengolah proses pembelajaran.
2. Perilaku supervisor harus didisain secara *official* dalam membantu guru yang mengembangkan kemampuannya, sehingga jelas waktu mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut.
3. Tujuan akhir supervisi akademik adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi proses belajar bagi murid-muridnya.

Supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran. Penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola proses

⁷⁵ Carl D. Glickman, dkk., *The Basic Guide to Supervision and Instructional Leadership*, (Boston: Pearson Education, Inc.,2009) hlm 337-338

⁷⁶ Suharsimi, *Dasar-dasar Supervisi* (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm.5

⁷⁷ Nana Sudjana, *Supervisi Pendidikan Konsep dan Aplikasinya Bagi Pengawas Sekolah* (Bekasi: Binamitra Publishing, 2011), hlm. 55-57

pembelajaran sebagai suatu proses pemberian estimasi kualitas unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, merupakan bagian integral dari serangkaian kegiatan supervisi akademik.

b. Tujuan supervisi Akademik.

Menurut Sergiovanni yang diterjemahkan oleh Fathurahman, dkk ada tiga tujuan supervisi akademik, yaitu:⁷⁸

1. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.
2. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian murid-muridnya.
3. Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang

⁷⁸ Nana Sudjana, *Supervisi Pendidikan Konsep dan Aplikasinya.....*, hlm. 55-57

sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.⁷⁹

4. Hanya dengan merefleksi ketiga tujuan inilah supervisi akademik akan berfungsi mengubah perilaku mengajar guru. Pada gilirannya nanti perubahan perilaku guru ke arah yang lebih berkualitas akan menimbulkan perilaku belajar murid yang lebih baik. Prilaku supervisi akademik secara langsung berhubungan dan berpengaruh terhadap perilaku guru. Ini berarti, melalui supervisi akademik, supervisor mempengaruhi perilaku mengajar guru sehingga perilakunya semakin baik dalam mengelola proses belajar mengajar. Selanjutnya perilaku mengajar guru yang baik itu akan mempengaruhi perilaku belajar murid. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa tujuan akhir supervisi akademik adalah terbinanya perilaku belajar murid yang lebih baik.⁸⁰

c. Prinsip – Prinsip Supervisi Akademik.

Berkaitan dengan prinsip-prinsip supervisi akademik, akhir-akhir ini, beberapa literatur telah banyak mengungkapkan teori supervisi akademik sebagai landasan bagi setiap perilaku supervisi akademik. Prinsip – prinsip dalam supervisi akademik merupakan

⁷⁹Muhammad Faturahman dan Hindama Ruhyani, *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Ideal*, (Yogyakarta; Ar- Ruzz Media, 2015) hlm 49

⁸⁰ Muhammad Faturahman dan Hindama Ruhyani, *Sukses Menjadi Pengawas.....* hlm

pedoman dasar yang menjadi acuan dan pedoman yang harus diperhatikan oleh pengawas dsalam melaksanakan tugas supervisi.

Secara sederhana Suharsimi Arikunto mengungkapkan psrinsip-prinsip supervisi adalah sebagai berikut:⁸¹Supervisi hendaknya memberikan rasa aman kepada pihak yang disupervisi.

- a. Supervisi bersifat konstruktif dan kreatif
- b. Supervisi hendaknya realistis didasarkan pada keadaan dan kenyataan sebenarnya
- c. Kegiatan supervisi hendaknya terlaksana dengan sederhana
- d. Dalam melaksanakan supervisi hendaknya terjalin hubungan profesional bukan didasarkan atas hubungan pribadi
- e. Supervisi hendaknya dudasarkan atas kemampuan, kesanggupan, kondisi dan sikap pihak yang disupervisi.
- f. Supervisi harus menolong guru agar tumbuh sendiri tidak tergantung kepada kepala sekolah.
- g. Supervisi bersifat memberikan bimbingan dan memberikan bantuan kepada guru dan staf sekolah lain untuk mengatasi masalah dan mengatasi kesulitan dan bukan mencari- cari kesalahan.
- h. Kegiatan supervisi sebaiknya dilakukan secara berkala yaitu 3 bulan sekali, bukan menurut minat dan kesempatan yang dimiliki supervisor

⁸¹ Suharsimi, *Dasar- dasar Supervisi* (Yogyakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm.19

- i. Suasana yang terjadi selama supervisi berlangsung hendaknya mencerminkan adanya hubungan yang baik antara supervisor dan yang disupervisi. Tercipta suasana yang akrab. Hal ini bertujuan agar pihak yang disupervisi tidak segan-segan mengemukakan pendapat tentang kesulitan yang dihadapi atau kekurangan yang dimiliki.

Prinsip –prinsip supervisi pendidikan menurut Dadang yang perlu diperhatikan adalah:⁸²

1. Prinsip Ilmiah (*scientific*) yaitu

- a. Sistematis yang berarti dilaksanakan secara teratur, terencana dan berkelanjutan.
- b. Objectif yaitu data yang diperoleh berdasarkan hasil observasi nyata. Kegiatan-kegiatan perbaikan dan pengembangan berdasarkan hasil kajian kebutuhan–kebutuhan guru atau kekurangan-kekurangan guru, bukan berdasarkan tafsiran pribadi
- c. Tepat menggunakan alat (*instrument*) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap pembelajaran.

2. Prinsip Demokratis

⁸²Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional Layanan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, (Jakarta: Alfabeta, 2010)

Yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat, dan sanggup menerima pendapat orang lain.

3. Prinsip Kooperatif

Yaitu dapat melakukan kerjasama kepada seluruh staf yang berkaitan dengan supervisi dalam pengumpulan data, dan perbaikan untuk pengembangan kualitas proses pembelajaran.

4. Prinsip Konstruktif dan Kreatif

Yaitu membina inisiatif guru dan mendorong guru untuk aktif menciptakan suasana pembelajaran yang menimbulkan rasa aman dan bebas mengembangkan potensi-potensinya. Guru tidak hanya menunggu ajakan, himbauan, atau perintah untuk mengembangkan situasi belajar mengajar. Supervisor mampu menggerakkan guru-guru mengembangkan potensi dirinya, guru berinisiatif membuat prakarsa-prakarsa dan giat memperbaiki program pengajaran secara konstruktif, menggairahkan peserta didik dan mengembangkan kreatifitasnya. Mengembangkan percaya diri yang tinggi pada peserta didik dan mengurangi timbulnya rasa takut dan menghindari pengawasan yang kaku dan otoriter.

5. Prinsip Realistik

Yaitu pelaksanaan supervisi pendidikan memperhitungkan dan memperhatikan segala sesuatu yang sungguh –sungguh ada dalam suatu situasi atau kondisi secara obyektif. Menghindari kegiatan yang pura-pura atau program yang muluk-muluk.

6. Prinsip Progresif

Maksudnya setiap kegiatan yang dilakukan tidak terlepas dari ukuran dan perhatian apakah setiap langkah yang ditempuh memperoleh kemajuan. Gerak maju yang ditandai dengan semakin lancarnya kegiatan dilaksanakan, atau semakin matangnya setiap unsur yang berperan dalam situasi belajar mengajar.

7. Prinsip Inovatif

Maksudnya program supervisi pendidikan selalu mengikhtiarkan perubahan dengan penemuan-penemuan teknik-teknik supervisi yang baru dalam rangka perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan pada beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku supervisi akademik itu harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, di mana supervisor sebagai atasan dan guru sebagai bawahan. Begitu pula dalam latar sistem persekolahan, keseluruhan anggota (guru) harus aktif berpartisipasi, bahkan sebaiknya sebagai

prakarsa, dalam proses supervisi akademik, sedangkan supervisor merupakan bagian darinya.

d. Teknik Supervisi Akademik

Teknik supervisi akademik terdiri atas dua macam, yaitu teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok

1. Teknik supervisi Individual

Teknik supervisi individual adalah pelaksanaan supervisi perseorangan terhadap guru. Supervisor di sini hanya berhadapan dengan seorang guru sehingga dari hasil supervisi ini akan diketahui kualitas pembelajarannya. Teknik supervisi individual terdiri atas lima macam yaitu kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antarkelas, dan menilai diri sendiri.

a. Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh kepala sekolah untuk mengamati proses pembelajaran di kelas.⁸³ Tujuannya adalah untuk menolong guru dalam mengatasi masalah di dalam kelas. Cara melaksanakan kunjungan kelas adalah sebagai berikut:

1. Dengan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu tergantung sifat tujuan dan masalahnya.

⁸³Muhammad Faturahman dan Hindama Ruhyani, *Sukses Menjadi Pengawas...* hlm 69

2. atas permintaan guru bersangkutan.
3. sudah memiliki instrumen atau catatan-catatan, dan
4. tujuan kunjungan harus jelas.

Adapun tahapan kunjungan kelas meliputi:

1. Tahap persiapan. Pada tahap ini, supervisor merencanakan waktu, sasaran, dan cara mengobservasi selama kunjungan kelas.
2. Tahap pengamatan selama kunjungan. Pada tahap ini, supervisor mengamati jalannya proses pembelajaran berlangsung.
3. Tahap akhir kunjungan. Pada tahap ini, supervisor bersama guru mengadakan perjanjian untuk membicarakan hasil-hasil observasi.
4. Tahap terakhir adalah tahap tindak lanjut.

Teknik supervisi individual melalui kunjungan kelas harus menggunakan enam kriteria, yaitu memiliki tujuan-tujuan tertentu, mengungkapkan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan guru, menggunakan instrumen observasi untuk mendapatkan data yang obyektif, terjadi interaksi antara pembina dan yang dibina sehingga menimbulkan sikap saling pengertian, pelaksanaan

kunjungan kelas tidak mengganggu proses pembelajaran; dan pelaksanaannya diikuti dengan program tindak lanjut.

b. Observasi Kelas.

Observasi kelas adalah mengamati proses pembelajaran secara teliti di kelas. Tujuannya adalah untuk memperoleh data obyektif aspek-aspek situasi pembelajaran, kesulitan-kesulitan guru dalam usaha memperbaiki proses pembelajaran.⁸⁴ Secara umum, aspek-aspek yang diobservasi adalah usaha-usaha dan aktivitas guru-siswa dalam proses pembelajaran, cara menggunakan media pengajaran, variasi metode, ketepatan penggunaan media dengan materi, ketepatan penggunaan metode dengan materi, dan reaksi mental para siswa dalam proses belajar mengajar.

Pelaksanaan observasi kelas ini melalui tahapan, yaitu persiapan, pelaksanaan, penutupan, penilaian hasil observasi; dan tindak lanjut. Supervisor: 1) sudah siap dengan instrumen observasi, 2) menguasai masalah dan tujuan supervisi, dan 3) observasi tidak mengganggu proses pembelajaran.⁸⁵

c. Pertemuan Individual

Pertemuan individual adalah satu pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara supervisor guru. Tujuannya

⁸⁴Muhammad Faturahman dan Hindama Ruhyani, *Sukses Menjadi Pengawas.....*hlm

⁸⁵*Ibid*

adalah: (1) memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi; (2) mengembangkan hal mengajar yang lebih baik; (3) memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri guru; dan menghilangkan atau menghindari segala prasangka.⁸⁶

Ada empat jenis pertemuan (percakapan) individual sebagai berikut:⁸⁷

- a. *classroom-conference*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di dalam kelas ketika murid-murid sedang meninggalkan kelas (istirahat).
- b. *office-conference*. Yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di ruang kepala sekolah atau ruang guru, di mana sudah dilengkapi dengan alat-alat bantu yang dapat digunakan untuk memberikan penjelasan pada guru.
- c. *causal-conference*. Yaitu percakapan individual yang bersifat informal, yang dilaksanakan secara kebetulan bertemu dengan guru.
- d. *observational visitation*. Yaitu percakapan individual yang dilaksanakan setelah supervisor melakukan kunjungan kelas atau observasi kelas.

⁸⁶*Ibid*, hlm 70

⁸⁷*Ibid*

Supervisor harus berusaha mengembangkan segi-segi positif guru, mendorong guru mengatasi kesulitan-kesulitannya, memberikan pengarahan, dan melakukan kesepakatan terhadap hal-hal yang masih meragukan.

d. Kunjungan Antar Kelas

Kunjungan antar kelas adalah guru yang satu berkunjung ke kelas yang lain di sekolah itu sendiri. Tujuannya adalah untuk berbagi pengalaman dalam pembelajaran. Cara-cara melaksanakan kunjungan antar kelas, yaitu: (1) harus direncanakan; (2) guru-guru yang akan dikunjungi harus diseleksi; (3) tentukan guru-guru yang akan mengunjungi; (4) sediakan segala fasilitas yang diperlukan; (5) supervisor hendaknya mengikuti acara ini dengan pengamatan yang cermat; (6) adakah tindak lanjut setelah kunjungan antar kelas selesai, misalnya dalam bentuk percakapan pribadi, penegasan, dan pemberian tugas-tugas tertentu; (7) segera aplikasikan ke sekolah atau ke kelas guru bersangkutan, dengan menyesuaikan pada situasi dan kondisi yang dihadapi; (8) adakan perjanjian-perjanjian untuk mengadakan kunjungan antar kelas berikutnya.⁸⁸

e. Menilai Diri Sendiri

⁸⁸Muhammad Faturahman dan Hindama Ruhyani, *Sukses Menjadi Pengawas.....*hlm

Menilai diri adalah penilaian diri yang dilakukan oleh diri sendiri secara objektif. Untuk maksud itu diperlukan kejujuran diri sendiri. Cara menilai diri sendiri adalah sebagai berikut. (1) Suatu daftar pandangan atau pendapat yang disampaikan kepada murid-murid untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas. Biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan baik secara tertutup maupun terbuka, dengan tidak perlu menyebut nama. (2) Menganalisa tes-tes terhadap unit kerja. (3) Mencatat aktivitas murid-murid dalam suatu catatan, baik mereka bekerja secara individu maupun secara kelompok.

2. Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Guru-guru yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi.⁸⁹

Ada tiga belas teknik supervisi kelompok yaitu :

1. Kepanitiaan-kepanitiaan.

⁸⁹Muhammad Faturahman dan Hindama Ruhyanani, *Sukses Menjadi Pengawas.....*hlm.

2. Kerja kelompok.
3. Laboratorium kurikulum.
4. Membaca terpimpin.
5. Demonstrasi pembelajaran.
6. Darmawisata.
7. Kuliah/studi.
8. Diskusi panel.
9. Perpustakaan.
10. Organisasi profesional.
11. Buletin supervisi.
12. Pertemuan guru.
13. Lokakarya atau konferensi kelompok⁹⁰

Tidak satupun di antara teknik-teknik supervisi individual atau kelompok di atas yang cocok atau bisa diterapkan untuk semua pembinaan guru di sekolah. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah harus mampu menetapkan teknik-teknik mana yang sekiranya mampu membina keterampilan pembelajaran seorang guru. Untuk menetapkan teknik-teknik supervisi akademik yang tepat tidaklah mudah. Seorang pengawas selain harus mengetahui aspek atau bidang keterampilan yang akan dibina, juga harus mengetahui karakteristik setiap teknik di atas dan sifat atau kepribadian guru sehingga teknik yang digunakan betul-betul

⁹⁰ Muhammad Faturahman dan Hindama Ruhyani, *Sukses Menjadi Pengawas.....*hlm. 74.

sesuai dengan guru yang sedang dibina melalui supervisi akademik.

e. Model Supervisi Akademik

Menurut Lantip Diat Prasojo model-model supervisi akademik ada 2 yaitu:⁹¹

1. Model Supervisi Traditional

a. Observasi Langsung

Observasi langsung dilakukan melalui 3 tahap, *pertama*: pra observasi, yaitu supervisor melakukan wawancara terhadap guru yang diamati tentang kurikulum, pendekatan, metode, strategi, media pengajaran, evaluasi, dan analisis. *Kedua*: observasi, yaitu setelah wawancara dan diskusi tentang apa yang dilakukan guru dalam pembelajaran supervisor mengadakan observasi kelas. *Ketiga* post observasi, yaitu setelah observasi selesai supervisor melakukan diskusi terhadap penampilan guru dan menyampaikan hal-hal yang harus ditingkatkan dan diperbaiki.

b. Supervisi akademik dengan cara tidak langsung.

Supervisi akademik tidak langsung dilakukan dengan:
(1) tes mendadak; (2) diskusi kasus; (3) metode angket

⁹¹ Lantip Diat Prasojo, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm 90

2. Model Kontemporer.

Model kontemporer ini merupakan supervisi akademik dengan pendekatannya dilaksanakan seperti supervisi klinis. Prosedurnya dengan observasi kelas namun pendekatannya berbeda.

f. Pendekatan Dalam Pelaksanaan Supervisi.

Menurut Jerry H. Makawimbang, pendekatan dalam pelaksanaan supervisi adalah:⁹²

1. Pendekatan Langsung (Direktif)

Pendekatan direktif adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung, sudah tentu pengaruh pelaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologis behavioristis. Prinsip behaviorisme ini adalah bahwa setiap perbuatan berasal dari refleks, yaitu respon terhadap rangsangan atau stimulus. Oleh karena guru memiliki kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar dia bisa bereaksi lebih baik. Supervisor dapat menggunakan penguatan atau hukuman. Pendekatn seperti dapat dilakukan, dengan perilaku suprvisor dengan cara:

⁹²Lantip Diat Prasajo, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm 90

menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menerapkan tolak ukur, dan menguatkan.⁹³

2. Pendekatan tidak langsung (Non - Direktif)

Yang dimaksud pendekatan dengan pendekatan tidak langsung (non-direktif) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Prilaku supervisor tidak langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dahulu mendengarkan sifat aktif apa yang dikemukakan oleh guru. Ia memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan non- direktif ini berdasarkan pada pemahaman psikologis humanistik. Psikologi humanistik sangat menghargai orang yang akan dibantu. Oleh karena pribadi guru yang dibina begitu dihormati, maka ia lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi guru-guru. Guru mengemukakan masalahnya, supervisor mencoba mendengarkan, dan memahami apa yang dialami. Perilaku supervisor dalam pendekatan non- direktif adalah mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah.⁹⁴

⁹³Jerry H. Makawimbing, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta,2011), halm. 109-113

⁹⁴Jerry H. Makawimbing, *Supervisi dan Peningkatan Mutu.....*hlm. 109-113

3. Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non- direktif menjadi suatu cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini baik supervisor maupun guru bersama-sama bersepakat untuk menetapkan struktur proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah perpaduan antara kegiatan individu dengan lingkungan yang pada gilirannya akan berpengaruh dalam pembentukan aktifitas individu. Dengan demikian, pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah; dari atas ke bawah dan dari bawah keatas. Prilaku supervisor dalam pendekatan ini adalah menyajikan, menjelaskan, memecahkan masalah dan negosiasi.⁹⁵

Supervisi akademik atau pengawasan akademik adalah fungsi pengawas yang berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian dan pelatihan profesional guru dalam (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik, dan (5) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada

⁹⁵Jerry H. Makawimbing, *Supervisi dan Peningkatan Mutu.....* hlm. 109-113

pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru (PP 74/2008).⁹⁶

2. Supervisi Manjerial.

a. Konsep Pengertian Supervisi Manajerial.

Supervisi manajerial menitikberatkan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran dilembaga sekolah/madrasah.⁹⁷ Dalam Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/ Madrasah dinyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya.⁹⁸ Tujuan Supervisi Manajerial adalah memampukan (*enabling*) kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan meningkatkan kinerjanya dalam mengelola dan memimpin sekolah/madrasah untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan di madrasah secara berkelanjutan.

⁹⁶Nana sujanah dkk, *Buku Beban Pengawas*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan PSDM dan PMP Kementerian Pendidikan Nasional, 2011), hlm. 23.

⁹⁷Daryanto dan taufik rachmawati, *Supervisi Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2015), hlm. 107.

⁹⁸*Ibid*, hlm. 20

Fokus supervisi manajerial ditujukan pada pelaksanaan bidang garapan manajemen sekolah, yang antara lain meliputi:

- a. Manajemen kurikulum dan pembinaan
- b. Kesiswaan
- c. Sarana dan prasarana
- d. Ketenagaan
- e. Keuangan
- f. Hubungan sekolah dengan masyarakat
- g. Layanan khusus⁹⁹

b. Prinsip-Prinsip Supervisi Manajerial.

Beberapa prinsip yang harus dipenuhi dalam supervisi manajerial, adalah:

1. Pengawas harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, dimana bertindak sebagai atasan dan kepala sekolah/guru sebagai bawahan
2. Supervisi harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal
3. Supervisi harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu – waktu jika ada kesempatan.

⁹⁹Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran*.....hlm 105

4. Supervisi harus demokratis. Supervisi tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi. Titik tekan supervisi yang demokratis adalah aktif dan kooperatif.
5. Program supervisi harus integrasi. Di dalam setiap organisasi pendidikan terhadap bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan.
6. Supervisi harus komprehensif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek, karena hakikatnya suatu aspek pasti terkait dengan aspek lainnya
7. Supervisi harus konstruktif. Supervisi bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru
8. Supervisi harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi keberhasilan program supervisi harus obyektif . obyektivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi itu harus disusun berdasarkan persoalan dan kebutuhan nyata yang dihadapi sekolah.¹⁰⁰

c. Sasaran Supervisi Manajerial.

Supervisi manajerial menitikberatkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran. Supervisi yang dilakukan seorang pengawas sekolah, diharapkan untuk peningkatan mutu

¹⁰⁰ Dirjen PMPTK Depdiknas, *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial* (Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah: Jakarta, 2009).

sekolah dan pendidikan secara umum, dan secara spesifik supervisi yang ditujukan bagi peningkatan mutu sekolah dari segi pengelolaan supervisi manajerial. Hal ini, tidak kalah pentingnya ketimbang dengan supervisi akademik, sasarannya guru dan pembelajaran.

Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan tenaga kependidikan di sekolah di bidang administrasi sekolah yang meliputi :

- a. Administrasi kurikulum
- b. Administrasi keuangan
- c. Administrasi sarana prasarana/perlengkapan
- d. Administrasi tenaga kependidikan
- e. Administrasi kesiswaan
- f. Administrasi hubungan dan masyarakat dan
- g. Administrasi persuratan dan pengarsipan¹⁰¹

Dalam melakukan supervisi terhadap hal-hal di atas, pengawas sekaligus juga dituntut melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan standar nasional pendidikan yang meliputi delapan komponen, yaitu: (a) standar isi, (b) standar kompetensi lulusan, (c) standar proses, (d) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (e) standar sarana dan prasarana, (f) standar pengelolaan, (g) standar pembiayaan, dan (h) standar penilaian. Tujuan supervisi terhadap

¹⁰¹Jerry H. Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*.....hlm. 97.

kedelapan aspek tersebut adalah agar sekolah terakreditasi dengan baik dan dapat memenuhi standar nasional pendidikan.¹⁰²

Salah satu fokus penting lainnya dalam dalam supervisi manajerial oleh pengawas terhadap sekolah, adalah berkaitan pengelolaan atau manajemen sekolah. Sebagaimana diketahui dalam dasa warsa terakhir telah dikem- bangkan wacana manajemen berbasis sekolah (MBS), sebagai bentuk paradigma baru pengelolaan dari sentralisasi ke desentralisasi yang memberikan otonomi kepada pihak sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat. Pengawas dituntut dapat menjelaskan sekaligus mengintroduksi model inovasi manajemen ini sesuai dengan konteks sosial budaya serta kondisi internal masing-masing sekolah.¹⁰³

d. Metode dan Teknik Supervisi Manajerial.

1. Metode-Metode Supervisi Manajerial

Merujuk pada tulisan yang dipublikasikan oleh Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Depdiknas,¹⁰⁴ berikut adalah beberapa metode supervisi manajerial yang dapat dikembangkan oleh para pengawas sekolah.

¹⁰² Akhmad Sudrajat, *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial*, (Jakarta : Musyawarah kerja pengawas, 2009), <http://depdiknas>, diakses tanggal 23 Desember 2016.

¹⁰³ *Ibid*

a. Monitoring dan Evaluasi

Metode utama yang dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan dan supervisi manajerial yaitu monitoring dan evaluasi. Monitoring adalah suatu kegiatan yang ditunjukkan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah.¹⁰⁵ Misalnya, mencari kesesuaian penyelenggaraan pendidikan dengan rencana, program dan/atau standar yang telah ditetapkan. Selain itu, juga menemukan hambatan-hambatan yang harus diatasi dalam pelaksanaan program.

Monitoring berpusat pada pengontrolan selama program berjalan dan bersifat klinis. Melalui monitoring, dapat diperoleh umpan-balik bagi sekolah atau pihak lain yang terkait untuk menyukseskan ketercapaian tujuan. Aspek-aspek yang dicermati dalam monitoring adalah hal-hal yang dikembangkan dan dijalankan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS).¹⁰⁶ Dalam melakukan monitoring ini, tentunya pengawas harus melengkapi diri dengan perangkat atau daftar isian yang memuat seluruh indikator sekolah yang harus diamati dan dinilai.

Secara tradisional, pelaksanaan pengawasan melibatkan tahapan (a) menetapkan standar untuk

¹⁰⁵Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran*.....hlm 105

¹⁰⁶Ibid,.... hlm 111

mengukur prestasi, (b) mengukur prestasi, (c) menganalisis prestasi atas standar yang harus dipenuhi, dan (d) mengambil tindakan apabila prestasi kurang/tidak memenuhi standar.¹⁰⁷ Dalam perkembangan terakhir, kecendrungan pengawas dalam dunia pendidikan juga mengikuti sesuatu yang dilakukan pada industri, yaitu dengan menerapkan *total quality control*. Pengawasan ini tentu saja terfokus pada pengendalian mutu dan bersifat internal.¹⁰⁸

Pada akhir-akhir ini, setiap lembaga pendidikan umumnya memiliki unit penjaminan mutu. Sedangkan, evaluasi ditunjukan mengetahui tingkat kesuksesan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah atau keberhasilan yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu. Tujuan evaluasi utamanya adalah untuk (a) mengetahui tingkat keterlaksanaan program, (b) mengetahui keberhasilan program, (c) mendapat bahan/masukan dalam perencanaan tahun berikutnya, dan (d) memberikan penilaian (judgment) terhadap sekolah.¹⁰⁹

91. ¹⁰⁷Muhammad Faturahman dan Hindama Ruhyanani, *Sukses Menjadi Pengawas.....* hlm.

¹⁰⁸Ibid

¹⁰⁹Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran.....*hlm 112

b. Refleksi dan Focused Group Discussion

Sesuai dengan paradigma baru dalam manajemen sekolah, yaitu pemberdayaan dan partisipasi, maka *judgment* keberhasilan atau kegagalan sebuah sekolah dalam melaksanakan program atau mencapai standar bukan hanya menjadi otoritas pengawas sekolah. Hasil *monitoring* yang dilakukan oleh pengawas sekolah hendaknya disampaikan secara terbuka kepada pihak sekolah, terutama kepala sekolah, wakil kepala sekolah, komite sekolah, dan dewan guru.¹¹⁰

Secara bersama-sama, pihak sekolah dapat melakukan refleksi terhadap data yang terkumpul, kemudian menemukan sendiri faktor-faktor penghambat dan pendukung yang selama ini mereka rasakan. Forum untuk ini dapat berbentuk Focused Group Discussion (FGD), yang melibatkan unsur-unsur *stakeholder* sekolah. Diskusi kelompok terfokus ini dapat dilakukan dalam beberapa putaran sesuai dengan kebutuhan, tujuan dari FGD adalah untuk menyatukan pandangan *stakeholder* mengenai realitas kondisi (kekuatan dan kelemahan) sekolah, dan menentukan langkah-langkah strategis maupun operasional yang akan diambil untuk memajukan

¹¹⁰Ibid,.....hlm 111

sekolah.¹¹¹ Peran pengawas sekolah dalam hal ini adalah sebagai fasilitator sekaligus narasumber apabila diperlukan untuk memberikan masukan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya.

c. Metode Delphi

Metode Delphi dapat digunakan oleh pengawasan sekolah dalam membantu pihak sekolah merumuskan visi, misi dan tujuannya. Sesuai dengan konsep MBS, dalam merumuskan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), sebuah sekolah harus memiliki rumusan visi, misi, dan tujuan yang jelas, serta realistis yang digali dari kondisi sekolah, peserta didik, potensi daerah, dan pandangan seluruh *stakeholder*.¹¹²

Sejauh ini, kebanyakan sekolah merumuskan visi dan misi dalam susunan kalimat “yang bagus”, tanpa dilandasi filosofi dan pendalaman terhadap potensi yang dimiliki. Akibatnya, visi dan misi tersebut tidak realistis, dan tidak memberikan inspirasi kepada warga sekolah untuk mencapainya. Metode Delphi merupakan cara yang efisien untuk melibatkan banyak *stakeholder* sekolah tanpa memandang faktor-faktor status yang sering menjadi kendala dalam sebuah diskusi atau musyawarah. Misalnya,

¹¹¹Muhammad Faturahman dan Hindama Ruhyanani, *Sukses Menjadi Pengawas.....* hlm. 92.

¹¹²Ibid, hlm. 93

sekolah mengadakan pertemuan bersama antara sekolah, dinas pendidikan, tokoh masyarakat, orang tua murid dan guru. Dengan demikian, biasanya pembicaraan hanya didominasi oleh orang-orang berbicara di forum. Selebihnya, peserta hanya menjadi pendengar yang pasif.¹¹³

Metode Dephi dapat disampaikan oleh pengawas sekolah kepada kepala sekolah ketika hendak mengambil keputusan yang melibatkan banyak pihak. Langkah-langkahnya, menurut Gorton, sebagaimana dikutip Tim Penulis Materi Diklat ialah sebagai berikut:¹¹⁴

1. Mengidentifikasi individu atau pihak-pihak yang dianggap memahami persoalan dan hendak diminta pendapatnya mengenai pengembangan sekolah..
2. Masing-masing pihak diminta mengajukan pendapatnya secara tertulis tanpa disertai nama/identitas.
3. Mengumpulkan pendapat yang masuk, dan membuat daftar urutannya sesuai dengan jumlah orang yang berpendapat sama.

¹¹³ Muhammad Faturahman dan Hindama Ruhyani, *Sukses Menjadi Pengawas.....* hlm. 94.

¹¹⁴Tim Penulis Materi diklat kompetensi Pengawas Sekolah, *Metode dan Teknik Supervisi.....*hlm. 20-21

4. Menyampaikan kembali daftar rumusan pendapat dari berbagai pihak tersebut untuk diberikan urutan prioritasnya.
5. Mengumpulkan kembali urutan prioritas menurut peserta, dan menyampaikan hasil akhir prioritas keputusan dari seluruh peserta yang minta pendapatnya.

d. Workshsop

Workshop atau lokakarya merupakan salah satu metode yang dapat ditempuh oleh pengawas sekolah dalam melakukan supervisi manajerial. Metode ini tentunya bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan/atau perwakilan komite sekolah.¹¹⁵

Penyelenggaraan *workshop* ini tentu disesuaikan dengan tujuan atau urgensinya, dan dapat diselenggarakan bersama dengan kelompok kerja kepala sekolah atau organisasi sejenis lainnya. Sebagai contoh, pengawas sekolah dapat mengambil inisiatif untuk mengadakan *workshop* tentang pengembangan KTSP, sistem administrasi, peran serta masyarakat, sistem penilaian, dan lain sebagainya.

¹¹⁵Muhammad Faturahman dan Hindama Ruhyanani, *Sukses Menjadi Pengawas.....* hlm. 91.

Empat metode supervisi manajerial tersebut bertujuan mengembangkan kualitas manajemen. Sehingga, semua program yang direncanakan berjalan dengan baik dan sukses. Tentu, dalam pelaksanaan supervisi ini, harus melihat situasi dan kondisi, khususnya kondisi intelektual dan keuangan. Misalnya, saat mengadakan *workshop*, tentu membutuhkan kesiapan keuangan yang memadai.

Empat macam supervisi tersebut, mulai pembelajaran, akademik, klinis, hingga manajerial, memberikan gambaran kepada supervisor agar berani melakukan uji coba secara keseluruhan, mengetahui dan menentukan supervisi yang paling efektif (semuanya mempunyai kelemahan dan keunggulan), dan melihat problem yang terjadi lapangan, supervisor tidak boleh berpangku tangan, menyerahkan masalah kepada guru tanpa ada bimbingan, pengabdian, dan pengorbanan.

3. Profesionalitas Pendidik

a. Pengertian Pendidik Profesional

Istilah Profesional bersal dari kata *Profession*. Dalam kamus bahasa Inggris Indonesia, Profesional berarti pekerjaan.¹¹⁶ Di dalam kamus besar bahasa Indonesia, profesional diartikan sebagai kualitas, mutu dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi.¹¹⁷ Kata “profesional” yang bersal dari kata sifat yang berarti pencarian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti dokter dan pengacara. Sedangkan pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu, dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang tidak mempunyai pekerjaan lain.¹¹⁸ Guru profesional adalah guru yang melaksanakan tugas keguruan dengan kemampuan tinggi (profisiensi) sebagai sumber kehidupan.¹¹⁹

Pengertian lainnya adalah bahwa profesionalisme berasal dari kata Profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni oleh seseorang, profesi juga diartikan sebagai “suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademik yang

¹¹⁶John M. Echols dan Hasan Shadili, *Kamus Inggris Indonesia, cet. Ke-23*, (Jakarta: Garamedia, 1996), hlm. 44

¹¹⁷Umi Chulsum dan Windi Novia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Balai Kashiko Press, 2006), hlm.549

¹¹⁸Uzer Usmani, *menjadi Guru Profesional*, (Bandung:Remaja Rosdakarya,1996), hlm. 14

¹¹⁹Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 229

intensif. Jadi profesi adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tertentu.¹²⁰

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 tahun 2010 pasal 1, bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Selain itu kata profesional juga sering diartikan sebagai suatu keterampilan teknis yang dimiliki oleh seseorang misalnya seorang guru dikatakan profesional bila guru tersebut memiliki kualitas mengajar yang tinggi.¹²¹ sedangkan guru yang profesional adalah guru yang melaksanakan tugas keguruan dengan kemampuan tinggi (profisiensi) sebagai sumber kehidupan.¹²²

Selanjutnya guru profesional adalah keahlian dan kewenangan khusus dalam bidang pendidikan, pengajaran, dan pelatihan yang ditekuni untuk menjadi mata pencarian dalam memenuhi kebutuhan hidup yang bersangkutan. Guru sebagai profesi berarti guru sebagai pekerjaan yang mensyaratkan kompetensi (keahlian dan kewenangan)

¹²⁰Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hlm.45

¹²¹Piet A. Sahertian, *Profil Pendidikan Profesional*, (Yogyakarta: Andi Offset,1994), hlm. 39

¹²²Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 229

dalam pendidikan dan pembelajaran agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut secara efektif dan efisien serta berhasil guna.¹²³

H. A. R. Tilaar menjelaskan bahwa seorang profesional menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan profesi atau dengan kata lain memiliki kemampuan dan sikap yang sesuai dengan tuntutan profesinya. Seorang profesional menjalankan kegiatannya berdasarkan profesionalisme dan bukan secara amatiran. Profesional bertentangan dengan amatirisme. Seorang profesional akan terus menerus meningkatkan mutu karyanya secara sadar dan pelatihan.¹²⁴

Dari pendapat diatas menunjukkan bahwa seseorang yang profesional akan selalu berkomitmen untuk menuntaskan tugas-tugas yang diembannya berdasarkan standar kualitas yang maksimal dengan mengharapkan hasil yang lebih baik. Seorang yang profesional akan selalu menjaga kualitas pekerjaan yang dilakukan dengan senantiasa melakukan evaluasi, koreksi, dan pengembangan terhadap pekerjaan yang digelutinya sehingga mengalami kemajuan kearah yang lebih baik dari waktu ke waktu.

b. Karakteristik Pendidik Profesional

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan secara nasional pemerintah menggunakan Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20

¹²³Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hlm.46

¹²⁴H.A.R. Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, Jakarta : Rineka Cipta, 2002 Cet.ke-1, Hlm.86

Tahun 2003 dan PP Nomor 19 tahun 2005 sebagai kerangka acuan. Dalam UU Sisdiknas tersebut dikemukakan bahwa Standar Nasional Pendidikan (SNP) terdiri dari delapan standar yaitu standar isi, standar proses, kompetensi lulusan, tenaga pendidik, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian¹²⁵.

Ciri-ciri guru yang profesional dalam garis besarnya ada tiga. *Pertama*, seorang guru yang profesional harus menguasai bidang ilmu pengetahuan yang akan diajarkan dengan baik. *Kedua*, seorang guru profesional harus memiliki kemampuan menyampaikan atau mengajarkan ilmu yang dimiliki (*transfer of knowledge*) kepada murid-muridnya secara efektif dan efisien. *Ketiga* seorang guru yang profesional harus berpegang teguh kepada kode etik profesional.¹²⁶

Ciri-ciri guru yang profesional antara lain:

1. Memiliki kemampuan sebagai ahli dalam bidang mendidik dan mengajar.
2. Memiliki rasa tanggung jawab, yaitu mempunyai komitmen dan kepedulian terhadap tugasnya.

¹²⁵Materi diklat peningkatan kompetensi pengawas dan kepala RA/Madrasah DIY dan Jateng yang diselenggarakan oleh Dirjen Pendis Kemenag RI Kerjasama dengan FIAI UII di Hotel Satya Graha Yogyakarta tanggal 16 - 27 November 2011

¹²⁶Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Di Indonesia*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2003), hlm. 163.

3. Memiliki rasa kesejawatan dan menghayati tugasnya sebagai suatu karir hidup serta menjunjung tinggi kode etik jabatan guru.¹²⁷

Menurut Oemar Hamalik, guru yang dinilai kompeten secara profesional apabila :

- a. Guru tersebut mampu mengembangkan tanggungjawab dengan sebaik baiknya.
- b. Guru tersebut mampu melaksanakan peranannya secara berhasil.
- c. Guru tersebut mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan (tujuan Instruksional) sekolah.
- d. Guru tersebut mampu melaksanakan peranannya dalam proses mengajar dan belajar dalam kelas.

Sementara itu, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi hasil pembelajaran siswa. Profesional guru ditandai dengan keahlian dibidang pendidikan. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 pasal 20, tugas dan kewajiban guru antara lain:

1. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;

¹²⁷Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta:PT Rineka Cipta, 2010), hlm. 2

2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni;
3. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
4. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika;
5. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.¹²⁸

Jadi dapat disimpulkan Guru atau pendidik yang profesional adalah orang yang mencintai profesinya, ahli dibidangnya dan kemudian mempunyai kinerja dan komitmen yang tinggi didalam melaksanakan tugasnya, memegang teguh kode etik profesinya, dalam rangka melahirkan generasi yang berkualitas secara intelektual, moral dan keterampilan.

c. Aspek-aspek Kompetensi pendidik Profesional

Dalam menjalankan kewenangan profesionalnya, guru dituntut memiliki keanekaragaman kecakapan (*competencies*) psikologis, yang meliputi:

1. Kompetensi kognitif (kecakapan ranah cipta)
2. Kompetensi afektif (kecakapan ranah rasa)

¹²⁸Barnawi dan Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2014), Hlm.13-14

3. Kompetensi psikomotor (kecakapan ranah karsa).¹²⁹

Seorang pendidik harus memiliki kecakapan psikologis didalam melaksanakan tugas sebagai seorang pendidik, hal ini dikarenakan seorang pendidik setiap hari menghadapi anak didik yang bersifat unik sesuai dengan tahap perkembangannya secara psikologis, tahap perkembangan secara psikologis yang harus dipahami seorang pendidik diantaranya kompetensi kognitif (kecakapan ranah cipta), kompetensi afektif (kecakapan ranah rasa), kompetensi Psikomotor (kecakapan ranah karsa).

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang berkembang secara dinamis maka untuk kompetensi seorang pendidik juga berkembang sesuai dengan tuntutan dunia pendidikan yang *pertama* Kompetensi profesional seorang guru adalah seperangkat kemampuan yang harus dimiliki seorang guru agar ia dapat melaksanakan tugas mengajarnya dengan berhasil. Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh guru terdiri dari tiga yaitu: kompetensi Pribadi, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.¹³⁰ Kemudian yang *kedua* menurut Undang-Undang No 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pada pasal 10 ayat (1) menyatakan bahwa “kompetensi guru sebagai mana dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi keperibadian,

¹²⁹Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 230

¹³⁰Hamzah B. Uno, *profesi Pendidik Problema, Solusi, Dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 18

kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi”.¹³¹

Setelah kita melihat perkembangan tentang kompetensi sebagai seorang pendidik yang pertama kompetensi yang dimiliki seorang pendidik hanya tiga aspek saja yaitu kompetensi kepribadian, sosial dan profesional, kemudian kompetensi seorang pendidik ditambah menjadi empat aspek meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional, hal ini merupakan konsekuensi logis dari perkembangan ilmu pengetahuan dan dunia pendidikan, karena pemerintah mengharapkan agar seorang pendidik diukur profesionalitasnya dengan standar yang jelas dan lengkap. Seorang pendidik yang profesional harus memiliki kompetensi sebagai berikut:

1. Kompetensi Pedagogik.

Dalam Standar Nasional Pendidikan pasal 28 ayat 3 butir dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan, dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.¹³² Jadi yang dituntut dalam kompetensi pendagogik adalah berkaitan dengan seorang

¹³¹Martinis Yamin, *Profesionalisasi*....., hlm.24

¹³²E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2008), Hlm. 75

pendidik melakukan tugas kesehariannya berinteraksi dengan peserta didik seperti kemampuan menyiapkan pembelajaran, kemampuan mengelola kelas dalam pembelajaran, melaksanakan pembelajaran secara efektif dan mengevaluasi pembelajaran, serta pada aspek bagaimana seorang pendidik mengembangkan atau mengaktualisasikan potensi yang dimiliki peserta didik sehingga potensi yang dimilikinya teraktualisasi secara baik sesuai dengan bakat dan minat yang dimiliki.

2. Kompetensi Kepribadian.

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Di dalam kompetensi kepribadian bagaimana seorang pendidik itu memiliki pribadi yang mulia yang dapat diteladani oleh anak didik, karena anak didik selalu menjadikan gurunya sebagai panutan dalam kehidupan sehari-harinya, sehingga konsekuensinya pendidik harus menjadi contoh teladan yang baik yang patut ditauladani dari semua aspek kepribadian.

3. Kompetensi Profesional.

Dalam Standar Nasional Pendidikan penjelasan pasal 28 ayat (3) butir c, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

4. Kompetensi Sosial.

Dalam Standar Nasional Pendidikan penjelasan pasal 28 ayat (3) butir d, yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga pendidikan, orang tua/wali, peserta didik dan masyarakat sekitar.¹³³

Sehingga untuk menilai seorang pendidik itu profesional atau tidak profesional, harus melalui penilaian seluruh aspek yang bersifat menyeluruh dan integral antara aspek yang satu dengan aspek yang lain yang saling berkaitan dan tidak bisa dipisahkan. pendidik profesional harus menguasai empat aspek berikut ini antara lain aspek kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

¹³³E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*,.....hlm.173.