

LAPORAN PENELITIAN

**PELAKSANAAN PROGRAM SUPERVISI KEPALA MADRASAH  
DALAM MENINGKATKAN EFEKTIFITAS PEMBELAJARAN  
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 3 MALANG**

Nomor SP DIPA	:	DIPA-025.04.2.423812/2016
Tanggal	:	7 Desember 2015
Satker	:	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
KodeKegiatan	:	2132
Kode Sub Kegiatan	:	2132.008.301
Komponen		004
Sub Komponen		B
Akun	:	521211, 522151, 524111



Oleh:

Dr. Muhammad Walid, MA  
NIP 197308232000031 002

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDAIYAH (PGMI)  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN (FITK)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

Oktober, 2016

## **Lembar Pengesahan**

Laporan Penelitian Ini Disahkan oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
Pada Tanggal 17 Oktober 2016

Peneliti,

Peneliti,

Ketua Program Studi,

**Dr. Muhammad Walid, MA**  
NIP 197308232000031 002

**Dr. Muhammad Walid, MA**  
NIP 197308232000031 002

Mengetahui,  
Wakil Dekan Bidang Akademik dan  
Pengembangan Kelembagaan

**Dr. Hj. Sulalah, M.Ag**  
NIP. 19651112 199403 2 002

## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama : Muhammad Walid  
NIP : 197308232000031002  
Pangkat/Gol. : Lektor Kepala/IV-a  
Tempat Tanggal Lahir : Gresik, 23 Agustus 1973  
Judul Penelitian : Pelaksanaan Program Supervisi Kepala Madrasah  
Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran Di  
Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Malang

dengan sesungguhnya menyatakan bahwa hasil penelitian sebagaimana judul tersebut di atas, adalah asli/otentik dan bersifat orisinal hasil karya saya sendiri (bukan berupa skripsi, tesis, disertasi dan tidak plagiasi atau terjemahan). Saya bersedia menerima sanksi hukum jika suatu saat terbukti bahwa laporan penelitian ini hasil plagiasi atau terjemahan.

Demikian surat pernyataan ini, untuk diketahui oleh pihak-pihak terkait.

Malang, 15 Oktober 2016  
Yang membuat pernyataan,

Muhammad Walid  
NIP 197308232000031002

## **PERNYATAAN TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR**

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama : Muhammad Walid  
NIPT : 197308232000031002  
Pangkat/Gol. : Lektor Kepala/IV-a  
Tempat Tanggal Lahir : Gresik, 23 Agustus 1973  
Judul Penelitian : Pelaksanaan Program Supervisi Kepala Madrasah  
Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran Di  
Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Malang

dengan ini menyatakan bahwa:

1. Saya TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR
2. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya sedang tugas belajar, maka secara langsung saya menyatakan mengundurkan diri dan mengembalikan dana yang telah saya terima dari Program Penelitian Kompetitif Dosen FITK tahun 2016.

Demikian surat pernyataan ini, saya buat sebagaimana mestinya.

Malang, 15 Oktober 2016  
Yang membuat pernyataan,

Muhammad Walid  
**NIP 197308232000031002**

## KATA PENGANTAR

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةَ وَالسَّلَامَ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ  
وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ . اللَّهُمَّ انْفَعْنِي بِمَا عَلَّمْتَنِي وَعَلِّمْنِي مَا يَنْفَعُنِي وَزِدْنِي عِلْمًا وَارزُقْنِي فَهْمًا

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufiq dan inayah-Nya, sehingga laporan penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Meskipun demikian, laporan ini masih banyak yang perlu mendapat tambahan dan sumbangan ide serta pikiran, demi lebih baiknya penelitian ini. Shalawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad saw.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih secara khusus kepada:

- 1) Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Dr. H. Nur Ali, M.Pd
- 2) Wakil Dekan Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan Dr. Hj. Sulalah, M.Ag yang telah mendukung untuk penelitian ini.
- 3) Semua pihak yang telah membantu peneliti, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas penelitian ini dengan baik dan tepat waktu. Mudah-mudahan amal baiknya diterima oleh Allah swt sebagai amal sholeh.

Kami mohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kekurangan dalam laporan penelitian ini. Sekurang-kurangnya apapun karya ini semoga dapat bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan yang berkepentingan atas penelitian ini, *Amin*.

Malang, 15 Oktober 2016

Peneliti

Muhammad Walid

## ABSTRAK

Dalam sebuah lembaga sering kali bawahan dalam hal ini adalah guru menemui banyak persoalan pembelajaran di kelas, baik persoalan yang berhubungan dengan personal quality, maupun persoalan paedagogis yang hal tersebut dapat mengganggu keefektifan pembelajaran di kelas. Demikian juga yang terjadi di MAN 3 Malang, guru seringkali mendapatkan kesulitan, baik mereka sadari maupun yang tidak mereka sadari. Padahal kesulitan tersebut harus mereka atasi dengan pelaksanaan kegiatan supervisi oleh kepala madrasah. Persoalan-persoalan yang timbul di lapangan khususnya di MAN 3 Malang yang dihadapi oleh pendidik dan tenaga kependidikannya, diusahakan untuk diatasi seketika dengan bimbingan maupun koreksi oleh kepala madrasah yang tidak semata-mata bersifat birokratis, tetapi bersifat klinis (pembinaan teknis edukatif). Mengingat lingkup tugas kepala madrasah sebagai supervisor mencakup berbagai aspek, maka diperlukan juga modal pengetahuan dan wawasan yang cukup luas. Namun yang terjadi, seringkali kepala madrasah merasa kesulitan untuk membantu permasalahan yang dihadapi guru

Untuk mengungkap fokus penelitian tersebut diperlukan pengamatan yang mendalam dan dengan latar alami (natural). Oleh karenanya, penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif atau yang dikenal dengan pendekatan naturalistik. Desain yang dipakai adalah studi kasus. Dalam mengumpulkan data, peneliti memakai tehnik wawancara, observasi dan dokumentasi. Tehnik analisis data mengikuti apa yang disarankan oleh Miles dan Huberman yang meliputi *collecting data, reduction data, display data dan conclusion*. Untuk memeriksa keabsahan (*trustworthiness*) data dilakukan dengan empat kriteria, yaitu derajat: (1) kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), dan (4) kepastian (*confirmability*).

Berdasarkan data lapangan yang berhasil dihimpun oleh peneliti, maka dapat diperoleh kesimpulan; 1) Pelaksanaan Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran MAN 3 Malang dilakukan secara terencana, mulai dari menjadwalkan program supervisi, mensosialisasikan, melaksanakan sampai dengan mengevaluasi dan rencana tindak lanjutnya. Perencanaan umum dibuat oleh kepala madrasah sebagaimana tugas sebagai kepala madrasah, dibantu oleh para guru senior yang ditunjuk melalui SK kepala madrasah untuk membantu pelaksanaan supervisi. Guru senior yang dilibatkan diantaranya adalah Drs. Djasa, guru Fisika dan Matematika, dan juga pendamping K-13 induk cluster Malang, Suwajito guru senior rumpun IPS, Ibu Lilis Fauziah sebagai guru senior di bidang Agama, Drs. Merdi Yuniyanto, guru senior Bahasa, En efendi guru senior bidang Kimia, Drs. Mishad guru senior bidang Ekonomi/IPS dan Drs. Sukri. Jadwal secara rinci dibuat oleh guru senior yang ditunjuk melalui badan/unit yang bertanggungjawab yaitu P2MM MAN 3 Malang dan tetap dikonsultasikan kepada pihak kepala madrasah. Kegiatan sosialisasi pelaksanaan supervisi biasanya dilaksanakan 3 hari sebelum semester dimulai pada kegiatan rapat dinas atau IHT, *in house training* MAN 3

Malang, termasuk didalamnya menyusun perangkat pembelajaran. Yang dipersiapkan dalam perencanaan adalah instrumen supervisi, sasaran yang disupervisi, jadwal pelaksanaan, aspek yang disupervisi, dan kegiatan rencana tindak lanjut.

2) Adapun pelaksanaan program supervisi adalah; (a) Sasaran supervisi Kepala Madrasah ditujukan kepada semua guru, (b) Unsur-Unsur Supervisi Kepala Madrasah di MAN 3 Malang adalah; (1) Pengembangan Proses Pembelajaran. (2) Pengembangan Kurikulum; dan (3) Pengembangan Sumber Daya Guru. Sedangkan strategi yang digunakan kepala madrasah dalam mensupervisi adalah dengan teknik Individu; diantaranya: 1) Percakapan Pribadi, 2) Kunjungan Kelas, 3), 4) penilaian oleh diri sendiri, 5) kunjungan antar kelas MGMP madrasah, Observasi, 6) Non-Formal, 7) Kolegial, 8) Humanis, 9) Klinis dan Kelompok; diantaranya melalui: 1) Workshop, 2) Pelatihan, 3) MGMP madrasah.

Adapun faktor pendukung pelaksanaan supervisi adalah; 1) dukungan kepala madrasah yang optimal, 2) pemahaman para guru tentang supervisi yang sudah sangat baik dan 3) juga perangkat pembelajaran yang sudah lengkap; sedangkan faktor penghambatnya adalah: 1) padatnya jadwal pelatihan, training untuk pembinaan para guru dan, 2) kurang siap mental para guru, 3) seringnya kegiatan baik madrasah maupun kota Malang yang melibatkan guru dan siswa sehingga madrasah sering libur, apalagi Malang adalah kota Wisata sehingga kegiatan-kegiatan sering dilakukan dan meliburkan siswa, seperti karnaval, bantengan, festival bunga, pawai dan sebagainya; dan 4) jumlah guru yang terlalu banyak

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN .....	iii
PERNYATAAN TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
A : Konteks Penelitian .....	1
B : Fokus Penelitian .....	11
C : Tujuan Penelitian .....	12
D : Manfaat Penelitian .....	13
E : Definisi Istilah .....	13
BAB II : LANDASAN TEORI .....	17
A : Pengertian Supervisi .....	17
B : Tujuan Supervisi Pendidikan.....	22
C : Prinsip-Prinsip Supervisi pembelajaran .....	30
D : Fungsi Supervisi Pendidikan.....	34
E : Sasaran Supervisi Pendidikan.....	43
F : Teknik Supervisi.....	45
G : Model Supervisi.....	54
H : Pendekatan Supervisi Pendidikan.....	59

I	Bentuk Proses Supervisi pembelajaran.....	62
J	Perencanaan Supervisi Pembelajaran.....	64
K	Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran.....	69
L	Tugas Dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah Sebagai Supervisor.....	73
M	Konsep Efektifitas Pembelajaran atau Pembelajaran yang Efektif.....	75
N	Kerangka Berfikir.....	87
BAB III	: METODE PENELITIAN .....	74
A	: Pendekatan Penelitian .....	74
B	: Desain Penelitian.....	82
C	: Lokasi Penelitian .....	83
D	: Kehadiran Peneliti .....	86
E	: Sumber Data .....	87
F	: Teknik Pengumpulan Data .....	90
G	: Analisis Data .....	96
H	: Pengecekan Keabsahan Data .....	98
BAB IV	: PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN .....	102
A	: Perencanaan dan Persiapan Program Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di MAN 3 Malang.....	102
B	: Pelaksanaan Program Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran MAN 3 Malang .....	103
C	: Evaluasi dan Rencana Tindak Lanjut Program Supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran di MAN 3 Malang.....	108
D	: Faktor Penghambat dan Pendukung Program Supervisi	120

	Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran MAN 3 Malang.....	
BAB V	: PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....	125
A	: Perencanaan dan Persiapan Program Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di MAN 3 Malang.....	125
B	: Pelaksanaan Program Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran MAN 3 Malang .....	128
C	: Evaluasi dan Rencana Tindak Lanjut Program Supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran di MAN 3 Malang.....	136
D	: Faktor Penghambat dan Pendukung Program Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran MAN 3 Malang.....	139
BAB VI	: KESIMPULAN.....	154
DAFTAR PUSTAKA	.....	162

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Pada era globalisasi seperti sekarang ini kualitas sumber daya manusia yang handal sangat diperlukan, sebab tanpa tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas pembangunan di segala bidang akan mengalami hambatan. Sebagai motor penggerak dalam membentuk dan menciptakan sumber daya manusia yang handal adalah pendidikan. Pendidikan merupakan suplayer yang menjadi garda terdepan untuk merealisasikan harapan tersebut. Jadi pendidikan harus mampu menjadi suatu kekuatan yang mampu mencerdaskan kehidupan bangsa guna menjawab segala kebutuhan masyarakat serta dapat mengantisipasi tantangan masa depan.

Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ialah melalui proses pembelajaran di sekolah. Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus menerus.<sup>1</sup> Potensi sumber daya guru itu perlu terus menerus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara professional.

Keterampilan mengajar guru ternyata tidak cukup dibekali dengan seperangkat pengetahuan dan keterampilan tetapi mengajar itu seni (*teaching is an art*) dan gaya yang terkait dengan kekayaan

---

<sup>1</sup> Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cet. II, Jakarta: Rineka Cipta, 2008, hlm. 1

pembendaharaan metode yang dimiliki serta kemampuan untuk membangun hubungan fisik maupun psikis dengan para peserta didik. Untuk itu setiap proses pembelajaran yang akan dilaksanakan seorang guru harus direncanakan, dilaksanakan dan dievaluasi secara sungguh-sungguh agar didapat feedback yang akurat untuk dijadikan acuan didalam memperbaiki setiap kegiatan pembelajaran dari waktu ke waktu.

Dalam upaya peningkatan profesional guru, sistem pendidikan nasional telah menciptakan sebuah program yang berusaha mewujudkan profesionalisme guru sebagaimana yang diharapkan, yaitu program supervisi. Supervisi merupakan kegiatan yang berupaya memperbaiki mutu mengajar guru dan juga membina pertumbuhan profesi guru.<sup>2</sup>

Namun pada kenyataan di lapangan menunjukkan masih banyaknya guru-guru yang masih kurang mampu memberikan pembelajaran secara tepat kepada siswa, guru mengajar tanpa persiapan, guru mengajar dengan seenaknya tanpa menggunakan metode yang tepat. Materi pelajaran adalah apa saja yang keluar dari mulutnya berupa kata-kata tanpa ada kendali, bahkan sering tidak ada kaitannya dengan kompetensi yang harus dikuasai. Kenyataan ini menandai kurang berhasilnya program supervisi yang dijalankan oleh pihak sekolah, atau bahkan karena tidak adanya program supervisi di sekolah tersebut. Supervisi dilakukan dengan selalu mencari kesalahan-kesalahan guru, supervisi sering ditampilkan berwajah “garang”

---

<sup>2</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet. XX, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010, hlm. 76

dan menakutkan, sehingga banyak sekali guru yang merasa tidak nyaman dan materi pembelajaran yang sudah dipersiapkan menjadi amburadul.

Upaya-upaya peningkatan proses pembelajaran di atas diperlukan untuk lebih mengoptimalkan profesionalitas para guru di dalam mengelola proses pembelajaran di kelas. Untuk merealisasikan harapan tersebut di atas, maka supervisor atau pengawas pendidikan harus mampu melayani para guru dengan cara memfasilitasi, membimbing serta memotivasi mereka sehingga kehadiran para supervisor sebagai mediator dapat mengakses para guru ke tingkat kualitas sumber daya yang memadai. Namun realita di lapangan bahwa guru hadir dengan segala kelebihan dan kekurangan walaupun upaya-upaya peningkatan profesionalitas para guru telah dilakukan secara maksimal.

Dikarenakan masalah dan kendala yang dihadapi dalam proses pembelajaran sangat kompleks, maka sudah pasti dari sejumlah kendala yang menyulitkan itu ada yang dapat terselesaikan dan masih banyak yang tidak mampu diselesaikan. Masalah-masalah tersebut sangatlah beragam mulai dari yang bersifat umum sampai yang bersifat khusus yang berada di luar jangkauan guru.

Atas masalah ini sangat membutuhkan perhatian ekstra dari para supervisor karena masalah-masalah yang tidak terselesaikan itu justru merupakan masalah kronis dan spesifik yang memiliki potensi besar yang menghambat tercapainya tujuan pembelajaran. Orang kedua yang harus bertanggung jawab dalam menyelesaikan persoalan hambatan dan

kesulitan tersebut adalah supervisor dengan program supervisi klinis, karena tugas utama supervisor adalah untuk membantu para guru untuk meningkatkan kemampuan para guru terutama yang bersifat khusus.

Dalam pelaksanaan supervisi, karakteristik guru yang dihadapi oleh supervisor pasti berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari sisi usia dan kematangan, pengalaman kerja, motivasi maupun kemampuan guru. Karena itu, supervisor harus menerapkan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik guru yang dihadapinya. Apabila pendekatan yang digunakan tidak sesuai, maka kegiatan supervisi kemungkinan tidak akan berjalan dengan efektif.

Kepala sekolah merupakan *center leader* yang memanager aktivitas program kerja sekolah menjadi terarah, terfokus, dan mengalami peningkatan yang signifikan. Oleh karena itu, kepala sekolah berperan penting bagi peningkatan kinerja guru untuk lebih semangat dan profesional dalam mengajar mengembangkan diri dalam mentransfer ilmu kepada peserta didik. Kepala sekolah memimpin lembaga dengan peranan yang sangat besar bagi peningkatan kemajuan sekolah. Hal ini dikarenakan tugas kepala sekolah dalam mengawasi kegiatan yang telah diprogramkan agar menjadi terarah, terfokus dan berhasil dengan baik.

Kepala sekolah juga berperan penting bagi peningkatan kinerja guru untuk lebih semangat dan profesional dalam mengajar. Dengan alasan yang sangat mendasar bahwa guru memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kualitas pengajaran yang dilaksanakan, oleh karena itu harus

memikirkan dan membuat perencanaan secara seksama dalam meningkatkan kesempatan belajar siswa dengan memperbaiki kualitas pengajar. Hal ini menunjukkan bahwa guru diharapkan mampu berperan aktif sebagai pengelola proses belajar mengajar, bertindak sebagai fasilitator yang berusaha menciptakan organisasi kelas, penggunaan metode mengajar maupun sikap dan karakteristik guru dalam mengelola belajar mengajar.

Ada kecenderungan yang kuat bahwa untuk meningkatkan kualitas layanan dalam kualifikasi profesional guru yang perlu dibina dan ditata kembali kemampuannya sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk mengarahkan program guru agar menjadi sosok professional dalam pendidikan. Hal ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari supervisor. Dalam melaksanakan tugasnya pengawas berkewajiban membantu guru memberi dukungan yang dapat melaksanakan tugas dengan baik sebagai pendidik maupun pengajar. Sebagai guru yang profesional mereka harus memiliki keahlian khusus dan dapat menguasai seluk beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu.

Dalam penelitian ini supervisor efektif dalam lembaga pendidikan adalah kepala sekolah yang baik. Kepala sekolah yang merupakan *center of leader* dalam membantu efektivitas belajar mengajar. Sebagaimana yang telah kita ketahui, bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan tingkat operasional memiliki sentral dalam membawa keberhasilan lembaga

pendidikan. Kepala sekolah berperan memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi dan memotivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberi supervisi atau pengawasan yang efisien dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai tanggung jawab untuk peningkatan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran di sekolah serta mempunyai peranan yang sangat penting terhadap perkembangan dan kemajuan sekolah. Oleh karena itu, ia harus melaksanakan supervisi secara baik dan benar sesuai dengan prinsip-prinsip supervisi serta teknik dan pendekatan yang tepat. Pembinaan-pembinaan yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru dapat meningkatkan kinerja dan dedikasi guru dalam dunia pendidikan. Guru terbantu untuk selalu melakukan inovasi pembelajaran kepada peserta didik sehingga nilai-nilai pembelajaran dapat secara maksimal terserap dan membentuk kepribadian terbaik peserta didik.

Tugas seorang supervisor adalah membantu, mendorong dan memberikan keyakinan kepada guru, bahwa proses belajar mengajar dapat memberikan pengembangan berbagai pengalaman, pengetahuan, sikap dan keterampilan guru, dan proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut harus dibantu secara profesional sehingga guru dapat berkembang dalam pekerjaannya yaitu untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses belajar mengajar. Peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan tugas mulianya tersebut adalah tanggung jawab kepala sekolah sebagai "first

power motivation" kepada guru dan siswa di sekolah. Bantuan motivasi dapat berupa penghargaan terhadap guru yang berprestasi, pemberian pembinaan-pembinaan cara pembelajaran yang efektif dan menyenangkan, dan juga pemberian hukuman yang tegas sebagai pendidikan yang baik kepada para guru yang tidak melaksanakan tugas dengan baik sebagai konsekuensi logis.

Supervisi yang dilakukan kepala sekolah antara lain untuk meningkatkan kompetensi guru-guru dalam kegiatan belajar mengajar, sehingga diharapkan dapat memenuhi misi pengajaran yang diembannya atau misi pendidikan nasional dalam lingkup yang lebih luas. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa masalah profesi guru dalam mengemban kegiatan belajar mengajar akan selalu dan terus berlanjut dan bantuan supervisi kepala sekolah penting dalam mengembangkan profesional guru dalam melaksanakan tugasnya secara maksimal. Kepala sekolah menghendaki dukungan kinerja guru yang selalu ada peningkatan yang konsisten dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah.

Dalam sebuah lembaga sering kali bawahan dalam hal ini adalah guru menemui banyak persoalan pembelajaran di kelas, baik persoalan yang berhubungan dengan *personal quality*, maupun persoalan *paedagogis* yang hal tersebut dapat mengganggu keefektifan pembelajaran di kelas. Demikian juga yang terjadi di MAN 3 Malang, guru seringkali mendapatkan kesulitan, baik mereka sadari maupun yang tidak mereka sadari. Padahal

kesulitan tersebut harus mereka atasi dengan pelaksanaan kegiatan supervisi oleh kepala madrasah.

Persoalan-persoalan yang timbul di lapangan khususnya di MAN 3 Malang yang dihadapi oleh pendidik, diusahakan untuk di atasi seketika dengan bimbingan maupun koreksi oleh kepala madrasah tidak semata-mata bersifat birokratis, tetapi bersifat klinis (pembinaan teknis edukatif). Mengingat lingkup tugas kepala sekolah sebagai supervisor mencakup berbagai aspek, maka diperlukan juga modal pengetahuan dan wawasan yang cukup luas. Namun yang terjadi, seringkali kepala sekolah merasa kesulitan untuk membantu permasalahan yang dihadapi guru.

Untuk meminimalisir kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi tersebut, Kepala MAN 3 Malang membuat jadwal pertemuan dengan guru, rapat teratur per-bulan khususnya guru-guru yang menempati posisi tertentu dan memiliki permasalahan dengan tugas yang diembannya. Tujuan pertemuan tersebut adalah untuk memberikan motivasi sehingga guru-guru memiliki kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas karena merasakan adanya perhatian dari atasan. Hal ini sangat terkait dengan peranan kepala madrasah sebagai supervisor dalam lembaga pendidikan.

Berdasarkan observasi awal tersebut peneliti mencoba meneliti secara cermat dan mendalam tentang bagaimana pelaksanaan program supervisi kepala MAN 3 Malang sebagai supervisor untuk melakukan supervisi terhadap guru dalam merencanakan pembelajaran, melakukan proses belajar mengajar, dan melaksanakan evaluasi pembelajarannya. Peneliti

menemukan beberapa permasalahan kinerja guru dalam merencanakan pembelajaran, melakukan proses belajar mengajar, dan melakukan evaluasi pembelajaran yang belum optimalnya.

MAN 3 Malang adalah sebuah lembaga pendidikan tingkat menengah atas yang menjadi *pilot project* nasional sebagai sekolah baik dan unggulan. Banyak prestasi yang diraih oleh MAN 3 Malang baik prestasi akademik maupun non akademik. Prestasi-prestasi tersebut, terutama prestasi akademik, menunjukkan bahwa proses pelaksanaan program supervisi akademik dan pembelajaran berjalan sangat baik. Sebagaimana hasil penelitian Rutter<sup>3</sup> (tahun 1982) melaporkan bahwa sekolah baik dan unggulan memiliki ciri-ciri: menekankan pada pembelajaran, guru merencanakan bersama dan bekerja sama dalam pelaksanaan pembelajaran, dan ada supervisi yang terarah dari guru senior dan kepek. Adapun prestasi monumental yang diraih oleh MAN 3 Malang dalam tiga tahun terakhir adalah:

1. Mewakili provinsi Jawa Timur pada OSN (Olympiade Sains Nasional) tahun 2016 yang diselenggarakan oleh Kemendiknas dan berhasil menggondol 8 medali OSN,
2. Team olympiade MAN 3 Malang berhasil menyabet juara 1 untuk 6 Mapel (Matematika, Fisika, Kimia, Biologi, Geografi, Ekonomi) pada seleksi Kompetisi Sains Madrasah (KSM) tahun 2016 di tingkat provinsi

---

<sup>3</sup>Michael Rutter, *Fifteen Thousand Hours: Secondary School and Their Effects on Children* (Harvard University Press, 1982).

yang diselenggarakan pada tanggal 25 Juli 2016 oleh Kemenag provinsi Jawa Timur.

3. Dalam Olympiade tingkat nasional (OSN) tahun 2016 MAN 3 Malang sebagai perwakilan provinsi Jawa Timur telah meraih 8 medali yang terdiri dari 4 medali perak dan 4 medali perunggu untuk bidang Kimia, Astronomi, Geografi, Kebumihan, dan Komputer .
4. 10 siswa MAN 3 Malang lolos Seleksi Olympiade Sains tingkat propinsi pada tanggal 17 Februari 2015 yang lalu sebagai wakil propinsi Jawa Timur pada OSN 2015.
5. Dalam perolehan peringkat di Olympiade Sain tingkat Kota tahun 2014 MAN 3 Malang mendapatkan predikat “JUARA UMUM”
6. Dua siswa MAN 3 Malang yaitu Adam Lukman dan Bigy Nuurin Dana dari kelas XI IPA 5 meraih meraih medali perunggu dalam ajang ISPO [Indonesian Science Project Olympiad] ke-7 tahun 2014 yang digelar di Kharisma Bangsa School.
7. Pada tahun 2014 tim Olimpiade MAN 3 Malang berhasil medali perak oleh Rizky Astinanda dibidang Geografi, medali perunggu didapatkan oleh Yudha Andika dibidang Ekonomi dan Hilya Aulia Syafa di bidang Geografi dalam ajang Olimpiade Sains Nasional [OSN] yang digelar di Lombok
8. MAN 3 Malang melalui Yudha Andika juga mendapatkan penghargaan khusus di bidang best Pasar Modal dan makalah ekonomi menorehkan

prestasi dalam ajang Olimpiade Sains Nasional [OSN] pada event tersebut di atas.

9. Pada tahun 2014 empat siswa MAN 3 Malang sukses meraih medali emas dalam ajang Kompetisi Sains Madrasah (KSM) tingkat Nasional.
10. Tahun 2014 lima siswa MAN 3 Malang meraih prestasi dalam kejuaraan Taekwondo junior yang digelar Smatarda [SMA Antariksa Sidoarjo] di Gedung Indoor Tennis GOR Sidoarjo.
11. Siswa MAN 3 Malang (Aulia Safitri siswa kelas X IPA 5) menorehkan prestasi Internasional dalam ajang Lomba Global Art Internasional Competition, Bali, 16 November tahun 2013 sebagai juara I yang diikuti oleh peserta dari berbagai negara, antara lain Malaysia, Thailand, Singapura, Vietnam, India, Sri Langka, New Zeland, Yordania, Rusia, Fiji, Indonesia, Kambodia, Meldives, China, Australia, serta Hongkong.
12. Tahun 2013 MAN 3 Malang mendapatkan juara 4 dalam pawai mobil hias yang digelar seminggu lalu di Malang.
13. Tiga Siswa MAN 3 Malang mendapatkan prestasi mereka menjadi juara II dalam lomba Olimpiade Pasar Modal yang diselenggarakan oleh BEI Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang, 14-15 September 2013.
14. MAN 3 Malang berhasil membawa medali emas dari OSN tahun 2013.
15. Dua siswa MAN 3 Malang (Mahbub Syah Dan Machlery Agung) mendapatkan prestasi dalam OSN [*Olimpiade Sains Nasional*] pada kegiatan yang dihelat di Bandung 2-8 September 2013.

Dan masih banyak lagi prestasi yang belum disebutkan di sini.

Oleh karena itu, peneliti menganalisis dan mendeskripsikan secara kritis tugas dan aplikasi kegiatan supervisi sebagai upaya peningkatan efektifitas pembelajaran melalui kinerja guru di salah satu madrasah unggulan di kota Malang. Dari latar belakang di atas, penulis akan mendeskripsikan perencanaan dan persiapan, pelaksanaan dan evaluasi program supervisi bagi para guru yang disesuaikan dengan masalah-masalah yang ditemukan di lapangan, dan mencoba memberikan solusi-solusi yang disesuaikan dari data-data lapangan.

#### **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka fokus penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah perencanaan program supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran di MAN 3 Malang?
2. Bagaimanakah pelaksanaan program supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran MAN 3 Malang?
3. Bagaimanakah evaluasi program supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran MAN 3 Malang?
4. Apa saja faktor pendukung dan penghambat program supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran MAN 3 Malang?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan penelitian ini adalah peningkatan efektifitas pembelajaran di MAN 3 Malang. Sedangkan lebih khusus lagi sesuai dengan

fokus penelitian yang dikaji peneliti, maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang:

1. Perencanaan program supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran di MAN 3 Malang
2. Pelaksanaan program supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran MAN 3 Malang
3. Evaluasi program supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran MAN 3 Malang
4. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan program supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran MAN 3 Malang

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Kepala Sekolah.

Sebagai masukan terhadap pengembangan kompetensi supervisi kepala madrasah dalam peningkatan kinerja guru di MAN 3 Malang. Selain itu, penelitian ini berguna untuk memberi informasi pemikiran yang konstruktif bagi kepala madrasah dalam menjalankan tugas supervisi di madrasah yang dipimpinnya. Memperbaiki proses pembelajaran dan memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru sehingga dapat mempermudah tujuan visi misi madrasah tercapai.

2. Guru

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi alat picu bagi peningkatan kinerja dan profesionalisme guru dalam mengemban amanat pendidikan melalui

pembelajaran yang efektif dan efisien. Peningkatan profesionalisme guru merupakan tanggungjawab moral yang harus diemban tidak hanya oleh kepala madrasah tapi juga guru.

### 3. Bagi Instansi Pendidikan

Menambah masukan dan peningkatan lembaga dan instansi pendidikan dalam mengembangkan lembaga khususnya bidang kompetensi supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran untuk mencapai sukses.

## **E. Definisi Istilah**

### 1. Pengertian Supervisi Pembelajaran

Prof. Piet A. Sahertian, yaitu<sup>4</sup>: Dalam *Dictionary of Education Good Carter* (1959) menyebut supervisi adalah usaha dari petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan para guru serta merevisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran, metode, serta evaluasi pengajaran.

Sedangkan menurut Adams dan Dickey dalam bukunya *Basic Principle of Supervision*, supervisi didefinisikan sebagai program berencana untuk memperbaiki pembelajaran. H. Burton dan Leo J. Bruckner mendefinisikan supervisi adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki pertumbuhan dan perkembangan anak.

Dengan demikian yang dimaksud dengan supervisi pembelajaran dalam penelitian ini adalah program pembinaan yang diberikan oleh kepala

---

<sup>4</sup> Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 17

madrasah kepada guru agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk memperbaiki situasi belajar, serta mengembangkan situasi pembelajaran yang baik agar tercipta pembelajaran yang efektif.

## 2. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi kepala sekolah menurut Permendiknas No. 13 tahun 2007 mengenai standar kepala sekolah/sekolah telah mencantumkan 5 kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan juga kompetensi sosial.

Dalam penjelasan permendiknas tersebut diuraikan bahwa pada kompetensi Supervisi Kepala sekolah yaitu :

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesional guru.
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan tehnik supervisi yang tepat.
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

## 3. Efektifitas Pembelajaran

Pembelajaran dikatakan efektif apabila dalam proses pembelajaran setiap elemen berfungsi secara keseluruhan, peserta merasa senang, puas dengan hasil pembelajaran, membawa kesan, sarana/fasilitas memadai, materi dan metode *affordable*, guru profesional. Tinjauan utama efektivitas pembelajaran adalah *outputnya*, yaitu kompetensi siswa.

Efektivitas dapat dicapai apabila semua unsur dan komponen yang terdapat pada sistem pembelajaran berfungsi sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Efektivitas pembelajaran dapat dicapai apabila rancangan pada persiapan, implementasi, dan evaluasi dapat dijalankan sesuai prosedur serta sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Efektivitas pembelajaran dapat diukur dengan mengadaptasi pengukuran efektivitas pelatihan yaitu melalui validasi dan evaluasi (Lesli Rae, 2001). Dengan demikian, efektivitas pembelajaran dalam penelitian ini diartikan bilamana dapat mengukur sejumlah fakta tertentu, antara lain dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

- a. Apakah pembelajaran mencapai tujuannya?
- b. Apakah pembelajaran memenuhi kebutuhan siswa dan dunia usaha?
- c. Apakah siswa memiliki keterampilan yang diperlukan di dunia kerja?
- d. Apakah keterampilan tersebut diperoleh siswa sebagai hasil dari pembelajaran?
- e. Apakah pelajaran yang diperoleh diterapkan dalam situasi pekerjaan yang sebenarnya?
- f. Apakah pembelajaran menghasilkan lulusan yang mampu berkerja dengan efektif dan efisien?

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Pengertian Supervisi Pendidikan

Secara etimologis supervisi (*supervisi*) berasal dari bahasa Inggris yang terdiri atas dua kata, yaitu *super* dan *vision*, *super* berarti atas atau lebih, sedangkan *vision* berarti melihat atau meninjau. Dengan demikian, supervisi dalam pengertian sederhana bermakna melihat, meninjau atau melihat dari atas, yang dilakukan oleh atasan (pengawas/kepala sekolah) terhadap perwujudan kegiatan pembelajaran. *Atas* bermakna orang-orang yang memiliki kelebihan dari segi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman terhadap masalah-masalah yang akan dinilai dalam proses pembelajaran.

Secara luas, *Nawawi* (1981:3) berpendapat bahwa supervisi pembelajaran diartikan sebagai pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membantu guru-guru agar menjadi guru atau personal yang semakin cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan khususnya, agar mampu meningkatkan efektifitas proses belajar mengajar disekolah.

*Soetopo* (1982:3) mendefinisikan supervisi pembelajaran sebagai usaha menstimulasi, mengoordinasi, dan membimbing pertumbuhan guru-guru disekolah, baik secara individual maupun kelompok, dengan tenggang rasa dan tindakan-tindakan pedagogis yang efektif sehingga mereka lebih mampu

menstimulasi dan membimbing pertumbuhan masing-masing siswa agar lebih mampu berpartisipasi di dalam masyarakat yang demokratis.

*Sergiovanni* mengartikan supervisi pembelajaran sebagai usaha mendorong, mengoordinasi, dan menstimulasi serta menuntun pertumbuhan guru-guru secara berkesinambungan di suatu sekolah baik secara individual maupun kelompok agar lebih efektif melaksanakan fungsi pembelajaran.<sup>5</sup>

*Boardman et.* menyebutkan Supervisi pembelajaran adalah salah satu usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran dengan demikian mereka dapat menstimulir dan membimbing pertumbuhan tiap-tiap murid secara kontinyu, serta mampu dan lebih cakap berpartisipasi dlm masyarakat demokrasi modern.

Dalam bukunya: *Basic Principle of supervision*, Adams dan Dickey (1959 :2) mendefinisikan supervisi pembelajaran adalah program yang berencana untuk memperbaiki pengajaran. Program itu pada hakikatnya adalah perbaikan hal belajar dan mengajar.<sup>6</sup> Dalam *Dictionary of Education* Good Carter (1959) memberikan pengertian bahwa supervisi pembelajaran adalah usaha daris petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-

---

<sup>5</sup> Sergiovanni, T.J., & Starrat, R.J.. *Supervision: Human Perspectives*. (New York: McGraw-Hill Inc, 1988), hlm. 4

<sup>6</sup> Ibid...

tujuan pendidikan, bahkan pengajaran dan metode-metode serta evaluasi pengajaran

Para ahli pendidikan memberikan pengertian supervisi dengan menggunakan kalimat yang beragam. Berikut ini kutipan tiga pengertian supervisi yang dikutip oleh Prof. Piet A. Sahertian, yaitu<sup>7</sup>: Dalam *Dictionary of Education Good Carter* (1959) supervisi adalah usaha dari petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan para guru serta merevisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran, metode, serta evaluasi pengajaran.

Menurut Adams dan Dickey (1959:2) dalam bukunya *Basic Principle of Supervision*, supervisi didefinisikan sebagai program berencana untuk memperbaiki pembelajaran. Sementara Menurut H. Burton dan Leo J. Bruckner supervisi adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki pertumbuhan dan perkembangan anak.<sup>8</sup>

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan tersebut, dapat disimpulkan beberapa aspek penting supervisi, sebagai berikut: 1) Supervisi pembelajaran bersifat bantuan dan pelayanan kepada staf/guru, 2) Untuk pengembangan kualitas diri guru, 3) Untuk pengembangan profesional guru, 4) Untuk memotivasi guru, 5) Untuk menstimulasi dan menyeleksi pertumbuhan jabatan guru.

Aspek-aspek tersebut menuntut pengetahuan tentang konsep-konsep dan pendekatan supervisi yang ditunjang dengan kinerja akuntabilitas yang tinggi

---

<sup>7</sup>Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 17

<sup>8</sup>Sebagaimana dikutip oleh Piet, *ibid*, 18-19

dari supervisor. Hal ini yang dimaksudkan agar kegiatan supervisi sebagai layanan professional dapat meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran yang bermuara pada perwujudan hasil belajar peserta didik secara optimal.

Pengertian tentang supervisi tersebut, selaras dengan pengertian yang tertera dalam *Pedoman Kerja Pelaksanaan Supervisi*, yaitu proses pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk memperbaiki situasi belajar, serta mengembangkan situasi pembelajaran yang baik.

Dengan demikian supervisi bukan ajang untuk menghakimi kesalahan atau kekurangan guru dan warga sekolah lainnya, tetapi sebuah upaya untuk memberikan peluang seluas-luasnya kepada seluruh warga sekolah untuk meningkatkan kualitas diri, mengekspresikan dan mengembangkan potensi diri. Upaya tersebut dilakukan dalam rangka membangun, mengembangkan, dan meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah, yang menjadi tujuan bersama stake holders.

Dewasa ini, kegiatan supervisi oleh sebagian supervisor masih berorientasi pada pengawasan (kontrol) sehingga suasana kemitraan antara guru dan supervisor tidak tercipta dan bahkan guru secara psikologis merasa terbebani dengan fikiran akan dinilai. Padahal kegiatan supervisi akan efektif jika perasaan terbebas dari berbagai tekanan diganti dengan suasana pemberian layanan dan pemenuhan kebutuhan yang bersifat informal.

Aspek lain yang mengakibatkan kegiatan supervisi menjadi kurang bermanfaat menurut Semiawan Imron adalah bahwa sistem supervisi kurang memadai dan sikap mental dari supervisor yang kurang sehat. Kurang memadainya sistem supervisi dipengaruhi oleh beberapa aspek, antara lain sebagai berikut: 1) Supervisi masih menekankan pada aspek administrasi dan mengabaikan aspek profesional. 2) Tatap muka antara supervisor dan guru-guru sangat sedikit, 3) Supervisor banyak yang sudah lama tidak mengajar sehingga banyak dibutuhkan bekal tambahan agar dapat mengikuti perkembangan baru, 4) Pada umumnya masih menggunakan jalur satu arah dari atas kebawah, 5) Potensi guru sebagai pembimbing kurang dimanfaatkan

Jika dikaji dari sikap mental supervisor yang kurang sehat terlihat beberapa indikasi, berikut ini. 1) Hubungan profesional yang kaku dan kurang akrab akibat sikap otoriter dari supervisor sehingga guru takut bersifat terbuka kepada supervisor, 2) Banyak supervisor dan guru merasa sudah berpengalaman sehingga merasa tidak perlu lagi belajar. 3) Supervisor dan guru merasa cepat puas dengan hasil belajar siswa

## **B. Tujuan Supervisi Pendidikan**

Menurut Sergiovani (1971) sebagaimana yang dikutip oleh Prof. Made Pidarta, tujuan supervisi antara lain: tujuan akhir, tujuan (jangka panjang) kedua, tujuan (jangka pendek) dekat, dan tujuan perantara. Tujuan akhir adalah untuk mencapai pertumbuhan dan perkembangan para siswa yang bersifat total. Tujuan jangka panjang ialah membantu kepala sekolah dalam menyesuaikan program pendidikan dari waktu ke waktu secara kontinyu. Tujuan

dekat ialah bekerja sama mengembangkan proses belajar mengajar yang tepat. Sedangkan tujuan perantara ialah membina guru-guru agar dapat mendidik para siswa dengan baik atau menegakkan disiplin kerja secara manusiawi<sup>9</sup>.

Tujuan supervisi di atas, merupakan bagian dari upaya pengejawentahan Tujuan Pendidikan Nasional yang tertera dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu:

...berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab<sup>10</sup>.

Ketercapaian tujuan supervisi merupakan awal dari ketercapaian tujuan pendidikan nasional. Sebab, upaya peningkatan kualitas proses pembelajaran yang menjadi tujuan supervisi, merupakan upaya utama yang harus dilakukan oleh sebuah lembaga pendidikan dalam upaya pengembangan potensi peserta didik, sebagaimana yang dimaksud dalam tujuan pendidikan nasional.

Supervisi pembelajaran bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam proses dan hasil pembelajaran melalui pemberian layanan pembinaan profesional kepada guru. Willes Imron (1996:6) mengatakan bahwa secara umum supervisi pembelajaran bertujuan untuk memberikan bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Adapun Nawawi mengatakan bahwa supervisi pembelajaran bertujuan untuk menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan dan jika

---

<sup>9</sup> Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), 20.

<sup>10</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* (Surabaya: Karina, 2004), 5.

diperlukan untuk menunjukkan kekurangan-kekurangan untuk diperbaiki sendiri.

Tujuan utama supervisi pembelajaran adalah memperbaiki pengajaran. (Neagly & Evans, 1980; Oliva, 1984; Hoy & Forsyth, 1986; Wiles dan Bondi, 1986; Glickman, 1990). Tujuan umum Supervisi pembelajaran adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, dalam melaksanakan tugas dan melaksanakan proses belajar mengajar.

Pembahasan secara rinci tentang tujuan supervisi pembelajaran dikemukakan oleh Rivai (1987:6) sebagai berikut:

- a. Membantu guru / staf agar lebih mengerti / menyadari tujuan-tujuan pendidikan disekolah dan fungsi sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan itu.
- b. Untuk melaksanakan kepemimpinan efektif dengan cara yang demokratis dalam rangka meningkatkan kegiatan-kegiatan profesional disekolah dan hubungan antar staf yang kooperatif untuk bersama-sama meningkatkan kemampuan.
- c. Menemukan kemampuan dan kelebihan setiap guru /staf dan memanfaatkan serta mengembangkan kemampuan itu dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya.
- d. Membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya didepan kelas.

- e. Membantu guru dalam masa orientasinya supaya cepat dapat menyesuaikan diri dengan tugasnya dan dapat mendayagunakan kemampuannya secara maksimal.
- f. Membantu guru menemukan kesulitan belajar murid-muridnya dan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya.
- g. Menghindari tuntutan-tuntutan terhadap guru/staf yang diluar batas atau tidak wajar, baik tuntutan itu datangnya dari dalam sekolah maupun dari luar (masyarakat).

Peter F. Olivia (1894:104) mengatakan tujuan supervisi pendidikan adalah (1) membantu guru dalam mengembangkan proses kegiatan belajar mengajar; (2) menerjemahkan dan mengembangkan kurikulum dalam proses belajar mengaja; dan (3) membantu guru dalam mengembangkan staf sekolah<sup>11</sup>. Penekanan penting dari tujuan supervisi ini adalah menjamin proses belajar mengajar, pengembangan kurikulum dalam pembelajaran dan pengembangan staf semakin berkualitas. Sementara itu Sahertian dan Mataheru (1981:104) mengemukakan bahwa tujuan supervisi pengajaran (1) membantu para guru melihat dengan jela tujuan-tujuan pendidikan; (2) membantu para guru dalam membimbing pengalaman belajar; (3) membantu para guru menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar; (4) membantu para guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid; (5) para guru dalam menggunakan alat-alat, metode, dan model mengajar; (6) membantu para guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri; (7) membantu para guru membina

---

<sup>11</sup>Peter F. Olivia

reaksi mental atau moral para guru dalam rangka pertumbuhan pribadi jabatannya; (8) membantu para guru disekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diembannya; (9) membantu para guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber belajar dari masyarakat dan seterusnya; dan (10) membantu para guru agar waktu dan tenaga guru dicurahkan sepenuhnya didalam membantu peserta didik belajar dan membina sekolah.<sup>12</sup>

Sedangkan Nawawi (1981:104) berpandangan bahwa tujuan supervisi adalah menolong para guru dengan kesadarannya sendiri, sehingga dapat berkembang dan tumbuh menjadi guru yang lebih cakap dan lebih baik dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hariwung (1989:104) mengemukakan tujuan supervisi pengajaran adalah membantu guru untuk bertumbuh dan berkembang dalam ruang lingkup mengajar dan kehidupan kelas, memperbaiki keterampilan mengajar dalam memperluas pengetahuan mereka serta menggunakan persiapan mengajar. Amatembun (1981:28) merumuskan tujuan-tujuan supervisi pendidikan dengan memperhatikan beberapa faktor yang sifatnya khusus, sehingga dapat membantu mencari dan menentukan kegiatan supervisi yang lebih efektif, yaitu kegiatan yang betul-betul dapat membantu guru meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugas mengajar sebagai tugas utamanya.

Dari pandangan para ahli pendidik di atas maka dapat ditegaskan bahwa tujuan supervisi pendidikan antara lain membantu guru-guru (1)

---

<sup>12</sup>Piet Sahertian, *op.cit.* 104

mengembangkan proses belajar mengajar, lebih memahami mutu, pertumbuhan dan peranan sekolah; (2) menerjemahkan kurikulum kedalam bahasa belajar mengajar; (3) melihat tujuan pendidikan, membimbing pengalaman belajar mengajar, menggunakan sumber dan metode mengajar, memenuhi kebutuhan belajar dan nilai kemajuan belajar murid, membina moral kerja, menyesuaikan diri dengan masyarakat, dan membina sekolah; dan (4) membantu mengembangkan professional guru dan staf sekolah.

Mencermati pandangan para ahli mengenai tujuan-tujuan supervisi pendidikan, maka dapat ditegaskan bahwa seorang supervisor khususnya yang diperankan oleh pengawas sekolah, penting sekali baginya mempunyai kemampuan yang cukup dalam: (1) membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah mencapai tujuan itu; (2) memperbesar kesanggupa kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didinya menjadi anggota masyarakat yang berguna dan bermanfaat bagi masyarakat; (3) membantu kepala sekolah dan guru-guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktifitas-aktifitasnya dan kesulitan-kesulitan belajar mengajar, serta menolong merencanakan perbaikan-perbaikan; (aktifitas-aktifitasnya dan kesulitan-kesulitan belajar mengajar, serta menolong merencanakan perbaikan-perbaikan; (4) meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru serta warga sekolah lainnya terhadap tata kerja yang demokratis dan koperatif, dengan memperbesar kesediaan untuk tolong menolong; (5) memperbesar ambisi guru-guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang

profesinya; (6) membantu pimpinan sekolah untuk mempopulerkan sekolah kepada masyarakat dalam pengembangan program-program pendidikan; (7) melindungi orang-orang yang di supervisi terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar dan kritik-kritik yang sehat dari masyarakat; (8) membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk dapat mengevaluasi aktifitasnya dalam konteks tujuan-tujuan aktifitas perkembangan peserta didik; dan (9) mengembangkan "*spirit the korps*" guru-guru, yaitu adanya rasa kesatuan dan persatuan (kolegialitas) antar guru-guru.

Berkaitan dengan tujuan supervisi pembelajaran ini, tampaklah bahwa ada peran pengawas sekolah yang secara tegas membantu dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan meningkatkan mutu. Agar bantuan yang diberikan memenuhi kualitas yang dipersyaratkan, maka dalam memberikan bantuan supervisor lebih dulu melakukan penilaian (*evaluation*) dengan jalan penelitian (*research*) dan merupakan usaha perbaikan (*improvement*) dalam berbagai aktifitasnya. Caranya, supervisor turut sebagai partisipan, sebagai pimpinan (*leadership*) dan menstimulasi kerja sama antar anggota. Focus tujuan ini adalah pada pencapaian tujuan pendidikan yang menjadi tanggung jawab guru dan kepala sekolah. Dengan demikian secara umum tujuan supervisi pendidikan dapat dirumuskan adalah "*untuk membantu guru meningkatkan kemampuannya agar menjadi guru yang lebih baik dan profesional dalam melaksanakan pengajaran*". Jadi dapat ditegaskan bahwa tujuan supervisi adalah untuk meningkatkan situasi dan proses belajar mengajar berada dalam rangka mencapai tujuan sekolah dan juga mencapai tujuan pendidikan nasional.

### C. Prinsip-Prinsip Supervisi Pendidikan

Seorang pemimpin pendidikan yang berfungsi sebagai supervisor dalam melaksanakan pembinaan dan menghalangi beragam masalah dan faktor-faktor penyebab dari masalah itu. Oleh karena itu, supervisor hendaknya bertumpuh pada prinsip-prinsip supervisi untuk dijadikan landasan, pegangan, dan pedoman bagi tindakan dan kebijakan yang akan diambilnya.

Menurut Kadim Masaong (2010:16-17) Prinsip-prinsip supervisi tersebut adalah sebagai berikut: a) Prinsip ilmiah (*scientific*) dengan unsur-unsur yang terkandung didalamnya, b) Sistematis, berarti dilaksanakan secara teratur, berencana, dan kontinyu, c) Objektif, artinya data yang didapat berdasarkan pada observasi nyata, bukan tafsiran pribadi, d) Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar, e) Demokratis, menjunjung tinggi atas musyawarah. Memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerimapendapat orang lain, f) Kooperatif /kemitraan, seluruh staf dapat bekerja bersama, mengembangkan usaha “menciptakan” situasi pembelajaran suasana kerja yang lebih kondusif, g) Konstruktif dan kreatif, membina inisiatif staf/guru serta mendorong untuk aktif menciptakan suasana agar setiap orang merasa aman dan dapat mengembangkan potensi-potensinya.

Sebagai bahan pertimbangan dapat disimak prinsip yang mengatur pelaksanaan supervisi yang dikemukakan oleh Sergiovani dan Starratt (1983:8) yakni (1) administrasi biasanya berkenaan dengan pemberian fasilitas material dan pelaksanaannya: (2) supervisi pendidikan biasanya berkenaan dengan

perbaikan pembelajaran: (3) secara fungsional administrasi dan supervisi tidak terpisahkan satu sama lain, keduanya dalam sistem pendidikan saling berkoordinasi, saling melengkapi, saling berhubungan, dan mempertemukan fungsi-fungsinya dalam operasional pendidikan: (4) supervisi yang baik didasarkan pada filsafat, demokrasi, dan ilmu pengetahuan; (5) supervisi yang baik akan mengembangkan metode dan sikap ilmiah sejauh hal itu dapat diaplikasikan dalam proses social pendidikan yang dinamis, menggunakan ilmu pengetahuan dalam proses belajar dan pembelajaran; (6) supervisi yang baik akan mengembangkan proses pemecahan masalah yang dinamis yang mempelajari, memperbaiki, dan mengevaluasi proses dan produknya: (7) supervisi yang baik adalah yang kreatif, tidak preskriptif, dilaksanakan dengan tertib, direncanakan secara kooperatif, dan dilakukan dalam rangkaian aktivitas: dan (8) supervisi yang baik dilakukan secara profesional, dan penilaian berdasarkan hasil yang terjamin.

Dilihat dari tujuannya menurut Sergionanni dan Starratt (1983:9) prinsip-prinsip supervisi adalah (1) tujuan akhir supervisi adalah pertumbuhan murid sebagai pembinaan sumberdaya manusia dan pada akhirnya perbaikan masyarakat: (2) tujuan umum supervisi pendidikan adalah menyuplai kepemimpinan dalam menjamin kelanjutan dan kekonstanan adaptasi ulang dalam program pendidikan melalui suatu tahun periode: dan (3) tujuan jangka menengah supervisi adalah kerjasama untuk mengembangkan suasana yang menyenangkan bagi pembelajaran. Artinya pelaksanaan supervisi menggunakan

metode-metode yang efektif dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan juga kualitas pengajaran dan kualitas belajar murid.

Prinsip ini sesuai dengan pandangan John Lovell dan Robert Alfonso (1975:96) bahwa supervisi itu pada prinsipnya adalah suatu sistem perilaku pengajaran yang berinteraksi dengan konseling sekolah, pengajaran, administrasi, dan sistem perilaku siswa dengan ciri kesederhanaan dan kesehajaan. Jika dicermati prinsip-prinsip supervisi pendidikan dan pengajaran tersebut memberi makna bahwa supervisi dilaksanakan secara demokratis yang berarti menghargai harkat dan martabat manusia sebagai individu maupun kelompok dalam aktifitas pembelajaran.

Selain prinsip-prinsip yang telah dikemukakan, Rivai (1981:17) membagi prinsip supervisi atas dua bagian, yaitu prinsip positif dan prinsip negatif.

#### 1. *Prinsip-prinsip positif*

Adapun prinsip-prinsip positif sebagai berikut: a) Supervisi harus konstruktif dan kreatif, b) Supervisi harus lebih berdasarkan pada sumber kolektif dari kelompok dari pada usaha-usaha supervisi sendiri, c) Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi, d) Supervisi harus dapat mengembangkan segi-segi kelebihan pada yang dipimpin, e) Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada anggota-anggota kelompoknya, f) Supervisi harus progresif, g) Supervisi harus didasarkan pada keadaan yang riil dan sebenarnya, h) Supervisi harus sederhana dan informal dalam

pelaksanaannya, i) Supervisi harus objektif dan sanggup mengadakan *self evaluation*.

## 2. ***Prinsip-prinsip negatif***

Sedangkan prinsip-prinsip negatif adalah: a) tidak boleh bersifat mendesak/direktif, b) Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat/kedudukan atau atas dasar kekuasaan pribadi, c) Supervisi tidak boleh dilepaskan dari tujuan pendidikan dan pengajaran (*the ultimate educative goals*), d) Supervisi tidak boleh terlalu banyak mengenai soal-soal yang mendetail mengenai cara-cara mengajar dan bahan pengajaran, e) Supervisi tidak boleh mencari-cari kesalahan dan kekurangan staf/guru, h) Supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharap hasil dan lekas kecewa.

Dari pendapat-pendapat diatas tentang prinsip-prinsip supervisi peneliti dapat menarik kesimpulan yaitu, karena prinsip-prinsip supervisi di atas merupakan kaidah-kaidah yang harus dipedomani atau dijadikan landasan didalam melakukan supervisi, maka hal itu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari para supervisor, baik dalam konteks hubungan supervisor-guru, maupun di dalam proses pelaksanaan supervisi.

Seorang supervisor, dalam melaksanakan tugasnya sebagai pembina dan pembimbing seluruh warga sekolah dalam menciptakan situasi belajar yang baik dan mengembangkan pola pikir yang konstruktif serta kreatif, maka seorang supervisor hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip antara lain<sup>13</sup>:

### a. Prinsip Ilmiah

---

<sup>13</sup> Pedoman Kerja Pelaksanaan Supervisi, *Departemen Pendidikan dan Kebudayaan* (Jakarta: Dep.Dik.Bud,1995\1996), 4-5.

Supervisi dilakukan secara sistematis, teratur, terprogram dan kontinyu. Di samping itu, supervisi juga harus dilakukan secara obyektif berdasarkan data yang ada dan menggunakan instrumen (alat) yang dapat memberikan data atau informasi yang akurat dalam mengukur ataupun menilai pelaksanaan proses pembelajaran.

b. Prinsip Demokrasi

Seorang supervisor didalam melaksanakan tugasnya hendaknya dapat manjunjung tinggi azas musyawarah serta menghargai dan sanggup menerima pendapat orang lain, serta memiliki jiwa kekeluargaan.

c. Prinsip Kooperatif

Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi "*Sharing of idea of experience*" dalam menciptakan situasi pembelajaran yang baik dan menyenangkan sehingga mereka tumbuh bersama serta mendorong untuk aktif dalam merumuskan tujuan pendidikan dan meningkatkan situasi pembelajaran yang menyenangkan.

d. Prinsip Konstruktif dan Kreatif

Supervisor hendaknya dapat membina inisiatif guru serta mendorong untuk kreatif dalam menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan

**D. Sasaran Supervisi Pendidikan**

Sasaran supervisi adalah situasi pembelajaran yang memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. Menurut Olivia, dalam bukunya "Supervision for Today's school", sebagaimana yang dikutip oleh Piet A Sahertian, mengemukakan bahwa sasaran supervisi pendidikan

meliputi tiga domain yaitu: memperbaiki proses pembelajaran, pembinaan dan pengembangan kurikulum, dan pengembangan sumber daya guru dan staf sekolah<sup>14</sup>.

a. Memperbaiki Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran adalah seperangkat kegiatan belajar yang dilakukan oleh siswa yang di bawah bimbingan guru. Guru bertugas merumuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam proses pembelajaran.

Guru dalam proses pembelajaran harus mampu menciptakan suasana yang menyenangkan. Seorang guru tidak hanya sekedar menyampaikan materi, tetapi ia harus mampu memberikan pengalaman belajar yang terbaik bagi peserta didiknya. Selain itu, guru harus mempunyai keterampilan atau keahlian mengajar seperti, keterampilan menjelaskan, mengelola materi, mengelola kelas, dan keterampilan lainnya.

Untuk menciptakan suasana belajar yang menyenangkan serta menjadikan seorang guru yang profesional, seorang supervisor harus dapat mendorong dan memberikan bimbingan kepada guru untuk mengembangkan berbagai model rancangan pembelajaran.

b. Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum

Didalam dunia pendidikan, kurikulum merupakan inti pokok acuan proses pembelajaran. Di Indonesia, sejak tahun 1975 sampai dengan sekarang kurikulum pendidikan mengalami beberapa kali perubahan.

---

<sup>14</sup> Piet A Sahertian, *Konsep Dasar*, 27-32.

Perubahan kurikulum ini harus diantisipasi dan dipahami oleh seluruh pihak yang concern terhadap pendidikan, terutama guru.

Guru sangat berperan dalam keberhasilan ketercapaian sebuah kurikulum. Karena guru yang mengimplementasikan kurikulum dalam proses pembelajaran. Oleh sebab itu seorang supervisor harus mampu memberikan bimbingan dan pengarahan kepada guru dalam mengembangkan kurikulum, kerana pemahaman guru terhadap implementasi kurikulum yang salah akan mengakibatkan tidak tercapainya kompetensi yang diharapkan.

c. Pengembangan sumber daya guru dan staf sekolah

Semua institusi, pasti berusaha meningkatkan sumber daya manusia yang dimilikinya, termasuk institusi pendidikan. Guru dan staff sekolah lainnya termasuk komponen sumber daya pendidikan yang memerlukan bantuan dari supervisor untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Usaha supervisor untuk meningkatkan sumber daya guru dapat dilakukan melalui lembaga pendidikan, penataran dan pelatihan, dan lain-lain.

## **E. Teknik Supervisi**

Ada beberapa teknik supervisi yang harus dikuasai oleh seorang supervisor dalam meningkatkan dan mengembangkan potensi sumber daya guru. Teknik tersebut dapat dilihat dalam paparan berikut<sup>15</sup>:

### **1. Teknik yang Bersifat Individual**

---

<sup>15</sup> Piet, A. Sahartian, Frans Mataheru, Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 45-133; Piet A. Suhartian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 52-129

Teknik yang bersifat individual yaitu supervisi yang dilakukan oleh supervisor untuk mensupervisi masing-masing guru, atau staff sekolah. Paling tidak ada lima (5) teknik supervisi ini, yaitu: Kunjungan kelas, Observasi kelas, Percakapan pribadi, Kunjungan antar kelas, dan Menilai diri sendiri.

**a. Kunjungan Kelas.**

Kunjungan kelas adalah sebuah teknik supervisi yang dilakukan seorang supervisor dengan cara supervisor datang ke kelas untuk mengamati proses pembelajaran. Teknik ini bertujuan memperoleh data mengenai keadaan sebenarnya selama guru mengajar. Data tersebut dapat digunakan oleh seorang supervisor dalam membantu dan membimbing guru memecahkan masalah atau kesulitan yang dihadapi saat proses pembelajaran berlangsung.

Fungsi teknik kunjungan kelas yaitu untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui inovasi pembelajaran. Selain itu, juga berfungsi sebagai alat untuk mendorong guru agar meningkatkan cara mengajar guru dan cara belajar siswa. Kunjungan kelas ini dapat memberi kesempatan kepada guru untuk mengungkapkan pengalamannya sekaligus sebagai usaha untuk memberikan rasa percaya diri guru akan kemampuannya. Guru juga dapat belajar dan memperoleh pengertian secara moral bagi pertumbuhan kariernya.

Kunjungan kelas bertujuan untuk memperoleh data mengenai keadaan sebenarnya saat guru mengajar. Dengan data itu seorang supervisor

dapat berbincang-bincang dengan guru tentang kasulitan yang dihadapi oleh guru. Pada kesempatan ini guru dapat mengemukakan pengalaman-pengalaman yang dihadapi serta meminta bantuan, dorongan dari supervisor.

Ada tiga macam jenis kunjungan kelas, yaitu: Kunjungan tanpa pemberitahuan, Kunjungan dengan pemberitahuan, dan Kunjungan atas Undangan Guru.

1) Kunjungan tanpa pemberitahuan

Supervisor tiba-tiba datang ke kelas. Segi positif dari kunjungan ini adalah supervisor dapat mengetahui keadaan yang sebenarnya, tanpa dibuat-buat terlebih dahulu. Hal ini dapat membiasakan guru selalu mempersiapkan diri dalam proses pembelajaran. Sedangkan segi negatifnya yaitu biasanya guru menjadi gugup karena tiba-tiba didatangi supervisor.

2) Kunjungan dengan pemberitahuan.

Kunjungan ini biasanya sudah terjadual sehingga guru mengetahui kapan akan dikunjungi oleh seorang supervisor. Segi positif kunjungan ini, supervisor dapat merencanakan terlebih dahulu kegiatan supervisi yang akan dilakukan dan mempunyai konsep pengembangan yang kontinyu dan terencana. Guru-guru juga dapat mempersiapkan diri sebaik-baiknya, karena ia sadar bahwa kunjungan tersebut akan membantu dia untuk mengembangkan kualitas diri dalam melaksanakan proses pembelajaran.

### 3) Kunjungan atas Undangan Guru

Kunjungan ini sangat baik, karena guru punya usaha dan kesadaran untuk mempersiapkan diri dan membuka diri agar ia dapat memperoleh balikan dan pengalaman baru dari hasil diskusinya dengan supervisor. Kelebihan jenis ini, supervisor sendiri dapat belajar berbagai pengalaman dalam berdialog dengan guru.

Sedangkan guru akan lebih mudah untuk memperbaiki, karena motivasi untuk belajar dari pengalaman dan bimbingan dari supervisor tumbuh dari dalam dirinya sendiri. Sementara segi negatifnya adalah adanya kemungkinan timbul sikap manipulasi, yaitu dengan dibuat-buat untuk menonjolkan diri, padahal waktu-waktu biasa ia tidak berbuat demikian.

#### **b. Observasi kelas.**

Teknik ini dilakukan dengan cara supervisor meneliti suasana kelas selama proses pembelajaran. Tujuan teknik ini yaitu untuk memperoleh data objektif tentang kesulitan yang dihadapi guru dalam proses pembelajaran. Bagi guru sendiri data yang dianalisis akan dapat membantu cara mengajar yang lebih baik. Sementara bagi murid sudah tentu akan dapat menimbulkan pengaruh positif terhadap kemajuan belajar mereka.

Hal-hal yang perlu diobservasi diantaranya yaitu: usaha serta kegiatan guru dan murid, usaha dan kegiatan guru dan murid dalam hubungan

dengan penggunaan bahan dan alat pelajaran, Usaha dan kegiatan guru dan murid dalam memperoleh pengalaman belajar.

Syarat-syarat untuk memperoleh data observasi, yaitu: menciptakan situasi yang sewajarnya, harus dapat membedakan mana data yang perlu dicatat atau tidak, harus memperhatikan kegiatan guru dan murid dalam proses pembelajaran, dan dalam mengobservasi bukan melihat kelemahan melainkan melihat bagaimana memperbaiki.

Kriteria yang dipakai dalam observasi adalah:

- 1) Data harus bersifat objektif. Segala sesuatu yang dicatat adalah data yang sebenar-benarnya
- 2) Data sesuai dengan yang dilihat, bukan yang dipikirkan
- 3) Data yang diperoleh harus dapat dipercaya.

Ada dua jenis observasi kelas, yaitu: observasi langsung dan tidak langsung. Observasi langsung adalah dengan menggunakan alat observasi, supervisor mencatat absen yang dilihat pada saat guru mengajar. Observasi tidak langsung dilakukan dengan cara guru yang diobservasi dibatasi oleh ruangan, dimana murid tidak mengetahuinya. Supervisor biasanya berada di balik kaca ruangan (atau supervisi dilakukan dalam laboratorium micro teaching).

Alat yang digunakan dalam melakukan Observasi kelas ada dua macam, chek list dan factual record.

**a) Chek List**

Chek List adalah alat pengumpulan tentang situasi pembelajaran dengan melengkapi keterangan, yang berbentuk pertanyaan maupun pertanyaan aktifitas dengan membubuhkan tanda chek list. Chek list ada dua macam: Evaluative Chek List dan Activity Chek List. Evaluative Chek List yaitu suatu daftar yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara berkelompok dan merupakan standar beserta skala penilaiannya.

Activity Chek List yaitu suatu daftar kegiatan yang dijawab oleh si penjawab dengan cara mengecek. Daftar tersebut berisi pertanyaan-pertanyaan khusus tentang kegiatan yang biasanya dicek dengan memakai skala "ya" atau "tidak".

#### **b) Factual Record**

Factual Record adalah suatu catatan yang berdasarkan kenyataan yang ada. Catatan ini bersifat melengkapi observasi. Factual Record ada dua macam yaitu: Attention Chart dan Participation Chart. Attention Chart yaitu suatu daftar gambar, kode atau simbol untuk mencatat status aktivitas belajar siswa dalam proses pembelajaran. Participation Chart yaitu suatu daftar kode untuk mencatat partisipasi siswa dalam proses pembelajaran. Participation dapat dibedakan menjadi dua: Quantity Participation Chart dan Quality Participation Chart.

#### **c. Percakapan Pribadi**

Percakapan pribadi dilakukan dengan mengadakan dialog antara supervisor dengan guru tentang problematika yang dihadapi dalam pembelajaran. Tujuan percakapan pribadi yaitu pemberdayaan guru, peningkatan kualitas pembelajaran, perbaikan kelemahan proses pembelajaran dan pembangunan komunikasi interaktif.

Jenis Percakapan Pribadi berdasarkan bentuk percakapan ada dua macam, yaitu: formal dan informal. Jenis percakapan pribadi formal ini merupakan kelanjutan dari teknik kunjungan kelas atau observasi kelas. Sedangkan jenis percakapan pribadi informal adalah percakapan sehari-hari, tanpa direncanakan dan tidak terikat oleh waktu.

Jenis Percakapan Pribadi berdasarkan tempat percakapan, ada tiga macam, yaitu: Classroom-Conference, Office-Classroom, dan Causal-Conference. Classroom-Conference adalah percakapan yang terjadi dikelas saat murid-murid tidak ada dalam kelas, seperti saat murid beristirahat. Office-Classroom yaitu percakapan yang dilakukan diruang kepala sekolah atau ruang guru. Sedangkan Causal-Conference adalah percakapan yang dilakukan secara kebetulan.

Langkah-langkah percakapan pribadi yaitu:

- i. Persiapan
- ii. Menetapkan Instrumen
  1. Kekuatan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran
  2. Kelemahan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran
  3. Kesulitan atau problema yang dihadapi

iii. Dialog tentang instrumen yang telah ditetapkan

iv. Menyusun kesimpulan secara bersama

**d. Kunjungan Antar Kelas**

Kunjungan antar kelas yaitu kunjungan yang dilakukan dengan cara guru saling bergantian mengunjungi kelas guru lainnya dalam proses pembelajaran. Kunjungan ini dapat juga dilakukan dengan cara mengunjungi kelas-kelas di sekolah lainnya. Tujuan kunjungan kelas antar lain: Saling mengamati pelaksanaan proses pembelajaran, saling belajar dengan pengalaman orang lain, saling memberi motivasi untuk meningkatkan proses pembelajaran, mengeliminasi kesan formal (birokratis) dalam supervisi, dan supervisi yang dilakukan oleh teman sejawat akan lebih terbuka dibandingkan dengan pemimpin.

Kunjungan antar kelas dapat dilakukan karena salah seorang guru mengalami kesulitan, atas saran supervisor guru tersebut diminta mengunjungi kelas lain. Kunjungan antar kelas juga dapat dilakukan karena Supervisor memang mengajurkan kepada semua guru untuk saling mengunjungi dan dilakukan secara terjadual.

Langkah-langkah kunjungan antar kelas, yaitu:

- a. Merumuskan tujuan
- b. Menyusun jadual kunjungan
- c. Merumuskan instrumen
- d. Melakukan kunjungan
- e. Melakukan proses observasi proses pembelajaran

f. Diskusi hasil kunjungan

g. Menyusun kesimpulan

**e. Menilai Diri Sendiri (*Self Evaluation Chek List*)**

Teknik ini merupakan tugas yang sulit bagi guru, karena mereka disuruh untuk menilai dan melihat kemampuan diri sendiri dalam melangsungkan proses pembelajaran dan menilai murid-muridnya. Teknik ini dapat dipergunakan antara lain berupa:

- a. Suatu daftar pendapat yang disampaikan kepada murid-murid untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas. Biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan baik secara tertutup maupun secara terbuka
- b. Menganalisis tes-tes terhadap unit-unit kerja.
- c. Mencatat aktivitas murid-murid dalam suatu catatan baik mereka bekerja secara perseorangan maupun secara kelompok.

**2. Teknik yang Bersifat Kelompok**

Teknik supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik yang dilaksanakan bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok kerja (unit kerja). Teknik ini dapat berbentuk Diskusi maupun Pertemuan Ilmiah. Diskusi dapat dilakukan antar guru bidang studi, guru serumpun, atau antar warga sekolah. Sedangkan pertemuan ilmiah dapat berbentuk workshop, seminar, dan lokakarya.

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 pada kelompok ini diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang dihadapi.

Sahertian, (2008 : 86 ) teknik Supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik supervisi yang dilaksanakan dalam pembinaan guru secara bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok. Teknik-teknik supervisi yang bersifat kelompok yang dielaborasi dari pendapat para ahli supervisi pendidikan antara lain adalah (1) pertemuan orientasi. Pertemuan ini merupakan pertemuan yang bertujuan khusus mengantar guru-guru untuk memasuki ruang kerja yang baru, rapat guru yang bertujuan untuk membicarakan segala sesuatu yang bertalian dengan pendidikan di sekolah, (2) supervisi sebaya; merupakan sejumlah guru yang berhadapan dengan supervisor, (3) teknik diskusi kelompok (*group discusion*) merupakan suatu pertukaran fikiran atau pendapat melalui proses percakapan antara dua atau lebih individu tentang suatu masalah untuk dicari alternative pemecahannya, (4) Seminar, merupakan pertemuan ilmiah untuk menyajikan karya tulis baik berupa makalah maupun hasil-hasil penelitian, (5) *Workshop* (Lokakarya), dalam kegiatan supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan belajar kelompok yang terjadi dari sejumlah pendidik yang mempunyai masalah yang relatif sama ingin dipecahkan bersama melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perseorangan, (6) tukar menukar pengalaman (*sharing of experience*). Suatu teknik perjumpaan dimana guru saling memberi dan menerima, saling belajar satu dan lainnya, (7) simposium

(*simposium*) adalah suatu pertemuan yang dalam pertemuan itu ada beberapa pembicara menyampaikan fikirannya secara singkat mengenai suatu topik pendidikan, atau topik-topik yang berkaitan dengan problematika mengajar.

## **F. Model Supervisi**

### **1. Supervisi Tradisional**

Model supervisi ini tidak lain merupakan refleksi dari kondisi masyarakat pada saat kekuasaan yang bersifat oteriter dan feodal. Sifat tersebut akan berpengaruh pada sikap pemimpin yang otokrat dan korektif. Pemimpin cenderung untuk mencari-cari kesalahan. Perilaku supervisor tidak menunjukkan suatu sikap yang bijaksana. Supervisi tradisional ini disebut juga dengan supervisi yang korektif karena disebabkan oleh sikap seorang supervisor yang selalu berusaha memata-matai.

Soerang supervisor selalu mencari kesalahan dan mencari kesalahan. Supervisi ini dilakukan guna melihat kepandaian (keterampilan) guru saat mengajar bukan untuk memperbaiki kekurangan dan kekeliruan perilaku guru. Model ini sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan supervisi pendidikan yang lebih mengedepankan upaya peningkatan kualitas pembelajaran melalui pemberdayaan SDM guru<sup>16</sup>.

### **2. Supervisi Ilmiah**

Supervisi yang dilakukan secara sistematis, teratur, terprogram dan berkesinambungan. Supervisi model ini menggunakan instrumen pengumpul data, serta data yang diperoleh dari keadaan riil. Model ini masih

---

<sup>16</sup> Piet .A. Sahartian, *Konsep Dasar*, 34.

lebih baik dibanding tradisional, namun model ini juga belum mengarah pada upaya perbaikan, masih juga terbatas pada mengevaluasi, belum sampai pada pemberian balikan guna peningkatan kualitas pembelajaran.

### 3. Supervisi Klinis

Supervisi Klinis dilakukan guna melakukan perbaikan perilaku kronis guru dalam proses pembelajaran Atau supervisi klinis yaitu upaya yang dilakukan oleh supervisor untuk memperkecil, bahkan menghilangkan kesenjangan antara perilaku mengajar yang ideal dan perilaku mengajar yang nyata.

Istilah “klinis” dalam supervisi memberikan unsur-unsur khusus yaitu adanya hubungan tatap muka antara supervisor dengan guru dalam proses supervisi. Hubungan terpusat pada keinginan dan keseriusan guru yang terpusat pada tingkah laku aktual di kelas. Observasi dilakukan secara langsung dan cermat. Analisis dan interpretasi observasi dilakukan secara bersama antara supervisor dan guru. Berlangsung dalam suasana yang akrab, dengan sikap saling terbuka tanpa adanya kecurigaan dan saling menjatuhkan<sup>17</sup>.

Supervisi klinis merupakan suatu bentuk bantuan profesional yang diberikan secara sistematis kepada guru dan calon guru berdasarkan kebutuhannya dengan tujuan membina keterampilan mengajar. Dalam pelaksanaan supervisi klinis ada beberapa faktor yang mendorong penggunaannya, yaitu; supervisi umum dalam praktiknya dilaksanakan seperti evaluasi sehingga sering ditolak, pemberian supervisi umum

---

<sup>17</sup> Ary H. Gunawan. *Administrasi Sekolah*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1996). 207-208

didasarkan kebutuhan keinginan supervisor, sementara guru kurang merasakan keuntungan, supervisi umum pengamatannya terlalu luas sehingga pemberian baliknya kurang terarah dan kurang tepat sasaran.<sup>18</sup>

Ciri-ciri supervisi klinis antara lain:

- a. Ada kesepakatan antara kepala sekolah (supervisor) dan guru tentang materi yang akan disupervisi
- b. Supervisi terbatas pada aspek tertentu
- c. Supervisi dilakukan berdasarkan hasil hipotesis
- d. Ada uji hipotesis
- e. Ada unsur penolakan dan penerimaan hipotesis
- f. Ada kerja sama antara guru dengan supervisor
- g. Supervisi dilakukan secara kontinyu
- h. Bimbingan yang diberikan supervisor bersifat bantuan, bukan perintah atau instruksi<sup>19</sup>.

Prinsip-prinsip Supervisi klinis antara lain: supervisi klinis yang dilaksanakan harus berdasarkan inisiatif para guru lebih dahulu, adanya hubungan yang sangat erat antara guru dan supervisor, tidak ada ikatan dalam mengemukakan pendapat, sasaran yang akan dikaji adalah masalah yang riil yang dialami oleh guru, masalah yang dikaji harus spesifik<sup>20</sup>.

Prinsip-prinsip tersebut merupakan pengejawentahan dari Tujuan Supervisi Klinis untuk memperbaiki perilaku guru-guru dalam proses pembelajaran

---

<sup>18</sup> Kasman, "Model Supervisi Klinis Dalam Supervisi Pengajaran" , (Malang: Jurnal Penelitian Al-Buhust, 2002), 40.

<sup>19</sup> Made Pidarta, *Pemikiran Tentang*, 250-251.

<sup>20</sup> Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar*, 39.

(terutama yang kronis) secara aspek demi aspek dengan intensif sehingga mereka dapat mengajar dengan baik.

#### 4. Supervisi Artistik

Mengajar adalah sebuah pengetahuan, keterampilan (*skill*) dan suatu seni (*art*). Begitu juga dengan supervisi merupakan pengetahuan, keterampilan dan suatu seni. Sedangkan supervisi artistik adalah supervisi yang dilakukan dengan adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha maju. Sikap mau belajar mendengarkan perasaan orang lain, mengerti orang lain dengan problema-problema yang dikemukakan, menerima orang lain sebagaimana adanya sehingga orang dapat menjadi dirinya sendiri itulah dinamakan supervisi artistik.

Menurut Sergiovanni Th.J. dalam bukunya "*Supervision Of Teaching*" yang dikutip oleh Piert. A. Sahertian, ciri-ciri sipervisi artistik antara lain<sup>21</sup>:

- a. Supervisor lebih banyak mendengarkan pendapat guru dari pada berbicara.
- b. Seorang supervisor harus mempunyai kemampuan yang lebih dalam penguasaan materi tentang supervisi pendidikan dan harus mampu memberikan pelayanan yang terbaik terhadap guru
- c. Supervisi artistik mengutamakan ide-ide yang datang dari guru
- d. Dalam proses pelaksanaan supervisi difokuskan pada permasalahan bagaimana menghidupkan proses pembelajaran dalam kelas

---

<sup>21</sup> Piet . A. Sahertian, Konsep Dasar, 43-44.

- e. Kemampuan berbahasa dalam supervisi ini lebih diutamakan, karena bahasa yang baik dan benar akan memudahkan dalam berkomunikasi
- f. Supervisi bersifat individual
- g. Pengalaman sebagai instrumen yang terpenting

## **G. Pendekatan Supervisi Pendidikan**

Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervisi didasarkan pada prinsip-prinsip psikologi. Suatu pendekatan supervisi sangat bergantung kepada prototipe guru. Bila guru profesional maka pendekatan yang digunakan adalah non-direktif. Jika guru seorang pengkritik maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kolaboratif. Sedangkan jika guru seorang kurang profesional maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan direktif.

### **1. Pendekatan Langsung**

Pendekatan langsung mengharuskan seorang supervisor memberikan arahan secara langsung kepada guru dan pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Supervisor dapat melakukan hal-hal sebagai berikut: menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolak ukur, dan menguatkan. Perilaku supervisor tersebut dilakukan secara bertahap. Percakapan awal diikuti dengan percakapan setelah dikemukakan permasalahan yang diperoleh melalui observasi atau interview.

### **2. Pendekatan Tidak Langsung**

Pendekatan tidak langsung adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tetapi terlebih dahulu mendengarkan secara aktif apa

yang dikemukakan oleh guru. Supervisor memberikan kesempatan sebanyak mungkin kepada guru. Pendekatan tidak langsung ini berdasarkan prinsip humanistik. Psikologi humanistik sangat menghargai pendapat seseorang.

Oleh karena itu, guru yang akan dibina oleh supervisor sangat dihormati hak-hak bicaranya. Supervisor banyak mendengarkan pendapat yang dikemukakan oleh guru. Guru mengemukakan permasalahan dan supervisor mencoba mendengarkan dan memahami apa yang dialami oleh guru. Adapun perilaku supervisor dalam pendekatan tidak langsung ini antara lain: mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah.

### **3. Pendekatan Kolaboratif**

Pendekatan Kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan langsung dengan pendekatan tidak langsung menjadi pendekatan baru. Pada pendekatan ini, baik supervisor maupun guru bersama-sama untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam pemecahan masalah.

Pendekatan ini berdasarkan prinsip kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan yang berpengaruh pada pembentukan aktivitas individu. Adapun perilaku supervisor dalam pendekatan ini antara lain: menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, dan negosiasi.

Ketiga pendekatan diatas yaitu pendekatan langsung, pendekatan tidak langsung, dan pendekatan kolaboratif diterapkan melalui beberapa tahap-tahapan kegiatan pemberian supervisi antara lain:

a. Percakapan awal

Supervisor bertemu dengan guru atau sebaliknya. Mereka mebicarakan masalah yang dihadapi oleh guru dan mencari apakah penyebab permasalahan tersebut.

b. Observasi

Dalam percakapan awal supervisor menetapkan akan mengobservasi kelas atau sebaliknya guru mengundang supervisor untuk mengadakan observasi di kelas.

c. Analisis/Inerpretasi

Dalam tahap observasi digunakan alat pencatatan data. Dalam tahap analisi data yang diperoleh diteliti untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi. Masalah yang dihadapi dicarikan solusinya.

d. Analisis akhir

Hasil percakapan yang dibahas disimpulkan untuk ditindaklanjuti, dianalisis dan disusun laporan.

e. Presentasi atau Diskusi

Hasil laporan dipresentasikan dan didiskusikan<sup>22</sup>.

## H. Program Supervisi Pendidikan

---

<sup>22</sup> Ibid,46-52.

Supervisi pembelajaran merupakan suatu proses memberi dan menerima yang dinamis. Dalam hal ini supervisor dan guru merupakan teman sejawat dan mencari pengertian bersama yang berhubungan dengan pendidikan. Proses supervisi pembelajaran terutama berpusat pada interaksi verbal mengenai analisis jalannya pengajaran.

Supervisi pembelajaran oleh Lovell dan Wiles (1983:171) sering disamakan sebagai susunan model dengan langkah tertentu atau sebagai satu susunan proses pelaksanaannya terdiri dari beberapa tahap. Goldhammer dan kawan-kawan (1980, 31-44) mendefinisikan lima langkah supervisi pembelajaran (1) pertemuan praobservasi antara supervisor dengan guru (2) melakukan observasi saat guru mengajar dikelas; (3) strategi dan analisa menggunakan instrument yang telah disepakati bersama; (4) melakukan pertemuan supervisi setelah melakukan pengamatan terhadap guru saat mengajar dikelas, dalam pertemuan ini dibahas umpan balik dan alternative pemecahan masalah yang ditemukan; dan (5) analisa sesudah pertemuan sekaligus merumuskan solusi yang dapat mengatasi kesulitan guru dalam mengajar.

Cogan (1973:10-13) mendefinisikan delapan fase supervisi pembelajaran dalam bentuk tahap-tahap yaitu: (1) membangun hubungan antara guru dan pengawas untuk mencapai kesepakatan tertentu; (2) membuat perencanaan dengan guru apa saja yang dilakukan; (3) menginstruksikan observasi sebagai umpan balik; (4) menganalisis proses pembelajaran yang dilakukan guru; (5) menganalisis proses pembelajaran yang dilakukan guru; (6)

merencanakan strategi pertemuan; (7) pertemuan dan tahap; (8) memperbaharui/mengulang perencanaan.<sup>23</sup>

Ada lima bentuk proses supervisi pembelajaran yang kita ketahui, yaitu: (1) Supervisi korektif, adalah suatu bentuk bimbingan dan bantuan yang berkaitan dengan upaya perbaikan (koreksi); (2) Supervisi preventif, kegiatan bimbingan dan bantuan dalam rangka mengantisipasi suatu dampak (bisa kebijakan, ataupun kondisi) agar efektivitas pencapaian tujuan bisa dicapai, (3) Supervisi konstruktif, adalah suatu kegiatan supervisi yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu operasionalisasi pencapaian tujuan pendidikan menjadi lebih baik dan lengkap, (4) Supervisi kooperatif, adalah bentuk supervisi yang dilakukan bersama antara supervisor dengan guru. Satu sama lain memiliki inisiatif untuk memperbaiki proses, meningkatkan kualitas, dan produktivitas, (5) Supervisi kreatif, bentuk supervisi yang mencoba mengembangkan hal yang betul-betul baru, inovatif.

## **I. Perencanaan Supervisi Pendidikan**

### **1. Hal-hal yang Diperhatikan Dalam Perencanaan Supervisi Pembelajaran**

#### *a. Tidak Ada Rencana Yang Standar Untuk Supervisi*

Setiap guru mempunyai kemampuan dan kelemahan yang berbeda, memerlukan bantuan yang berbeda dari guru-guru lainnya dalam keadaan yang tidak sama dengan guru-guru lainnya. Supervisi merupakan usaha untuk membantu guru meningkatkan kemampuan dan penampilannya, sesuai dengan kebutuhan dalam situasi bekerjanya. Karena itu setiap

bantuan harus diberikan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan dan situasi tersebut.

b. *Perencanaan Supervisi Memerlukan Kreatifitas*

Supervisi tidak dapat direncanakan dan dilaksanakan menurut satu pola tertentu yang dapat diberlakukan untuk segala macam tujuan dan keadaan. Setiap sekolah mempunyai situasi tersendiri dengan keadaan yang berbeda dan masalah yang berlainan. Peningkatan pendidikan di sekolah harus disesuaikan dengan kebutuhan murid-murid dengan tujuan khusus sekolah itu, dengan keadaan dan kemampuan anggota-anggota stafnya, dengan kemampuan sekolah untuk mengadakan fasilitas yang diperlukan.

c. *Perencanaan Supervisi Harus Komprehensif*

Usaha peningkatan kegiatan belajar mengajar mencakup berbagai segi yang sukar dipisah-pisahkan. Guru, alat, metode, keadaan fisik, murid, sikap kepala sekolah, semuanya itu bersangkutan paut dan saling memengaruhi.

Supervisor harus dapat mengatur kegiatan supervisinya agar tujuan-tujuan dapat tercapai sebaik-baiknya, satu per satu, secara berurutan, dan bertahap. Setiap tahapan yang dicapai harus berada dalam rangka pencapaian tujuan yang lebih jauh lagi. Semua segi-segi dan tahapan yang dicapai harus merupakan satu keseluruhan, suatu kesatuan yang utuh. Karena itu, perencanaannya harus bersifat komprehensif, yaitu bersifat menyeluruh dan memerhatikan semua segi-segi dari proses belajar mengajar, meskipun dalam pencapaiannya harus bertahap.

d. *Perencanaan Supervisi Harus Kooperatif*

Dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan supervisi seorang supervisor akan memerlukan bantuan orang lain, anggota staf yang lainnya, dan karena itu dalam perencanaannya pun diperlukan bantuan dari orang-orang yang kemudian akan turut dalam pelaksanaannya, lagi pula untuk menyusun rencana yang komprehensif, diperlukan pengetahuan dan pandangan luas yang mencakup semua segi-segi proses belajar mengajar. Karena itu pulalah perencanaan supervisi harus kooperatif, mengikutsertakan sebanyak mungkin pihak-pihak yang berhubungan dengan proses belajar mengajar di sekolah.

e. *Perencanaan Supervisi Harus Fleksibel*

Rencana supervisi harus memberikan kebebasan untuk melaksanakan sesuatu sesuai dengan keadaan dan perubahan yang terjadi. Sifat perencanaan yang fleksibel ini tidak berarti bahwa tujuan yang dirumuskan dalam rencana tidak jelas dan tidak konkret. Tujuannya harus jelas dan konkret, terperinci, dan cara-cara penyampaian harus diperhitungkan dengan seksama.

## **2. Faktor- Faktor Yang Diperlukan Dalam Perencanaan Supervisi**

Berbagai pengetahuan dan keterampilan diperlukan dalam penyusunan rencana supervisi yang efektif. Hal-hal yang diperlukan dalam perencanaan supervisi adalah sebagai berikut.

a. *Kejelasan Tujuan Pendidikan*

Faktor yang penting perlu disadari se jelas-jelasnya oleh kepala sekolah sebagai supervisor adalah apa yang harus dicapai oleh murid-muridnya

disekolah. Semua tindakan disekolahnya adalah untuk keberhasilan murid-muridnya. Demikian pula bantuan yang diberikan kepada guru-gurunya usaha peningkatan kemampuan guru-guru, semua itu adalah untuk membantu murid-muridnya mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Karena itu, tujuan pendidikan disekolah harus jelas bagi kepala sekolah dan guru-guru. Kejelasan itu akan meningkatkan perkembangan profesional kepala sekolah dan guru-gurunya.

b. *Pengetahuan Tentang Mengajar Yang Efektif*

Perhatian pokok seorang supervisor adalah peningkatan proses belajar mengajar dan hasil mengajar muridnya. Karena itu kepala sekolah sebagai supervisor harus benar-benar menguasai prinsip-prinsip yang dipakai dalam proses belajar mengajar, harus dapat memilih dan menggunakan metode yang sesuai untuk mengaktifkan murid belajar. Dengan kata lain, seorang supervisor haruslah seorang guru yang baik, yang dapat dan selalu ingin mengajar dengan baik.

Kepala sekolah harus menyadari bahwa kegiatan supervisi apapun, apakah peran guru dalam bidang studi tertentu atau usaha peningkatan penampilan guru didepan kelas, akhirnya harus menghasilkan proses belajar mengajar yang lebih baik. Akhirnya kegiatan supervisi harus sampai pada penggunaan metode belajar yang lebih baik dan lebih efektif untuk meningkatkan keberhasilan belajar muridnya. Rencana supervisi tidak akan memadai jika tidak dilandasi dengan pengetahuan tentang mengajar yang efektif.

c. *Pengetahuan Tentang Anak (Peserta Didik)*

Perencanaan supervisi harus didasari pengetahuan tentang anak. Supervisor dan guru harus mengetahui benar, kebutuhan anak pada umumnya, perbedaan kebutuhan pada setiap anak masing-masing, kemampuan anak pada umumnya dan perbedaan yang terdapat pada anak-anak yang berbeda-beda, dan sebagainya. Tujuan akhir supervisi bukan hanya meningkatkan kemampuan guru, tetapi peningkatan kegiatan belajar dan hasil belajar murid.

d. *Pengetahuan Tentang Guru*

Guru adalah peserta dan teman usaha supervisor untuk meningkatkan situasi belajar mengajar dan hasil belajar murid. Peningkatan belajar dilaksanakan melalui guru-gurunya. Untuk dapat bekerja sama secara efektif, supervisor harus benar-benar mengenal guru-guru yang diajak bekerja sama itu.

Supervisor harus mengetahui dimana kemampuan dan ketidak kemampuan guru, apa kebutuhannya untuk menjadi guru yang lebih baik. Kegiatan supervisi yang direncanakan harus didasarkan pada kemampuan, minat, dan kebutuhan guru. Untuk itu perlu juga diketahui pandangan dan sikap guru terhadap pendidikan, terhadap tugasnya sebagai pendidik, dan sikapnya terhadap masyarakat.

e. *Pengetahuan Tentang Sumber-Sumber Potensi Untuk Kegiatan Supervisi*

Perencanaan supervisi harus lengkap dengan alat apa yang diperlukan dan apa yang harus digunakan, tempat mengadakan kegiatan-kegiatannya, siapa

yang diikuti sertakan, terutama sebagai nara sumber, berapa biaya yang diperlukan dan sebagainya.

Rencana tidak akan dapat dilaksanakan, jika semua fasilitas, alat, biaya, dan manusia yang disebut dalam rencana itu, tidak dapat diadakan pada waktu yang diperlukan. Karena itu, supervisor bukan saja harus mampu merencanakan apa yang diperlukan, tetapi juga harus mengetahui bagaimana dapat memperoleh yang diperlukan itu, dari mana sumbernya dan dengan cara bagaimana mendapatkannya.

f. *Kemampuan Memperhitungkan Faktor Waktu*

Supervisi memerlukan waktu, kadang-kadang cukup lama, bergantung pada tujuan yang akan dicapai dan situasi serta kondisinya. Penyusunan rencana oleh supervisor tidak boleh mengabaikan faktor waktu. Ia tidak boleh terlalu cepat menentukan batas waktu untuk suatu kegiatan yang sifatnya jangka panjang. Diapun harus berani mengahiri kegiatan tertentu jika dianggapnya sudah harus menghasilkan sesuatu. Seorang administrator, sebaiknya adalah kepala sekolah yang melaksanakan supervisi dan juga berpegang pada jadwal tertentu. Namun, jika kita harus selalu menyadari bahwa kitalah yang mengatur waktu, dan bukan kita yang diatur.

**J. Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran**

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

memerlukan pertemuan antara guru dan supervisor, yaitu pertemuan pendahuluan dan pertemuan lanjutan.

**a. Tahap Pertemuan Pendahuluan**

Dalam tahap ini supervisor dan guru bersama-sama membicarakan rencana tentang materi observasi yang akan dilaksanakan. Tahap ini memberikan kesempatan kepada guru dan supervisor untuk mengidentifikasi perhatian utama guru, kemudian menterjemahkannya kedalam bentuk tingkah laku yang dapat diamati. Pada tahap ini dibicarakan dan ditentukan pula jenis data mengajar yang akan diobservasi dan dicatat selama pelajaran berlangsung. Suatu komunikasi yang efektif dan terbuka diperlukan dalam tahap ini guna mengikat supervisor dan guru sebagai mitra didalam suasana kerja sama yang harmonis.

Secara teknis diperlukan lima langkah utama bagi terlaksananya pertemuan pendahuluan dengan baik, yaitu: 1) Menciptakan suasana intim antara supervisor dengan guru sebelum langkah -langkah selanjutnya dibicarakan. 2) Mengkaji ulang rencana pelajaran serta tujuan pelajaran. 3) Mengkaji ulang komponen keterampilan yang akan dilatihkan dan diamati. 4) Memilih atau mengembangkan suatu instrumen observasi yang akan dipakai untuk merekam tingkah laku guru yang akan menjadi perhatian utamanya. 5) Instrumen observasi yang dipilih atau yang dikembangkan dibicarakan bersama antara guru dan supervisor.

**b. Tahap Pengamatan/Observasi Mengajar**

Pada tahap ini guru melatih tingkah laku mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang telah disepakati dalam pertemuan pendahuluan. Di pihak lain supervisor mengamati dan mencatat atau merekam tingkah laku guru ketika mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang diminta oleh guru untuk direkam. Supervisor dapat juga mengadakan observasi dan mencatat tingkah laku siswa di kelas serta interaksi antara guru dan siswa.

Kunjungan dan observasi yang dilaksanakan supervisor bermanfaat untuk mengetahui pelaksanaan pembelajaran sebenarnya. Manfaat observasi tersebut antara lain dapat: (1) Menemukan kelebihan atau kekurangan guru dalam melaksanakan pembelajaran guna pengembangan dan pembinaan lebih lanjut, (2) Mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam melaksanakan suatu gagasan pembaharuan pengajaran; (3) Secara langsung mengetahui keperluan dan kebutuhan masing-masing guru dalam melaksanakan proses belajar-mengajar, (4) Memperoleh data atau informasi yang dapat digunakan dalam penyusunan program pembinaan profesional secara terinci; (5) Menumbuhkan kepercayaan diri pada guru untuk berbuat lebih baik; serta (6) Mengetahui secara lengkap dan komprehensif tentang hal-hal pendukung kelancaran proses belajar-mengajar.

Dalam proses pelaksanaannya, supervisor seharusnya memperhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) Menciptakan situasi yang wajar, mengambil tempat didalam kelas yang tidak menjadi pusat perhatian anak-anak, tidak mencampuri guru yang sedang mengajar, sikap waktu mencatat tidak akan menimbulkan prasangka dari pihak guru, (2) Harus dapat membedakan mana yang penting

untuk dicatat dan mana yang kurang penting, (3) Bukan melihat kelemahan, melainkan melihat bagaimana memperbaikinya, (4) Harus diperhatikan kegiatan atau reaksi murid-murid tentang proses belajar.

### ***c. Tahap Pertemuan Lanjutan***

Sebelum pertemuan lanjutan dilaksanakan supervisor mengadakan analisis pendahuluan tentang rekaman observasi yang dibuat sebagai bahan dalam pembicaraan tahap ini. Dalam hal ini supervisor harus mengusahakan data yang obyektif, menganalisis dan menginterpretasikan secara kooperatif dengan guru tentang apa yang telah berlangsung dalam mengajar.

Setelah melakukan kunjungan dan observasi kelas, maka supervisor seharusnya dapat menganalisis data-data yang diperolehnya tersebut untuk diolah dan dikaji yang dapat dijadikan pedoman dan rujukan pembinaan dan peningkatan guru-guru selanjutnya. Masalah-masalah professional yang berhasil diidentifikasi selanjutnya perlu dikaji lebih lanjut dengan maksud untuk memahami esensi masalah yang sesungguhnya dan faktor-faktor penyebabnya, selanjutnya masalah-masalah tersebut diklasifikasi dengan maksud untuk menemukan masalah yang mana yang dihadapi oleh kebanyakan guru di sekolah atau di wilayah itu. Ketepatan dan kehati-hatian supervisor dalam menimbang suatu masalah akan berpengaruh terhadap keberhasilan proses pembinaan professional guru yang bersangkutan selanjutnya.

Dalam proses pengkajian terhadap berbagai cara pemecahan yang mungkin dilakukan, setiap alternatif pemecahan masalah dipelajari kemungkinan keterlaksanaannya dengan cara mempertimbangkan faktor-

faktor peluang yang dimiliki, seperti fasilitas dan kendala-kendala yang mungkin dihadapi. Alternatif pemecahan masalah yang terbaik adalah alternatif yang paling mungkin dilakukan, dalam arti lebih banyak faktor-faktor pendukungnya dibandingkan dengan kendala yang dihadapi. Disamping itu, alternatif pemecahan yang terbaik memiliki nilai tambah yang paling besar bagi peningkatan mutu proses dan hasil belajar siswa.

Langkah-langkah utama pada tahap pertemuan lanjutan adalah: (1) Menanyakan perasaan guru secara umum atau kesan umum guru ketika ia mengajar serta memberi penguatan. (2) Mengkaji ulang tujuan pelajaran. (3) Mengkaji ulang target keterampilan serta perhatian utama guru. (4) Menanyakan perasaan guru tentang jalannya pelajaran berdasarkan target dan perhatian utamanya. (5) Menunjukkan serta mengkaji bersama guru hasil observasi (Rekaman data). (6) Menanyakan perasaan guru setelah melihat rekaman data tersebut. (7) Menyimpulkan hasil dengan melihat apa yang sebenarnya merupakan keinginan atau target guru dan apa yang sebenarnya terjadi atau tercapai. (8) Menentukan bersama-sama dan mendorong guru untuk merencanakan hal-hal yang perlu dilatih atau diperhatikan pada kesempatan berikutnya.

#### **K. Konsep Efektifitas Pembelajaran atau Pembelajaran yang Efektif**

Efektivitas berasal dari kata dasar efektif. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1990:219), kata efektif mempunyai arti efek, pengaruh, akibat atau dapat membawa hasil. Jadi efektivitas adalah keaktifan, daya guna, adanya

kesesuaian dalam suatu kegiatan orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan sejauh mana rencana dapat tercapai. Semakin banyak rencana yang dapat dicapai, semakin efektif pula kegiatan tersebut, sehingga kata efektivitas dapat juga diartikan sebagai tingkat keberhasilan yang dapat dicapai dari suatu cara atau usaha tertentu sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Dapat disimpulkan juga bahwa suatu media pembelajaran bisa dikatakan efektif ketika memenuhi kriteria, diantaranya mampu memberikan pengaruh, perubahan atau dapat membawa hasil. Ketika kita merumuskan tujuan instruksional, maka efektivitas dapat dilihat dari seberapa jauh tujuan itu tercapai. Semakin banyak tujuan tercapai, maka semakin efektif pula media pembelajaran tersebut

Menurut kamus besar bahasa Indonesia efektif juga berarti keberhasilan, manjur, atau mujarab. Jadi keefektifan pengajaran mengandung pengertian keberhasilan pengajaran dalam proses belajar untuk meningkatkan pencapaian hasil belajar. Efektifitas pembelajaran adalah hasil guna yang diperoleh setelah pelaksanaan proses belajar mengajar.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas pembelajaran adalah suatu keadaan yang menunjukkan sejauh mana hasil guna yang diperoleh setelah pelaksanaan proses belajar mengajar.

Adapun indikator dalam efektivitas dalam penelitian ini adalah:

- a. Ketuntasan Belajar

Ketuntasan belajar dapat dilihat dari hasil belajar yang telah mencapaiketuntasan individual, yakni siswa telah memenuhi kriteria ketuntasan minimal (KKM) yang ditentukan oleh sekolah yang bersangkutan.

b. Aktivitas Belajar Siswa

Aktivitas belajar siswa adalah proses komunikasi dalam lingkungan kelas, baik proses akibat dari hasil interaksi siswa dan guru atau siswa dengan siswa sehingga menghasilkan perubahan akademik, sikap, tingkah laku, dan keterampilan yang dapat diamati melalui perhatian siswa, kesungguhan siswa, kedisiplinan siswa, keterampilan siswa dalam bertanya/ menjawab.

Aktivitas siswa dalam pembelajaran bisa positif maupun negatif. Aktivitas siswa yang positif misalnya; mengajukan pendapat atau gagasan, mengerjakan tugas atau soal, komunikasi dengan guru secara aktif dalam pembelajaran dan komunikasi dengan sesama siswa sehingga dapat memecahkan suatu permasalahan yang sedang dihadapi, sedangkan aktivitas siswa yang negatif, misalnya mengganggu sesama siswa pada saat proses belajar mengajar di kelas, melakukan kegiatan lain yang tidak sesuai dengan pelajaran yang sedang diajarkan oleh guru.

c. Kemampuan Guru Dalam Mengelola Pembelajaran

Guru merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi hasil pelaksanaan dari pembelajaran yang telah diterapkan, sebab guru adalah pengajar di kelas. Untuk keperluan analitis tugas guru adalah sebagai pengajar, maka

kemampuan guru yang banyak hubungannya dengan usaha meningkatkan proses pembelajaran dapat diguguskan ke dalam empat kemampuan yaitu:

- 1) Merencanakan program belajar mengajar (membuat RPP)
- 2) Melaksanakan dan memimpin/ mengelola proses belajar mengajar
- 3) Menilai kemajuan proses belajar mengajar
- 4) Menguasai bahan pelajaran dalam pengertian menguasai bidang studi atau mata pelajaran yang dipegangnya.

Keempat kemampuan guru di atas merupakan kemampuan yang sepenuhnya harus dikuasai guru yang bertaraf profesional. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran adalah kemampuan guru dalam melaksanakan serangkaian kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.

d. Respon siswa terhadap pembelajaran yang positif

Angket respon siswa digunakan untuk menjawab pertanyaan mengenai pembelajaran yang digunakan. Respon siswa adalah tanggapan siswa terhadap pelaksanaan pembelajaran matematika melalui penerapan pembelajaran kontekstual pada siswa. Model pembelajaran yang baik dapat memberi respon yang positif bagi siswa setelah mereka mengikuti kegiatan pembelajaran. Kriteria yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah minimal 80% siswa yang memberi respon positif terhadap jumlah aspek yang ditanyakan

Pembelajaran dikatakan efektif apabila dalam proses pembelajaran setiap elemen berfungsi secara keseluruhan, peserta merasa senang, puas

dengan hasil pembelajaran, membawa kesan, sarana/fasilitas memadai, materi dan metode *affordable*, guru profesional. Tinjauan utama efektivitas pembelajaran adalah *outputnya*, yaitu kompetensi siswa.

Efektivitas dapat dicapai apabila semua unsur dan komponen yang terdapat pada sistem pembelajaran berfungsi sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Efektivitas pembelajaran dapat dicapai apabila rancangan pada persiapan, implementasi, dan evaluasi dapat dijalankan sesuai prosedur serta sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Efektivitas pembelajaran dapat diukur dengan mengadaptasi pengukuran efektivitas pelatihan yaitu melalui validasi dan evaluasi (Lesli Rae, 2001:3). Untuk mengukur keberhasilan pembelajaran harus ditetapkan sejumlah fakta tertentu, antara lain dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

1. Apakah pembelajaran mencapai tujuannya?
2. Apakah pembelajaran memenuhi kebutuhan siswa dan dunia usaha?
3. Apakah siswa memiliki keterampilan yang diperlukan di dunia kerja?
4. Apakah keterampilan tersebut diperoleh siswa sebagai hasil dari pembelajaran?
5. Apakah pelajaran yang diperoleh diterapkan dalam situasi pekerjaan yang sebenarnya?
6. Apakah pembelajaran menghasilkan lulusan yang mampu berkerja dengan efektif dan efisien? (diadaptasi dari Rae, 2001:5)

Efektivitas pembelajaran merupakan permasalahan yang kompleks dan multidimensional. Penyelenggaraan program produktif sebagai bagian dari proses pendidikan dan latihan harus dipandang sebagai suatu kekuatan yang komprehensif dan utuh. Oleh karena itu, selain melakukan evaluasi intensif terhadap pelaksanaan pembelajaran produktif, perlu diterapkan konsep *Total Quality Control* (TQC) dalam pelaksanaan pembelajaran.

*Total Quality Control* atau Pengendalian Mutu Terpadu merupakan suatu sistem yang efektif untuk mengintegrasikan usaha-usaha pengembangan kualitas, pemeliharaan kuantitas, dan perbaikan kualitas atau mutu dari berbagai kelompok dalam organisasi, sehingga meningkatkan produktivitas dan pelayanan ke tingkat yang paling ekonomis yang menimbulkan kepuasan semua pelanggan (Hasibuan, 2000:219). Pengembangan kualitas merupakan tujuan yang ingin dicapai dari program produktif. Pemeliharaan kuantitas menyangkut jumlah *input*, *output*, dan pemberdayaannya secara seimbang.

Dasar dari konsep TQC adalah mentalitas, kecakapan, manajemen partisipatif dengan sikap mental yang mengutamakan kualitas dan totalitas kerja. Mentalitas adalah kesediaan bekerja sungguh-sungguh, jujur, dan bertanggung jawab dalam mengerjakannya.

Selanjutnya, Hasibuan (2000:218) menyebutkan beberapa mentalitas dasar TQC yang harus dijadikan parameter dalam mengukur tingkat efektivitas pelatihan, antara lain sebagai berikut.

1. Adanya kerja sama dan partisipasi total. Tujuannya adalah berorientasi pada tanggung jawab kelompok, bersedia membuat lebih/berpartisipasi dalam

bidang yang berhubungan, menciptakan kesadaran kelompok, dan saling menghargai satu sama lain.

2. Berorientasi pada mutu. Maksudnya adalah disesuaikan dengan permintaan dan standarnya adalah tidak ada cacat/kesalahan (*zero mistakes*) serta ukurannya adalah biaya yang tidak terlalu banyak dikeluarkan.
3. Hubungan atasan dan bawahan secara harmonis. Maksudnya adalah terjalinnya hubungan yang baik antara pihak manajemen (pimpinan sekolah dan pimpinan program keahlian) dengan para guru, saling memotivasi dan memberikan dukungan dalam setiap penyelenggaraan kegiatan pembelajaran.

Kesiapan guru dalam penguasaan bidang keilmuan yang menjadi kewenangannya, merupakan modal dasar bagi terlaksananya pembelajaran yang efektif. Guru yang profesional dituntut untuk memiliki persiapan dan penguasaan yang cukup memadai, baik dalam bidang keilmuan maupun dalam merancang program pembelajaran yang disajikan. Selain itu, pelaksanaan pembelajaran menggambarkan dinamika kegiatan belajar siswa yang dipandu dan dibuat dinamis oleh guru. Untuk itu, guru semestinya memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan dalam mengaplikasikan metodologi dan pendekatan pembelajaran secara tepat. Kompetensi profesional dari guru perlu dikombinasikan dengan kemampuan dalam memahami dinamika perilaku dan perkembangan yang dijalani oleh para siswa.

Beberapa aspek yang menjadi orientasi ke arah pencapaian efektivitas pembelajaran dalam perspektif guru dipaparkan oleh Djam'an Satori, et al. (2003:44-52) sebagai berikut.

1. Apresiasi Guru Terhadap Pengembangan Kurikulum dan Implikasinya. Guru dituntut mempunyai kemampuan dalam pengembangan kurikulum secara dinamik sesuai dengan potensi sekolah dengan berdasarkan pada prinsip-prinsip di bawah ini:
  - a) Keseimbangan etika, logika, estetika, dan kinestika.
  - b) Kesamaan memperoleh kesempatan bagi semua siswa.
  - c) Kesiapan menghadapi abad pengetahuan dan tantangan teknologi informasi.
  - d) Pengembangan keterampilan hidup.
  - e) Berpusat pada anak sebagai pembangun pengetahuan.
  - f) Penilaian berkelanjutan dan komprehensif.
2. Kreativitas Guru dalam Aplikasi Teknologi Pembelajaran. Guru dituntut mempunyai pemahaman konsep teoretis dan praktis berkenaan dengan desain, pengembangan, pemakaian, manajemen, dan evaluasi pembelajaran serta pengelolaan sumber belajar. Pembelajaran yang memiliki efektivitas tinggi ditunjukkan oleh sifatnya yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Pembelajaran bukan sekadar transformasi dan mengingat, juga bukan sekadar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan, akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dalam jiwa anak dan berfungsi sebagai

muatan nurani dan hayati serta dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik. Bahkan pembelajaran lebih menekankan pada peserta didik agar mau belajar bagaimana cara belajar yang produktif.

Selain faktor guru, keberhasilan proses pembelajaran banyak bertumpu pada sikap dan cara belajar siswa, baik perorangan maupun kelompok. Selain itu, tersedianya sumber belajar dengan memanfaatkan media pembelajaran secara tepat merupakan faktor pendorong dan pemelihara kegiatan belajar siswa yang produktif, efektif, dan efisien. Memelihara suasana pembelajaran yang dinamis dan menyenangkan merupakan kondisi esensial dalam proses pembelajaran. Dalam hal ini, perlu ditanamkan persepsi positif pada setiap diri siswa, bahwa kegiatan pembelajaran merupakan peluang bagi mereka untuk menggali potensi diri sehingga mampu menguasai kompetensi yang diperlukan untuk kehidupannya kelak.

Dilihat dari perspektif perkembangan kebutuhan pembelajaran dan akseptabilitas dunia usaha/industri, sekurang-kurangnya ada tiga dimensi pokok yang menjadi tantangan dalam penyelenggaraan pembelajaran yang efektif. Dimensi-dimensi tersebut antara lain sebagai berikut.

1. Implementasi program pendidikan dan pelatihan harus berfokus pada pendayagunaan potensi sumber daya di sekolah, sambil mengoptimalkan kerjasama secara intensif dengan institusi pasangan (misalnya: dunia usaha, industri, asosiasi profesi, balai pelatihan industri, balai pelatihan tenaga kerja dan lain sebagainya).

2. Pelaksanaan kurikulum harus berdasarkan pendekatan yang lebih fleksibel sesuai dengan tren perkembangan dan kemajuan teknologi agar kompetensi yang diperoleh peserta didik selama dan sesudah mengikuti program pendidikan dan pelatihan, memiliki daya adaptasi yang tinggi.
3. Program pendidikan dan pelatihan sepenuhnya harus berorientasi *mastery learning* (belajar tuntas) dengan melibatkan peran aktif-partisipatif para *stakeholders* pendidikan.

Efektivitas pada lembaga pendidikan, dapat dinilai dengan melihat ketepatan kebijakan yang ditetapkan sekolah dan kesesuaiannya dengan standar yang ditetapkan departemen/dinas terkait serta kesesuaiannya dengan kondisi dan kebutuhan riil di lapangan. Kebijakan tersebut menyangkut penetapan visi, misi, tujuan, dan strategi yang dikembangkan. Selain itu, faktor sosialisasi kebijakan, pemahaman seluruh anggota organisasi, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif juga perlu diperhatikan. Faktor-faktor tersebut merupakan elemen konteks dalam penilaian efektivitas. Dalam konteks pembelajaran, tujuan merupakan patokan dan arah yang harus dijadikan pedoman dalam mengendalikan proses pembelajaran.

Selain konteks, efektivitas juga dinilai dengan melihat *input* pembelajaran pada lembaga pendidikan yang mencakup siswa, guru, kurikulum, metode, dan fasilitas. Selanjutnya, *input* tersebut dilihat daya fungsinya dalam proses pembelajaran. Proses pembelajaran harus berlangsung dengan baik, sesuai pendekatan, pola, dan prosedur yang relevan. Selain itu, kepuasan dari subjek yang terlibat merupakan hal penting dalam menilai efektivitas, sebab subjek

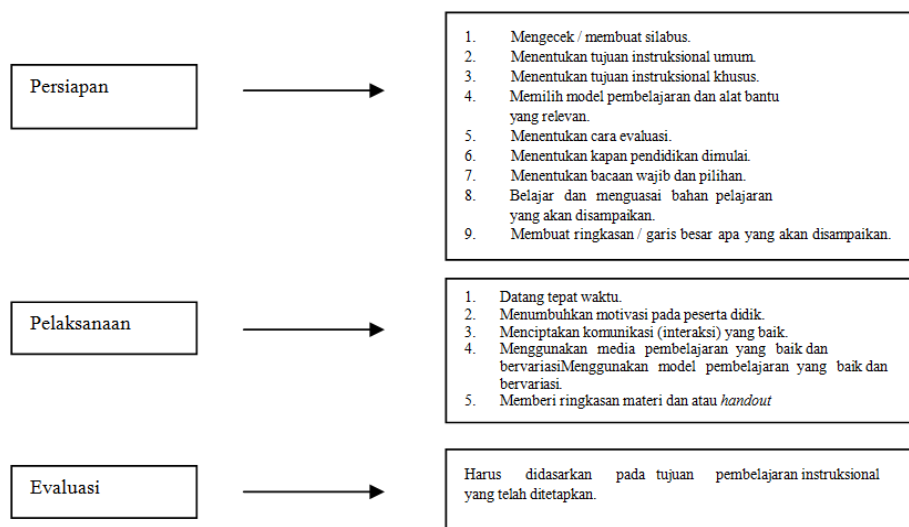
inilah (siswa dan guru) yang merupakan pelaku utama dari proses pembelajaran.

Daya fungsi dari input dalam proses pembelajaran akan sangat menentukan hasil dari pembelajaran. Hasil yang diharapkan dalam hal ini adalah meningkatnya kompetensi siswa. Keberhasilan pembelajaran dalam meningkatkan kompetensi siswa merupakan dimensi utama dalam menilai efektivitas pembelajaran. Tingkat keberhasilan pembelajaran ini dilihat dari berbagai sudut pandang baik dari sisi siswa sebagai subjek, persepsi guru, dan kepuasan dunia usaha/industri sebagai pengguna hasil/lulusan.

Menurut Popham (2003:7), efektivitas proses pembelajaran seharusnya ditinjau dari hubungan guru tertentu yang mengajar kelompok siswa tertentu, di dalam situasi tertentu dalam usahanya mencapai tujuan-tujuan instruksional tertentu. Efektivitas proses pembelajaran berarti tingkat keberhasilan guru dalam mengajar kelompok siswa tertentu dengan menggunakan metode tertentu untuk mencapai tujuan instruksional tertentu.

Dunne (1996:12) berpendapat bahwa efektivitas pembelajaran memiliki dua karakteristik. Karakteristik pertama ialah “memudahkan murid belajar” sesuatu yang bermanfaat, seperti fakta, keterampilan, nilai, konsep atau sesuatu hasil belajar yang diinginkan. Kedua, bahwa keterampilan diakui oleh mereka yang berkompeten menilai, seperti guru, pengawas, tutor atau murid sendiri.

Strategi guru untuk dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran di dalam kelas, Sutikno Sobry (2008:87) menggambarkan upaya dalam peningkatan efektivitas sebagai berikut:



Pendapat yang menyatakan tentang indikator sesuatu bisa dikatakan efektif:

1. Menurut Sinambela (2006:78), pembelajaran dikatakan efektif apabila mencapai sasaran yang diinginkan, baik dari segi tujuan pembelajaran maupun prestasi siswa yang maksimal. Beberapa indikator keefektifan pembelajaran :

- Ketercapaian ketuntasan belajar,
- Ketercapaian keefektifan aktivitas siswa (yaitu pencapaian waktu ideal yang digunakan siswa untuk melakukan setiap kegiatan yang termuat dalam rencana pembelajaran),
- Ketercapaian efektivitas kemampuan guru mengelola pembelajaran, dan respon siswa terhadap pembelajaran yang positif.

2. Menurut Wotruba dan Wright dalam Yusuf Hadi Miarso (2004), indikator yang dapat digunakan untuk menentukan efektivitas dalam proses pembelajaran adalah :

- Pengorganisasian materi yang baik,

- Komunikasi yang efektif,
- Penguasaan dan antusiasme terhadap materi pelajaran,
- Sikap positif terhadap siswa,
- Pemberian nilai yang adil,
- Keluwesan dalam pendekatan pembelajaran, dan
- Hasil belajar siswa yang baik.

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pembelajaran adalah tingkat keberhasilan yang dapat dicapai dari suatu metode pembelajaran tertentu sesuai dengan tujuan pembelajaran yang telah direncanakan. Tingkat keberhasilan yang digunakan pada penelitian ini adalah indikator ketuntasan hasil belajar siswa.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Pendekatan Penelitian**

Secara rinci, fokus penelitian ini adalah bagaimana program supervisi pembelajaran dilakukan oleh kepala madrasah di MAN 3 Malang. Secara khusus, penelitian ini menyelidiki tentang persiapan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program supervisi di MAN 3 Malang serta faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan program supervisi di madrasah tersebut. Untuk memperoleh data tentang tema penelitian sekaligus memenuhi tujuan tersebut, peneliti merumuskan beberapa permasalahan yang dilandasi oleh, dan dihubungkan langsung dengan tinjauan konklusif terhadap literatur tentang supervisi akademik pembelajaran pada madrasah unggulan, yaitu MAN 3 Malang.

Karena fokus penelitian ini adalah bersifat “proses suatu kejadian”, yaitu bagaimana program kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatan supervisi pembelajaran dan untuk memperoleh pemahaman (*to understand*) secara

mendalam tentang hal tersebut, maka penelitian ini didekati dengan kualitatif. Di samping itu, masalah penelitian memang masih remang-remang, gelap, kompleks dan dinamis, oleh karenanya masih bersifat sementara, *tentative* dan akan berkembang, mengalami penyesuaian, atau bahkan berganti setelah peneliti berada di lapangan berdasarkan pada interaksi antara peneliti dengan konteks sosial.

Di samping itu, perilaku dan program kepala madrasah dalam melaksanakan program supervisi untuk efektifitas pembelajaran di MAN 3 Malang adalah gejala yang bersifat holistik (menyeluruh dan tidak dapat-dipisah-pisah). Hal ini karena mencakup keseluruhan situasi sosial yang berinteraksi secara sinergis. Oleh karena itu, untuk mengungkap fokus penelitian seperti tersebut di atas diperlukan pengamatan yang mendalam dan dengan latar alami (*natural*). Sebagaimana dituliskan oleh Denzim dan Lincoln, bahwa pendekatan kualitatif (*naturalistik*) berupaya memahami atau menginterpretasikan fenomena yang diteliti sesuai dengan pemaknaan yang diberikan obyek studi dalam setting naturalnya.<sup>24</sup>

Cresswell dalam bukunya *Research Design; Qualitative & Quantitative* menyatakan hal yang sama bahwa pendekatan kualitatif merupakan suatu cara untuk menghasilkan konsep atau teori yang lebih sesuai dengan kenyataan yang dikaji, dengan mengupayakan menekan sekecil mungkin kesenjangan antara

---

<sup>24</sup>Norman, K Denzim dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (California: Sage Publication. Inc, 1994), hal. 2

model yang digunakan peneliti dan model yang digunakan oleh pihak yang diteliti untuk menjelaskan kenyataan tertentu.<sup>25</sup>

Dengan demikian, berdasarkan ciri-ciri tersebut di atas, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Oleh karenanya, menuntut peneliti untuk datang ke lapangan secara langsung untuk melakukan pengamatan secara mendalam dengan latar alami, sekaligus sebagai instrumen kunci dalam penelitian untuk dapat mengumpulkan data dan menganalisisnya.

Untuk kepentingan mengumpulkan informasi yang komprehensif mengenai program supervisi kepala madrasah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran di MAN 3 Malang, peneliti menyusun beberapa pertanyaan wawancara. Hubungan yang jelas antara masalah penelitian, pertanyaan wawancara, dan teori yang berkaitan dikemukakan dalam daftar pertanyaan. Namun tidak semua informan diajukan dengan pertanyaan yang sama karena pengetahuan dan pengalaman mereka dianggap berbeda. Pertanyaan apa dan ditujukan kepada siapa ditunjukkan secara singkat pada bagian proses sampling.

## **B. Desain Penelitian**

Data tentang program kepala madrasah dalam melaksanakan program supervisi pembelajaran untuk meningkatkan efektifitas pembelajaran di MAN 3 Malang mengandung peristiwa-peristiwa yang sangat kompleks, bersifat holistik, natural, dan multimakna, maka peneliti menggunakan desain studi kasus. Dalam desain tersebut, suatu gaya studi kasus dengan banyak perspektif dilakukan

---

<sup>25</sup>John W Cresswell, *Research Design; Qualitative & Quantitative* (California: Sage Publication. Inc, 1994), hal. 6

dengan menyeleksi sumber-sumber data yang bervariasi. Berdasarkan definisinya, studi kasus adalah deskripsi yang intensif dan holistik serta analisis terhadap suatu entitas, fenomena atau unit sosial<sup>26</sup>. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Yin, bahwa studi kasus memiliki kelebihan sangat memungkinkan peneliti mempertahankan ke-holistik-an dan kebermaknaan dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata yang diamati.<sup>27</sup>

Ada dua alasan pendekatan studi kasus digunakan. *Pertama*, penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam terkait perilaku kepala madrasah dalam melaksanakan program supervisi pembelajaran pada konteks madrasah unggulan di Indonesia. Dalam hal ini, menurut Lincoln dan Guba, dan Yin pendekatan studi kasus dianggap tepat dan sesuai<sup>28</sup>. Yin menyatakan, studi kasus adalah suatu penyelidikan empiris yang meneliti suatu fenomena kontemporer di dalam realitas konteksnya, khususnya ketika batasan-batasan antara fenomena dan konteks tidak terlalu jelas. Hal ini penting karena literatur tentang kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi pembelajaran di MAN 3 Malang menunjukkan bahwa kegiatan tersebut tidak dapat dipisahkan dari konteksnya<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup>Merriem, *Qualitative Research and Case Study Application in Education* (San Fransisco: Jossey-Bass, Inc. 1998), hlm. 16

<sup>27</sup>Robert K. Yin, *Case Study Research: Design & Methode* (California: Sage Publication. Inc, 1994), hal. 13

<sup>28</sup>Yvonna S. Lincoln & Egon G. Guba, *Op. Cit.* Lihat juga Robert K. Yin, *Application of Case Study Research: Design & Method* (Thousand Oaks: Sage Publication. Inc, 2003).

<sup>29</sup>Ken Leithwood, Louis, K. S., Anderson, S., & Walhstrom, k. "How Leadership Influences Student Learning." <http://www.wallacefoundation.org>. 2004, lihat juga Leithwood, K, & Riehl, C. "What Do We Already Know About Successful School Leadership?" Didapatkan pada tanggal 7 Oktober, 2003. [Http://www.cepa.gse.rutgers.edu](http://www.cepa.gse.rutgers.edu). 2003, juga pada Mulford, B & S. John, "Succesfull School Principalship". *Leading and Managing*. 10 (1)

*Kedua*, studi ini diajukan untuk memenuhi kriteria Yin bahwa studi kasus digunakan ketika pertanyaan ‘bagaimana’ dan ‘mengapa’ “ditanyakan terhadap suatu rangkaian peristiwa kontemporer di mana peneliti tidak mempunyai kendali atasnya<sup>30</sup>.” Masalah utama studi ini dirumuskan dalam bentuk “bagaimana”, begitu juga sub-masalah menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” kepala madrasah melaksanakan program supervisi pembelajaran, dan “mengapa” demikian. Selain itu, dalam studi ini dipelajari sebagai fenomena kontemporer (yang sedang berlangsung), bukan sebagai peristiwa historis. Selain itu juga, peneliti tidak mempunyai kendali atas fenomena tersebut, karena perilaku terkait<sup>31</sup>.

### **C. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di MAN 3 Malang yang merupakan salah satu madrasah favorit dan unggulan di Malang Raya. Keunggulan MAN 3 Malang dibuktikan dengan prestasi yang konsisten tiap tahun baik akademik dan non-akademik. Hal ini membuktikan teori yang mengatakan bahwa perilaku baik siswa didik karena perilaku baik guru, perilaku baik guru karena perilaku baik supervisi kepala madrasah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa MAN 3 Malang menjadi madrasah unggulan dan berprestasi karena adanya pelaksanaan supervisi yang baik dari kepala madrasah.

Adapun profil MAN 3 Malang adalah sebagai berikut: Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang (MAN 3 Malang) merupakan salah satu dari lima madrasah model di Jawa Timur, dan juga merupakan salah satu madrasah terpadu dari

---

<sup>30</sup>Yin, 1994, *Op, Cit*, hlm. 9

<sup>31</sup>*Ibid*

delapan madrasah terpadu se Indonesia. Sejarah singkat MAN 3 Malang, bermula dari suatu lembaga pendidikan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan guru pendidikan Islam di sekolah-sekolah rendah negeri.

Hal ini berdasarkan surat keputusan bersama menteri Pendidikan dan Kebudayaan dengan menteri Agama pada tanggal 2 Desember 1946 no. 1142/BH.A tentang penyediaan guru agama secara kilat dan cepat, sehingga ditetapkan rencana pendidikan guru agama Islam jangka pendek dan jangka panjang.

Untuk mewujudkan rencana tersebut, maka pada tanggal 16 Mei 1948 mulai didirikan Sekolah Guru Hakim Islam (SGHI) dan Sekolah Guru Agama Islam (SGAI). Selanjutnya berdasarkan ketetapan menteri agama tertanggal 15 Agustus 1951 no. 7 SGAI diubah menjadi Pendidikan Guru Agama (PGA 5 tahun) yang siswanya berasal dari lulusan sekolah rendah atau madrasah rendah.

Berdasarkan Surat ketetapan menteri agama tanggal 21 Nopember 1953 no. 35, lama belajar di PGA ditambah 1 tahun, sehingga menjadi 6 tahun, dan diubah menjadi dua bagian, yaitu, Pertama: Pendidikan Guru Agama Pertama (PGAP), lama belajarnya 4 tahun ( kelas 1 s/d kelas 4) dan Kedua: Pendidikan Guru Agama Atas (PGAA), lama belajarnya 2 tahun (kelas 5 dan kelas 6). Selanjutnya, pada tahun ajaran 1958/1959 PGAP dan PGAA dilebur mengadi PGAN 6 TAHUN Malang.

Perkembangan berikutnya, dengan adanya surat keputusan Menteri Agama tanggal 16 Maret 1978 no. 16, PGAN 6 tahun di pecah lagi menjadi dua lembaga pendidikan yaitu, Pertama: Kelas 1 s/d 3 menjadi Madrasah

Tsanawiyah Negeri (MTsN) Malang 1, dan Kedua: Kelas 4 s/d 6 menjadi Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Malang. Selanjutnya berdasarkan Keputusan Menteri Agama no. 42 tanggal 1 Juli 1992 PGAN Malang beralih fungsi menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Malang.

Berdasarkan surat keputusan Direktur Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam tanggal 16 Juni 1993 No. E/55/1993. MAN 3 Malang diberi wewenang untuk menyelenggarakan Madrasah Aliyah Program Khusus (MAPK), yang selanjutnya berdasarkan perubahan kurikulum 1984 ke kurikulum 1994, MAPK berubah nama menjadi Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK) sampai sekarang.

PGAN Malang telah mencapai kejayaan, hal ini berkaitan dengan keberhasilan outputnya yang dominan di tengah-tengah masyarakat. Rata-rata alumni PGAN Malang menjadi orang yang berpengaruh di masyarakat. Selain itu juga banyak yang menjadi pejabat penting di Lingkungan Departemen Agama maupun Departemen lain.

Secara kronologis Perjalanan Sejarah Berdirinya MAN 3 Malang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. PGAA Malang dimulai tahun ajaran baru pada tanggal 1 (satu) agustus 1956, dengan nama PGAA 1 Malang dengan kepala sekolah R. Soeroso, sedang PGAA II Malang adalah asal dari PGAA Surabaya yang pada tahun 1958 dipindah ke Malang.
2. PGAA I Malang menumpang siswa dari PGAA 4 tahun, sedangkan PGAP pada taktu itu (tahun 1956) dipimpin oleh kepala sekolah Bapak Soerat

Wirjodihardjo. Gedung pertama PGAP dan PGAA 1 Malang adalah di jalan Bromo No. 1 pagi hari untuk PGAA 1 tahun dan sore hari PGAP 4 tahun.

3. Pada tahun pajaran 1956/1957 di Malang masih ada siswa SGHA (bagian dan/Hukum agama) yang kemudian dihapus.
4. Gedung PGAA 1 Malang pada pertengahan tahun ajaran 1958 berhubungan dengan gedung baru PGAA 1 sudah selesai pembangunannya yang terletak di jalan Bandung no. 7 Malang, maka gedung yang baru (Jl. Bandung No. 7 Malang) segera ditempati, begitu pula pada PGAP 4 tahun ikut pindah di jalan Bandung No, 7 Malang.
5. Pada akhir tahun 1958 PGAA Surabaya dipindah ke Malang dengan nama PGAA II Malang dengan kepala sekolah Ibu Mas'ud yang kemudian tahun 1959 dipindah ke Dinoyo Malang.
6. Pada tahun 1958/1959 PGAA I dan PGAP 4 tahun dilebur menjadi satu yaitu PGA Negeri 6 tahun Malang kelas I s/d VI, dengan kepala sekolah Bapak R.D. Soetario.
7. Pada tahun 1961 s/d 1965 kepala sekolah dijabat Bapak R. Soemarsono dan tahun 1966 s/d 1978 kepala sekolah Bapak Drs. Imam Effendi, tahun 1979 s/d 1987 kepala sekolah Bapak Sakat, tahun 1988 s/d 1990 kepala sekolah Bapak H. Sanusi, tahun 1990 s/d akhir 1991 kepala sekolah Drs. Masjudin dan Bapak kepala sekolah Drs. Untuk Saeh menjabat sejak tanggal 16 Desember 1991 S/d September 1993.

8. Pada tanggal 1 juli 1992 dengan surat keputusan menteri agama RI nomor 42 tahun 1992 PGAN Malang dialihfungsikan menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Malang III dengan kepala sekolah Drs Untung Saleh.
9. Pada tanggal 16 Juni 1993 dengan surat keputusan direktorat jendral pembinaan kelembagaan agama Islam No. E./55/1993, MAN Malang diberi wewenang menyelenggarakan Madrasah Aliyah Program Khusus.
10. Pada tanggal 30 September 1993 kepala sekolah dijabat oleh Bapak Drs. H. Khusnan A, sampai dengan tanggal 31 Mei 1998
11. Pada tanggal 20 Februari 1998 dengan surat keputusan Direktorat Jendral pembinaan kelembagaan agama islam no. E.IV/Pembinaan.00.6/KEP/17.A/1998 ditunjuk sebagai man model dengan kepala sekolah Drs. H. Kusnan A.
12. Pada tanggal 1 Juni 1998 Kepala sekolah MAN 3 Malang dijabat Oleh Bapak Drs. H Munandar sampai dengan tanggal 20 september 2000.
13. Pada tanggal 20 september 2000 kepala sekolah MAN 3 Malang dijabat oleh Bapak Drs. H. Abdul Djalil, M.Ag S.D 30 April 2005
14. Bpk. Drs. Imam Sujarwo.M.Pd 02 Mei 2005-2012
15. Ahmad Hidayatullah MPd 02 Maret 2012-2015.
16. Dra. Binti Maqsudah, M.Pd 2014-sekarang...

Adapun prestasi MAN 3 Malang dalam 3 tahun terakhir adalah sebagai berikut:

16. Mewakili provinsi Jawa Timur pada OSN (Olympiade Sains Nasional) tahun 2016 yang diselenggarakan oleh Kemendiknas dan berhasil menggondol 8 medali OSN,
17. Team olympiade MAN 3 Malang berhasil menyabet juara 1 untuk 6 Mapel (Matematika, Fisika, Kimia, Biologi, Geografi, Ekonomi) pada seleksi Kompetisi Sains Madrasah (KSM) tahun 2016 di tingkat provinsi yang diselenggarakan pada tanggal 25 Juli 2016 oleh Kemenag provinsi Jawa Timur.
18. Dalam Olympiade tingkat nasional (OSN) tahun 2016 MAN 3 Malang sebagai perwakilan provinsi Jawa Timur telah meraih 8 medali yang terdiri dari 4 medali perak dan 4 medali perunggu untuk bidang Kimia, Astronomi, Geografi, Kebumihan, dan Komputer .
19. 10 siswa MAN 3 Malang lolos Seleksi Olympiade Sains tingkat propinsi pada tanggal 17 Februari 2015 yang lalu sebagai wakil propinsi Jawa Timur pada OSN 2015.
20. Dalam perolehan peringkat di Olympiade Sain tingkat Kota tahun 2014 MAN 3 Malang mendapatkan predikat "JUARA UMUM"
21. Dua siswa MAN 3 Malang yaitu Adam Lukman dan Bigy Nuurin Dana dari kelas XI IPA 5 meraih meraih medali perunggu dalam ajang ISPO [Indonesian Science Project Olympiad] ke-7 tahun 2014 yang digelar di Kharisma Bangsa School.
22. Pada tahun 2014 tim Olimpiade MAN 3 Malang berhasil medali perak oleh Rizky Astinanda dibidang Geografi, medali perunggu didapatkan oleh

- Yudha Andika dibidang Ekonomi dan Hilya Aulia Syafa di bidang Geografi dalam Olimpiade Sains Nasional [OSN] yang digelar di Lombok
23. MAN 3 Malang melalui Yudha Andika juga mendapatkan penghargaan khusus di bidang best Pasar Modal dan makalah ekonomi menorehkan prestasi dalam ajang Olimpiade Sains Nasional [OSN] pada event tersebut di atas.
  24. Pada tahun 2014 empat siswa MAN 3 Malang sukses meraih medali emas dalam ajang Kompetisi Sains Madrasah (KSM) tingkat Nasional.
  25. Tahun 2014 lima siswa MAN 3 Malang meraih prestasi dalam kejuaraan Taekwondo junior yang digelar Smatarda [SMA Antariksa Sidoarjo] di Gedung Indoor Tennis GOR Sidoarjo.
  26. Siswa MAN 3 Malang (Aulia Safitri siswa kelas X IPA 5) menorehkan prestasi Internasional dalam ajang Lomba Global Art Internasional Competition, Bali, 16 November tahun 2013 sebagai juara I yang diikuti oleh peserta dari berbagai negara, antara lain Malaysia, Thailand, Singapura, Vietnam, India, Sri Langka, New Zeland, Yordania, Rusia, Fiji, Indonesia, Kambodia, Meldives, China, Australia, serta Hongkong.
  27. Tahun 2013 MAN 3 Malang mendapatkan juara 4 dalam pawai mobil hias yang digelar seminggu lalu di Malang.
  28. Tiga Siswa MAN 3 Malang mendapatkan prestasi mereka menjadi juara II dalam lomba Olimpiade Pasar Modal yang diselenggarakan oleh BEI Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang, 14-15 September 2013.
  29. MAN 3 Malang berhasil membawa medali emas dari OSN tahun 2013.

30. Dua siswa MAN 3 Malang (Mahbub Syah Dan Machlery Agung) mendapatkan prestasi dalam OSN [*Olimpiade Sains Nasional*] pada kegiatan yang dihelat di Bandung 2-8 September 2013.

#### **D. Kehadiran Peneliti**

Penelitian ini akan berusaha untuk memahami makna peristiwa yaitu pelaksanaan program supervisi pembelajaran oleh kepala madrasah dan interaksi orang-orang dalam situasi di mana pengelolaan madrasah dilakukan. Untuk itu diperlukan keterlibatan dan penghayatan peneliti secara langsung terhadap subyek lapangan. Oleh karenanya, peneliti dalam ini bertindak sebagai instrumen kunci.<sup>32</sup> Dengan demikian, peneliti merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis dan pada akhirnya pelapor hasil penelitian.

Sebelum pengumpulan data dimulai, persetujuan dari Lemlitbang FITK Universitas Islam Negeri Maulana Malik Malang –dalam bentuk surat izin penelitian- telah diperoleh. Dengan persetujuan dan pengesahan tersebut, peneliti menemui kepala madrasah yang digunakan dalam penelitian. Mereka menyetujui penelitian, dijelaskan serta dinegosiasikan secara memuaskan, peneliti mulai mengumpulkan data.

Peserta wawancara berpartisipasi dalam penelitian ini secara suka rela. Sebelum wawancara, peneliti meminta izin kepada mereka. Peneliti menjelaskan penelitian dan peran peserta di dalamnya. Wawancara direkam dengan *tape-recorder* dengan seizin peserta. Dikemukakan juga secara eksplisit bahwa semua nama atau identitas apa pun dari orang atau tempat, yang

---

<sup>32</sup>Yvonna S. Lincoln & Egon G. Guba, *Op. Cit.*

memungkinkan pembaca penelitian mengenali partisipan dengan mudah akan dihapus. Selain itu, seluruh informasi yang diberikan diperlakukan sebagai rahasia, kecuali diminta oleh hukum.

Resiko apa pun yang muncul bagi informan karena adanya *interview* diantisipasi dan diminimalisir. Wawancara dilakukan senyaman mungkin, di ruang-ruang sebagaimana kemauan informan, sehingga peserta tidak merasa terintimidasi. Hal ini termanifestasikan dari kesediaan mereka untuk memberikan informasi secara bebas dan terbuka. Mereka juga nampak sangat senang diwawancarai. Pertanyaan-pertanyaan dibahasakan dengan sederhana, dan situasi dibuat santai mungkin. Mereka diberitahu bahwa mereka boleh mundur dari keikutsertaan kapan pun mereka inginkan selama proses pengumpulan data. Mereka diyakinkan tentang manfaat potensial dari kontribusi mereka terhadap studi tentang pengembangan pendidikan di Indonesia.

#### **E. Sumber Data**

Kegiatan awal dari tahap kegiatan di lapangan ini adalah memilih dan menetapkan informan dalam penelitian ini (*sampling*). Proses *sampling* dalam studi sebuah fenomena seperti riset ini, mencakup identifikasi dan penentuan lokasi partisipan-partisipan yang telah mengalami, atau sedang mengalami fenomena yang diteliti<sup>33</sup>. Proses *sampling* dalam penelitian ini bergantung pada

---

<sup>33</sup>Miles, & Huberman, *Qualitative Data Analysis* (California: Sage Publication. Inc, 1984), lihat juga Patton, M.Q, *Qualitative Evaluation and Research Method* (Newbury Park: C.A Sage., 1984).

tujuan pengumpulan data<sup>34</sup>. Ini berarti bahwa semua sampel yang dipilih dianggap mempunyai potensi untuk memberikan kontribusi bagi penggalian jawaban-jawaban atas masalah-masalah penelitian, *puposive sampling*<sup>35</sup>.

Dalam penelitian ini, untuk menentukan informan kunci, peneliti mengikuti saran Lincoln & Guba yang mengatakan bahwa informan pertama yang pilih haruslah informan yang memiliki pengetahuan khusus, informatif, dan dekat situasi yang menjadi lokus dan fokus penelitian, di samping memiliki status khusus.<sup>36</sup> Berdasarkan kepada hal tersebut, maka yang dipilih sebagai informan pertama dalam penelitian ini adalah kepala madrasah MAN 3 Malang saat ini yaitu ibu Dra. Binti Maqsudah, M.Pd.

Karena, proses pengelolaan program supervisi secara keseluruhan banyak ditentukan oleh pemimpin madrasah. Sementara itu, wakil kepala madrasah, guru, kepala tata usaha, siswa dianggap sebagai orang-orang yang telah atau sedang mengalami secara langsung fenomena yang diteliti. Mereka juga dipilih karena sesuai dengan kriteria studi ini—*criterion-based sampling* (sampling berbasis kriteria)<sup>37</sup>.

Menurut Merriem, sampling berbasis kriteria merupakan suatu proses *sampling* di mana peneliti menyusun kriteria, dasar-dasar, dan standar-standar yang harus dimiliki unit-unit yang ada untuk dimasukkan ke dalam

---

<sup>34</sup>Johnson & Christensen, *Educational Research: Quantitative and Qualitative Approaches* (Boston: Allyn and Bacon, 2000), lihat juga Miles, & Huberman, *Ibid*.

<sup>35</sup>Cohen, Manion, & Morrison, *Research Method in Education* (London: Routledge Falmer, 2000), juga di Johnson & Christensen, *Ibid*.

<sup>36</sup>*Ibid*.

<sup>37</sup>Merriem, *Op. Cit*, hlm. 38, juga pada Rudestam & Newton, *Surviving Your Dissertation* (Thousand Oaks: Sage Publication, 2001)

penyelidikan<sup>38</sup>. Seleksi partisipan dalam jumlah banyak dimaksudkan untuk mencapai berbagai perspektif tentang, dan selanjutnya menyediakan sumber yang kaya mengenai bukti pengelolaan program supervisi madrasah yang dijalankan oleh kepala madrasah<sup>39</sup>.

Dengan demikian, penentuan jumlah informan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *purposive sampling*, di mana sampel diambil bukan tergantung pada populasi melainkan disesuaikan dengan tujuan penelitian, sehingga dapat dikatakan sebagai *sampel bertujuan*. Pendekatan ini memberikan kebebasan kepada peneliti dari keterikatan proses formal dalam mengambil sampel. Artinya, peneliti dapat menentukan berapa saja jumlah sampel yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan penelitian. Sehingga, penetapan informan dalam konteks ini bukan ditentukan oleh keterwakilan populasi, tetapi informan harus representatif dalam memberikan informasi yang diperlukan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian. Hal ini sebagaimana dimaksudkan oleh Lincoln dan Guba bahwa sampel dalam kualitatif adalah "*maximum variation sampling to document unique variations that have emerged in adapting to different conditions*".<sup>40</sup>

Oleh karena itu, peneliti terus memburu informasi seluas mungkin ke arah variasi yang ada sehingga diperoleh informasi maksimal. Peneliti menghentikan pengumpulan data dari sumber data, ketika tidak ditemukan lagi

---

<sup>38</sup>Merriem, Op. Cit, hlm. 48.

<sup>39</sup>Lihat...Gurr, D., Drysdale, L., Natale, E. D., Ford, P., Hardy, R., & Swan, R. "Successful Principal Leadership in Victoria: Three Case Studies." *Leading and Managing*. 9 (1). 2003

<sup>40</sup>Lincoln & Guba, *Op. Cit.*

ragam baru (*saturation*)<sup>41</sup>. Dengan konsep ini, jumlah sumber data dan waktu bukan merupakan ukuran utama, melainkan ketuntasan perolehan informasi dengan keragaman yang ada.

## **F. Tehnik Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data peneliti akan menggunakan tiga tehnik, yaitu observasi partisipan (*participant observation*), wawancara mendalam (*indepth interview*), dan studi dokumen.<sup>42</sup> Tehnik yang pertama adalah *wawancara mendalam*. Dengan wawancara, peneliti berupaya mendapatkan informasi dengan maksud memperoleh keterangan yang rinci dan mendalam mengenai pandangan orang lain terhadap suatu masalah, dengan bertatap muka secara fisik dan bertanya-jawab dengan informan.<sup>43</sup>

Dalam penelitian ini, wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak struktur. Dalam wawancara ini tidak akan digunakan instrumen wawancara yang terstandar, namun hanya rancangan global dan garis-garis besar pertanyaan. Garis-garis besar tersebut disusun tetap berdasarkan pada fokus penelitian. Hal ini mengikuti apa yang tuturkan oleh Lincoln & Guba.<sup>44</sup> Peneliti juga akan menyelipkan pertanyaan-pertanyaan pendalaman untuk menggali lebih jauh lagi tentang hal-hal penting yang terkait fokus penelitian. Pertanyaan pendalaman ini dikembangkan secara spontan yang akan dimulai

---

<sup>41</sup>Bogdan & Biklen, *Op. Cit.* Hal. 66, Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis* (California: Sage Publication. Inc, 1984), hal. 37

<sup>42</sup>Sebagaimana sering disebut oleh para tokoh penelitian kualitatif, Lihat pada Bogdan & Biklen.

<sup>43</sup>*Ibid*, Lincoln & Guba, *Op. Cit.*hal. 332, lihat juga Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Transito, 1996).

<sup>44</sup>Lincoln & Guba, *Ibid*.

dari hal yang bersifat umum dan mendasar mengarah kepada hal-hal yang bersifat khusus dengan model seperti cerobong (*the funnel sequence*).

Selama wawancara berlangsung peneliti merekam hasil wawancara dengan dua cara. *Pertama*; peneliti mencatat semua hasil wawancara pada saat proses wawancara berlangsung. *Kedua*; peneliti akan merekam isi wawancara (dengan menggunakan *tape recorder* merk sony serta *camera digital*) untuk mempertajam kebenaran hasil wawancara. Setelah wawancara selesai, peneliti membuat transkrip wawancara berdasarkan hasil wawancara yang tertulis dan terekam.

#### *Wawancara dengan Kepala Madrasah*

Kepala madrasah diwawancarai dengan menggunakan *interview guide approach* (pendekatan panduan wawancara)<sup>45</sup>. Menurut Patton, pendekatan panduan wawancara merupakan suatu metode wawancara di mana beberapa persoalan yang akan dieksplorasi diuraikan -tapi tidak diberikan kepada yang diwawancarai- sebelum wawancara<sup>46</sup>. Panduan tersebut berfungsi sebagai catatan pengingat selama proses *interview* untuk memastikan semua persoalan terungkap. Pendekatan panduan wawancara meningkatkan komprehensivitas data dan membuat pengumpulan data menjadi lebih sistematis bagi orang yang diwawancarai. Selain itu, wawancara menjadi tetap konversasional dan situasional sehingga memungkinkan orang yang diwawancarai untuk berbicara dengan nyaman dan terbuka<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup>Johnson & Christensen, *Op. Cit*, lihat juga Patton, *Op. Cit*.

<sup>46</sup>Patton, *Ibid*.

<sup>47</sup>*Ibid*

Wawancara tersebut menggalang data mengenai bagaimana kepala madrasah melakukan persiapan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program supervisi dan mengapa mereka bersikap demikian. Pernyataan-pernyataan wawancara kepala madrasah disajikan bersama dengan masalah-masalah penelitian dan *framework* teoretis yang menjadi landasan riset. Semua wawancara direkam dengan *taperecorder* dengan seizin kepala madrasah dan semua orang yang diwawancarai. Pertanyaan-pertanyaan itu ditanyakan dalam bahasa Indonesia, dan secara umum wawancara berlangsung 60 menit hingga 90 menit.

#### *Wawancara Wakil Kepala Madrasah*

Wakil kepala madrasah yang bertanggung jawab atas kurikulum madrasah dipilih dengan sengaja karena pengetahuan mereka mengenai rencana-rencana dan program-program pengembangan madrasah khususnya kegiatan supervisi pembelajaran, yang merefleksikan komitmen, visi, dan ide-ide kepala madrasah tentang pengembangan madrasah. Wawancara dilakukan untuk mengumpulkan data mengenai situasi madrasah, praktik kepala madrasah dalam mensupervisi guru untuk meningkatkan efektifitas pembelajaran, dan konteks program tersebut dijalankan. Wawancara yang digunakan adalah wawancara yang tidak terstruktur dan direkam dengan *taperecorder* dengan seizin wakil kepala madrasah. Pertanyaan-pertanyaan itu ditanyakan dalam bahasa Indonesia, dan secara umum wawancara berlangsung 60 menit hingga 90 menit.

#### *Wawancara Guru*

Untuk tujuan pengumpulan data, guru-guru dibagi ke dalam tiga kategori berdasarkan pengalaman mereka. Kategorisasi ini didasarkan pada asumsi bahwa dalam konteks pendidikan Indonesia, orang-orang yang mengabdikan hingga tiga tahun dianggap guru junior. Guru-guru yang telah mengabdikan hingga enam tahun dianggap sebagai guru berpengalaman, sedangkan guru yang telah mengabdikan lebih dari enam tahun sebagai guru senior. Satu guru dari tiap kategori dipilih oleh peneliti untuk berpartisipasi dalam penelitian ini secara sukarela. Seleksi ini memastikan banyaknya perspektif guru yang berpengalaman yang dimasukkan dalam penelitian.

Tiga guru terpilih dari madrasah diwawancarai di waktu senggang mereka untuk mengumpulkan data mengenai kondisi madrasah, visi misi yang dikembangkan kepala madrasah dalam melaksanakan program supervisi pembelajaran di MAN 3 Malang, perspektif mereka tentang program kepala madrasah dalam melaksanakan program supervisi pembelajaran, dan konteks program tersebut dipraktikkan, khususnya dalam mengimplementasikan program-program supervisi madrasah, berhubungan orang-orang yang ada dalam organisasi maupun luar organisasi. Wawancara yang digunakan adalah wawancara yang tidak terstruktur dan direkam dengan *taperecorder* dengan seizin wakil kepala madrasah. Pertanyaan-pertanyaan itu ditanyakan dalam bahasa Indonesia, dan secara umum wawancara berlangsung 50 menit hingga 80 menit.

Cara yang *kedua* dalam pengumpulan data yang akan digunakan peneliti adalah dengan *pengamatan*. Pengamatan dilakukan secara alamiah dan wajar.

Pengamatan dilakukan dengan mengamati dan mencatat aspek-aspek yang berhubungan dengan perilaku kepala madrasah dan praktik-praktik pelaksanaan program supervisi dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran di MAN 3 Malang. Observasi terutama akan ditujukan untuk memperoleh data terkait dengan apa yang dikerjakan kepala madrasah (*cultural behaviour*) dan apa yang dibuat dan dipergunakan (*cultural artifact*) oleh partisipan<sup>48</sup>. Menurut Spradley, observasi sebagai metode ilmiah dilakukan dengan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena atau kejadian-kejadian yang diselidiki.<sup>49</sup>

Agar situasi dan latar penelitian dapat terekam dengan baik, peneliti mencatat segala sesuatu yang dilihatnya dalam bentuk catatan lapangan. Untuk menunjang kelengkapan data yang menggambarkan suasana alamiah serta kejadian-kejadian yang ditemui saat observasi, peneliti menggunakan alat bantu berupa kamera digital. Pengambilan gambar melalui kamera tentunya dilakukan atas izin subyek yang diteliti.

Cara yang *ketiga* adalah dengan studi *dokumentasi*. Metode ini digunakan untuk memperkuat dan menambah bukti-bukti dari wawancara<sup>50</sup>, khususnya menyangkut jumlah siswa, guru, serta performa madrasah dan siswa. Meskipun metode ini digunakan sebagai teknik pengumpulan data minor<sup>51</sup>, teknik ini berguna untuk menjawab, khususnya masalah penelitian tentang konteks madrasah yang diteliti. Dokumen-dokumen yang diteliti antara lain; profil

---

<sup>48</sup>James P. Spradley, *Participant Observation* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980).

<sup>49</sup>*Ibid.*

<sup>50</sup>Yin, 1994, *Op. Cit*, hlm. 81

<sup>51</sup>Lincoln & Guba, *Op. Cit.*

madrasah, booklet, brosur, majalah madrasah, buku Rencana Kegiatan Madrasah, tulisan-tulisan yang terdapat pada website, dokumen prestasi akademik maupun non akademik, dokumen silabus dan RPP, serta dokumen keadministrasian.

Digunakannya tehnik dokumentasi dalam penelitian ini, dikarenakan (1) sumber-sumber ini tersedia dan efisien, terutama dari segi waktu, (2) merupakan sumber informasi yang akurat dan dapat dianalisis kembali, (3) memiliki legalitas sehingga dapat memenuhi akuntabilitas, (4) bersifat non direktif sehingga tidak sukar untuk ditemukan<sup>52</sup>.

Pada dasarnya wawancara dilaksanakan secara simultan dengan pengamatan dan studi dokumentasi. Kadang-kadang wawancara merupakan tindak-lanjut dari pengamatan atau sebaliknya, begitu juga dengan simultansi antara wawancara dengan dokumentasi, pengamatan dengan dokumentasi. Khusus untuk memudahkan pelacakan hasil wawancara dan penyajiannya, peneliti memberikan kode yang tercantum pada bagian in-note yang terdiri dari beberapa digit angka dan huruf.

Untuk kelompok kode pertama adalah teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data (W; wawancara, O; observasi, D; dokumentasi), kode kelompok kedua adalah situs yang diteliti; 01 adalah MAN 3 Malang. Kelompok kode yang ketiga adalah inisial informan dan kedudukannya dalam struktur madrasah, kelompok kode yang keempat adalah waktu dilaksanakannya

---

<sup>52</sup>*Ibid*

kegiatan penelitian dan kelompok kelima adalah tanggal bulan dan tahun kegiatan dilakukan. Adapun pengkodean diatur sebagaimana berikut:

NO	Informan	Kedudukan dalam Struktur Madrasah	Kode
1	Binti Maqsudah	Kepala Madrasah	KM
2	Suwajito	Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum	WKM
3	Djasa	Guru	DJS
4	Suwajito	Guru	GR

### G. Analisis Data

Pada tahap berikutnya, yaitu *tahap pasca lapangan*. Pada tahap ini dilakukan analisis data. Analisis data adalah proses penelaahan dan penyusunan semua transkrip wawancara, catatan lapangan, dan material-material penelitian yang lain secara sistematis, hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bogdan & Biklen.<sup>53</sup> Selanjutnya, Yin menguraikan kegiatan analisis terdiri dari pengujian, pengkategorian, pentabulasian, atau pengkombinasian kembali bukti-bukti empiris untuk membangun proposisi-proposisi awal suatu penelitian.<sup>54</sup>

Oleh karena itu, dalam analisis data dalam penelitian ini peneliti mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan ini dilakukan dengan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensistesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis. Agar dapat menafsirkan dan menginterpretasi data secara baik dibutuhkan ketekunan, ketelitian, kesabaran,

---

<sup>53</sup>Bogdan & Biklen, *Op. Cit.* Hal. 35

<sup>54</sup>Yin, *Op. Cit.*, hal. 125

dan kreatifitas yang tinggi sehingga mampu memberikan makna pada setiap fenomena atau data yang ada.<sup>55</sup>

Analisis dalam-kasus terdiri atas prosedur-prosedur sebagai berikut:

#### 1. Transkripsi

Data yang dikumpulkan dari wawancara ditranskripsikan ke dalam bahasa Indonesia. Diharapkan bahwa transkripsi dapat dilakukan setelah setiap wawancara selesai<sup>56</sup>. Akan tetapi, hal ini tidak tercapai karena kesulitan-kesulitan teknis, yang mencakup jadwal wawancara yang sangat ketat. Wawancara dilakukan setiap hari, dan dalam sehari terdapat dua sampai tiga wawancara.

Di dalam mentranskrip, peneliti dibantu seseorang yang mempunyai pengalaman transkripsi untuk mentranskripsikan hasil wawancara. Dalam hal itu, evaluasi yang teliti terhadap hasil transkripsi, dengan mendengarkan ulang rekaman tiap wawancara sembari membaca transkrip, dilakukan untuk memastikan bahwa semua informasi telah tercakup, dan dekontekstualisasi yang besar dapat dihindarkan.

#### 2. Pengkodean dan Kategorisasi

Setelah membaca atau memisah-misahkan<sup>57</sup>, data rekaman dalam transkripsi dan dokumen diberi kode kategori-kategori untuk menyusun deskripsi dan tema-tema yang luas<sup>58</sup>. Strauss dan Corbin menjelaskan

---

<sup>55</sup>Miles & Huberman, *Op. Cit.*

<sup>56</sup>Poland, "Transcription Quality as an Aspect of Rigor in Qualitative Research", dalam A. Bryman & Burgess (eds), *Qualitative Research. Vol. III* (London: SAGE Publication. 1999).

<sup>57</sup>Johnson & Christensen, *Educational Research: Quantitative and Qualitative Approaches* (Boston: Allyn and Bacon, 2000)

<sup>58</sup>*Ibid*, juga lihat Cresswell, *Op. Cit.*

bahwa pengkodean bertujuan untuk mengelompokkan data ke dalam kategori-kategori yang memfasilitasi perbandingan antarkategori dan penyusunan konsep-konsep teoretis<sup>59</sup>.

Mengikuti pendapat ini, kategori-kategori didasarkan pada tema-tema yang muncul selama proses pengkodean dilakukan, yang diistilahkan sebagai *inductive codes* oleh Miles dan Huberman<sup>60</sup>. Namun, sebagai panduan umum pengkodean, kategori-kategori utama dibuat terlebih dahulu sesuai dengan beberapa proposisi (*framework* konseptual), yang diistilahkan dengan *a priori codes* oleh Miles dan Huberman<sup>61</sup>.

#### **H. Pengecekan Keabsahan Data**

Dalam penelitian ini, untuk memeriksa keabsahan (*trustworthiness*) data dilakukan dengan empat kriteria sebagaimana dianjurkan oleh Lincoln dan Guba<sup>62</sup>, yaitu derajat: (1) kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), dan (4) kepastian (*confirmability*).

Untuk memperkuat keseriusan dan kepercayaan penelitian ini, diterapkan beberapa program, diantaranya:

1. Masalah-masalah penelitian dihasilkan dari dan dilandasi oleh teori-teori yang berkembang mengenai program kepala madrasah dalam melaksanakan program supervisi pembelajaran<sup>63</sup>.

---

<sup>59</sup> Strauss & Corbin, *Op. Cit.*

<sup>60</sup>Miles dan Huberman, *Op. Cit.*

<sup>61</sup>*Ibid.*

<sup>62</sup>Lincoln & Guba, *Op. Cit.*, hal. 331

<sup>63</sup>J. Mason, *Qualitative Researching* (London: SAGE Publications, 2002)

2. Digunakannya banyak tehnik, yaitu ketekunan pengamatan, pengecekan anggota (*member check*), dan diskusi teman sejawat. Triangulasi dalam kaitannya dengan jumlah sumber yang banyak diterapkan<sup>64</sup> juga triangulasi dalam teknik pengumpulan data. Dengan demikian dalam penelitian ini, data mengenai program kepala madrasah dalam melaksanakan program supervisi di MAN 3 Malang tidak hanya dikumpulkan dari kepala madrasah, tetapi juga dari -wakil kepala madrasah, guru, dan siswa.

Macam triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pemeriksaan dengan memanfaatkan sumber, metode, dan teori. Triangulasi tehnik pengumpulan data dilakukan dengan cara membandingkan data atau informasi yang dikumpulkan melalui wawancara dengan tehnik lainnya, seperti observasi dan dokumentasi. Sementara triangulasi sumber data digunakan dengan cara menanyakan kebenaran data atau informasi tertentu yang diperoleh dari seorang informan dengan (dibandingkan) informan lainnya.<sup>65</sup> Meskipun Lincoln dan Guba tidak menganjurkan triangulasi teori, tampaknya Patton berpendapat lain. Menurutnya, triangulasi antar teori tetap dibutuhkan sebagai penjelasan banding (*rival explanation*).<sup>66</sup>

Kegiatan lapangan penelitian ini pada awalnya dijadwalkan tidak lebih dari tiga bulan. Namun di lapangan berbeda, dengan pertimbangan bahwa peningkatan waktu masih memunculkan informasi baru, maka lama kegiatan lapangan diperpanjang. Dengan perpanjangan waktu ini, seperti

---

<sup>64</sup>Marshall & Rossman, B., *Designing Qualitative Research* (Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. 1995)

<sup>65</sup>Lihat Lincoln & Guba, *Op. Cit.* Lihat juga Patton, M.Q, *Qualitative Evaluation and Research Method* (Newbury Park: C.A Sage, 1984).

<sup>66</sup>Lincoln & Guba, *Op. Cit.*, hal. 331

dikemukakan Moleong, peneliti dapat mempelajari "prilaku", menguji kebenaran dan mengurangi distorsi.<sup>67</sup> Kemudian, dengan mengamati secara tekun, peneliti dapat menemukan ciri-ciri atau unsur-unsur dalam suatu situasi yang sangat relevan dengan proses kepala madrasah dalam melaksanakan program supervisi di MAN 3 Malang.

Sedangkan pengecekan anggota (*member check*) dilakukan dengan cara menunjukkan data atau informasi yang telah ditulis dalam format catatan lapangan atau transkrip wawancara –termasuk interpretasi peneliti terhadap data- kepada informannya untuk diberikan komentar -. Hal ini dilakukan mengurangi kesalahpahaman penafsiran data yang diperoleh peneliti dari informan.

*Member Check* tidak digunakan pada semua informan, melainkan hanya kepada kepala madrasah yang dinilai peneliti sebagai informan kunci (*key informan*). Sedangkan diskusi dengan teman sejawat dilakukan dengan mendiskusikan data atau temuan-temuan di lapangan dengan teman sejawat, dalam hal ini teman-teman dari FITK UIN Maliki Malang. Pemeriksaan sejawat dilakukan dengan cara mengetengahkan (*to expose*) hasil penelitian, baik yang bersifat sementara maupun hasil akhir, dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.

3. Kesesuaian pengumpulan data dan metode analisis dengan masalah-masalah penelitian dijaga dalam studi ini dengan mengikuti secara seksama

---

<sup>67</sup>Moleong, *Op. Cit.*

garis-garis panduan dari literatur mengenai cara melaksanakan sebuah studi kualitatif.

4. Deskripsi yang kaya dan padat mengenai proses dan hasil riset disajikan untuk meningkatkan generalisasi yang naturalistik dan/atau berguna<sup>68</sup>.
5. Usaha meningkatkan keteralihan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara "uraian rinci" (*thick description*). Untuk itu, peneliti melaporkan hasil penelitiannya secermat dan selengkap mungkin yang menggambarkan konteks dan pokok permasalahan secara jelas. Dengan demikian, peneliti menyediakan apa-apa yang dibutuhkan oleh pembacanya untuk dapat memahami temuan-temuan

---

<sup>68</sup>Ibid, *hlm.* 210-211

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN**

#### **F. Perencanaan Program Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran MAN 3 Malang**

Pelaksanaan supervisi oleh kepala Madrasah di MAN 3 Malang dilakukan secara terencana, mulai dari menjadwalkan program supervisi, mensosialisasikan, melaksanakan sampai dengan mengevaluasi dan rencana tindak lanjutnya. Hal ini terungkap dalam wawancara dengan kepala Madrasah sebagaimana berikut:

Perencanaan tentunya saya buat sendiri sebagaimana tugas saya sebagai kepala Madrasah, sementara teman-teman yang lain mengikuti program saya, kecuali pengawas mereka yang buat program, penjadwalan juga mereka, cuman mereka ngasih tahu ke kita. Sementara untuk waka kurikulum, pak Jito dan para guru senior saya yang buat, sementara mereka yang melaksanakan di lapangan (W.01.BM.KM.08.00-09.35.12102016)

Hal tersebut juga didukung oleh bapak Suwajito guru senior sekaligus wakil kepala kurikulum sebagaimana wawancara berikut ini:

Ya memang supervisi ini tiap tahun direncanakan, dan kami yang ada dibidang kurikulum ini diberi tugas oleh bapak kepala untuk membantu proses supervisi baik supervisi secara langsung maupun tidak langsung (W.01.SWJT.WKM-10.00-11.30.12102016)

Kegiatan supervisi oleh kepala Madrasah dilakukan secara terjadwal dan disosialisasikan sebelumnya kepada semua guru di awal semester. Namun jadwal untuk pengawas diatur sendiri oleh pengawas, hanya diberitahukan kepada pihak Madrasah. Jadi jadwal supervisi pengawas tidak mengikuti jadwal Madrasah. Terkait hal tersebut, peneliti menanyakan kepada Madrasah dengan hasil sebagaimana berikut:

Kalo pelaksanaanya ya terjadwal sehingga guru-guru tahu kalo ada kegiatan supervisi dan ini kita sosialisasikan jadwalnya pas 3 hari sebelum semester dimulai, apa itu ya dalam rapat dinas atau IHT, ya *in house training* MAN, termasuk menyusun perangkat pembelajaran sekaligus sosialisasi, termasuk kita kasih tahu juga seminggu sebelum pelaksanaan supervisi. Jadi kita ingatkan satu minggu sebelumnya sehingga mereka bisa mempersiapkan dengan baik (W.01.BM.KM.08.00-09.35.12102016)

Pada kesempatan yang lain, Binti Maqsudah menyampaikan hal yang sama sebagaimana berikut:

Kalo pengawas itu ya mereka bikin jadwal sendiri. Kadang-kadang hanya lewat telepon saja mereka mau observasi sewaktu-waktu. Kadang-kadang telpon langsung, pak besok saya akan observasi untuk guru MIPA, ya akhirnya saya sampaikan kepada mereka. Ya mereka terjadwal untuk dirinya, tetapi tidak terjadwal di Madrasah ini. Mereka tinggal memberitahu atau ngebel cukup (W.01.BM.KM.08.00-09.35.12102016)

Hal tersebut juga didukung oleh bapak Suwajito Guru senior sekaligus wakil kepala kurikulum sebagaimana wawancara berikut ini

Pemberitahuan baik itu kadang-kadang medianya ditulis dipapan pengumuman, ya...kadang-kadang juga kita ingatkan bahwa ada kegiatan supervisi, jadi yang sudah terjadwal itu kemudian kita ingatkan lagi, kadang ini juga pas upacara juga disosialisasikan dan diingatkan program supervisi tersebut (W.01.SWJT.WKM.10.00-11.30.12102016).

Pada kesempatan yang lain, kepala Madrasah menyampaikan pentingnya sosialisasi dan penginformasian jadwal supervisi kepada para guru, diantaranya adalah guru lebih mempersiapkan diri dalam mengajar dengan mengatakan:

Ya harus kita informasikan, wong kita informasikan saja mereka tetep grogi, apalagi kalo kita tidak menginformasikan waktu supervisinya. Ya..lho pak, guru-guru itu kalo sudah kita supervisi itu macam-macam kejadiannya, ada yang minta ditunda, ada yang ijin sakit, ada yang belum siap dan sebagainya. Lha makanya kita kasih tahu bahwa jadwal supervisi adalah minggu depan gitu, termasuk kita tulis dipapan agar mereka lebih siap (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

Terkait dengan rasa grogi dan kegelisahan para guru ketika akan dilakukannya supervisi, baik kepala Madrasah maupun pengawas, sebagaimana digambarkan oleh guru senior MAN 3 Malang, Djasa dalam wawancara berikut ini:

Kadang-kadang kalau kita disupervisi itu grogi. Sehingga kami kalau ada pengawas ya itu-itu saja. Dulu guru seniornya saja tapi sekarang tidak. Sekarang pengawas minta jadwalnya. Kan kita sekarang ada 4. Umum, IPA, IPS dan rumpun agama. Ada jadwalnya masing-masing. Guru IPS misalnya. Siapa saja yang jadi binaannya dan minta jadwalnya. Jadi sewaktu-waktu pengawas minta 2 minggu bu untuk supervise. Ini jadwalnya pak. Lalu beliau masuk. Kadang-kadang guru-guru yang minta duluan. Nanti kalau awal kadang ndak terlalu grogi. Kadang kalau terakhir harus lebih bagus (W.01.DJS.GR.12.00-13.00.12102016).

Kesimpulan yang sama juga kami peroleh sebagaimana hasil wawancara dengan Djasa sebagaimana berikut:

....tidak hanya (IHT) itu pak, kadang juga ditulis di papan pengumuman yang ada di ruang guru. Misalnya tanggal sekian sampai sekian ada

supervisi dari kepala Madrasah, atau pengawas....itu cara sosialisasinya sehingga bisa mempersiapkan diri dulu (W.01. DJS.GR.12.00-13.00.12102016).

Dalam kesempatan yang lain, kepala Madrasah mengatakan dalam wawancara sebagaimana berikut:

Jadi pada saat rapat dinas itu kita sosialisasikan jadwal umumnya, tetapi secara individu,....misalnya pada hari ini kita akan mensupervisi guru A, guru B, guru C itu seminggu sebelum pelaksanaannya. Jadi kaya gitu prosedur yang kita buat. Sehingga mereka tahu bahwa di kita ini ada program supervisi dan mereka juga siap karena kita kasih tahu jadwalnya harinya apa (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Djasa tentang sosialisasi program supervisi oleh kepala Madrasah sebagaimana wawancara berikut:

Pada saat IHT awal, kami mesti melakukan supervisi. Per gurunya tidak terjadwal. Sewaktu-waktu. Pokoknya kita selalu siap untuk disupervisi. Bu Binti hanya memberi info tanggalnya supaya semua guru siap (W.01. DJS.GR. 12.00-13.00.12102016)

Terkait dengan visi pembinaan program supervisi, ditemukan bahwa kepala Madrasah belum memiliki visi misi khusus program supervisi di MAN 3, tetapi mengikuti dari direktorat pembinaan MA, sehingga supervisi di MAN 3 merupakan perwujudan dari pelaksanaan program supervisi direktorat. Hal ini seperti hasil wawancara dengan kepala Madrasah sebagaimana berikut:

Program ini kita mengikuti direktorat PMA....ya....itu direktorat pembinaan MAN, jadi tidak ada visi khusus tentang supervisi tetapi mengikuti programnya PMA, termasuk visi misinya mengikuti PMA (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

#### **G. Pelaksanaan Program Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di MAN 3 Malang**

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah, Ibu Binti Maqsudah diperoleh keterangan bahwa sasaran supervisi di MAN 3 ditujukan kepada

semua guru, baik yang profesional maupun yang belum. Hal ini sebagaimana hasil wawancara berikut:

Sasaran dari supervisi di Madrasah ini ya ...untuk semuanya, baik guru yang sudah dianggap profesional maupun yang belum profesional atau yang bermasalah aja. Kalo guru yang bermasalah itu pasti akan kita lebihkan perhatian, dan untuk guru yang profesional itu kan ada yang namanya...apa itu SKP. Satuan Kinerja Pegawai itu ya yang diamati adalah cara mengajar gurunya, termasuk saya kena SKP dari pengawas (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016)

Pada kesempatan yang lain, ibu Binti Maqsudah mengatakan:

Kalau guru bermasalah itu yang memang jadi sasaran supervisi, tapi guru yang profesional itu karena ada SKP itu, apa ya....Satuan Kinerja Pegawai dalam menilai kinerja guru. Jadi ya semuanya harus disupervisi (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016)

Hal tersebut juga didukung oleh bapak Suwajito guru senior sekaligus

wakil kepala kurikulum sebagaimana wawancara berikut ini:

Program supervisi ini ya sasarannya semua guru baik yang bermasalah maupun yang sudah profesional, karena profesional itu sifatnya relatif...tidak semua guru senior itu profesional, bahkan kadang-kadang ada teman yang muda itu yang lebih semangat, lebih pintar medianya, lebih semangat, lebih baik (W.01. SWJT.WKM.10.00-11.30.12102016).

Dalam melaksanakan supervisi, kepala Madrasah dibantu oleh wakil kepala kurikulum, guru senior tentunya juga oleh supervisor pembina atau pengawas, hal ini seperti yang disampaikan oleh Binti Maqsudah sebagaimana berikut:

Untuk pelaksanaan supervisi ini saya tidak sendirian, saya tugaskan wakil kepala bagian kurikulum juga, tapi waka yang lain tidak atau belum saya libatkan. Saya mensupervisi yang sesuai dengan bidang keahlian saya saja dan yang satu rumpun dengan saya (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

Hal yang senada juga disampaikan oleh Binti Maqsudah sebagaimana berikut:

Juga ini ni....saya juga libatkan guru senior seperti pak Djasa, guru bahasa arab itu, beliau juga pendamping K-13 induk cluster Malang, pak .....yang guru agama itu, ada juga guru Biologi, dari Matematika...nah kalo dulu banyak, cuman sekarang sudah banyak yang pensiun. Itu juga tentunya kami juga dibantu oleh pengawas pembina (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

Pada kesempatan yang lain, kepala Madrasah menyampaikan alasan kenapa harus melibatkan waka kurikulum dan guru senior lain, sebagaimana hasil wawancara berikut:

Hal ini saya lakukan kalo secara umum saya bisa mensupervisi, tapi kalo udah masuk ke wilayah mata pelajaran maka saya belum punya kompetensi, maka saya libatkan waka kuriukulum untuk mensupervisi sesuai dengan rumpun guru, begitu juga untuk guru yang senior itu, mensupervisi guru sesuai dengan rumpun guru senior, jadi biar sesuaiilah dengan keahliannya gitu... (W.01.BM.KM.08.00-09.35.12102016).

Supervisor pada MAN 3 yang melibatkan unsur wakil kepala bagian kurikulum juga disampaikan oleh Djasa, seorang guru senior yang ada di Madrasah tersebut sebagaimana hasil wawancara berikut:

Terkadang supervisi dilakukan oleh pak Suwajito. Kalau administrasinya ya kami pak. Kalau bu Binti supervisi kami, kami ditanya pelajarannya sampai dimana dan melihat proses pembelajaran di kelas. Setiap hari bu Binti di jam pertama keliling dari kelas ke kelas secara tidak langsung beliau mendengarkan apa yang kita ajar. Berdiri di dekat pintu atau jendela menunggu bagaimana kita mengajar (W.01.DJS.GR. 12.00-13.00.12102016).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Djasa tentang pelaksana program supervisi yang dibantu beberapa guru snior dan CCTV sebagaimana wawancara berikut

saya dan ketua MGMP local, pak hari (guru olahraga). Jadi orang-orang tertentu saja yang diberi ini. Jadi gak semua bu Binti. Kadang dilihat dari CCTV. Itu sangat membantu. Kadang kita saja yang setiap hari dengan bu Binti. Ketika bu Binti masuk kelas. Kita saja masih grogi (W.01.DJS.GR. 12.00-13.00.12102016)

Disamping waka kurikulum, guru senior dan pengawas pembina, kepala Madrasah juga dibantu oleh alat perekam CCTV yang terpasang pada 20 kelas di MAN 3 Malang. Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan bapak kepala Madrasah sebagaimana berikut:

Oh ya jangan lupa saya juga punya CCTV yang ini bisa membantu mensupervisi guru-guru, ya lumayanlah pak ini bisa untuk 20 kelas, tapi maaf bapak....ini hanya sifatnya membantu tugas saya saja. Ya ini sebenarnya adalah untuk keperluan ujian nasional saya butuh 20 kelas harus terpantau melalui CCTV. Walaupun saya juga nggak pernah menyampaikan bahwa saya akan melakukan supervisi melalui CCTV, tapi ini sangat membantu tugas saya melaksanakan supervisi... (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016)

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Djasa tentang pelaksanaan program supervisi yang dibantu beberapa guru senior dan CCTV sebagaimana wawancara berikut

saya dan ketua MGMP lokal, pak hari (guru olahraga). Jadi orang-orang tertentu saja yang diberi ini. Jadi gak semua bu Binti. Kadang dilihat dari cctv. Itu sangat membantu. Kadang kita saja yang setiap hari dengan bu Binti. Ketika bu Binti masuk kelas. Kita saja masih grogi (W.01. DJS.GR. 12.00-13.00.12102016)

Adapun sasaran supervisi pembelajaran dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran di MAN 3 Malang, sebagaimana data-data penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai hasil penelitian ini adalah:

#### 1. Pengembangan Proses Pembelajaran

Salah satu sasaran unsur supervisi adalah proses pembelajaran. Proses pembelajaran adalah seperangkat kegiatan belajar yang dilakukan oleh siswa yang di bawah bimbingan guru. Guru bertugas merumuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam proses pembelajaran. Hal tersebut yang menjadi prioritas

dari kepala Madrasah MAN 3 Malang, mulai dari pengawasan Rencana Pembelajaran yang dilakukan sebelum semester pembelajaran di mulai, metode pembelajaran, media yang digunakan, manajemen kelasnya, penataan bangkunya misalnya sampai proses evaluasi.

Ya RPP nya juga kita supervisi. Jadi yang disupervisi itu disamping RPP ya...juga metodenya juga, medianya juga....ya memang yang pertama kan yang ditagih dan para guru buat itu kan perangkatnya, kemudian pelaksanaanya seperti apa ini kita ya ke kelas untuk melihat metodenya, medianya, termasuk pengelolaan kelasnya seperti apa, baru kita supervisi dikelasnya seperti apa (W.01.BM.KM.08.00-09.35.12102016).

Hal tersebut juga didukung oleh bapak Suwajito guru senior sekaligus wakil kepala kurikulum sebagaimana wawancara berikut ini:

Juga tentang penilaian, kami diberikan softcopy tentang aplikasi penilaian, kemudian kami disupervisi apakah penilaian teman-teman sudah sesuai dengan prosedur yang ada di soft copy tersebut. Untuk media, sumber, metodenya, juga itu media yang baru, yang menarik kadang pas jalan-jalan, kepala Madrasah melihat ada media yang menarik gitu, kemudian beliau masuk...lha kalo udah cocok ya....udah bagus gitu ya...sudah (W.01.SWJT.WKM.10.00-11.30.12102016).

Supervisi pengembangan proses pembelajaran dengan melihat RPP guru juga disampaikan oleh Djasa, guru senior di Madrasah tersebut, sebagaimana hasil wawancara berikut:

....di awal semester. Awal semester itu kan kita di targetkan 3 hari gitu pak, setelah itu harus mengumpulkan RPP dan sebagainya itu pada awal semester. Bu Binti yang supervisi dan menandatangani. Kami yang dikurikulum tugasnya ditunjuk untuk mengevaluasi (W.01.DJS.GR. 12.00-13.00.12102016)

Seorang guru dalam proses pembelajaran harus mampu menciptakan suasana yang menyenangkan. Seorang guru tidak hanya sekedar menyampaikan materi, tetapi ia harus mampu memberikan pengalaman belajar yang terbaik bagi peserta didiknya. Selain itu, seorang guru harus mempunyai keterampilan

atau keahlian mengajar seperti, keterampilan menjelaskan, mengelola materi, mengelola kelas, dan keterampilan lainnya. Untuk menciptakan suasana belajar yang menyenangkan serta menjadikan seorang guru yang profesional, seorang supervisor harus dapat mendorong dan memberikan bimbingan kepada guru untuk mengembangkan berbagai model rancangan pembelajaran. Dalam hal ini kepala madrasah mengatakan:

Sebelum K-13 itu, untuk IPS dan materi umum itu kan banyak ceramahnya, pembelajarannya banyak ceramahnya. Nah sekarang itu kan dituntut harus lebih aktif siswanya, tidak hanya ceramah, ya...diskusi, seminar kecil, diskusi kelompok dan sebagainya. Kalo yang IPA kan sudah biasa di laboratoriu, praktikum jadi anaknya enak. Nah yang IPS dan yang umum itu ya gurunya yang harus dituntut kreatif dan aktif, sehingga pembelajarannya itu tidak membosankan itu harus seperti apa, jadi kita yang kita supervisi itu ya proses pembelajarannya yang mengaktifkan siswanya seperti apa (W.01.BM.KM.08.00-09.35.12102016).

## 2. Pengembangan Kurikulum

Sementara untuk supervisi aspek pengembangan kurikulum pembelajaran di MAN 3 Malang, kepala Madrasah mensupervisi, mulai dari pengiriman guru untuk mengikuti pelatihan, workshop kurikulum, mensupervisi pelaksanaannya seperti pendekatan pembelajarannya apakah sudah *scientific learning*, penilaiannya apakah sudah *authentic assesment*, medianya apakah sudah memenuhi prinsip-prinsip pengembangannya, dan sebagainya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh kepala Madrasah melalui wawancara sebagaimana berikut:

Untuk program penyusunan kurikulum, selalu kita lakukan setiap tahun, termasuk untuk matapelajaran tambahan seperti muatan lokal, ya...bahasanya barangkali kita supervisi setiap tahunnya, mulai dari penyusunan RPP nya sampai dengan media yang dipilih oleh guru (W.01.BM.KM.08.00-09.35.12102016).

Secara lebih detail kepala madrasah menyampaikan tentang bentuk-bentuk dan hal-hal yang disupervisi sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

Seperti ini pak, untuk kurikulum 2013 ini, bentuk supervisi kita ya ...mereka kan sumbernya sudah dari mana-mana, jadi saya melihat saja apakah *scientific learning* itu sudah dilaksanakan belum oleh bapak-ibu guru. Jadi sudah *scientific* betul apa nggak, termasuk evaluasinya apakah sudah menerapkan *authentic assesment* belum, sudah memenuhi syarat seperti K-13 apa belum. Itu yang kita supervisi untuk pembinaan kurikulum baru (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

Pada kesempatan yang lain, kepala Madrasah juga menyampaikan dalam wawancara berikut:

Secara bertahap kita mengadakan pembinaan kurikulum kepada para guru dengan mengirimkan mereka mengikuti bimbingan teknis K-13, seperti kemaren itu kita mengirimkan 5 orang ke Malang kota, ya ada yang tingkat propinsi di Surabaya itu, ada yang tingkat nasional di Jakarta, ada yang di kota Malang, kabupaten ya...termasuk kita juga pernah mengadakan pembinaan di madrasah sendiri. Ya itu pak wujud pembinaan kurikulum itu... (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016)

Pada kesempatan yang lain, kepala Madrasah menyampaikan hal sama dalam wawancara berikut:

Ya itu kita lakukan setelah kita memiliki instruktur nasional untuk kurikulum 2013 sebanyak 5 orang ya akhirnya kita adakan sendiri di sini, dan kadang kadang kita juga di undang di PMPTK IPS dan yang lain, termasuk pernah di VEDC itu untuk pembinaan kurikulumnya (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

Hal tersebut juga didukung oleh bapak Suwajito guru senior sekaligus wakil kepala kurikulum sebagaimana wawancara berikut ini:

Untuk pengembangan kurikulum, beliau fokuskan ke teman-teman sifatnya sharing-sharing antar teman begitu, rapat kecil, diskusi kecil, begitu.... antar teman sehingga tidak ada saling curiga, dan anggapan yang kurang baik begitu....hanya kekurangan apa, kesulitannya apa, itu kita share dan solusinya bagaimana (W.01.SWJT.WKM.10.00-11.30.12102016).

### 3. Pengembangan Sumber Daya Guru dan Staf Madrasah

Semua institusi, pasti berusaha meningkatkan sumber daya manusia yang dimilikinya, termasuk institusi pendidikan. Guru termasuk komponen sumber daya pendidikan yang memerlukan bantuan dari supervisor untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Usaha supervisor untuk meningkatkan sumber daya guru dapat dilakukan melalui lembaga pendidikan, penataran, pelatihan, workshop dan lain-lain. Hal ini seperti yang peneliti peroleh dari hasil wawancara dengan kepala Madrasah sebagaimana berikut:

Saya lebih sering menggunakan pendekatan klinis dalam pengembangan guru dan staf madrasah, ya kadang kita kirim mereka untuk ikut workshop tadi, kadang training-training gitu, tapi yang sering saya lebih ke individu, saya dekati mereka, saya ajak ngomong mereka sambil jalan-jalan gitu dan itu lebih mengena. Akhirnya para guru menyadari kekurangannya...ya kadang-kadang dia sendiri yang mengajukan sendiri perbaikannya (W.01.BM.KM.08.00-09.35.12102016).

Pada kesempatan yang lain, kepala madrasah menyampaikan dalam wawancara berikut:

Pelatihan-pelatihan untuk pengembangan teknis guru juga kita lakukan, misalnya untuk guru kita kirim mereka untuk workshop tentang pengembangan media, metode, teknis-teknis pembuatan RPP dan sebagainya. Untuk para staf juga sama, pelatihan yang berhubungan dengan tugas mereka dan jabatan mereka (W.01.BM.KM.08.00-09.35.12102016).

#### **H. Strategi pelaksanaan Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran MAN 3 Malang**

Percakapan pribadi antara kepala Madrasah dengan seorang guru sebagai usaha untuk memecahkan masalah-masalah pribadi yang ada hubungannya dengan jabatan mengajar, hampir selalu dilakukan dalam konsep supervisi di MAN 3 Malang. Percakapan individual dilaksanakan setelah observasi kelas. Percakapan ini digunakan untuk mengetahui

proses belajar mengajar. Dengan demikian dapat membantu guru-guru untuk memecahkan masalah yang mereka hadapi. Percakapan ini berakhir dengan rencana bersama untuk mengadakan perbaikan-perbaikan. Percakapan individual juga dilaksanakan dalam percakapan sehari-hari misalnya kepala madrasah secara tidak langsung menanyakan sesuatu yang ada hubungannya dengan pengajaran dengan guru. Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah sebagaimana berikut:

Saya juga kadang-kadang melakukan kunjungan kelas gitu, kadang observasi juga, hasilnya nanti guru saya ajak ngomong melalui percakapan individu.....tapi memang yang sering saya lebih ke individu, saya dekati mereka, saya ajak ngomong mereka sambil jalan-jalan gitu dan itu lebih mengena. Akhirnya para guru menyadari kekurangannya...ya kadang-kadang dia sendiri yang ngajukan sendiri perbaikannya..... (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016)

Pada kesempatan lain, bapak kepala Madrasah menyampaikan dalam wawancara sebagaimana berikut:

Tapi pembinaan untuk para guru dan staf memang lebih banyak bersifat individu, saya ajak diskusi, kurangnya ini harus ditutupi, waka kurikulum juga saya uruh melihat anak buahnya seperti itu, ya untuk pengawasannya begitu, saya ajak ngomong mereka secara individu, termasuk saya minta para waka saya juga untuk mendekati kepada para staf yang sesuai dengan alur organisasinya (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

Hal tersebut juga didukung oleh bapak Suwajito guru senior sekaligus wakil kepala kurikulum sebagaimana wawancara berikut ini:

Yang langsung itu ibu kepala langsung ke kelas, dan langsung bisa kami lihat, beliau minta kelengkapan perangkat pembelajarannya, kadang-kadang beliau juga diundang oleh guru agar dirinya disupervisi, walaupun tidak ada jadwal resmi, sehingga sifatnya juga lebih fleksibel (W.01. SWJT.WKM.10.00-11.30.12102016).

Teknik individu dengan percakapan pribadi ini dilakukan dengan cara mengadakan dialog antara supervisor dengan guru tentang problematika yang dihadapi dalam melaksanakan pembelajaran. Di samping itu, kepala Madrasah juga menggunakan teknik observasi kelas. Hal ini terungkap dalam wawancara dengan kepala Madrasah sebagaimana berikut:

Yang sering saya lakukan adalah kunjungan kelas, ya observasi juga pernah, tapi lebih mengena di individu kunjungan kelas itu pak. Kelompok juga ya...cuman jarang-jarang karena kadang-kadang kekurangannya lebih bersifat individu guru-guru itu kalo mengajar. Jadi ya pake individu lebih sering (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016)

Kepala madrasah juga mengatakan bahwa observasi dilakukan dengan perencanaan yang matang, baik yang dilakukan dengan pemberitahuan dulu kepada guru maupun yang tidak. Demikian hasil wawancara dengan kepala Madrasah sebagaimana berikut:

Observasi itu ya...kadang saya kasih tahu dulu gurunya, kadang juga tanpa pemberitahuan, cuman untuk yang observasi harus kita siapkan cek listnya, kita rencanakan aspek apa yang diobservasi, kemudian hasil pelaksanaannya kita sesuaikan dengan standarnya sampai nanti rencana tindak lanjutnya seperti apa.... (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016)

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Djasa tentang pelaksanaan supervisi observasi oleh kepala madrasah sebagaimana wawancara berikut:

Terkadang komunikasinya bu Binti menunggu kami atau memanggil kami di sela-sela pembelajaran. tapi kadang-kadang bu Binti tiba-tiba muncul tidak terjadwal. Kadang ada guru yang terlambat, bu Binti masuk duluan. Supervisi tidak hanya bagaimana mengajar tetapi juga kedisiplinan (W.01. DJS.GR. 12.00-13.00.12102016).

Djasa juga menyampaikan sebagaimana berikut:

Itu sering pak. Hampir setiap hari termasuk untuk saya sendiri. Itu kadang saya kebetulan saya masuk gitu pak, lalu ada keperluan kurikulum. Kadang kelas dimasuki bu Binti. Jadi saya langsung minta maaf ke bu Binti dan mengatakan kalau tadi masih ada perlu kurikulum.

Itu sering pak dan tidak hanya saya saja, guru-guru lain juga begitu (W.01. DJS.GR. 12.00-13.00.12102016).

Pada kesempatan yang lain, kepala madrasah mengatakan dalam sebuah wawancara sebagaimana berikut:

Observasi juga pernah saya lakukan, ya dengan bawa lembar observasi saya wira-wira kemudian saya cek list gitu. Itu juga sudah kita rencanakan sehingga udah kita persiapkan semua lembar instrumennya, pas kita di depan kelas gitu sambil jalan-jalan kita isi lembar cek listnya, ya....situ sih nggak tahu kalo saya sedang melaksanakan supervisi, nanti setelah selesainya beliau mengajar saya dekati gitu, saya tunjukkan hasil observasi saya (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

Disamping melalui proses observasi secara langsung, bapak kepala Madrasah juga menggunakan teknik supervisi tidak langsung, yaitu melalui alat perekam CCTV yang terpasang pada 20 kelas di MAN 3. Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan bapak kepala Madrasah sebagaimana berikut:

Oh ya jangan lupa saya juga punya CCTV yang ini bisa membantu mensupervisi guru-guru secara tidak langsung, ya lumayanlah pak ini bisa untuk 20 kelas, tapi maaf bapak....ini hanya sifatnya membantu tugas saya saja. Ya ini sebenarnya adalah untuk keperluan ujian nasional saya butuh 20 kelas harus terpantau melalui CCTV. Walaupun saya juga nggak pernah menyampaikan bahwa saya akan melakukan supervisi melalui CCTV, tapi ini sangat membantu tugas saya melaksanakan supervisi... (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016)

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Suwajito tentang pelaksanaan supervisi kunjung kelas melalui MGMP oleh kepala Madrasah sebagaimana wawancara berikut:

Pelaksanaan supervisi kunjung kelas lain pernah....cuman sifatnya ya antar guru team teaching di MAN ini saja, tidak ke madrasah lain, karena itu tidak ada alurnya dan adminstrasinya ribet, ijin sana-ijin sini. Ya yang lebih bersifat intern saja antar guru serumpun saling kunjung gitu. Tapi kalau melalui MGMP pernah, baik MGMP madrasah maupun lintas madrasah di kota Malang. Tapi itu lebih kepada tindaklanjutnya (W.01. SWJT.WKM.10.00-11.30.12102016).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Djasa tentang pelaksanaan supervisi CCTV oleh kepala Madrasah sebagaimana wawancara berikut:

saya dan ketua MGMP lokal. Jadi orang-orang tertentu saja yang diberi ini. Jadi gak semua bu Binti. Kadang dilihat dari cctv. Itu sangat membantu. Kadang kita saja yang setiap hari dengan pak BM. Ketika bu Binti masuk kelas. Kita saja masih grogi (W.01.DJS.GR. 12.00-13.00.12102016)

Adapun proses pelaksanaan supervisi individu oleh kepala madrasah MAN 3 Malang dilakukan secara non formal dengan mengedepankan pendekatan kolegial dan humanis untuk memberikan penghargaan kepada para guru dalam menyelesaikan masalah pembelajaran. Diantara bentuknya adalah dengan memanggil secara langsung, tidak melalui perantara orang lain, diajak jalan-jalan, di taman Madrasah bahkan tidak pernah dipanggil dikantor, sambil berangkat mengajar dan sebagainya. Hal ini diperoleh dari hasil wawancara dengan kepala madrasah sebagaimana berikut:

Kalo dipanggil dikantor saya nggak pernah, ini saja pak kesannya itu yang kurang baik, seakan-akan kita ini menggurui atau menyalahkan. Kalo disini (dikantor) kayak gurui gitu. Tapi kalo kita lakukan itu tidak formal. Jadi seringnya ya....sambil jalan jalan naik gitu saya sampaikan apa itu kekurangannya, kadang-kadang sambil duduk duduk gitu pak (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

Pada kesempatan yang lain, kepala madrasah juga mengatakan:

Kadang-kadang memang saya panggil, tapi saya manggilnya nggak pernah saya nyuruh TU, biar kesanya oh....bapak ini dipanggil ibu kepala jadinya kan nggak enak kan, itu situasi itu beda karena kok dipanggil kepala gitu. Jadi saya cari sendiri, saya panggil sendiri supaya kesanya ehhhh biasa dipanggil pak kepala, gitu pak, kemudian saya ajak ngomong gitu, karena memang saya ini dengan para teman guru itu akrab semua (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Suwajito tentang pelaksanaan supervisi individu oleh kepala Madrasah sebagaimana wawancara berikut:

Kalo individu itu bisa dari hati-ke hati, tidak diketahui orang lain, kalo kedengar guru/orang lain kan nggak enak kelihatan bermasalah. Beliau kan juga menjaga teman-teman lho terutama ke teman-teman yang senior. Karena anggapanya itu kalo disupervisi kemudian dipanggil dan ketahuan teman yang lain itu ya kayak kena masalah gitu (W.01. SWJT.WKM.10.00-11.30.12102016).

Pada kesempatan lain, Djasa menyampaikan tentang cara berkomunikasi dalam supervisi kepala madrasah sebagaimana hasil wawancara berikut:

masuk kelas tidak sampai jam terakhir lalu disampaikan kekurangan kita.... kadang juga setelah selesai pembelajaran di kelas. Bu Binti jarang memanggil guru. Bu Binti yang mendatangi kita. Biasanya lebih akrab. Jarang dipanggil khusus ke kantor (W.01. DJS.GR.12.00-13.00.12102016).

Kepala Madrasah juga pernah menegur secara langsung di kelas bilamana memang hal tersebut diperlukan, tetapi tetap menjaga etika supervisi, baik dilakukan di dalam kelas maupun diluar kelas. Hal ini seperti dikatakan oleh kepala madrasah sebagaimana hasil wawancara berikut:

Pernah juga menegur secara langsung di kelas, ya....waktu itu mata pelajaran agama Islam, tapi karena memang waktu itu beliau itu bukan guru agama, tapi guru bahasa arab, tapi karena bahasa arab sudah ada di sini, jadi mereka kita pindah ngajar agama karena memang satu rumpun kan. Ini yang kadang-kadang kurang pas. Tapi ya itu pak....seteah saya tegur ya sudah nggak ada apa-apa, karena memang beliau juga menyadari ini tugas supervisi (W.01.BM.KM.08.00-09.35.12102016).

.....Guru seni juga pernah langsung saya tegur dikelas, tapi anak-anak nggak tahu saya lakukan supervisi (W.01.BM.KM.08.00-09.35.12102016).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Djasa tentang pelaksanaan supervisi observasi oleh kepala madrasah sebagaimana wawancara berikut:

masuk kelas tidak sampai jam terakhir lalu disampaikan kekurangan kita.... kadang juga setelah selesai pembelajaran di kelas. Bu Binti jarang memanggil guru. Bu Binti yang mendatangi kita. Biasanya lebih

akrab. Jarang dipanggil khusus ke kantor (W.01.DJS.GR.12.00-13.00.12102016)

Menurut Suwajito, kepala madrasah juga pernah melaksanakan observasi dengan penilaian diri, cuman hal tersebut jarang dilakukan sebagaimana hasil wawancara berikut:

Supervisi dengan evaluasi diri juga pernah...lha ini kaitanya dengan PKG, itu form itu kami berikan dulu biar dipelajari, baru mereka yang ngisi, dan kita krosscek. Sebenarnya itu kan kita yang ngisi....tapi kita coba bapak-bapak yang ngisi (W.01.SWJT.WKM.10.00-11.30.12102016).

Pada kesempatan lain, Djasa menyampaikan tentang cara berkomunikasi dalam supervisi kepala madrasah sebagaimana hasil wawancara berikut:

Terkadang komunikasinya bu Binti menunggu kami atau memanggil kami di sela-sela pembelajaran. tapi kadang-kadang bu Binti tiba-tiba muncul tidak terjadwal. Kadang ada guru yang terlambat, bu Binti masuk duluan. Supervisi tidak hanya bagaimana mengajar tetapi juga kedisiplinan (W.01. DJS.GR. 12.00-13.00.12102016)

Kepala madrasah juga bercerita dalam sebuah wawancara sebagaimana berikut:

Klinis dalam pelaksanaannya itu ya individu, kita ajak mereka untuk menentukan apa yang kita amati. Sebelum masuk ke kelas biasanya guru itu mengatakan bahwa saya mengajar dengan materi ini. Kemudian saya akan menyampaikan bahwa saya akan mengamati metodenya, atau materinya gitu. Nanti baru saya amati setelah guru masuk, dan setelah selesai, saya katakan bahwa ini sudah bagus, tinggal yang ini, kemudian saya tawari kira-kira apa yang harus kita rubah, perlu diganti apa tidak, kalo perlu diganti ya monggo, kalo tidak ya monggo. Ya biasanya kita dorong guru untuk menentukan sendiri solusinya. Ya kita ajak para guru itu diskusi menentukan tindakanya...Kalo begini enak apa tidak, karena barangkali enak menurut saya belum tentu enak menurut bapak guru (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

Beliau juga mencontohkan perilaku supervisi sebagaimana berikut:

Contoh simpelnya begini....kita berikan supervisi seperti ini....misalnya kalo bapak mau mengajar jangan langsung menulis di papan ditengah-tengah, karena nanti anak itu bingung mulainya dari mana, urut-urutanya dia bingung. Tapi kalo papan kita bagi dua, nanti tulisanya

urut-urutanya gampang dan anak nanti mudah untuk mengidentifikasinya mana yang dulu dan mana yang belakangan (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

.....Kasus pernah terjadi bapak, ketika saya mensupervisi itu guru kemudian sakit, kemudian minta ditunda, ya karena mungkin tekanan, atau mungkin karena beliau guru baru dan biasanya itu ibu-ibu. Akhirnya saya lakukan observasi yang memang tidak diketahui oleh mereka, sehingga mereka tidak grogi (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016)

Terkait dengan alasan pemilihan teknik individual, kepala madrasah

menjelaskan bahwa hal tersebut dilakukan untuk menjaga sisi kemanusiaan dan kolegial serta lebih mengena terhadap permasalahan pembelajaran. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh kepala madrasah dalam wawancara sebagaimana berikut:

Karena kalo pengawas itu memang tekanannya sudah tinggi, jadi pressure pengawas gitu keras dan saklak gitu pak. Jadi saya lebih mengedepankan kolegial, ya ngalahi gitu pak....jangan semuanya keras dan tekanan tinggi semuanya, nanti guru pada stress. Jadi kami mengedepankan kekeluargaan sehingga bisa mengetahui banyak tentang kondisi guru kami. Pendekatan saya ya dengan hati tadi itu pak, lebih ke kolegial gitu.... (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016)

Pada kesempatan yang lain, kepala madrasah juga mengatakan:

Yang sering saya lakukan adalah kunjungan kelas, ya observasi juga pernah, lebih mengena di individu kunjungan kelas itu pak. Kelompok juga ya...cuman jarang-jarang karena kadang-kadang kekurangannya lebih bersifat individu guru-guru itu kalo mengajar. Jadi ya pake individu lebih sering (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016)

Kepala madrasah juga sering menggunakan kelompok untuk mensupervisi. Teknik supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik yang dilaksanakan bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok kerja (unit kerja). Teknik ini berbentuk diskusi maupun pertemuan ilmiah. Diskusi dilakukan antar guru bidang studi, guru serumpun. Sedangkan pertemuan ilmiah berbentuk workshop, seminar, dan lokakarya.

Kelompok pernah tetapi saya sering individu karena saya anggap lebih mengena begitu. Kalo kelompok gitu ya kalo kasusnya itu untuk banyak orang yang serumpun, jadi saya kumpulkan banyak orang kita kasih pembinaan, termasuk kelompok itu ya kita kirimkan tadi ke pelatihan-pelatihan. Tapi lebih banyak diskusi kita kumpulkan guru-guru yang “bermasalah”, kadang juga saya tawarkan kepada mereka gimana cari solusinya (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Djasa tentang pelaksanaan

supervisi kelompok oleh kepala madrasah sebagaimana wawancara berikut:

kalau lesson study pak. Ya itu biasanya kami MGMP dan ada pengawas. Kadang bu Binti mengikuti di sana walaupun tidak full disitu. Itu MGMP nya kita. Jadi kita mempunyai 2 MGMP yaitu MGMP level Madrasah dan MGMP yang di kota. Kalau kita mengatakan itu team teaching. Jadi saling mengisi (W.01. DJS.GR. 12.00-13.00.12102016).

Hal yang sama juga dinyatakan oleh Djasa tentang pelaksanaan supervisi

kelompok oleh kepala madrasah sebagaimana wawancara berikut

Itu biasanya yang pernah kita lakukan itu yang serumpun. Kebetulan saya ekonomi, antropologi, geografi, dan sejarah. Lha itu kita masuk secara team teaching dan lalu kita membuat masalah tentang pasar geografi, materi lingkungan di sekitar pasar. Itu yang kita lakukan. Seperti bahasa indonesia juga begitu. Cuman kita lakukan di madrasah dengan kerjasama lintas serumpun (W.01.DJS.GR.12.00-13.00.12102016)

Pada kesempatan lain terkait dengan teknik yang digunakan kepala madrasah

dalam supervisi terungkap dalam wawancara dengan kepala Madrasah

sebagaimana berikut:

.... baru sebatas itu bapak, ya kunjungan kelas itu, observasi, diskusi, mengirim pada pelatihan-pelatihan itu. Kalo mengirim ke madrasah untuk tukar guru atau belajar kepada guru di madrasah lain belum pernah. Terus terang belum pernah (W.01.BM.KM.08.00-09.35.12102016).

## **I. Evaluasi Program Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di MAN 3 Malang**

Sedangkan terkait dengan evaluasi program supervisi, hasil wawancara menyimpulkan bahwa kegiatan evaluasi dilakukan tetapi kurang maksimal dan tidak tertulis serta kurang terencana dengan baik. Hasil wawancara dengan kepala madrasah terungkap sebagaimana berikut:

Evaluasi program supervisi ya itu pak, saya ini punya kelemahan bahwa evaluasi supervisi saya tidak tuliskan. Tapi bukan berarti tidak kami evaluasi. Ya caranya kami diskusikan dengan waka kurikulum, ini kira-kira tindakan apa yang kita lakukan, misalnya apakah kami kirim untuk ikut workshop ya guru ini yang kita kirim yang diutamakan, itu kita diskusikan, cuman ya itu tadi tidak tertulis...gitu pak (W.01.BM.KM.08.00-09.35.12102016).

**J. Faktor Penghambat dan Pendukung Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran MAN 3 Malang**

Faktor penghambat pelaksanaan supervisi di MAN 3 ini diantaranya adalah padatnya jadwal pelatihan, training untuk pembinaan para guru dan seringkali kegiatan baik Madrasah maupun kota Malang yang melibatkan guru dan siswa sehingga Madrasah sering libur, apalagi Malang adalah kota Wisata sehingga kegiatan-kegiatan sering dilakukan dan meliburkan siswa, seperti karnaval, bantengan, festival bunga, pawai dan sebagainya. MAN 3 Malang sebagai salah satu Madrasah favorit yang ada di Kota Malang tentu pelibatanya dalam kegiatan-kegiatan tersebut sangat diharapkan. Hal ini terangkum dalam wawancara dengan kepala Madrasah sebagaimana berikut:

Seringnya ada kegiatan workshop atau pelatihan di luar, nah itu termasuk saya juga setingkali harus mengikuti kegiatan workshop/diklat diluar, itu kan menghabiskan waktu, sehingga kadang-kadang yang kita jadwalkan itu ya tidak sesuai dengan kenyataan di lapangan (W.01.BM.KM.08.00-09.35.12102016).

Kemudian beliau mencontohkan:

Seperti kemaren itu kita mengirim guru MIPA hampir semuanya itu pak, matematika 3 orang, kimia 3, Biologi 3, Fisika orang guru Kimia, 5 hari lagi pak. Padahal bagus untuk guru karena mereka menyerap ilmu baru, tapi kurang bagus untuk siswa akhirnya banyak yang ketinggalan dan juga untuk supervisi saya... (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016)

Hal yang sama juga dinyatakan oleh Djasa tentang hambatan pelaksanaan supervisi sebagaimana wawancara berikut:

Mungkin informasi untuk anak-anak lebih penting. Lalu yang kedua, ini yang saya amati, kami juga melihat di jurnal. Hari ini sudah di jadwalkan terus kosong, ya gurunya yang kosong. Karena kalau awal-awal seperti ini biasanya ada workshop (W.01.DJS.GR. 12.00-13.00.12102016).

Pada kesempatan yang lain kepala madrasah mengatakan dalam wawancara sebagaimana berikut:

Seringnya Malang ini mengadakan kegiatan misalnya upacara, kirab, karnaval, budaya apa itu, ulangtahun kota Malang gitu kita selalu dilibatkan dalam kegiatan tersebut. Karena seringkali melibatkan siswa juga ya...akhirnya Madrasah juga libur. Nah ini kan juga menghambat supervisi, siapa yang akan kita supervisi wong gurunya ikut pawai semua. Malang ini kalo ada kegiatan itu siswanya disuruh keluar, akhirnya kan libur semua. Nah kalo banyak kegiatan banyak libur...kapan kita supervisinya (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

Hal yang sama juga dinyatakan oleh Djasa tentang pelaksanaan supervisi kelompok oleh kepala Madrasah sebagaimana wawancara berikut

kan kita itu kalau di Malang Pak, Madrasah yang favorit. Kadang sering ada tamu, kadang-kadang sering dijadwal ini tiba-tiba dari luar misalnya ada sosialisasi dari perguruan tinggi mungkin yang lebih penting atau mungkin dari anak-anak yang alumni, ya dari UB, STAN. Jadi harus mengorbankan jadwal itu (W.01. DJS.GR. 12.00-13.00.12102016).

Pada kesempatan lain Suwajito menguatkan hambatan pelaksanaan supervisi tentang kurang siapnya mental para guru sebagaimana wawancara berikut:

Kendalanya itu kadang-kadang guru merasa tidak siap, jadi persiapannya itu persiapan mental. Belum siap itu bisa dikategorikan betul-betul tidak

siap, atau yang kedua merasa tidak PD. Sebenarnya semua perangkat sudah pernah, tapi kadang tidak PD dan hanya perangkatnya dululah, jadi ini mental yang berbicara (W.01.SWJT.WKM.10.00-11.30.12102016).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Suwajito tentang kendala pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah sebagaimana wawancara berikut:

Protes sih tidak...tapi menunda waktu pelaksanaan yang sering, misalnya alasan ada remidi, kadang sakit itu pernah, ya...mungkin belum siap gitu sering. Mungkin ini ya faktor mental.... (W.01.SWJT.WKM.10.00-11.30.12102016)

Hal yang sama juga disampaikan oleh Djasa tentang kendala supervisi terkait dengan jumlah guru yang banyak sebagaimana wawancara berikut:

kan gak mungkin karena dengan jumlah guru yang sekian banyak dan waktunya bu Binti yang juga demikian. Sehingga tidak merata ke semua guru. Lha, kalau tidak merata ke semua guru. Kan kadang-kadang timbul rasa cemburu. Kebetulan kok saya terus. Kok ya apes. Pada hal-hal tertentu tidak hanya saat pembelajaran, kadang UTS begitu yang jaga. siapa yang terlambat. itu kan bu Binti punya catetan tersendiri. kadang ya apes pak , kadang rajin sekali, tapi waktu bu Binti neliti kok ya pas terlambat. Nah kadang-kadang yang tidak merata itu tadi karena faktor jumlah guru yang sekian banyak. 93 guru tambah lagi guru baru jadi 96 (W.01. DJS.GR. 12.00-13.00.12102016).

Adapun faktor yang mendukung pelaksanaan supervisi di MAN 3 Malang adalah pemahaman para guru tentang supervisi yang sudah sangat baik dan juga perangkat pembelajaran yang sudah lengkap. Hal ini seperti yang dinyatakan kepala madrasah dalam wawancara sebagaimana berikut:

Kalo pemahaman mereka tentang supervisi itu sudah baik, karena mereka sudah paham dengan apa itu ya SKP tadi, jadi mereka semuanya siap untuk di supervisi karena memang itu harus, jadi harus menyiapkan diri. Jadi memang dari sekian banyak guru ada juga yang melenseh-melenseh gitu ya ada saja (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Suwajito tentang pendukung pelaksanaan supervisi oleh kepala Madrasah sebagaimana wawancara berikut:

Kalo pendukungnya sih...ini pak saya kira bapak kepala madrasah sangat konsern dan mendukung sekali program supervisi ini, jadi ini semuanya didukung oleh bapak kepala madrasah. Bahkan untuk perubahan kurikulum K-13 ini semuanya kebutuhan yang berhubungan dengan perbaikan kurikulum disupport penuh oleh bapak kepala (W.01. SWJT.WKM.10.00-11.30.12102016).

Pada kesempatan yang lain kepala madrasah mengatakan dalam wawancara sebagaimana berikut:

Gurunya udah siap semua perangkatnya, jadi ya kayaknya nggak ada masalah dengan gurunya (W.01.BM.KM. 08.00-09.35.12102016).

Ibu Djasa mendukung pernyataan diatas dengan mengatakan:

karna Bu Binti juga ngajar kan pak. Bu Binti juga harus masuk kelas juga sejumlah 6 jam pelajaran. Bu Binti juga harus mempersiapkan itu. Sehingga kadang tidak semua guru ter supervise. Lha kalau begitu kami ditugasi yang senior itu membimbing yang guru muda (W.01. DJS.GR. 12.00-13.00.12102016).

Pada kesempatan lain Djasa menguatkan faktor pendukung pelaksanaan supervisi sebagaimana wawancara berikut:

ya ada kalau dari pengawas terlalu sering supervisi itu ya ndak ini mungkin ya. Supervisi nya kadang-kadang tidak membina tetapi mencari kesalahan. Ya memang supervisi mencari kesalahan untuk dibetulkan tetapi kadang-kadang orang yang sering di supervisi lalu dimintain ini itu. Kebetulan saya yang menjadwalkan seperti itu, pokoknya jadwalnya ini lho ya. Siap. Nanti kalau tidak siap nanti banyak yang ini (W.01. DJS.GR. 12.00-13.00.12102016).

Pada kesempatan lain Djasa menguatkan faktor pendukung pelaksanaan supervisi sebagaimana wawancara berikut:

kadang-kadang momennya ndak pas gitu. Kadang kita gini ini tidak di supervisi. Kadang mau menjelang UAS misalkan kan kita ngejar materi malah di supervisi. Itukan jadwalnya kurang tepat (W.01.DJS.GR. 12.00-13.00.12102016)

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **K. Perencanaan dan Persiapan Program Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di MAN 3 Malang.**

Pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah di MAN 3 Malang dilakukan secara terencana, mulai dari menjadwalkan program supervisi, mensosialisasikan, melaksanakan sampai dengan mengevaluasi dan rencana tindak lanjutnya. Perencanaan tentunya dibuat sendiri oleh kepala madrasah sebagaimana tugas sebagai kepala madrasah. Sedangkan pengawas membuat sendiri jadwal kepengawasannya, kemudian diberitahukan kepada pihak madrasah. Jadi jadwal supervisi pengawas tidak mengikuti jadwal madrasah.

Kegiatan sosialisasi pelaksanaan supervisi biasanya dilaksanakan 3 hari sebelum semester dimulai pada kegiatan rapat dinas atau IHT, *in house training*,

termasuk didalamnya menyusun perangkat pembelajaran. Selanjutnya, seminggu sebelum pelaksanaan supervisi dimulai maka diumumkan juga di papan informasi sehingga guru dapat mempersiapkan dengan baik.

Supervisi harus dilakukan secara sistematis, teratur, terprogram dan berkesinambungan. Pelaksanaan supervisi layanan terhadap guru prosesnya adalah sebagai berikut :

- a. Penetapan standar
- b. Mengukur pelaksanaan kerja
- c. Membandingkan hasil kerja dengan standar
- d. Melakukan tindakan perbaikan atau koreksi

#### *Tahap 1 : Penetapan standar*

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar. Standar adalah alat-alat yang penting untuk manajemen yang dapat dipergunakan dalam berbagai cara dan untuk berbagai keperluan. (Martoyo, 1989). Standar mengandung arti sebagai satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan penilaian hasil-hasil. (Handoko, 1999).

Alat penilaian itu harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum bawahan mengerjakan pekerjaannya (tugas-tugasnya) dan bawahan harus mengetahui benar alat penilaian (standar) yang digunakan atasannya untuk menilai pekerjaannya.

Alat penilaian (standar) bagi hasil pekerjaan bawahan pada umumnya terdapat pada rencana keseluruhan maupun rencana-rencana bagian. Dengan kata lain, dalam rencana itulah pada umumnya terdapat standar bagi

pelaksanaan pekerjaan. Agar alat penilaian itu diketahui benar oleh bawahan, maka alat penilaian itu harus dikemukakan, dijelaskan kepadanya. Hal ini memang perlu agar bawahan mengetahui apa yang harus dicapainya dalam melaksanakan tugasnya. Bila tidak diketahuinya maka la akan meraba-raba kemana kegiatan itu harus diarahkan. Untuk mencapai maksud yang sama yakni bawahan memahami standar yang digunakan atasannya maka standar tersebut dapat dikembangkan atas dasar bersama. Dengan kata lain, atasan dan bawahan bekerja dalam menetapkan apa yang menjadi standar hasil pekerjaan bawahan tersebut (Manullang, 2002)

#### *Tahap 2 : Mengukur pelaksanaan kerja*

Dalam melaksanakan tahap kedua perlu ditetapkan prosedur, waktu dan metode atau teknik pengukuran kinerja yang digunakan. Tampilan kerja diukur, yang diukur dapat berupa tampilan kerja individu, tampilan kerja kelompok dan tampilan kerja organisasi. Tampilan kerja ini dapat diukur perjam, perhari, perbulan atau pertahun sesuai dengan kebutuhan.

Agar pelaksanaan pengukuran tampilan kerja dapat berlangsung dengan cepat, maka perlu dikumpulkan data dan mendeteksi lokasi permasalahan. Untuk mengumpulkan data tentang

terdapat standar bagi pelaksanaan pekerjaan. Agar alat penilaian itu diketahui benar oleh bawahan, maka alat penilaian itu harus dikemukakan, dijelaskan kepadanya. Hal ini memang perlu agar bawahan mengetahui apa yang harus dicapainya dalam melaksanakan tugasnya. Bila tidak diketahuinya maka la akan meraba-raba kemana kegiatan itu harus

diarahkan. Untuk mencapai maksud yang sama yakni bawahan memahami standar yang digunakan atasannya maka standar tersebut dapat dikembangkan atas dasar bersama.

Dengan kata lain, atasan dan bawahan bekerja dalam menetapkan apa yang menjadi standar hasil pekerjaan bawahan tersebut kinerja dapat dilakukan dengan metode observasi, wawancara, pengamatan atas laporan, baik laporan lisan maupun tertulis.

Jika data atau informasi sudah dikumpulkan melalui individu, kelompok atau unit yang kinerjanya diawasi harus diuji validitasnya sebab ada kemungkinan bawahan atau atasan akan memberi data palsu jika mereka tahu hasilnya negatif dan digunakan untuk memindahkan mereka.

#### *Tahap 3 : Membandingkan hasil kerja dengan standar*

Ini merupakan tahap ketiga dari proses monitoring (pengawasan). Disini akan dibandingkan antara hasil pelaksanaan kerja (actual result) dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya. Dari situlah akan dapat diketahui adakah penyimpangan-penyimpangan, kesalahan-kesalahan, kegagalan-kegagalan dan dan sebagainya atau tidak. Kalau ada perlu segera melakukan tindakan-tindakan perbaikan atau koreksi (Martoyo, 1998).

#### *Tahap 4 : Melakukan tindakan perbaikan atau koreksi*

Tahap terakhir ini hanya dilaksanakan bila pada tahap sebelumnya dipastikan telah terjadi penyimpangan. Dengan tindakan perbaikan diartikan, tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang

menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Untuk dapat melaksanakan tindakan perbaikan, maka pertama haruslah dianalisis apa yang menyebabkan terjadinya perbedaan itu. Setelah diketahui benar, barulah diadakan tindakan-tindakan perbaikan dalam arti mengembalikan sesuai rencana, maka perlu diadakan peninjauan kembali tentang rencana itu sendiri.

Tindakan perbaikan itu tidak serta merta dapat menyesuaikan hasil pekerjaan dengan rencana atau standar. Oleh karena itulah, perlu adanya laporan-laporan berkala sehingga dapat segera diketahui bila terjadi penyimpangan, apa tindakan yang akan diambil, agar pelaksanaan pekerjaan seluruhnya dapat diselamatkan sesuai dengan rencana.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa setiap kegiatan pengawasan memerlukan tolok ukur atau kriteria untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam bekerja. Tanpa tolok ukur tidak satupun sistem disebut standar pekerjaan. Tanpa tolok ukur tidak satupun sistem pengawasan dapat dilakukan secara efektif.

#### **L. Pelaksanaan Program Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran MAN 3 Malang**

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah, bapak Binti Maqsudah diperoleh keterangan bahwa sasaran supervisi di MAN 3 ditujukan kepada semua guru, baik yang profesional maupun yang belum. Guru yang bermasalah pasti akan lebihkan perhatian, sedangkan guru yang sudah

profesional harus mengikuti aturan SKP atau Satuan Kinerja Pegawai yang dilakukan oleh pengawas.

Dengan demikian hal tersebut selaras dengan pengertian dan tujuan supervisi bahwa. Tujuan sebagaimana yang dimaksud adalah mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesionalitas sumber daya manusia<sup>69</sup>. Dalam konteks pengembangan situasi pembelajaran, maka peningkatan profesionalitas Sumber Daya Manusia di sini, adalah peningkatan kualitas guru. Karena seorang guru di dalam kelas disamping berperan sebagai penyusun skenario, ia juga sekaligus sebagai sutradara dalam menciptakan situasi pembelajaran yang mampu mengantarkan aktor utamanya -dalam hal ini peserta didik- menjadi pembelajar yang kreatif, inovatif, dan memiliki keberanian untuk mengekspresikan potensi dirinya<sup>70</sup>.

Hal yang sama juga disampaikan Sergiovani (1971) sebagaimana yang dikutip oleh Prof. Made Pidarta, tujuan supervisi antara lain: tujuan akhir, tujuan (jangka panjang) kedua, tujuan (jangka pendek) dekat, dan tujuan perantara. Tujuan akhir adalah untuk mencapai pertumbuhan dan perkembangan para siswa yang bersifat total.

Tujuan jangka panjang ialah membantu kepala madrasah dalam menyesuaikan program pendidikan dari waktu ke waktu secara kontinyu. Tujuan dekat ialah bekerja sama mengembangkan proses belajar mengajar yang tepat.

---

<sup>69</sup> Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Dasar, *Pedoman Kerja Pelaksanaan Supervisi* (Jakarta: Dep Dik Bud, 1996), 4

<sup>70</sup> Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 17

Sedangkan tujuan perantara ialah membina guru-guru agar dapat mendidik para siswa dengan baik atau menegakkan disiplin kerja secara manusiawi<sup>71</sup>.

Tujuan supervisi diatas, merupakan bagian dari upaya pengejawentahan Tujuan Pendidikan Nasional yang tertera dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu:

“...berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”<sup>72</sup>.

Ketercapaian tujuan supervisi merupakan awal dari ketercapaian tujuan pendidikan nasional. Sebab, upaya peningkatan kualitas proses pembelajaran yang menjadi tujuan supervisi, merupakan upaya utama yang harus dilakukan oleh sebuah lembaga pendidikan dalam upaya pengembangan potensi peserta didik, sebagaimana yang dimaksud dalam tujuan pendidikan nasional

Kegiatan supervisi bukan sebagai ajang penghakiman atas kekurangan dan kesalahan yang dilakukan oleh guru. Kegiatan supervisi harus dapat memberikan peluang yang seluas-luasnya kepada guru untuk mengeksplorasi pengalaman baru melalui berbagai uji coba strategi pembelajaran, penguatan materi pembelajaran, serta tray out evaluasi pembelajaran, baik dalam bentuk diskusi antar guru, seminar, pelatihan, maupun pertemuan ilmiah lainnya.

---

<sup>71</sup> Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), 20.

<sup>72</sup> Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* (Surabaya: Karina, 2004), 5.

Semua institusi, pasti berusaha meningkatkan sumber daya manusia yang dimilikinya, termasuk institusi pendidikan. Guru termasuk komponen sumber daya pendidikan yang memerlukan Malangan dari supervisor untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Usaha supervisor untuk meningkatkan sumber daya guru dapat dilakukan melalui lembaga pendidikan, penataran dan pelatihan, dan lain-lain

Seorang guru dalam proses pembelajaran harus mampu menciptakan suasana yang menyenangkan. Seorang guru tidak hanya sekedar menyampaikan materi, tetapi ia harus mampu memberikan pengalaman belajar yang terbaik bagi peserta didiknya. Selain itu, seorang guru harus mempunyai keterampilan atau keahlian mengajar seperti, keterampilan menjelaskan, mengelola materi, mengelola kelas, dan keterampilan lainnya.

Untuk menciptakan suasana belajar yang menyenangkan serta menjadikan seorang guru yang profesional, seorang supervisor harus dapat mendorong dan memberikan bimbingan kepada guru untuk mengembangkan berbagai model rancangan pembelajaran.

Dalam melaksanakan supervisi, kepala madrasah dibantu oleh wakil kepala kurikulum, guru senior tentunya juga oleh supervisor pembina atau pengawas Guru senior yang dilibatkan diantaranya adalah Drs. Djasa, guru Fisika dan Matematika, dan juga pendamping K-13 induk cluster Malang, Suwajito guru senior rumpun IPS, Ibu Lilis Fauziyah sebagai guru senior di bidang Agama, Drs. Merdi Yuniyanto, guru senior Bahasa, En efendi guru senior bidang Kimia, Drs. Mishad guru senior bidang Ekonomi/IPS dan Drs. Sukri.

Pelibatan wakil kepala bidang kurikulum dan guru senior dalam proses supervisi dikarenakan untuk memudahkan supervisi dalam rumpun pelajaran.

Sedangkan terkait dengan evaluasi program supervisi dilakukan tetapi kurang maksimal dan tidak tertulis serta kurang terencana dengan baik. Tapi bukan berarti tidak dievaluasi. Biasanya kegiatan evaluasi dilakukan dengan cara diskusi dengan wakil kurikulum untuk mendapatkan tindak lanjut.

Tugas supervisor sebagaimana dikutip dari beberapa ahli adalah mengarahkan, membimbing, dan membantu guru-guru dalam usaha mereka mengembangkan profesi masing-masing. Untuk maksud tersebut para supervisor telah dibekali kemampuan-kemampuan secukupnya pada waktu mengikuti pendidikan sebelum menjabat supervisor dan pada pengembangan profesi ketika menjalankan tugas-tugas supervisi.

Namun sebagaimana lazimnya tiap-tiap individu kemampuannya terbatas. Walaupun seseorang telah mempunyai kemampuan sebagai supervisor, pada keadaan-keadaan tertentu dapat saja ia sukar atau tidak mampu mengatasi masalah-masalah. Pada saat seperti ini ia akan membutuhkan pertolongan pihak lain yang ia pandang lebih mampu, diantaranya adalah wakil kepala kurikulum, guru senior, pengawas pembina dan orang-orang yang telah memiliki keahlian dalam mensupervisi.

Bila demikian halnya supervisor tidak diwajibkan membina para guru dengan hanya kemampuan sendiri. Ia diharapkan mau dan dapat bekerja sama dengan pihak lain terutama kepada yang mempunyai

kemampuan yang lebih tinggi daripadanya. Kepada siapakah ia bisa bekerja sama? Di Indonesia mungkin ia dapat bekerja sama dengan Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan atau dengan perguruan tinggi-perguruan tinggi terdekat.

Terdapat dua pilihan bagi kelompok supervisor, apakah ia akan bekerja sama dengan Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan atau dengan Perguruan tinggi dalam membina para guru. Nampaknya sulit dilepaskan satu di antara kedua teman supervisor itu. Kedua-duanya mempunyai tugas yang sejalan dengan tugas supervisor. Karena itu mungkin dapat ditempuh kerjasama antara tiga kelompok ahli, yaitu kelompok ahli pendidikan, khususnya kurikulum pada Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan, kelompok ahli di FITK atau perguruan tinggi lainnya, dan kelompok supervisor dalam membina para guru. Dalam kerja sama itu yang memegang peranan paling aktif adalah para supervisor, mereka aktif mencari informasi pada kedua badan di atas, mereka menjadi perantara kedua badan itu, dan mereka melaksanakan hasil kerja sama itu di madrasah kepada guru-guru.

Kepala madrasah, guru senior, pengawas dan wakil kepala kurikulum yang ditunjuk sebagai supervisor harus memiliki kompetensi yang layak dan sesuai dengan tugasnya membina guru. Seorang supervisor adalah gurunya para guru. Sebagai seorang guru hendaknya supervisor memiliki kompetensi yang sama dengan guru, namun bobotnya harus lebih tinggi, karena disamping ia harus memiliki kompetensi sebagai guru, ia juga harus menguasai

management, leadership, dan sekaligus supervisor. Kompetensi guru yang dimaksud, antara lain<sup>73</sup>:

1. Menguasai landasan pendidikan
2. Mengenal fungsi dan layanan bimbingan dan penyuluhan di madrasah.
3. Mengenal dan menyelenggarakan administrasi madrasah
4. Memahami prinsip-prinsip dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna kepentingan pengajaran
5. Mampu mengelola program belajar mengajar
6. Dapat mengelola kelas dan media pengajaran
7. Mampu mengelola interaksi belajar mengajar
8. Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran
9. Menguasai bahan-bahan pengajaran.

Kompetensi diatas sebagian besar berhubungan secara langsung dengan aktifitas guru dalam membimbing murid pada waktu proses belajar bembelajara, dan hanya sebagian kecil yang menunjang pelaksanaan administrasi pendidikan.

Sedangkan diantara kompetensi supervisor antara lain yaitu:

1. Menguasai kurikulum semua jenjang pendidikan
2. Menguasai bidang administrasi, supervisi dan kurikulum madrasah.
3. Menguasai metodik khusus semua bidang studi sesuai jenjang pendidikan.
4. Menguasai teknologi pendidikan.
5. Menguasai pengetahuan dan keterampilan evaluasi pendidikan

---

<sup>73</sup> Ibid.,56.

6. Terlatih dalam teknik supervisi pendidikan
7. Terampil melakukan penelitian
8. Menguasai Psikologi pendidikan, kepribadian, dan sosial.

Dari uraian diatas dapat dilihat adanya perbedaan antara kompetensi guru dengan kompetensi supervisor. Jika kompetensi guru lebih ditingkatkan pada pembinaan siswa, sedangkan kompetensi supervisor ditekankan pada pembinaan guru dan staf madrasah lainnya.

#### **M. Unsur-Unsur Program Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di MAN 3 Malang**

Sasaran supervisi adalah situasi pembelajaran yang memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. Menurut Olivia, dalam bukunya "Supervision for Today's school", sebagaimana yang dikutip oleh Piet A Sahertian, mengemukakan bahwa sasaran supervisi pendidikan meliputi tiga domain yaitu: Memperbaiki proses pembelajan, Pembinaan dan pengembangan kurikulum, dan Pengembangan sumber daya guru dan staf madrasah<sup>74</sup>. Hal yang sama juga ditemukan pada unsur supervisi di MAN 3 Malang. Ada tiga aspek/unsur yang disupervisi oleh kepala madrasah dan tim sebagaimana berikut:

#### **4. Pengembangan Proses Pembelajaran**

Salah satu sasaran unsur supervisi adalah proses pembelajaran. Proses pembelajaran adalah seperangkat kegiatan belajar yang dilakukan oleh siswa yang di bawah bimbingan guru. Guru bertugas merumuskan tujuan-tujuan yang

---

<sup>74</sup> Piet A Sahertian, *Konsep Dasar*, 27-32.

hendak dicapai dalam proses pembelajaran. Hal tersebut yang menjadi prioritas dari kepala madrasah MAN 3 Malang, mulai dari pengawasan Rencana Pembelajaran yang dilakukan sebelum semester pembelajaran di mulai, metode pembelajaran, media yang digunakan, manajemen kelasnya, penataan bangkunya misalnya sampai proses evaluasi.

Seorang guru dalam proses pembelajaran harus mampu menciptakan suasana yang menyenangkan. Seorang guru tidak hanya sekedar menyampaikan materi, tetapi ia harus mampu memberikan pengalaman belajar yang terbaik bagi peserta didiknya. Selain itu, seorang guru harus mempunyai keterampilan atau keahlian mengajar seperti, keterampilan menjelaskan, mengelola materi, mengelola kelas, dan keterampilan lainnya. Untuk menciptakan suasana belajar yang menyenangkan serta menjadikan seorang guru yang profesional, seorang supervisor harus dapat mendorong dan memberikan bimbingan kepada guru untuk mengembangkan berbagai model rancangan pembelajaran.

Posisi supervisor di dalam dunia pendidikan memegang peranan penting, dibandingkan dengan staf madrasah lainnya. Sebab seorang supervisor menjadi perantara antara pemimpin pendidikan dengan guru serta staf madrasah lainnya. Supervisor memegang peranan terpenting dalam mensukseskan pelaksanaan pendidikan. Sebab ia menjadi perantara antara pemimpin pendidikan dengan operator atau guru-guru dan personal lainnya.

Fasilitas pendidikan dan informasi dapat berjalan dengan baik berkat kemampuan supervisor yang dibantu dengan staf yang lainnya. Posisi supervisor sebagai penengah, menempatkan dirinya sebagai tumpuan

kepentingan nilai-nilai, dan orientasi yang berbeda, yang satu bersumber dari atas yaitu pimpinan pendidikan dan yang lain dari bawah yaitu guru-guru.

Supervisor dituntut dari atas untuk mensukseskan tujuan pendidikan, dalam waktu yang sama ia juga dituntut dari bawah untuk bersikap manusiawi memberikan kebebasan kepada guru-guru dan meningkatkan kesejahteraan mereka. Supervisor memegang peranan yang konflik antara berpihak atasan atau kepada bawahan.

## **5. Pengembangan Kurikulum**

Sementara untuk supervisi aspek pengembangan kurikulum pembelajaran di MAN 3 Malang, kepala madrasah mensupervisi, mulai dari pengiriman guru untuk mengikuti pelatihan, workshop kurikulum, mensupervisi pelaksanaannya seperti pendekatan pembelajarannya apakah sudah scientific learning, penilaiannya apakah sudah authentic assesment, medianya apakah sudah memenuhi prinsip-prinsip pengembangannya, dan sebagainya.

Didalam dunia pendidikan, kurikulum merupakan inti pokok acuan proses pembelajaran. Di Indonesia, sejak tahun 1975 sampai dengan sekarang kurikulum pendidikan mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan kurikulum ini harus diantisipasi dan dipahami oleh seluruh pihak yang concern terhadap pendidikan, terutama guru.

Guru sangat berperan dalam keberhasilan ketercapaian sebuah kurikulum. Karena guru yang mengimplementasikan kurikulum dalam proses pembelajaran. Oleh sebab itu seorang supervisor harus mampu memberikan bimbingan dan pengarahan kepada guru dalam mengembangkan kurikulum,

kerena pemahaman guru terhadap implementasi kurikulum yang salah akan mengakibatkan tidak tercapainya kompetensi yang diharapkan.

## **6. Pengembangan Sumber Daya Guru dan Staf Madrasah**

Semua institusi, pasti berusaha meningkatkan sumber daya manusia yang dimilikinya, termasuk institusi pendidikan. Guru termasuk komponen sumber daya pendidikan yang memerlukan bantuan dari supervisor untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Usaha supervisor untuk meningkatkan sumber daya guru dapat dilakukan melalui lembaga pendidikan, penataran, pelatihan, workshop dan lain-lain.

## **N. Strategi Program Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran MAN 3 Malang**

Percakapan pribadi antara kepala madrasah dengan seorang guru sebagai usaha untuk memecahkan masalah-masalah pribadi yang ada hubungannya dengan jabatan mengajar, hampir selalu dilakukan dalam konsep supervisi di MAN 3 Malang. Percakapan individual dilaksanakan setelah observasi kelas. Percakapan ini digunakan untuk mengetahui proses belajar mengajar. Dengan demikian dapat membantu guru-guru untuk memecahkan masalah yang mereka hadapi. Percakapan ini berakhir dengan rencana bersama untuk mengadakan perbaikan-perbaikan. Percakapan individual juga dilaksanakan dalam percakapan sehari-hari misalnya kepala madrasah secara tidak langsung menanyakan sesuatu yang ada hubungannya dengan pengajaran dengan guru.

Percakapan pribadi atau individual melengkapi teknik kunjungan kelas yang memang sering dilakukan oleh kepala madrasah MAN 3 Malang.

Secara teori, teknik yang bersifat individual seperti yang dilakukan di MAN 3 Malang adalah supervisi yang dilakukan oleh supervisor untuk mensupervisi masing-masing guru, atau staff madrasah. Paling tidak ada lima (5) teknik supervisi ini, yaitu: Kunjungan kelas, Observasi kelas, Percakapan pribadi, Kunjungan antar kelas, dan Menilai diri sendiri. Namun pelaksanaannya hanya pada kunjungan kelas, observasi, dan percakapan pribadi.

Kunjungan kelas adalah sebuah teknik supervisi yang dilakukan seorang supervisor dengan cara supervisor datang ke kelas untuk mengamati proses pembelajaran. Teknik ini bertujuan memperoleh data mengenai keadaan sebenarnya selama guru mengajar. Data tersebut dapat digunakan oleh seorang supervisor dalam membantu dan membimbing guru memecahkan masalah atau kesulitan yang dihadapi saat proses pembelajaran berlangsung.

Fungsi teknik kunjungan kelas yaitu untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui inovasi pembelajaran. Selain itu, juga berfungsi sebagai alat untuk mendorong guru agar meningkatkan cara mengajar guru dan cara belajar siswa. Kunjungan kelas ini dapat memberi kesempatan kepada guru untuk mengungkapkan pengalamannya sekaligus sebagai usaha untuk memberikan rasa percaya diri guru akan kemampuannya. Guru juga dapat belajar dan memperoleh pengertian secara moral bagi pertumbuhan kariernya.

Kunjungan kelas bertujuan untuk memperoleh data mengenai keadaan sebenarnya saat guru mengajar. Dengan data itu seorang supervisor dapat

berbincang-bincang dengan guru tentang kasulitan yang dihadapi oleh guru. Pada kesempatan ini guru dapat mengemukakan pengalaman-pengalaman yang dihadapi serta meminta bantuan, dorongan dari supervisor.

Ada tiga macam jenis kunjungan kelas, yaitu: Kunjungan tanpa pemberitahuan, Kunjungan dengan pemberitahuan, dan Kunjungan atas Undangan Guru.

#### 4) Kunjungan tanpa pemberitahuan

Supervisor tiba-tiba datang ke kelas. Segi positif dari kunjungan ini adalah supervisor dapat mengetahui keadaan yang sebenarnya, tanpa dibuat-buat terlebih dahulu. Hal ini dapat membiasakan guru selalu mempersiapkan diri dalam proses pembelajaran. Sedangkan segi negatifnya yaitu biasanya guru menjadi gugup karena tiba-tiba didatangi supervisor.

#### 5) Kunjungan dengan pemberitahuan.

Kunjungan ini biasanya sudah terjadual sehingga guru mengetahui kapan akan dikunjungi oleh seorang supervisor. Segi positif kunjungan ini, supervisor dapat merencanakan terlebih dahulu kegiatan supervisi yang akan dilakukan dan mempunyai konsep pengembangan yang kontinyu dan terencana. Guru-guru juga dapat mempersiapkan diri sebaik-baiknya, karena ia sadar bahwa kunjungan tersebut akan membantu dia untuk mengembangkan kualitas diri dalam melaksanakan proses pembelajaran.

#### 6) Kunjungan atas Undangan Guru

Kunjungan ini sangat baik, karena guru punya usaha dan kesadaran untuk mempersiapkan diri dan membuka diri agar ia dapat memperoleh balikan

dan pengalaman baru dari hasil diskusinya dengan supervisor. Kelebihan jenis ini, supervisor sendiri dapat belajar berbagai pengalaman dalam berdialog dengan guru. Sedangkan guru akan lebih mudah untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya, karena motivasi untuk belajar dari pengalaman dan bimbingan dari supervisor tumbuh dari dalam dirinya sendiri. Sementara segi negatifnya adalah adanya kemungkinan timbul sikap manipulasi, yaitu dengan dibuat-buat untuk menonjolkan diri, padahal waktu-waktu biasa ia tidak berbuat demikian.

Percakapan pribadi ini dilakukan dengan cara mengadakan dialog antara supervisor dengan guru tentang probelematika yang dihadapi dalam melaksanakan pembelajaran. Tujuan percakapan pribadi yaitu pemberdayaan guru, peningkatan kualitas pembelajaran, perbaikan kelemahan proses pembelajaran dan pembangunan komunikasi interaktif.

Jenis Percakapan Pribadi berdasarkan bentuk percakapan ada dua macam, yaitu: formal dan informal. Jenis percakapan pribadi formal ini merupakan kelanjutan dari teknik kunjungan kelas atau observasi kelas. Sedangkan jenis percakapan pribadi informal adalah percakapan sehari-hari, tanpa direncanakan dan tidak terikat oleh waktu.

Jenis Percakapan Pribadi berdasarkan tempat percakapan, ada tiga macam, yaitu: *Classroom-Conference*, *Office-Classroom*, dan *Causal-Conference*. *Classroom-Conference* adalah percakapan yang terjadi dikelas saat murid-murid tidak ada dalam kelas, seperti saat murid beristirahat. *Office-Classroom* yaitu percakapan yang dilakukan diruang kepala madrasah atau ruang guru.

Sedangkan Causal-Conference adalah percakapan yang dilakukan secara kebetulan. Langkah-langkah percakapan pribadi yaitu:

- 1) Persiapan
- 2) Menetapkan Instrumen
  - a) Kekuatan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran
  - b) Kelemahan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran
  - c) Kesulitan atau problema yang dihadapi
- 3) Dialog tentang instrumen yang telah ditetapkan
- 4) Menyusun kesimpulan secara bersama

Teknik individu dengan percakapan pribadi ini dilakukan dengan cara mengadakan dialog antara supervisor dengan guru tentang problematika yang dihadapi dalam melaksanakan pembelajaran. Di samping itu, kepala madrasah juga menggunakan teknik observasi kelas walaupun sifatnya sangat jarang. Observasi dilakukan dengan perencanaan yang matang, baik yang dilakukan dengan pemberitahuan dulu kepada guru maupun yang tidak. Observasi kadang dilakukan dengan memberitahukan kepada guru, kadang juga tanpa pemberitahuan. Dalam observasi ini, kepala madrasah juga menyiapkan checklistnya, termasuk merencanakan aspek apa yang diobservasi, kemudian hasil pelaksanaannya disesuaikan dengan standarnya sampai nanti rencana tindak lanjutnya seperti apa.

Disamping melalui proses observasi secara langsung, bapak kepala madrasah juga menggunakan teknik supervisi tidak langsung, yaitu melalui alat perekam CCTV yang terpasang pada 20 kelas di MAN 3 Malang. Teknik

observasi ini dilakukan dengan cara supervisor meneliti suasana kelas selama proses pembelajaran. Tujuan teknik ini yaitu untuk memperoleh data objektif tentang kesulitan yang dihadapi guru dalam proses pembelajaran. Bagi guru sendiri data yang dianalisis akan dapat membantu cara mengajar yang lebih baik. Sementara bagi murid sudah tentu akan dapat menimbulkan pengaruh positif terhadap kemajuan belajar mereka.

Hal-hal yang perlu diobservasi diantaranya yaitu: usaha serta kegiatan guru dan murid, usaha dan kegiatan guru dan murid dalam hubungan dengan penggunaan bahan dan alat pelajaran, Usaha dan kegiatan guru dan murid dalam memperoleh pengalaman belajar.

Syarat-syarat untuk memperoleh data observasi, yaitu: menciptakan situasi yang sewajarnya, harus dapat membedakan mana data yang perlu dicatat atau tidak, harus memperhatikan kegiatan guru dan murid dalam proses pembelajaran, dan dalam mengobservasi bukan melihat kelemahan melainkan melihat bagaimana memperbaiki. Kreteria yang dipakai dalam observasi adalah:

1. Data harus bersifat objektif. Segala sesuatu yang dicatat adalah data yang sebenar-benarnya
2. Data sesuai dengan yang dilihat, bukan yang dipikirtkan
3. Data yang diperoleh harus dapat dipercaya.

Ada dua jenis Observasi Kelas, yaitu: Observasi langsung dan tidak langsung. Observasi langsung adalah dengan menggunakan alat observasi, supervisor mencatat absen yang dilihat pada saat guru mengajar.

Observasi tidak langsung dilakukan dengan cara guru yang diobservasi dibatasi oleh ruangan, dimana murid tidak mengetahuinya. Supervisor biasanya berada di balik kaca ruangan (atau supervisi dilakukan dalam laboratorium micro teaching).

Alat yang digunakan dalam melakukan Observasi kelas ada dua macam, chek list dan factual record.

c) Chek List

Chek List adalah alat pengumpulan tentang situasi pembelajaran dengan melengkapi keterangan, baik yang berbentuk pertanyaan maupun pertanyaan aktifitas dengan membubuhkan tanda chek list. Chek list ada dua macam: Evaluative Chek List dan Activity Chek List.

- a. Evaluative Chek List yaitu suatu daftar yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara berkelompok dan merupakan standar beserta skala penilaiannya. Misalnya pertanyaan tentang keaktifan antara guru dan murid
- b. Activity Chek List yaitu suatu daftar kegiatan yang dijawab oleh si penjawab dengan cara mengecek. Daftar tersebut berisi pertanyaan-pertanyaan khusus tentang kegiatan yang biasanya dicek dengan memakai skala "ya" atau "tidak".

d) Factual Record

Factual Record adalah suatu catatan yang berdasarkan kenyataan yang ada. Catatan ini bersifat melengkapi observasi. Factual Record ada dua macam yaitu: Attention Chart dan Participation Chart.

- a. Attention Chart yaitu suatu daftar gambar, kode atau simbol untuk mencatat status aktivitas belajar siswa dalam proses pembelajaran
- b. Participation Chart yaitu suatu daftar kode untuk mencatat partisipasi siswa dalam proses pembelajaran. Participation dapat dibedakan menjadi dua: Quantity Participation Chart dan Quality Participation Chart.
  - 1) Quantity Participation Chart (Catatan Jumlah Partisipasi)
  - 2) Quality Paricipation Chart (Catatan Kualitas Partisipasi)

Adapun proses pelaksanaan supervisi individu oleh kepala madrasah MAN 3 Malang dilakukan secara non formal dengan mengedepankan pendekatan kolegial dan humanis untuk memberikan penghargaan kepada para guru dalam menyelesaikan masalah pembelajaran. Diantara bentuknya adalah dengan memanggil secara langsung, tidak melalui perantara orang lain, diajak jalan-jalan, di taman madrasah bahkan tidak pernah dipanggil dikantor, sambil berangkat mengajar dan sebagainya.

Jenis Percakapan Pribadi berdasarkan bentuk percakapan ada dua macam, yaitu: formal dan informal. Jenis percakapan pribadi formal ini merupakan kelanjutan dari teknik kunjungan kelas atau observasi kelas. Sedangkan jenis percakapan pribadi informal adalah percakapan sehari-hari, tanpa direncanakan dan tidak terikat oleh waktu. Namun kepala madrasah lebih sering menggunakan gaya yang bersifat non-formal.

Dalam peran menurut gaya (non-formal) ini, supervisor, seperti anggota kelompok yang lain, turut berperan-serta dalam proses bersama. Bersama

mereka, ia mencari bagaimana orang yang menyampaikan kasusnya kiranya dapat dibantu dengan cara yang tepat. Ia mencoba sebagai sesama anggota kelompok yang sama derajatnya serta mau bekerja sama memberikan sumbangannya dan mengambil bagian dalam isi pembicaraan.

Oleh karena itu ia menyarankan prosedur, meminta dan memberikan informasi serta menyampaikan pendapatnya sendiri atau apa yang ia utamakan serta menyampaikan pendapatnya sendiri atau apa yang diajukan oleh orang lain. Sambil turut berbicara, mencari, berpikir dan bertanggung jawab, ia mencoba agar tidak menguasai kendati status formalnya sebagai pemimpin, kewibawaan dan mungkin adanya pengalaman atau keahlian yang lebih besar; ia berusaha mengadakan *intervisi* sebagai gantinya *supervisi*. Kadang-kadang bahkan dengan mengajukan sebuah masalah-kerja yang timbul dari prakteknya sendiri, dan meminta bantuan kepada kelompok *sebagai seorang supervisan biasa*.

Keuntungan dari gaya kolegian ini adalah sejak semula kelompok tidak begitu bergantung pada sosok pimpinan. Bagi sejumlah peserta, hal ini berarti bahwa mereka dapat membongkar citra yang condong ideal serta harapan yang tidak riil tentang seorang supervisor yang mahatahu. Kepada semua peserta diberi kesempatan untuk belajar bekerja sama sebagai rekan sekerja dan sekaligus menimbang secara kritis nilai sumbangan perorangan dari setiap anggota kelompok serta supervisor: bukan kesetaraan yang menyamaratakan melainkan yang mengakui adanya perbedaan.

Bahaya bahwa supervisor terlibat dalam perebutan pimpinan (informal) dengan salah satu atau lebih anggota kelompok, agaknya bukan khayalan saja. Seperti halnya dengan pendekatan gaya teknokrat, di sini berlaku juga adanya kesulitan untuk mempertahankan jarak dari proses, untuk dapat menghargai sumbangan para anggota kelompok, mendengarkan secara saksama serta memberikan umpan balik. Selanjutnya, tampaknya tidak tertutup adanya kemungkinan bahwa supervisor memilih pendekatan ini guna mencari semacam alibi untuk tidak mengakui perannya sebagai pemimpin dan menghindari tanggung jawabnya.

Kepala madrasah juga pernah menegur secara langsung di kelas bilamana memang hal tersebut diperlukan, tetapi tetap menjaga etika supervisi, baik dilakukan di dalam kelas maupun diluar kelas. Hal tersebut pernah dilakukan kepada guru bahasa Arab dan guru Seni di MAN 3 Malang selama kepemimpinannya.

Kepala madrasah juga seringkali menggunakan pendekatan klinis dalam pelaksanaan supervisi di MAN 3 Malang. Klinis dalam pelaksanaannya itu bersifat individu, guru diajak untuk menentukan apa yang akan diamati dan didorong untuk menentukan sendiri solusinya dengan diskusi.

Supervisi klinis dilakukan guna melakukan perbaikan perilaku kronis guru dalam proses pembelajaran Atau supervisi klinis yaitu upaya yang dilakukan oleh supervisor untuk memperkecil, bahkan menghilangkan kesenjangan antara perilaku mengajar yang ideal dan perilaku mengajar yang nyata.

Istilah “klinis” dalam supervisi memberikan unsur-unsur khusus yaitu adanya hubungan tatap muka antara supervisor dengan guru dalam proses supervisi. Hubungan terpusat pada keinginan dan keseriusan guru yang terpusat pada tingkah laku aktual di kelas. Observasi dilakukan secara langsung dan cermat. Analisis dan interpretasi observasi dilakukan secara bersama antara supervisor dan guru. Berlangsung dalam suasana yang akrab, dengan sikap saling terbuka tanpa adanya kecurigaan dan saling menjatuhkan<sup>75</sup>.

Supervisi klinis merupakan suatu bentuk bantuan profesional yang diberikan secara sistematis kepada guru dan calon guru berdasarkan kebutuhannya dengan tujuan membina keterampilan mengajar. Dalam pelaksanaan supervisi klinis ada beberapa faktor yang mendorong penggunaannya, yaitu; supervisi umum dalam praktiknya dilaksanakan seperti evaluasi sehingga sering ditolak, pemberian supervisi umum didasarkan kebutuhan keinginan supervisor, sementara guru kurang merasakan keuntungan, supervisi umum pengamatannya terlalu luas sehingga pemberian baliknya kurang terarah dan kurang tepat sasaran.<sup>76</sup>

Ciri-ciri supervisi klinis antara lain:

- i. Ada kesepakatan antara kepala madrasah (supervisor) dan guru tentang materi yang akan disupervisi
- j. Supervisi terbatas pada aspek tertentu
- k. Supervisi dilakukan berdasarkan hasil hipotesis
- l. Ada uji hipotesis

---

<sup>75</sup> Ary H. Gunawan. *Administrasi Sekolah*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1996). 207-208

<sup>76</sup> Kasman, "Model Supervisi Klinis Dalam Supervisi Pengajaran" , (Malang: Jurnal Penelitian Al-Buhust, 2002), 40.

- m. Ada unsur penolakan dan penerimaan hipotesis
- n. Ada kerja sama antara guru dengan supervisor
- o. Supervisi dilakukan secara kontinyu
- p. Bimbingan yang diberikan supervisor bersifat bantuan, bukan perintah atau instruksi<sup>77</sup>.

Prinsip-prinsip Supervisi klinis antara lain: supervisi klinis yang dilaksanakan harus berdasarkan inisiatif para guru lebih dahulu, adanya hubungan yang sangat erat antara guru dan supervisor, tidak ada ikatan dalam mengemukakan pendapat, sasaran yang akan dikaji adalah masalah yang riil yang dialami oleh guru, masalah yang dikaji harus spesifik<sup>78</sup>. Prinsip-prinsip tersebut merupakan pengejawentahan dari Tujuan Supervisi Klinis untuk memperbaiki perilaku guru-guru dalam proses pembelajaran (terutama yang kronis) secara aspek demi aspek dengan intensif sehingga mereka dapat mengajar dengan baik

Terkait dengan alasan pemilihan teknik individual, kepala madrasah menjelaskan bahwa hal tersebut dilakukan untuk menjaga sisi kemanusiaan dan kolegial serta lebih mengena terhadap permasalahan pembelajaran. Dengan demikian, pelaksanaan supervisi di MAN 3 Malang juga dengan menggunakan pendekatan artistik.

Dalam kerangka teori, mengajar adalah sebuah pengetahuan, keterampilan (skill) dan suatu seni (art). Begitu juga dengan supervisi merupakan pengetahuan, keterampilan dan suatu seni. Sedangkan supervisi artistik adalah

---

<sup>77</sup> Made Pidarta, *Pemikiran Tentang*, 250-251.

<sup>78</sup> Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar*, 39.

supervisi yang dilakukan dengan adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha maju. Sikap mau belajar mendengarkan perasaan orang lain, mengerti orang lain dengan problema-problema yang dikemukakan, menerima orang lain sebagaimana adanya sehingga orang dapat menjadi dirinya sendiri itulah dinamakan supervisi artistik.

Menurut Sergiovanni Th.J. dalam bukunya "Supervision Of Theaching" yang dikutip oleh Piert. A. Sahertian, ciri-ciri sipervisi artistik antara lain<sup>79</sup>:

- h. Supervisor lebih banyak mendengarkan pendapat guru dari pada berbicara.
- i. Seorang supervisor harus mempunyai kemampuan yang lebih dalam penguasaan materi tentang supervisi pendidikan dan harus mampu memberikan pelayanan yang terbaik terhadap guru
- j. Supervisi artistik mengutamakan ide-ide yang datang dari guru
- k. Dalam proses pelaksanaan supervisi difokuskan pada permasalahan bagaimana menghidupkan proses pembelajaran dalam kelas
- l. Kemampuan berbahasa dalam supervisi ini lebih diutamakan, karena bahasa yang baik dan benar akan memudahkan dalam berkomunikasi
- m. Supervisi bersifat individual
- n. Pengalaman sebagai instrumen yang terpenting

Kepala madrasah juga sering menggunakan kelompok untuk mensupervisi. Teknik supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik yang dilaksanakan bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok kerja (unit kerja). Teknik ini berbentuk diskusi maupun pertemuan

---

<sup>79</sup> Piet . A. Sahertian, Konsep Dasar, 43-44.

Ilmiah. Diskusi dilakukan antar guru bidang studi, guru serumpun. Sedangkan pertemuan ilmiah berbentuk workshop, seminar, dan lokakarya.

Teknik supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik yang dilaksanakan bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok kerja (unit kerja). Teknik ini dapat berbentuk Diskusi maupun Pertemuan Ilmiah. Diskusi dapat dilakukan antar guru bidang studi, guru serumpun, atau antar warga madrasah. Sedangkan pertemuan ilmiah dapat berbentuk workshop, seminar, dan lokakarya.

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 pada kelompok ini diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang dihadapi.

Menurut Sahertian, (2008 : 86) Teknik Supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik supervisi yang dilaksanakan dalam pembinaan guru secara bersama – sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok. Teknik-teknik supervisi yang bersifat kelompok yang dielaborasi dari pendapat para ahli supervisi pendidikan antara lain adalah Pertemuan orientasi merupakan pertemuan yang bertujuan khusus mengantar guru-guru untuk memasuki ruang kerja yang baru, rapat guru yang bertujuan untuk membicarakan segala sesuatu yang bertalian dengan pendidikan dimadrasah, supervisi sebaya merupakan sejumlah guru yang berhadapan dengan

supervisor, teknik diskusi kelompok (group discussion). merupakan suatu pertukaran pikiran atau pendapat melalui proses percakapan antara dua atau lebih individu tentang suatu masalah untuk dicari alternative pemecahannya, Seminar, merupakan pertemuan ilmiah untuk menyajikan karya tulis baik berupa makalah maupun hasil-hasil penelitian, *Workshop* (Lokakarya), dalam kegiatan supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan belajar kelompok yang terjadi dari sejumlah pendidik yang mempunyai masalah yang relatif sama ingin dipecahkan bersama melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perseorangan, tukar menukar pengalaman (*sharing of experience*). Suatu teknik perjumpaan dimana guru saling memberi dan menerima, saling belajar satu dan lainnya, simposium (*simposium*) adalah suatu pertemuan yang dalam pertemuan itu ada beberapa pembicara menyampaikan fikirannya secara singkat mengenai suatu topik pendidikan, atau topik-topik yang berkaitan dengan problematika mengajar.

#### **O. Faktor Penghambat dan Pendukung Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran MAN 3 Malang**

Faktor penghambat pelaksanaan supervisi di SMAN ini ya diantaranya adalah padatnya jadwal pelatihan, training untuk pembinaan para guru, terlalu banyaknya guru di MAN 3 Malang dan seringnya kegiatan baik madrasah maupun kota Malang yang melibatkan guru dan siswa sehingga madrasah sering libur, apalagi Malang adalah kota Wisata sehingga kegiatan-kegiatan sering dilakukan dan meliburkan siswa, seperti karnaval, bantengan, festival bunga, pawai dan sebagainya. MAN 3 Malang sebagai salah satu madrasah

favorit yang ada di Kota Malang tentu pelibatannya dalam kegiatan-kegiatan tersebut sangat diharapkan.

Adapun faktor yang mendukung pelaksanaan supervisi di MAN 3 Malang adalah pemahaman para guru tentang supervisi yang sudah sangat baik dan juga perangkat pembelajaran yang sudah lengkap.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN**

P. Perencanaan dan Persiapan Program Supervisi dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di MAN 3 Malang

Pelaksanaan Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran MAN 3 Malang dilakukan secara terencana, mulai dari menjadwalkan program supervisi, mensosialisasikan, melaksanakan sampai dengan mengevaluasi dan rencana tindak lanjutnya. Perencanaan umum dibuat oleh kepala madrasah sebagaimana tugas sebagai kepala madrasah,

dibantu oleh para guru senior yang ditunjuk melalui SK kepala madrasah untuk membantu pelaksanaan supervisi. Guru senior yang dilibatkan diantaranya adalah Drs. Djasa, guru Fisika dan Matematika, dan juga pendamping K-13 induk cluster Malang, Suwajito guru senior rumpun IPS, Ibu Lilis Fauziah sebagai guru senior di bidang Agama, Drs. Merdi Yunianto, guru senior Bahasa, En efendi guru senior bidang Kimia, Drs. Mishad guru senior bidang Ekonomi/IPS dan Drs. Sukri. Jadwal secara rinci dibuat oleh guru senior yang ditunjuk melalui badan/unit yang bertanggungjawab yaitu P2MM MAN 3 Malang dan tetap dikonsultasikan kepada pihak kepala madrasah. Kegiatan sosialisasi pelaksanaan supervisi biasanya dilaksanakan 3 hari sebelum semester dimulai pada kegiatan rapat dinas atau IHT, *in house training* MAN 3 Malang, termasuk didalamnya menyusun perangkat pembelajaran. Yang dipersiapkan dalam perencanaan adalah insrumen supervisi, sasaran yang disupervisi, jadwal pelaksanaan, aspek yang disupervisi, dan kegiatan rencana tindak lanjut.

Q. Pelaksanaan Program Supervisi dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di MAN 3 Malang

Dalam melaksanakan supervisi, kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala kurikulum (Bapak Suwajito), guru senior tentunya juga oleh supervisor pembina atau pengawas. Guru senior yang dilibatkan diantaranya adalah Drs. Djasa, guru Fisika dan Matematika, dan juga pendamping K-13 induk cluster Malang, Suwajito guru senior rumpun IPS, Ibu Lilis Fauziah sebagai guru senior di bidang Agama, Drs. Merdi Yunianto, guru senior Bahasa, En

efendi guru senior bidang Kimia, Drs. Mishad guru senior bidang Ekonomi/IPS dan Drs. Sukri.

Sasaran Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di MAN 3 Malang ditujukan kepada semua guru, baik yang profesional maupun yang belum, karena disamping untuk meningkatkan mutu guru dan mutu pembelajaran, juga untuk keperluan SKP. Guru yang bermasalah dilebihkan perhatian, sedangkan guru yang sudah profesional harus mengikuti aturan SKP atau Satuan Kinerja Pegawai yang dilakukan oleh pengawas. Guru profesional lebih ditekankan pada respon dan pemberdayaan pada kebijakan-kebijakan baru seperti Kurikulum 2013, Simpatika dan sebagainya

Unsur-Unsur Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di MAN 3 Malang adalah; (1) Pengembangan Proses Pembelajaran. Proses pembelajaran adalah seperangkat kegiatan belajar yang dilakukan oleh siswa yang di bawah bimbingan guru. Guru bertugas merumuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam proses pembelajaran. Kemudian, metode pembelajaran, penilaiannya, media yang digunakan, manajemen kelasnya, penataan bangkunya misalnya sampai proses evaluasi, (2) Pengembangan Kurikulum; kepala madrasah mensupervisi, mulai dari pengiriman guru untuk mengikuti pelatihan, workshop kurikulum, mensupervisi pelaksanaannya seperti pendekatan pembelajarannya apakah sudah scientific learning, penilaiannya apakah sudah authentic assesment, medianya apakah sudah memenuhi prinsip-prinsip

pengembangannya, dan sebagainya, dan (3) Pengembangan Sumber Daya Guru dan Staf Madrasah; Guru termasuk komponen sumber daya pendidikan yang memerlukan bantuan dari supervisor untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Usaha supervisor untuk meningkatkan sumber daya guru dapat dilakukan melalui lembaga pendidikan, penataran, pelatihan, workshop, MGMP dan lain-lain.

Prilaku Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran MAN 3 Malang adalah:

1. Percakapan pribadi antara kepala madrasah dengan seorang guru sebagai usaha untuk memecahkan masalah-masalah pribadi yang ada hubungannya dengan jabatan mengajar. Percakapan individual dilaksanakan setelah observasi kelas. Percakapan ini digunakan untuk mengetahui proses belajar mengajar. Dengan demikian dapat membantu guru-guru untuk memecahkan masalah yang mereka hadapi. Percakapan ini berakhir dengan rencana bersama untuk mengadakan perbaikan-perbaikan. Percakapan individual juga dilaksanakan dalam percakapan sehari-hari misalnya kepala madrasah secara tidak langsung menanyakan sesuatu yang ada hubungannya dengan pengajaran dengan guru. Percakapan pribadi atau individual melengkapi teknik kunjungan kelas yang memang sering dilakukan oleh kepala madrasah MAN 3 Malang.
2. Di samping itu, kepala madrasah juga menggunakan teknik observasi kelas walaupun sifatnya sangat jarang. Observasi dilakukan dengan

perencanaan yang matang, baik yang dilakukan dengan pemberitahuan dulu kepada guru maupun yang tidak. Observasi kadang dilakukan dengan memberitahukan kepada guru, kadang juga tanpa pemberitahuan. Dalam observasi ini, kepala madrasah juga menyiapkan cek listnya, termasuk merencanakan aspek apa yang diobservasi, kemudian hasil pelaksanaannya disesuaikan dengan standarnya sampai nanti rencana tindak lanjutnya seperti apa. Disamping melalui proses observasi secara langsung, bapak kepala madrasah juga menggunakan teknik supervisi tidak langsung, yaitu melalui alat perekam CCTV yang terpasang pada 20 kelas di MAN 3 Malang. Teknik yang lain yang digunakan kepala madrasah adalah penilaian oleh diri sendiri dan kunjungan kelas antar rumpun mata pelajaran

Adapun proses pelaksanaan supervisi individu oleh kepala madrasah MAN 3 Malang dilakukan secara non formal dengan mengedepankan pendekatan kolegial dan humanis untuk memberikan penghargaan kepada para guru dalam menyelesaikan masalah pembelajaran. Diantara bentuknya adalah dengan memanggil secara langsung, tidak melalui perantara orang lain, diajak jalan-jalan, di taman madrasah bahkan tidak pernah dipanggil dikantor, sambil berangkat mengajar dan sebagainya.

Kepala madrasah juga pernah menegur secara langsung di kelas bilamana memang hal tersebut diperlukan, tetapi tetap menjaga etika supervisi, baik dilakukan di dalam kelas maupun diluar kelas. Hal

tersebut pernah dilakukan kepada guru bahasa Arab dan guru Seni di MAN 3 Malang selama kepemimpinannya.

Kepala madrasah juga seringkali menggunakan pendekatan klinis dalam pelaksanaan supervisi di MAN 3 Malang. Klinis dalam pelaksanaannya itu bersifat individu, guru diajak untuk menentukan apa yang akan diamati dan didorong untuk menentukan sendiri solusinya dengan diskusi.

Terkait dengan alasan pemilihan teknik individual, kepala madrasah menjelaskan bahwa hal tersebut dilakukan untuk menjaga sisi kemanusiaan dan kolegal serta lebih mengena terhadap permasalahan pembelajaran. Dengan demikian, pelaksanaan supervisi di MAN 3 Malang juga dengan menggunakan pendekatan artistik.

Kepala madrasah juga sering menggunakan kelompok untuk mensupervisi. Teknik supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik yang dilaksanakan bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok kerja (unit kerja). Teknik ini berbentuk diskusi maupun pertemuan Ilmiah. Diskusi dilakukan antar guru bidang studi, guru serumpun. Sedangkan pertemuan ilmiah berbentuk workshop, seminar, dan lokakarya.

#### R. Faktor Penghambat dan Pendukung Supervisi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran MAN 3 Malang.

Faktor yang mendukung pelaksanaan program supervisi dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran di MAN 3 Malang adalah (1) semangat para guru yang sangat baik untuk menjadikan MAN 3 Malang

sebagai madrasah percontohan, sehingga menganggap supervisi adalah tanggungjawab moral yang harus dilaksanakan bersama-sama untuk mendukung tercapainya efektifitas pembelajaran, (2) Adanya unit P2MM yang berfungsi membantu pelaksanaan supervisi baik oleh kepala madrasah maupun oleh pengawas madrasah, dan (3) Kepala madrasah (sebagai supervisor) dan guru senior yang membantu sangat kompeten dan memahami prinsip-prinsip supervisi sehingga tidak terkesan memata-mematai/inspeksi dan mencari kesalahan guru, tetapi dilaksanakan dengan penuh demokratis, terbuka, kerjasama dan konstruktif untuk perbaikan pembelajaran.

Adapun faktor Faktor yang menghambat pelaksanaan program supervisi dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran di MAN 3 Malang adalah (1) padatnya jadwal pelatihan, training untuk pembinaan para guru dan, (2) seringnya kegiatan baik sekolah maupun kota Malang yang melibatkan guru dan siswa sehingga madrasah sering libur, apalagi Malang adalah kota Wisata sehingga kegiatan-kegiatan sering dilakukan dan meliburkan siswa, seperti karnaval, lomba-lomba olimpiade, OSN, Aksioma yang membutuhkan pendampingan, bantengan, festival bunga, pawai dan sebagainya, dan (3) jumlah guru yang terlalu banyak, sehingga menuntut penjadwalan yang rigid, apalagi kalau ada kegiatan supervisi yang tertunda karena suatu hal, (4) Berbagai macam permasalahan individu menuntut banyaknya alternatif tindakan supervisi dari kepala madrasah

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Imran, *Pembinaan Guru di Indonesia*, Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995
- Ary H. Gunawan. *Administrasi Sekolah*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1996).
- Bafadal, Ibrahim. 1992. *Supervisi Pengajaran*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Boediono. 1994 B. *Petunjuk Pelaksanaan Supervisi Pendidikan di SMU*. Jakarta. Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Bogdan & Biklen, *Op. Cit.* Hal. 66, Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis* (California: Sage Publication. Inc, 1984),
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994
- Cohen, Manion, & Morrison, *Research Method in Education* (London: Routledge Falmer, 2000), juga di Johnson & Christensen,
- Daresh, J.C. (1989). *Supervision as a Proactive Process*. New York: Longman Inc.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Dikdasmen, Direktorat Pendidikan Dasar. *Pedoman Kerja Pelaksanaan Supervisi*. Jakarta: Dep Dik Bud, 1996.
- E. Mulyasa, *Menkadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBK/KBK*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005.

- Glickman, C.D. (1981). *Development Supervision*. Alexandria, Virginia: ASCD.
- Hendiyati Soemanto dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1988
- Imron, Ali. 1995. *Pembinaan Guru Indonesia*. Jakarta : Dunia Pustaka Jaya.
- J. Mason, *Qualitative Researching* (London: SAGE Publications, 2002)
- James P. Spradley, *Participant Observation* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980).
- John W Cresswell, *Research Design; Qualitative & Quantitative* (California: Sage Publication. Inc, 1994),
- Johnson & Christensen, *Educational Research: Quantitative and Qualitative Approaches* (Boston: Allyn and Bacon, 2000),
- Kartadinata, Abbas. 1995. *Supervisor yang sukses*, Jakarta: Bumi Aksara
- Kasman, "Model Supervisi Klinis Dalam Supervisi Pengajaran" , Malang: Jurnal Penelitian Al-Buhust, 2002.
- Lincoln & Guba, *Op. Cit.* Lihat juga Patton, M.Q, *Qualitative Evalution and Research Method* (Newbury Park: C.A Sage, 1984).
- Lovell, John T. and Wiles, Kimball. 1983. *Supervision A Guide To Practice*. United States Of America: Prentice – Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J
- Lucio, W.H., & McNeil, J.D. (1979). *Supervision in Thought and Action*. New York: McGraw Hill Book Company.
- M. Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1991
- Made Pidarta. *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Malik, Ghulam Farid. 2001. *Pedoman Manajemen Madrasah*. Surabaya: BEP Depag RI bekerjasama dengan PPIM Jakarta dan PSAPM Surabaya.
- Manullang, *Dasar-Dasar manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000
- Mark, James Robert, at all. 1985. *Handbook of Educational Supervision*. United States of America: Aly and Bacon, Inc. Hlm. 289
- Marshall & Rossman, B., *Designing Qualitative Research* (Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. 1995)
- Merriem, *Qualitative Research and Case Study Aplication in Education* (San Fransisco: Jossey-Bass, Inc. 1998),

- Miles, & Huberman, *Qualitative Data Analysis* (California: Sage Publication. Inc, 1984).
- Patton, M.Q, *Qualitative Evaluation and Research Method* (Newbury Park: C.A Sage., 1984).
- Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Transito, 1996).
- Norman, K Denzim dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (California: Sage Publication. Inc, 1994),
- Pedoman Kerja Pelaksanaan Supervisi, *Departemen Pendidikan dan Kebudayaan* (Jakarta: Dep.Dik.Bud,1995\1996),
- Pendidikan Network; <http://Artikel.us/xaviery.html>, 24/11/2005
- Piat .A.Sahertian, Frans Mataheru. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1981
- Pidarta, Made. 1992. *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1982
- Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000),
- Poland, "Transcription Quality as an Aspect of Rigor in Qualitative Research", dalam A. Bryman & Burgess (eds), *Qualitative Reseach. Vol. III* (London: SAGE Publication. 1999.
- Rachman, A. (2003). Mengkaji Ulang Keberhasilan Pendidikan di Indonesia. Dalam Ronisef, S., Irawan, A., Sunaryanto, A., dan Untung, B. (Eds.) *Mengurai Benang Kusut Pendidikan*. Jakarta: Transformasi UNJ.
- Robert K. Yin, *Case Study Research: Design & Methode* (California: Sage Publication. Inc, 1994),
- Sahertian, P.A. (1998). Kapita Selektta Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan. Malang: FIP IKIP Malang.
- Sardjonopriyo, Petrus. 1992. *Supervisi Demokratis di Sekolah Menengah*. Malang: Dioma.
- Sergiovanni, T.J., & Starrat, R.J. (1979). *Supervision: Human Perspectives*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Soetjipto dan Kosasi, R. 1994. *Profesi Keguruan*. Jakarta. Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

- Soewardji Lazzarath, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Jakarta: Kanisius, 1984
- Sujamto, *Aspek-Aspek Pengawasan di Indonesia*, Jakarta: Sinar Grafika, 1989
- Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Mandar Maju, 1992
- Susilo Hadi, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, Yogyakarta: PBF, 1988
- T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: PPF, 1999
- Tjiptono, Fandy. 1997. *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Yogyakarta: ANDI
- Uleyn, A. (1998). *Supervisi Kelompok. Seri PP 284*. Yogyakarta: PPY - PTPM.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Surabaya: Karina, 2004
- Yvonna S. Lincoln & Egon G. Guba, *Op. Cit.* Lihat juga Robert K. Yin, *Application of Case Study Research: Design & Method* (Thousand Oaks: Sage Publication. Inc, 2003).
- Zahera, Sy. 1998. Pembinaan yang dilakukan kepala sekolah dan etos kerja guru-guru Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Jilid 5, Nomor 2, Mei.

