

**SUPERVISI AKADEMIK KEPALA MADRASAH BAGI GURU
DI MTs COKROAMINOTO LEBAKWANGI
PEGEDONGAN BANJARNEGARA**



TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**HADI MULYONO
NIM. 2010779**

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
(IAINU) KEBUMEN
2022**

NOTA DINAS

Kepada Yth,
Direktur Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama
Kebumen

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul: Supervisi Akademik Kepala Madrasah Melalui Monitoring Dan Evaluasi Bagi Guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara

Yang ditulis oleh :

Nama : HADI MULYONO
NIM : 2010779
Program : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2020/2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Kebumen, Februari 2022
Pembimbing,



Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I
NIDN. 2123027201

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul: Supervisi Akademik Kepala Madrasah Bagi Guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara, telah dipertahankan di hadapan Sidang Dewan Penguji Tesis pada:

Hari : Sabtu
Tanggal : 12 Maret 2022
Waktu : 08.00 - Selesai

Oleh:

Nama : Hadi Mulyono
NIM : 2010776
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis

Ketua Sidang	: Benny Kurniawan, M.Pd.I	()
Sekretaris Sidang	: Faisol, M.Ag	()
Penguji I	: Dr. Muhyidin, M.Pd	()
Penguji II	: Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I	()

Kebumen, 2022
Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen
Direktur,



Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I
NIDN. 2131038501

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : HADI MULYONO
NIM : 2010779
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar Magister (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, Februari 2022
Yang menyatakan,



HADI MULYONO
NIM. 2010776

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا
بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pendidikan yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” (QS. An-Nisa: 58).

PERSEMBAHAN

Karya ini ku persembahkan untuk:

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen yang ku banggakan; dan
2. Kedua orang yang telah membesarkan dan merawat hidupku;
3. Istri dan Anakku tercinta yang selalu memberi motivasi;
4. Rekan-rekan seperjuangan;
5. Keluarga besar Guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.
6. Para pembaca yang budiman.

ABSTRAK

Hadi Mulyono, Supervisi Akademik Kepala Madrasah Bagi Guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara, Tesis, Program Pascasarjana, IAINU Kebumen, 2022.

Tesis ini membahas tentang Supervisi Akademik Kepala Madrasah Bagi Guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara ini dimaksudkan untuk menjawab permasalahan: 1) Bagaimana perencanaan supervisi akademik kepala madrasah melalui monitoring dan evaluasi? 2) Bagaimana pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah melalui monitoring dan evaluasi bagi guru? 3) Bagaimana evaluasi supervisi akademik kepala madrasah melalui monitoring dan evaluasi bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara?

Permasalahan tersebut dibahas melalui studi lapangan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Datanya diperoleh dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Semua data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan reduksi data, display data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menemukan bahwa: 1) Perencanaan supervisi akademik kepala madrasah yaitu dengan: a) pembentukan tim pelaksana; b) menentukan sasaran; dan c) menentukan alat ukur; 2) Pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah dilaksanakan dengan teknik-teknik sebagai berikut: a) Teknik Observasi kegiatan pembelajaran oleh guru di dalam kelas; b) Wawancara dengan guru yang bersangkutan; c) *Forum Group Discussion* (FGD) yang dilaksanakan secara berkelompok; 3) Evaluasi supervisi akademik kepala madrasah bagi guru dilakukan dengan kepala madrasah memanggil guru ke ruangan untuk diberikan bimbingan dan arahan secara *face to face* ya seperti wawancara juga, selanjutnya setelah ada penilaian baru bapak bisa menentukan berapa orang guru yang kinerjanya masih rendah, dan berapa orang yang sudah bagus. Setelah itu baru diadakan peningkatan misalnya dengan mengirim guru untuk mengikuti pelatihan; 4) Tindak lanjut supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara akademik dilakukan dengan cara mereview hasil penilaian, mengapresiasi kinerja guru, dan menimbang hal-hal yang perlu di tingkatkan kembali di supervisi yang akan datang.

Kata Kunci: supervisi, kepala madrasah, monitoring, evaluasi

ABSTRACT

Hadi Mulyono, Academic Supervision of Madrasah Heads for Teachers at MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara, Thesis, Postgraduate Program, IAINU Kebumen, 2022.

This thesis discusses the Academic Supervision of Madrasah Principals for Teachers at MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara. 2) How is the implementation of the academic supervision of the madrasah principal through monitoring and evaluation for teachers? 3) How is the evaluation of the madrasa principal's academic supervision through monitoring and evaluation for teachers at MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara?

These problems were discussed through field studies. This type of research is qualitative research. The data was obtained by means of observation, interviews and documentation. All data obtained were then analyzed by data reduction, data display and verification or drawing conclusions.

The results of the study found that: 1) Planning for the academic supervision of the madrasah principal, namely by: a) the formation of an implementing team; b) setting goals; and c) determine the measuring instrument; 2) Implementation of the academic supervision of the madrasah principal carried out with the following techniques: a) Techniques for observing learning activities by teachers in the classroom; b) Interview with the teacher concerned; c) Forum Group Discussion (FGD) conducted in groups; 3) Evaluation of the academic supervision of the madrasah principal is carried out with the madrasa head calling the teacher to the room to be given face to face guidance and direction, such as interviews too, then after there is a new assessment, you can determine how much teachers whose performance is still low, and how many people are already good. After that, improvements were made, for example by sending teachers to attend training; 4) Follow-up of the academic supervision of the madrasah teacher at MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara academically is carried out by reviewing the results of the assessment, appreciating the teacher's performance, and considering things that need to be improved again in the future supervision.

Keywords: supervision, principal, monitoring, evaluation

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi berfungsi untuk memudahkan penulis dalam memindahkan bahasa asing ke dalam bahasa Indonesia. Pedoman transliterasi harus konsisten dari awal penulisan sebuah karya ilmiah sampai akhir. Di dalam naskah tesis ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam tesis ini disesuaikan dengan penulisan transliterasi Arab-Latin mengacu kepada Keputusan Kementerian Agama Republik Indonesia (2009:104), sebagai berikut:

1. Penulisan Huruf

No	Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
1	ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
2	ب	Ba	B	Be
3	ت	Ta	T	Te
4	ث	Sa	ś	Es kecil (dengan titik di atas)
5	ج	Jim	J	Je
6	ح	Ha	H	Ha (dengan titik di bawah)
7	خ	Kha	Kh	Ka dan ha
8	د	Dal	D	De
9	ذ	Dzal	Z	Zet
10	ر	Ra	R	Er
11	ز	Zai	Z	Zet
12	س	Sin	S	Es
13	ش	Syin	Sy	Es dan ye
14	ص	Shad	ş	Es kecil dengan titik bawah
15	ض	Dhad	Dh	De dan ha
16	ط	Tha	Th	Te dan ha
17	ظ	Zhaa	Zh	Zet dan hà
18	ع	'ain	'	Koma terbalik di atas
19	غ	Ghain	Gh	Ge dan ha
20	ف	Fa	F	Ef
21	ق	Qaf	Q	Ki
22	ك	Kaf	K	Ka

23	ل	Lam	L	El
24	م	Min	M	Em
25	ن	Nun	N	En
26	و	Waw	W	We
27	ه	Ha	H	Ha
28	ء	Hamzah	‘	Apostrof
29	ي	Ya	Y	Ye

2. Vocal rangkap dua diftong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dengan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf sebagai berikut:
 - a. Vocal rangkap ilambangkan dengan gabungan huruf *aw*, misalnya: *al-yawm*.
 - b. Vocal rangkap dilambangkan dengan gabungan huruf *ay*, misalnya: *al-bayt*.
3. Vokal panjang atau *maddah* bahasa Arab yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf dan tanda macron (coretan horizontal) di atasnya, misalnya (*الْفَاتِحَةُ* = *al-fāṭiḥah*), (*الْعُلُومُ* = *al-‘ulūm*), dan (*قِيمَةٌ* = *qīmah*).
4. *Syaddah* atau *tasydid* yang dilambangkan dengan tanda *syaddah* atau *tasydid*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang bertanda *syaddah* itu, misalnya (= *ḥaddun*), (= *saddun*), (= *ṭayyib*).
5. Kata sandang dalam bahasa Arab yang dilambangkan dengan huruf *alif-lam*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “al”, terpisah dari kata yang mengikuti dan diberi tanda hubung, misalnya (*الْبَيْتُ* = *al-bayt*), (= *السماء al-samā’*).
6. *Tā’marbūtah* mati atau yang dibaca seperti ber-*harakat sukūn*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “h”, sedangkan *tā’marbūtah* yang hidup dilambangkan dengan huruf “t”, misalnya (*رُؤْيَةُ الْهَيْلَالِ* = *ru’yat al- hilāl*).
7. Tanda apostrof (‘) sebagai transliterasi huruf hamzah hanya berlaku untuk yang terletak di tengah atau di akhir kata, misalnya (*رُؤْيَةُ* = *ru’yah*), (*فُقَهَاءُ* = *fuqahā’*).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, bimbingan dan kekuatan lahir batin kepada kita, sehingga penelitian hasil dari sebuah usaha ilmiah yang sederhana ini guna menyelesaikan tugas akhir keserjanaan terselesaikan dengan baik.

Shalawat dan salam semoga dilimpahkan oleh-Nya kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, sosok historis yang membawa proses transformasi dari masa yang gelap gulita ke zaman yang penuh peradaban ini, juga kepada para keluarga, sahabat serta semua pengikutnya yang setia disepanjang zaman.

Penelitian ini pada dasarnya disusun untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana IAINU Kebumen. Pada kesempatan ini izinkan peneliti mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Fikria Najitama, S.H.I., M.S.I selaku Rektor IAINU Kebumen.
2. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I., Direktur Program Pascasarjana IAINU Kebumen.
3. Dr. H. Imam Satibi, M.Pd.I., selaku pembimbing tesis ini yang telah memberikan arahan dan masukanya.
4. Seluruh dosen, staff dan karyawan Pascasarjana IAINU Kebumen, yang telah memberikan ilmunya kepada peneliti, serta kepada seluruh civitas akademika yang telah membantu kelancaran penulisan tesis ini
5. Istri dan dan anakku, yang selalu menjadi motivasi dalam hidupku.
6. Kepala Madrasah dan seluruh Keluarga Guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara yang telah kooperatif selama proses pelaksanaan penelitian berlangsung
7. Semua pihak yang tidak mungkin peneliti sebutkan satu persatu hanya ucapan terima kasih dari lubuk hati yang terdalam peneliti haturkan dan semoga amal dan jasa baik sahabat-sahabat akan dicatat sebagai amal kebajikan dan dibalas sesuai amal perbuatan oleh Allah SWT.

Akhirnya, penulis sadar bahwa dalam penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan. Namun, terlepas dari kekurangan yang ada, kritik dan saran yang konstruktif sangat peneliti harapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Besar harapan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi diri sendiri maupun orang lain.

Kebumen, Februari 2022
ttd.

Hadi Mulyono

DAFTAR ISI

HALAMA SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
NOTA DINAS PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK.	viii
ABSTRACT	ix
PEDOMAN TRANSLITERASI	x
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Sistematika Penulisan	7
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Deskripsi Teori	9
B. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan	47
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	51
B. Waktu dan Tempat Penelitian	52
C. Subyek Penelitian	52
D. Teknik Pengumpulan	53
E. Keabsahan Data	55
F. Teknik Analisis Data	56
BAB IV HASIL PENELITIAN	
A. Gambaran Umum Guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.....	59
B. Deskripsi Temuan Penelitian	69
1. Perencanaan supervisi akademik kepala bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.....	70
2. Pelaksanaan supervisi akademik kepala bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.....	76
3. Evaluasi supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan	

Banjarnegara	87
4. Tindak lanjut supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara	90
C. Pembahasan Hasil Penelitian	92
1. Perencanaan supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara	92
2. Pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara	93
3. Evaluasi supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara	96
4. Tindak lanjut supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara	98
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	99
B. Saran	100
 DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	105

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Keadaan guru dan karyawan Guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.....	56
Tabel 4.2 Keadaan Siswa Guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara	57
Tabel 4.3 Keadaan Sarana dan Prasarana Guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.....	57

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Jadwal Kegiatan Penelitian.....	106
Lampiran 2 Matrik Penelitian	107
Lampiran 3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	108
Lampiran 4 Pedoman Observasi	109
Lampiran 5 Pedoman Wawancara	110
Lampiran 6 Pedoman Dokumentasi	113
Lampiran 7 Foto-Foto Penelitian	114
Lampiran 8 Surat Ijin Penelitian	117
Lampiran 9 Data Penulis	119

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan satuan pendidikan sangat ditentukan oleh keberhasilan guru. Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah dengan melalui proses pembelajaran di madrasah. Guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus-menerus. Potensi sumber daya guru harus terus berkembang agar melaksanakan fungsinya secara profesional karena kemampuan guru-guru mengajar menjadi jaminan tinggi rendahnya kualitas layanan belajar. Dalam hal pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan pra-jabatan (*pre-servicee education*) maupun program dalam jabatan (*inservice education*).¹

Salah satu komponen yang harus ditingkatkan oleh guru adalah proses pembelajaran. Dalam proses pembelajaran, guru harus memiliki kompetensi terutama yang berkaitan dengan aspek pedagogik. Dalam Undang-undang tentang Guru Dan Dosen disebutkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik.²

Dalam proses pembelajaran di kelas guru dipandang dapat memainkan peran penting terutama dalam membantu peserta didik untuk membangun sikap positif dalam belajar, membangkitkan rasa ingin tahu, mendorong kemandirian dan ketepatan logika intelektual, serta menciptakan kondisi-kondisi untuk sukses dalam belajar. Oleh karena itu, selain terampil mengajar, seorang guru juga memiliki pengetahuan yang luas, bijak, dan dapat bersosialisasi dengan baik.

¹ Jasmani Asf, Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm.15

² Lihat Bab Penjelasan Pasal ayat (1) Undang-undang No.14 tahun 2005 tentang *Guru Dan Dosen*

Dalam penguasaan kompetensi pedagogik inilah, guru sering menghadapi masalah. Hal ini terjadi dalam proses pembelajaran ketika guru tidak mampu merumuskan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dengan baik, proses pembelajaran tidak sesuai dengan tujuan, proses pembelajaran yang monoton, dan berbagai permasalahan lainnya.³

Untuk mewujudkan semua itu maka diperlukannya sebuah proses pengawasan yang efektif dan efisien secara benar. Dengan adanya supervisi akademik yang dilaksanakan oleh pengawas maka sesuai dengan tujuannya maka pengawas akan memberi bimbingan kepada guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogiknya. Dengan disahkannya Peraturan menteri pendidikan nasional, maka itu dapat menjadi pijakan untuk instansi perkantoran yaitu Kementerian Agama.

Pada pasal 4 ayat (1) beban kerja guru yang diangkat dalam jabatan pengawas satuan pendidikan, yaitu melakukan tugas pembimbingan dan pelatihan profesional guru dan pengawasan. Sedangkan ayat (3) menyebutkan bahwa: pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:

- 1) Mengawasi, memantau, mengelola, dan melaporkan hasil pelaksanaan 8 (delapan) standar nasional pendidikan pada satuan;
- 2) Membimbing satuan pendidikan untuk meningkatkan atau mempertahankan kelayakan program dan atau satuan pendidikan.⁴

Pada pasal 4 ayat (4) Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit 5 (lima) madrasah/madrasah binaan untuk daerah khusus atau paling sedikit 10 (sepuluh) madrasah/madrasah binaan untuk daerah yang bukan daerah khusus.⁵

Dalam hal ini dimana supervisi akademik keberadaannya sangat penting untuk mengawasi setiap pola dan kinerja seseorang yang bertujuan untuk efektif dan efisiensi dalam sebuah proses pembelajaran atau kegiatan di

³ Raden Rara Dewi Sartika, *Pengembangan Model Pembinaan Kompetensi Pedagogik Guru Bahasa Inggris Sekolah Menengah Atas berbasis Lesson Study Dengan Peran Ahli dan Siawa 'LS PAS'*, Educational Management, (Vol. 3, No 2, Desember/2018), hlm. 88

⁴ Lihat Pasal 4 ayat 1 dan 3, Peraturan menteri pendidikan nasional No. 39 tahun 2009 tentang *Pemenuhan Beban Kerja Guru dan Pengawasan Satuan Pendidikan*,

⁵ Lihat Pasal 4 ayat 4, Peraturan menteri pendidikan nasional No. 39 tahun 2009 tentang *Pemenuhan Beban Kerja Guru dan Pengawasan Satuan Pendidikan*,

sebuah lembaga. Kegiatan supervisi ini, dimana Supervisor sebagai pelaku pengawasan kepada jajaran pendidikan akan berperan aktif memberi masukan, arahan dan bimbingan tentang penerapan manajemen kelas yang baik maupun membina guru madrasah dalam menjalankan tugas belajar mengajar demi tercapainya tujuan pendidikan di semua tingkatan baik tingkat dasar maupun tingkat lanjutan. Oleh karena itu, maka supervisor sangat membutuhkan kerjasama antara semua komponen pendidikan, baik pemerintah, kepala kantor Kementerian Agama, staf mapenda, staf kepegawaian dan pengawas pendidikan agama Islam sebagai supervisor untuk membimbing dan mengarahkan guru madrasah khususnya dalam tingkatan Tsanawiyah.

Supervisi akademik yang mampu memperbaiki kualitas kinerja guru menurut Sahertian adalah yang dilaksanakan dengan berpijak pada prinsip-prinsip sistematis, terencana dan kontinu. Supervisi dilakukan berdasarkan data dan fakta yang obyektif. Keberhasilan supervisi akademik juga ditunjang dengan hubungan kesejawatan yaitu hubungan yang dibangun secara akrab dan hangat atas dasar kemanusiaan dengan menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru. Suasana supervisi akademik yang hangat dan akrab membuat guru merasa nyaman sehingga pengawas dapat membantu mengembangkan usaha bersama dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

Mengingat pentingnya supervise akademik bagi guru, maka idealnya madrasah/madrasah melakukan kegiatan pelaksanaan program atau kegiatan madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindaklanjutnya. Program atau kegiatan madrasah tersebut dilakukan madrasah di bawah kendali kepala madrasah yang merupakan level manajemen puncak di madrasah.

Rosmiati dan Kurniady menyebutkan bahwa: Pada level manajemen, puncak kemampuan di dalam melihat sesuatu secara keseluruhan yang kemudian dapat merumuskannya, seperti dalam mengambil keputusan, menentukan kebijakan, dan lain-lain. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan

bahwa seorang pemimpin (karena level manajemen puncak merupakan pimpinan) yang baik, adalah pemimpin yang tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional dan lebih banyak merumuskan konsep-konsep. Keterampilan ini ada juga yang menyebutnya dengan managerial *skill*.⁶

Upaya pembinaan oleh kepala madrasah senantiasa dilakukan, namun hal ini bisa jadi tidak berjalan dengan baik karena untuk pembimbingan yang bersifat intensif, diperlukan kepala madrasah/madrasah yang memiliki waktu yang cukup longgar untuk dapat memberikan materi bimbingan tersebut. Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang kepala madrasah dituntut untuk mampu memonitoring seluruh kinerja guru. Tak hanya kepala madrasah, seorang guru juga harus maksimal menjalankan pekerjaannya, sebagai wujud semangat kerja, sehingga untuk mencapai tujuan pendidikan dapat terwujud. Namun hal ini tidak sesuai dengan apa yang ada di lapangan (madrasah) karena alasan berbagai hal, terkadang guru tidak memakai media dalam proses pembelajaran dan menjadikan mengajar hanya sebagai beban pekerjaan yang harus diselesaikan tanpa dilandasi dengan keikhlasan dan keinginan untuk mencerdaskan.

Dari berbagai penjelasan di atas maka tujuan adanya pelaksanaan supervisi akademik melalui monitoring dan evaluasi dalam meningkatkan bagi guru yaitu memberikan penilaian apakah program yang dilaksanakan oleh guru telah sesuai dengan rencana yang dibuat dan mengidentifikasi masalah yang timbul dalam pelaksanaan program madrasah agar dapat diatasi salah satunya di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.

MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara, adalah suatu bagian dari lembaga pendidikan formal yang sama-sama dituntut untuk terus berupaya dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Selain itu MTs

⁶ Titi Rosmisati dan Kurniady, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 125.

Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara adalah salah satu madrasah yang terus menerus meningkatkan kompetensi guru, sehingga penelitian yang akan peneliti lakukan sejalan dengan yang telah diterapkan di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara. Ada kondisi obyektif bahwa MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara bisa dikatakan menjadi madrasah yang diunggulkan di kalangan masyarakat Lebakwangi, hal ini dapat dilihat dari jumlah siswa-siswinya serta menghasilkan siswa-siswi yang berprestasi baik bidang akademik maupun non-akademik.⁷

Dalam upaya meningkatkan kompetensi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara maka guru yang profesional sebagai ujung tombak dalam pendidikan juga dituntut untuk selalu optimal dalam menjalankan program. Setiap program yang dijalankan sekiranya perlu dilakukan supervisi akademik melalui monitoring dan evaluasi oleh seorang manajer/kepala madrasah agar mendapatkan titik temu permasalahan dan dapat juga dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan guru tersebut dalam menjalankan suatu program.

Dari latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Supervisi Akademik Kepala Madrasah Bagi Guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan judul, belakang masalah dan batasan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara?

⁷ Wawancara dengan Kepala MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara, tanggal 12 November 2021

2. Bagaimana pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara?
3. Bagaimana evaluasi supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara?
4. Bagaimana tindak lanjut supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini pada hakekatnya adalah merupakan jawaban dari rumusan masalah di atas yaitu:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis evaluasi supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis tindak lanjut supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat untuk berbagai pihak, baik secara teoritis maupun praktis di lapangan.

1. Secara Teoretis

Secara teoretis dapat digunakan sebagai bahan masukan atau menambah khasanah ilmu pengetahuan dan mengembangkan wawasan

keilmuan itu khususnya tentang supervisi akademik kepala madrasah melalui monitoring dan evaluasi bagi guru.

2. Secara Praktis

- a) Bagi Kepala kantor Kementerian Agama dalam meningkatkan supervisi akademik pengawas untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada masa yang akan datang.
- b) Bagi kepala madrasah/madrasah untuk meningkatkan supervisi pengawas dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.
- c) Bagi guru pada umumnya untuk senantiasa menyadari akan pentingnya peningkatan kompetensi pedagogik dalam melaksanakan tugas kegiatan belajar mengajar, serta sebagai sumbangan dan masukan dalam bimbingan kompetensi pedagogik guru.
- d) Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi pengelola pendidikan dalam rangka supervisi akademik pengawas dalam meningkatkan kompetensi pedagogik..

E. Sistematika Penulisan Tesis

Guna mempermudah dalam memahami isi tesis ini, maka penulis telah menyusun sistematika penulisan tesis. Adapun sistematika tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagian Awal Tesis

Bagian awal tesis ini merupakan bagian pertama yang menjadi tulisan dalam tesis ini. Bagian awal terdiri dari judul, lembar pengesahan, pernyataan orisinalitas, motto, persembahan, abstrak, pedoman transliterasi, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran.

2. Bagian Isi Tesis

Bagian kedua adalah bagian isi tesis, yang membuat lima Bab utama, yaitu Bab I pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah,

rumusan masalah tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Bab II Kajian Pustaka berisi landasan teori, kajian penelitian terdahulu yang relevan. Bab III metode penelitian, berisi tentang jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan teknik analisis data. Bab IV Hasil penelitian dan Pembahasan, berisi tentang deskripsi hasil penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan pembahasan dari masing-masing hasil penelitian tersebut. Bab V penutup, berisi tentang kesimpulan hasil penelitian, saran dan kata penutup.

3. Bagian Akhir Tesis

Bagian akhir tesis berisi tentang daftar pustaka dan lampiran-lampiran pendukung penelitian diakhiri dengan data penulis.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Supervisi Akademik

a. Pengertian Supervisi Akademik

Pengertian supervisi secara etimologis, istilah supervisi diambil dari perkataan bahasa Inggris Supervision artinya pengawas dibidang pendidikan. Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor. Ditinjau dari sisi morfologinya, supervisi dapat dijelaskan menurut bentuk kata. Kata supervisi terdiri dari dua kata, yakni super berarti atas, lebih, visi berarti lihat, tilik, awasi.⁸

Menurut Willes yang dikutip oleh Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa yang mengemukakan secara singkat bahwa supervisi sebagai bantuan pengembangan situasi belajar mengajar agar lebih baik.⁹ Supervisi sebagai pelayanan khususnya menyangkut perbaikan proses belajar mengajar. Sementara itu, Depdiknas merumuskan supervisi sebagai pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf madrasah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Situasi belajar inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui layanan kegiatan supervisi. Dengan demikian layanan supervisi tersebut mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Menurut Wiles yang dikemukakan oleh Luk-luk Nur Mufidah bahwa konsep supervisi modern yang dirumuskan sebagai berikut. “*Supervision is assistance*

⁸ Jasmani Asf, Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 15

⁹ Jasmani Asf, Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan ...*, hlm. 26

in the development of better teaching learning situation". Supervisi adalah bantuan pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik.¹⁰

Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar (goal, material, technique, method, teacher, student, and environment).¹¹ Menurut M. Ngalim Purwanto menyatakan, Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.¹²

Sedangkan menurut Peter F. Oliva menyatakan bahwa: *"Supervision is conceived as a service to teacher, both individual and in group supervision is means offering to teachers specialized help in improving instruction"*.¹³

Berdasarkan definisi tersebut diketahui bahwa supervisi merupakan layanan kepada guru, baik secara individual maupun kelompok. Supervisi mengandung makna bantuan khusus kepada guru dalam rangka memperbaiki pembelajaran. Pendapat senada namun lebih lengkap diungkapkan oleh Stoller yang dikutip oleh Nur Aedi menyatakan: *"Supervision as the improvement of instruction seems be concerned with—overseeing, directing, guiding, conducting, regulating, controlling, moving, to hard a goal, etc-workers (teacher), who give or teach knowledge or information in such a manner that there is resulting „increase in value or in excellence of quality or condition"*¹⁴

Berdasarkan pengertian tersebut diketahui supervisi merupakan perbaikan pembelajaran yang dilakukan guru melalui bantuan

¹⁰ Luk-luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 4

¹¹ Jasmani Asf, Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan ...*, hlm. 26

¹² Ngalim Purwanto, *AdMTsnistrasi dan supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), hlm. 76

¹³ Peter F. Olivia, *Supervision For Today's School*, (New York: Longman Inc, 1984), hlm. 9

¹⁴ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan Tinjauan Teori dan Praktik*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014), hlm.14

supervisor melalui aktivitas pengawasan, pengarahan, bimbingan, contoh, regulasi, pengendalian, upaya ke arah pencapaian tujuan pembelajaran, serta bentuk aktivitas lainnya.

Menurut Peter F. Oliva merumuskan bahwa “*Supervision is defined a service provided to teachers for the purpose of improving of instructional. It is the student who is the ultimate beneficiary of instructional improvement*”.¹⁵

Dari definisi tersebut, menambahkan penjelasan bahwa pengawasan digambarkan sebagai suatu jasa/layanan yang diberikan kepada guru untuk meningkatkan kinerjanya dalam proses pembelajaran. Dalam hal ini siswa menjadi objek terakhir sebagai penerima proses pembelajaran. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Al-Baqarah ayat 30 sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً...

Artinya: “Dan Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi..."¹⁶ (QS. Al Baqarah/1: 30).

Allah Swt. menceritakan perihal anugerah-Nya kepada Bani Adam, yaitu sebagai makhluk yang mulia; mereka disebutkan di kalangan makhluk yang tertinggi yaitu para malaikat sebelum mereka diciptakan. Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi; Yakni suatu kaum yang sebagiannya menggantikan sebagian yang lain silih berganti, abad demi abad, dan generasi demi generasi.¹⁷

Relevansi supervisi dengan ayat tersebut memberikan makna bahwa Allah memberikan keterampilan kepada pengawas atau

¹⁵ Peter F. Oliva, *Supervision For ...*, hlm. 23

¹⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya* (Jilid I: Juz 1-2-3, Al-Qu'anul karim), (Bandung: PT. Citra Effhar, 2003), hlm. 6

¹⁷ Bahrun Abu Bakar, *Tafsir Ibnu Kasir*, (Juz 1 Al-Fatihah s-d Al-Baqarah 141), (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2015), hlm. 358

supervisor, bahwa Allah menjadikan manusia sebagai pemimpin untuk mengemban tugas dan fungsinya sebagai manusia di bumi. Sehingga dapat dirumuskan supervisi tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran. Kata kunci dari pemberi supervisi pada akhirnya ialah memberikan layanan dan bantuan.¹⁸

Supervisi merupakan istilah yang dalam rumpun pengawasan tetapi sifatnya lebih human, manusiawi. Di dalam kegiatan supervisi, pelaksanaan bukan mencari-cari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung untuk pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang senang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki.¹⁹

Kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada madrasah pada umumnya dan guru pada khususnya agar kualitas pembelajarannya meningkat. Sebagai dampak meningkatnya kualitas pembelajaran, tentu dapat meningkat pula prestasi belajar siswa, dan itu berarti meningkatlah kualitas lulusan madrasah itu. Jika perhatian supervisi sudah tertuju pada keberhasilan siswa dalam memperoleh ilmu pengetahuan dan keterampilan di madrasah, berarti bahwa supervisi tersebut sudah selesai dengan tujuannya. Oleh karena itu siswalah yang menjadi pusat perhatian dari segala upaya pendidikan, berarti bahwa supervisi sudah mengarah pada subjeknya.²⁰

Sedangkan menurut PP Nomor 74 Tahun 2008, Supervisi akademik adalah fungsi pengawas yang berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian dan pelatihan profesionalan guru dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan

¹⁸ Piet A.Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 19.

¹⁹ SuharsiMTs Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 2.

²⁰ SuharsiMTs Arikunto, *Dasar-Dasar ...*, hlm. 25.

pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai beban kerja guru.

Supervisi akademik sebagai salah satu instrumen yang dapat mengukur dan menjamin terpenuhinya kualitas penyelenggaraan pendidikan maupun penyelenggaraan pembelajaran bertujuan untuk membantu guru untuk lebih memahami peranannya di madrasah dan memperbaiki caranya mengajar.²¹

Supervisi akademik adalah supervisi yang menitik beratkan pengamatan pada masalah akademik, yaitu langsung berada dalam lingkup kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk membantu peserta didik ketika sedang dalam proses belajar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa supervisi akademik adalah pembinaan kepada guru yang berkaitan dengan pelaksanaan belajar mengajar untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan memperbaiki situasi belajar dalam kelas. Kegiatan ini dilakukan dengan pada saat perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.

b. Ruang Lingkup

Berdasarkan PMA Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Madrasah pasal 4 ayat (2) adalah Pengawas PAI pada Madrasah mempunyai fungsi melakukan:

- 1) penyusunan program pengawasan PAI.
- 2) pembinaan, pembimbingan, dan pengembangan profesi guru PAI.
- 3) pemantauan penerapan standar nasional PAI.
- 4) penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan.

²¹ Eliani Dwi Pahlevie, *Model Supervisi Akademik Berbasis Evaluasi Diri Guru dan Penilaian Rekan Sejawat*, (Educational Management, (Vol. 3, No 2, Desember/2014), hlm.120

5) pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan.²²

Dalam Dirjen Pendidikan Islam tahun 2014 tentang pedoman pelaksanaan pemenuhan beban kerja pengawas madrasah, ruang lingkup pengawas akademik mencakup sembilan dimensi sebagai berikut:

- 1) Melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru, menyusun administrasi rencana pembelajaran/program pembimbingan.
- 2) Melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru dalam proses pelaksanaan pembelajaran/bimbingan.
- 3) Melakukan pendampingan membimbing guru dalam meningkatkan kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar peserta didik.
- 4) Melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru menggunakan media dan sumber belajar.
- 5) Memberikan masukan kepada guru dalam memanfaatkan lingkungan dan sumber belajar.
- 6) Memberikan rekomendasi kepada guru mengenai tugas pada pelaksanaan bimbingan bagi peserta didik.
- 7) Memberi bimbingan kepada guru dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk pembelajaran.
- 8) Memberi bimbingan kepada guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran atau pembimbingan.
- 9) Memberi bimbingan kepada guru untuk melaksanakan refleksi hasil-hasil yang dicapainya.²³

²² Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012, Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah, pasal 4, Ayat (2)

²³ Dirjen Pendidikan Islam Tahun 2014, *Pedoman Pelaksanaan Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah*

Mengacu pada ruang lingkup supervisi akademik tersebut, dapat ditegaskan bahwa seorang petugas supervisi dituntut memahami permasalahan yang mungkin terjadi saat proses pembelajaran serta kebutuhan dan karakteristik guru agar dapat memberikan bimbingan sesuai kebutuhan guru saat mengajar di kelas. Adapun penjelasan mengenai lingkup kegiatan supervisi akademik sebagai berikut:²⁴

1) Perencanaan supervisi akademik

Perencanaan merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya apa harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya. Untuk itu, perencanaan membutuhkan data dan informasi agar keputusan yang diambil tidak lepas kaitannya dengan masalah yang dihadapi pada masa yang akan datang.²⁵

Perencanaan program pendidikan sedikitnya memiliki dua fungsi utama, yaitu: Perencanaan merupakan upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia atau sumber-sumber yang dapat disediakan. Perencanaan merupakan kegiatan untuk mengerahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efisien, dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁶

Perencanaan program supervisi akademik adalah penyusunan dokumen perencanaan pemantauan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya

²⁴ Lantip Diat Prasonjo, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm. 96-98

²⁵ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Rosdakarya, 2008), hlm. 49-50.

²⁶ <http://jukriadit.blogspot.co.id/2014/04/makalah-manajemen-pendidikan.>, html di akses, kaMTss 8 Oktober 2021 pukul 10:37 WIB

mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Adapun manfaat perencanaan supervisi akademik adalah: (a) pedoman pelaksanaan dan pengawasan akademik, (b) untuk menyamakan persepsi seluruh warga madrasah tentang program supervisi akademik, (c) penjaminan penghematan dan keefektifan penggunaan sumber daya madrasah (tenaga, waktu dan biaya).²⁷

Dengan demikian, dalam perencanaan program supervisi akademik yang pada dasarnya adalah mempersiapkan berbagai perangkat berkaitan dengan pelaksanaan supervisi akademik.

2) Pelaksanaan supervisi akademik

Pelaksanaan supervisi diarahkan pada kegiatan belajar mengajar dalam rangka pencapaian kompetensi yang ditetapkan dalam kurikulum. Pelaksanaan supervisi disesuaikan dengan teknik-teknik supervisi. Langkah-langkah pelaksanaannya yaitu: (a) pertemuan pendahuluan, (b) perencanaan guru dan supervisor, (c) pelaksanaan observasi.²⁸

Dengan demikian, agar supervisi akademik dapat membantu guru mengembangkan kemampuannya, maka untuk pelaksanaannya terlebih dahulu perlu diadakan penilaian kemampuan guru, sehingga bisa ditetapkan aspek yang perlu dikembangkan dan cara mengembangkannya.

3) Pelaporan Evaluasi supervisi akademik

Evaluasi adalah pembuatan pertimbangan menurut suatu perangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut TR Morrison yang dikutip oleh Nanang, ada tiga faktor penting dalam konsep evaluasi, yaitu:

²⁷ Lantip Diat Prasonjo, *Supervisi Pendidikan ...*, hlm. 96

²⁸ Suharsimis Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2009), hlm. 385-386

pertimbangan, deskripsi objek penilaian, dan kriteria yang bertanggungjawab. Dalam aktivitas mengevaluasi, ada tiga kegiatan besar yang biasanya dilakukan oleh supervisor, yaitu: identifikasi tujuan evaluasi penyusunan desain dan metodologi evaluasi serta pengukuran.

Suharsimi Arikunto mengidentifikasi kegiatan evaluasi program yang dilaksanakan ini dengan kajian penelitian. Proses evaluasi merupakan upaya mencari suatu fakta dan kebenaran dalam pelaksanaannya harus objektif dan rasional, prinsip metode ilmiah harus diterapkan. Ada beberapa teknik evaluasi program yang biasanya dipakai oleh supervisor dalam mencari data untuk tindak lanjut, yaitu: (1) test, (2) observasi, (3) laporan diri, (4) evaluasi diri, (5) teman sejawat.²⁹

c. Tujuan supervisi Akademik

Tujuan supervisi ialah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru.³⁰

Menurut Prasonjo dan Sudiyono, menjelaskan beberapa tujuan supervisi akademik adalah: (1) membantu guru mengembangkan kompetensinya, (2) mengembangkan kurikulum, (3) mengembangkan kelompok kerja guru dan membimbing penelitian tindakan kelas (PTK).³¹

Sergiovanni yang dikutip oleh Nur Aedi menyatakan bahwa terdapat tiga tujuan supervisi akademik, yaitu:

²⁹ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan ...*, hlm. 384

³⁰ Piet A.Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan...*, hlm.19

³¹ Lantip Diat Prasonjo, Sudiyono, *Supervisi Pendidikan...*, hlm.86.

- 1) Dilaksanakan untuk membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam hal pemahaman akademik, kehidupan kelas, keterampilan mengajar dan menggunakan keterampilan tersebut melalui berbagai teknik.
- 2) Dilaksanakan untuk memonitor atau memantau proses belajar mengajar yang terjadi di madrasah. Tujuan ini dapat dicapai dengan melakukan kunjungan kelas selama jam belajar, berkomunikasi secara personal dengan guru atau koleganya, atau berkomunikasi dengan beberapa siswa.
- 3) Dilaksanakan untuk mendukung guru menerapkan kemampuannya dalam tugas mengajarnya dan melakukan pengembangan diri serta memiliki komitmen terhadap tanggung jawabnya.³²

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan supervisi akademik adalah untuk membantu guru dalam memperbaiki proses belajar mengajar sehingga tercapai kualitas belajar mengajar yang lebih baik.

d. Pendekatan Supervisi

- 1) Pendekatan langsung (direktif)

Yang dimaksud dengan pendekatan direktif adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung. Sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pemahaman terhadap psikologi behaviorisme. Prinsip behaviorisme ialah bahwa segala perbuatan berasal dari refleks, yaitu respons terhadap rangsangan stimulus. Oleh karena guru ini mengalami kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi.³³

³² Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan Tinjauan Teori dan Praktik...*, hlm.185

³³ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi...*, hlm.46.

2) Pendekatan tidak langsung (non-direktif)

Yang perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan oleh guru-guru. Ia memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan non-direktif ini berdasarkan pemahaman psikologi humanistik. Psikologi humanistik sangat menghargai orang yang akan dibantu.³⁴

Tugas supervisor pada pendekatan ini adalah mendengarkan dan memperhatikan secara cermat akan keprihatinan guru terhadap masalah peningkatan pengajarannya dan sekaligus gagasan baru sebagai upaya baru untuk mengatasinya.³⁵

3) Pendekatan Kolaboratif

Yang dimaksud pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini baik supervisor maupun guru bersama-sama, bersepakat untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini berdasarkan pada psikologi kognitif.

Dengan demikian pendekatan dalam supervisi berhubungan dua arah. Dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas, perilaku dari supervisor yaitu: menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, dan negoisasi.³⁶

³⁴ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi...*, hlm.48.

³⁵ Luk-luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan...*, hlm.41

³⁶ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi...*, hlm. 5

Jadi pendekatan dalam kegiatan supervisi ini, dimana guru dianggap sebagai seorang yang sedang belajar, yang tentunya senantiasa memperhatikan kebutuhan dan karakteristik guru. Selanjutnya guru harus diperhatikan dan diperlakukan sesuai pendekatan yang cocok bagi guru tersebut.

e. Teknik-teknik Supervisi Akademik

Teknik supervisi merupakan cara yang dilakukan oleh pengawas dalam melakukan supervisi. Supervisi dapat dilakukan dengan berbagai cara, dengan tujuan agar apa yang diharapkan dapat menjadi kenyataan. Secara garis besar, teknik supervisi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu teknik perseorangan/individual dan teknik kelompok.

1) Teknik individual

- a) Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*), dilaksanakan oleh seorang supervisor (kepala madrasah, penilik, atau pengawas) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar.³⁷

Tujuannya untuk memperoleh data mengenai keadaan sebenarnya selama guru mengajar di kelas. Dengan data tersebut supervisor dapat mengetahui kesulitan yang dihadapi oleh para guru. Selain itu kekurangan atau kelemahan yang sekiranya masih perlu diperbaiki dengan meminta bantuan dan dorongan supervisor.³⁸

- b) Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*),

Guru-guru dari suatu madrasah sengaja ditugaskan untuk melihat/mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran

³⁷ Ngalim Purwanto, *AdMTsnistrasi dan supervisi Pendidikan...*, hlm.120.

³⁸ Maryono, *Dasar-Dasar dan Teknik menjadi Supervisor Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm.2.

tertentu. Observasi kelas dapat dilakukan di madrasah sendiri atau dengan mengadakan kunjungan ke madrasah lain, yang dianggap memiliki kecakapan atau keterampilan mengajar sesuai dengan tujuan kunjungan kelas yang diadakan.

Tujuan observasi kelas ingin memperoleh data dan informasi secara langsung mengenai segala sesuatu yang terjadi saat proses belajar mengajar berlangsung. Data dan informasi ini yang digunakan sebagai dasar bagi supervisor untuk melakukan pembinaan terhadap guru yang diobservasi.³⁹

- c) Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi peserta didik dan/mengatasi problema yang dialami peserta didik.

Permasalahan yang terjadi di dalam kelas yang disebabkan oleh peserta didik seperti peserta didik yang lamban dalam belajar, rendah diri, nakal lebih baik dipecahkan oleh guru kelas. Oleh karena itu, peranan supervisor sangat diperlukan untuk membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi peserta didik dan atau mengatasi problema yang dialami peserta didik.

- d) Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum madrasah.

Antara lain; (a) Menyusun Program Catur Wulan atau Program Semester; (b) Menyusun atau membuat Program Satuan Pelajaran; (c) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan dalam pengelolaan kelas; (d) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran; (e) Menggunakan media dan sumber dalam proses

³⁹ Syaiful Segala, *Supervisi Pembelajaran (Dalam Profesi Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm.188.

belajar mengajar; (f) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan peserta didik dalam bidang ekstrakurikuler.⁴⁰

2) Teknik kelompok

- a) Mengadakan pertemuan atau rapat (meetings), Rapat diadakan secara periodik dengan guru-guru dalam rangka kegiatan supervisi seperti hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum.
- b) Mengadakan diskusi kelompok, dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis. Untuk MI dapat pula dibentuk kelompok-kelompok guru yang berminat pada mata pelajaran-mata pelajaran tertentu. Diskusi kelompok ini membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan proses belajar mengajar.⁴¹
- c) Mengadakan penataran-penataran (*inservice-training*), pelatihan yang dilakukan ketika guru telah bertugas/telah menjalankan profesi sebagai guru.⁴²

Penataran pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas kepala madrasah/supervisor adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut dari hasil penataran agar dapat dipraktekkan oleh guru-guru.

f. Langkah-Langkah Supervisi Akademik oleh Kepala Madrasah

Langkah-langkah supervisi menurut Peter J. Burke and Robert D. Krey, terdiri dari *planning* (perencanaan), *actuating* (pelaksanaan), *evaluation* (evaluasi) dan *follow up* (tindak lanjut).⁴³ Adapun uraiannya adalah sebagai berikut:

⁴⁰ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan supervisi Pendidikan...*, hlm.121.

⁴¹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan supervisi Pendidikan...*, hlm.122.

⁴² Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan Tinjauan...*, hlm.78.

⁴³ Peter J. Burke and Robert D. Krey, *Supervision: A guide to instructional leadership*, (USA: Springfield, 2015), hlm. 20-30

1) Perencanaan

Dalam konsep manajemen, perencanaan merupakan fungsi yang pertama. Menurut Peter J. Burke and Robert D. Krey menyatakan bahwa “*Planning is a decision making activity that requires a process of ensuring the goal and deciding the activities to be performed to achieve that goal*”.⁴⁴ Pendapat di atas dapat diartikan perencanaan adalah kegiatan pembuatan keputusan yang membutuhkan proses memastikan tujuan dan memutuskan kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Salah satu tugas kepala sekolah/madrasah adalah merencanakan supervisi akademik. Menurut Prasajo dan Sudiyono, mengatakan bahwa supaya kepala sekolah dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah harus memiliki kompetensi membuat perencanaan program supervisi akademik.⁴⁵

Perencanaan supervisi akademik ini sangat penting karena dengan perencanaan yang baik, maka tujuan supervisi akademik akan dapat dicapai dan kita mudah mengukur ketercapaiannya. Perencanaan supervisi akademik ini sama kedudukannya dengan perencanaan dalam fungsi manajemen pendidikan sehingga perlu dikuasai oleh supervisor (pengawas/kepala sekolah/madrasah). Manfaat perencanaan program supervisi akademik adalah sebagai berikut: a) Sebagai pedoman pelaksanaan dan pengawasan akademik, b) Untuk menyamakan persepsi seluruh warga sekolah tentang program supervisi akademik, dan c) Penjamin penghematan serta keefektifan penggunaan sumber daya sekolah (tenaga, waktu dan biaya).⁴⁶

⁴⁴ Peter J. Burke and Robert D. Krey, *Supervision: ...*, hlm. 21

⁴⁵ Prasajo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm. 95

⁴⁶ Tim Penyusun, *Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Supervisi Akademik Kepala Sekolah*, (Jakarta: Dirjen PMPTK, 2010), hlm 15

Prinsip-prinsip dalam perencanaan program supervisi akademik adalah: a) Obyektif (data apa adanya), b) Bertanggung jawab, c) Berkelanjutan, d) Didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan, dan e) Didasarkan pada kebutuhan dan kondisi sekolah/madrasah.⁴⁷

2) Pelaksanaan

Dalam melakukan supervisi akademik, seorang kepala sekolah sebagai supervisor harus menjalankannya sesuai dengan tahapan yang benar agar lebih memudahkan kepala sekolah dan juga guru yang akan di supervisi. Tahap-tahap dalam melakukan supervisi akademik dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a) Tahap pertemuan awal, merupakan tahapan perencanaan pembelajaran yang dibahas oleh guru dan kepala sekolah secara terbuka yang akan menjadi fokus supervisi, dan juga pembahasan instrumen observasi yang akan digunakan dalam kegiatan supervisi.
- b) Tahap observasi kelas, merupakan tahap pengamatan yang dilakukan oleh kepala sekolah selaku supervisor dalam kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Pengamatan yang dilakukan berdasarkan instrumen yang telah direncanakan sebelumnya.
- c) Tahap pertemuan umpan balik, merupakan tahap diskusi secara terbuka yang dilakukan oleh kepala sekolah dan guru berdasarkan hasil observasi sehingga nantinya dapat menghasilkan kesimpulan bagaimana kegiatan pembelajaran berikutnya berlangsung.⁴⁸

⁴⁷ Tim Penyusun, *Materi Pelatihan Penguatan ...*, hlm 15

⁴⁸ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 250-252.

Menurut Priansa dan Somad dikatakan bahwa supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah antara lain:

- a) Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan pembelajaran kreatif, inovatif, pemecahan masalah, berpikir kritis, dan naluri kewirausahaan.
 - b) . Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di sekolah atau mata pelajaran di sekolah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.
 - c) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi, metode, teknik pembelajaran atau bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi peserta didik.
 - d) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran atau bimbingan (di kelas, laboratorium, dan atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi peserta didik.
 - e) Membimbing guru mengelola, merawat mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran.
 - f) Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran.⁴⁹
- 3) Evaluasi

Maksud evaluasi disini adalah serangkaian proses untuk menentukan kualitas dari sebuah aktivitas berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu dalam rangka mengambil suatu keputusan. Evaluasi dalam kegiatan supervisi pendidikan merupakan serangkaian langkah untuk menilai, menentukan sebuah

⁴⁹ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm 117.

kegiatan proses pembelajaran yang telah ditentukan untuk kemudian menjadi pertimbangan dan keputusan supervisi.

4) Tindak Lanjut

Hasil supervisi perlu ditindaklanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. Dampak nyata ini diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun stakeholders. Tindak lanjut tersebut berupa: penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan/penataran lebih lanjut. Tindak lanjut dari hasil analisis merupakan pemanfaatan hasil supervisi. selain itu hal lain yang dilakukan dalam kegiatan Rencana Tindak Lanjut (RTL) ini adalah menyusun langkah-langkah pembinaan program supervisi selanjutnya.⁵⁰

Cara-cara melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik sebagai berikut:

- a) Me-review rangkuman hasil penilaian.
- b) Apabila ternyata tujuan supervisi akademik dan standar-standar pembelajaran belum tercapai, maka sebaiknya dilakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap guru yang menjadi tujuan pembinaan.
- c) Apabila ternyata memang tujuannya belum tercapai maka mulailah merancang kembali program supervisi akademik guru untuk masa berikutnya.
- d) Membuat rencana aksi supervisi akademik berikutnya.

⁵⁰ Imam Machali & Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2016), 149.

- e) Mengimplementasikan rencana aksi tersebut pada masa berikutnya.

2. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala Madrasah dalam penelitian ini adalah orang yang memimpin pada lembaga pendidikan formal. Sudarwan Danim mendefinisikan bahwa Kepala Madrasah adalah seorang guru, yaitu guru yang memperoleh tugas tambahan sebagai Kepala Madrasah. Berdasarkan definisi tersebut, maka tugas Kepala Madrasah sangatlah kompleks dan berat, sehingga memungkinkan lembaga madrasah dapat berjalan kurang baik.⁵¹

Wahjosumidjo mendefinisikan bahwa Kepala Madrasah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁵²

Lebih lanjut Wahjosumidjo menjelaskan bahwa kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.⁵³ Oleh karena itu, kepala madrasah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas perlakuan yang berlaku.

Definisi di atas mencerminkan bahwa seorang Kepala Madrasah merupakan seorang guru yang mendapat tugas ganda yaitu

⁵¹ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 145

⁵² Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 63

⁵³ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 84-85

sebagai pemimpin lembaga pendidikan dan bertugas sebagai pendidik. Sementara itu Sobri, dkk., memberikan pengertian bahwa Kepala Madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan madrasah dapat direalisasikan.⁵⁴ Dengan tugas sebagai motor penggerak di atas, maka sangat diharapkan sebagai Kepala Madrasah harus mampu menjalankan tugasnya secara professional terutama dalam pembinaan dan pengawasan kinerja guru.

Leithwood mengemukakan bahwa, *“leadership has very significant effects on the quality of the school organization and on pupil learning.”*⁵⁵ Daryanto juga menjelaskan bahwa Kepala Madrasah merupakan personel madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan madrasah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Definisi tersebut menjelaskan bahwa Kepala Madrasah adalah pada hakekatnya seorang guru yang mempunyai tugas khusus sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan.⁵⁶

Dengan demikian kepala madrasah harus bekerjasama dengan staf. Sebagaimana Sanzo, Sherman, & Clayton yang mengemukakan bahwa *“Principals cannot lead schools without staff collaboration. They need to be able to empower staff members to make their own decisions and to work with them in a cooperative, collegial manner.”*⁵⁷ Kepala madrasah tidak bisa memimpin madrasah tanpa kolaborasi staf. Mereka harus mampu untuk memberdayakan anggota staf untuk

⁵⁴ Sobri, dkk. *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), hal. 110

⁵⁵ Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, (Nottingham: National College for School Leadership, 2006), hal. 14

⁵⁶ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 80

⁵⁷ Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*. (Journal of Educational Administration. 2010), hal. 41

membuat keputusan mereka sendiri dan untuk bekerja dengan mereka secara kooperatif dan kolegial.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah pada hekekatnya adalah seorang guru (pendidik), namun dalam tugasnya mempunyai tugas tambahan yang cukup berat yaitu sebagai pemimpin pada suatu lembaga pendidikan yaitu madrasah. Berdasarkan pengertian Kepala Madrasah di atas, maka seorang Kepala Madrasah mempunyai tugas dan peran yang cukup berat. Adapun tugas Kepala Madrasah menurut Wahyosumidjo adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala Madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah.
- 2) Kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan madrasah, serta memiliki kepedulian kepada staff dan siswa.⁵⁸

Berdasarkan tugas tersebut di atas maka menunjukkan bahwa Kepala Madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala madrasah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap madrasah-madrasah.

Berkaitan dengan keberhasilan tersebut maka Ngalim Purwanto memberikan penjelasan bahwa dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala madrasah sebagai pemimpin.⁵⁹

⁵⁸ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 82

⁵⁹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hal. 101

Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan sebagai pemimpin formal, Kepala Madrasah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan ke arah peningkatan prestasi belajar peserta didik.⁶⁰ Kemudian Ngalim Purwanto (2010:101) menjelaskan bahwa Kepala Madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala madrasah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting.⁶¹ Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap madrasah-madrasah. Dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala madrasah sebagai pemimpin.

Kepala Madrasah merupakan pemimpin pendidikan, maka ia bertugas untuk membina lembaganya agar berhasil untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan dan harus mampu mengarahkan serta mengkoordinir segala kegiatan.⁶²

Selanjutnya Daryanto mengemukakan, Kepala Madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya madrasah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan madrasah dengan kondisi dan situasinya serta berhubungan dengan masyarakat sekitarnya menjadi tanggung jawabnya pula. Oleh karena itu kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan

⁶⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 84

⁶¹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi ...*, hal. 101

⁶² Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), hal. 141

pendidikan, maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.⁶³

Kepala madrasah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di madrasah. Amstrong menyatakan bahwa, *They define goals, determine the resources – people, finance, work systems and technology – required to achieve the goals, allocate those resources to opportunities and planned activities and ensure that those activities take place as planned in order to achieve predetermined objectives.*⁶⁴ Dalam konteks ini, harus dipahami bahwa kepala madrasah bukanlah penguasa tunggal sekaligus bukannya pelayan tunggal, oleh karena itu kepala madrasah harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai manajer madrasah. Kepala madrasah harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen.

Berdasarkan fungsi pokok kepala madrasah tersebut tersebut di atas maka menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala madrasah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap madrasah-madrasah.

Kata kepemimpinan yang dimaksudkan disini adalah kepemimpinan kependidikan, yaitu kemampuan pemimpin pendidikan dalam mempengaruhi para guru, staf administrasi dan siswa dalam mencapai tujuan pendidikan serta optimalisasi sumber daya yang dimiliki.

⁶³ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 11

⁶⁴ Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result.* (2nded). (London and Philadelphia: Kogan Page, 2009), hal. 3

b. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Madrasah/Madrasah

Berdasarkan pengertian Kepala Madrasah di atas, maka seorang Kepala Madrasah mempunyai tugas dan peran yang cukup berat. Adapun tugas Kepala Madrasah menurut Wahyosumidjo adalah sebagai berikut:

- 1) Kepala Madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah.
- 2) Kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan madrasah, serta memiliki kepedulian kepada staff dan siswa.⁶⁵

Berdasarkan tugas tersebut di atas maka menunjukkan bahwa Kepala Madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala madrasah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap madrasah-madrasah.

Berkaitan dengan keberhasilan tersebut maka Ngalim Purwanto memberikan penjelasan bahwa dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala madrasah sebagai pemimpin.⁶⁶

Lebih lanjut Mulyasa menjelaskan sebagai pemimpin formal, Kepala Madrasah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan ke arah peningkatan prestasi belajar peserta didik.⁶⁷ Kemudian Ngalim Purwanto (2010:101) menjelaskan bahwa Kepala

⁶⁵ Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, hal. 82

⁶⁶ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hal. 101

⁶⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), hal. 84

Madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala madrasah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting.⁶⁸ Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap madrasah-madrasah. Dapat dan tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala madrasah sebagai pemimpin.

Kepala Madrasah merupakan pemimpin pendidikan, maka ia bertugas untuk membina lembaganya agar berhasil untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan dan harus mampu mengarahkan serta mengkoordinir segala kegiatan.⁶⁹

Selanjutnya Daryanto mengemukakan, Kepala Madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya madrasah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan madrasah dengan kondisi dan situasinya serta berhubungan dengan masyarakat sekitarnya menjadi tanggung jawabnya pula. Oleh karena itu kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.⁷⁰

Kepala madrasah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di madrasah. Amstrong menyatakan bahwa, *They define goals, determine the resources – people, finance, work systems and technology – required to achieve the goals, allocate those resources to opportunities and planned activities and ensure that those*

⁶⁸ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi ...*, hal. 101

⁶⁹ Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), hal. 141

⁷⁰ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal. 11

*activities take place as planned in order to achieve predetermined objectives.*⁷¹ Dalam konteks ini, harus dipahami bahwa kepala madrasah bukanlah penguasa tunggal sekaligus bukannya pelayan tunggal, oleh karena itu kepala madrasah harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai manajer madrasah. Kepala madrasah harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen.

Berdasarkan fungsi pokok kepala madrasah tersebut tersebut di atas maka menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, maka kepala madrasah merupakan profil sentral pemimpin pendidikan yang sangat penting. Karena ia lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan di setiap madrasah-madrasah.

c. Peranan Kepala Madrasah

1) Kepala madrasah sebagai *Edukator* (pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksanaan dan pengembang utama kurikulum di madrasah. Kepala madrasah menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan mengajar di madrasahnyanya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya.⁷²

Memahami arti pendidikan tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala madrasah harus

⁷¹ Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result.* (2nded). (London and Philadelphia: Kogan Page, 2009), hal. 3

⁷² Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta : Gava Media, 2011) hal. 30

berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

Pembinaan mental; yaitu membina para tenaga pendidikan tentang hal-hal berkaitan dengan sikap batin dan watak. Pembinaan moral; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan.

Pembinaan fisik; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Pembinaan artistik; yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Sebagai *edukator*, kepala madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman sangat mempengaruhi profesionalisme kepala madrasah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya.

Upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *edukator*, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan antara lain yang mengikutsertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambahkan wawasan para guru. Kepala madrasah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan

pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.⁷³

2) Kepala Madrasah sebagai Manajer

Salah satu tugas yang harus dilakukan kepala madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala madrasah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di madrasah seperti : MGMP/MGP tingkat madrasah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya.⁷⁴

Melakukan peran dan fungsi sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. *Pertama*; memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan.

Kedua, memberi kesempatan kepada para tetangga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala madrasah harus meningkatkan profesi secara persuasif. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala madrasah harus berusaha mendorong

⁷³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hal. 99-100

⁷⁴ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai...*, hal. 31

keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di madrasah.⁷⁵

Peranan kepala madrasah sebagai manajer sangat memerlukan ketiga macam keterampilan tersebut, *human skill* merupakan keterampilan yang memerlukan perhatian khusus dari para kepala madrasah, sebab melalui *human skills* seorang kepala madrasah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang lain tersebut berkata dan berperilaku.⁷⁶

3) Kepala Madrasah sebagai Administrator

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah.⁷⁷ Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Sebearapa besar madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala madrasah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.⁷⁸

Kepala madrasah sebagai administrator, khususnya dalam meningkatkan kinerja dn produktivitas madrasah, dapat dianalisis berdasarkan seberapa pendekatan, baik pendekatan sifat, pendekatan perilaku, maupun pendekatan situasional. Dalam hal ini, kepala madrasah harus mampu bertindak situasional. Dalam hal ini, kepala madrasah harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan

⁷⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hal. 103-104

⁷⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoretik dan permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hal. 100-101

⁷⁷ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hal. 107

⁷⁸ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai...*, hal. 31

situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian, pada hakikatnya kepala madrasah harus lebih mengutamakan tugas, agar tugas-tugas yang diberikan kepada setiap tenaga kependidikan bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Di samping berorientasi terhadap tugas, kepala madrasah juga harus menjaga hubungan manusia dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi mereka tetap senang dalam melakukan tugasnya.

Kepala madrasah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan.⁷⁹

4) Kepala madrasah sebagai supervisor

Mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala madrasah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, metode yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Tingkat penguasaan kompetensi guru yang disupervisi selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga

⁷⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hal. 109-110

guru dapat memperbaiki kekuarang yang ada sekaligus mempertahankan keunggulan dalam melaksanakan pembelajaran.⁸⁰

5) Kepala madrasah sebagai *Leader* (pemimpin)

Peran kepala madrasah sebagai leader adalah kepala madrasah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Di antara pakar yang membicarakan masalah kepemimpinan adalah Koontz, O' Donnel dan Wehrich bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan itu merupakan pengaruh, atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga dengan penuh kemauan berusaha kearah tercapainya tujuan organisasi.⁸¹

Dengan kata lain bahwa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin itu harus memiliki kemampuan dalam mempengaruhi atau membujuk dan menyakinkan bawahan bahwa apa yang mereka lakukan itu benar. Agar mereka mau bekerja demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Koontz juga, mengemukakan bahwa kepala madrasah sebagai seorang pemimpin ini harus mampu: a) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat percaya diri kepada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugasnya; b) Memberi bimbingan dan mengarahkan pada guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan kemajuan madrasah.

6) Kepala madrasah sebagai *Inovator*

Peran kepala madrasah sebagai inovator adalah kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin

⁸⁰ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai...*, hal. 31-32

⁸¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; ...*, hal. 103

hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif

7) Kepala madrasah sebagai *Motivator*

Peran kepala madrasah sebagai motivator adalah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui peraturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB) Menurut pendapat Stodgil dalam Sugiono ada beberapa peranan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, yaitu :

- a) *Integration*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada peningkatan koordinasi.
- b) *Communication*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada meningkatnya saling pengertian dan penyebaran informasi.
- c) *Product emphasis*, yaitu tindakan-tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.
- d) *Fronternization*, yaitu tindakan-tindakan yang menjadikan pemimpin menjadi bagian dari kelompok.
- e) *Organization*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian daripada tugas-tugas.
- f) *Evaluation*, yaitu tindakan-tindakan yang berkenaan dengan pendistribusian ganjaran-ganjaran atau hukuman-hukuman.
- g) *Initiation*, yaitu tindakan yang menghasilkan perubahan-perubahan pada kegiatan organisasi.

h) *Domination*, yaitu tindakan-tindakan yang menolak pemikiran-pemikiran seseorang atau anggota kelompoknya.⁸²

Peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin di dalam organisasi/lembaga mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin. Agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal berikut ini :

- 1) Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku “kepala”, akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.
- 2) Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
- 3) Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi.
- 4) Perilaku seseorang tidak berbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan.⁸³

Pelaksanaannya, pekerjaan kepala madrasah merupakan pekerjaan berat, yang menuntut kemampuan ekstra. Dinas pendidikantelah menetapkan bahwa kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator, manajer, administrator, dan supervisor* (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala

⁸² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 58

⁸³ Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), hal. 156-157

madrasah juga harus mampu berperan sebagai *leader, innovator, dan motivator* di madrasah. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator* (EMASLIM).⁸⁴

Peran ganda kepala madrasah sebagai manajer madrasah dan pemimpin pendidikan secara konseptual memiliki 10 layanan atau tanggung jawab penting bagi madrasah, yaitu: pusat komunikasi madrasah, kantor penerimaan bagi transaksi bisnis madrasah, pusat onseling bagi guru dan murid, pusat konseling bagi penyokong *madrasah*, devisi riset madrasah untuk mengoleksi, menganalisis, dan mengevaluasi informasi berkaitan dengan hasil kegiatan dengan hasil kegiatan belajar mengajar, tempat menyimpan rekor madrasah, pusat perencanaan untuk *problem solving* madrasah dan premakarsa perbaikan madrasah, pusat sumber untuk mendorong kerja yang kreatif, agen koordinasi yang membina hubungan madrasah dengan masyarakat secara sehat, dan pusat koordinasi kegiatan atau tata usaha madrasah.⁸⁵

Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa “keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah” beberapa diantara kepala madrasah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan *tinggi* bagi para staf dan para siswa, kepala madrasah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi madrasah mereka. Berdasarkan rumusan hasil studi di atas menunjukkan betapa penting peranan kepala madrasah dalam menggerakkan kehidupan madrasah mencapai tujuan. Ada dua

⁸⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah ...*, hal. 97-98

⁸⁵ Marno & Triyo Supriyatno, *manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung : Refika Aditama, 2008), hal. 35

hal yang perlu diperhatikan dalam rumusan tersebut yaitu sebagai berikut:

- a) Kepala madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah
- b) Kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan madrasah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.⁸⁶

Sesungguhnya peranan para pemimpin sangat signifikan dalam menentukan arah dan kualitas hidup manusia, baik dalam keluarga *maupun* organisasi dan masyarakat serta negara pada suatu bangsa. Pada prinsipnya proses kepemimpinan dapat berlangsung dimana saja dan disetiap waktu. Hersey dan Blanchard menjelaskan “*Leadership occurs any time one attempts to influence the behavior of an individual or group*”. Setiap tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu sesuai dengan harapan yang mempengaruhi didalamnya telah terjailah proses kepemimpinan. Dapat ditegaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diangkat atau disertai tanggung jawab sebagai manajer atau pemimpin dalam suatu organisasi.⁸⁷

Salah satu peranan kepala madrasah yang sangat penting adalah untuk menyusun program belajar mengajar dan menempatkan tugas *masing-masing* guru. Guru sebagai pelaksana pendidik, untuk itu kepala madrasah harus benar-benar menjalin komunikasi aktif dan setiap saat mengadakan evaluasi terhadap tugas pengajaran yang telah dilaksanakn guru. Agar guru dapat menjalankan tugasnya dengan baik,

⁸⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; ...*, hal. 81-82

⁸⁷ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005) hal.

maka sedikit banyaknya kepala madrasah harus mengetahui dan memotivasi.

Dewan madrasah, pengawas dan administrator berperan dalam memfokuskan dan memberi arahan pada wilayah dan madrasah. Merekalah yang *memiliki* visi masa depan, dan mereka jugalah yang berkemampuan mengajak para guru dan staf untuk mau menerima visi itu sebagai miliknya. Ini mengaju pada konsep tanggung jawab bersama. Para guru dan staf memiliki komitmen untuk mewujudkan visi tersebut.⁸⁸ Kepala madrasah *mempunyai* tugas: memimpin seluruh pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan pengajaran madrasah, uraian pekerjaan :

- 1) Mengatur penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di madrasah
- 2) Mengatur penyelenggaraan urusan tata usaha madrasah
- 3) Mengatur penyelenggaraan urusan kepegawaian
- 4) Mengatur penyelenggaraan urusan keuangan madrasah
- 5) Mengatur penyelenggaraan urusan sarana dan peralatan madrasah
- 6) Mengatur penyelenggaraan urusan rumah tangga madrasah
- 7) Mengatur penyelenggaraan urusan asrama
- 8) Mengatur penyelenggaraan urusan perpustakaan dan labolatorium
- 9) Mengatur pembinaan kesiswaan
- 10) Mengatur hubungan antara pemimpin, guru, dan siswa
- 11) Menyelenggarakan hubungan dengan orang tua siswa dan madrasah
- 12) Melakukan pengendalian pelaksanaan seluruh kegiatan di madrasah
- 13) Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.⁸⁹

16 ⁸⁸ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, (Yogyakarta: Pustaka peajar, 2007), hal.

⁸⁹ Syafaruddin, *manajemen Lembaga ...*, hal. 87

Kepala madrasah mempunyai tugas membantu guru, memberikan stimulus dan mendorong guru untuk bekerja secara optimal. Agar pelaksanaan tugas-tugas itu dapat dikerjakan dengan baik, maka kepala madrasah dituntut mempunyai berbagai cara dan teknik supervisi terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas-tugas guru dan karyawan, dan pertumbuhan jabatan. Karena kepala madrasah sebagai pemimpin utama dan penggerak dalam pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran.

Berdasarkan uraian tersebut dapat penulis simpulkan bahwa kepala madrasah memegang peran penting dalam perkembangan madrasah, terutama kerja guru. Dengan adanya peran kepala madrasah, maka terjadi peningkatan kerja guru. Hal ini dibuktikan guru datang datang lebih awal, adanya kerja keras guru, misalnya mengadakan les tambahan bagi siswa, merasa memiliki dan prestasi belajar siswa meningkat serta prestasi kerja guru meningkat. Kepala Madrasah hendaknya memiliki jiwa kepemimpinan untuk mengatur para guru, pegawai tata usaha dan pegawai madrasah lainnya. Dalam kaitan ini Kepala Madrasah tidak hanya mengatur para guru saja, melainkan juga ketata usahaan madrasah, siswa, hubungan madrasah dengan masyarakat dan orang tua siswa Kepala madrasah dalam memberi pelayanan kepada guru melalui pembinaan profesional dengan memberikan penguatan pada perilaku mengajar guru, membantu menumbuhkan profesionalisme guru dengan meningkatkan intensitas pelayanan terhadap guru.

3. Guru

Guru memiliki banyak tugas, baik yang terikat oleh dinas maupun di luar dinas maupun diluar dinas, dalam bentuk pengabdian. Guru merupakan profesi atau jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru, jenis pekerjaan ini tidak dapat dilakukan oleh

sembarang orang di luar bidang kependidikan walaupun kenyataannya masih dilakukan orang diluar kependidikan.⁹⁰ Sebagaimana hadits Nabi SAW bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:
إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ: صَدَقَةٍ أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ أَوْ
وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ (رواه الخمسة)⁵⁷

Artinya: “Dari Abu Huraira r.a berkata: Rasulullah SAW. Bersabda: jika seorang manusia mati maka terputuslah amalnya kecuali tiga perkara yaitu: sedekah (yang masih mengalirkan manfaat), ilmu yang bermanfaat, dan anak shaleh yang mendoakan kepadanya” (HR. Abu Huraira)⁹¹

Dari hadits di atas dapat dipahami bahwa sebagai orang yang mengemban amanat profesi mulia, seorang guru yang adalah pemimpin dan sekaligus pelayan bagi peserta didiknya itu memiliki kewajiban untuk memimpin dan melayani terhadap peserta didiknya dengan sebaik-baiknya, karena pada saatnya akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya tersebut.⁹²

Guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci suksesnya dalam proses pembelajaran di madrasah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari bagaimana proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.

Menurut Djamarah, guru dalam bahasa arab disebut dengan *mu'allim* dan dalam bahasa Inggris guru disebut dengan *teacher* yang

⁹⁰ JaMTsl Suprihatiningrum, *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, (Jogjakarta: Ar Ruzz media, 2014), hlm.26.

⁹¹ Abdurahman Jalaluddin, *Al-JaMTs' ash-Shaghiir*, hlm.130, Hadits No.850

⁹² Juwariyah, *Hadits Tarbawi*, (Yogyakarta: Teras, 2010), hlm.102

memiliki arti seseorang yang pekerjaannya mengajar orang lain.⁹³ Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi juga bisa di mesjid, rumah, dan sebagainya.

Namun, dalam penelitian ini guru yang dimaksud adalah seorang guru yang mengajar di sebuah lembaga pendidikan, terutama di madrasah/madrasah. Menurut Undang-undang dinyatakan bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.⁹⁴ Dalam Undang-Undang dikatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.⁹⁵

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci suksesnya dalam proses pembelajaran di madrasah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan hasil penelusuran melalui media elektronik melalui internet, penulis menemukan beberapa tesis, jurnal dan jenis karya ilmiah lainnya yang relevan dengan penelitian yang di lakukan ini, dimaksudkan

⁹³ Syaiful Bahri Djamarah, 2010, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoritis, Psikologis*, Jakarta: Rineka Cipta,

⁹⁴ Lihat ayat 1, Pasal 39, BAB XI Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

⁹⁵ Lihat Pasal 1 BAB I, Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*

untuk menghindari adanya kesamaan tema ataupun masalah yang dikaji, maka penulis melakukan telaah pustaka pada penelitian-penelitian sebelumnya, antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ali Sudin dengan judul “*Implementasi Supervisi Akademik Terhadap Proses Pembelajaran di Madrasah Dasar se-Kabupaten Sumedang.*”⁹⁶

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sampel 54 guru madrasah dasar laki-laki dan perempuan pelaksanaan supervisi dalam seluruh mata pelajaran belum berjalan optimal, hal ini terbukti dari persentase yang diperoleh sebesar 45,27%. Pelaksanaan supervisi yang menyangkut aspek pengelolaan pembelajaran berada dalam kategori cukup yaitu 56,37%. Pelaksanaan supervisi yang menyangkut aspek peningkatan kemampuan akademik guru dalam pembelajaran berada dalam kategori cukup yaitu 41%. Pelaksanaan supervisi yang menyangkut aspek pengembangan profesi sebagai guru mata pelajaran oleh supervisor berada dalam kategori kurang yaitu 35,97%.”

2. Hasil penelitian Nurdianawati yang berjudul “*Kinerja Pengawas dalam Pelaksanaan Supervisi Pendidikan di Madrasah Aliyah Kota 32 Bengkulu*”,⁹⁷

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kinerja pengawas madrasah dalam pelaksanaan supervisi pendidikan, baik dari aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun hasil, adalah rendah. Kesimpulan khusus adalah sebagai berikut :

- a. Para pengawas rumpun pendidikan (PAI) belum membuat perencanaan program supervisi pendidikan sebagaimana yang diatur dalam Buku Pedoman Kerja Pengawas.

⁹⁶ Ali Sudin, *Implementasi Supervisi AkadeMTsk Terhadap Proses Pembelajaran di Sekolah Dasar se-Kabupaten Sumedang*, (Semarang, Tesis PPs Unnes tahun 2019)

⁹⁷ Nurdianawati, *Kinerja Pengawas dalam Pelaksanaan Supervisi Pendidikan di Madrasah Aliyah Kota 32 Bengkulu*, (Bengkulu: Tesis PPs Universitas Negeri Bengkulu, 2018)

- b. Pelaksanaan supervisi pendidikan sangat rendah, masih ada Madrasah Aliyah yang belum dikunjungi oleh pengawas dan frekuensi kunjungan belum sesuai dengan standar.
 - c. Hasil pelaksanaan supervisi sangat rendah, dari belum diketahuinya sikap dan kemampuan.
 - d. Hambatan pelaksanaan supervisi dari komitmen dan motivasi dan kompetensi.
3. Hasil penelitian Ika Irmaita yang berjudul “*Pelaksanaan Supervisi Pengajaran Oleh Kepala Madrasah dan Pengawas Madrasah Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajarn di SMAN 2 Kota Lubuk Linggau.*”,⁹⁸

Temua penelitian menyimpulkan bahwa unjuk kerja pengawas belum sesuai dengan indikator yang ideal. Kesimpulan khusus:

- a. Kepala madrasah belum membuat program supervisi yang lengkap namun ada program yang sederhana.
 - b. Teknik supervisi kelompok dan individual.
 - c. Belum ada evaluasi tertulis.
 - d. Guru-guru yang telah di supervisi dan mendapatkan umpan balik serta di tindak lanjuti.
 - e. Hambatan supervisi adalah kurangnya waktu dan kurang kompeten.
4. Tesis yang ditulis oleh Setiawan Nugraha dengan judul, “*Pelaksanaan Monitoring Dan Evaluasi (Monitoring dan evaluasi) Terhadap Kinerja Guru di SMAN 1 Teunom Aceh Jaya*”

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses pelaksanaan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja guru di SMAN 1 Teunom sudah berjalan dengan baik, dimulai dari perencanaan monitoring dan evaluasi dengan cara melakukan diskusi yang melibatkan guru dengan melakukan berbagai pertimbangan agar pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja

⁹⁸ Ika Irmaita, *Pelaksanaan Supervisi Pengajaran Oleh Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajarn di SMAN 2 Kota Lubuk Linggau*, (Lampung: Universitas Negeri Lampung, 2018)

guru berjalan secara efektif dan efisien, menggunakan berbagai teknik pelaksanaan dan menggabungkan hasilnya, melakukan evaluasi terhadap program untuk mengetahui sejauh mana program telah berjalan dan mengurangi dampak kerugian dari pelaksanaannya serta meningkatkan kinerja guru kedepan. Kendala-kendala yang dihadapi pada saat proses pelaksanaan monitoring dan evaluasi tidak ada jadwal yang teralokasi untuk pelaksanaan monitoring dan evaluasi, padatnya jadwal kepala madrasah untuk melakukan monitoring dan evaluasi, serta tidak adanya anggaran yang di plot oleh pemerintah untuk melancarkan kegiatan monitoring dan evaluasi.

Dengan adanya hasil penelitian terdahulu tersebut, yang penulis lakukan berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, baik dari segi lokasi, waktu, subjek penelitian, dan permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini jelas berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan menjadi daya tarik tersendiri untuk dijadikan pembahasan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji lebih dalam mengenai supervisi akademik berbasis monitoring dan evaluasi bagi pembinaan pedagogik guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara yang sebelumnya belum pernah dilaksanakan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu Metode untuk meneliti suatu kondisi, pemikiran atau suatu peristiwa pada masa sekarang ini, yang bertujuan membuat gambaran deskriptif atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.⁹⁹

Melalui pendekatan kualitatif ini akan dihasilkan data berupa kata-kata yang tertulis atau lisan dari para responden atau informan pelaku yang dapat diamati. Metode penelitian kualitatif ini populer dan meluas ke berbagai disiplin ilmu sosial. diantaranya dalam dunia pendidikan. Metode ini pada hakikatnya adalah mengamati orang dan lingkungan hidupnya. berinteraksi dengan mereka. Berusaha memahami bahasa mereka serta penafsiran mereka terhadap dunia sekitarnya. Penelitian ini menggambarkan suatu kejadian atau penemuan dengan disertai data yang diperoleh di lapangan. Dalam hal ini gambaran tentang supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.

Sedangkan jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif yaitu “suatu penelitian dengan mengumpulkan data di lapangan dan menganalisis serta menarik kesimpulan dari data tersebut.¹⁰⁰ Penelitian kualitatif lebih bersifat terbuka, artinya dalam penelitian kualitatif memberikan kesempatan kepada subjek untuk menjawab pertanyaan yang diajukan sesuai dengan pemahaman dan kerangka berpikir subjek yang bersangkutan. Dalam penelitian ini

⁹⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), hlm. 4

¹⁰⁰ SuharsiMTs Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rhineka Cipta, 2015), hlm. 106

mencoba mendeskripsikan tentang supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan waktu sekurang-kurangnya 3 bulan terhitung mulai bulan Desember 2021 sampai Februari 2022

2. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara. dengan pertimbangan sebagai berikut:

- a. Madrasah tersebut telah menerapkan supervise akademik bagi gurugurunya secara berkala.
- b. Lembaga pendidikan tersebut sudah cukup dikenal dengan di kalangan masyarakat khususnya di wilayah Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.

C. Subjek Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Jika kita bicara tentang subjek penelitian. sebetulnya kita berbicara tentang unit analisis. yaitu subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran peneliti.¹⁰¹ Subjek dalam penelitian adalah benda. hal atau orang tempat variabel penelitian melekat. Pada penelitian kualitatif ini, subjek penelitian disebut dengan istilah informan. yaitu orang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakannya. Adapun subjek penelitian ini yaitu:

1. Iswanto, S.Ag., selaku Kepala MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.

¹⁰¹ SuharsiMTs Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), hlm. 145

2. Supriyadi, S. Pd., Doni Kutomo, S.Pd.I., Nurul Hidayah, S.Pd., Muhijab, S.Pd., Sutimah, S.Pd.I., selaku Guru MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara

D. Teknik Pengumpulan Penelitian

Menurut Moh. Nazir bahwa pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.¹⁰² Dalam upaya pengumpulan data yang diperlukan, maka perlu adanya teknik pengambilan data yang dapat digunakan secara cepat dan tepat sesuai dengan masalah yang diselidiki dan tujuan penelitian, maka penulis menggunakan beberapa metode yang dapat mempermudah penelitian ini. antara lain:

1. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena yang diteliti baik langsung maupun tidak langsung.¹⁰³ Observasi yang digunakan adalah observasi langsung atau dengan pengamatan langsung. Menurut Nazir observasi langsung adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain.¹⁰⁴ Observasi yang dilakukan dengan cara peneliti datang langsung ke tempat tujuan observasi dengan menentukan kesepakatan dengan sumber informasi tentang waktu. Tempat, dan alat apa saja yang boleh digunakan dalam observasi. Peneliti melaksanakan observasi untuk melihat supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak. yaitu pewawancara yang

¹⁰² Moh. Nazir, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), hlm. 211

¹⁰³ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), hlm. 151

¹⁰⁴ Moh. Nazir, *Metodologi Penelitian...*, hlm. 175

mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.¹⁰⁵ Wawancara dilakukan untuk menggali supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara. Wawancara juga digunakan untuk memperoleh data lain yang sudah lebih dahulu diperoleh. Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara yang tidak terstruktur karena pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan sehingga kreatifitas peneliti sangat diperlukan karena hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih bergantung dari pewawancara.¹⁰⁶

Teknik ini juga digunakan untuk mengetahui secara mendalam tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam hal ini kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan adalah orang yang paling esensial untuk dimintai keterangan atau informasi tentang permasalahan yang akan dikaji. Selain itu, informan lebih mengetahui berbagai informasi tentang supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara, karena terlibat secara langsung dalam proses pendidikan sehingga informasinya lebih akurat dan terpercaya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu metode untuk memperoleh informasi mengenai barang-barang tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.¹⁰⁷

Dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data-data berupa berdirinya MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara, letak geografis, keadaan guru serta kegiatan-kegiatan yang ada di Madrasah tersebut di tempat yang akan di teliti. Selain itu metode

¹⁰⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hlm. 135

¹⁰⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu ...*, hlm. 22

¹⁰⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hlm. 131

dokumentasi ini juga bisa peneliti gunakan untuk mendokumentasikan kegiatan yang sedang berlangsung. Hasil pengumpulan data dengan cara teknik dokumentasi ini di catat dalam format transkrip dokumentasi.

E. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan suatu teknik pemeriksaan untuk menguji keakuratan atau validitas data. Data yang berhasil dikumpulkan wajib diusahakan dan kemantapan kebenarannya. Oleh karena itu setiap peneliti harus bisa memilih dan menentukan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan validitas data yang diperolehnya. Cara pengumpulan data dengan beragam tekniknya harus benar-benar sesuai dan tepat untuk menggali data yang benar-benar diperlukan bagi penelitiannya.

Ketepatan data tersebut tidak hanya bergantung dari ketepatan memilih sumber data dan teknik pengumpulannya tetapi juga diperlukan teknik pengembangan validitas datanya. Validitas ini merupakan jaminan bagi kemantapan kesimpulan dan tafsir makna sebagai hasil penelitian. Terdapat beberapa cara yang bisa dipilih untuk mengembangkan validitas kesahihan data penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini teknik validitas data yang digunakan adalah triangulasi sumber yaitu mencocokkan data hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dan guru. Triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas dalam penelitian kualitatif.

Menurut Lexy J. Moleong menyatakan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.¹⁰⁸ Triangulasi merupakan teknik yang didasari pola pikir fenomenologi yang bersifat multiperspektif. Artinya untuk menarik

¹⁰⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hlm. 178

kesimpulan yang mantap diperlukan tidak hanya satu cara pandang. Dengan kata lain diperlukan beberapa cara pandang dalam memandang suatu sasaran penelitian. Dari beberapa cara pandang tersebut akan bisa dipertimbangkan beragam fenomena yang muncul dan selanjutnya bisa ditarik kesimpulan yang lebih mantap dan lebih dapat diterima kebenarannya.

Teknik keabsahan data ini digunakan untuk menambah kekuatan, keluasan, dan kedalaman materi. Peneliti berharap akan mendapatkan jawaban yang mendalam terkait supervisi akademik kepala madrasah bagi guru di MTs Cokroaminoto Lebakwangi Pegedongan Banjarnegara.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses urutan data dengan mengorganisasikan data ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Teknik analisis data digunakan dalam penelitian ini menggunakan pola penelitian induktif yang diolah dengan teknik saling terjalin atau interaktif mengalir. Teknik interaksi mengalir yaitu model analisis yang menyatu dengan proses pengumpulan data dalam suatu rangkaian tertentu atau merupakan suatu siklus.

Data penelitian akan dianalisis secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data mengikuti *flow model* yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (dalam Sugiyono). yaitu data *reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification*.¹⁰⁹ Model analisis yang digunakan adalah model interaktif *interactive models* yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman dalam Moleong yang dimulai dari reduksi data, display data, pengambilan

¹⁰⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 337

kesimpulan dan verifikasi yang dilakukan sewaktu penelitian berlangsung,¹¹⁰ yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian yang penting dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang ketiga-tiganya saling berhubungan dan saling melengkapi. Pengumpulan data masih akan dilakukan apabila data yang sudah diperoleh kurang memadai. pengumpulan data akan dihentikan jika data yang diperlukan sudah didapatkan.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahap analisis dimana peneliti akan membuang data-data yang tidak dibutuhkan. Dalam reduksi data, peneliti harus mengkaji secara lebih cermat data atau informasi apa yang kurang, informasi apa yang perlu ditambahkan dan informasi apa yang perlu dihilangkan. Reduksi data akan dilaksanakan secara terus menerus selama kegiatan penelitian berlangsung. Data yang diperoleh dari lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan yang terperinci. Laporan tersebut perlu direduksi, dirangkum, dan dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting, dicari pola dan temanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan mentah disingkatkan, direduksi, disusun lebih sistematis.

3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan terjadinya penarikan kesimpulan. Penyajian data merupakan rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis, sehingga bila dibaca akan mudah dipahami

¹¹⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hlm. 198

berbagai hal yang terjadi dan memungkinkan peneliti untuk berbuat sesuatu pada analisis ataupun tindakan berdasarkan pemahaman tersebut.

4. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Sejak awal pengumpulan data, peneliti sudah harus memahami apa arti dari berbagai hal yang ditemui. Simpulan perlu diverifikasi agar cukup mantap dan benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Verifikasi juga dapat berupa kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan ketelitian dan juga dapat dilakukan dengan usaha yang lebih luas yaitu dengan replikasi dalam satuan data yang lain. Ketiga aktivitas tersebut berinteraksi dengan proses pengumpulan data sebagai suatu siklus.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, Nur, *Pengawasan Pendidikan Tinjauan Teori dan Praktik*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014.
- Arikunto, Suharsimi dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2009.
- Arikunto, Suharsimi, *Dasar-Dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- _____, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- _____, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2017.
- _____, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rhineka Cipta, 2015.
- Arcaro, Jerome S., *Pendidikan Berbasis Mutu*, Yogyakarta: Pustaka peajar, 2007.
- Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result*. (2nded). London and Philadelphia: Kogan Page, 2009.
- Bakar, Bahrnun Abu, *Tafsir Ibnu Kasir*, (Juz 1 Al-Fatihah s-d Al-Baqarah 141), Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2015.
- Burke, Peter J. and Robert D. Krey, *Supervision: A guide to instructional leadership*, USA: Springfield, 2015.
- Danim, Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- _____, *Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya* (Jilid I: Juz 1-2-3, Al-Qu'anul karim), Bandung: PT. Citra Effhar, 2003.
- Dirjen Pendidikan Islam Tahun 2014, *Pedoman Pelaksanaan Pemenuhan Beban Kerja Pengawas Madrasah*
- Fathurrohman, Pupuh dan Aa suryana, *Guru Profesional*, Bandung: PT Refika Aditama, 2012.
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2016.

<http://jukriadit.blogspot.co.id/2014/04/makalah-manajemen-pendidikan..html>

diakses, Kamis 8 Oktober 2021 pukul 10:37 WIB

Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005.

Irmaita, Ika, *Pelaksanaan Supervisi Pengajaran Oleh Kepala Madrasah dan Pengawas Madrasah Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di SMAN 2 Kota Lubuk Linggau*, Lampung: Universitas Negeri Lampung, 2018.

Jalaluddin, Abdurahman *Al-Jami "ash-Shaghiir*, Semarang: Thoha Putera, 2001

Juwariyah, *Hadits Tarbawi*, Yogyakarta: Teras, 2010.

Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, Nottingham: National College for School Leadership, 2006.

Maryono, *Dasar-Dasar dan Teknik menjadi Supervisor Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.

Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.

Mufidah, Luk-luk Nur, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Teras, 2009.

Mustofa, Jasmani Asf, Syaiful, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Madrasah dan Guru*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.

Mulyasa, E., *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.

Mursilah, *Kinerja Pengawas Mata Pelajaran IPA di Bengkulu Selatan*, Bengkulu: Tesis PPs Universitas Negeri Bengkulu, 2017.

Marno & Triyo Supriyatno, *manajemen dan kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung : Refika Aditama, 2008.

Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Madrasah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005.

_____, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011.

- Machali, Imam & Ara Hidayat, *The Handbook Of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2016.
- Nazir, Moh., *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia, 2003.
- Nurdianawati, *Kinerja Pengawas dalam Pelaksanaan Supervisi Pendidikan di Madrasah Aliyah Kota 32 Bengkulu*, Bengkulu: Tesis PPs Universitas Negeri Bengkulu, 2018.
- Olivia, Peter F., *Supervision For Today 's School*, New York: Longman Inc, 1984.
- Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2012, Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Madrasah.
- Prasonjo, Lantip Diat, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.
- Peraturan menteri pendidikan nasional No. 39 tahun 2009 tentang *Pemenuhan Beban Kerja Guru dan Pengawasan Satuan Pendidikan*,
- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Priansa, Donni Juni dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Prasojo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Rivai, Veithzal & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011.
- Rifa'i, Mohammad, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1986.
- Rosmiati T. dan Kurniady, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sagala, Syaiful *Supervisi Pembelajaran (Dalam Profesi Pendidikan)*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sartika, Raden Rara Dewi, *Pengembangan Model Pembinaan Kompetensi Pedagogik Guru Bahasa Inggris Madrasah Menengah Atas berbasis Lesson Study Dengan Peran Ahli dan Siswa 'LS PAS'*, Educational Management, Vol. 3, No 2, Desember/2018.

- Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Suprihatiningrum, Jamil, *Guru Profesional Pedoman Kinerja, Kualifikasi & Kompetensi Guru*, Jogjakarta: Ar Ruzz media, 2014.
- Sudin, Ali, *Implementasi Supervisi Akademik Terhadap Proses Pembelajaran di Madrasah Dasar se-Kabupaten Sumedang*, Semarang, Tesis PPs Unnes tahun 2019.
- Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009.
- Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*, Journal of Educational Administration. 2010.
- Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Madrasah*, Jakarta: Bina Aksara, 1998.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Tim Penyusun, *Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Supervisi Akademik Kepala Sekolah*, Jakarta: Dirjen PMPTK, 2010.
- Undang-Undang No. 14 tahun 2005, tentang *Guru dan Dosen*
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah; Tinjauan Teoretik dan permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- Yusuf, Syamsu L.N, *Buku Materi Pokok Pedagogik Pendidikan Dasar*, Bandung: Madrasah Pascasarjana, 2007.