

**IMPLEMENTASI SUPERVISI AKADEMIK
DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI GURU
DI MADRASAH ALIYAH AL AMIRIYYAH BLOKAGUNG
KARANGDORO TEGALSARI BANYUWANGI TAHUN AJARAN
2021/2022**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh :

MAID ALY AINUL GHURRI
NIM : 0849119001

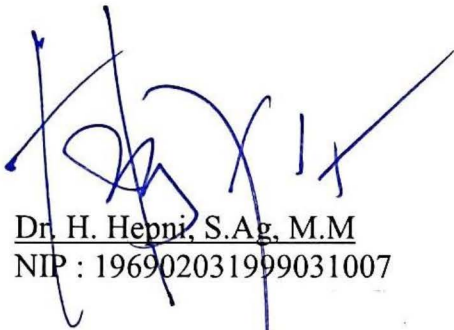
**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD
SIDDIQ JEMBER
2021**

PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Motivasi Guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi Tahun Ajaran 2021/2022” yang ditulis oleh Maid Aly Ainul Ghurri ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan penguji tesis.

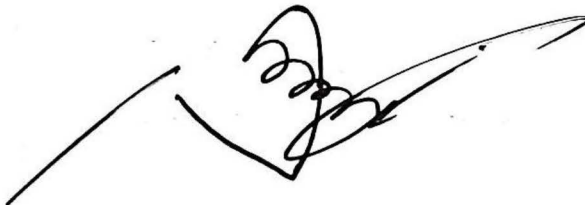
Jember, 05 Oktober 2021

Pembimbing I



Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M
NIP : 196902031999031007

Pembimbing II



Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I
NIP : 197210161998031003

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Motivasi Guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi Tahun Ajaran 2021/2022” yang ditulis oleh Maid Aly Ainul Ghurri ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana UIN KHAS Jember pada hari Selasa tanggal 26 Oktober 2021 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd)

DEWAN PENGUJI

a. Ketua Penguji : **Dr. H. Zainuddin Al Haj Zaini, Lc, M.Pd.I**
NIP : 197403202007101004

1. Anggota :

a. Penguji utama : **Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd**
NIP : 195912081983021007

b. Penguji I : **Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M**
NIP : 196902031999031007

c. Penguji II : **Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I**
NIP : 197210161998031003



Jember, 21 November 2021

Mengesahkan
Pascasarjana UIN KHAS Jember
Direktur,



Prof. Dr. H. Abd Halim Soebahar, MA
NIP. 1961010141987031006

KATA PENGANTAR



Segala rasa syukur senantiasa penulis haturkan kehadiran Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga tesis ini dapat terselesaikan baik dan benar. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntun ummatnya menuju agama Allah sehingga tercurahkanlah kehidupan saat ini.

Dalam penyusunan tesis ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do'a *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing dan memberikan dukungan demi penulisan tesis ini.

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., MM. selaku Rektor UIN KHAS Jember yang telah memberikan ijin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA. Direktur Pascasarjana UIN KHAS Jember yang telah memberikan motivasi untuk terus belajar dibangku perkuliahan.
3. Dr. H. Zainuddin Alhaj Zaini, Lc, M.Pd.I selaku Kaprodi MPI yang telah memberikan banyak ilmu dan semangat selama penyusunan tesis.
4. Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd. selaku penguji utama yang telah meluangkan waktunya dan motivasi yang luar biasa.
5. Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M. selaku dosen pembimbing I yang banyak memberikan saran dan kritiknya guna penyusunan tesis yang baik.
6. Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I. selaku dosen pembimbing II yang memberikan saran dan kritik membangun, serta motivasi tiada henti.
7. Seluruh Dosen Pascasarjana UIN KHAS Jember yang banyak memberikan ilmu, mendidik dan membimbing selama perkuliahan S-2.
8. Bapak Ahmad Fauzan S.Pd.I, S.Pd. Selaku Kepala Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung, yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk melakukan penelitian di Madrasah.

9. Kedua orang tua, KH. Ahmad Mu'arif dan Nyai Hj. Basiroh, yang tidak henti-hentinya memberikan do'a, kasih sayang dan dukungan, sehingga peneliti mampu menyelesaikan program pascasarjana UIN KHAS Jember dengan tepat waktu.
10. KH. Ahmad Hisyam Syafaat dan semua Masyayikh Ponpes Darussalam Blokagung Banyuwangi.
11. Seluruh Keluarga Besar Bani Maqbul dan Bani Mu'arif, calon istri Arika Nasiroh. Dan semua teman seperjuangan MPI B.

Akhir kata, segala sesuatu di dunia ini tidak ada yang sempurna, peneliti menyadari atas kekurangan dalam penyusunan tesis ini, oleh karna itu kritik dan saran yang membangun peneliti harapkan bagi penyempurna tugas akhir ini. Akhirnya peneliti berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan tambahan pengetahuan bagi penulisan karya ilmiah selanjutnya.

Jember, November 2021

Maid Aly Ainul Ghurri

ABSTRAK

Ainul Ghurri, Maid Aly. 2021. *Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Motivasi Guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi Tahun Ajaran 2021/2022*. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Jember. Pembimbing I: Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M. Pembimbing II: Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I

Kata Kunci: Supervisi Akademik, Motivasi Guru

Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan akademik. Esensial supervisi akademik yakni membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan proses belajar mengajar di sekolah. Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas mengajarnya, mengembangkan kemampuannya sendiri, serta memiliki (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Fokus penelitian ini (1) Bagaimana analisis tingkat kemampuan guru sebagai basis pelaksanaan supervisi akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi. (2) Bagaimana teknik pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi. (3) Bagaimana evaluasi keberhasilan guru dalam program supervisi akademik untuk meningkatkan motivasi guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi.

Tujuan penelitian ini adalah (1) Untuk menganalisis tingkat kemampuan guru sebagai basis pelaksanaan supervisi akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi. (2) Untuk menganalisis teknik pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi. (3) Untuk menganalisis evaluasi keberhasilan guru dalam program supervisi akademik untuk meningkatkan motivasi guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis study kasus. Teknik pengumpulan data dengan (1) Observasi partisipan, (2) Wawancara *Indepth Interview*, (3) Dokumentasi. Teknik analisis menggunakan analisis data model interaktif Miles, Hubermann, dan Saldana. (1) Kondensasi data, (2) Penyajian data, (3) Penarikan kesimpulan (verifikasi). Keabsahan data pada penelitian ini: (1) Trianggulasi sumber, (2) Trianggulasi teknik, (3) *Member check*.

Kesimpulan 1) Analisis tingkat kemampuan guru sebagai basis pelaksanaan supervisi akademik. Pertama, kepala madrasah mengidentifikasi kemampuan guru bidang penyusunan RPP. Kedua, bidang pembelajaran. Ketiga, bidang evaluasi pembelajaran. 2) Teknik pelaksanaan supervisi akademik menggunakan teknik supervisi individual, berupa kunjungan dan observasi kelas,

pertemuan individu dan menilai pribadi guru. Teknik supervise kelompok berupa kegiatan rapat guru, seminar, workshop, kelompok kerja guru. 3) Evaluasi keberhasilan guru. Pertama, kepala madrasah menyusun standard evaluasi. Kedua, kepala madrasah melakukan evaluasi formatif dan sumatif kepada guru. Ketiga, kepala madrasah mengidentifikasi tingkat kesenjangan antara standar evaluasi dengan performen guru dalam melaksanakan pembelajaran. Keempat, kepala madrasah menindak lanjuti evaluasi dengan memberikan motivasi dan dukungan kepada guru.

ABSTRACT

Ainul Ghurri, Maid Aly. 2021. *Implementation of Academic Supervision in Increasing Teacher Motivation at Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi Academic Year 2021/2022*. Thesis. Postgraduate Islamic Education Management Study Program, Jember State Islamic Institute. Advisor I: Dr. H. Hepni, S.Ag, M.M. Advisor II : Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I

Keywords: Academic Supervision, Teacher Motivation

Academic supervision is an activity to help teachers develop their ability to manage learning for educational purposes for academic purposes. An important academic supervision is to help teachers develop their professional abilities. Academic supervision is carried out with the aim of monitoring teaching and learning activities in schools. Academic supervision to encourage teachers to apply their abilities in carrying out their teaching tasks, develop their own abilities, and have (commitment) to their duties and responsibilities.

The focus of this research (1) is how to analyze the teacher's ability level as the basis for implementing academic supervision at Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi. (2) How is the technique of implementing academic supervision by the Head of Madrasah at Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi. (3) How to evaluate the success of teachers in the academic supervision program to increase teacher motivation at Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi.

The objectives of this study are (1) to analyze the level of teacher ability as the basis for implementing academic supervision at Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi. (2) To analyze the technique of implementing academic supervision by the Head of Madrasah at Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi. (3) To evaluate the success of teachers in the academic supervision program to increase teacher motivation at Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi.

This research uses a case study approach. Data collection techniques are (1) participant observation, (2) in-depth interview, (3) documentation. The analysis technique uses an interactive data analysis model by Miles, Hubermann, and Saldana. (1) Data condensation, (2) Data presentation, (3) Drawing conclusions (verification). The validity of the data in this study: (1) Triangulation of sources, (2) Triangulation of techniques, (3) Member check.

Conclusion 1) Analysis of the teacher's ability level as the basis for implementing academic supervision is by using a direct approach, an indirect approach and a collaborative approach. 2) The technique of implementing academic supervision uses individual supervision techniques, in the form of class visits and observations, individual meetings and teacher personal assessments. The group supervision technique is in the form of teacher meeting activities, seminars, workshops, teacher working groups. 3) Evaluation of teacher success in learning is carried out by formative evaluation and summative evaluation,

formative evaluation is to help and support teachers in professional growth and teaching and learning. Summative evaluation with a summary of performance over a certain period. The head of the madrasa in follow-up evaluation activities also provides motivation and support to teachers.

ملخص البحث

عين الغري، معيد علي، 2021. تنفيذ الإشراف الأكاديمي في تحسين دافعية المدرس بالمدرسة الثانوية الإسلامية الأميرية بلوكاغونج كارانغورو تيغالساري بانينانجي للعام الدراسي 2022/2021. بحث علمي. برنامج الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية الحكومية بجمبر قسم إدارة التربية الإسلامية. تحت الإشراف: (1) الدكتور الحاج حفني الماجستير، و(2) الدكتور الحاج عبد المحيط الماجستير.

الكلمات الرئيسية: الإشراف الأكاديمي، ودافعية المدرس

إن الإشراف الأكاديمي هو سلسلة من الأنشطة لمساعدة المدرس على تطوير الكفاءة في إدارة عملية التعليم لتحقيق الأهداف الأكاديمية. وكانت ماهية الإشراف الأكاديمي هي لمساعدة المدرس على تطوير قدراتهم المهنية. يهدف الإشراف الأكاديمي إلى مراقبة أنشطة عملية التعليم والتعلم في المدرسة. ويقام الإشراف الأكاديمي لتشجيع المدرس على تطبيق قدراتهم في تنفيذ الواجبات التعليمية، وتنمية القدرة الذاتية، وكذلك الالتزام بالوظائف والمسؤولية.

أما أسئلة هذا البحث فهي (1) كيف تحليل مستوى قدرة المدرس كأساس لتنفيذ الإشراف الأكاديمي في المدرسة الثانوية الإسلامية العامرية بلوكاغونج بانينانجي؛ و(2) كيف يكون أسلوب تنفيذ الإشراف الأكاديمي من قبل رئيس المدرسة في المدرسة الثانوية الإسلامية العامرية بلوكاغونج بانينانجي؛ و(3) كيف تقويم نجاح المدرس في برنامج الإشراف الأكاديمي لترقية دافعية المدرس في المدرسة الثانوية الإسلامية العامرية بلوكاغونج بانينانجي.

يهدف هذا البحث إلى وصف ما يلي: (1) تحليل مستوى قدرة المدرس كأساس لتنفيذ الإشراف الأكاديمي في المدرسة الثانوية الإسلامية العامرية بلوكاغونج بانينانجي؛ و(2) أسلوب تنفيذ الإشراف الأكاديمي من قبل رئيس المدرسة في المدرسة الثانوية الإسلامية العامرية بلوكاغونج بانينانجي؛ و(3) تقويم نجاح المدرس في برنامج الإشراف الأكاديمي لترقية دافعية المدرس في المدرسة الثانوية الإسلامية العامرية بلوكاغونج بانينانجي.

استخدم الباحث في هذا البحث مدخلا كفيما مع هذا النوع من البحث باستخدام دراسة حالة. وطريقة جمع البيانات هي (1) الملاحظة المشاركة، و(2) المقابلة المتعمقة، و(3) التوثيق. وكذلك من خلال نموذج تفاعلي لميلز هوبرمان وسالدانا. يعني (1) تكثيف البيانات، و(2) عرض البيانات، (3) الاستنتاج. وتصديق البيانات في هذا البحث من خلال (1) تثليث المصادر، و(2) تثليث التقنيات، و(3) فحص الأعضاء.

أما نتائج هذا البحث فهي: (1) تم تحليل مستوى قدرة المدرس كأساس لتنفيذ الإشراف الأكاديمي باستخدام الطريقة المباشرة، غير مباشرة والتعاوني. و(2) تستخدم تقنية تنفيذ الإشراف الأكاديمي تقنيات الإشراف الفردي، في شكل زيارات الفصول والملاحظات والاجتماعات الفردية والتقويم الشخصي للمدرس. وتكون تقنيات الإشراف الجماعي في شكل أنشطة اجتماعات المدرسين والندوات وورشات العمل ومجموعات عمل المدرسين. و(3) تم تقويم نجاح المدرس في التعليم عن طريق التقويم التكويني والتقويم التحصيلي، أما التقويم التكويني فهو لمساعدة ودعم المدرس في التنمية المهنية وتحسين التدريس. والتقويم التحصيلي يتعلق بملخص الأداء خلال فترة معينة. كما قد قام به رئيس المدرسة في أنشطة التقويم المتابعة التي تقدم التحفيز والدعم المدرسين.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR BAGAN	xv
DAFTAR PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	13
E. Definisi Istilah	13
F. Sistematika penulisan	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	16
A. Penelitian Terdahulu	16
B. Kajian Teori	30
1. Supervisi Akademik.....	30
2. Motivasi Guru	100
C. Kerangka Konseptual	129
BAB III METODE PENELITIAN	131
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	131
B. Lokasi Penelitian	131
C. Kehadiran Peneliti	132
D. Subjek Penelitian	132
E. Sumber Data	133
F. Teknik Pengumpulan Data	133
G. Teknik Analisis data	136
H. Keabsahan Data	141
I. Tahapan-tahapan Penelitian.....	142
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS	144
A. Paparan Data dan Analisis	144
1. Analisis tingkat kemampuan guru sebagai basis pelaksanaan supervisi akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi	144
2. Teknik pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi	155

3. Evaluasi keberhasilan guru dalam program supervisi akademik untuk meningkatkan motivasi guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi	167
B. Temuan Penelitian	174
BAB V PEMBAHASAN	176
A. Analisis tingkat kemampuan guru sebagai basis pelaksanaan supervisi akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi	176
B. Teknik pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi	180
C. Evaluasi keberhasilan guru dalam program supervisi akademik untuk meningkatkan motivasi guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi	194
BAB VI PENUTUP	202
A. Kesimpulan	202
B. Saran	203
DAFTAR PUSTAKA	204
LAMPIRAN-LAMPIRAN	210

DAFTAR TABEL

2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu	22
4.1 Instrumen Supervisi Akademik Perangkat Pembelajaran	146
4.2 Instrumen Supervisi Akademik Sikap Strategi	151
4.3 Instrumen Supervisi Akademik Bidang Pembelajaran	153
4.4 Aspek-aspek yang disupervisi dalam Kunjungan dan Observasi Kelas	158

DAFTAR GAMBAR

2.1 Tiga Tujuan Supervisi Akademik	38
2.2 Empat Kuadran Prototipe guru.....	76
2.3 Hierarki Kebutuhan Maslow	107
4.1 Kunjungan dan Observasi Kelas	161
4.2 Kegiatan Rapat Bulanan	166
4.3 Kegiatan Workshop	167
4.4 Kegiatan Evaluasi Supervisi Akademik oleh Kepala Madrasah	173

DAFTAR BAGAN

2.1 Kerangka Konseptual	130
3.1 Teknik Analisis Data Mile's, Huberman dan Saldana	140

DAFTAR PEDOMAN
TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
ا	‘	koma di atas	ط	t	te dengan titik di bawah
ب	b	be	ظ	Z	Zed
ت	t	te	ع	‘	koma di atas terbalik
ث	th	te ha	غ	gh	ge ha
ج	j	je	ف	F	Ef
ح	h	ha dengan titik di bawah	ق	Q	Qi
خ	kh	ka ha	ك	K	Ka
د	d	de	ل	L	El
ذ	dh	de ha	م	M	Em
ر	r	er	ن	N	En
ز	z	zed	و	W	We
س	s	es	هـ	H	Ha
ش	sh	es ha	ء	‘	koma di atas
ص	ṣ	es dengan titi di bawah	ي	Y	Ye
ض	ḍ	de dengan titik di bawah			

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan akademik. Supervisi akademik merupakan upaya membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan akademik. Dengan demikian, esensial supervisi akademik yakni membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya. Mengembangkan kemampuan dalam konteks ini janganlah ditafsirkan secara sempit, semata-mata ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen (*commitmen*) atau kemauan (*willingness*) atau motivasi (*motivation*) guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas akademik akan meningkat.¹

Esensi sebuah pendidikan sekolah adalah proses pembelajaran. Tidak ada kualitas pendidikan di sekolah tanpa kualitas pembelajaran. Berbagai upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah dapat dianggap kurang berguna bilamana belum menyentuh perbaikan proses pembelajaran. Oleh karena itu dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan sekolah Pemerintah, dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional, mengembangkan berbagai program yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran.

¹ Departemen Pendidikan Nasional, *Supervisi Akademik dalam Peningkatan Profesionalisme Guru*, Jakarta. 2007, 3.

permasalahannya ada kesamaan dengan penelitian ini, tinjauan pustaka tentang pengertian dan teori, meliputi supervisi akademik dan motivasi guru.

Bab tiga : Metode Penelitian, dalam bab ini peneliti mengemukakan tentang metode dan prosedur penelitian, yang meliputi; pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisa data, keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

Bab empat : Paparan data dan analisis, dalam bab ini peneliti mengemukakan hasil penelitian yang mencakup tentang paparan data dan analisis data serta temuan penelitian.

Bab lima : Pembahasan, dalam bab ini, peneliti akan mendeskripsikan dan menganalisis hasil temuan tentang pengembangan motivasi guru melalui supervisi akademik.

Bab Enam : Penutup, dalam bab ini dijelaskan tentang kesimpulan, implikasi dan tindak lanjut penelitian serta saran-saran atau rekomendasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Selain teori-teori yang diambil dari berbagai literatur, juga perlu mengkaji hasil penelitian terdahulu yang membahas masalah yang sama atau memiliki relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan. Hal tersebut perlu dilakukan sebagai bahan pijakan untuk menentukan posisi penelitian yang akan dilakukan terhadap penelitian sebelumnya.

Berdasarkan penelitian tentang fokus penelitian ini yang akan dilakukan, peneliti menemukan beberapa penelitian yang masih memiliki keterkaitan dengan supervisi akademik, yaitu:

1. Pertama, Novi Andriyani Rangkuti. 2020. Tesis, Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Swasta Islam Terpadu Al-Fauzi Medan. Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan kegiatan supervise akademik pengawas sekolah di Sekolah Dasar Swasta Islam Terpadu Al Fauzi Medan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan supervisi akademik pengawas sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di Sekolah Dasar Swasta Islam Terpadu Al-Fauzi. Pendekatan atau metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Sementara yang menjadi objek penelitian adalah Pengawas Sekolah Dasar di Kecamatan

Medan Amplas yang bertugas pada sekolah binaan wilayah II serta kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut supervisi akademik pengawas sekolah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik pengawas sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru Sekolah Dasar Swasta Islam Terpadu Al-Fauzi Medan adalah sebagai berikut: Pertama, pelaksanaan supervise akademik pengawas sekolah pada SDS IT Al Fauzi Medan belum maksimal. Hal tersebut terlihat dari sikap dan perilaku pengawas sekolah ketika datang ke sekolah melakukan kegiatan supervisi akademik, durasi waktunya hanya sebentar sehingga untuk membimbing guru secara maksimal sangat sulit. Kedua, profesionalisme guru SDS IT Al Fauzi Medan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Ada yang sudah baik dan ada yang sudah cukup baik. Ketiga, supervisi akademik pengawas sekolah di SDS IT Al-Fauzi belum dapat meningkatkan profesionalisme guru, guru lebih banyak mendapatkan pengetahuan tentang administrasi kelas, cara mengelola kelas dan cara mengatasi kendala-kendala yang ditemui dalam proses pembelajaran dari kegiatan MGMP ataupun arahan dari kepala sekolah. Untuk itu diharapkan pelaksanaan supervisi akademik pengawas sekolah yang meliputi pembinaan, pemantauan dan penilaian serta bimbingan profesionalitas guru hendaknya dilaksanakan secara terjadwal, sistematis dan berkesinambungan, profesionalisme guru dalam bidang penguasaan bahan ajar, pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber pengajaran harus lebih ditingkatkan, serta pengawas sekolah dasar dapat melaksanakan tugas

pokok dan fungsinya secara maksimal dengan memanfaatkan teknologi untuk mengoptimalkan kinerjanya yang akan berimbas pada peningkatan profesionalisme guru di SDS IT Al Fauzi Medan. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti mengenai supervisi akademik. Perbedaannya adalah meningkatkan profesionalisme guru.¹⁴

2. Kedua. Messi, Wiwin Anggita Sari, dan Murniyati. 2018. Jurnal, dengan judul Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru. Hasil penelitian adalah: (1) pengawasan dilakukan dengan menerapkan pendekatan resmi, mitra, dan hubungan kekerabatan, dan teknik yang dikembangkan oleh pengawas dalam melaksanakan pengawasan akademik sangat bervariasi; (2) Hambatan pengawas dalam melakukan pengawasan akademik adalah jumlah guru yang terlalu banyak, namun hanya memiliki waktu yang terbatas; (3) pelaksanaan pengawasan akademik umum cukup baik dan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik; (4) aspek yang telah ditargetkan oleh pengawasan pengawas sekolah masih terbatas, tidak semua aspek pengawasan akademik. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang supervisi akademik dan perbedaannya adalah pada meningkatkan profesionalisme guru.¹⁵

3. Ketiga. Asniarny. 2019. Jurnal, dengan judul Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah

¹⁴ Novi Andriyani Rangkuti. Tesis, *Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Swasta Islam Terpadu Al-Fauzi Medan*. 2020.

¹⁵ Messi, Wiwin Anggita Sari, dan Murniyati. Jurnal, *Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru*. 2018.

Dasar di Kota Dumai. Hasil penelitian adalah: pelaksanaan supervisi akademik dapat meningkatkan kinerja guru sekolah dasar di kota Dumai. Persamaan penelitian ini adalah meneliti tentang supervisi akademik. Perbedaannya adalah untuk meningkatkan kinerja guru.¹⁶

4. Keempat. Nur Afifah Karomi, 2019. Implementasi supervise akademik kepala sekolah untuk meningkatkan orientasi lulusan (studi multikasus di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Pronojiwo dan Sekolah Menengah Atas Candipuro, Kabupaten Lumajang) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Hasil penelitian yakni konsep supervise akademik kepala sekolah untuk meningkatkan orientasi lulusan dengan memberikan motivasi, merancang sistem double track, melakukan studi kampus, memetakan siswa minat kuliah. Proses implementasi supervise akademik pertama perencanaan dengan membuat tim supervisor, menentukan jadwal, kedua pelaksanaan dengan merealisasikan rencana, menggunakan pendekatan langsung, ketiga dengan tindak lanjut, meriview hasil penilaian. Hasil supervise akademik kepala sekolah kepada guru, perolehan nilai supervise yang konsisten, guru konsisten adalah guru yang professional, guru professional dapat meningkatkan orientasi lulusan, orientasi lulusan selama tiga tahun terakhir mengalami peningkatan.¹⁷
5. Kelima. Mustaghfirin. 2019. Tesis ini membahas supervisi akademik pengawas dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di

¹⁶ Asniarny. Junal, *Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kota Dumai*. 2019.

¹⁷ Nur Afifah Karomi. *Implementasi supervise akademik kepala sekolah untuk meningkatkan orientasi lulusan*. 2019.

Kecamatan Bonang Demak. UIN Walisongo Semarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Bonang Demak. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas madrasah sudah dilakukan secara sistematis dan terprogram, sehingga guru-guru merasakan adanya bantuan dari pengawas madrasah dalam meningkatkan kinerjanya. Faktor yang mendukung keberhasilan pelaksanaan supervisi akademik pengawas adalah faktor dari kepala madrasah dan guru yang mempunyai keinginan untuk memperbaiki kinerjanya melalui kegiatan supervise akademik ditunjukkan dengan sikap yang kooperatif terhadap proses supervisi. Sedangkan hambatan yang dialami pengawas dalam supervisi akademik adalah kurangnya tenaga pengawas, banyaknya guru yang harus dibina dan kurangnya intensitas supervisi akademik terhadap guru. Sedangkan solusi dari kendala tersebut adalah rekrutmen pengawas baru, peningkatan intensitas supervisi kunjungan kelas dan peningkatan program pembinaan supervisi pengawas secara berkala dan berkesinambungan.¹⁸

6. Keenam. Tabiin, 2017. "Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI Madrasah di KKMI Kecamatan Penjaringan Jakarta Utara". Tesis Program Magister Pendidikan Agama Islam (PAI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Metodologi dalam penelitian menggunakan pendekatan kualitatif

¹⁸ Mustaghfirin. Tesis. *supervisi akademik pengawas dalam meningkatkan kinerja guru*. 2019.

dengan metode analisis deskriptif. Berdasarkan hasil analisa peneliti bahwa hasil penelitian yakni Kepala Madrasah telah melaksanakan supervisi akademik dalam meningkatkan profesionalisme guru ini dibuktikan dengan pembuatan perencanaan jadwal supervisi, melaksanakan, menilai hasil kinerja guru dengan memakai instrumen pembelajaran yang telah dipersiapkan dan menindaklanjuti dari hasil supervisi pembelajaran. Pelaksanaan supervisi akademik ditinjau dari segi teori-teori supervisi telah dilaksanakan dengan baik yaitu salah satu diantaranya adalah pendekatan supervisi direktif dalam pembelajaran dan dilaksanakannya temu awal wawancara dengan guru PAI yang dilaksanakan sebelum pelaksanaan supervisi. Persamaan penelitian ini adalah sama meneliti tentang supervisi akademik dan pendekatan kualitatif. Perbedaannya adalah pada peningkatan profesionalisme guru.¹⁹

7. Ketujuh. Sutrisno. 2018. Tesis dengan judul Implementasi Supervisi Akademik Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SD-IT) Harapan Bunda Purwokerto. Penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan Implementasi Supervisi Akademik dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di SD-IT Harapan Bunda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik dilakukan Pengawas PAI sesuai program dan hasilnya adalah rerata 86/Baik dan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam pembelajaran 95/Amat Baik. Hasil Ppencapaian yang sudah baik untuk terus

¹⁹ Tabiin, Tesis. "*Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI Madrasah di KKMI Kecamatan Penjaringan Jakarta Utara*". 2017.

ditingkatkan dan yang sudah maksimal hendaknya terus dipertahankan. Peran supervisor memberikan petunjuk teknik dan strategi terhadap langkah-langkah dan perilaku guru yang harus dilakukan dalam proses pembelajaran sehingga prestasi peserta didik meningkat dan meningkatnya prestasi peserta didik merupakan wujud peningkatan mutu pembelajaran guru.²⁰

8. Kedelapan. Ahmad Ma'ruf Muzaidin Arrosit. 2021. Tesis dengan judul *Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Di Ma Ma'arif Al Falah Ngrayun Ponorogo)*. Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Dalam penelitian ini akan mengkaji tentang: 1) Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru; 2) Hasil Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian lapangan. Dari penelitian ini diperoleh: 1) Pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah dengan metode berkunjung langsung ke kelas, dan terkadang hanya mendengarkan jalannya pembelajaran di luar kelas saja dll; 2) Hasil dari supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala MA Ma'arif Al-Falah ini membuahkan hasil, seperti: persiapan dalam mengajar (perangkat pembelajaran), hasil pelaksanaan kurikulum yang harus dicapai pada periode tertentu, keaktifan guru dalam menjalankan tugas dll.²¹

²⁰ Sutrisno. *Implementasi Supervisi Akademik Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Sekolah Dasar Islam Terpadu*. 2018.

²¹ Ahmad Ma'ruf Muzaidin Arrosit. Tesis. *Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. 2021.

9. Kesembilan. Tesis, Putri Arumi dengan judul “Model Supervisi Akademik dalam pengembangan Mutu Pembelajaran Pesantren di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo”. Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk menjelaskan praktik pelaksanaan, model dan kontribusi supervise akademik dalam mengembangkan mutu pembelajaran pesantren di PMDG Ponorogo terhadap kualitas output di dalamnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif output di dalamnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian descriptive research. Hasil penelitian ini menunjukkan: 1) Praktik pelaksanaan supervise akademik di gontor menggunakan tiga model, yaitu Maqdu Tadris, Taftisyu Al-I’dat Al-Mufaji, serta Muraqobatul Fushul yang didasarkan pada standart nasional serta tetap berkiblat pada spirit nilai-nilai dan falsafah pondok modern; 2) Jika dikaitkan deengan teori pakar supervisi maka supervisi akademik di gontor ini adalah sinergi antara model supervisi artistic dan supervisi klinis, sehingga peneliti menemukan model baru dalam supervisi ala gontor ini dengan sebutan supervisi semi klinis; 3) Supervisi akademik di pondok gontor ini memiliki kontribusi besar dalam pencapaian pengembangan mutu pembelajaran di pondok gontor.²²
10. Kesepuluh. Tesis, Priyo Hadi Prasongko dengan judul “Pelaksanaan Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Kasus di MTs Ma’arif 017 Kalikuning Pacitan)”. Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk menjelaskan pelaksanaan supervisi akademik yang

²² Tesis, Putri Arumi. *Model Supervisi Akademik dalam pengembangan Mutu Pembelajaran Pesantren di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo*. 2018.

mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi atau instrument penilaian kinerja guru IPKG 1, IPKG 2, IPKG 3 dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru di MTs Kalikuning, Pacitan. Hasil penelitian ini menunjukkan: 1) Dalam perencanaan IPKG 1 kepala sekolah telah melakukan sesuai dengan prosedur yakni pengecekan semua perangkat pembelajaran. Selanjutnya dalam pelaksanaan supervisi atau IPKG 2 kepala sekolah telah melaksanakannya dengan tiga tahapan yaitu observasi kelas, kunjungan kelas dan pertemuan individu. Sedangkan teknik yang digunakan ialah teknik langsung dan tidak langsung. Dalam pelaksanaan evaluasi supervisi atau IPKG 3 kepala sekolah melaksanakannya dengan dua cara, yakni pada saat melakukan kunjungan kelas dan pada akhir semester.²³

Uraian penelitian terdahulu terkait penelitian ini, dapat diamati pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Novi A.R. Tesis 2020	Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Swasta Islam Terpadu Al-Fauzi Medan.	Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti mengenai supervisi akademik.	Perbedaannya adalah meningkatkan profesionalisme guru.	Pertama, pelaksanaan supervisi akademik pengawas sekolah belum maksimal. Kedua, profesionalisme guru tingkat kemampuannya

²³ Tesis, Priyo Hadi Prasongko. *Pelaksanaan Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru*. 2019.

					berbeda. Ketiga, supervisi akademik pengawas sekolah belum bisa meningkatkan profesionalisme guru.
2	Messi, Wiwin Anggita Sari, dan Murniyati. Jurnal, 2018.	Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru.	Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang supervisi akademik	perbedaan adalah pada peningkatan profesionalisme guru.	(1) pengawasan dilakukan dengan menerapkan pendekatan resmi, mitra, dan hubungan kekerabatan, (2) Hambatan pengawas dalam melakukan pengawasan akademik adalah jumlah guru yang terlalu banyak, namun hanya memiliki waktu yang terbatas; (3) pelaksanaan pengawasan akademik umum cukup baik dan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik; (4) aspek yang telah ditargetkan oleh pengawasan pengawas sekolah masih terbatas.
3	Asniarny. Jurnal, 2019.	Pelaksanaan Supervisi Akademik	Persamaan penelitian ini adalah	Perbedaan adalah untuk	pelaksanaan supervisi akademik dapat

		Pengawas Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kota Dumai.	meneliti tentang supervisi akademik.	meningkatkan kinerja guru.	meningkatkan kinerja guru sekolah dasar di kota Dumai.
4	Nur Afifah Karomi, Tesis. 2019	Implementasi supervise akademik kepala sekolah untuk meningkatkan orientasi lulusan (studi multikasus di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Pronojiwo dan Sekolah Menengah Atas Candipuro, Kabupaten Lumajang)	Persamaan penelitian ini adalah meneliti supervisi akademik.	Perbedaan penelitian ini adalah pada meningkatkan profesionalisme orientasi lulusan.	(1) supervise akademik kepala sekolah untuk meningkatkan orientasi lulusan dengan memberikan motivasi, merancang sistem double track, melakukan studi kampus, memetakan siswa minat kuliah (2) Proses implementasi supervise akademik pertama perencanaan, menentukan jadwal, kedua pelaksanaan dengan merealisasikan rencana, menggunakan pendekatan langsung, ketiga dengan tindak lanjut, meriview hasil penilaian. (3) Hasil supervise akademik kepala sekolah, perolehan nilai supervise yang konsisten, guru

					konsisten adalah guru yang professional
5	Mustagh firin. 2019. Tesis	supervisi akademik pengawas dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Bonang Demak.	Persamaan penelitian ini adalah meneliti supervisi akademik dan pendekatan kualitatif.	Perbedaannya adalah lebih fokus pada peningkatan kinerja guru	supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas madrasah sudah dilakukan secara sistematis dan terprogram. Faktor yang mendukung keberhasilan pelaksanaan supervisi akademik pengawas adalah faktor dari kepala madrasah dan guru yang mempunyai keinginan untuk memperbaiki kinerjanya
6	Tabiin, 2017. Tesis.	“Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI Madrasah di KKMI Kecamatan Penjaringan Jakarta Utara”.	Persamaan penelitian ini adalah sama meneliti tentang supervisi akademik dan pendekatan kualitatif.	Perbedaannya adalah pada peningkatan profesionalisme guru.	Kepala Madrasah telah melaksanakan supervisi akademik dalam meningkatkan profesionalisme guru ini dibuktikan dengan pembuatan perencanaan jadwal supervisi, melaksanakan, menilai hasil kinerja guru dengan memakai instrumen pembelajaran

					yang telah dipersiapkan dan menindaklanjuti dari hasil supervisi pembelajaran.
7	Sutrisno. 2018. Tesis	Implementasi Supervisi Akademik Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SD-IT) Harapan Bunda Purwokerto.	Persamaan penelitian ini adalah meneliti supervisi akademik.	Perbedaannya adalah supervise untuk mutu pembelajaran	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik dilakukan Pengawas PAI sesuai program dan hasilnya adalah rerata 86/Baik dan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam pembelajaran 95/Amat Baik.
8	Ahmad Ma'ruf Muzaidin Arrosit. 2021. Tesis	Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Di Ma Ma'arif Al Falah Ngrayun Ponorogo).	Persamaan penelitian ini adalah meneliti tentang supervisi, berfokus pada implementasi.	Perbedaannya adalah peningkatan kinerja guru.	berkunjung langsung ke kelas, dan terkadang hanya mendengarkan jalannya pembelajaran di luar kelas saja. membuahkan hasil, seperti: (perangkat pembelajaran), hasil pelaksanaan kurikulum yang harus dicapai pada periode tertentu, keaktifan guru dalam menjalankan tugas

9	Tesis, Putri Arumi 2018	Model Supervisi Akademik dalam pengembangan Mutu Pembelajaran Pesantren di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo	Persamaan penelitian adalah meneliti supervisi akademik.	Perbedaannya adalah tujuan penelitian yakni praktek pelaksanaan, model dan kontribusi supervise akademik.	menggunakan tiga model, yaitu Maqdu Tadrīs, Taftisyu Al-I'dat Al-Mufaji, serta Muraqobatul Fushul. sinergi antara model supervisi artistic dan supervisi klinis. memiliki kontribusi besar dalam pencapaian pengembangan mutu pembelajaran.
10	Tesis, Priyo Hadi P. 2019.	Pelaksanaan Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru (Studi Kasus di MTs Ma'arif 017 Kalikuning Pacitan)	Persamaan penelitian adalah meneliti tentang supervisi akademik.	Perbedaannya pada fokus penelitian yakni untuk meningkatkan profesionalisme guru.	sekolah telah melakukan sesuai dengan prosedur yakni pengecekan semua perangkat pembelajaran. teknik yang digunakan ialah teknik langsung dan tidak langsung.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas dapat disimpulkan bahwa posisi penelitian ini adalah meneruskan dan menyempurnakan penelitian yang sudah ada. Terbukti fokus penelitian ini lebih kepada implementasi pelaksanaan supervisi akademik dalam meningkatkan motivasi guru. Guru menjadi obyek utama dalam pelaksanaan supervisi, karena menganalisis tingkat kemampuan guru yang menjadi basis pelaksanaan supervisi akademik.

B. Kajian Teori

1. Supervisi Akademik

a. Pengertian Supervisi Akademik

Istilah supervisi berasal dari dua kata, yaitu “*super*” dan “*vision*”. Dalam *Webster’s New World Dictionary* istilah *super* berarti “*higher in rank or position than, superior to (superintendent), a greater or better than others*”.²⁴ Sedangkan kata *vision* berarti “*the ability to perceive something not actually visible, as through mental acuteness or keen foresight*”.²⁵

Perumusan atau pengertian supervisi dapat dijelaskan dari berbagai sudut, baik menurut asal-usul (etimologi), bentuk perkataannya, maupun isi yang terkandung di dalam perkataannya itu (*semantic*). Secara etimologis, supervisi menurut S. Wajowasito dan W.J.S Poerwadarminta yang dikutip oleh Ametembun, supervisi dialih bahasakan dari perkataan inggris “*Supervision*” artinya pengawasan.²⁶

Pengertian supervisi secara etimologis masih menurut Ametembun, menyebutkan bahwa dilihat dari bentuk perkataannya, supervisi terdiri dari dua kata *super* dan *vision* : *Super* = atas, lebih, *Vision* = lihat, tilik, awasi. Makna yang terkandung dari pengertian tersebut, bahwa seorang supervisor mempunyai kedudukan atau posisi lebih dari orang yang

²⁴ *Webster’s New World Dictionary*. Houghton Mifflin Harcourt. 1951. 1343

²⁵ *Webster’s New World Dictionary*. 1492

²⁶ Ametembun, N.A. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya. 1993. 1

disupervisi, tugasnya adalah melihat, menilai atau mengawasi orang-orang yang disupervisi.²⁷

Secara umum, istilah supervisi akademik berarti mengamati, mengawasi, atau membimbing dan menstimulir kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh guru dengan maksud untuk mengadakan perbaikan.²⁸

Piet A. Sahertian, merumuskan pengertian supervisi akademik adalah usaha memberikan layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran.²⁹

Glickman, supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Daresh juga mengungkapkan supervisi akademik merupakan upaya membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran. Dengan demikian, esensi supervisi akademik itu sama sekali bukan menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya.³⁰

Dapat di simpulkan dari pernyataan di atas bahwa supervisi akademik adalah kegiatan mengawasi, membina, membimbing dan

²⁷ Ametembun, N.A. *Supervisi Pendidikan*. 2

²⁸ Mulyasa, Enceng, *Manajemen&Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bumi Aksara, Jakarta,2012. 239.

²⁹Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2016. 19.

³⁰Direktorat Tenaga Kependidikan, Dirjen PMPTK. *Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Profesionalsme Guru*. Depdiknas. 2007. 6

melayani guru dalam mengelola pembelajaran bertujuan untuk meningkatkan profesional guru dan mutu pendidikan.

Dalam al-Qur'an isyarat mengenai supervisi dapat diidentifikasi dari salah satunya ayat berikut, (Q.S. Ali Imran 3: 29).

قُلْ إِن تَخَفُوا مَا فِي صُدُورِكُمْ أَوْ تُبْدُوهُ يُعَلِّمَهُ اللَّهُ وَيَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢٩﴾

Katakanlah: "Jika kamu Menyembunyikan apa yang ada dalam hatimu atau kamu melahirkannya, pasti Allah Mengetahui". Allah mengetahui apa-apa yang ada di langit dan apa-apa yang ada di bumi. dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.³¹

Ayat di atas di jelaskan dalam tafsir Ibnu Katsir yang dikarang oleh Ar-Rifa'I (1999:503-504) menjelaskan bahwa Allah Ta'ala memberitahukan kepada hamba-hamba yang ada bahwa Allah mengetahui apa-apa yang dirahasiakan dan ditampakkan oleh mereka. Tidak ada satu perkara mereka pun yang samar bagi Allah karena pengetahuan Allah itu meliputi mereka semua, dalam segala kondisi dan waktu, baik yang ada di langit maupun di bumi. Tidak ada perkara seberat zarah sekalipun atau yang lebih ringan itu yang ada pada keduanya yang tidak diketahui Allah. Ini merupakan peringatan Allah bagi hamba-hambanya agar dia takut dan khawatir kepada Allah sehingga mereka tidak melakukan hal-hal yang dimurkai Allah.³²

³¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: Proyek Pengadaan Kitab Suci al-Qur'an, 1992. 80.

³² Ar-Rifa'I. *Tafsir Ibnu Katsir*. 1999:503-504.

Ayat di atas dapat dikorelasikan atau dihubungkan yakni Allah sebagai pencipta alam semesta dan penguasa alam jagad raya yang dapat mengatur dan mengetahui segala apa yang dilakukan oleh hamba-hambanya baik yang di muka bumi maupun yang berada di langit itu merupakan sebuah kegiatan supervise. Walaupun sebenarnya manusia sebagai pemimpin berbeda dengan Allah sebagai penguasa, namun kegiatan yang dimiliki hampir memiliki kesamaan dengan kegiatan supervise pendidikan. Kegiatan supervise pendidikan disini adalah kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Tugas kepala sekolah sebagai pemimpin di suatu lembaga pendidikan memberikan otoritas dalam mengatur bawahannya yakni baik dari guru maupun dari staf kependidikan. Setiap kepala sekolah berhak tahu apa yang dilakukan guru-guru dalam menjalankan tugasnya.

Negley & Evans, dikutip Nur Aedi menyatakan: *“Supervision as the improvement of instruction seems to be concerned with overseeing, directing, guiding, conducting, regulating, controlling, moving toward a goal, etc- workers teachers, 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”*. Artinya: Supervisi merupakan perbaikan pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan pembinaan supervisor melalui aktivitas pengawasan, pengarahan, bimbingan, memberikan contoh, memberikan rekomendasi upaya perbaikan kinerja kearah

pencapaian tujuan pembelajaran yang lebih bermakna serta kualitas pelayanan atau mengkondisikan kelas yang lebih efektif.³³

Supervisi akademik adalah usaha bimbingan dan pembinaan yang direncanakan, dilaksanakan secara terus-menerus oleh yang berwenang terhadap tenaga edukatif dimana guru sebagai sasaran utamanya disamping juga terhadap personel lainnya agar dapat mengembangkan kemampuannya untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang efektif.³⁴

Peran kepala sekolah menjadi faktor utama yang menentukan kesuksesan guru dan siswa dalam mencapai tujuan dalam ruang lingkup pendidikan. Kepala sekolah menjalankan supervisi akademik juga sebagai salah seorang supervisor diharapkan dapat membina, serta mengarahkan sekolah tersebut melalui guru. Oleh sebab itu, sasaran supervisi akademik adalah guru dalam proses pembelajaran, yang terdiri dari materi pokok dalam proses pembelajaran, menyusun silabus dan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penelitian tindakan kelas”.

Jika kepala sekolah/madrasah dalam menjalankan tugas secara profesional dalam menjalankan supervisi secara kontinyu dan berkesinambungan maka dapat meningkatkan profesionalisme guru. Sebab kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor menunjukkan adanya perbaikan pengajaran pada sekolah yang dipimpinnya. Perbaikan ini

³³ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktek*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014. 14.

³⁴ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2011. 17

tampak setelah dilakukan sentuhan supervisor berupa bantuan mengatasi kesulitan guru dalam proses pembelajaran. Maka guru akan menyadari adanya kelemahan dan kekurangannya yang dimilikinya sehingga secara terus menerus akan mengembangkan dan meningkatkan kompetensi profesional.

Meskipun demikian, supervisi akademik tidak bisa terlepas dari penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola pembelajaran. Apabila di atas dikatakan, bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran, maka menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan prosesnya. Penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran sebagai suatu proses pemberian estimasi kualitas unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, merupakan bagian integral dari serangkaian kegiatan supervisi akademik. Apabila dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya, maka dalam pelaksanaannya terlebih dahulu perlu diadakan penilaian kemampuan guru, sehingga bisa ditetapkan aspek yang perlu dikembangkan dan cara mengembangkannya.

Sergiovanni menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian unjuk kerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat realita kondisi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya apa yang sebenarnya terjadi di dalam kelas?, apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan murid-murid

di dalam kelas?, aktivitas-aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang berarti bagi guru dan murid?, apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik?, apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya?. Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran.³⁵

Namun satu hal yang perlu ditegaskan di sini, bahwa setelah melakukan penilaian unjuk kerja guru tidak berarti selesailah tugas atau kegiatan supervisi akademik, melainkan harus dilanjutkan dengan perancangan dan pelaksanaan pengembangan kemampuannya. Dengan demikian, melalui supervisi akademik guru akan semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya. Alfonso, Firth, dan Neville menegaskan;

*"Instructional supervision is herein defined as: behavior officially designed by the organization that directly affects teacher behavior in such a way to facilitate pupil learning and achieve the goals of organization".*³⁶

Menurut Alfonso, Firth, dan Neville, ada tiga konsep pokok (kunci) dalam pengertian supervisi akademik.

- 1) Supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran. Inilah karakteristik esensial supervisi akademik.

³⁵ Direktorat Tenaga Kependidikan, Dirjen PMPTK. *Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru*. Depdiknas. 2007. 7

³⁶ Alfonso, R. J., G.R. Firth, dan R.F. Neville. *Instructional Supervision: A Behavioral System*. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1981.

Sehubungan dengan ini, janganlah diasumsikan secara sempit, bahwa hanya ada satu cara terbaik yang bisa diaplikasikan dalam semua kegiatan pengembangan perilaku guru. Tidak ada satupun perilaku supervisi akademik yang baik dan cocok bagi semua guru. Tegasnya, tingkat kemampuan, kebutuhan, minat, dan kematangan profesional serta karakteristik personal guru lainnya harus dijadikan dasar pertimbangan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan program supervisi akademik.³⁷

- 2) Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, sehingga jelas waktu mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut. Desain tersebut terwujud dalam bentuk program supervisi akademik yang mengarah pada tujuan tertentu. Oleh karena supervisi akademik merupakan tanggung jawab bersama antara supervisor dan guru, maka langkah baik jika programnya didesain bersama oleh supervisor dan guru.
- 3) Tujuan akhir supervisi akademik adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya.

b. Tujuan dan Fungsi Supervisi Akademik

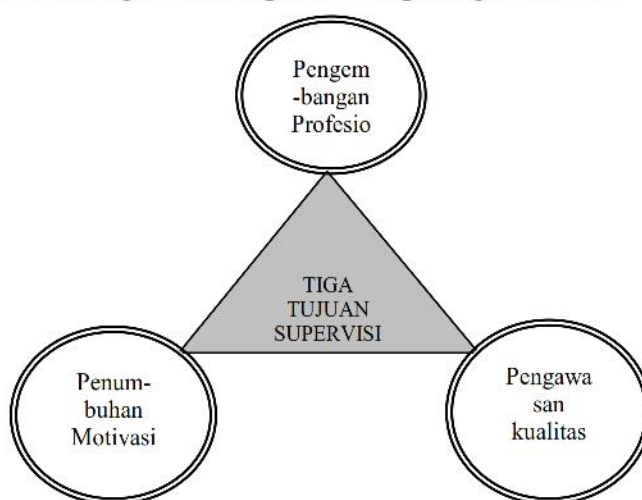
1) Tujuan Supervisi Akademik

Tujuan supervisi akademik adalah membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran yang

³⁷ Daresh, J. C. *Supervision as a Proactive Process*. New York & London: Longman. 1989.

dicanangkan bagi murid-muridnya. Melalui supervisi akademik diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru semakin meningkat. Pengembangan kemampuan dalam konteks ini janganlah ditafsirkan secara sempit, semata-mata ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen (*commitmen*) atau kemauan (*willingness*) atau motivasi (*motivation*) guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pembelajaran akan meningkat.³⁸

Sedangkang menurut Sergiovanni ada tiga tujuan supervisi akademik sebagaimana dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1. Tiga tujuan supervisi akademik

- (a) Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuannya profesionalnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan

³⁸ Direktorat Tenaga Kependidikan, Dirjen PMPTK. *Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Profesi Guru*. Depdiknas. 2007. 9

keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.

- (b) Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan proses belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian murid-muridnya.
- (c) Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.³⁹

Nur Aedi mengkalsifikasikan tujuan supervisi akademik yaitu: *Instruction improvement* (perbaikan pembelajaran). *Effektive development of teachers* (pengembangan profesionalisme guru yang efektif). *Helping teachers to become aware of their teaching and its consequences for learners* (membantu guru untuk lebih peka terhadap pengajaran serta dampaknya bagi siswa). *Enabling teachers to try out new instructional techniques in a safe, supportive environment* (membuat guru mencoba teknik pembelajaran baru dalam lingkungan aman dan

³⁹ Direktorat Tenaga Kependidikan, Dirjen PMPTK. *Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru*. Depdiknas. 2007. 10.

mendukung). *Fostering curriculum development* (mengembangkan kurikulum). *Encouraging human relations* (meningkatkan hubungan manusia). *Fostering teacher motivation* (mendorong inovasi guru). *Monitoring the teaching-learning process to obtain the best results with students* (memonitor proses belajar mengajar untuk mendapatkan hasil terbaik bagi siswa). *Providing a mechanism for teachers and supervisors to increase their understanding of the teaching learning process through collective inquiry with other professionals* (menyediakan mekanisme bagi guru dan supervisor untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang proses belajar mengajar melalui inquiry dengan para profesional lainnya).

Dalam *The Universal Basic Education Handbook on Training School Supervisors* dikutip Nur Aedi bahwa tujuan supervisi adalah untuk perbaikan guru, memperkembangkan situasi belajar dan mengajar lebih baik dan efektif. "*Ensuring that teachers perform their assigned function effectively and ensuring that teachers are capable of carrying out their teaching responsibilities, ensuring that new teachers receive training to enable them function effectively on the job*". Tujuan supervisi memastikan bahwa para guru melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif, guru mampu melaksanakan tanggungjawab pembelajaran sesuai kompetensinya, dan memastikan para guru baru mendapatkan pelatihan

profesional sesuai tugas dan fungsinya dalam proses induksi secara efektif.⁴⁰

Glickman, et al., dikutip Lantip Diat Prasajo & Sudiyono mengemukakan bahwa tujuan Supervisi Akademik adalah “*The improvement of the teacher’s learning*”, (membantu guru mengembangkan kompetensinya), “*Curriculum development*” (mengembangkan kurikulum), *face to face interaction and relationship building between the teacher and the supervisor* (membangun hubungan interaksi tatap muka antar guru dan supervisor melalui perbaikan kinerja guru mengembangkan kelompok kerja guru) dan “*Action Classroom research*”, (membimbing penelitian tindakan kelas (PTK)).⁴¹

Dari uraian diatas disimpulkan, tujuan supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, dalam melaksanakan tugas dan melaksanakan proses belajar mengajar, antara lain menguasai konsep-konsep bahan ajar, mampu mengelola program pembelajaran dikelas, penggunaan media serta sumber belajar, menguasai metode berpikir, meningkatkan kemampuan misi profesional dalam administrasi mengajar dan memberikan bantuan bimbingan kepada peserta didik. Efek hasil supervisi akademik dilihat dari instrumen

⁴⁰ Nur Aedi. *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktek*. Raja Grafindo Persada. Jakarta. 2014. 23.

⁴¹ Lantip. Prasajo, D., Sidiyono. *Supervisi Pendidikan*, Gava Media. Yogyakarta. 2011. 84.

kepuasan kerja dan komitmen berprestasi guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan prestasi hasil belajar.

Firman Allah SWT dalam surah Ali ‘Imron, ayat 104:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ
عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

...Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung. “Ma'ruf: segala perbuatan yang mendekatkan kita kepada Allah; sedangkan Munkar ialah segala perbuatan yang menjauhkan kita dari pada-Nya”.⁴²

Ayat ini ditafsirkan oleh Abi Ja'far Muhammad bin Jarir Al-Thobari dalam Tafsir Al-Thobari yang dimaksud adalah hendaklah ada sebagian dari kelompok orang-orang yang beriman, yang mengajak manusia melaksanakan syari'at yang diperintahkan Allah SWT kepada hamba-hambanya, mengajak manusia mengikuti Nabi Muhammad SAW dan agama yang telah dibawanya, mencegah dari kufur kepada Allah SWT, mendustakan Nabi Muhammad serta agama yang telah dibawanya dengan berjihad menggunakan kekuatan sehingga mereka taat kepada Allah dan Rasul-Nya.⁴³

Kemudian M.Quraisy Shihab mendefinisikan ayat tersebut sebagai seruan atau ajakan keinsyafan, atau usaha mengubah situasi kepada yang lebih baik dan menjadi sempurna, baik secara pribadi

⁴² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: Proyek Pengadaan Kitab Suci al-Qur'an, 1992. 92.

⁴³ Abu Ja'far Muhammad bin Ja'far Ath-Thobari, *Tafsir Ath-Thobari*, Penerjemah: Ahsan Askan. Jakarta: Pustaka Azzam, 2007. 245.

maupun masyarakat.⁴⁴ Di sinilah yang menjadi kaitan antara supervisi dengan surat Ali 'Imran ayat: 104 yakni adanya kesadaran bagi hambanya untuk menyeru kepada kebajikan, menyuruh berbuat yang makruf dan mencegah perbuatan yang mungkar, agar selamat didunia sampai akhirat.

2) Fungsi Supervisi Akademik

Fokus supervisi memicu terjadinya paradigma baru menuju perubahan terutama perbaikan kinerja guru dan peningkatan kualitas pembelajaran. Boardmab menyebutkan dalam Suharsimi fungsi supervisi sebagai “*Supervision of instruction in the effort to stimulate, coordinate, and guide the continued growth of the teacher in the school, both individually and collectively, in better understanding and more effective performance at all the functions of instructions*”. Supervisi merupakan bantuan kepada guru secara intensif mengembangkan kecakapan profesional dalam memahami tujuan pendidikan, mampu merencanakan pembelajaran secara tepat, agar lebih melayani, mengidentifikasi kesulitan individual siswa melalui analisis kebutuhan dan kondisi yang dimiliki siswa, supervisi juga membentuk moral kelompok yang kuat dan mempersatukan guru dalam satu tim yang efektif agar fungsi supervisi terlaksana secara efektif sesuai program yang direncanakan.⁴⁵

Wiles dan Lovell mengemukakan setidaknya ada tujuh macam fungsi supervisi, yaitu; (1) *Goal development* (pengembangan tujuan), (2)

⁴⁴ M. Quraisy Shihab, *Membumikan al-Qur'an*. Bandung: Mizan, 2007. h. 194.

⁴⁵ Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, Rinca Cipta, Jakarta, 2006. 12-13.

Program development (pengembangan program), (3) *Control and Coordination* (Pengendalian dan pengarahan), (4) *Motivation* (Motivasi), (5) *Problem solving* (pemecahan masalah), (6) *Profesional development* (pengembangan profesi), (7) *Evaluation of education outcome* (evaluasi hasil belajar).⁴⁶

Sahertian dan Mataheru, Tatang S. mengutip pendapat Swaeringin memberikan delapan fungsi supervisi, yaitu :

- (a) Mengkoordinasikan semua usaha sekolah
- (b) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah
- (c) Memperluas pengalaman guru-guru
- (d) Menstimulasi usaha-usaha kreatif
- (e) Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus
- (f) Menganalisis situasi belajar dan mengajar
- (g) Memberikan pengetahuan dan skill kepada setiap anggota staf
- (h) Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.⁴⁷

Diantara fungsi supervisi akademik dalam manajemen di sekolah adalah:

- (a) Mengkoordinasikan semua usaha sekolah

Supervisi aspek akademik berfungsi memberdayakan kinerja guru, mengkoordinasikan, menstimulasi, mengarahkan,

⁴⁶ Kimbal Wiles dan John T. Lovell, *Supervision for Better School*, New Jersey: Pritice hall, Inc., Englewood Cliffs, 1975, Fourth Edition. 8

⁴⁷ Tatang S. *Supervisi Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2016. 71

megkoordinasikan semua usaha sekolah, menumbuhkan iklim bagi perbaikan proses dan hasil belajar melalui aktivitas supervisi kinerja guru dalam wujud layanan profesional. Supervisi dilaksanakan supervisor mengawasi, membina, mengarahkan dan mengembangkan semua aktivitas sekolah mencakup standar pelayanan pendidikan, pelaksanaan kurikulum, pengelolaan ketenagaan, peningkatan SDM/ menilai kinerja guru dan ketenagaan administrasi sekolah, sarana prasarana, pengelolaan kesiswaan, peningkatan standar kelulusan, hubungan kerjasama dengan masyarakat dan akuntabilitas pembeayaan. Supervisi dilaksanakan dengan pembagian tugas sesuai beban kerja, menetapkan rencana kerja madrasah, menetapkan jadwal supervisi dan mengidentifikasi program evaluasi diri sekolah (EDS).

Fungsi supervisi menyangkut bidang kepemimpinan, hubungan personalia, pembinaan proses kelompok dan administrasi guru, memonitoring proses pembelajaran, menilai kinerja guru serta bidang evaluasi. Supervisi kepemimpinan pembelajaran adalah kemampuan keterampilan kepala sekolah dalam mengelola, menjalin hubungan dan ketrampilan teknis.

(b) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah

Profesionalisme kinerja kepala sekolah/guru harus memiliki visi misi dan program kerja yang jelas. Supervisor memiliki kemampuan teknis, kualifikasi pengetahuan supervisi dan manjerial

untuk dapat mewujudkan efektivitas keberhasilan pelayanan supervisi pembelajaran. Mengkomunikasikan pesan berkaitan dengan kualitas mutu dan pelayanan bagi pelanggan, menjamin kebutuhan peserta didik, membangun tim efektif, menciptakan pelayanan informasi yang transparan dan akuntabel, mampu mengembangkan pemberdayaan profesional guru dan tenaga kependidikan. Glikman mengatakan, *“Effective supervision requires knowledge, interpersonal skill and technical skill, the supervisor must have technical skills in observing, planning, directing, assesing and evaluating instructional improvement”*.⁴⁸

(c) Menstimulasi usaha-usaha kreatif

Matt Modrein, dalam Dadang Suhardan menyatakan bahwa supervisor memiliki empat fungsi penting dalam melaksanakan tugasnya yaitu: *Administratif functional, Evaluation process, Teaching function dan Role of Consultant*.⁴⁹ Secara garis besar fungsi supervisi adalah supervisi administrasi personal guru, proses evaluasi, supervisi sebagai layanan pembimbingan guru dan konsultasi. Dalam pelaksanaan supervisi, pengawas madrasah melakukan pengamatan dan observasi kelas secara langsung, memeriksa dokumen dan administrasi sekolah, melakukan wawancara dan mencatat temuan hasil supervisi dijadikan sebagai

⁴⁸ Carel D. Glickman, *Supervision Of Instruction a Developmental Approach*, Boston, 1985. 5-7.

⁴⁹ Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, Alfabeta, Bandung, 2014. 55.

laporan bagi perencanaan pembinaan supervisi administrasi sekolah, pengembangan kurikulum, dan sebagainya.

(d) Memberikan fasilitas dan menilai secara berkelanjutan

Supervisi akademik ditekankan pada pemberian bantuan pelayanan kepada kinerja guru untuk tercapainya standar mutu layanan belajar, pengawasan bermutu, menilai kompetensi guru dan meningkatkan perbaikan.

Adapun ruang lingkup pengelolaan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan meliputi pengelolaan kurikulum, pengelolaan personal(SDM), pengelolaan sarana prasarana, pengelolaan keuangan, pengelolaan ketatausahaan, pengelolaan hubungan masyarakat.⁵⁰

Kegiatan supervisi akademik pengawas adalah merencanakan program pengawasan, membina, mendampingi, memonitoring dan menilai kegiatan pembelajaran guru secara langsung serta merefleksi hasil supervisi untuk usaha perbaikan kegiatan administrasi sekolah, dan bertanggung jawab mengawasi, membina serta memotivasi para guru dan pegawai lainya sebagai wujud perannya sebagai supervisor.

Supervisi pendidikan memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru dikelas dan mutu kualitas belajar siswa, juga untuk pengembangan potensi dan kualitas guru dan staf lainnya karena supervisi bertujuan untuk perbaikan total,

⁵⁰ H.A. Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung, 2015. 37

membina pertumbuhan profesi guru termasuk didalamnya pengadaan fasilitas, pelayanan kepemimpinan dan pembinaan human relation yang baik kepada semua pihak yang terkait.⁵¹

(e) Menganalisis situasi belajar mengajar

Situasi belajar mengajar dan faktor lingkungan internal sangat berpengaruh pada produktifitas kinerja dan proses belajar mengajar yang efektif, guru dan peserta didik berinteraksi langsung dalam bereksperimen dan memberikan pengalaman dan umpan balik terhadap perbaikan mutu dan hasil belajar.⁵²

(f) Mendampingi guru dalam meningkatkan pembelajaran, pembimbingan pelatihan profesional guru

Fungsi supervisi menurut Hartoyo dalam Dadang adalah membantu guru menyelesaikan masalah melalui reformasi pembelajaran, pengembangan diri, meningkatkan kualitas sekolah, memperluas pengalaman baru. Sarana pengembangan diri diperoleh melalui diklat, in service education, diskusi MGMP atau Trinning dan Workshop. Tugas utama supervisor menyediakan bantuan dan pembinaan kinerja profesional guru.

Sargiovanni dan Starratt dalam Dadang, menyatakan bahwa:

"The job of the supervisor is to provide assistance, support, and profesional development opportunities. Teacher respond to

⁵¹ Pict A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rincka Cipta, Jakarta. 2016. 19.

⁵² E.Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Remaja Rosdakarya. Bandung. 2006. 76.

professional norms, and their performance becomes more expansive". Bahwa berdasarkan visi dan misi supervisi, pengawas merencanakan program pelatihan profesioanalisme guru, memberikan suport/motivasi dan merencanakan program pengembanagan profesional, ketepatan setrategi dan pendekatan dalam penguasaan materi replikasi pembelajaran efektif untuk tercapainya kualitas profesional guru sebelum mengajar dikelas.⁵³

(g) Mengevaluasi dan melaksanakan rencana tindak lanjut

Supervisi pendidikan (supervisi akademik) adalah bantuan atau pelayanan kepada guru-guru agar pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dapat berjalan lebih baik dan berkualitas. Fungsi dasar supervisi meningkatkan atau memperbaiki situasi belajar bagi murid, demikian pendapat tokoh dibidang supervisi pendidikan Kimbal Wiles. Sementara itu H.P Adams dan Frank G. Dicky dalam bukunya yang berjudul "*Basic principles of Supervision*" menjelaskan secara eksplisit bahwa "Supervisi merupakan program berencana untuk memperbaiki pengajaran". Jelaslah sekarang bahwa supervisi merupakan aktivitas yang terprogram, berencana, dan berlangsung kontinyu. Oleh sebab itu akvitas supervisi pendidikan harus dievaluasi, sebab supervisi pendidikan beraktivitas secara terprogram, evaluasi program supervisi pendidikan tersebut harus

⁵³ Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, Alfabeta, Bandung, 2014. 54.

dilaksanakan secara kontinyu terprogram dan menggunakan prinsip komperhensip, obyektif, operatif dan kontinyu.

Dalam hubungannya dengan pengertian evaluasi program supervisi pendidikan ini, Thomas H. Briggs dan Joseph Justman mengemukakan arti evaluasi sebagai berikut : *Evaluation is the systematic effort to ascertain the extent to which the objectives of his program of supervision are being attained.*⁵⁴ Harus diingat bahwa supervisor pendidikan dalam mengadakan evaluasi program supervisi pendidikan harus mencakup bidang luas dalam arti bahwa seluruh situasi yang disupervisi, termasuk supervisor sendiri juga harus dievaluasi.

Menurut Chester T. Mc Nerney tujuan evaluasi program supervisi pendidikan sebagai berikut : *“The purpose of any program of evaluation is to discover the needs of the individuals being evaluated and then design learning experiences that will satisfy these needs”.*⁵⁵ Secara umum dapat diartikan bahwa tujuan program evaluasi adalah meneliti atau menemukan kebutuhan kebutuhan setiap individu yang dinilai dan kemudian digunakan untuk merencanakan pengalaman belajar yang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan setiap individu tersebut.

William H. Burton dan Leo J. Brueckner menjelaskan bahwa keefektifan supervisi pendidikan dapat dinilai dengan cara mengukur

⁵⁴ Thomas. H. Briggs and Joseph Justman, 1954. 235.

⁵⁵ Chester T. Mc Nerney. 1951. 77.

atau mendeskripsikan perubahan-perubahan atau perbaikan-perbaikan yang terjadi dalam keseluruhan program pendidikan.⁵⁶

Untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi harus berdasarkan pada perencanaan program dan *need assesment* serta monitoring dan evaluasi. Fungsi pengawasan akademik adalah berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan, pengembangan sumberdaya, pemantauan, penilaian kemampuan dan pelatihan profesional guru dalam hal: (1) merencanakan pembelajaran, (2) melaksanakan pembelajaran, (3) membimbing peserta didik, (4) menilai hasil pembelajaran, (5) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan tugas pokok sesuai dengan beban kerja guru.

Tujuan evaluasi program supervisi yang digambarkan melalui keseluruhan program pendidikan ini dapat digunakan untuk melihat perubahan-perubahan dan perbaikan di bidang ; Pertumbuhan dan perkembangan siswa dalam mencapai tujuan, perbaikan di bidang kurikulum, perbaikan praktik mengajar, perbaikan kualitas dan pendayagunaan materi pengajaran dan alat bantu mengajar, perkembangan personal, dan profesional guru secara umum, perbaikan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Dari uraian di atas dapat dimaknai bahwa supervisi akademik merupakan kegiatan layanan pengawasan dari supervisor yang diberi

⁵⁶ William H. Burton and Lea J. Brueckner. 1955. 656.

tugas, tanggung jawab dan wewenang melakukan pembinaan dan penilaian terhadap kinerja guru.

c. Prinsip-prinsip Supervisi Akademik

Menurut Imam Tholkhah, ada empat macam prinsip supervisi yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai supervisor akademik yaitu: Pertama, supervisi bersifat korektif. Supervisi korektif ini bukan berarti mencari kesalahan, tetapi juga ditemukan kekurangan atau suatu kesalahan profesi maka kepala sekolah segera untuk memperbaiki dan menyusun rencana atau tata kerja yang lebih baik dimasa-masa selanjutnya. Kedua, supervisi yang bersifat preventif. Kepala sekolah harus bisa mengemukakan kesulitan-kesulitan yang ada dengan rasional sehingga ditemukan jawaban solutif yang mampu mencegah terulangnya kemungkinan kesalahan serupa, supervisi yang sifatnya mencegah kesulitan yang dihadapi, dan berusaha untuk memupuk rasa percaya diri. Ketiga, supervisi yang bersifat konstruktif atau mengembangkan wawasan pengetahuan. Kepala sekolah seharusnya senantiasa berusaha membangun kreasi dan imajinasi ke arah pengembangan pendidikan yang lebih baik secara kompetitif. Keempat, supervisi yang bersifat kreatif. Kepala sekolah harus memberikan “rangsangan akademik” kepada semua sivitas sekolah supaya mereka lebih kreatif dan produktif, serta bisa dibangun sikap kerjasama yang baik.⁵⁷

⁵⁷ Imam Tholkhah dan Ahmad Barizi, *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2004 .200.

Berikut ini ada beberapa prinsip lain yang harus diperhatikan dan direalisasikan oleh supervisor dalam melaksanakan supervisi akademik, yaitu sebagai berikut.

- 1) Supervisi akademik harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal. Hubungan demikian ini bukan saja antara supervisor dengan guru, melainkan juga antara supervisor dengan pihak lain yang terkait dengan program supervisi akademik. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaannya supervisor harus memiliki sifat-sifat, seperti sikap membantu, memahami, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor.⁵⁸
- 2) Supervisi akademik harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi akademik bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan. Perlu dipahami bahwa supervisi akademik merupakan salah satu *essential function* dalam keseluruhan program sekolah. Apabila guru telah berhasil mengembangkan dirinya tidaklah berarti selesailah tugas supervisor, melainkan harus tetap dibina secara berkesinambungan. Hal ini logis, mengingat problema proses pembelajaran selalu muncul dan berkembang.
- 3) Supervisi akademik harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademiknya. Titik tekan supervisi

⁵⁸Dodd, W.A. *Primary School Inspection in New Countries*. London: Oxford University Press, 1972.

akademik yang demokratis adalah aktif dan kooperatif. Supervisor harus melibatkan secara aktif guru yang dibinanya. Tanggung jawab perbaikan program akademik bukan hanya pada supervisor melainkan juga pada guru. Oleh sebab itu, program supervisi akademik sebaiknya direncanakan, dikembangkan dan dilaksanakan bersama secara kooperatif dengan guru, kepala sekolah, dan pihak lain yang terkait di bawah koordinasi supervisor.

- 4) Program supervisi akademik harus integral dengan program pendidikan. Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan. Sistem perilaku tersebut antara lain berupa sistem perilaku administratif, sistem perilaku akademik, sistem perilaku kesiswaan, sistem perilaku pengembangan konseling, sistem perilaku supervisi akademik. Antara satu sistem dengan sistem lainnya harus dilaksanakan secara integral. Dengan demikian, maka program supervisi akademik integral dengan program pendidikan secara keseluruhan. Dalam upaya perwujudan prinsip ini diperlukan hubungan yang baik dan harmonis antara supervisor dengan semua pihak pelaksana program pendidikan.
- 5) Supervisi akademik harus komprehensif. Program supervisi akademik harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan akademik, walaupun mungkin saja ada penekanan pada aspek-aspek tertentu berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan akademik sebelumnya. Prinsip ini tiada lain hanyalah untuk memenuhi tuntutan

multi tujuan supervisi akademik, berupa pengawasan kualitas, pengembangan profesional, dan memotivasi guru, sebagaimana telah dijelaskan di muka.

- 6) Supervisi akademik harus konstruktif. Supervisi akademik bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru. Memang dalam proses pelaksanaan supervisi akademik itu terdapat kegiatan penilaian unjuk kerjan guru, tetapi tujuannya bukan untuk mencari kesalahan-kesalahannya. Supervisi akademik akan mengembangkan pertumbuhan dan kreativitas guru dalam memahami dan memecahkan problem-problem akademik yang dihadapi.
- 7) Supervisi akademik harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi akademik harus obyektif. Objectivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi akademik itu harus disusun berdasarkan kebutuhan nyata pengembangan profesional guru. Begitu pula dalam mengevaluasi keberhasilan program supervisi akademik. Di sinilah letak pentingnya instrumen pengukuran yang memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi untuk mengukur seberapa kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran.

d. Teknik Supervisi Akademik

Dilihat dari cara menghadapi guru yang dibimbing adapun teknik-teknik supervisi, dapat dibedakan menjadi teknik langsung dan tidak langsung.

- 1) Teknik langsung dapat dilaksanakan dengan cara:
 - (a) Menyelenggarakan rapat guru
 - (b) Menyelenggarakan workshop
 - (c) Kunjungan kelas, dan
 - (d) Mengadakan konferensi
- 2) Teknik tidak langsung antara lain dilaksanakan dengan cara:
 - (a) Melalui bulletin board,
 - (b) Questionnaire, dan
 - (c) Membaca terpimpin.⁵⁹

Ada berbagai macam teknik supervisi akademik dalam upaya pembinaan kemampuan guru. Dalam hal ini meliputi pertemuan staf, kunjungan supervisi, buletin profesional, perpustakaan profesional, laboratorium kurikulum, penilaian guru, demonstrasi pembelajaran, pengembangan kurikulum, pengembangan petunjuk pembelajaran, darmawisata, lokakarya, kunjungan antarkelas, bacaan profesional, dan survei masyarakat-sekolah. Sedangkan menurut Gwynn, teknik-teknik supervisi itu bisa dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu. teknik supervisi individual, dan teknik supervisi kelompok.⁶⁰

1) Teknik Supervisi Individual

Teknik supervisi individual di sini adalah pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada guru tertentu yang mempunyai masalah khusus

⁵⁹ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran: dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010). 173.

⁶⁰ Gwynn, J.M. *Theory and Practice of Supervision*. New York: Dodd, Mead & Company. 1961.

dan bersifat perorangan. Supervisor di sini hanya berhadapan dengan seorang guru yang dipandang memiliki persoalan tertentu. Teknik-teknik supervisi yang dikelompokkan sebagai teknik individual meliputi: kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antarkelas, dan menilai diri sendiri. Berikut ini dijelaskan pengertian-pengertian dasarnya secara singkat satu persatu.

Bantuan langsung adalah untuk tujuan meningkatkan keterampilan instruksional guru atau memecahkan masalah instruksional langsung. Sama pentingnya dengan tujuan ini, bantuan langsung dapat membantu guru mencapai tujuan yang lebih dalam berdasarkan tujuan demokratis dan moral. Ruang kelas dapat dilihat baik sebagai mikrokosmos dari budaya yang lebih besar dan sebagai kendaraan untuk mengubah budaya itu.

*“Direct assistance is for the purpose of improving teachers' instructional skills or solving immediate instructional problems. As important as these goals are, direct assistance can help teachers reach deeper goals based on democratic and moral purposes. The classroom can be viewed as both a microcosm of the larger culture and as a vehicle for transforming that culture”.*⁶¹

(a) Kunjungan kelas

Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh kepala sekolah, pengawas, dan pembina lainnya dalam rangka mengamati pelaksanaan proses belajar mengajar sehingga memperoleh data yang diperlukan dalam rangka pembinaan guru. Tujuan kunjungan

⁶¹ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional leadership: a developmental approach*. New York: Pearson, 2017. 282.

ini adalah semata-mata untuk menolong guru dalam mengatasi kesulitan atau masalah mereka di dalam kelas. Melalui kunjungan kelas, guru-guru dibantu melihat dengan jelas masalah-masalah yang mereka alami. Menganalisisnya secara kritis dan mendorong mereka untuk menemukan alternatif pemecahannya. Kunjungan kelas ini bisa dilaksanakan dengan pemberitahuan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, dan bisa juga atas dasar undangan dari guru itu sendiri.

Ada beberapa kriteria kunjungan kelas yang baik, yaitu: (1) memiliki tujuan-tujuan tertentu; (2) mengungkapkan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan guru; (3) menggunakan instrumen observasi tertentu untuk mendapatkan data yang obyektif; (4) terjadi interaksi antara pembina dan yang dibina sehingga menimbulkan sikap saling pengertian; (5) pelaksanaan kunjungan kelas tidak mengganggu proses belajar mengajar; (6) pelaksanaannya diikuti dengan program tindak lanjut.

(b) Observasi kelas

Observasi adalah proses dua bagian pertama menggambarkan apa yang telah dilihat dan kemudian menafsirkan apa artinya. *“Observation is a two part process first describing what has been seen and then interpreting what it means”*.⁶²

⁶² Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*194.

Menurut Sergiovanni dan Starratt, supervisi klinis adalah kontak tatap muka dengan guru dengan maksud untuk meningkatkan pengajaran dan meningkatkan pertumbuhan profesional. *“Clinical supervision is a “face- to- face contact with teachers with the intent of improving instruction and increasing professional growth”*.⁶³

Observasi kelas secara sederhana bisa diartikan melihat dan memperhatikan secara teliti terhadap gejala yang nampak. Observasi kelas adalah teknik observasi yang dilakukan oleh supervisor terhadap proses pembelajaran yang sedang berlangsung. Tujuannya adalah untuk memperoleh data seobyektif mungkin mengenai aspek-aspek dalam situasi belajar mengajar, kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh guru dalam usaha memperbaiki proses belajar mengajar. Secara umum, aspek-aspek yang diamati selama proses pembelajaran yang sedang berlangsung adalah; usaha-usaha dan aktivitas guru-siswa dalam proses pembelajaran, cara penggunaan media pengajaran, reaksi mental para siswa dalam proses belajar mengajar, keadaan media pengajaran yang dipakai dari segi materialnya.

Ingatlah bahwa jika tujuan supervisi adalah untuk meningkatkan pemikiran dan komitmen guru tentang peningkatan praktik kelas (dan sekolah), observasi harus digunakan sebagai

⁶³ Sergiovanni, T.J. dan R.J. Starrat. *Supervision: Human Perspective*. New York: McGraw-Hill Book Company. 2007. 23.

dasar informasi untuk menciptakan dialog instruksional antara supervisor dan guru. Menggunakan deskripsi terlebih dahulu ketika berbicara dengan seorang guru tentang kelasnya menciptakan dialog instruksional. Memberikan interpretasi dan pernyataan evaluatif pertama-tama mengantarkan pada pembelaan diri, sikap agresif, atau kebencian pada guru dan menghambat diskusi.

*“Remember that if the goal of supervision is to enhance teachers’ thought and commitment about improving classroom (and school) practice, observations should be used as a base of information to create an instructional dialogue between supervisor and teacher. Using description first when talking to a teacher about his or her classroom creates an instructional dialogue. Providing interpretations and evaluative statements first ushers in defensiveness, combativeness, or resentment in the teacher and stifles discussion”.*⁶⁴

Pelaksanaan observasi kelas ini melalui beberapa tahap, yaitu: (1) persiapan observasi kelas; (2) pelaksanaan observasi kelas; (3) penutupan pelaksanaan observasi kelas; (4) penilaian hasil observasi; dan (5) tindak lanjut. Dalam melaksanakan observasi kelas ini, sebaiknya supervisor menggunakan instrumen observasi tertentu, antara lain berupa *evaluative check-list*, *activity check-list*.

Preconference with teacher, Prekonferensi dengan guru. *Observation of classroom*, Observasi kelas. *Analysis of observation data and planning for postconference*, Analisis data observasi dan perencanaan pascakonferensi. *Postconference with teacher*,

⁶⁴ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*195.

Pascakonferensi dengan guru. *Critique of previous four steps*, Kritik terhadap empat langkah sebelumnya.⁶⁵

(c) Pertemuan individual

Pertemuan individual adalah satu pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara pembina atau supervisor guru, guru dengan guru, mengenai usaha meningkatkan kemampuan profesional guru. Tujuannya adalah; memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi, mengembangkan hal mengajar yang lebih baik, memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri guru, dan menghilangkan atau menghindari segala prasangka yang bukan-bukan.

(d) Kunjungan antar kelas

Kunjungan antarkelas dapat juga digolongkan sebagai teknik supervisi secara perorangan. Guru dari yang satu berkunjung ke kelas yang lain dalam lingkungan sekolah itu sendiri. Dengan adanya kunjungan antarkelas ini, guru akan memperoleh pengalaman baru dari teman sejawatnya mengenai pelaksanaan proses pembelajaran pengelolaan kelas, dan sebagainya.

⁶⁵ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*269.

Agar kunjungan antarkelas ini betul-betul bermanfaat bagi pengembangan kemampuan guru, maka sebelumnya harus direncanakan dengan sebaik-baiknya.

(e) Menilai diri sendiri

Menilai diri sendiri merupakan satu teknik individual dalam supervisi pendidikan. Penilaian diri sendiri merupakan satu teknik pengembangan profesional guru. Penilaian diri sendiri memberikan informasi secara obyektif kepada guru tentang peranannya di kelas dan memberikan kesempatan kepada guru mempelajari metoda pengajarannya dalam mempengaruhi murid. Semua ini akan mendorong guru untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya.

Nilai diri sendiri merupakan tugas yang tidak mudah bagi guru. Untuk mengukur kemampuan mengajarnya, di samping menilai murid-muridnya, juga menilai dirinya sendiri.

2) Teknik Supervisi Kelompok

Menurut Ngalim Purwanto, teknik supervisi kelompok secara rinci dapat dilakukan antara lain, mengadakan pertemuan atau rapat dengan guru-guru untuk membicarakan berbagai hal yang berhubungan dengan proses dan hasil belajar mengajar, mengadakan dan membimbing diskusi kelompok diantara guru-guru bidang studi, memberikan kesempatan kepada guru-guru bidang studi untuk mengikuti penataran yang sesuai dengan bidang tugasnya, dan

membimbing guru-guru dalam mempraktekkan hasil-hasil penataran yang telah diikutinya.⁶⁶

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Guru-guru yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi. Menurut Gwynn, ada tiga belas teknik supervisi kelompok, sebagai berikut; Kepanitiaan-kepanitiaan, kerja kelompok, laboratorium kurikulum, baca terpimpin, demonstrasi pembelajaran, darmawisata, kuliah/studi, diskusi panel, perpustakaan jabatan, organisasi professional, buletin supervise, pertemuan guru, lokakarya atau konferensi kelompok.

Tujuan jangka panjang dari supervisor perkembangan adalah untuk membantu kelompok menuju tingkat pengembangan, keahlian, dan komitmen yang lebih tinggi. Hal ini dapat dicapai melalui pengaturan pengembangan profesional pada keterampilan kolaboratif, memberikan umpan balik pengamat pada perilaku kelompok, mendorong belajar mandiri, memfasilitasi refleksi pada proses kelompok, dan menggunakan berbagai strategi lain untuk pengembangan kelompok. Saat kelompok berkembang, supervisor

⁶⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosadakarya, 2005. 123.

secara bertahap beralih dari perilaku direktif ke kolaboratif atau dari kolaboratif ke perilaku nondirektif.

*“The long-term goal of the developmental supervisor is to assist the group toward higher levels of development, expertise, and commitment. This can be accomplished through arranging for professional development on collaborative skills, providing observer feedback on group behaviors, encouraging self-study, facilitating reflection on group process, and using a variety of other strategies for group development. As the group develops, the supervisor gradually shifts from directive to collaborative or from collaborative to nondirective behaviors”.*⁶⁷

3) Pengembangan Profesional Guru

(a) Memulai program pendampingan guru

Guru baru diberikan bantuan intensif yang berkelanjutan selama setidaknya tahun pertama mengajar. Dukungan ini mencakup hal-hal seperti mentor yang ditugaskan; orientasi ke sekolah dan masyarakat; bantuan dari tim pendukung termasuk mentor, guru lain, dan supervisor; pelatihan dalam manajemen kelas dan pengajaran yang efektif; dan dukungan seminar berfokus pada kekhawatiran guru pemula.

“The new teacher is provided ongoing, intensive assistance throughout at least the first year of teaching. This support includes such things as an assigned mentor; an orientation to the school and community; assistance from a support team including the mentor, other teachers, and a supervisor; training in classroom management and effective teaching; and support seminars focused on beginning teachers' concerns”.

(b) Program pengembangan keterampilan

⁶⁷ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*316.

Ini terdiri dari beberapa lokakarya selama beberapa bulan, dan pembinaan kelas antar lokakarya untuk membantu para guru dalam mentransformasikan keterampilan baru ke dalam pengajaran sehari-hari mereka. *“This consists of several workshops over a period of months, and classroom coaching between workshops to assist teachers in transforming new skills to their daily teaching”*.

(c) Pusat guru

Guru dapat bertemu di lokasi pusat untuk terlibat dalam dialog profesional, mengembangkan keterampilan, merencanakan inovasi, dan mengumpulkan atau membuat bahan ajar. *“Teachers can meet at a central location to engage in professional dialogue, develop skills, plan innovations, and gather or create instructional materials”*.

(d) Institusi guru

Guru berpartisipasi dalam pengalaman belajar intensif pada topik tunggal yang kompleks selama beberapa hari atau minggu berturut-turut. *“Teachers participate in intensive learning experiences on single, complex topics over a period of consecutive days or weeks”*.

(e) Komunitas belajar profesional

Kelompok guru mengembangkan seperangkat keyakinan umum, berbagi kepemimpinan, terlibat dalam pembelajaran kolektif, dan berkolaborasi dalam upaya perbaikan kurikulum dan

instruksional, dengan semua kegiatan ini difokuskan pada peningkatan pembelajaran siswa.

“Groups of teachers develop a set of common beliefs, share leadership, engage in collective learning, and collaborate on curriculum and instructional improvement efforts, with all of these activities focused on the improvement of student learning”.

(f) Pelajaran

Sekelompok guru mengidentifikasi tujuan jangka panjang untuk meningkatkan pembelajaran siswa, meninjau penelitian tentang cara terbaik untuk mencapai tujuan itu, dan menggunakan penelitian sebagai dasar untuk unit pengajaran yang direncanakan secara kolaboratif. Guru memilih satu pelajaran dari unit pengajaran dan membuat rencana pelajaran terperinci yang mencontohkan pengajaran yang konsisten dengan tujuan jangka panjang. Salah satu anggota kelompok mengajarkan pelajaran sementara guru lain dalam kelompok mengamati dan mengumpulkan data tentang berbagai aspek pelajaran. Setelah pelajaran, para guru bertemu untuk berbagi dan menganalisis data dan mendiskusikan bagaimana pelajaran dapat ditingkatkan. Guru lain dalam kelompok dapat menggunakan RPP yang telah diperbaiki untuk mengajarkan pelajaran kedua kalinya ke kelas yang berbeda, dengan kelompok tersebut kembali mengamati dan mengadakan diskusi pasca pelajaran.

“A group of teachers identify a long-term goal for improved student learning, review research on how to best achieve that goal, and use the research as a basis for a collaboratively-planned unit of instruction. The teachers select a single lesson from the unit of

instruction and create a detailed lesson plan that exemplifies teaching consistent with the long-term goal. One member of the group teaches the lesson while the other teachers in the group observe and gather data on various aspects of the lesson. After the lesson, the teachers meet to share and analyze data and discuss how the lesson could be improved. Another teacher in the group may use the improved lesson plan to teach the lesson a second time to a different class, with the group again observing and holding a post-lesson discussion”.

(g) Jaringan

Guru dari sekolah yang berbeda berbagi informasi, keprihatinan, dan pencapaian dan terlibat dalam pembelajaran bersama melalui tautan komputer, surat kabar, dan seminar dan konferensi sesekali. *“Teachers from different schools share information, concerns, and accomplishments and engage in common learning through computer links, news-letters, and occasional seminars and conferences”.*

(h) Kepemimpinan guru

Guru berpartisipasi dalam program persiapan kepemimpinan dan membantu guru lain dengan mengambil satu atau lebih peran kepemimpinan (penyaji lokakarya, guru yang bekerja sama, mentor, pelatih ahli, pemimpin tim instruksional, pengembang kurikulum). Guru-pemimpin tidak hanya membantu guru lain tetapi juga mengalami pertumbuhan profesional sebagai akibat dari terlibat dalam kegiatan kepemimpinan.

“Teachers participate in leadership preparation programs and assist other teachers by assuming one or more leadership roles (workshop presenter, cooperating teacher, mentor, expert coach,

instructional team leader, curriculum developer). The teacher-leader not only assists other teachers but also experiences professional growth as a result of being involved in leadership activities”.

(i) Guru sebagai penulis

Format yang semakin populer ini membuat para guru merenungkan dan menulis tentang siswa, pengajaran, dan pertumbuhan profesional mereka. Tulisan tersebut bisa dalam bentuk jurnal pribadi, esai, atau makalah reaksi untuk dibagikan kepada rekan kerja, atau artikel formal untuk publikasi di jurnal pendidikan.

“This increasingly popular format has teachers reflect on and write about their students, teaching, and professional growth. Such writing can be in the form of private journals, essays, or reaction papers to share with colleagues, or formal articles for publication in educational journals”.

(j) Pengembangan profesional yang direncanakan secara individu

Guru menilai kebutuhan profesional mereka sendiri, menetapkan tujuan dan sasaran individu, merencanakan dan melaksanakan kegiatan, dan menilai hasil. *“Teachers assess their own professional needs, set individual goals and objectives, plan and carry out activities, and assess results”.*

(k) Kunjungan sekolah

Guru dari sekolah yang sedang mempertimbangkan untuk mengadopsi suatu inovasi pembelajaran dapat mengunjungi sekolah lain yang telah berhasil menerapkan inovasi tersebut, baik untuk mengamati inovasi yang diterapkan di kelas maupun mendiskusikan

inovasi tersebut dengan guru yang telah mengembangkan keahlian dalam penggunaannya.

“Teachers from schools that are considering adopting an instructional innovation can visit other schools where the innovation has been implemented successfully, to both observe the innovation being applied in classrooms and discuss the innovation with teachers who have developed expertise in its use”.

(1) Kemitraan

Kemitraan adalah afiliasi antara sekolah dan universitas, lembaga masyarakat, atau bisnis, di mana kedua mitra dianggap setara, memiliki hak dan tanggung jawab bersama, memberikan kontribusi, dan menerima manfaat. Kemitraan dapat mengambil banyak sekali bentuk. Misalnya, sekolah dan lembaga masyarakat mungkin berkolaborasi dalam penilaian kebutuhan kebutuhan pendidikan masyarakat, dengan data yang dikumpulkan dari penilaian menginformasikan kurikulum sekolah dan layanan masyarakat. Atau, sebuah perusahaan mungkin menawarkan magang musim panas kepada para guru, yang kemudian memasukkan apa yang telah mereka pelajari selama musim panas ke dalam pengajaran mereka.

“Partnerships are affiliations between schools and universities, community agencies, or businesses, in which both partners are considered equal, have mutual rights and responsibilities, make contributions, and receive benefits. Partnerships can take myriad forms. For example, a school and community agencies might collaborate on a needs assessment of community educational needs, with data gathered from the assessment informing both the school curriculum and community services. Or, a corporation might offer summer internships to teachers, who then

incorporate what they have learned over the summer into their teaching".⁶⁸

(m) Mentoring

Mentoring adalah bentuk supervisi kolaboratif yang berfokus pada membantu guru baru atau guru pemula berhasil mempelajari peran mereka, membangun citra diri mereka sebagai guru mengetahui sekolah dan budayanya, dan memahami bagaimana pengajaran berlangsung di ruang kelas yang sebenarnya.

"Mentoring is a form of collaborative peer supervision focused on helping new teachers or beginning teachers successfully learn their roles, establish their self images as teachers figure out the school and its culture, and understand how teaching unfolds in real class rooms".⁶⁹

e. Karakteristik Perkembangan Guru

Para pakar pendidikan telah banyak menegaskan bahwa seseorang akan bekerja secara profesional apabila memiliki kompetensi yang memadai. Seseorang tidak akan bisa bekerja secara profesional apabila hanya memenuhi salah satu kompetensi diantara sekian kompetensi yang dipersyaratkan. Kompetensi tersebut merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi. Betapapun tingginya kemampuan seseorang, tidak akan bekerja secara profesional apabila tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Sebaliknya, betapapun tingginya motivasi kerja seseorang, tidak akan bekerja secara profesional

⁶⁸ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*329-330.

⁶⁹ Sergiovanni, T.J. dan R.J. Starrat. *Supervision: Human Perspective...*25

apabila tidak memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

*“For teacher leaders, it is helpful to think about the optimal level of two factors in a teacher’s development. The first is the teacher’s commitment to his or her own teaching and to student learning, and the second is the teacher’s level of abstraction”.*⁷⁰

Untuk pemimpin guru, akan sangat membantu untuk memikirkan tingkat optimal dari dua faktor perkembangan seorang guru. Yang pertama adalah komitmen guru pengajarannya sendiri dan pembelajaran siswa, dan yang kedua adalah tingkat abstraksi guru.

Selaras dengan penjelasan ini adalah satu teori yang dikemukakan oleh Glickman. Menurutnya ada empat prototipe guru dalam mengelola proses pembelajaran. Proto tipe guru yang terbaik, menurut teori ini, adalah guru prototipe profesional. Seorang guru bisa diklasifikasikan ke dalam prototipe profesional apabila ia memiliki kemampuan tinggi (*high level of abstract*) dan motivasi kerja tinggi (*high level of commitment*).

1) Komitmen guru

“Educators indicate that some teachers make a tremendous commitment to teaching, in terms of time and emotion, and some make little or no commitment. Teachers who have no commitment are viewed as caring only about themselves, simply going through the motions to keep a job, not caring about improving or being willing to give time and energy to look at possible ways of improving. Teachers of moderate commitment might work in spurts, or single out one particular academic area to work hard on while neglecting others, or work diligently with a particular group of students and spend less time with others. Teachers of high commitment

⁷⁰ Glickman, *Leadership for Learning: how to help teachers succeed*. New York: Association for Supervision & Curriculum Development, 2002. 84.

*constantly want to do more for their students and other students and to help colleagues far beyond the contracted hours of the job”.*⁷¹

Pendidik menunjukkan bahwa beberapa guru membuat komitmen yang luar biasa untuk mengajar, dalam hal waktu dan emosi, dan beberapa membuat sedikit atau tidak ada komitmen. Guru yang tidak memiliki komitmen dipandang hanya peduli pada diri mereka sendiri, hanya melakukan gerakan untuk mempertahankan pekerjaan, tidak peduli untuk meningkatkan atau bersedia memberikan waktu dan energi untuk melihat kemungkinan cara untuk meningkatkan. Guru dengan komitmen sedang mungkin bekerja dengan tergesa-gesa, atau memilih satu bidang akademik tertentu untuk bekerja keras sambil mengabaikan yang lain, atau bekerja dengan rajin dengan kelompok siswa tertentu dan menghabiskan lebih sedikit waktu dengan orang lain. Guru dengan komitmen tinggi terus-menerus ingin berbuat lebih banyak untuk siswa mereka dan siswa lain dan untuk membantu rekan kerja jauh melampaui jam kerja yang dikontrak.

2) Abstraksi guru

Guru yang berfungsi dengan keterampilan berpikir abstrak rendah mungkin tidak yakin apakah mereka memiliki masalah kelas, atau, jika mereka menyadari masalah, mereka sangat bingung tentang hal itu. Mereka tidak yakin apa yang bisa dilakukan, dan mereka biasanya perlu ditunjukkan apa yang bisa dilakukan.

⁷¹ Glickman, *Leadership for Learning: how to help teachers succeed...* 84-85.

*“Teachers who are functioning with low abstract thinking skills may not be sure whether they have a classroom problem, or, if they are aware of a problem, they are very confused about it. They aren’t sure what can be done, and they typically need to be shown what can be done”.*⁷²

“Teachers with moderate abstract thinking skills can usually define the problem according to how they see it. They can think of one or two possible actions but have difficulty in coordinating an overall plan. The moderately abstract teacher might face these additional issues as they occur without having planned preventive measures”.

Guru dengan kemampuan berpikir abstrak sedang biasanya dapat mendefinisikan masalah sesuai dengan cara mereka melihatnya. Mereka dapat memikirkan satu atau dua tindakan yang mungkin tetapi mengalami kesulitan dalam mengoordinasikan rencana keseluruhan. Guru yang cukup abstrak mungkin menghadapi masalah tambahan ini saat terjadi tanpa tindakan pencegahan yang direncanakan.

Guru dengan kemampuan berpikir abstrak yang tinggi dapat melihat masalah dari banyak perspektif (mereka sendiri, siswa, orang tua, pembantu, administrator) dan dapat menghasilkan banyak alternatif solusi. Mereka dapat memikirkan keuntungan dan kerugian dari setiap rencana dan memutuskan yang paling menjanjikan. Mereka bersedia mengubah rencana itu jika konsekuensi yang diprediksi tidak terwujud. Saat merencanakan, mereka dapat menilai masalah tambahan yang mungkin muncul dan secara sistematis memberikan pencegahan sebelum masalah terjadi.

“Teachers with high abstract thinking skills can view the problem from many perspectives (their own, students’, parents’, aides’, administrators’) and can generate many alternative solutions. They can think through the advantages and disadvantages of each plan and decide upon the most

⁷² Glickman, *Leadership for Learning: how to help teachers succeed...* 85.

*promising one. They are willing to change that plan if the predicted consequences do not materialize. When planning, they can judge additional problems that might arise and systematically provide prevention before trouble occurs".*⁷³

Penjelasan di atas memberikan implikasi khusus kepada apa seharusnya program supervisi akademik. Supervisi akademik yang baik harus mampu membuat guru semakin kompeten, yaitu guru semakin menguasai kompetensi, baik kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Oleh karena itu supervisi akademik harus menyentuh pada pengembangan seluruh kompetensi guru. Sehubungan dengan pengembangan kedua dimensi ini, menurut Neagley (1980) terdapat dua aspek yang harus menjadi perhatian supervisi akademik baik dalam perencanaannya, pelaksanaannya, maupun penilaiannya.

Pertama, apa yang disebutkan dengan substantive aspects of professional development (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek substantif). Aspek ini menunjuk pada kompetensi guru yang harus dikembangkan melalui supervisi akademik. Aspek ini menunjuk pada kompetensi yang harus dikuasai guru. Penguasaannya merupakan sokongan terhadap keberhasilannya mengelola proses pembelajaran.

Ada empat kompetensi guru yang harus dikembangkan melalui supervisi akademik, yaitu yaitu kompetensi-kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial. Aspek substansi pertama dan kedua merepresentasikan nilai, keyakinan, dan teori yang dipegang oleh guru

⁷³ Glickman, *Leadership for Learning: how to help teachers succeed...* 85-86.

tentang hakikat pengetahuan, bagaimana murid-murid belajar, penciptaan hubungan guru dan murid, dan faktor lainnya. Aspek ketiga berkaitan dengan seberapa luas pengetahuan guru tentang materi atau bahan pelajaran pada bidang studi yang diajarkannya.

Kedua, apa yang disebut dengan *professional development competency areas* (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek kompetensi). Aspek ini menunjuk pada luasnya setiap aspek substansi. Guru tidak berbeda dengan kasus profesional lainnya. Ia harus mengetahui bagaimana mengerjakan (*know how to do*) tugas-tugasnya. Ia harus memiliki pengetahuan tentang bagaimana merumuskan tujuan akademik, murid-muridnya, materi pelajaran, dan teknik akademik. Tetapi, mengetahui dan memahami keempat aspek substansi ini belumlah cukup. Seorang guru harus mampu menerapkan pengetahuan dan pemahamannya. Dengan kata lain, ia harus bisa mengerjakan (*can do*). Selanjutnya, seorang guru harus mau mengerjakan (*will do*) tugas-tugas berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Percumalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang guru, apabila ia tidak mau mengerjakan tugas-tugasnya dengan sebaik-baiknya. Akhirnya seorang guru harus mau mengembangkan (*will grow*) kemampuan dirinya sendiri.

Sedangkan bilamana merujuk kepada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, ada empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru dan harus dijadikan perhatian pengawas dalam melakukan supervisi akademik, yaitu kompetensi-kompetensi kepribadian,

pedagogik, profesional, dan sosial. Supervisi akademik yang baik adalah supervisi yang mampu menghantarkan guru-guru menjadi semakin kompeten.

f. Prototipe Guru

Menggunakan dua variabel tingkat komitmen dan tingkat abstraksi, pemimpin instruksional dapat menilai status individu guru dan menggunakan informasi itu untuk memilih pendekatan yang efektif. Penilaian dapat dilakukan dengan gambar sederhana yang menunjukkan dua garis berpotongan, garis horizontal komitmen (mulai dari “rendah” di kiri hingga “tinggi” di kanan) dan garis abstraksi vertikal (mulai dari “rendah” di bagian bawah). ke "tinggi" di atas). Seperti terlihat pada Gambar berikut, empat kuadran yang dihasilkan mendefinisikan “tipe” guru.

Gambar 2.2
Empat Kuadran Tipe Guru⁷⁴



⁷⁴ Glickman, *Leadership for Learning: how to help teachers succeed...* 86.

*“Using the two variables of level of commitment and level of abstraction, the instructional leader can assess an individual teacher’s status and use that information to select an effective approach. The assessment can be accomplished with a simple figure showing two intersecting lines a horizontal line of commitment (ranging from “low” at the left to “high” at the right) and a vertical line of abstraction (ranging from “low” at the bottom to “high” at the top)”.*⁷⁵

Kuadran I: Guru Putus Sekolah. Guru-guru ini memiliki tingkat komitmen yang rendah dan tingkat abstraksi yang rendah. Mereka hanya melakukan gerakan minimal untuk mempertahankan pekerjaan. Mereka memiliki sedikit motivasi untuk meningkatkan kompetensi mereka. Selain itu, mereka tidak dapat memikirkan perubahan apa yang dapat dilakukan dan cukup puas untuk mempertahankan rutinitas yang sama dari hari ke hari. Mereka tidak melihat alasan untuk perbaikan. Mereka menyalahkan penyebab kesulitan pada orang lain. Dalam pandangan mereka, siswa atau pemerintah atau masyarakatlah yang membutuhkan bantuan, bukan guru. Mereka datang untuk bekerja tepat waktu dan meninggalkan sekolah secepat yang diizinkan secara resmi.

*“Quadrant I: Teacher Dropouts. These teachers have both a low level of commitment and a low level of abstraction. They simply go through the minimal motions in order to keep the job. They have little motivation for improving their competencies. Furthermore, they cannot think about what changes could be made and are quite satisfied to keep the same routine day after day. They do not see any reasons for improvement. They blame causes of any difficulties on others. In their view, it is the students or the administration or the community that need help, never the teacher. They come to work exactly on time and leave school as soon as officially permissible”.*⁷⁶

Kuadran II: Pekerja yang Tidak Fokus. Guru-guru ini memiliki tingkat komitmen yang tinggi tetapi tingkat abstraksi yang rendah. Mereka

⁷⁵ Glickman, *Leadership for Learning: how to help teachers succeed*...86.

⁷⁶ Glickman, *Leadership for Learning: how to help teachers succeed*...87.

antusias, energik, dan penuh niat baik. Mereka ingin menjadi guru yang lebih baik dan membuat kelas mereka lebih menarik dan relevan bagi siswa. Mereka bekerja sangat keras dan biasanya meninggalkan sekolah dengan terhuyung-huyung di bawah bahan untuk dikerjakan di rumah. Sayangnya, niat baik mereka digagalkan oleh kurangnya kemampuan mereka untuk memikirkan masalah secara menyeluruh dan kemudian bertindak secara penuh dan realistis. Mereka biasanya terlibat dalam banyak proyek dan kegiatan tetapi menjadi mudah bingung, putus asa, dan dibanjiri oleh tugas-tugas yang dipaksakan sendiri dan tidak realistis. Akibatnya, jarang guru-guru ini menyelesaikan upaya perbaikan instruksional tertentu sebelum melakukan yang baru.

*“Quadrant II: Unfocused Workers. These teachers have a high level of commitment but a low level of abstraction. They are enthusiastic, energetic, and full of good intentions. They want to become better teachers and make their classes more exciting and relevant to students. They work very hard and usually leave school staggering under materials to be worked on at home. Unfortunately, though, their good intentions are thwarted by their lack of ability to think problems through and then to act fully and realistically. They usually get involved in multiple projects and activities but become easily confused, discouraged, and swamped by self-imposed and unrealistic tasks. As a result, rarely do these teachers complete any particular instructional improvement effort before undertaking a new one”.*⁷⁷

Kuadran III: Pengamat Analitis. Guru-guru ini memiliki tingkat komitmen yang rendah tetapi tingkat abstraksi yang tinggi. Guru-guru ini adalah orang-orang yang cerdas dan sangat verbal yang selalu penuh dengan ide-ide hebat tentang apa yang dapat dilakukan di kelas mereka sendiri, di ruang kelas lain, dan di sekolah secara keseluruhan. Mereka

⁷⁷ Glickman, *Leadership for Learning: how to help teachers succeed*...87-89.

dapat mendiskusikan masalah dengan jelas dan memikirkan langkah-langkah yang diperlukan untuk implementasi yang sukses. Tipe ini diberi label Pengamat Analitis karena ide-ide mereka seringkali tidak menghasilkan tindakan apa pun. Mereka tahu apa yang perlu dilakukan tetapi tidak mau memberikan waktu, energi, dan perhatian yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tersebut.

*“Quadrant III: Analytical Observers. These teachers have a low level of commitment but a high level of abstraction. These teachers are the intelligent, highly verbal people who are always full of great ideas about what can be done in their own classrooms, in other classrooms, and in the school as a whole. They can discuss the issues clearly and think through the steps necessary for successful implementation. This type is labeled Analytical Observers because their ideas often do not result in any action. They know what needs to be done but are unwilling to commit the time, energy, and care necessary to carry out the plan”.*⁷⁸

Kuadran IV: Profesional. Guru-guru ini memiliki tingkat komitmen yang tinggi dan tingkat abstraksi yang tinggi. Mereka adalah Profesional sejati, berkomitmen untuk terus meningkatkan diri, siswa, dan sesama anggota fakultas. Mereka dapat memikirkan tugas yang ada, mempertimbangkan alternatif, membuat pilihan rasional, dan mengembangkan serta melaksanakan rencana tindakan yang tepat. Mereka tidak hanya dapat melakukan ini untuk ruang kelas mereka tetapi dengan fakultas secara keseluruhan. Yang lain menganggap mereka sebagai pemimpin informal, orang-orang yang dengan senang hati dimintai bantuan oleh orang lain. Guru-guru ini tidak hanya memberikan ide, kegiatan, dan sumber daya, tetapi mereka menjadi aktif terlibat dalam

⁷⁸ Glickman, *Leadership for Learning: how to help teachers succeed*...89.

melihat setiap rencana yang diusulkan sampai selesai. Mereka berdua adalah pemikir dan pelaku.

*“Quadrant IV: Professionals. These teachers have both a high level of commitment and a high level of abstraction. They are the true Professionals, committed to continually improving themselves, their students, and their fellow faculty members. They can think about the task at hand, consider alternatives, make a rational choice, and develop and carry out an appropriate plan of action. Not only can they do this for their classrooms but with the faculty as a whole. Others regard them as informal leaders, people to whom others go willingly for help. Not only do these teachers provide ideas, activities, and resources, but they become actively involved in seeing any proposed plan through to its completion. They are both thinkers and doers”.*⁷⁹

Dengan berfokus pada dua variabel tingkat komitmen dan tingkat abstraksi yang berhubungan dengan efektivitas guru, pemimpin instruksional dapat berpikir tentang guru individu sebagai perkembangan yang berbeda. Kemudian pemimpin dapat bekerja dengan guru dengan cara membantu mereka mengembangkan tingkat abstraksi yang lebih tinggi dan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Pemimpin pertama-tama harus mulai bekerja dengan guru pada tahap mereka saat ini di masing-masing tingkat ini. Ketika keuntungan diperoleh, pemimpin dapat memberikan lebih sedikit arahan dan mendorong lebih banyak otonomi guru.

Dengan skema seperti itu, pemimpin dapat menentukan titik awal untuk menggunakan pendekatan kepemimpinan interpersonal dengan guru secara individu. Guru Dropout dicocokkan dengan pendekatan directive-control; Pekerja yang Tidak Fokus dicocokkan dengan pendekatan direktif-informasional dengan penekanan pada penyajian ide-ide

⁷⁹ Glickman, *Leadership for Learning: how to help teachers succeed*...89.

pemimpin; Pengamat Analitis cocok dengan pendekatan kolaboratif dengan penekanan pada negosiasi; dan Profesional paling cocok dengan sebagian besar pendekatan kolaboratif dan nondirektif.

Dari berbagai prototipe macam-macam guru tersebut, maka supervisor ketika melakukan supervisi harus menggunakan pendekatan yang berbeda sesuai dengan karakter guru yang dihadapi. Ada beberapa macam pendekatan yang digunakan oleh supervisor ketika melakukan supervisi, diantaranya.

g. Pendekatan Supervisi Akademik

Dalam melakukan tugas supervisi, seorang supervisor perlu memahami pendekatan-pendekatan yang bisa digunakan dalam menjalankan tugasnya. Glickman menyatakan ada tiga pendekatan supervisi yang diterapkan supervisor di dalam melakukan supervisi, yakni pendekatan direktif, pendekatan kolaboratif, dan pendekatan non direktif. Pendekatan supervisi tersebut dapat digunakan kepada semua guru, baik yang kinerjanya kurang ataupun kepada guru yang kinerjanya sudah baik untuk lebih meningkatkan kinerja guru. Berikut akan dijelaskan mengenai pendekatan supervisi tersebut.

1) Pendekatan langsung (*Directive*)

Pengawas yang menggunakan perilaku kontrol direktif mengambil alih masalah guru. Supervisor yang telah mengidentifikasi masalah dengan mengamati guru dan mengumpulkan informasi lain tentang kinerja guru, pertama-tama menjelaskan masalahnya kepada guru. Selanjutnya,

supervisor memberi tahu guru apa yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut dan menjelaskan bagaimana tindakan yang diperlukan akan membantu memecahkan masalah tersebut. Supervisor meringkas apa yang diharapkan dan menjelaskan tindak lanjut untuk menentukan apakah harapan terpenuhi. Guru meninggalkan konferensi dengan rencana konkret untuk memecahkan masalah.

*“The supervisor using directive control behaviors takes over the teacher’s problem. The supervisor, who has identified the problem through observing the teacher and gathering other information on the teacher’s performance, first describes the problem to the teacher. Next, the supervisor tells the teacher what to do to address the problem and explains how the required actions will help to solve the problem. The supervisor summarizes what is expected and describes a follow-up to determine if expectations are met. The teacher leaves the conference with a concrete plan for solving the problem”.*⁸⁰

Glickman mengungkapkan sebagai berikut *“the supervisor knows more about the context of teaching and learning than the teacher does or has superior analytical skills and problem-solving abilities. Therefore, the leader’s decisions are likely to be more effective than if the teacher is left to his or her own devices”.*⁸¹ Maksudnya pengawas tahu lebih banyak tentang konteks pengajaran dan pembelajaran daripada yang dilakukan guru atau memiliki kemampuan analisis dan kemampuan pemecahan masalah yang superior. Oleh karena itu, keputusan pemimpin cenderung lebih efektif daripada jika guru diserahkan ke perangkatnya sendiri.

Supervisi direktif adalah suatu pendekatan yang didasarkan pada keyakinan bahwa pengajaran terdiri dari hal-hal teknis keterampilan

⁸⁰ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*131.

⁸¹ Glickman, *Leadership for Learning: how to help teachers succeed...*59.

dengan standar dan kompetensi yang diketahui agar semua guru menjadi efektif. Peran supervisor adalah untuk menginformasikan, mengarahkan, model, dan menilai kompetensi tersebut.

*“Directive Supervision is an approach based on the belief that teaching consists of technical skills with known standards and competencies for all teachers to be effective. The supervisor’s role is to inform, direct, model, and assess those competencies”.*⁸²

Pendekatan direktif-kontrol, di mana sumber pikiran dan tindakan yang akan diambil datang secara sepihak dari pemimpin, harus digunakan hanya dalam situasi darurat di mana seorang guru kewalahan, terutama dianalisis, sama sekali tidak berpengalaman, atau tidak kompeten di kelas saat ini situasi. Intinya, tugas terkontrol seperti itu memiliki tujuan untuk menyelamatkan para siswa dengan menjaga guru agar tidak tenggelam dalam lautan ketidakefektifan praktek.

*“A directive-control approach, in which the source of thoughts and actions to be taken comes unilaterally from the leader, should be used only in an emergency situation in which a teacher is overwhelmed, par-alyzed, totally inexperienced, or incompetent in the current classroom situation. In essence, such controlled assignments have as their goal to save the students by keeping the teacher from drowning in a sea of ineffectual practice”.*⁸³

2) Pendekatan tidak langsung (*Non Directive*)

Supervisi nondirektif didasarkan pada asumsi bahwa seorang guru paling tahu perubahan instruksional apa yang perlu dilakukan dan memiliki kemampuan untuk berpikir dan bertindak sendiri. Keputusan ada di tangan guru. Peran supervisor adalah membantu guru dalam proses berpikir melalui tindakannya. Supervisor berperilaku dengan cara yang

⁸² Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*103.

⁸³ Glickman, *Leadership for Learning: how to help teachers succeed...*83.

membuat pemikiran guru terfokus pada pengamatan, interpretasi, identifikasi masalah, dan pemecahan masalah. Supervisor membantu guru untuk sampai pada kesimpulannya sendiri. Supervisor tidak menyisipkan idenya sendiri ke dalam diskusi. Semua verbalisasi oleh supervisor dimaksudkan sebagai umpan balik atau untuk memperluas pemikiran guru; mereka tidak mempengaruhi desain aktual dari rencana perbaikan.

*“Nondirective supervision is based on the assumption that an individual teacher knows best what instructional changes need to be made and has the ability to think and act on his or her own. The decision belongs to the teacher. The role of the supervisor is to assist the teacher in the process of thinking through his or her actions. The supervisor behaves in ways that keep the teacher’s thinking focused on observation, interpretation, problem identification, and problem solving. The supervisor helps the teacher to come to his or her own conclusions. The supervisor does not interject his or her own ideas into the discussion. All verbalizations by the supervisor are intended as feedback or to extend the teacher’s thinking; they do not influence the actual design of the improvement plan”.*⁸⁴

Pendekatan nondirektif paling baik digunakan ketika guru sendiri jelas memiliki pengetahuan dan pemahaman yang lebih besar tentang pengajaran mereka daripada pemimpin. Peran penting pemimpin bukanlah untuk meninggalkan guru yang ahli seperti itu sendirian tetapi untuk memfasilitasi pemikiran dan rencana perbaikan mereka sendiri dan untuk menyediakan sumber daya yang membantu pencapaian rencana tersebut.

*“A nondirective approach is best used when teachers themselves clearly have greater knowledge and understanding of their teaching than does the leader. The leader’s critical role is not to leave such masterful teachers alone but to facilitate their own thinking and improvement plan and to provide resources that assist in the attainment of the plan”.*⁸⁵

⁸⁴ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*161.

⁸⁵ Glickman, *Leadership for Learning: how to help teachers succeed...*83.

Supervisi Non-Direktif memiliki premis bahwa belajar pada dasarnya adalah pengalaman pribadi di mana individu harus menemukan solusi mereka sendiri untuk meningkatkan pengalaman kelas bagi siswa. Peran supervisor adalah mendengarkan, tidak menghakimi, dan memberikan pengalaman kesadaran diri dan klarifikasi bagi guru.

*“Non-Directive Supervision has as its premise that learning is primarily a private experience in which individuals must come up with their own solutions to improving the classroom experience for students. The supervisor’s role is to listen, be nonjudgmental, and provide self-awareness and clarification experiences for teachers”.*⁸⁶

3) Pendekatan Kolaboratif (*Collaborative*)

Supervisor yang menggunakan perilaku kolaboratif ingin menyelesaikan masalah yang dibagi rata dengan guru. Supervisor mendorong guru untuk mempresentasikan persepsi dan idenya sendiri. Namun supervisor juga dengan jujur memberikan pandangannya sendiri. Hasilnya adalah pertukaran ide yang jujur. Kedua peserta tahu bahwa mereka harus menyetujui tindakan apa pun. Bahkan, ketika ketidaksepakatan menjadi jelas, supervisor menyatakan kembali ketidaksetujuan dan meyakinkan guru bahwa mereka harus menemukan solusi bersama. Perbedaan pendapat didorong, bukan ditekan. Saat percakapan berlanjut, ketika celah untuk kemungkinan kesepakatan menjadi jelas, supervisor mengarahkan percakapan ke tujuan tersebut. Akhirnya, guru dan supervisor menyetujui suatu tindakan atau berakhir dengan jalan buntu. Jalan buntu akan berarti negosiasi lebih lanjut,

⁸⁶ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*103.

pemikiran ulang, dan bahkan kemungkinan penggunaan mediator atau arbiter pihak ketiga.

*“The supervisor using collaborative behaviors wishes to resolve a problem that is shared equally with the teacher. The supervisor encourages the teacher to present his or her own perceptions and ideas. Yet the supervisor also honestly gives his or her own views. The result is a frank exchange of ideas. Both participants know they will have to agree on any course of action. In fact, when disagreement becomes obvious, the supervisor restates the disagreement and reassures the teacher that they will have to find a mutual solution. Disagreement is encouraged, not suppressed. As the conversation continues, when openings for possible agreements become apparent, the supervisor steers the conversation toward those ends. Finally, the teacher and supervisor either agree to an action or wind up stalemated. A stalemate will mean further negotiating, rethinking, and even the possible use of a third-party mediator or arbitrator”.*⁸⁷

Pendekatan kolaboratif termasuk didalamnya pembiasaan, mendengarkan, mengklarifikasi, menyajikan, memecahkan masalah dan negoisasi dan hasilnya adalah satu hubungan yang saling menguntungkan atas kesepakatan antara pimpinan dan guru yang mengarahkan pada struktur proses dan kriteria untuk perkembangan pendidikan selanjutnya

*“The collaborative approach includes the major behaviors of listening, clarifying, presenting, problem solving, and negotiating. The and result is a mutually agreed upon contract by leader and teacher that delineates the structure, process, and criteria for subsequent instructional improvement”.*⁸⁸

Ketiga pendekatan tersebut di atas dapat diterapkan melalui tahap-tahap kegiatan pemberian supervisi sebagai berikut (1) percakapan awal,

⁸⁷ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*151.

⁸⁸ Glickman, *Leadership for Learning: how to help teachers succeed...*62.

kegiatan yang dilakukan oleh supervisor terlebih dahulu bertemu dengan guru yang akan disupervisi atau sebaliknya, mereka membicarakan masalah yang sedang dihadapi guru yang sedang melaksanakan pembelajaran di kelas, (2) observasi (pengamatan), setelah percakapan awal, supervisor berjanji akan mengadakan observasi kelas atau sebaliknya guru mengundang atau meminta supervisor untuk menggunakan alat pencatat data seperti instrument supervise atau catatan observasi dan kemudian data tersebut dianalisis dan ditafsir sebagai hasil supervisi yang sudah dilakukan, (4) percakapan akhir, setelah data dianalisis selanjutnya dibahas bersama antara supervisor dan guru dalam suatu percakapan, dan (5) analisis akhir, adalah hasil percakapan yang sudah dibahas secara bersama-sama, kemudian disimpulkan untuk ditindaklanjuti oleh supervisor maupun guru.

h. Implementasi Supervisi Akademik

Implementasi merupakan pelaksanaan dan penerapan kegiatan yang dilakukan dengan perencanaan dan mengacu pada aturan tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Tujuan implementasi adalah untuk menerapkan dan mewujudkan rencana yang telah disusun menjadi bentuk nyata. Implementasi secara prakti dapat dikatakan sebagai cara untuk mencapai tujuan terkait.

Dalam pelaksanaan kegiatan supervisi akademik perlu memperhatikan beberapa hal agar kepengawasan berjalan secara efektif, hal ini sebagaimana dikemukakan oleh menurut Carl D. Glickman, dkk.:

*Effective supervision requires knowledge, interpersonal skills and technical skill. There are applied through the supervisory tasks of direct assistance to teachers, curriculum development, professional development, group development, and action research. This adhesive pulls together organizational goals, teacher needs and providers for improved learning.*⁸⁹

Keterangan tersebut di atas menjelaskan bahwa keefektifan pengawasan membutuhkan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis. Ini diterapkan melalui tugas-tugas pengawasan dari bantuan langsung kepada guru, pengembangan kelompok dan penelitian tindakan. Kesemuanya ini menarik bersama-sama tujuan organisasi, kebutuhan guru dan penyedia untuk meningkatkan pembelajaran.

Kepala madrasah sebagai supervisor harus mampu mengadakan pengendalian terhadap guru dengan tujuan meningkatkan kemampuan profesional guru dan kualitas proses pembelajaran agar berlangsung secara efektif dan efisien. Peranan kepala madrasah sebagai supervisor merupakan salah satu peranan penting dalam mengelola dan memajukan madrasah, karena kegiatan supervisi dapat memberikan bantuan kepada guru dan tenaga kependidikan di madrasah untuk bersama-sama mewujudkan tujuan madrasah dan tujuan pendidikan secara nasional, untuk dapat menjalankan supervisi dengan sukses kepala madrasah dituntut memiliki berbagai persyaratan baik yang berhubungan dengan

⁸⁹ Carl D. Glickman. *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*, Boston: Pearson Education, 2004, 9.

sifat pribadi sebagai supervisor dan pemimpin maupun keterampilan sebagai supervisor pendidikan yang baik.

Supardi menjelaskan bahwa, supervisor harus memiliki persyaratan sebagai berikut: sehat jasmani dan rohani, berkemauan, mempunyai gairah kerja, bersifat ramah, jujur, menguasai teknik-teknik supervisi, tegas, cerdas, terampil dalam mengajar, percaya pada diri sendiri.⁹⁰

Berikut ini ada beberapa prinsip lain yang harus diperhatikan dan direalisasikan oleh supervisor dalam melaksanakan supervisi akademik, yaitu sebagai berikut.

- 1) Supervisi akademik harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal. Hubungan demikian ini bukan saja antara supervisor dengan guru, melainkan juga antara supervisor dengan pihak lain yang terkait dengan program supervisi akademik. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaannya supervisor harus memiliki sifat-sifat, seperti sikap membantu, memahami, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor.
- 2) Supervisi akademik harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi akademik bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan. Perlu dipahami bahwa supervisi akademik merupakan salah satu essential function dalam

⁹⁰ Supardi, 2004, *Kinerja Guru*, Jakarta, Raja Grafindo. 101.

keseluruhan program sekolah (Alfonso dkk., 1981 dan Weingartner, 1973). Apabila guru telah berhasil mengembangkan dirinya tidaklah berarti selesailah tugas supervisor, melainkan harus tetap dibina secara berkesinambungan. Hal ini logis, mengingat problema proses pembelajaran selalu muncul dan berkembang.

- 3) Supervisi akademik harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademiknya. Titik tekan supervisi akademik yang demokratis adalah aktif dan kooperatif. Supervisor harus melibatkan secara aktif guru yang dibinanya. Tanggung jawab perbaikan program akademik bukan hanya pada supervisor melainkan juga pada guru. Oleh sebab itu, program supervisi akademik sebaiknya direncanakan, dikembangkan dan dilaksanakan bersama secara kooperatif dengan guru, kepala sekolah, dan pihak lain yang terkait di bawah koordinasi supervisor.
- 4) Program supervisi akademik harus integral dengan program pendidikan. Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan. Sistem perilaku tersebut antara lain berupa sistem perilaku administratif, sistem perilaku akademik, sistem perilaku kesiswaan, sistem perilaku pengembangan konseling, sistem perilaku supervisi akademik (Alfonso, dkk., 1981). Antara satu sistem dengan sistem lainnya harus dilaksanakan secara integral. Dengan demikian, maka program supervisi akademik integral dengan program

pendidikan secara keseluruhan. Dalam upaya perwujudan prinsip ini diperlukan hubungan yang baik dan harmonis antara supervisor dengan semua pihak pelaksana program pendidikan (Dodd, 1972).

- 5) Supervisi akademik harus komprehensif. Program supervisi akademik harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan akademik, walaupun mungkin saja ada penekanan pada aspek-aspek tertentu berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan akademik sebelumnya. Prinsip ini tiada lain hanyalah untuk memenuhi tuntutan multi tujuan supervisi akademik, berupa pengawasan kualitas, pengembangan profesional, dan memotivasi guru, sebagaimana telah dijelaskan di muka.
- 6) Supervisi akademik harus konstruktif. Supervisi akademik bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru. Memang dalam proses pelaksanaan supervisi akademik itu terdapat kegiatan penilaian unjuk kerjan guru, tetapi tujuannya bukan untuk mencari kesalahan-kesalahannya. Supervisi akademik akan mengembangkan pertumbuhan dan kreativitas guru dalam memahami dan memecahkan problem-problem akademik yang dihadapi.
- 7) Supervisi akademik harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi akademik harus obyektif. Objectivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi akademik itu harus disusun berdasarkan kebutuhan nyata pengembangan profesional guru. Begitu pula dalam

mengevaluasi keberhasilan program supervisi akademik. Di sinilah letak pentingnya instrumen pengukuran yang memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi untuk mengukur seberapa kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran.

Selanjutnya, Wiles dan Bondi mendeskripsikan dengan bidang khusus kompetensi supervisi (*special areas to supervision competence*), dimana ini merupakan peran-peran supervisor dalam melakukan supervisi akademik. Dalam hal ini dapat dibagi menjadi delapan peran sebagai berikut. (a) *Supervisors are developers of people.* (b) *Supervisors are curriculum developers.* (c) *Supervisors are instructional specialist.* (d) *Supervisors are human relations workers.* (e) *Supervisors are staff developers.* (f) *Supervisors are administrators.* (g) *Supervisors are managers of change.* (h) *Supervisors are evaluators.*⁹¹

Ada tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh supervisor akademik. Pertama, apa yang disebut dengan istilah keterampilan teknis (*technical skill*). Keterampilan ini berkenaan dengan pengetahuan khusus yang diperlukan untuk memperformakan fungsi-fungsi pokok atau tugas-tugas yang berkenaan dengan posisi supervisor. Kedua, apa yang disebut dengan istilah keterampilan hubungan kemanusiaan (*human relation skill*). Keterampilan ini berkenaan dengan kemampuan supervisor bekerjasama dengan orang lain dan memotivasi mereka agar bersungguh-sungguh dalam bekerja. Ketiga, apa yang disebut dengan istilah keterampilan

⁹¹ Wiles, J. dan J. Bondi. 1986. *Supervision: A Guide to Practice* . Second Edition. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company. 17-23.

manajerial (*managerial skill*). Keterampilan ini berkenaan dengan kemampuan membuat keputusan dan melihat hubungan-hubungan penting dalam mencapai tujuan.

1. Identifikasi Kemampuan Guru

Supervisi akademik dalam pembelajaran adalah kegiatan supervisi kepada guru-guru dalam menjalankan proses pembelajaran sesuai dengan RPP yang telah disusun serta melihat secara langsung kemampuan guruguru dalam mengajar di kelas. Piet A. Sahertian & Frans Mataheru, Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan (Surabaya: Usaha Nasional, 2001), 25.

Dengan mengetahui secara langsung proses pembelajaran yang dilakukan oleh seorang guru maka supervisor dapat mengambil langkah untuk kemajuan kualitas pembelajaran selanjutnya kedepan.

Adapun rencana-rencana supervisi akademik yang dilakukan oleh supervisor dalam supervisi di dalam kelas, meliputi;

- a) Perangkat pembelajaran, yaitu: silabus, program tahunan, program semester, kalender akademik, KKM, RPP, buku nilai, buku agenda guru, dan absen siswa.
- b) Kegiatan pembelajaran terdiri dari yaitu: Pendahuluan 1) Penampilan guru. 2) Menyiapkan siswa secara fisik/kehadiran, posisi duduk dan motivasi. 3) Membahas tugas/materi sebelumnya.

Untuk menganalisis kemampuan guru, kepala madrasah dan pengawas selaku supervisor harus mengadakan supervisi akademik yang berupa antara lain:

a) Perencanaan Program Pembelajaran

Proses belajar mengajar perlu direncanakan agar dalam pelaksanaannya pembelajaran berlangsung dengan baik dan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Setiap perencanaan selalu berkenaan dengan pemikiran tentang apa yang akan dilakukan. Perencanaan program belajar mengajar memperkirakan mengenai tindakan apa yang akan dilakukan pada waktu melaksanakan pembelajaran. Isi perencanaan yaitu mengatur dan menetapkan unsur-unsur pembelajaran, seperti tujuan, bahan atau isi, metode, alat dan sumber, serta penilaian. Menurut Suryadi dan Mulyana, “program belajar mengajar” tidak lain adalah; suatu proyeksi guru mengenai kegiatan yang harus dilakukan siswa selama pembelajaran berlangsung.

Dalam kegiatan tersebut secara terperinci dijelaskan kemana siswa itu akan dibawa (tujuan), apa yang harus dipelajari (isi bahan pelajaran), bagaimana siswa mempelajarinya (metode dan teknik), dan bagaimana kita mengetahui bahwa siswa telah mencapainya (penilaian). Masih menurut Suryadi dan Mulyana, unsur-unsur utama yang harus ada dalam perencanaan pengajaran, yaitu: Tujuan yang hendak dicapai, berupa bentuk-bentuk tingkah laku apa yang

diinginkan untuk dimiliki siswa setelah terjadinya proses belajar mengajar, bahan pelajaran atau isi pelajaran yang dapat mengantarkan siswa mencapai tujuan, metode dan teknik yang digunakan, yaitu bagaimana proses belajar mengajar yang akan diciptakan guru agar siswa mencapai tujuan, dan penilaian, yakni bagaimana menciptakan dan menggunakan alat untuk mengetahui tujuan tercapai atau tidak. Suryadi dan Mulyana, *Kerangka Konseptual Mutu Pendidikan dan Pembinaan Kemampuan Profesional Guru* (Jakarta: Cardimas Metropole, 2003), 22.

Kegiatan merencanakan program belajar mengajar menurut pola Prosedur Pengembangan Sistem Instruksional (PPSI) meliputi: Merumuskan tujuan instruksional, menguraikan deskripsi satuan bahasan, merancang kegiatan belajar mengajar, memilih berbagai media dan sumber belajar dan menyusun instrumen untuk nilai penguasaan tujuan. Menurut Joni, bahwa kemampuan merencanakan program belajar mengajar mencakup kemampuan: Merencanakan pengorganisasian bahan-bahan pengajaran, merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar, merencanakan pengelolaan kelas, merencanakan penggunaan media dan sumber pengajaran, dan merencanakan penilaian prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran. Raka Joni, T. *Pedoman Umum Alat Penilaian Kemampuan Guru* (Jakarta: Dirjen Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional, 2004), 12.

Berdasarkan uraian diatas, merencanakan program belajar mengajar merupakan proyeksi guru mengenai kegiatan yang harus dilakukan siswa selama pembelajaran berlangsung, yang mencakup: merumuskan tujuan, menguraikan deskripsi satuan bahasan, merancang kegiatan belajar mengajar, memilih berbagai media dan sumber belajar dan merencanakan penilaian penguasaan tujuan.

b) Pelaksanaan Pembelajaran

(1) Kemampuan mengajar guru

Mutu pembelajaran akan meningkat jika dalam sekolah memiliki supervisi yang selalu mengawas guru-guru dalam proses pembelajaran. Kemampuan mengajar guru akan bermutu bila memiliki beberapa komponen-komponen pembelajaran yang harus dipenuhi oleh seorang guru dalam pembelajarannya, guru tanpa memiliki komponen-komponen tersebut, maka kegiatan belajar mengajar yang dijalankannya akan menemui berbagai masalah dan tidak akan tercapai tujuan pembelajaran, komponen tersebut harus terpenuhi dan dipahami oleh seorang guru.

Kemampuan guru dalam mengajar bukan saja dilihat dari guru bisa menguasai teknologi pembelajaran, tetapi guru dituntut untuk selalu mengembangkan keprofesionalnya, karena dengan profesional guru dalam mengajar peserta didik akan senang dan betah dalam proses pembelajaran, maka seyogyanya guru selain mempunyai ilmu

pengetahuan dalam materi pembelajaran dan juga mempunyai kemampuan manajemen proses pembelajaran yang baik.

Menurut pandangan modern yang dikemukakan oleh Hamalik bahwa peran guru sesungguhnya sangat luas, meliputi: (a) guru sebagai pengajar (teacher as instructor), (b) guru sebagai pembimbing (teacher as counsellor), (c) guru sebagai ilmuwan (teacher as scientist), (d) guru sebagai pribadi (teacher as person), (e) guru sebagai penghubung (teacher as communicator), (f) guru sebagai modernisator, dan (g) guru sebagai pembangun (teacher as constructor). Omar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 42.

(2) Keterampilan Dasar Mengajar

Keterampilan dasar mengajar bagi guru sangat diperlukan supaya guru dapat melaksanakan perannya dalam pengelolaan proses pembelajaran sehingga pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dan yang paling penting adalah keterampilan dasar mengajar merupakan suatu syarat mutlak bagi guru agar bisa mengimplementasikan berbagai strategi pembelajaran yang akan diterapkan dalam kegiatan belajar mengajar. Ada beberapa keterampilan dasar mengajar, yaitu : a) Keterampilan Dasar Bertanya, b) Keterampilan Variasi Stimulus, c) Keterampilan Membuka dan Menutup Pelajaran, d) Keterampilan Mengelola Kelas.

(3) Melaksanakan proses belajar mengajar

Melaksanakan proses belajar mengajar merupakan tahap pelaksanaan program yang telah disusun. Dalam kegiatan ini kemampuan yang dituntut adalah keaktifan guru menciptakan dan menumbuhkan kegiatan siswa belajar sesuai dengan rencana yang telah disusun. Guru harus dapat mengambil keputusan atas dasar penilaian yang tepat, apakah kegiatan belajar mengajar dicukupkan, apakah metodenya diubah, apakah kegiatan yang lalu perlu diulang, manakala siswa belum dapat mencapai tujuan-tujuan pembelajaran. Pada tahap ini disamping pengetahuan teori belajar mengajar, pengetahuan tentang siswa, diperlukan pula kemahiran dan keterampilan teknik belajar, misalnya: prinsip-prinsip mengajar, penggunaan alat bantu pengajaran, penggunaan metode mengajar dan keterampilan menilai hasil belajar siswa.

Kemampuan yang harus dimiliki guru dalam melaksanakan program mengajar adalah mencakup kemampuan; Memotivasi siswa belajar sejak saat membuka sampai menutup pelajaran, mengarahkan tujuan pengajaran, menyajikan bahan pelajaran dengan metode yang relevan dengan tujuan pengajaran, melakukan pemantapan belajar, menggunakan alat-alat bantu pengajaran dengan baik dan benar, melaksanakan layanan bimbingan penyuluhan, memperbaiki program belajar mengajar dan melaksanakan hasil penilaian belajar.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa melaksanakan proses belajar mengajar merupakan sesuatu kegiatan dimana berlangsung hubungan antara manusia dengan tujuan membantu perkembangan dan menolong keterlibatan siswa dalam pembelajaran. Pada dasarnya melaksanakan proses belajar mengajar adalah menciptakan lingkungan dan suasana yang dapat menimbulkan perubahan struktur kognitif para siswa.

(4) Melaksanakan penilaian proses belajar mengajar

Tujuan utama melaksanakan evaluasi dalam proses belajar mengajar adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat mengenai tingkat pencapaian tujuan instruksional oleh siswa, sehingga tindak lanjut hasil belajar akan dapat diupayakan dan dilaksanakan.

(5) Administrasi Guru

Guru profesional, bukan cuma sekedar bisa mengajar dan tuntas dengan nilai siswa di atas KKM. Tetapi juga harus mampu membuat kelengkapan administrasi guru sebagai report data selama berinteraksi dengan siswa di sekolah. Jika sudah mampu mengajar dengan baik, ditambah kesanggupan menyelesaikan administrasi guru lainnya, maka layak disebut guru profesional walaupun mungkin tidak pernah ikut sertifikasi guru. Beberapa jenis administrasi guru, bahkan lebih, yang harus di tunaikan seorang guru profesional; Kalender Pendidikan, Program Tahunan, Program Semester, Silabus, Analisis

SK/KD, Prosedur Penilaian, RPP, KKM, Jurnal/Agenda Guru, Buku Absensi Daftar Nilai, Buku Pegangan (Buku Paket, Modul, LKS), Bahan Ajar Berbasis ICT, Kisi-Kisi Soal Ulangan, Kartu Soal, Analisis Hasil Ulangan, Program Remedial, Program Pengayaan, Kumpulan Soal/Bank Soal, Penelitian Tindakan Kelas.

Dari penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah dalam menganalisis kemampuan guru dapat diidentifikasi melalui kemampuan administrasi dan substansi dalam pembelajaran dan di luar pembelajaran dan apabila dalam melaksanakan tugas profesionalnya dipantau, dikawal dan dibimbing melalui kegiatan supevisi akademik maka kepala madrasah dapat menentukan kebijakan selanjutnya untuk pelaksanaan supervise akademik.

2. Motivasi Guru

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai tenaga penggerak yang memengaruhi kesiapan untuk memulai melakukan rangkaian kegiatan dalam suatu perilaku.⁹² Motif diartikan sebagai daya penggerak yang mendorong seseorang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untu mencapai suatu tujuan. Motif yang sudah aktif disebut

⁹² Robert C. Beck. *Motivation Theories and Principle*, New Jersey: Prentice Hall, Englewoods. Cliffs, 1990. 21.

motivasi.⁹³ Motivasi merupakan kemauan (*willingness*) untuk mengerjakan sesuatu.⁹⁴

Menurut Gibson dalam Hamzah B. Uno, Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. David McClelland berpendapat bahwa *A motive is the redintegration by a cue of a change in a affective situation*, motif merupakan implikasi dari hasil pertimbangan yang telah dipelajari dengan ditandai suatu perubahan pada situasi afektif.⁹⁵

Jadi dapat dipahami bahwa unsur utama motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Apabila seseorang termotivasi dalam melakukan tugasnya maka orang tersebut mencoba sekuat tenaga agar menghasilkan kinerja yang tinggi. Sementara segala upaya yang dilakukan seseorang itu diarahkan pada pencapaian tujuan. Unsur kebutuhan adalah keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Kebutuhan yang tidak terpuaskan mendorong individu untuk mencapainya.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai faktor yang menyebabkan dan menjadikan seseorang mempertahankan perilaku individunya. Motivasi adalah karakteristik psikologis manusia yang memberikan kontribusi dalam komitmen seseorang. Termasuk di dalamnya faktor-faktor yang

⁹³ Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rajawali, 2006), 73

⁹⁴ Robbins, S.P. *Management, Concepts and Practices*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall, Inc. 1984.

⁹⁵ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara. 2017. 65.

menyebabkan dan menjadikan seseorang mempertahankan perilaku dan komitmennya. *“Motivation is a human psychological characteristic that contributes to a person’s degree of commitment. It includes the factors that cause, channel, and sustain human behavior in a particular committed direction”*.⁹⁶

Duncan, seorang ahli administrasi, dalam bukunya, *Organizational Behavior*, mengemukakan didalam konsep manajemen, motivasi berarti setiap usaha yang disadari untuk memengaruhi perilaku seseorang agar meningkatkan kemampuannya secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.⁹⁷

Di samping itu, motivasi juga dapat dinilai sebagai suatu daya dorong (*drivingforce*) yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, motivasi menunjuk pada gejala yang melibatkan dorongan perbuatan terhadap tujuan tertentu.⁹⁸

Dari pernyataan diatas bahwa motivasi adalah suatu keinginan untuk melakukan sesuatu yang timbul dari proses internal yang komplek dengan cara tertentu, motivasi memiliki dua unsur yakni kebutuhan dan dorongan.

Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dari tingkah lakunya. Motivasi dapat dipandang sebagai

⁹⁶ James. A.F. Stoner. *Management*. 442.

⁹⁷ Ngalim Purwanto. *Psikologi Pendidikan*. Remaja Rosdakarya. Bandung. 2017. 72.

⁹⁸ Harold Koontz & Heinz Wehrich, *Management Ninth Edition*, New York: McGrawHill Book Company, 1997. 41.

perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Pernyataan ini mengandung tiga pengertian, yaitu bahwa (1) motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu; (2) motivasi ditandai oleh adanya rasa atau feeling afeksi seseorang. Dalam hal ini, motivasi relevan dengan persoalan kejiwaan, afeksi, dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia; (3) motivasi dirangsang karena adanya tujuan.

Jadi, motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yaitu tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena rangsangan atau dorongan oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan. Sejalan dengan itu, Purwanto mengatakan bahwa fungsi motivasi bagi manusia adalah: (1) sebagai motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan, (2) menentukan arah perbuatan, yakni ke arah perwujudan suatu tujuan atau cita-cita, (3) mencegah penyelewengan dari jalan yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan, dalam hal ini makin jelas tujuan, maka makin jelas pula bentangan jalan yang harus ditempuh, (4) menyeleksi perbuatan diri, artinya menentukan perbuatan mana yang harus dilakukan, yang serasi guna mencapai tujuan dengan menyampingkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan itu.⁹⁹

⁹⁹ M. Ngalim Purwanto. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017. 71.

Dari beberapa pandangan tentang motivasi sebagaimana disebutkan di atas, semuanya di arahkan pada munculnya dorongan untuk mencapai tujuan. Jika hal tersebut dikaitkan dengan dorongan setiap personal dalam melakukan kegiatannya maka tujuan yang ingin dicapai tidak dapat dilepaskan dengan konsep apa yang dikehendaki pimpinan. Itulah sebabnya Gibson dan kawan-kawan memberikan pandangannya tentang motivasi, sebagai suatu konsep yang dapat digunakan ketika menggerakkan individu untuk memulai dan berperilaku secara langsung, sesuai dengan apa yang dikehendaki pimpinan.¹⁰⁰

Dalam kaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah yang ingin menggerakkan gurunya untuk mengerjakan tugasnya, haruslah mampu memotivasi guru tersebut sehingga guru akan memusatkan seluruh tenaga dan perhatiannya untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan. Senada dengan pendapat tersebut, motivasi juga diartikan sebagai keinginan untuk mencurahkan segala tenaga untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Proses ini dirangsang oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu.

Berdasarkan pandangan beberapa konsep tentang motivasi di atas, terdapat tiga unsur yang merupakan kunci dari motivasi, yaitu (1) upaya, (2) tujuan organisasi, dan (3) kebutuhan. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas. Dalam hal ini apabila seorang termotivasi dalam melakukan tugasnya ia mencoba sekuat tenaga, agar upaya yang tinggi tersebut

¹⁰⁰ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, *Organiversies*. Texas: Business Publication, Inc., 1985. 100.

menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Oleh karena itu, dalam pemberian motivasi terhadap seseorang diperlukan pertimbangan kualitas dan kuantitas yang dapat membangkitkan upaya dan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Unsur lainnya adalah unsur tujuan organisasi. Unsur ini begitu penting, sebab segala upaya yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang semuanya diarahkan pada pencapaian tujuan. Tujuan organisasi dalam suatu organisasi haruslah ditetapkan secara jelas. Kejelasan tujuan akan mengarahkan segala aktivitas dan perilaku personal untuk tercapainya tujuan organisasi. Makin jelas perumusan tujuan organisasi, maka makin mudah setiap personal untuk memahaminya.

Unsur terakhir yang terdapat dalam motivasi adalah kebutuhan. Kebutuhan adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan menciptakan keinginan yang merangsang dorongan-dorongan dalam individu untuk mencapainya. Dorongan inilah yang menimbulkan perilaku pencahian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu. Dengan demikian, pemberian motivasi tidak dapat dipisahkan dengan kebutuhan manusia.¹⁰¹

Motivasi merupakan istilah umum yang mencakup keseluruhan dorongan keinginan, kebutuhan, dan gaya yang sejenisnya. Dengan menyatakan bahwa para manajer memotivasi bawahan, berarti mereka melakukan hal-hal yang diharapkan dapat memuaskan dorongan dan

¹⁰¹ Hamzah B. Uno. *Teori Motivasi dan Pengukurannya, Analisis Bidang Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara. 2017. 66.

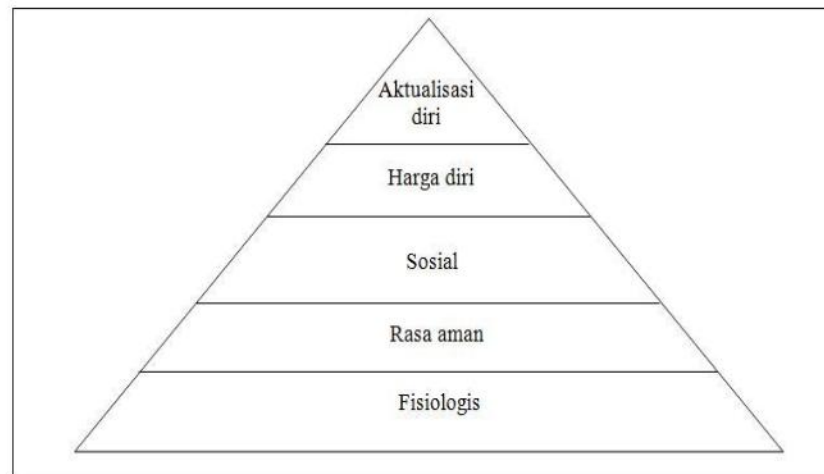
keinginan tersebut sehingga menimbulkan dorongan bagi bawahan untuk bertindak sesuai dengan yang diinginkan.

Sehubungan dengan pengertian motivasi di atas, Malone membedakan dua bentuk motivasi yang meliputi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik timbul tidak memerlukan rangsangan dari luar karena memang telah ada dalam diri individu sendiri, yaitu sesuai atau sejalan dengan kebutuhan. Sedangkan motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu. Misalnya dalam bidang tugas yang dilakukan guru terkait dengan minatnya dalam melakukan tugas sebagai guru. Minat tersebut timbul dari diri seorang guru untuk melakukan tugas karena berhubungan dengan manfaat yang diperolehnya dari tugas yang dilaksanakannya.

b. Teori Motivasi

1) Teori Motivasi Hierarki Kebutuhan Maslow

Salah satu teori kebutuhan yang sangat dikenal adalah teori hierarki kebutuhan (*The hierarchy of need theory*), yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Maslow mengatakan terdapat lima jenjang kebutuhan, yaitu (1) *the physiological needs* (kebutuhan fisiologis), (2) *security needs* (kebutuhan rasa aman), (3) *social needs* (kebutuhan rasa memiliki dan rasa cinta), (4) *self-respect needs* (kebutuhan harga diri), dan (5) *self-fulfillment needs* (kebutuhan perwujudan diri).



Gambar 2.3 Hierarki Kebutuhan Maslow

Gambar di atas menegaskan bahwa kebutuhan paling rendah, menurut Maslow, adalah kebutuhan fisiologis. Kemudian dilanjutkan dengan kebutuhan yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri, bisa juga disebut dengan kebutuhan pertumbuhan, merupakan kebutuhan tertinggi.¹⁰²

Kebutuhan fisiologis merupakan perpaduan kebutuhan fisik secara universal dalam tubuh manusia, seperti, makanan, minuman, pakaian, perumahan, dan seks. Kebutuhan rasa aman merupakan kebutuhan yang berhubungan dengan kebebasan batin, seperti merasa tidak terganggu, tidak terancam, dan tidak takut kehilangan pekerjaan. Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan yang berhubungan dengan masalah-masalah hubungan sosial, seperti ingin dicintai, saling memiliki, dan diterima oleh kelompok. Kebutuhan harga diri merupakan kebutuhan yang berhubungan

¹⁰² Maslow, A.H. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Bros. 1954.

dengan penilaian seseorang terhadap dirinya, seperti dianggap lebih tinggi, lebih cakap dan berharga daripada orang lain. Sedangkan kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang berhubungan dengan kemauan seseorang untuk mengembangkan dan merealisasikan kemampuannya.

Menurut Maslow, kebutuhan fisiologis dan rasa aman merupakan kebutuhan tingkat rendah (*lower-order needs*), sedangkan kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan tingkat tinggi (*higher-order needs*). Pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini selalu diupayakan secara bertahap, sesuai dengan bentuknya yang hierarki. Artinya, setiap manusia akan berusaha secara relatif memenuhi terlebih dahulu kebutuhan yang lebih rendah sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Sehubungan dengan teori kebutuhan ini, Christenson, Johnson, dan Stinson (1982) menyebutkan kebutuhan fisiologis dan rasa aman itu sebagai kebutuhan primer (*primary needs*), sedangkan kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri itu sebagai kebutuhan yang sekunder (*secondary needs*).¹⁰³

2) Teori Keberadaan, Keterkaitan, dan Pertumbuhan (*Existence, Relatedness, and Growth. ERG*).

Teori kebutuhan manusia lainnya dikemukakan oleh Alderfer, yang disebut dengan teori ERG (*ERG theory of needs*). Menurut teori ini dalam Huse dan Bowditch 1973, terdapat tiga kebutuhan dasar manusia, yaitu kebutuhan eksistensi, kebutuhan relasi, dan kebutuhan pertumbuhan

¹⁰³Christenson, C., T.W. Johnson, dan J.E. Stinson. *Supervising*. California: Addison-Wesley Publishing Company. 1982.

(*growth*).¹⁰⁴ Ketiga kebutuhan ini pasti dimiliki oleh setiap manusia normal. Kebutuhan eksistensi mencakup segala macam kebutuhan fisiologis, seperti makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal, serta kebutuhan rasa aman. Kebutuhan eksistensi ini sama dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman pada teori Maslow. Kebutuhan relasi merupakan kebutuhan manusia untuk mengadakan hubungan sosial serta memperoleh harga diri, sebagaimana kebutuhan sosial dan harga diri pada teori Maslow. Sedangkan kebutuhan pertumbuhan merupakan kebutuhan manusia untuk semakin pandai, produktif, dan berhasil mengerjakan tugas-tugasnya. Kebutuhan pertumbuhan ini sama dengan kebutuhan aktualisasi dari pada teori Maslow.¹⁰⁵

3) Teori Motivasi Prestasi Herbert A. Carroll dan David C. McClelland.

Menurut Carroll ada empat kebutuhan dasar manusia, yaitu kebutuhan keadaan fisik, kebutuhan keamanan emosi, kebutuhan berprestasi, dan kebutuhan kedudukan. Sedangkan menurut McClelland ada tiga kebutuhan dasar manusia, yaitu kebutuhan kekuasaan, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan keberhasilan.¹⁰⁶ Kebutuhan kekuasaan mencakup segala kebutuhan manusia untuk memperoleh kedudukan tertentu atau jabatan tertentu dalam lingkungan kerjanya. Kebutuhan ini oleh McClelland disebut dengan *n/PWR (the need for power)*. Kebutuhan

¹⁰⁴Huse, E.F. dan J. L. Bowditch. *Behavior in Organization*. New York: Addison-Wisley Publishing Company. 1973.

¹⁰⁵Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara. 2017. 43.

¹⁰⁶Huse, E.F. dan J. L. Bowditch. *Behavior in Organization*. New York: Addison-Wisley Publishing Company. 1973.

afiliasi mencakup segala kebutuhan untuk mengadakan hubungan sosial dengan orang lain. Kebutuhan ini setara dengan kebutuhan tingkat tiga pada teori hierarki kebutuhan Maslow atau setara dengan kebutuhan relasi pada teori kebutuhan ERG Alderfer. Kebutuhan Afiliasi ini oleh McClelland disebut dengan *n/AFF (the need for affiliation)*. Sedangkan kebutuhan keberhasilan mencakup segala kebutuhan untuk berprestasi dalam kerjanya dan merasa bertumbuh dalam kerjanya. Kebutuhan ini setara dengan kebutuhan tingkat terakhir kebutuhan Maslow atau setara dengan kebutuhan pertumbuhan pada teori kebutuhan ERG Alderfer. Kebutuhan keberhasilan ini oleh McClelland disebut dengan *n/ACH (the need for achievement)*.

Sejalan dengan jenjang kebutuhan tersebut, Kenneth mengemukakan berbagai kebutuhan yang memengaruhi perilaku individu dalam organisasi sebagai berikut: (1) kebutuhan hidup, (2) kebutuhan keamanan, (3) kebutuhan berafiliasi, (4) kebutuhan akan adanya penghargaan, (5) kebutuhan untuk tidak bergantung pada orang lain, dan (6) kebutuhan akan prestasi dan kompetensi. Berbagai ciri yang dapat diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kerja, antara lain sebagai berikut: (1) kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok, (2) memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas tugas yang sulit, dan (3)

seringkali terdapat umpan balik yang konkret tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif, dan efisien.¹⁰⁷

4) Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini berdasarkan interview yang telah dilakukan oleh Herzberg. Penelitian yang dilakukan dengan menginterview sejumlah orang. Herzberg tiba pada suatu keyakinan bahwa dua kelompok factor yang mempengaruhi perilaku adalah :

(a) Hygiene Factor

Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti suasana kerja bagi individu. Faktor-faktor higienis yang dimaksud adalah kondisi kerja, dasar pembayaran (gaji), kebijakan organisasi, hubungan antar personal, dan kualitas pengawasan.

(b) Satisfier Factor

Merupakan faktor pemuas yang dimaksud berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati atau merasakan pekerjaannya. Faktor yang dimaksud adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang.

Memperhatikan faktor-faktor tersebut, terjemahan sederhana yang dapat dibuat tentang teori ini adalah bahwa para karyawan dapat dibagi menjadi dua golongan besar, yaitu mereka yang termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik (daya dorong yang timbul dari dalam diri sendiri, misalnya keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab

¹⁰⁷ Kenneth, N. Wexley, Gary A. Yukl, *Organizational Behavior and Personal Psychology*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1977. 76-77.

seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan) dan mereka yang termotivasi oleh faktor-faktor ekstrinsik (pendorong yang datang dari luar diri seseorang, misalnya kebijakan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, status, dan keamanan. Makna pandangan ini adalah bahwa para karyawan yang terdorong secara intrinsik akan lebih mudah diajak untuk meningkatkan produktivitas kerjanya daripada mereka yang terdorong oleh faktor ekstrinsik.¹⁰⁸

*“Fair pay is expected, but it doesn’t actually motivate some one to do a better job. On the other hand, programs to further develop employees, such as management training programs, would be considered a motivator. Therefore, our retention plans should be focused on the area of fair salary of course, but if they take the direction of Herzberg’s motivational factors, the actual motivators tend to be the work and recognition surrounding the work performed”.*¹⁰⁹

Gaji atau upah yang adil tentu diharapkan oleh para pegawai, tetapi hal itu bukan sesuatu yang benar-benar memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Di sisi lain, program pengembangan karyawan dan pelatihan manajemen merupakan motivator. Menurut Teori Herzberg, motivator yang sebenarnya adalah menyatu dengan pekerjaan dan pengakuan atas kerja yang dilakukan.

c. Pengertian Motivasi Guru

Di atas telah ditegaskan bahwa motivasi adalah kemauan (*willingness*) untuk mengerjakan sesuatu. Berdasarkan penegasan ini,

¹⁰⁸ Sondang P. Siagian. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002. 107.

¹⁰⁹ Andy Schmith, *Begining Management of Human Resources*. 242.

maka yang dimaksud dengan motivasi kerja guru adalah kemauan guru untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Hal demikian ini juga ditegaskan oleh Hoy dan Miskel dan Sergiovanni.¹¹⁰ Motivasi kerja seorang guru bisa tinggi bisa rendah. Tinggi rendahnya motivasi kerja seorang guru sangat mempengaruhi performansinya dalam mengerjakan tugas-tugasnya.¹¹¹

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara berikut ini adalah pemahaman mengenai motivasi kerja dari para ahli, Abraham Spering mengemukakan bahwa *Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive.* (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri, penyesuaian diri di sini dikatakan untuk memuaskan motif), sedangkan menurut William J. Stanton bahwa *A Motive is a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy* (Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi pada tujuan individu dalam mencapai rasa puas). Dan menurut Fillmore H. Stanford mendefinisikan bahwa *Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class,* (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu).

¹¹⁰ Sergiovanni, T.J. *The Principalship, A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon. 1987.

¹¹¹ Wiles, K. *Supervision for Better Schools*. New York: Prentice-Hall, Inc. 1955.

Motivasi merupakan proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal, pengertian proses pemberian dorongan tersebut adalah serangkaian aktivitas yang harus dilalui atau dilakukan untuk menumbuhkan dorongan kepada pegawai untuk bekerja sejalan dengan tujuan organisasi.¹¹²

Fremot dan Rosenzweig dalam Kompri mengungkapkan motif adalah apa yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan suatu kecenderungan perilaku tertentu. Dorongan untuk bertindak ini dapat dipicu (*touched off*) oleh suatu rangsangan luar, atau lahir dari dalam diri orang itu sendiri dalam proses fisiologis dan pemikiran individu itu. Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.¹¹³

Dari para pakar di atas tersebut didapat suatu kesimpulan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan

¹¹² Ambar Teguh Sulistiyani, Rosidah. *Manajemen SDM*. Yogyakarta. 2009:76-78.

¹¹³ Kompri. *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*. Bandung. Remaja Rosdakarya. 2019. 60.

pegawai agar mampu mencapai tujuan dan motifnya. Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.¹¹⁴

Motivasi kerja guru juga merupakan faktor yang sangat penting dalam memengaruhi kinerja guru untuk mencapai tujuan pendidikan. Motivasi merupakan kekuatan pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk perbuatan nyata. Dengan demikian semakin tinggi motivasi seseorang maka semakin tinggi pula kinerjanya begitu pula sebaliknya, semakin rendah motivasi seseorang maka semakin rendah pula kinerjanya. Apabila para guru mempunyai motivasi kerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku di sekolah sehingga memperoleh hasil kerja yang maksimal.

Guru memiliki peran yang sangat besar dalam pendidikan, di pundaknya dibebani suatu tanggung jawab atas mutu pendidikan. Maka dari itu guru harus mengembangkan dirinya dengan ilmu pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan dalam pembelajaran. Sekolah sekarang sudah dihadapkan pada persaingan dan teknologi yang tidak berskala nasional akan tetapi sudah internasional, baik sekolah negeri maupun swasta. Maka dari itu profesionalitas seorang guru harus diikuti Oleh motivasi kerja guru dalam mengembangkan kurikulum di sekolah akan berguna, apabila guru mempunyai keinginan, bertanggung jawab,

¹¹⁴ AA. Anwar Prabu Mangkuncgara. *Manajemen SDM Perusahaan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya. 2009. 93-101.

minat, penghargaan dan meningkatkan dirinya dalam melaksanakan tugas kegiatan mengajar. Demikian halnya dengan kinerja guru ditentukan oleh tingkat sejauh mana profesionalisme guru, motivasi dan lingkungan kerjanya.

Motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan. Motivasi kerja guru adalah kondisi yang membuat guru mempunyai kemauan/kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui Pelaksanaan suatu tugas. Motivasi kerja guru akan menyuplai energi untuk bekerja/mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan seorang guru mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dan tujuan pribadinya (Infodiknas, 1999).

Menurut Sergiovanni (1987), motivasi kerja adalah keinginan (*desire*) dan kemauan (*willingness*) seseorang untuk mengambil keputusan, bertindak, dan menggunakan seluruh kemampuan psikis, sosial, dan kekuatan fisiknya dalam rangka mencapai tujuan tertentu.¹¹⁵ Sedangkan sejumlah teori motivasi, sebagaimana telah dikemukakan di muka, banyak menegaskan bahwa motivasi itu berawal dari kebutuhan yang belum terpenuhi sehingga menimbulkan ketegangan yang mendorong seseorang untuk bertindak. Dengan perkataan lain, seseorang (misalnya guru) yang bekerja atau melakukan aktivitas tertentu itu selalu

¹¹⁵ Sergiovanni, T.J. *The Principalship, A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, 1987.

didorong oleh motif-motif tertentu, yaitu dalam upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhan dirinya.

Pertanyaan yang muncul sekarang adalah, kebutuhan apa saja yang mendorong guru bekerja? atau, apa yang diinginkan guru melalui kerjanya? Untuk menjawab ini tidak bisa terlepas dari teori-teori kebutuhan dasar manusia. Sejumlah teori kebutuhan manusia, seperti teori hierarki kebutuhan, teori kebutuhan ERG, teori dua faktor, sebagaimana telah diuraikan di muka, maupun teori-teori kebutuhan manusia lainnya, bisa berlaku pada diri guru sebab guru adalah manusia.

Apabila kita mengikuti teori hierarki kebutuhan Maslow, maka setiap guru memiliki kebutuhan seperti fisiologis, rasa aman, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Apabila menganut teori kebutuhan ERG, maka setiap guru memiliki kebutuhan, seperti eksistensi, relasi, dan pertumbuhan. Konsisten dengan kedua teori ini, setiap kebutuhan menjadi pendorong bagi guru dalam bekerja. Sedangkan apabila menganut teori dua faktor Herzberg, maka ada sejumlah faktor (kebutuhan) guru yang menjadi penyehat dan sejumlah faktor (kebutuhan) guru yang menjadi pendorong bagi guru. Adapun faktor-faktor yang menjadi pendorong bagi guru adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, promosi, kerja itu sendiri dan pertumbuhan.

Sehubungan dengan kebutuhan-kebutuhan yang mendorong guru bekerja atau apa saja yang diinginkan guru melalui kerjanya. Wiles mengidentifikasi delapan kebutuhan guru, sebagai berikut; Rasa aman dan

hidup layak. Kondisi kerja yang menyenangkan. Rasa diikutsertakan. Perlakuan yang jujur dan wajar. Rasa mampu. Pengakuan dan penghargaan. Ikut ambil bagian dalam pembuatan kebijakan sekolah, dan kesempatan mengembangkan *self respect*.¹¹⁶

Pentingnya motivasi menurut Malayu S.P. Hasibuan dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia. karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Untuk memotivasi pegawai, seorang pimpinan harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan pegawai.¹¹⁷

Berkaitan dengan kinerja, Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa kinerja seseorang dan produktivitas kerjanya ditentukan oleh tiga factor utama berikut ini:

1) Motivasinya

Motivasi ialah daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengarahkan segala kemampuannya yang ada demi keberhasilan Organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Keberhasilan Organisasional tersebut memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya berupa harapan, keinginan, cita-cita dan berbagai jenis kebutuhannya.

2) Ketepatan Penugasan

¹¹⁶ Wiles, K. *Supervision for Better Schools*. New York: Prentice-Hall, Inc. 1955.

¹¹⁷ Malayu Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara. 2005. 141-146

Dalam dunia manajemen ada ungkapan yang mengatakan bahwa yang tidak mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemajuan, bakat dan minat para bawahannya. Memang telah terbukti bahwa dengan penempatan yang tidak tepat, kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi, dengan demikian, mereka menampilkan produktivitas kerja yang rendah. Masalah motivasi dan etos kerja tampaknya cukup berpengaruh terhadap hasil kerja guru, guru dengan etos kerja dan motivasi yang tinggi pada dasarnya menunjukkan komitmen yang penuh pada lembaga tempat ia bekerja.

3) Minat terhadap tugas

Besar kecilnya minat guru terhadap tugas yang akan memengaruhi kadar atau motivasi kerja guru mengembangkan di sekolah. Hadar Nawawi mengatakan bahwa minat dan kemampuan terhadap suatu pekerjaan berpengaruh pula terhadap moral kerja.

4) Penghargaan atas tugas

Penghargaan atas suatu jabatan atas keberhasilan yang dicapai guru dalam bekerja merupakan salah satu motivasi yang mendorongnya bekerja. Karena penghargaan, penghormatan, pengakuan sebagai subjek yang memiliki kehendak, pilihan, perasaan dan lain-lain sangat besar pengaruhnya terhadap kerja seorang guru.¹¹⁸

¹¹⁸ Siagian. S.P. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta. Rineka Cipta. 2002. 40

Proses pembelajaran agar efektif dan kondusif maka pemimpin harus memperhatikan motivasi kerja yang ada pada diri setiap guru yang dipimpinnya dengan menggunakan dua metode yaitu metode langsung (*direct motivation*) dan metode tidak langsung (*indirect motivation*). Meningkatkan motivasi guru dalam bekerja merupakan suatu keharusan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, karena tidak semua guru memiliki motivasi dalam melaksanakan tugasnya. Dengan adanya peningkatan motivasi kerja guru yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru-guru dalam bekerja akan dapat meningkatkan motivasi guru dalam bertugas sehingga proses belajar di sekolah dapat berjalan dengan lancar.

Motivasi sangat diperlukan karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Menanamkan motivasi pada dasarnya adalah menanamkan nilai-nilai. Oleh karena itu, komunikasi dan pembinaan rutin adalah kuncinya. Dengan adanya motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas dapat memaksimalkan pencapaian proses pembelajaran yang berjalan secara lancar, tertib, dan kondusif dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Dengan adanya peningkatan motivasi guru melalui kepala sekolah, dapat membantu guru bersikap dan bertindak laku penuh tanggung jawab.

Pelaksanaan tugas guru untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berahlak mulia, dan sehat, berilmu, cakap, kreatif,

mandiri, menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab, harus dilakukan melalui komitmen yang sudah disepakati atau ditetapkan. Motivasi guru dalam melaksanakan tugas sangat penting artinya bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar serta dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan sebagaimana yang diharapkan.

Tanpa adanya motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas, tidak akan mungkin tujuan pendidikan tersebut dapat tercapai dengan baik sesuai dengan yang dijelaskan dalam Undang-Undang RI No 20 Tahun 2003 pasal 3. Dari penjelasan diatas penulis menyimpulkan motivasi akan mendorong manusia untuk berbuat, penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan. Selain itu motivasi juga menentukan dan menyeleksi arah perbuatan apa yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan.

d. Fungsi Motivasi Kerja Guru

Motivasi yang berada dalam diri seseorang perlu untuk selalu ditingkatkan. Tanpa adanya motivasi seseorang tidak akan mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Begitu pun dengan orang yang bekerja, motivasi sangat diperlukan. Orang yang memiliki motivasi akan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Fungsi motivasi menurut Ngalim Purwanto (2010: 70) yaitu:

- a) Mendorong manusia untuk berbuat/bertindak. Motivasi itu berfungsi sebagai penggerak atau sebagai motor yang memberikan energi (kekuatan) kepada seseorang untuk melakukan suatu tugas.
- b) Motivasi itu menentukan arah perbuatan. Yakni ke arahperwujudan suatu tujuan atau cita-cita. Motivasi mencegah penyelewengan dari jalan yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan itu. Makin jelas tujuan itu, makin jelas pula terbentang jalan yang harus ditempuh.
- c) Motivasi menyeleksi perbuatan kita. Artinya menentukan perbuatan-perbuatan yang harus dilakukan, yang serasi, guna mencapai tujuan itu dengan mengenyampingkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan itu.¹¹⁹

Fungsi motivasi kerja guru yaitu sebagai penggerak yang mendorong guru untuk melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan, menentukan arah perbuatan sesuai dengan rangkaian tujuan yang telah dirumuskan, dan menyeleksi perbuatan dengan menyisihkan kegiatan-kegiatan yang tidak bermanfaat dalam penyelesaian pekerjaan.

Adapun fungsi motivasi menurut Oemar Hamalik yaitu:

- a) Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul perbuatan.
- b) Sebagai pengarah. Artinya mengarahkan perbuatan kepada pencapaian tujuan yang diinginkan.

¹¹⁹ Ngalim Purwanto. *Psikologi Pendidikan*. Bandung. Remaja Rosdakarya. 2017. 71.

- c) Sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.¹²⁰

Motivasi kerja guru berfungsi untuk mendorong guru sehingga timbul suatu perbuatan seperti mengerjakan pekerjaan secara berkala. Sebagai pengarah dan penggerak dalam pencapaian tujuan yaitu terselesaikannya pekerjaan. Apabila fungsi tersebut telah berjalan akan menentukan cepat atau lambatnya suatu penyelesaian pekerjaan.

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata, motivasi memiliki dua fungsi, yaitu: pertama mengarahkan atau *directional function*, kedua mengaktifkan dan meningkatkan kegiatan atau *activating and energizing function*". Motivasi kerja guru berfungsi untuk mengarahkan, mengaktifkan, dan meningkatkan kegiatan guru. Pemberian motivasi pada guru dalam rangka penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik akan mengarahkan, mengaktifkan, dan meningkatkan kinerja guru tersebut.¹²¹

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru memberikan fungsi mendorong guru untuk bertindak, menentukan arah perbuatan, menyeleksi perbuatan, dan penggerak pada diri guru dalam mencapai tujuan.

e. **Klasifikasi Motivasi Kerja Guru**

¹²⁰ Oemar Hamalik. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta. Bumi Aksara. 2013. 161.

¹²¹ Nana Syaodih Sukmadinata. *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosda. 2009. 62.

Frederick Herzberg mengemukakan bahwa para karyawan dapat dibagi menjadi dua golongan besar, yaitu mereka yang termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik (daya dorong yang timbul dari dalam diri sendiri, misalnya keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan) dan mereka yang termotivasi oleh faktor-faktor ekstrinsik (pendorong yang datang dari luar diri seseorang, misalnya kebijakan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, status, dan keamanan. Makna pandangan ini adalah bahwa para karyawan yang terdorong secara intrinsik akan lebih mudah diajak untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dari pada mereka yang terdorong oleh faktor ekstrinsik.

Bertolak dari teori tersebut, maka motivasi kerja berkaitan dengan dorongan yang muncul dari diri seseorang untuk melaksanakan tugas secara keseluruhan berdasarkan tanggung jawab masing-masing. Bagi seorang guru, tugas dan tanggung jawab tersebut terlihat pada aktivitas pembelajaran dan administrasi sekolah atau madrasah yang dikerjakan akibat dorongan dari dalam diri serta dorongan yang diberikan atasan dan lingkungannya. Maka motivasi kerja guru ada dua, yaitu:

- 1) Motivasi intrinsik, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing. Indikator motivasi intrinsik antara lain: adanya hasrat dan keinginan untuk melakukan kegiatan, adanya dorongan atau kebutuhan melakukan kegiatan, adanya harapan dan cita-cita. Pada

motivasi intrinsik, setiap guru melaksanakan kerja karena kerja itu sendiri cukup bermakna bagi dirinya sendiri. Tujuan yang ingin dicapai terletak dalam kerja itu sendiri (menambah pengetahuan, keterampilan, dan sebagainya).

- 2) Motivasi ekstrinsik, yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Indikator motivasi ekstrinsik antara lain: penghargaan dan penghormatan atas diri, adanya lingkungan yang baik, dan adanya kegiatan yang menarik. Pada motivasi ekstrinsik setiap guru melaksanakan kerja bukan karena kerja itu berarti bagi dirinya sendiri, melainkan mengharapkan sesuatu di balik kegiatan kerja tersebut, misalnya nilai baik, hadiah, penghargaan, atau menghindari hukuman atau celaan.

Berkaitan dengan kedua jenis motivasi tersebut, dalam hal ini dapat diberikan suatu gambaran, misalnya seorang guru melaksanakan kerja karena ingin mempelajari pekerjaan atas tugas yang hendak dilaksanakan, maka motivasi ini disebut sebagai motivasi intrinsik. Sebaliknya, jika seorang guru melaksanakan kerja karena ingin diberikan nilai, hadiah atau penghargaan, dipuji atau takut akan dimarahi, maka dalam hal ini yang berlaku adalah motivasi ekstrinsik.

Selanjutnya, pemberian motivasi terhadap seseorang karyawan tentu saja mempunyai tujuan antara lain: mendorong gairah dan semangat karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan

kestabilan karyawan, meningkatkan kedisiplinan, menciptakan hubungan dan suasana kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya.¹²²

Apabila seseorang menaruh motivasi pada suatu pekerjaan orang akan berusaha semaksimal mungkin untuk menguasainya. Sedangkan bagi seseorang yang kurang berhasrat (memiliki motivasi) pada suatu pekerjaan, orang tersebut akan kurang berusaha bahkan akan mengabaikannya. Dengan demikian, besar kecilnya motivasi seseorang akan menentukan besar kecilnya hasil yang diperolehnya. Sebagai suatu gambaran, apabila seseorang memiliki motivasi untuk menjadi seorang guru yang telah terbentuk sejak kecil akan terbawa sampai hal tersebut menjadi kenyataan. Apabila hal ini terwujud, maka suka duka menjadi seorang guru tidak akan dirasakan karena semua tugas dikerjakan dengan penuh suka rela, dan apabila itu tidak terwujud maka bisa menjadi obsesi yang akan dibawa sampai mati.

f. Indikator Motivasi Kerja Guru

Dari berbagai teori motivasi yang dikemukakan para ahli tersebut, penulis lebih cenderung kepada teori motivasi Frederick Herzberg karena lebih realistis dan mudah untuk dipahami, juga penulis memandang sesuai dengan kondisi guru di mana di tempat kerjanya guru dipengaruhi oleh

¹²²Danang Sunyono, *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. (Praktek Penelitian). Yogyakarta: CAPS. 2012. 17

berbagai faktor yang memotivasi baik yang berasal dari dalam diri maupun berasal dari luar diri guru.

Dalam melaksanakan kerjanya, di dalam diri seorang guru terjadi proses psikologis akibat interaksi antara sikap, kebutuhan, keputusan, dan persepsinya terhadap lingkungan kerjanya. Seorang guru akan memperoleh dorongan atau penggerak yang berasal dari dalam dirinya sendiri dan dari luar dirinya untuk bertindak ke arah suatu tujuan tertentu. Motivasi kerja dimaksud merupakan dorongan mental yang muncul dari dalam dan luar diri guru untuk melaksanakan tugas.

Menurut Harold Kontz dan Heintz Wehrich dalam Hamzah menyatakan, berbagai ciri dapat diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kerja, antara lain: 1) kinerjanya bergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok, 2) memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit, 3) seringkali terdapat umpan balik yang konkret tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif, dan efisien.¹²³

Dari pendapat di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi kerja tinggi adalah: memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang/ berupaya untuk merealisasikannya, memiliki kemampuan untuk mengambil

¹²³ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara. 2017. 69.

keputusan dan berani mengambil resiko yang dihadapinya, peduli dan percaya diri, melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan, mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

g. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Guru

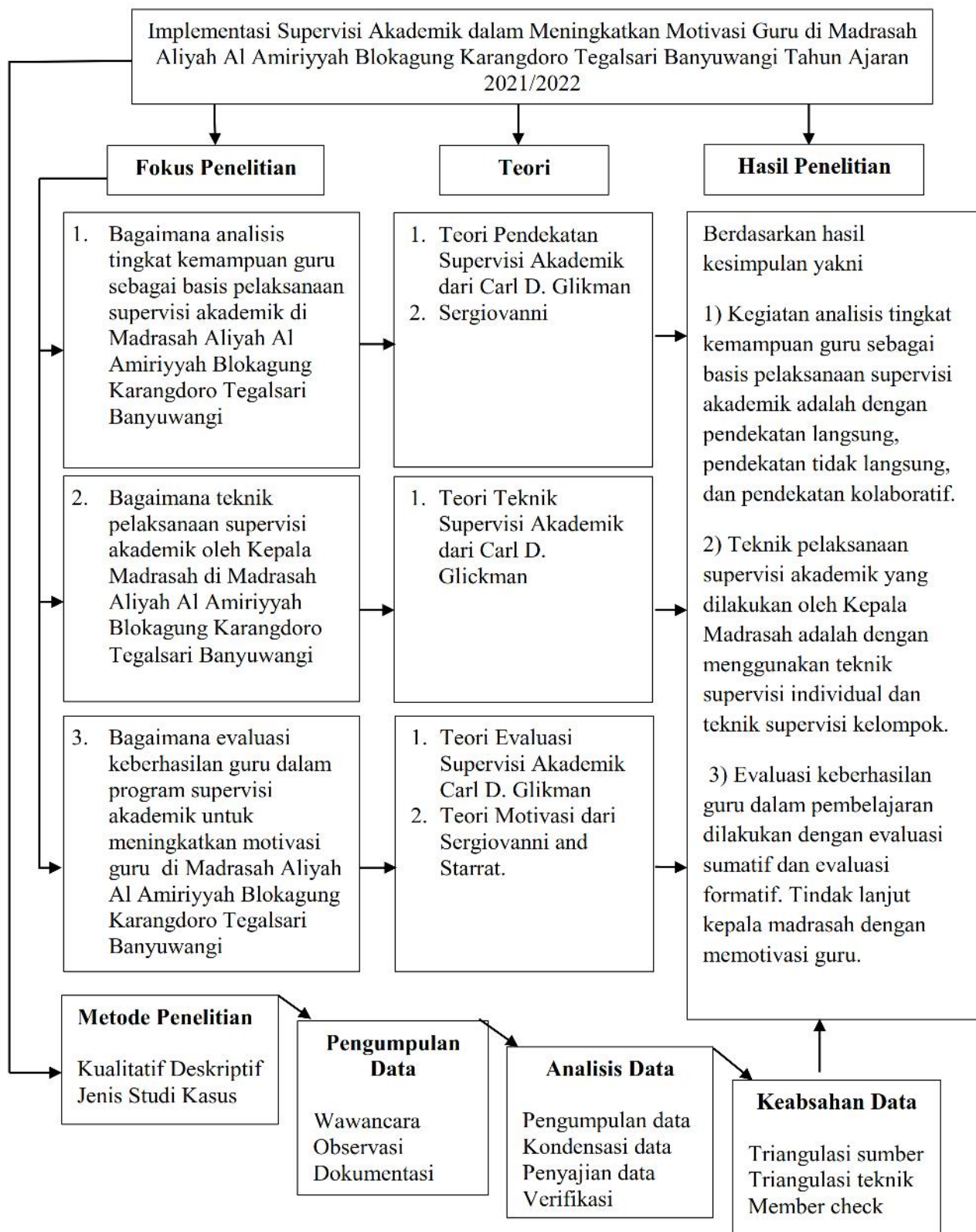
Faktor-faktor motivasi ada tujuh, yaitu:

- 1) Promosi. Promosi merupakan kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, terutama tambahan gaji.
- 2) Prestasi Kerja. Prestasi kerja dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepada seorang pegawai merupakan pangkal tolak pengembangan karir. Prestasi kerja bukan hanya memenuhi standar, tetapi merupakan indikator bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka mempersiapkannya memikul tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.
- 3) Pekerja itu sendiri. Tangung jawab pengembangan karir pada akhirnya akan kembali pada masing-masing pegawai. Berarti terserah kepada para pegawai untuk memanfaatkan berbagai kesempatan untuk mengembangkan diri atau tidak.

- 4) Penghargaan. Penghargaan merupakan hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja para pegawai. Penghargaan dapat berupa pengakuan atas keahlian, penghargaan atas prestasi, dan sebagainya.
- 5) Tanggung Jawab. Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan lembaga kepada seorang pegawai merupakan timbal balik dari kompensasi yang diterimanya.
- 6) Pengakuan. Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi pegawai dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban bagi lembaga. Hal ini akan dapat mendorong para pegawai yang mempunyai kelebihan untuk berprestasi lebih baik lagi.

3. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini, untuk memfokuskan penelitian maka diperlukan kerangka konseptual yang bertujuan untuk menunjukkan arah dan fokus penelitian. Kerangka konseptual dalam penelitian ini ditunjukkan pada bagan 2.1 sebagai berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis data tentang implementasi supervisi akademik dalam meningkatkan motivasi guru di MA Al Amiriyyah Blokagung yang dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*).

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian studi kasus, yang merupakan suatu rangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas supervisi akademik dalam meningkatkan motivasi guru di MA Al Amiriyyah Blokagung.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi. Lokasi ini di pilih karena merupakan salah satu madrasah terbesar di Kabupaten Banyuwangi yang berada di bawah naungan Pondok Pesantren Darussalam Blokagung. Menjadi madrasah favorit di jenjang menengah atas. Setiap tahun minat para wali murid dan peserta didik sangat tinggi, menghasilkan prestasi akademik dan non akademik di tingkat Provinsi dan Nasional. Sehingga peneliti tertarik untuk mengetahui lebih dalam terkait Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Motivasi Guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi.

C. Kehadiran Peneliti

Peneliti hadir langsung ke Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi yang telah ditetapkan sebagai lokasi penelitian.

Berikut beberapa hal yang dilakukan peneliti di lokasi penelitian:

1. Mengkonsultasikan maksud dan tujuan penelitian pada pihak madrasah, sekaligus meminta izin.
2. Melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi dengan pihak madrasah secara terfokus dan terperinci untuk mendapatkan data yang diinginkan.

D. Subjek Penelitian

Teknik penentuan subjek penelitian ditetapkan secara *purposive* yakni dipilih secara sengaja beberapa orang yang memenuhi kriteria dan diyakini memiliki kompetensi, perhatian dan penguasaan mengenai fokus penelitian ini.

Penetapan ini untuk mengumpulkan data yang sesuai dengan kebutuhan melalui pemilihan informan yang benar-benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap, kompeten dan kredibel. Subjek penelitian yang ditetapkan sebagai sumber data penelitian ini adalah :

1. Kepala Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi, Ahmad Fauzan.
2. Guru Wali Kelas Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi, Moh. Rofiqi.

3. Guru Mata Pelajaran Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi, Sri Tumiati.

E. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder. Yang merupakan data primer dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah, Waka Kesiswaan Madrasah, Waka Kurikulum Madrasah, Guru Wali Kelas. Sedangkan data sekunder meliputi dokumentasi baik berupa catatan, draf program supervisi akademik, maupun aktivitas serta perilaku yang dapat diamati dari lokasi penelitian.

F. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui beberapa teknik, yakni sebagai berikut:

1. Teknik Observasi

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi partisipan untuk memperoleh data mengenai implementasi supervisi akademik dalam meningkatkan motivasi guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi. Dari kegiatan observasi, data yang diperoleh sebagai berikut

a. Analisis tingkat kemampuan guru sebagai basis pelaksanaan supervisi akademik meliputi

- 1) Mendeskripsikan supervise akademik dengan pendekatan langsung
- 2) Mendeskripsikan supervise akademik pendekatan tidak langsung
- 3) Mendeskripsikan supervise akademik pendekatan kolaboratif

- b. Teknik pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Madrasah meliputi
 - 1) Mendeskripsikan teknik supervise individual berupa kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, menilai diri sendiri, diskusi.
 - 2) Mendeskripsikan teknik supervise kelompok berupa rapat guru, forum KKG, *workshop*, seminar, organisasi jabatan.
- c. Evaluasi keberhasilan guru dalam program supervisi akademik untuk meningkatkan motivasi guru meliputi;
 - 1) Mendeskripsikan evaluasi sumatif, dilaksanakan pada akhir semester genap dan ganjil.
 - 2) Mendeskripsikan evaluasi formatif, dilaksanakan ketika selesai pembelajaran dan guru telah menyelesaikan kompetensi dasar.

2. Teknik Wawancara (*Interview*)

Dalam penelitian ini, menggunakan jenis interview tidak terstruktur yang bertujuan untuk menggali informasi secara mendalam (*Indepth Interview*), karena pengumpulan data yang dilakukan peneliti berupa pertanyaan yang jawabannya belum disiapkan, dalam hal ini peneliti belum mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Interview dilakukan dengan cara mendatangi kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan, guru mata pelajaran, guru wali kelas, sebagai perumus program, serta siswa sebagai obyek dalam menentukan arah program supervisi akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung. Informasi-informasi dari informan tersebut kemudian dikembangkan

sehingga menjadi informasi tentang pengembangan motivasi guru melalui supervisi akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung. Dari kegiatan wawancara, data yang diperoleh sebagai berikut

a. Analisis tingkat kemampuan guru sebagai basis pelaksanaan supervisi akademik meliputi;

- 1) Informasi supervise akademik dengan pendekatan langsung
- 2) Informasi supervise akademik dengan pendekatan tidak langsung
- 3) Informasi supervise akademik pendekatan kolaboratif

b. Teknik pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Madrasah meliputi

- 1) Informasi mengenai teknik supervisi individu yakni kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, diskusi, menilai diri sendiri.
- 2) Informasi teknik supervise kelompok seperti rapat guru, forum KKG, *workshop*, seminar, organisasi jabatan.

c. Evaluasi keberhasilan guru dalam program supervisi akademik untuk meningkatkan motivasi guru meliputi;

- 1) Informasi evaluasi sumatif, dilaksanakan pada akhir semester ganjil dan genap.
- 2) Informasi evaluasi formatif, dilaksanakan ketika selesai pembelajaran dan guru telah menyelesaikan kompetensi dasar.

3. Teknik Dokumentasi

Dari kegiatan dokumentasi data yang diperoleh, sebagai berikut

- a. Analisis tingkat kemampuan guru sebagai basis pelaksanaan supervisi akademik
 - 1) Foto kegiatan supervisi kunjungan kelas dan observasi kelas
 - 2) Foto kegiatan pembelajaran
 - 3) Form pedoman atau instrumen supervisi
 - 4) Administrasi perencanaan pembelajaran.
- b. Teknik supervisi akademik oleh Kepala Madrasah
 - 1) Foto kunjungan kelas
 - 2) Dokumen observasi kelas
 - 3) Foto forum KKG
 - 4) Foto kegiatan *Workshop*.
- c. Evaluasi keberhasilan guru dalam program supervisi akademik untuk meningkatkan motivasi guru
 - 1) Foto kegiatan evaluasi semester
 - 2) Form instrument evaluasi supervisi akademik

G. Analisis Data

Dalam penelitian ini, digunakan analisis data “ model interaktif “ Miles Hubermann, dan Saldana. Model interaktif adalah model dimana data dapat dikomunikasikan antara satu bagian data dengan bagian data yang lain yang bersifat interaktif. Analisis data ini terdiri dari kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan.¹²⁴

¹²⁴ Miles, Huberman, dan Saldana, *Qualitative Data Analysis a Methods Sourcebook*. Arizona State University: Third Edition, 2014. 1

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Miles, Huberman, dan Saldana mengatakan ,“*Data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions*”.¹²⁵ Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

a. Pemilihan Data (*Selecting*)

Menurut Miles, Huberman dan Saldana, peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis. Informasi-informasi yang berhubungan dengan transktivitas dan konteks sosial terkait supervisi akademik. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian¹²⁶

b. Pengerucutan (*Focusing*)

Miles, Huberman, dan Saldana¹²⁷ mengatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analisis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah

¹²⁵ Matthew B.Miles, A.Michael Huberman, Jhonny Saldana, *Qualitative Data Analysis : A Method Sourcebook*. Arizona: Sage Publication, 2014. 10

¹²⁶ Matthew B.Miles, A.Michael Huberman, Jhonny Saldana, *Qualitative Data Analysis : A Method Sourcebook*. 18

¹²⁷ Matthew B.Miles, A.Michael Huberman, Jhonny Saldana, *Qualitative Data Analysis : A Method Sourcebook*. 19

penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan fokus penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti hanya berokus pada data yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian (*question research*) yang terdapat dalam fokus penelitian agar diperoleh data yang valid yang bisa membawa pada kesimpulan.

c. Peringkasan (*Abstarction*)

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data.

d. Penyederhanaan (*Simplifying*)

Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas. Untuk menyederhanakan data, peneliti mengumpulkan data setiap proses dan konteks sosial menggunakan tabel.

e. Transformasi Data (*Transforming*)

Setelah melalui empat tahapan, data kemudian ditransformsikan pada dilanjutkan pada tahapan analisis data berikutnya. Tranformasi data dimaksudkan untuk memindahkan data ke dalam bentuk analisis yang

lain sehingga diperoleh data yang akurat dan valid yang dihasilkan dari pengumpulan data di lapangan.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan upaya peneliti untuk menyajikan data sebagai suatu informasi yang memungkinkan untuk mengambil kesimpulan. Disini peneliti berupaya membangun teks naratif sebagai suatu informasi yang terseleksi, simultan dan sistematis dalam bentuk (*gestalt*) yang kuat sehingga data yang diperoleh dapat menjelaskan atau menjawab masalah yang diteliti.¹²⁸

Penyajian data masing-masing kasus didasarkan pada fokus penelitian yang mengarah pada pengambilan kesimpulan sementara yang menjadi temuan penelitian. Disamping penyajian data melalui teks naratif, juga digunakan matrik atau bagan yang dapat memudahkan peneliti membangun hubungan teks yang ada, sehingga tersusun secara sistematis dalam bentuk padat dan mudah difahami, yang pada gilirannya akan memudahkan pula dalam penarikan kesimpulan dari data yang ditemukan.

3. Penarikan Kesimpulan (*conclusion drawing / verification*)

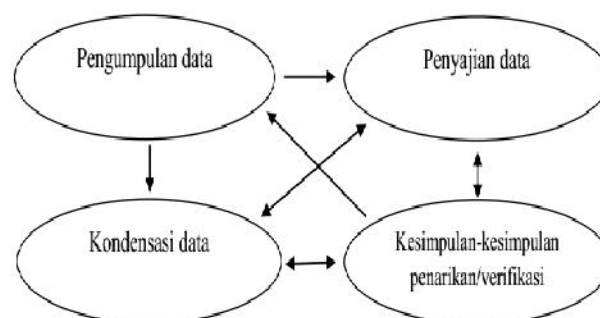
Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan lanjutan dari kondensasi data dan penyajian data, dimana peneliti mencari makna secara holistik dari berbagai proposisi yang ditemukan mengenai fokus penelitian. Dalam konteks ini, makna holistik sebagai suatu kesimpulan masih memerlukan verifikasi ulang pada catatan lapangan atau diskusi

¹²⁸ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Jhonny Saldana, *Qualitative Data Analysis : A Method Sourcebook*, 19

dengan teman sejawat. Dengan kata lain, kesimpulan yang dibuat masih ada peluang untuk menerima masukan. Penarikan kesimpulan sementara masih diuji kembali dengan data lapangan, dengan cara merefleksi kembali. Disamping itu, peneliti dapat bertukar pikiran dengan teman sejawat, atau dengan cara triangulasi sehingga kebenaran ilmiah dapat mendekati kesempurnaan.

Berikut adalah “ model interaktif “ yang digambarkan oleh Miles dan Huberman.

Bagan 3.1
Teknik Analisis Data¹²⁹



Alur penelitian tersebut, pertama peneliti mengumpulkan data melalui observasi, wawancara dan dokumen kemudian data dikondensasikan untuk proses penyeleksian, menyederhanakan atau mengubah catatan lapangan untuk menemukan data yang penting dan membuang tidak penting atau tidak digunakan dalam penelitian. Selanjutnya, penyajian data, data yang sudah dikondensasi kemudian

¹²⁹ Sumber: Miles, Huberman, dan Saldana. *Qualitative Data Analysis a Methods Sourcebook*. Arizona State University.

dilakukan penyajian data dimana data-data yang telah dipilih diuraikan dalam uraian singkat atau bagan untuk memudahkan dalam memahami apa yang terjadi dan juga memudahkan dalam merencanakan kerja selanjutnya. Terakhir, yaitu kesimpulan atau verifikasi, peneliti memberikan kesimpulan atau memverifikasi hasil akhir dengan menyesuaikan data yang dikumpulkan, data yang sudah dikondensasi dan penyajian data dengan demikian dapat menjawab rumusan masalah dan dapat mengidentifikasi temuan yang ada di lapangan.

H. Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif ini terdapat 3 teknik pengecekan keabsahan data yang dilakukan oleh peneliti yaitu :

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber adalah menggunakan banyak sumber untuk satu data, yaitu untuk mengecek data yang sama dari sumber yang berbeda. Seperti menanyakan program kegiatan supervisi akademik kepada kepala madrasah, kemudian di konfirmasi ke guru wali kelas, kemudian ke guru mata pelajaran.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan data yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini mendapatkan data berdasarkan hasil observasi, dari hasil observasi tersebut peneliti mengecek data dengan wawancara dan dokumentasi.

3. Menggunakan *Member Check*

Membercheck adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan member check adalah untuk mengetahui sejauh mana data yang diperoleh sesuai dengan data yang diberikan oleh informan. Jika data yang diberikan disepakati oleh informan maka data yang ditemukan tersebut valid.¹³⁰ Pada tahap ini peneliti menanyakan kembali kepada informan di MA Al Amiriyyah apakah data yang diperoleh sudah benar.

I. Tahapan-tahapan Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian, peneliti akan melalui tahapan-tahapan sebagaimana yang ditetapkan sebagai berikut:

1. Tahap pra-lapangan

Dalam hal ini peneliti menyiapkan berbagai keperluan sebelum terjun ke lapangan, termasuk kesiapan etika dan mental dan administrasi sebelum penelitian (termasuk perizinan) baik dari Pascasarjana UIN KHAS Jember maupun dari MA Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi.

2. Tahapan pelaksanaan

Kegiatan yang dilakukan selama proses pelaksanaan adalah pengumpulan data, pengelolaan data, menganalisis data terkait dengan fokus penelitian di MA Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi.

¹³⁰ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2005. 128

3. Tahapan pelaporan

Tahapan pelaporan merupakan proses penyusunan hasil penelitian dalam bentuk tesis yang sesuai dengan pedoman penulisan karya ilmiah UIN KHAS Jember.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data dan Analisis

Dalam sub bab ini, peneliti akan memaparkan gambaran Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Motivasi Guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi, dengan fenomena dan data yang telah diperoleh dilapangan oleh peneliti. Pada bagian ini, deskripsi data yang telah dikumpulkan oleh peneliti melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Adapun poin-poin yang akan dipaparkan sesuai fokus penelitian meliputi: *Pertama*, analisis tingkat kemampuan guru sebagai basis pelaksanaan supervisi akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi. *Kedua*, teknik pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi. *Ketiga*, evaluasi keberhasilan guru dalam program supervisi akademik untuk meningkatkan motivasi guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi. Berikut ini akan dipaparkan data hasil penelitian yang telah dilakukan.

1. Analisis Tingkat Kemampuan Guru Sebagai Basis Pelaksanaan Supervisi Akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi

Kepala madrasah merupakan jabatan tertinggi di sekolah selain sebagai pemimpin juga sebagai supervisor. Peran supervisi kepala madrasah sangat penting dalam sebuah lembaga pendidikan karena maju mundurnya lembaga pendidikan berada dibawah kepemimpinan kepala madrasah.

Kepala madrasah sebagai supervisor diharapkan mengetahui dan memberi solusi terhadap permasalahan yang terjadi. Supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah dapat berupa dorongan, bimbingan, dan kesempatan dari pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru seperti bimbingan dalam usaha pelaksanaan pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode mengajar yang lebih baik, cara penilaian yang sistematis terhadap fase dalam seluruh proses pengajaran, dan sebagainya. Bertolak dari pernyataan tersebut, kegiatan supervisi merupakan hal penting yang harus dilakukan untuk mengevaluasi langkah dan kegiatan yang telah dilakukan dalam rangka mengembangkan sekolah. Supervisi merupakan suatu kebutuhan yang tidak bisa tidak dalam pendidikan, supervisi yang dilakukan kepala madrasah dapat dilaksanakan secara kontinyu dengan tujuan untuk mengetahui kegiatan pembelajaran yang sedang berlangsung serta dapat memberikan solusi terhadap permasalahan-permasalahan yang sedang dihadapi.

Supervisi akademik yang baik harus mampu membuat guru semakin kompeten, yaitu guru semakin menguasai kompetensi, baik kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Oleh karena itu supervisi akademik harus menyentuh pada pengembangan seluruh kompetensi guru.

Sebagai kepala madrasah yang bertanggung jawab atas keadaan didalam lembaga, maka kepala madrasah harus mengetahui apa yang dibutuhkan semua yang ada di madrasah. Mulai dari organisasi dan personil guru, dalam hal supervise sebelum melaksanakan program pengawasan wajib bagi kepala

madrasah mengetahui aspek-aspek yang harus di supervise dan dikembangkan melalui pengawasan. Seorang guru juga manusia yang tak luput dari sebuah kesalahan dan kekurangan, akan tetapi kemampuan dan kompetensi tentu dapat dikembangkan dan ditingkatkan melalui supervise akademik. Kepala madrasah MA Al Amiriyyah mengungkapkan ada bermacam model guru yang ada di madrasah, berlatar belakang berbeda-beda dan sifat yang berbeda. Dalam memahaminya perlu keahlian dan perhatian khusus, sebagai mana penjelasan kepala madrasah dari hasil wawancara berikut

“Saya sebagai kepala madrasah menganalisis tingkat kemampuan guru itu dengan cara memeriksa guru dalam membuat garis-garis besar penyelenggaraan pembelajaran, yang meliputi perhitungan jam efektif dan silabus pembelajaran, saya juga melihat kesesuaian analisa materi pelajaran yang disampaikan guru, memeriksa penyusunan program semester dan program tahunan, kemudian memeriksa RPP (rancangan pelaksanaan pembelajaran) oleh guru, memeriksa KKM (kriteria ketuntasan minimal) dan analisis KKM (kriteria ketuntasan minimal) yang dibuat oleh guru”¹³¹

Table 4.1
Intrumen Supervisi Akademik Perangkat Pembelajaran¹³²

No	INDIKATOR	NILAI			
		4	3	2	1
1	Silabus				
2	Kalender Pendidikan				
3	Program Tahunan				
4	Program Semester				
5	Rencana Pelaksanaan Pembelajaran				
6	Rencana Pelaksanaan Harian				
7	Buku Pelaksanaan Harian				
8	Buku Hambatan Belajar Siswa				
9	Daftar Hadir				
10	Daftar Buku Pegangan Guru dan Siswa				
11	Analisis KKM				
12	Kisi-kisi Soal				
13	Buku Soal Ulangan				

¹³¹ Ahmad Fauzan, *wawancara*, Banyuwangi, 25 April 2021

¹³² Dokumen, MA Al Amiriyyah, Banyuwangi, 26 April 2021

14	Informasi Penilaian				
15	Analisis Butir Soal				
16	Analisis hasil Evaluasi				
17	Buku Program Perbaikan				
18	Buku Program Pengayaan				
19	Buku Pengembalian Hasil Ulangan				
20	Buku Ulangan Bergilir				
21	Daftar Nilai				
22	Buku Laporan Akhlak Mulia				
23	Buku Tugas Terstruktur				
24	Buku Tugas Mandiri				
25	SK Pembagian Tugas				
26	Jurnal Kemajuan Belajar				
27	Jadwal Pelajaran, dan				
28	Pemetaan SK/ KD				
	Jumlah Nilai Riil				
	Jumlah Nilai Ideal : 112 (28 x 4)				
	Nilai (%)				
	Klasifikasi				

Pemeriksaan perencanaan pembelajaran dilakukan setiap tahun pelajaran baru, sehingga sebelum proses belajar mengajar guru sudah mempersiapkan rencana pembelajaran yang akan dilakukan pada semester itu. Perencanaan pembelajaran ini dibuat sebagai pedoman seorang guru mengajar. Pembuatan rencana pembelajaran diwajibkan oleh Kepala Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Darussalam Blokagung setiap tahun pelajaran baru sebelum proses belajar mengajar dilakukan. Apabila terdapat guru yang tidak membuatnya, maka Kepala Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Darussalam Blokagung akan menegurnya dengan memerintahkan untuk membuatnya. Hal ini diungkapkan oleh Moh. Rofiqi sebagai guru wali kelas.¹³³

“Kepala Madrasah selalu memeriksa kelengkapan administrasi pembelajaran sebelum melakukan pengajaran yang meliputi Silabus, Program Tahunan, Program Semester, RPP, dan KKM. Apabila terdapat

¹³³ Observasi, Banyuwangi, 26 April 2021

kekurangan dalam pembuatannya, maka Kepala Madrasah akan melakukan pembinaan kepada kami”.¹³⁴

Pernyataan kepala madrasah di atas, menyebutkan bahwa setiap awal semester kepala madrasah selalu memeriksa kelengkapan administrasi pembelajaran sebelum melakukan pengajaran yang meliputi Silabus, Program Tahunan, Program Semester, RPP (rencana pelaksanaan pembelajaran), dan KKM (kriteria ketuntasan minimal), apabila terdapat kekurangan dalam pembuatan administrasinya, maka kepala madrasah akan melakukan pembinaan/diklat kepada guru-guru tersebut. Pembinaan atau diklat yang dilaksanakan oleh kemenag dan langsung oleh kepala madrasah meliputi pemberian cara pembuatan perencanaan yang baik, cara memilih metode pembelajaran yang baik sesuai dengan kondisi peserta didik. Hal ini sebagaimana juga yang disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum. Dalam wawancara berikut:

“Setiap awal semester dan juga tahun pelajaran baru, Kepala Madrasah selalu memeriksa administrasi perencanaan pembelajaran setiap guru, yang meliputi Silabus, Program Tahunan, Program Semesteran, RPP dan KKM setiap guru. Bagi guru yang tidak mengumpulkan atau lama dalam mengumpulkan akan dilakukan pembinaan. Biasanya diklat di kemenag dan juga ada yang langsung di bimbing oleh kepala madrasah”¹³⁵

Hal serupa juga dikemukakan oleh guru mata pelajaran, sebagai berikut:

“Saya setiap awal tahun atau awal semester pasti di tanyai oleh kepala madrasah mas, mana perangkat pembelajarannya pak?! Itu dilakukan untukantisipasi kalau lupa membuat, sebenarnya mayoritas guru disini sudah siap terkait perangkat pembelajaran. Karena di setiap rapat akhir semester pasti di ingatkan dan selalu di list di grup WA siapa saja yang belum membuat.”¹³⁶

¹³⁴ Moh. Rofiqi, *wawancara*, Banyuwangi, 26 April 2021

¹³⁵ Ahmad Taufiq, *wawancara*, Banyuwangi, 26 April 2021

¹³⁶ Sri Tumiaty, *wawancara*, Banyuwangi, 26 April 2021

Pernyataan di atas tidak jauh berbeda dengan pernyataan kepala madrasah yang menyatakan bahwa setiap awal semester dan juga tahun pelajaran baru, Kepala Madrasah selalu memeriksa administrasi perencanaan pembelajaran setiap guru. Pada dasarnya merencanakan pembelajaran merupakan kegiatan mendasar yang sangat krusial bagi guru, kemampuan tersebut harus di miliki bagi setiap guru dalam melaksanakan pembelajaran. Hal demikian juga yang menjadi basis dilaksanakannya supervisi akademik karena bertujuan untuk membantu guru yang kesulitan dan mencapai kemampuan profesional guru.

Kepala Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Darussalam Blokagung melakukan supervisi akademik dengan menganalisis tingkat kemampuan guru dalam pelaksanaan pembelajaran. Yang ditinjau dalam kegiatan ini sebagai berikut; *pertama* kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran, di mana kemampuan ini meliputi: pembuatan silabus, pembuatan rencana pelaksanaan pembelajaran, pembuatan program semester, pembuatan program tahunan. Dalam kemampuan ini sebagian besar guru sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kedua, kemampuan guru dalam proses belajar mengajar, di mana kemampuan ini meliputi; tahap pra intruksional, tahap instruksional, tahap evaluasi. Dalam tahap pra intruksional guru memeriksa kesiapan peserta didik, melakukan kegiatan apersepsi. Tahap instruksional guru menunjukkan penguasaan materi pembelajaran dengan sangat baik, mengaitkan materi dengan pengetahuan lain yang relevan. Tahap evaluasi dan tindak lanjut yang dilakukan guru yaitu dengan memantau kemajuan belajar selama proses, melakukan penilaian akhir sesuai dengan kompetensi, melakukan refleksi atau membuat

rangkuman dengan melibatkan peserta didik, melaksanakan tindak lanjut dengan memberikan arahan, kegiatan, atau tugas sebagai bagian remidi/pengayaan.

Ketiga, kemampuan guru dalam evaluasi pembelajaran, di mana kemampuan ini meliputi; evaluasi sumatif, evaluasi formatif, laporan hasil evaluasi, program perbaikan dan pengayaan. Dalam evaluasi formatif dilakukan dengan kegiatan ulangan harian setelah proses belajar mengajar dilakukan, evaluasi sumatif dilakukan dengan memberikan soal dan materi yang telah diberikan selama 6 bulan/setiap semester, laporan hasil evaluasi diberikan setelah melaksanakan ulangan harian, ulangan akhir semester, program perbaikan dan pengayaan diberikan setiap ulangan harian dan ulangan akhir semester yang nilainya belum mencapai kriteria ketuntasan minimal.¹³⁷

Hal tersebut di atas sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Madrasah Aliyah.

“Benar mas, supervisi akademik yang dibantu oleh Tim dalam pelaksanaan pembelajaran dilakukan dengan menggunakan pedoman yang telah dibuat, ya seperti tahap pra instruksional, guru harus memeriksa kesiapan peserta didik, melakukan kegiatan apersepsi, kemudian tahap instruksional, yaitu penguasaan materi, pendekatan strategi pembelajaran, pemanfaatan sumber belajar, dan masih banyak lagi, terus evaluasi dan tindak lanjut yaitu refleksi atau membuat rangkuman dengan melibatkan peserta didik dan melaksanakan tindak lanjut dengan memberikan arahan, atau kegiatan, atau tugas sebagai bagian remidi/pengayaan. Dan saya selalu berharap semua guru bisa melakukan itu semua.”¹³⁸

Pernyataan di atas, menyebutkan bahwa supervisi akademik yang dibantu oleh tim dalam pelaksanaan pembelajaran dilakukan dengan menggunakan pedoman yang telah dibuat, meliputi: (1) tahap pra instruksional, yaitu memeriksa kesiapan peserta didik, melakukan kegiatan apersepsi; (2) tahap instruksional,

¹³⁷ Observasi, Banyuwangi, 27 April 2021

¹³⁸ Ahmad Fauzan, *wawancara*, Banyuwangi, 25 April 2021

yaitu penguasaan materi, pendekatan strategi pembelajaran, pemanfaatan sumber belajar, pembelajaran yang memicu dan memelihara keterlibatan peserta didik, penilaian dan hasil keta, penggunaan bahasa; dan (3) tahap evaluasi dan tindak lanjut, yaitu refleksi atau membuat rangkuman dengan melibatkan peserta didik dan melaksanakan tindak lanjut dengan memberikan arahan, atau kegiatan, atau tugas sebagai bagian remidi/pengayaan. Hal ini sebagaimana juga yang disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan.

“Kepala Madrasah yang dibantu oleh Tim senantiasa menggunakan pedoman yang telah dibuat. Itu sudah pasti mengacu pada pedoman, karena standarnya ya itu. Setiap guru wajib melaksanakan demi kemajuan pendidikan di madrasah. Disisi lain kemampuan guru akan menjadi professional, ini juga akan berdampak pada prestasi siswa. Kegiatannya sama seperti yang ada di pedoman mas, yakni tahap pra instruksional, tahap instruksional, tahap evaluasi dan tindak lanjut”¹³⁹

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa analisis tingkat kemampuan guru yakni setiap guru diperiksa terkait kemampuan administrative dan substantif yakni bidang pembelajaran, perangkat pembelajaran, strategi pembelajaran.

Hasil observasi di atas dikuatkan dengan hasil dokumentasi sebagai berikut:

Tabel 4.2
Instrument Supervisi Akademik Sikap Strategi

No	INDIKATOR	NILAI			
		4	3	2	1
1	Persiapan dan Apersepsi				
2	Relevansi Materi dan pembelajaran				
3	Penguasaan materi				
4	Strategi				
5	Metoda				

¹³⁹ A. Faruq, *wawancara*, Banyuwangi, 27 April 2021

6	Media				
7	Manajemen kelas				
8	Pemberian motivasi kepada siswa				
9	Nada dan suara				
10	Penggunaan bahasa				
11	Gaya dan sikap perilaku				
Jumlah Nilai Riil					
Jumlah Nilai Ideal : 56 (14 x 4)					
Nilai (%)					
Klasifikasi					

Dari beberapa hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, maka analisis tingkat kemampuan guru sebagai basis pelaksanaan supervisi akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi adalah dengan memeriksa administrasi perencanaan pembelajaran, seperti silabus, program tahunan, program semester, RPP (rencana pelaksanaan pembelajaran) dan KKM (kriteria ketuntasan minimal). Kemampuan guru dalam pelaksanaan pembelajaran meliputi: tahap pra intruksional, tahap instruksional, tahap evaluasi. Kemampuan guru dalam evaluasi pembelajaran meliputi: evaluasi sumatif, evaluasi formatif, laporan hasil evaluasi, program perbaikan dan pengayaan. Kegiatan supervisi yang dilakukan kepala madrasah dengan menggunakan pedoman yang telah dibuat bersama Tim. Dengan dilaksanakannya analisis tingkat kemampuan guru kepala madrasah dapat mengetahui kebutuhan guru serta membantu kesulitan guru terkait pendidikan. Analisis tingkat kemampuan guru bertujuan untuk mengembangkan profesionalisme guru dalam mengajar dan meningkatkan kualitas pendidikan.

Dalam menganalisis kemampuan guru, kepala madrasah juga menggunakan media Pengukuran Kinerja Guru. PKG menjadi acuan dasar untuk

melihat kompetensi kemampuan guru dari segala aspek, mulai dari aspek personal, aspek professional, dan aspek social bahkan aspek produk atau prestasi siswa. Selain itu juga untuk pengumpulan data guru guna keperluan untuk laporan ke Kemenag dan Dinas Pendidikan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang diungkapkan oleh kepala madrasah, sebagai berikut.

“iya mas ada, kita ada aplikasinya untuk mengukur kinerja guru, selain untuk kebutuhan lembaga dan yayasan juga untuk kebutuhan laporan ke Kemenag ketika dibutuhkan. Karena itu digunakan secara formal istilahnya dengan sistem lah, kalau untuk saya sendiri juga punya catatan khusus guna untuk kajian dan evaluasi program kedepannya”.¹⁴⁰

Pernyataan kepala madrasah di atas di perkuat dengan argument yang dikatakan oleh guru wali kelas 11B sebagai berikut “semua guru oleh kepala madrasah diberi draf instrument untuk diisi sesuai dengan kompetensi guru, dilakukan pada awal semester kemudian dikumpulkan kembali ke kepala madrasah untuk acuan program selanjutnya”.¹⁴¹

Table 4.3
Instrument Supervisi Akademik bidang Pembelajaran¹⁴²

No	INDIKATOR	NILAI			
		4	3	2	1
1	Menjelaskan tujuan dan kompetensi dasar				
2	Menyampaikan cakupan materi dan uraian kegiatan sesuai dengan silabus				
3	Menjelaskan isi / langkah kegiatan kepada siswa				
4	Menggunakan ekspresi dalam berkomunikasi kepada siswa				
5	Menggunakan respon siswa dalam menyelenggarakan kegiatan				
6	Menggunakan media dan alat pembelajaran yang sesuai dengan tujuan				
7	Menyelenggarakan kegiatan dengan urutan yang logis				
8	Menggunakan berbagai metoda dalam menjelaskan isi kegiatan				

¹⁴⁰ Ahmad Fauzan. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 25 April 2021.

¹⁴¹ Moh. Rofiqi. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 27 April 2021.

¹⁴² Dokumen, MA Al Amiriyyah, Banyuwangi, 27 April 2021

9	Membimbing siswa dalam mengikuti kegiatan secara individu / kelompok				
10	Memberikan banyak kesempatan kepada siswa untuk berpartisipasi dalam kegiatan				
11	Memberikan penguatan kepada siswa				
12	Melaksanakan penilaian selama kegiatan berlangsung				
13	Menutup kegiatan dengan tepat				
14	Memberikan tugas / PR				
Jumlah Nilai Riil					
Jumlah Nilai Ideal : 56 (14 x 4)					
Nilai (%)					
Klasifikasi					

Dari hasil observasi peneliti, kepala madrasah setelah mendapatkan data dari hasil analisis kemampuan guru kemudian kemudian membuat program supervise akademik dimulai dari merancang perencanaan supervise, pelaksanaan supervise, evaluasi dan tindak lanjut evaluasi.¹⁴³ Hal ini sesuai dengan penjelasan kepala madrasah dalam wawancara sebagai berikut

“setelah semua data terkumpul ya saya buat acuan untuk program supervise yang akan datang mas, agar tujuannya jelas dan apa yang dibutuhkan guru juga terinci dengan baik. Alhasil guru bisa mengembangkan kemampuan untuk kepentingan peserta didik”.¹⁴⁴

Senada dengan pernyataan kepala madrasah di atas, guru mata pelajaran ibu juga menyampaikan pernyataannya dalam wawancara sebagai berikut

“iya mas, setelah semua kinerja guru terkumpul baru kepala madrasah mengadakan rapat di awal semester membahas program kerja dan sekaligus melakukan evaluasi kepada para guru. Itu juga sebagai supervise kelompok kayak e ya yang di lakukan kepala madrasah, beliau memberikan motivasi dan bimbingan”.¹⁴⁵

Kepala madrasah membenarkan pernyataan tersebut “iya, saya juga memberi motivasi, support, bimbingan dan sekaligus mencontohkan. Kita buka

¹⁴³ Observasi. MA Al Amiriyyah. 26 April 2021

¹⁴⁴ Ahmad Fauzan. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 25 April 2021

¹⁴⁵ Sri Tumiaty. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 26 April 2021

sesi tanya jawab mengenai program dan kendala masing-masing guru, tujuannya untuk menemukan solusi yang tepat”.

Dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah MA Al Amiriyyah dalam menganalisis tingkat kemampuan guru menggunakan berbagai pendekatan diantaranya pendekatan langsung, pendekatan tidak langsung dan pendekatan kolaboratif. Pendekatan langsung yakni peran kepala madrasah lebih dominan daripada guru, pendekatan ini digunakan pada guru yang kemampuan dan komitmennya masih rendah. Pendekatan tidak langsung yakni pendekatan yang memberikan kesempatan lebih banyak terhadap guru untuk menyampaikan permasalahannya kemudian kepala madrasah lebih banyak mendengarkan, menguatkan, menjelaskan dan memberi solusi. Pendekatan kolaboratif yakni gabungan antara pendekatan langsung dan tidak langsung, peran kepala madrasah dan guru sama artinya lebih demokratis dan kooperatif.

2. Teknik Pelaksanaan Supervisi Akademik oleh Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi

Pelaksanaan supervise akademik mengacu pada pendekatan yang telah digunakan oleh kepala madrasah di atas, artinya supervisor bisa menggunakan teknik secara langsung yakni dengan mengunjungi kelas sekaligus observasi kelas, pertemuan individu, diskusi. Sedangkan teknik supervise kelompok dapat dilakukan dengan rapat guru, seminar, workshop, kelompok kerja guru.

a. Teknik Supervisi Individual

Dalam melaksanakan tugas sebagai seorang supervisor, kepala madrasah MA Al Amiriyyah melakukan kunjungan kelas untuk dapat menyaksikan langsung proses guru mengajar di kelas menyampaikan materi kepada siswa dan juga memberikan arahan kepada guru dalam proses pembelajaran. Seperti dijelaskan pada hasil wawancara dengan bapak Fauzan selaku kepala madrasah di MA Al Amiriyyah sebagai berikut:

“Minimal sebulan sekali saya akan berkunjung ke kelas dalam rangka supervisi guru dalam proses mengajar juga dengan siswa dalam kegiatan pembelajaran jadi yang kunjungan langsung dan merupakan agenda rutin itu minimal satu bulan sekali melihat guru dan memberi arahan guru tentang proses pembelajaran. Selain itu juga ada kunjungan kelas yang sifatnya tidak menentu, atau saat saya ingin berkunjung ke kelas saya akan lakukan. Karena ingin mengetahui bagaimana guru mengajar saat diawasi dan tidak diawasi”¹⁴⁶.

Hal tersebut juga dijelaskan oleh ibu Sri selaku guru di MA Al Amiriyyah dari hasil wawancara menjelaskan bahwa “Untuk kunjungan kelas pak Fauzan itu kadang gak terencana itu langsung atau sewaktu-waktu langsung masuk kelas jadi pagi itu biasanya sewaktu-waktu masuk kelas semua didatangi dan dimasuki satu-satu ya seperti itu”¹⁴⁷.

Bapak Rofiqi selaku guru wali kelas juga menambahkan pernyataannya dalam wawancara sebagai berikut

“kunjungan kelas yang dilakukan kepala madrasah itu biasanya ada yang terprogram sesuai jadwal supervise ada juga yang secara langsung diam-diam keliling kelas sembari memeriksa keadaan lingkungan madrasah. Kalau ada kelas yang kosong ya kadang dimasuki karena gurunya ada halangan karena biar gak kosong dan rame para siswanya”¹⁴⁸.

¹⁴⁶ Ahmad Fauzan. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 25 April 2021

¹⁴⁷ Sri Tumiaty. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 26 April 2021

¹⁴⁸ Moh. Rofiqi. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 27 April 2021

Hal tersebut diperkuat dengan hasil observasi peneliti, saat berkunjung ke MA Al Amiriyyah untuk menggali data penelitian, peneliti menyaksikan bahwa kepala madrasah melaksanakan kunjungan kelas dari kelas satu ke kelas yang lain pada saat proses belajar mengajar berlangsung.¹⁴⁹

Dalam proses kunjungan kelas oleh kepala madrasah yang dilakukan adalah dengan memperhatikan guru saat mengajar, bagaimana guru menyampaikan materi, bagaimana menguasai kelas sehingga peserta didik dapat memperhatikan dan termasuk penggunaan media pembelajaran. Sebagaimana dijelaskan oleh ibu Sri selaku guru yang dikunjungi di dalam kelas saat mengajar.

Menyatakan dalam hasil wawancara:

“Ya dilihat pembelajarannya bagaimana guru menyampaikan materi kepada peserta didik, terus penguasaan kelas, apakah peserta didik memperhatikan atau rame. penggunaan media pembelajaran juga diperhatikan oleh pak kepala madrasah”.¹⁵⁰

Dalam melaksanakan kunjungan kelas saat kepala madrasah melihat terdapat siswa yang gaduh tidak memperhatikan saat diajar, maka kepala madrasah juga memberi teguran kepada guru dan juga siswa yang gaduh sehingga mau memperhatikan. Seperti dijelaskan oleh ibu Sri selaku guru pada hasil wawancara menyatakan:

“Biasanya guru yang saat ngajar muridnya gaduh karena guru kurang bisa menguasai kelas, murid pada keluar semua itu udah catatan biasanya disitu terus nanti misalnya hasil akhir ujian kok nilainya kurang memuaskan nha nanti dievaluasi kenapa kok seperti itu”.¹⁵¹

Berdasarkan hal tersebut, teknik supervisi yang dilakukan kepala madrasah adalah berkunjung kelas yang tujuannya adalah untuk mengobservasi

¹⁴⁹ Observasi. MA Al Amiriyyah. 27 April 2021.

¹⁵⁰ Sri Tumiaty. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 26 April 2021

¹⁵¹ Sri Tumiaty. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 26 April 2021

guru dan memperhatikan guru mengajar di kelas sehingga kepala madrasah dapat menyaksikan secara langsung dan mengetahui kemampuan guru saat mengajar di kelas.

Tabel 4.4
Aspek-aspek yang disupervisi dalam Kunjungan dan Observasi kelas¹⁵²

No	Kegiatan
1	Membuka kegiatan pembelajaran dengan efektif
2	Menyajikan materi pembelajarn secara sistematis
3	Melaksanakan pembelajaran yang menyenangkan
4	Melaksanakan pembelajaran secara runtut
5	Menguasai kelas
6	Melaksanakan pembelajarn yang bersifat kontekstual
7	Memanfaatkan media pembelajaran untuk kegiatan pembelajaran
8	Menggunakan bahasa yang komunikatif untuk kegiatan pembelajaran
9	Memotivasi peserta didik
10	Mengorganisasi kegiatan yang efektif pada saat pembelajaran
11	Berinteraksi dengan peserta didik secara komunikatif
12	Menyimpulkan pembelajaran yang telah dilaksanakan
13	Memberikan umpan balik pada peserta didik
14	Menggunakan waktu yang efektif pada saat melaksanakan pembelajaran
15	Menutup kegiatan pembelajaran dengan efektif
16	Merefleksi kegiatan pembelajaran

Dalam melaksanakan supervisi akademik, kepala madrasah juga menerapkan pertemuan individu dengan guru yang melakukan kesalahan atau melaksanakan tugas kurang baik dengan menemui saat di kelas, memanggil guru tersebut ke kantor maupun secara langsung saat melihat suatu tindakan kesalahan dari guru dan kemudian diberikan penjelasan terkait dengan kesalahan yang dilakukan juga sekaligus memberikan pengarahan. Seperti yang sampaikan oleh kepala madrasah dalam wawancara:

“Masing-masing guru kemampuannya berbeda-beda tatkala kita sering evaluasi sering diskusi itu nanti guru akan mengikuti, oww saya melihat

¹⁵² Dokumen. MA Al Amiriyah

punya teman saya yang ternyata saya merasa sudah baik teman saya kok lebih baik maka akan mengikuti guru yang lebih baik tadi. Dan bagi guru yang kurang baik misalnya dalam menyampaikan materi maupun menggunakan media dalam kelas kurang dapat diterima anak-anak maka saya temui guru tadi di kelas untuk saya beri arahan. Tapi terkadang nanti juga akan saya panggil untuk menemui saya di ruang kepala untuk saya jelaskan kekurangannya dan kemudian saya beri arahan. Misalkan guru ada yang sering izin maka guru kemudian akan saya berikan arahan-arahan dan solusi sehingga guru tadi akan lebih baik. Tapi kalau saya pada suatu saat kok melihat guru ada yang berbuat salah secara langsung akan saya tegur dan saya beri arahan”.¹⁵³

Pernyataan lain dari guru wali kelas juga sama dengan yang diungkapkan oleh kepala madrasah di atas, dalam sesi wawancara sebagai berikut

“iya mas, kalau ada guru yang sampai dipanggil ke kantor masalah pembelajaran atau masalah di kelas itu berarti ada laporan dari siswa atau langsung diketahui oleh kepala madrasah, saya juga pernah dipanggil terkait banyaknya siswa yang tidur saat didalam kelas, saya diberi solusi dan arahan oleh kepala madrasah”.¹⁵⁴

Hasil dari wawancara yang di atas tersebut juga sesuai dengan hasil observasi peneliti yang mana pada saat observasi peneliti menemukan data bahwa terdapat guru yang dipanggil kepala madrasah di dalam ruangan dan berbicara berdua dalam rangka pemberian pengarahan terhadap guru tersebut.¹⁵⁵

Dalam melaksanakan supervisinya, kepala madrasah juga menerapkan penilaian diri sendiri yang dilakukan oleh guru-guru di MA Al Amiriyyah pada tiap Triwulan. Guru akan menerima kuesioner dari kepala madrasah yang berisi mengenai penilaian admistrasi perangkat pembelajaran yang kemudian guru harus memberi skor pada kuesioner tersebut. Sedangkan hasil dari penilaian mandiri tersebut oleh kepala madrasah akan disesuaikan pada saat melaksanakan kunjungan kelas, sama atau tidak antara perangkat pembelajaran guru dengan

¹⁵³ Ahmad Fauzan. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 25 April 2021.

¹⁵⁴ Moh. Rofiqi. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 27 April 2021

¹⁵⁵ Observasi. MA Al Amiriyyah. 27 April 2021

praktik di kelas. Hal ini dijelaskan oleh kepala madrasah dalam hasil wawancara sebagai berikut.

“Nanti per triwulan itu secara individual akan kita kasih kuisisioner dan nanti aplikasinya itu akan saya lihat pada saat kunjungan di kelas, dan hasil itu biasanya dari berbagai guru itu ada kendala dan ada inovasi pembelajaran dan itu hasil dari supervisi baik individual maupun kelompok itu saya gunakan untuk mengambil kebijakan dari madrasah”.¹⁵⁶

Bapak Fauzan juga menambahkan pernyataannya.

“Bisa jadi ide dari seorang guru itu digunakan madrasah untuk dimanfaatkan oleh guru yang lain jadi guru yang lain itu melakukan yang sama misalnya guru dalam analisis ada guru yang menggunakan aplikasi yang mudah dan sesuai sasaran itu akhirnya kita gunakan untuk guru yang lain juga menggunakan hal tersebut”.¹⁵⁷

Pernyataan di atas juga dibenarkan oleh ibu Sri selaku guru mata pelajaran dalam wawancara sebagai berikut.

“benar mas, saya di kasih lembaran untuk menilai kemampuan pribadi, nanti tinggal contrenng, ini dibagikan setiap triwulan atau pertengahan semester, tujuannya untuk mengetahui kemampuan guru dan sejauh mana tanggung jawab serta kejujuran guru tersebut, hasilnya bisa dilihat ketika kunjungan kelas dan observasi. Kira-kira sesuai tidak apa yang telah di tulis dalam kuesioner dan yang diterapakan”.¹⁵⁸

Penilaian diri sendiri yang dilakukan oleh guru ini adalah menilai diri sendiri sesuai dengan kemampuan yang dimiliki guru tersebut, serta penilaian ini adalah menekankan kesadaran guru untuk berlatih jujur dan bertanggung jawab dalam menilai dirinya sendiri sehingga antara administrasi dan aplikasinya akan sesuai. Seperti yang ditegaskan oleh bapak Fauzan selaku dalam wawancara di bawah ini.

“Jadi memang yang saya kedepankan dalam supervisi triwulan yang kami kasih kuisisioner itu guru untuk menilai dirinya dan akan saya cocokkan

¹⁵⁶ Ahmad Fauzan. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 25 April 2021

¹⁵⁷ Ahmad Fauzan. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 25 April 2021.

¹⁵⁸ Sri Tumiaty. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 26 April 2021

nanti pada saat kunjungan yang didalam kelas maupun di ruang guru itu akan saya cocokan hasil nilainya. Sebagai contoh yang dia nilai pembuatan RPP itu nilainya 8,8 itu yang kaya apa cocok gak dengan kriteria yang umum jadi rata-rata guru juga menilai berdasarkan kemampuan dirinya dan tidak karena hasil yang dicapai juga tidak ada guru yang nilainya sangat tinggi semua walaupun nilainya 95 misalnya guru hanya menilai 85 atau 80, jadi guru merasa kalau langsung saya yang menilai itu saya berpikir mereka akan baik-baik saja di depan saya tapi kalau mereka menilai dirinya sendiri maka tatkala mereka bagus akan saya tambah nilainya”.¹⁵⁹

Hal ini juga disampaikan oleh ibu Sri selaku guru mata pelajaran menjelaskan dalam hasil wawancara.

“Untuk menilai guru bapak kepala madrasah memberikan angket mas, yang kaitannya dengan administrasi guru mulai dari Prota, Promes, RPP dan sebagainya itu nanti kita yang menilai dan langsung diserahkan kepada kepala madrasah untuk dilihat bagaimana guru-guru menilai diri sendiri, dan nanti hasilnya dikasih tahu kepada guru-guru saat rapat”.¹⁶⁰

Apa yang disampaikan di atas tersebut sesuai dengan hasil dokumentasi peneliti, peneliti menemukan dokumen angket dalam rangka supervisi kepala sekolah terhadap guru-guru, dan angket tersebut adalah untuk mengecek mengenai administrasi pembelajaran guru dan juga guru diberi angket untuk menilai sendiri mengenai pelaksanaan kegiatan pembelajaran guru.

Gambar 4.1
Kunjungan dan Observasi Kelas



¹⁵⁹ Ahmad Fauzan. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 25 April 2021

¹⁶⁰ Sri Tumiaty. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 26 April 2021

b. Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervisi akademik yang dilaksanakan oleh kepala madrasah kepada guru di MA Al Amiriyyah yakni dengan rapat guru yang dilakukan secara rutin dan mendadak. Rapat yang rutin dilakukan setiap sebulan sekali untuk mengevaluasi program-program yang telah berjalan dan juga merumuskan program yang akan dilaksanakan di waktu yang akan datang. Seperti disampaikan oleh bapak Fauzan selaku kepala madrasah pada hasil wawancara berikut: “Setiap satu bulan sekali kita adakan rapat guru yang dilaksanakan di awal bulan untuk mengevaluasi bulan sebelumnya dan untuk menentukan langkah di bulan yang akan datang”.¹⁶¹

Bapak Fauzan lebih memperjelas lagi mengenai pembahasan dalam rapat tersebut:

“Secara umum rapat itu adalah membahas hal kegiatan madrasah selama satu bulan dan yang akan dilakukan termasuk kami bisa mengetahui kendala-kendala dan program madrasah yang kita lakukan. Kita juga membuka tanya jawab, sharing mengenai kegiatan madrasah, sekaligus menyampaikan keluhan kesah yang dialami para guru ketika sebulan kebelakang terkait metode pembelajaran serta menyalurkan aspirasi dan kritik yang membangun bagi madrasah”.¹⁶²

Hal di atas juga disampaikan oleh ibu Sri selaku guru di MA Al Amiriyyah, dalam hasil wawancara menyatakan:

“Pertemuannya rutin tiap bulan di awal bulan yang diikuti oleh semua guru ini dilakukan untuk evaluasi kegiatan mas, mungkin ada hal-hal yang sudah dilaksanakan ada masalah ataupun kendala maka saat rapat itu dibahas bersama-sama untuk dicari solusi bersama. Yang memimpin rapat pak kepala madrasah langsung dan guru-guru juga dimintai pendapat untuk bersama-sama menyelesaikan kendala tadi”.¹⁶³

¹⁶¹ Ahmad Fauzan. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 25 April 2021

¹⁶² Ahmad Fauzan. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 25 April 2021

¹⁶³ Sri Tumiaty. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 26 April 2021

Dalam rapat guru tersebut juga disampaikan beberapa hasil supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah, mengenai ide-ide kreatif guru juga dibahas dalam rapat tersebut, sehingga guru yang lain juga akan mengetahui ide kreatif atau inovatif tersebut untuk diterapkan bersama-sama demi kemajuan madrasah. Seperti yang disampaikan oleh bapak Fauzan dalam wawancara sebagai berikut:

“Hasil supervisi setelah saya mengetahui guru itu ada ide yang inovatif maka tatkala rapat guru saya sampaikan untuk diterapkan oleh seluruh guru yang lain, contohnya analisis hasil belajar siswa ada guru yang mempunyai aplikasi yang lebih mudah dan mengena guru tidak direpotkan dengan pengerjaan administrasi akhirnya kita terapkan, misalnya lagi tentang tata cara menangani murid yang bermasalah pendekatan yang digunakan oleh guru berbeda dan itu yang saya lihat paling optimal itu kita gunakan untuk guru yang lain”.¹⁶⁴

Berdasarkan observasi peneliti juga menemukan data bahwa kepala madrasah di MA Al Amiriyyah selalu memimpin rapat bulanan bersama para guru-guru. Yang dalam rapat tersebut selalu dibahas program-program yang telah berjalan untuk dievaluasi dan juga mempersiapkan program di bulan yang akan datang.¹⁶⁵

Diskusi juga dilaksanakan di MA Al Amiriyyah dalam rangka supervisi untuk meningkatkan motivasi guru. Diskusi ini dilakukan oleh guru-guru yang membahas hal-hal terkait dengan kegiatan sekolah. Seperti yang disampaikan oleh bapak Fauzan dalam wawancara berikut.

“Diskusi juga biasanya dilakukan oleh guru-guru misalkan saat jam istirahat secara tidak langsung guru-guru berbincang mengenai kegiatan sekolah yang sudah dilaksanakan maupun yang akan dilaksanakan namun forumnya tidak forum formal ya hanya santai saja, forumnya serius diskusi tapi nyantai. Misalkan guru diskusi ini dilakukan untuk berbagi ilmu atau

¹⁶⁴ Ahmad Fauzan. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 25 April 2021

¹⁶⁵ Observasi. MA Al Amiriyyah. 27 April 2021

mencari solusi bersama terkait kegiatan sekolah di MA Al Amiriyyah ini”.¹⁶⁶

Hal tersebut juga disampaikan oleh ibu Sri selaku guru di MA Al Amiriyyah bahwa diskusi guru juga dilaksanakan misalkan dalam membahas terkait kurikulum 2013 atau K13 yang masih belum dipahami guru dari hal penilaian misalnya. Seperti pada hasil wawancara di bawah ini:

“Biasanya K13 ini untuk penilaian semua guru harus sama dan ini menggunakan aplikasi, guru yang berkaitan ini berdiskusi sendiri, kalau yang agenda rutin atau resmi program dari sekolah belum ada hanya perbincangan antar guru saja”.¹⁶⁷

Dalam meningkatkan motivasi guru melalui supervisi kepala madrasah juga selalu mendelegasikan para guru untuk mengikuti seminar yang diadakan oleh instansi lain misalkan dari Kemenag. Bapak Fauzan menyatakan dalam wawancara.

“Segala pendelegasian seminar selalu kita fasilitasi dalam rangka untuk peningkatan kompetensi dan kualitas guru termasuk yang mengadakan instansi misalnya Kemenag kita juga dengan perguruan tinggi IAIDA dan lembaga lainnya”.¹⁶⁸

Senada dengan pernyataan kepala madrasah di atas, ibu guru juga menyampaikan dalam wawancara sebagai berikut

“saya dikasih tau untuk ikut seminar yang diadakan oleh kemenag, ya biasanya langsung ke kota atau diadakan di madrasah juga pernah. Saya antusias mas, soal e ini kesempatan bagi saya untuk lebih berkembang dan lebih mengetahui terkait administrasi pembelajaran”.¹⁶⁹

Di samping itu, kepala madrasah juga melaksanakan seminar. Kegiatan seminar ini dilaksanakan baik secara pihak internal maupun eksternal. Kegiatan

¹⁶⁶ Ahmad Fauzan. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 25 April 2021

¹⁶⁷ Sri Tumiaty. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 26 April 2021

¹⁶⁸ Ahmad Fauzan. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 25 April 2021

¹⁶⁹ Sri Tumiaty. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 26 April 2021

seminar ini yang khusus untuk guru di MA Al Amiriyyah dilaksanakan satu tahun sekali, selain itu kepala madrasah juga melibatkan instansi dari luar misalkan perguruan tinggi yang menyelenggarakan seminar untuk diikuti oleh guru di MA Al Amiriyyah. Seminar yang sifatnya rutin adalah seminar yang pesertanya adalah guru MA Al Amiriyyah yang dilaksanakan setiap satu semester. Seperti dijelaskan oleh bapak Fauzan sebagai berikut “Kalau khusus guru di sini biasanya satu tahun sekali kita mengadakan seminar kadang kita juga mengadakan kerja sama dengan pihak ketiga”.¹⁷⁰

Dalam meningkatkan motivasi guru, kepala madrasah MA Al Amiriyyah juga memfasilitasi guru untuk mengikuti organisasi guru diantaranya adalah KKG (kelompok kerja guru) yang di dalamnya melaksanakan pembinaan untuk peningkatan kemampuan guru. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Fauzan dari hasil wawancara sebagaimana berikut: “Guru juga kita fasilitasi untuk kegiatan KKG itu juga supervise saya, tujuannya jelas untuk meningkatkan kompetensi guru, karena disitu para guru saling diskusi dan tukar pikiran terkait administrasi pembelajaran”.¹⁷¹

Hal tersebut juga disampaikan oleh bapak Rofiq selaku guru wali kelas yang juga aktif dalam kegiatan KKG. Seperti pada hasil wawancara di bawah ini:

“Disini guru-guru juga aktif dalam kelompok guru mas, misalnya KKG kelompok kerja guru yang mana kelompok ini bisa membahas hal-hal yang berkaitan dengan pembelajaran guru di kelas. Ada yang dikelompok-kelompokkan permata pelajaran dan nanti juga dapat menerbitkan LKS atau setiap mid semester itu pembuatan soal dilengkapi kisi-kisi soal, terus

¹⁷⁰ Ahmad Fauzan. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 25 April 2021

¹⁷¹ Ahmad Fauzan. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 25 April 2021

soalnya, terus kuncinya, pencetakannya juga sekalian biasanya seperti itu”.¹⁷²

Bapak Rofiqi menambahkan pernyataannya sebagai berikut.

“Pertemuannya rutin tiap bulan di awal bulan yang melingkupi satu KKM yang terdiri dari beberapa madrasah, dan juga ada kelompok guru madrasah lain, nah nanti juga ada sendiri ada yang membuat soal, ada yang memverifikasi soal ada yang mengurus penerbitan juga ada sendiri”.¹⁷³

Dari hasil observasi peneliti bahwa para guru melaksanakan kegiatan rapat kelompok guru di ruangan yang telah disediakan oleh kepala madrasah guna membahas terkait administrasi pembelajaran, guru saling bertukar pendapat dan inovasi dalam pengembangan perangkat pembelajaran dan terkait isu-isu pendidikan yang harus dimengerti oleh semua guru.¹⁷⁴

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan dokumentasi pelaksanaan supervise kelompok pada gambar berikut.

Gambar 4.2
Rapat Bulanan Guru¹⁷⁵



¹⁷² Moh. Rofiqi. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 27 April 2021

¹⁷³ Moh. Rofiqi. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 27 April 2021

¹⁷⁴ Observasi. MA Al Amiriyyah. 28 April 2021

¹⁷⁵ Dokumentasi. MA Al Amiriyyah

Gambar 4.3
Kegiatan Workshop¹⁷⁶



Dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi peneliti dapat disimpulkan bahwa teknik pelaksanaan supervise akademik di MA Al Amiriyyah dilaksanakan dengan berpedoman pada pendekatan yang telah dilakukan oleh kepala madrasah yakni teknik supervise langsung bersifat klinis kegiatannya yaitu kunjungan dan observasi kelas, pertemuan individu dan diskusi. Sedangkan teknik supervise kelompok yakni dilakukan secara kolaboratif, pertemuan supervisor dan guru dalam forum yang difasilitasi oleh kepala madrasah seperti rapat guru, seminar, workshop, institusi kelompok guru.

3. Evaluasi Keberhasilan Guru dalam Program Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Motivasi Guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi

Disadari bahwa betapa pentingnya evaluasi bagi suatu pekerjaan yang nantinya berfungsi untuk mengetahui seberapa jauh tujuan yang telah ditetapkan

¹⁷⁶ Dokumentasi. MA Al Amiriyyah

dapat tercapai. Dalam rangka mencapai tujuan pendidikan maka dapat dikatakan bahwa tidak hanya siswa yang harus dievaluasi, melainkan semua aspek dalam Program Supervisi Pendidikan juga mutlak dievaluasi. Adapun aspek itu yakni: aspek personel, material, dan operasional, dan sosial. Salah satu aspek personel ini adalah guru.

Tujuan evaluasi keberhasilan guru yakni meningkatkan perhatian guru pada pengembangan profesinya, memberi kesempatan guru-guru menumbuhkan kemampuannya dan diharapkan guru itu dapat secara kontinyu berusaha mencapai standar maksimal, membantu guru bekerja sama secara horizontal dan vertical, membantu guru dalam *self corection* dan kritik diri sehingga guru itu dapat mengikuti kebaikan dan kelemahan dirinya.

Dengan demikian dapat diketahui betapa pentingnya evaluasi keberhasilan guru, selain untuk mengetahui keberhasilan program supervisi pendidikan, juga penting bagi kepala sekolah, guru, serta siswa. Adapun aspek yang dinilai dalam evaluasi keberhasilan guru ini meliputi: aspek personal guru, aspek profesioanal guru, aspek sosial guru.

Kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah dapat digambarkan sebagai sebuah siklus, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Kegiatan evaluasi supervisi akademik tentunya akan dilakukan oleh supervisor dalam hal ini adalah kepala madrasah sebagaimana yang disampaikan kepada peneliti pada wawancara berikut:

“saya selaku kepala madrasah melakukan evaluasi supervisi akademik terhadap semua guru di MA Al Amiriyah Darussalam dibantu oleh guru

senior yang saya delegasikan karena mereka juga terlibat dalam kegiatan supervisi”.¹⁷⁷

Hal senada juga disampaikan oleh Moh. Rofiqi kepada peneliti dalam wawancara sebagai berikut:

“kepala madrasah selalu melibatkan kami para guru senior dalam melakukan evaluasi supervisi akademik melalui rapat terbatas guna membahas temuan-temuan yang kami dapatkan selama mendampingi guru di dalam kelas yang kemudian mencoba merumuskan langkah tindak lanjut”.¹⁷⁸

Hasil dari evaluasi digunakan sebagai acuan perencanaan berikutnya terutama berkaitan dengan temuan-temuan yang perlu ditindak lanjuti. Sebagaimana disampaikan kepala madrasah sebagai berikut:

“saya selalu melakukan evaluasi supervisi akademik yang saya lakukan kepada guru-guru di MA Al Amiriyyah Darussalam. Karena dengan evaluasi ini saya akan menemukan temuan/infromasi yang dapat saya gunakan sebagai dasar acuan untuk menyusun perencanaan supervisi akademik pada tahun berikutnya. Selain itu dengan hasil evaluasi ini saya akan menindak lanjuti kekurangan yang ada pada guru, baik dalam bidang kemampuan menyampaikan materi pelajaran dan kemampuan akademiknya”.¹⁷⁹

Kepala madrasah juga menambahkan pernyataannya sebagai berikut

“evaluasi ini saya anggap sangat penting, karena untuk mengukur tingkat keberhasilan sebuah pendekatan, metode atau strategi supervise yang saya lakukan. Hal ini bisa dilihat dari perubahan positif guru yang telah disupervisi. Jika tidak ada perubahan yang positif berarti penggunaan pendekatannya kurang tepat atau strategi yang digunakan belum signifikan dan perlu adanya perubahan”.¹⁸⁰

Hal senada juga disampaikan oleh seorang guru

“kepala madrasah selalu melibatkan kami dalam melakukan evaluasi supervise akademik melalui rapat terbatas untuk membahas temuan-

¹⁷⁷ Ahmad Fauzan, *wawancara*, Banyuwangi, 28 April 2021

¹⁷⁸ Moh. Rofiqi, *wawancara*, Banyuwangi, 25 Mei 2021

¹⁷⁹ Ahmad Fauzan, *wawancara*, Banyuwangi, 28 April 2021

¹⁸⁰ Ahmad Fauzan, *wawancara*, Banyuwangi, 28 April 2021

temuan yang didapat saat mendampingi guru di dalam kelas kemudian dijadikan bahan untuk kegiatan tindak lanjut”.¹⁸¹

Pernyataan dari ibu guru di atas juga dibenarkan oleh salah guru senior pada peneliti dalam wawancara sebagai berikut

“saya dan beberapa guru senior dipanggil oleh kepala madrasah dalam sebuah rapat diruangan beliau, kami diminta untuk memaparkan hasil temuan yang kami temukan saat melakukan supervise beserta solusi tindak lanjut yang telah kami berikan pada guru kemudian beliau mengajak bersama-sama untuk mengevaluasi langkah tindak lanjut tersebut dikaitkan dengan kemampuan guru saat ini dengan saat di supervisi”.¹⁸²

Evaluasi memang harus dilakukan terhadap semua program yang telah disusun termasuk program supervise akademik tanpa terkecuali, evaluasi dilakukan setelah pelaksanaan program supervise akademik. Seperti yang diungkapkan kepala madrasah sebagai berikut.

“program evaluasi supervise yang saya lakukan setelah semua terlaksana pada satu semester, pelaksanaanya di akhir semester karena evaluasi supervise akademik itu bisa efektif atau tidak bisa dilihat dari prosesnya, bila ada peningkatan berarti supervise berjalan dengan baik, apabila belum berhasil akan dilakukan evaluasi dan tindak lanjut”.¹⁸³

Pernyataan kepala madrasah tersebut dibenarkan oleh guru wali kelas sebagai berikut “evaluasi supervise dilakukan diakhir semester dengan mengajak guru yang terlibat dalam pelaksanaan evaluasi termasuk juga saya, kepala madrasah lebih menekankan kepada proses dan hasil dari supervise akademik”.¹⁸⁴

Dari hasil evaluasi tersebut kemudian digunakan sebagai dasar perencanaan kegiatan selanjutnya terutama berkaitan dengan temuan-temuan yang

¹⁸¹ Sri Tumiaty. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 25 Mei 2021

¹⁸² Jemikin. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 29 Mei 2021.

¹⁸³ Ahmad Fauzan, *wawancara*, Banyuwangi, 28 April 2021

¹⁸⁴ Moh. Rofiqi, *wawancara*, Banyuwangi, 28 Mei 2021

perlu ditindaklanjuti. Sebagaimana yang disampaikan kepala madrasah sebagai berikut

“kita selalu lakukan evaluasi supervise akademik yang telah dilakukan. Karena dengan evaluasi dapat ditemukan informasi yang bisa digunakan sebagai dasar acuan untuk menyusun perencanaan supervise akademik tahun yang akan datang. Selain itu dari hasil evaluasi ini saya bisa menindak lanjuti kekurangan pada guru baik dalam bidang kompetensi atau bidang lainnya. Sekaligus saya juga bisa memberikan motivasi dan dukungan kepada para guru untuk selalu meningkatkan kemampuan dan kompetensinya di segala bidang agar menjadi guru yang professional”.¹⁸⁵

Dalam kaitanya dengan evaluasi dan tindak lanjut kepengawasan, maka kepala madrasah harus mengolah dan menganalisis temuan dan data hasil penilaian terhadap guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Pengolahan dan analisis data hasil penilaian ini tentunya menggunakan metode atau teknik tertentu sesuai dengan jenis data dan tujuan analisisnya. Dengan cara itu akan menghasilkan informasi yang akurat dan bermanfaat bagi peningkatan kinerja guru. Sebagai mana yang diungkapkan oleh kepala madrasah berikut.

“dari pelaksanaan evaluasi dan menganalisis hasil supervise saya bisa mendapatkan dan menemukan pendekatan yang cocok untuk masing-masing guru yang berlatar belakang berbeda-beda, pada akhirnya bisa mengukur dan meningkatkan kinerja guru. Dengan begitu akan berimbas pada mutu peserta didik dan kualitas pendidikan”.¹⁸⁶

Dari hasil observasi peneliti bahwa kepala madrasah menjelaskan tujuan dari evaluasi supervise akademik yakni untuk menggali informasi terkait kemampuan guru dalam bidang profesional guru, kompetensi dan social guru. Semua itu untuk kebutuhan lembaga sebagai acuan program yang akan datang.¹⁸⁷ Kepala madrasah selain membimbing, memberi contoh dan memfasilitasi guru

¹⁸⁵ Ahmad Fauzan, *wawancara*, Banyuwangi, 28 April 2021

¹⁸⁶ Ahmad Fauzan, *wawancara*, Banyuwangi, 28 April 2021

¹⁸⁷ Observasi. MA Al Amiriyah. 29 Mei 2021

untuk mengembangkan kemampuan juga selalu memberi support dan motivasi, hal ini dinyatakan oleh kepala madrasah dalam sesi wawancara dengan peneliti.

“dalam kegiatan evaluasi supervise saya selalu memberikan dukungan dan motivasi, tentu harapan saya ada perubahan yang baik dari kegiatan supervise, professional guru meningkat, kompetensinya memadai dan perilaku sosialnya berubah menjadi baik dari kegiatan ini. Dalam sesi rapat itu kesempatan bagi saya untuk melakukan evaluasi kemudian setelah itu saya beri masukan dan motivasi, saya selalu mengaitkan dengan konteks religious dalam kegiatan evaluasi supervise, seperti memberikan pengertian bahwa mengabdikan itu harus bekerja dengan ikhlas dan tuntas, mengajar adalah pekerjaan mulia dan supervise termasuk kesadaran untuk merubah hal jelek menjadi baik”.¹⁸⁸

Hal tersebut senada dengan pernyataan guru di MA Al Amiriyyah dalam wawancara berikut.

“hal yang selalu di sampaikan kepala madrasah ketika rapat setelah pembahasan evaluasi selesai itu memberi motivasi dan semangat mas, contohnya beliau mengingatkan bahwa ketika mengajar harus tuntas artinya harus fokus agar hasilnya dapat meningkatkan prestasi peserta didik. Beliau juga mengaitkan dengan konteks agama, bahwa berlomba dalam kebaikan itu hal yang sangat baik, dalam hal supervise tentunya ini kesempatan untuk meningkatkan itu mas”.¹⁸⁹

Bapak Rofiqi juga menambahkan pernyataannya terkait motivasi dari kepala madrasah saat evaluasi supervise akademik dalam wawancara berikut.

“saya merasa diperhatikan dan dibimbing dengan rasa kekeluargaan oleh kepala madrasah, beliau memberi masukan dan motivasi untuk selalu meningkatkan kemampuan saya, terutama dalam hal pembelajaran. Tujuannya jelas mas mesti untuk kemajuan belajar peserta didik, apalagi sekarang beliau mengadakan event guru favorit saya antusias untuk mengikuti dan membuktikan kepada beliau”.¹⁹⁰

Salah satu fungsi supervise pendidikan yakni memberikan komitmen dan motivasi kepada staf dan anggota sekolah untuk meningkatkan kemampuan mereka. Kepala madrasah selalu berusaha memberikan yang terbaik kepada

¹⁸⁸ Ahmad Fauzan, *wawancara*, Banyuwangi, 28 April 2021

¹⁸⁹ Sri Tumiaty. *Wawancara*. MA Al Amiriyyah, 28 Mei 2021

¹⁹⁰ Moh. Rofiqi, *wawancara*, Banyuwangi, 28 Mei 2021

lembaga dan para guru. Motivasi dan dukungan sangatlah penting dalam sebuah proses pembelajaran dan perkembangan kemampuan guru, guru dan anggota sekolah lain selalu butuh perhatian agar kinerja mereka semakin meningkat.

Pernyataan tersebut sesuai dengan penjelasan kepala madrasah dalam wawancara berikut, “saya rasa memotivasi guru itu penting ya mas, ini bisa memberikan rasa perhatian tersendiri kepada guru-guru, mereka merasa selalu dirangkul dan disayang. Dan motivasi yang bersifat religious juga penting dalam menambah iman dan taqwa para guru”.¹⁹¹

Hasil wawancara di atas diperkuat dengan hasil dokumentasi evaluasi supervise akademik dalam kegiatan berikut.

Gambar 4.4
Kegiatan Evaluasi Supervise Akademik oleh Kepala Madrasah¹⁹²



Dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah dalam melaksanakan evaluasi keberhasilan guru dalam program supervise akademik untuk meningkatkan motivasi guru dilakukan sebanyak dua kali dalam setahun yakni pada akhir semester ganjil dan

¹⁹¹ Ahmad Fauzan, *wawancara*, Banyuwangi, 28 April 2021

¹⁹² Dokumentasi. MA Al Amiriyah

semester genap, dengan melalui tahapan pemabahasan hasil supervise administrasi pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian hasil belajar, kemudian dilanjutkan dengan analisa hasil supervise akademik dan kepala madrasah menindak lanjuti dengan memberikan bimbingan, pengarahan, dan motivasi kepada para guru.

B. Temuan Penelitian

1. Analisis Tingkat Kemampuan Guru Sebagai Basis Pelaksanaan Supervisi Akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi

- a. Kepala madrasah dalam menganalisis tingkat kemampuan guru dengan mengidentifikasi kemampuan guru dalam bidang penyusunan RPP.
- b. Kepala madrasah menganalisis kemampuan guru dengan mengidentifikasi kemampuan guru bidang pembelajaran.
- c. Kepala madrasah mengidentifikasi kemampuan guru dalam melakukan evaluasi pembelajaran.

2. Teknik Pelaksanaan Supervisi Akademik oleh Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi

- a. Kepala madrasah melaksanakan supervise akademik dengan teknik supervise individual berupa kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individu, menilai diri sendiri.
- b. Kepala madrasah melaksanakan supervise akademik dengan teknik supervise kelompok berupa rapat guru, dilakukan setiap akhir bulan untuk membahas terkait administrasi pembelajaran dan pembahasan evaluasi. Diskusi, dilakukan guru ketika jam istirahat dan waktu luang. Seminar,

diadakan oleh kemenag dan instansi lain yang bekerja sama. Organisasi jabatan, pertemuan KKG bertujuan untuk sharing dan berbagi pengalaman dengan guru-guru lain yang sama dalam mata pelajaran.

3. Evaluasi Keberhasilan Guru dalam Program Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Motivasi Guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi

- a. Evaluasi supervise akademik oleh kepala madrasah dilaksanakan dengan menyusun standard evaluasi.
- b. Kepala madrasah melakukan evaluasi formatif dan evaluasi sumatif kepada guru. Dilaksanakan dengan periodic tertentu sesuai dengan jadwal dan pedoman yang telah ditentukan.
- c. Kepala madrasah mengidentifikasi tingkat kesenjangan antara standard evaluasi dengan performen guru dalam melaksanakan pembelajaran.
- d. Kepala madrasah menindak lanjuti hasil evaluasi dengan memberikan dukungan berupa fasilitas untuk pengembangan kompetensi guru, memberikan motivasi kepada para guru untuk berlomba dalam kebaikan dan memanfaatkan evaluasi supervise untuk menambah iman dan ketaqwaan.

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab lima membahas dan menganalisis hasil temuan penelitian berdasarkan pada fokus penelitian, adapun fokus diklasifikasikan menjadi tiga bagian yaitu:

1. Analisis Tingkat Kemampuan Guru sebagai Basis Pelaksanaan Supervisi Akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi

Analisis tingkat kemampuan guru merupakan langkah Kepala madrasah MA Al Amiriyyah untuk mengetahui kemampuan guru yang mencakup aspek personal, profesional, social yang dimiliki oleh guru, dalam melaksanakan supervisi akademik untuk meningkatkan motivasi guru Kepala madrasah menggunakan pendekatan langsung, tidak langsung, dan kolaboratif.

Kepala madrasah dalam melakukan analisis tingkat kemampuan guru yakni dapat dilihat dari kemampuan guru, Kepala Madrasah Aliyah Al Amiriyyah dalam melakukan supervisi sangat memperhatikan kemampuan yang meliputi: (1) kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran, karena itu setiap tahun pelajaran baru Kepala Madrasah Aliyah Al Amiriyyah mewajibkan guru untuk membuat silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, program semester, program tahunan; (2) kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Dalam kemampuan ini ada beberapa tahapan, diantaranya adalah: Tahap Pra Intruksional, adalah tahapan yang ditempuh guru pada setiap saat memulai proses belajar mengajar. Tahap Intruksional, adalah tahap pengajaran atau tahap inti, yakni

tahapan memberikan bahan pelajaran yang telah disusun guru sebelumnya. Tahap Evaluasi dan Tidak Lanjut, adalah tahapan yang bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari tahap instruksional. (3) kemampuan guru dalam evaluasi pembelajaran. Kemampuan ini meliputi: evaluasi sumatif, formatif, laporan hasil evaluasi, perbaikan dan pengayaan.

Kegiatan kepala madrasah dalam menganalisis tingkat kemampuan guru di atas merupakan serangkaian kegiatan dalam pelaksanaan supervisi akademik. Hal tersebut diperkuat dengan pendapat Glikman yang mengatakan bahwa supervisi akademik adalah *“Academic supervision is a series of activities to help teachers develop their ability to manage the learning process for the achievement of learning objectives”*. Serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya mengelola proses belajar mengajar demi pencapaian tujuan pembelajaran”.¹⁹³

Sedangkan tujuan supervisi akademik menurut sergiovani yakni *“Academic supervision is held with the aim of helping teachers develop their professional abilities in understanding academics, monitoring teaching and learning activities in schools, encouraging teachers to apply their abilities in carrying out their teaching tasks”*.¹⁹⁴ Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuannya profesionalnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.

¹⁹³ Glickmen. Carrel D, *Supervision Of Instruction a Developmental Approach*, Boston. 1985

¹⁹⁴ Sergiovani, T.J. *The Principalship. A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon. 1987

Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan proses belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian murid-muridnya. Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Kegiatan supervisi akademik merupakan kegiatan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Kepala Madrasah sebagai supervisor memiliki tanggung jawab untuk membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya, agar guru dalam mengelola proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik sehingga mutu pembelajaran senantiasa dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, untuk memperoleh hasil yang maksimal dari suatu pekerjaan, maka pekerjaan itu harus direncanakan dalam sebuah program dengan baik. Dalam proses penyusunan program supervisi akademik kepala madrasah MA Al Amiriyyah tetap memperhatikan aspek musyawarah. Hal ini dilakukan oleh kepala madrasah agar supervisi bisa berjalan dengan lancar, semua guru merasa terlibat dalam penyusunan, dari itu dalam melaksanakan tugasnya guru akan bekerja dengan penuh tanggung jawab.

Berdasarkan paparan data di lapangan, bahwa dalam menyusun program supervisi kepala madrasah MA Al Amiriyyah telah dibantu oleh beberapa guru

senior yang dianggap berkompeten dalam hal supervisi. Program supervisi akademik kepala madrasah untuk mengetahui tingkat kemampuan guru dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Hal tersebut dilakukan pada awal tahun pelajaran atau setiap awal semester ganjil dan genap. Karena itulah kepala madrasah dalam menyusun supervisi akademik sudah mempersiapkan beberapa langkah yang ditempuh, dengan menggunakan instrument penilaian yang sesuai dengan aspek yang akan diselesaikan yaitu aspek perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, evaluasi hasil belajar siswa, dan aspek tindak lanjut. Hal ini dilakukan kepala madrasah untuk mengembangkan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran.

Kegiatan Kepala Madrasah di atas sesuai dengan teori dari Alfonso, Firth, dan Neville menegaskan *“Instructional supervision is herein defined as: behavior officially designed by the organization that directly affects teacher behavior in such a way to facilitate pupil learning and achieve the goals of organization”*. Supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran. Inilah karakteristik esensial supervisi akademik. Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, sehingga jelas waktu mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut. Desain tersebut terwujud dalam bentuk program supervisi akademik yang mengarah pada tujuan tertentu. Oleh karena supervisi akademik merupakan tanggung jawab bersama antara supervisor dan guru, maka alangkah baik jika programnya didesain bersama oleh supervisor

dan guru. Tujuan akhir supervisi akademik adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya.¹⁹⁵

Berdasarkan hasil uraian di atas, maka dapat di simpulkan bahwa analisis tingkat kemampuan guru sebagai basis pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan mengidentifikasi kemampuan guru bidang administrative berupa perencanaan pembelajaran, seperti silabus, program tahunan, program semester, RPP (rencana pelaksanaan pembelajaran) dan KKM (kriteria ketuntasan minimal). Kepala madrasah mengidentifikasi kemampuan guru bidang substantif berupa sikap guru, penggunaan materi dan strategi, mengembangkan potensi peserta didik. Dengan dilaksanakannya analisis tingkat kemampuan guru kepala madrasah dapat mengetahui kebutuhan guru serta membantu kesulitan guru terkait pendidikan. Kepala Madrasah melakukan analisis tingkat kemampuan guru bertujuan untuk mengembangkan kemampuan guru dalam mengajar dan meningkatkan kualitas pendidikan.

2. Teknik Pelaksanaan Supervisi Akademik oleh Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi

a. Teknik Supervisi Individual

Teknik pelaksanaan supervise akademik mengacu pada pendekatan yang sudah dilakukan oleh kepala madrasah, karena setiap guru memiliki permasalahan dan tingkat kemampuan yang berbeda-beda, maka dalam pelaksanaanya juga sama seperti metode pendekatan yakni harus menyesuaikan kemampuan

¹⁹⁵ Alfonso, R. J., G.R. Firth, dan R.F. Neville. *Instructional Supervision: A Behavioral System*. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1981.

kompetensi guru, professional guru dan social guru. Supervisor dalam pelaksanaan supervise akademik dapat menggunakan pendekatan langsung dan tidak langsung, pendekatan langsung disini yang sifatnya klinis yakni dilakukan secara personal, urgent, seperti pertemuan individu kepala madrasah dengan guru, guru dengan guru senior, kunjungan dan observasi kelas, menilai diri sendiri. Teknik supervise akademik tidak langsung dilaksanakan secara kelompok, supervisor dapat memberikan bimbingan kepada guru dengan tujuan bekerja sama untuk mencapai kesepakatan perbaikan, dalam keadaan kelompok guru baru atau guru yang kompetensi rendah bercampur dengan guru professional, situasi tersebut harus selalu dipantau oleh kepala madrasah agar tidak timpang tindak, maka dari itu teknik kelompok harus dilakukan dengan kontinyu sama seperti halnya teknik individu.

Dalam melaksanakan supervisi akademik terdapat dua teknik yang dapat digunakan, yaitu teknik individual dan teknik kelompok. Teknik supervise merupakan langkah selanjutnya setelah melakukan analisis tingkat kemampuan guru, sekaligus penerapan pendekatan yang telah ditentukan di atas. Kepala madrasah MA Al Amiriyyah dalam melaksanakan tugas supervisi menggunakan dua teknik supervisi akademik, yakni teknik individual dan teknik kelompok.

Pernyataan di atas sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Glickman. *“Directive Supervision is an approach based on the belief that teaching consists of technical skills with known standards and competencies for all teachers to be effective. The supervisor’s role is to inform, direct, model, and assess those*

competencies".¹⁹⁶ Supervisi direktif adalah suatu pendekatan yang didasarkan pada keyakinan bahwa pengajaran terdiri dari hal-hal teknis keterampilan dengan standar dan kompetensi yang diketahui agar semua guru menjadi efektif. Peran supervisor adalah untuk menginformasikan, mengarahkan, model, dan menilai kompetensi tersebut. Teori di atas mengindikasikan bahwa pendekatan langsung merupakan teknik pelaksanaan supervisi akademik yang secara langsung melihat, menilai, menginformasikan kepada guru dalam melaksanakan pembelajaran. Aspek yang dilihat oleh supervisor mencakup semua yang ada dalam guru, yakni kemampuan kompetensi, profesional, sosial guru.

Menurut Sergiovanni, teknik individual ini masuk kedalam supervisi klinik yang bersifat bantuan secara langsung kepada seorang guru. "*face-to-face contact with teachers with the intent of improving instruction and increasing professional growth*".¹⁹⁷ Kontak tatap muka dengan guru dengan maksud untuk meningkatkan pengajaran dan meningkatkan pertumbuhan profesional. Pertemuan kepala madrasah dengan guru ketika berada di kelas atau di ruang kantor merupakan proses supervisi akademik untuk menganalisis kemampuan guru.

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang supervisor, Kepala madrasah MA Al Amiriyyah melakukan kunjungan kelas untuk dapat menyaksikan langsung proses guru mengajar di kelas menyampaikan materi kepada siswa dan juga memberikan arahan kepada guru dalam proses pembelajaran. Seperti dijelaskan pada hasil wawancara dengan bapak Fauzan

¹⁹⁶ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...* 103.

¹⁹⁷ Sergiovanni, T.J. dan R.J. Starrat. *Supervision: Human Perspective*. New York: McGraw-Hill Book Company. 2007. 23.

selaku kepala madrasah MA Al Amiriyyah bahwa minimal sebulan sekali akan berkunjung ke kelas dalam rangka supervisi guru dalam proses kegiatan pembelajaran. Kunjungan langsung merupakan agenda rutin yang dilaksanakan minimal satu bulan sekali sekaligus melihat guru dan memberi arahan guru tentang proses pembelajaran. Selain itu juga ada kunjungan kelas yang sifatnya tidak menentu, atau saat ingin berkunjung ke kelas. Karena ingin mengetahui bagaimana guru mengajar saat diawasi dan tidak diawasi.

Dalam proses kunjungan kelas oleh kepala madrasah yang dilakukan adalah dengan memperhatikan guru saat mengajar, bagaimana guru menyampaikan materi, bagaimana menguasai kelas sehingga peserta didik dapat memperhatikan dan termasuk penggunaan media pembelajaran. Sebagaimana dijelaskan oleh ibu Sri selaku guru yang dikunjungi di dalam kelas saat mengajar. Menyatakan dalam hasil wawancara bahwa kepala madrasah melaksanakan observasi kelas dilihat adalah pembelajarannya bagaimana guru menyampaikan materi kepada peserta didik dan juga penguasaan kelas.

Kepala madrasah juga memperhatikan suasana kelas bagaimana siswa merespon guru saat mengajar, dan jika siswa gaduh saat guru menyampaikan materi maka kepala madrasah akan menegur guru supaya lebih dapat mengelola kelas sehingga siswa dapat lebih memperhatikan.

Hasil penelitian di atas sesuai dengan teori dari Glickman. "*Observation is a two part process first describing what has been seen and then interpreting what it means*".¹⁹⁸ Observasi adalah proses dua bagian pertama menggambarkan apa

¹⁹⁸ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...* 194.

yang telah dilihat dan kemudian menafsirkan apa artinya. Observasi dan kunjungan kelas merupakan kegiatan supervise akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah, dalam operasinya kepala madrasah melihat kemampuan guru dalam mengelola kelas, menyampaikan materi, perilaku peserta didik yang diajar.

Glickman juga menambahkan penjelasan mengenai tujuan observasi dan kunjungan kelas. *“Observations should be used as a base of information to create an instructional dialogue between supervisor and teacher. Using description first when talking to a teacher about his or her classroom creates an instructional dialogue”*.¹⁹⁹ Observasi harus digunakan sebagai dasar informasi untuk menciptakan dialog instruksional antara supervisor dan guru. Observasi harus digunakan sebagai dasar informasi untuk menciptakan dialog instruksional antara supervisor dan guru. Menggunakan deskripsi terlebih dahulu ketika berbicara dengan seorang guru tentang kelasnya menciptakan dialog instruksional. Tujuan informasi yaitu untuk menggali informasi terkait pembelajaran, perkembangan kompetensi guru dan kemampuan guru.

Pelaksanaan observasi dan kunjungan kelas melalui beberapa tahap yakni *“Preconference with teacher, Observation of classroom, Analysis of observation data and planning for postconference, Postconference with teacher, Critique of previous four steps”*.²⁰⁰ Prekonferensi dengan guru, Observasi kelas, Analisis data observasi dan perencanaan pascakonferensi, Pascakonferensi dengan guru, Kritik terhadap empat langkah sebelumnya atau tindak lanjut.

¹⁹⁹ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*195.

²⁰⁰ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*269.

Dalam melaksanakan supervisi akademik untuk meningkatkan motivasi guru, kepala madrasah juga menerapkan pertemuan individu dengan guru yang melakukan kesalahan atau melaksanakan tugas kurang baik dengan menemui saat di kelas, memanggil guru tersebut ke ruang kepala madrasah maupun secara langsung saat kepala madrasah melihat suatu tindakan kesalahan dari guru dan kemudian diberikan penjelasan terkait dengan kesalahan yang dilakukan dan juga sekaligus diberikan pengarahan oleh kepala sekolah. Pertemuan individu merupakan pendampingan yang dilakukan oleh kepala madrasah kepada guru yang memiliki masalah, kegiatan seperti ini dilakukan agar guru dapat dengan leluasa menyampaikan keluhan dan masalah yang tengah dihadapi.

Swearingen (1961) mengklasifikasi jenis percakapan individual ini menjadi empat macam. Pertama, *Classroom Conference*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di dalam kelas ketika murid-murid sedang meninggalkan kelas (istirahat). Kedua, *Office Conference*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di ruang kepala sekolah atau ruang guru, di mana sudah dilengkapi dengan alat-alat bantu yang dapat digunakan untuk memberikan penjelasan pada guru. Ketiga, *Casual Conference*, yaitu percakapan individual yang bersifat informal, yang dilaksanakan secara kebetulan bertemu dengan guru. Keempat, *Observational visitation*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan setelah supervisor melakukan kunjungan kelas atau observasi kelas.

Kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi akademik, menerapkan penilaian diri sendiri yang dilakukan oleh guru-guru setiap Triwulan. Guru akan menerima kuesioner dari kepala madrasah yang berisi mengenai penilaian

administrasi perangkat pembelajaran yang kemudian guru harus memberi skor pada kuesioner tersebut. Sedangkan hasil dari penilaian mandiri tersebut oleh kepala madrasah akan disesuaikan pada saat melaksanakan kunjungan kelas, sesuai atau tidak antara perangkat pembelajaran guru dengan praktik di kelas. Adapun guru dalam menilai diri sendiri adalah menilai administrasi pembelajaran mulai dari prota, promes, RPP, silabus.

Temuan di atas mengenai penilaian pribadi guru sesuai dengan teori dari Glickman. "*Individually planned professional development. Teachers assess their own professional needs, set individual goals and objectives, plan and carry out activities, and assess results*".²⁰¹ Pengembangan profesional yang direncanakan secara individu. Guru menilai kebutuhan profesional mereka sendiri, menetapkan tujuan dan sasaran individu, merencanakan dan melaksanakan kegiatan, dan menilai hasil. Menilai diri sendiri merupakan usaha yang dilakukan kepala madrasah untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki oleh guru, kejujuran guru akan dilihat pada evaluasi di dalam kelas. Hasil penilaian individu akan digunakan untuk tindak lanjut program supervisi.

b. Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervise kelompok merupakan kegiatan yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai supervisor dan guru. Tujuannya sama dengan teknik supervise individual yakni meningkatkan dan mengembangkan kemampuan kompetensi dan profesional guru. Kegiatan yang dilaksanakan oleh kelompok

²⁰¹ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional*...330.

dapat dilakukan dengan rapat guru, diskusi, seminar atau workshop, instansi persatuan guru.

Hasil temuan penelitian di atas sesuai dengan teori dari Glickman mengungkapkan terkait teknik pelaksanaan supervisi akademik yakni menggunakan teknik kolaboratif. *“The long-term goal of the developmental supervisor is to assist the group toward higher levels of development, expertise, and commitment. This can be accomplished through arranging for professional development on collaborative skills, providing observer feedback on group behaviors, encouraging self-study, facilitating reflection on group process, and using a variety of other strategies for group development”*.²⁰² Tujuan jangka panjang dari supervisor perkembangan adalah untuk membantu kelompok menuju tingkat pengembangan, keahlian, dan komitmen yang lebih tinggi. Hal ini dapat dicapai melalui pengaturan pengembangan profesional pada keterampilan kolaboratif, memberikan umpan balik pengamat pada perilaku kelompok, mendorong belajar mandiri, memfasilitasi refleksi pada proses kelompok, dan menggunakan berbagai strategi lain untuk pengembangan kelompok.

Glickman menambahkan penjelasan tujuan dan peran supervisor dalam teknik kelompok. *“Collaborative Supervision is based on the belief that teaching is primarily problem solving, whereby two or more persons jointly pose hypotheses to a problem, experiment, and implement those teaching strategies that appear to be most relevant in their own surroundings. The supervisor’s role is to guide the problem solving process, be an active member of the interaction,*

²⁰² Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*316.

*and keep the teachers focused on their common problems”.*²⁰³ Supervisi kolaboratif didasarkan pada keyakinan bahwa mengajar terutama pemecahan masalah, di mana dua orang atau lebih bersama-sama mengajukan hipotesis untuk masalah, bereksperimen, dan menerapkan strategi pengajaran yang tampaknya paling relevan di lingkungan mereka sendiri. Peran supervisor adalah untuk memandu proses pemecahan masalah, menjadi anggota aktif dari interaksi, dan menjaga agar guru tetap fokus pada masalah bersama mereka. Indikasi dari teori tersebut yaitu adanya kerja sama antara satu atau lebih guru, supervisor dengan guru dalam mengembangkan kompetensi untuk tujuan pendidikan. Kepala madrasah memberi fasilitas berupa pembinaan dan peningkatan melalui seminar dan kelompok kerja guru.

Kepala madrasah ketika melaksanakan supervise kelompok dapat menggunakan strategi dan pendekatan yang telah dilakukan di awal, kepala madrasah bertanggung jawab dan memfasilitasi kegiatan dengan baik untuk pencapaian perkembangan guru. Pelaksanaan supervise kelompok dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti rapat guru, diskusi kelompok, seminar, workshop dan lainnya.

Supervisi akademik untuk meningkatkan motivasi guru di MA Al Amiriyyah yang dilakukan oleh kepala madrasah yakni rapat guru dilakukan secara rutin dan mendadak. Rapat yang rutin dilakukan setiap sebulan sekali untuk mengevaluasi program-program yang telah berjalan dan juga merumuskan program yang akan dilaksanakan di waktu yang akan datang. Seperti disampaikan

²⁰³ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*103.

oleh bapak Fauzan selaku kepala madrasah pada hasil wawancara bahwa setiap satu bulan sekali diadakan rapat guru yang dilaksanakan di awal bulan untuk mengevaluasi bulan sebelumnya dan untuk menentukan langkah di bulan yang akan berjalan. Dalam rapat guru tersebut juga disampaikan beberapa hasil supervisi yang telah dilakukan, mengenai ide-ide kreatif guru, sehingga guru yang lain juga akan mengetahui ide kreatif dan inovatif tersebut untuk diterapkan bersama-sama demi kemajuan madrasah.

Temuan penelitian di atas sesuai dengan teori dari Glickman. "*Teacher centers. Teachers can meet at a central location to engage in professional dialogue, develop skills, plan innovations, and gather or create instructional materials*".²⁰⁴ Guru dapat bertemu di lokasi pusat atau kantor kepala madrasah untuk terlibat dalam dialog profesional, mengembangkan keterampilan, merencanakan inovasi, dan mengumpulkan atau membuat bahan ajar. Dalam rapat guru kepala madrasah dapat menyampaikan pengertian terkait fungsi rapat, menyatukan pandangan-pandangan guru tentang konsep umum, makna pendidikan dan fungsi sekolah dalam pencapaian tujuan pendidikan itu di mana mereka bertanggung jawab bersama-sama, mendorong guru untuk menerima dan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan mendorong pertumbuhan mereka, menyatukan pendapat tentang metode kerja yang akan membawa mereka bersama ke arah pencapaian tujuan pengajaran yang maksimal di sekolah tersebut.

Pelaksanaan supervise kelompok selanjutnya yakni diskusi dilakukan oleh guru-guru yang membahas hal-hal terkait dengan kegiatan sekolah. Diskusi dapat

²⁰⁴ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*329.

dilakukan oleh guru secara formal ataupun informal, diskusi pada saat jam istirahat atau bertemu dengan guru lain dalam forum resmi. Hasil temuan di atas sesuai dengan teori dari Glickman. *“Teacher institutes. Teachers participate in intensive learning experiences on single, complex topics over a period of consecutive days or weeks”*.²⁰⁵ Guru berpartisipasi dalam pengalaman belajar intensif pada topik tunggal yang kompleks selama beberapa hari atau minggu berturut-turut. Sesama guru dapat bertukar pikiran dan strategi pembelajaran yang efektif dan efisien.

Kepala madrasah juga mendelegasikan para guru untuk mengikuti seminar yang diadakan oleh instansi lain misalkan dari Kemenag. Bapak Fauzan menyatakan dalam wawancara bahwa segala pendelegasian seminar guru selalu difasilitasi dalam rangka untuk peningkatan kompetensi dan kualitas guru, baik yang mengadakan lembaga sendiri maupun instansi lain. Seminar mengenai model pembelajaran yang baik dan menarik juga diikuti oleh guru-guru. Temuan penelitian di atas sesuai dengan teori dari Glickman. *“The new teacher is provided ongoing, intensive assistance throughout at least the first year of teaching. This support includes such things as an assigned mentor; an orientation to the school and community; assistance from a support team including the mentor, other teachers, and a supervisor; training in classroom management and effective teaching; and support seminars focused on beginning teachers' concerns”*.²⁰⁶ Guru baru diberikan bantuan intensif yang berkelanjutan selama setidaknya tahun pertama mengajar. Dukungan ini mencakup hal-hal seperti

²⁰⁵ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*329.

²⁰⁶ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*329.

mentor yang ditugaskan; orientasi ke sekolah dan masyarakat; bantuan dari tim pendukung termasuk mentor, guru lain, dan supervisor; pelatihan dalam manajemen kelas dan pengajaran yang efektif; dan dukungan seminar berfokus pada kekhawatiran guru pemula.

Teori lain juga dikemukakan oleh Sergiovanni. *“Mentoring is a form of collaborative peer supervision focused on helping new teachers or beginning teachers successfully learn their roles, establish their self images as teachers figure out the school and its culture, and understand how teaching unfolds in real class rooms”*.²⁰⁷ Mentoring adalah bentuk supervisi kolaboratif yang berfokus pada membantu guru baru atau guru pemula berhasil mempelajari peran mereka, membangun citra diri mereka sebagai guru mengetahui sekolah dan budayanya, dan memahami bagaimana pengajaran berlangsung di ruang kelas yang sebenarnya. Seminar bermaksud untuk memanfaatkan sebaik-baiknya produktivitas berpikir secara kelompok berupa saling bertukar pengalaman dan saling koreksi antara anggota kelompok yang lain.

Dari hasil wawancara dengan bapak Fauzan, Kegiatan workshop ini dilaksanakan tidak rutin hanya sesuai dengan kebutuhan, untuk mencari solusi pada suatu masalah atau kendala yang dialami guru. Hasil temuan penelitian di atas sesuai dengan teori dari Glickman. *“Skill development programs, this consists of several workshops over a period of months, and classroom coaching between workshops to assist teachers in transforming new skills to their daily*

²⁰⁷ Sergiovanni, T.J. dan R.J. Starrat. *Supervision: Human Perspective*...23.

teaching".²⁰⁸ Program pengembangan keterampilan, ini terdiri dari beberapa lokakarya selama beberapa bulan, dan pembinaan kelas antar lokakarya untuk membantu para guru dalam mentransformasikan keterampilan baru ke dalam pengajaran sehari-hari mereka.

Workshop bertujuan supaya guru dapat menyusun contoh model satuan pelajaran untuk tiap bidang studi yang meliputi: Keterampilan dalam merumuskan tujuan instruksional khusus, Keterampilan dalam memilih materi pelajaran yang relevan dengan tujuan yang ditentukan, Keterampilan dalam mengatur langkah-langkah kegiatan belajar baik guru maupun murid, Keterampilan menggali sumber-sumber bahan pelajaran yang dibutuhkan, Keterampilan dalam membuat alat-alat peraga sendiri sesuai perkembangan teknologi tepat (media), Keterampilan dalam menyusun beberapa bentuk test obyektif, Keterampilan untuk ikut serta mengatasi faktor-faktor serta mengatasi faktor-faktor psikologi yang dialami guru.

Kepala madrasah juga memfasilitasi guru untuk mengikuti organisasi guru diantaranya adalah KKG (kelompok kerja guru), untuk peningkatan kompetensi guru. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bapak Fauzan selaku kepala madrasah, bahwa guru difasilitasi untuk kegiatan KKG. Hasil temuan penelitian sesuai dengan teori dari Glickman. *Professional learning communities. Groups of teachers develop a set of common beliefs, share leadership, engage in collective learning, and collaborate on curriculum and instructional improvement efforts,*

²⁰⁸ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*329.

*with all of these activities focused on the improvement of student learning.*²⁰⁹

Komunitas belajar profesional. Kelompok guru mengembangkan seperangkat keyakinan umum, berbagi kepemimpinan, terlibat dalam pembelajaran kolektif, dan berkolaborasi dalam upaya perbaikan kurikulum dan instruksional, dengan semua kegiatan ini difokuskan pada peningkatan pembelajaran siswa. Organisasi jabatan memiliki nilai sosial, guru-guru memperoleh ide-ide yang praktis dan inspirasi dari pidato-pidato yang dapat memperkaya pengetahuan dan pengalaman.

Dari hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah MA Al Amiriyyah dalam melaksanakan supervise akademik menggunakan dua teknik supervise sesuai dengan pendekatan yang telah digunakan oleh kepala madrasah. Teknik supervise individual dilakukan secara langsung kepada para guru, pelaksanaannya dengan kunjungan dan observasi kelas, pertemuan individu dan menilai pribadi guru. Sedangkan teknik supervise kelompok dilakukan secara kolaboratif, berkelompok. Kepala madrasah melaksanakan teknik supervise kelompok pada kegiatan rapat guru, seminar, workshop, kelompok kerja guru.

Dalam melaksanakan teknik supervise akademik peran kepala madrasah sangatlah vital, harus menggunakan strategi khusus, memahami emosional guru, kemampuan guru dan segala hal yang menyangkut dengan guru. Kepala madrasah dapat mencoba dan menerapkan berbagai teknik supervise akademik yang telah banyak dikemukakan oleh para ahli supervise pendidikan. Masih banyak teknik yang belum digunakan kepala madrasah, menerapkan teknik lain yang berpotensi

²⁰⁹ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*330.

untuk perkembangan guru adalah saran terbaik, karena kemampuan guru berbeda-beda. Maka dari itu guru membutuhkan teknik lain yang lebih kreatif dan inovatif agar meningkatkan kemampuan guru.

3. Evaluasi Keberhasilan Guru dalam Program Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Motivasi Guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi

Evaluasi program supervisi pendidikan adalah pemberian estimasi terhadap pelaksanaan supervisi pendidikan untuk menentukan keefektifan dan kemajuan dalam rangka mencapai tujuan supervisi pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam evaluasi program supervisi pendidikan untuk perbaikan pengajaran melibatkan penentuan perubahan yang terjadi pada periode tertentu, perubahan yang diharapkan dari semua personel dalam supervisi dan dalam perbaikan program melibatkan kepala sekolah (supervisor), guru, dan murid. Supervisor dan guru bekerjasama untuk membawa perubahan-perubahan dalam diri anak didik. Lebih dari pada itu semua yang harus dipertimbangkan sebagai ruang lingkup supervisi pendidikan adalah meliputi rencana perbaikan, organisasi perencanaan, tujuan yang akan dicapai, teknik-teknik pencapaian tujuan, dan perubahan-perubahan yang dilakukan di bidang kurikulum dan bimbingan.

Evaluasi program supervisi pendidikan tidak berarti mengevaluasi suatu rancangan program supervisi pendidikan dalam arti rencana. Evaluasi program supervisi pendidikan berusaha menentukan sampai seberapa jauh tujuan supervisi pendidikan yang telah tercapai. Oleh sebab itu bukan saja programnya yang dievaluasi tetapi juga proses pelaksanaan dan hasil supervisi pendidikan. Bahkan

ruang lingkup evaluasi supervisi pendidikan menyangkut semua komponen yang terkait dalam pelaksanaan supervise pendidikan. Komponen tersebut meliputi aspek personel, aspek material, dan aspek operasional dalam supervisi pendidikan.

Sebagaimana aktivitas pendidikan yang menentukan hasilnya dalam jangka panjang, supervisi pendidikan juga demikian, hasil yang dicapai dalam pelaksanaan supervisi pendidikan terutama yang berkenaan dengan manusia baru dapat dilihat dalam jangka panjang. Sedangkan hasil supervise pendidikan yang dapat diketahui dengan cepat hanya penampakan hasil sementara. Dan hal ini akan menimbulkan kesulitan bagi kita dalam mengevaluasi program supervisi pendidikan, mengingat ruang lingkup yang akan dievaluasi dalam supervisi pendidikan sangat luas, dimana selain guru dan staf sekolah, programpun merupakan sasaran evaluasi program supervise pendidikan.

Hal ini sangat sesuai dengan apa yang dikatakan Elsbree dkk. Dalam buku *"Elementary School Administration and supervision"*. *An important characteristic of modern supervision is its emphasis on evolution, including evaluation of the teacher and the school program.*²¹⁰ Dengan demikian berdasarkan penjelasan Elsbree dkk, di atas maka ciri utama supervisi pendidikan yang modern adalah adanya penekanan pada evaluasi, termasuk evaluasi terhadap keberhasilan guru, dan keberhasilan program sekolah. Adapun program-program yang dapat dilakukan oleh seorang supervisor guna meningkatkan mutu pendidikan diantaranya, mengorganisasi dan membina guru-guru. Guru sebagai salah satu kelompok personalia dalam dunia pendidikan tidak bisa lepas dari masalah dan

²¹⁰ Elsbree, Mc Nally, and Wync, *Elementary School Administration and supervision*. 1967 :166.

pendekatan. Bagaimanapun masalahnya dan pendekatan apapun yang dipakai, jelas menunjukkan guru - guru itu memang perlu diorganisasi. Lebih-lebih dinegara kita mengingat jumlah tenaga guru masih kurang, masih banyak guru darurat, dan proporsi guru belum sesuai dengan bidang studi yang ada. Mereka membutuhkan organisasi dari pihak supervisor agar mereka dapat berpartisipasi dengan sebaik-baiknya dalam pendidikan.

Kepala madrasah dalam melaksanakan evaluasi supervise akademik dilakukan secara periodic. Secara garis besar evaluasi dilaksanakan sesuai dengan pendekatan dan pelaksanaan evaluasi yang telah diterapkan oleh kepala madrasah, yakni evaluasi formatif digunakan untuk pendekatan supervise yang bersifat langsung atau klinis. Evaluasi sumatif dilakukan dengan pendekatan tidak langsung atau kelompok, dilaksanakan sesuai jadwal diakhir semester.

Hasil temuan penelitian di atas selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Glickman.

*“There are two broad purposes of educational evaluation. Formative evaluation is intended to improve a program. It is carried out while the program is in progress and can be ongoing throughout the life of the program. Summative evaluation results in a definitive judgment about the value of a program. It is carried out after a program has been in existence for a period of time. A summative evaluation is usually the basis for a decision about whether the program will continue, undergo major revisions, or be terminated. Formative and summative program evaluations are not always mutually exclusive. For instance, data gathered for formative evaluations might be reanalyzed later as part of a summative evaluation”.*²¹¹

Ada dua tujuan umum evaluasi pendidikan. Evaluasi formatif dimaksudkan untuk memperbaiki suatu program. Dilakukan pada saat program sedang berlangsung dan dapat berlangsung terus menerus sepanjang umur

²¹¹ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*288.

program. Evaluasi sumatif menghasilkan penilaian definitif tentang nilai suatu program. Hal ini dilakukan setelah program telah ada untuk jangka waktu tertentu. Evaluasi sumatif biasanya menjadi dasar keputusan tentang apakah program akan dilanjutkan, mengalami revisi besar, atau dihentikan. Evaluasi program formatif dan sumatif tidak selalu saling eksklusif. Misalnya, data yang dikumpulkan untuk evaluasi formatif dapat dianalisis kembali nanti sebagai bagian dari evaluasi sumatif.

Evaluasi formatif guru merupakan penilaian proses supervise yang dilakukan oleh kepala madrasah. Apakah kinerja guru dalam mengelola kelas sudah berjalan dengan baik atau belum. Tentunya evaluasi tidak hanya menilai dan menganalisis sebuah temuan dari tindakan guru, akan tetapi juga melaksanakan tindak lanjut evaluasi kepada para guru sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Kepala madrasah dalam melaksanakan evaluasi formatif bertujuan untuk kepentingan guru yakni membantu meningkatkan dan mengembangkan kemampuan professional, kompetensi dan komitmen guru.

Dari hasil temuan penelitian di atas sesuai dengan teori dari Glickman.

*“Formative teacher evaluation is a supervisory function intended to assist and support teachers in professional growth and the improvement of teaching. It is focused on the needs of teachers rather than on the organization’s need for accountability. While summative evaluation is concerned with a summary of performance over a specific time period, formative evaluation is on going and concerned with continuous improvement. Rather than relying on standardized evaluation instruments that gather data on all essential performance criteria, formative evaluation is usually based on a selected focus for instructional improvement (e.g., questioning techniques, student participation, classroom movement, implementing a new instructional model), with the focus changing over time”.*²¹²

²¹² Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*289.

Evaluasi formatif guru adalah fungsi pengawasan yang dimaksudkan untuk membantu dan mendukung guru dalam pertumbuhan profesional dan peningkatan pengajaran. Ini difokuskan pada kebutuhan guru daripada kebutuhan organisasi akan akuntabilitas. Sementara evaluasi sumatif berkaitan dengan ringkasan kinerja selama periode waktu tertentu, evaluasi formatif sedang berlangsung dan berkaitan dengan perbaikan terus-menerus. Daripada mengandalkan instrumen evaluasi standar yang mengumpulkan data pada semua kriteria kinerja penting, evaluasi formatif biasanya didasarkan pada fokus yang dipilih untuk perbaikan pembelajaran (misalnya, teknik bertanya, partisipasi siswa, gerakan kelas, menerapkan model pembelajaran baru), dengan fokus berubah seiring waktu.

Evaluasi sumatif yang dilakukan oleh kepala madrasah mengacu pada periode tertentu yakni diakhir semester ganjil dan genap. Tujuan kepala madrasah yaitu untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan dan kompetensi guru. Evaluasi sumatif juga tidak terlepas dari penilaian kualitas pengajaran guru dan bidang lain yang menyangkut tentang guru. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dari Glickman.

“Summative teacher evaluation is an administrative function intended to meet the organizational need for teacher accountability. It involves decisions about whether a teacher should be granted tenure, placed on probation or terminated, and in some cases, whether a teacher should receive a bonus or salary increase for outstanding performance. Summative evaluation is based on policies that mandate its purpose, frequency, and procedures. Teacher performance is usually documented on an evaluation form. On the form, an administrator completes checklists, rating scales, or narratives indicating the extent to which the teacher has met performance criteria. Evaluation forms usually are standard (same criteria for all teachers) and global (general enough to apply to teachers with different responsibilities). Summative evaluations

*typically judge teachers on the quality of their instruction as well as other areas, such as compliance with school regulations, cooperation with administration and colleagues, completion of extracurricular assignments, and so on”.*²¹³

Evaluasi guru sumatif merupakan fungsi administratif yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan akuntabilitas guru. Ini melibatkan keputusan tentang apakah seorang guru harus diberikan masa jabatan, ditempatkan dalam masa percobaan atau diberhentikan, dan dalam beberapa kasus, apakah seorang guru harus menerima bonus atau kenaikan gaji untuk kinerja yang luar biasa. Evaluasi sumatif didasarkan pada kebijakan yang mengamanatkan tujuan, frekuensi, dan prosedurnya. Kinerja guru biasanya didokumentasikan pada formulir evaluasi. Pada formulir, administrator melengkapi daftar periksa, skala penilaian, atau narasi yang menunjukkan sejauh mana guru telah memenuhi kriteria kinerja. Bentuk evaluasi biasanya standar (kriteria yang sama untuk semua guru) dan global (cukup umum untuk diterapkan pada guru dengan tanggung jawab yang berbeda). Evaluasi sumatif biasanya menilai guru pada kualitas pengajaran mereka serta bidang lain, seperti kepatuhan terhadap peraturan sekolah, kerjasama dengan administrasi dan rekan kerja, penyelesaian tugas ekstrakurikuler, dan sebagainya.

Usaha tindak lanjut evaluasi supervise akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah yakni memberikan dukungan berupa fasilitas untuk pengembangan kompetensi guru, memberikan motivasi kepada para guru untuk berlomba dalam kebaikan dan memanfaatkan evaluasi supervise untuk menambah iman dan ketaqwaan. Motivasi merupakan dorongan dan stimulus atau rangsangan

²¹³ Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. *Supervision and instructional...*288.

terhadap kinerja guru agar memberikan dampak yang positif terhadap pembelajaran kepada peserta didik.

Temuan penelitian tersebut sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Sergiovanni dan Starratt, menyatakan bahwa. *"The job of the supervisor is to provide assistance, support, and profesional development opportunities. Teacher respond to profesional norms, and their performance becomes more expansive"*.²¹⁴

Lebih lanjut menurut Sergiovanni, motivasi kerja adalah keinginan (*desire*) dan kemauan (*willingness*) seseorang untuk mengambil keputusan, bertindak, dan menggunakan seluruh kemampuan psikis, sosial, dan kekuatan fisiknya dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Dari itu dapat diketahui bahwa kepala madrasah selalu berusaha memberikan dukungan, motivasi kepada para guru yang bertujuan untuk memberikan dorongan dan kemauan terhadap kinerja guru. Sehingga guru dapat semangat dan merasa diperhatikan oleh kepala madrasah dalam pembelajaran.

Dari pembahasan dan analisis dapat disimpulkan bahwa evaluasi keberhasilan guru dalam program supervise akademik di MA Al Amiriyah yakni, evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi formatif guru adalah fungsi pengawasan yang dimaksudkan untuk membantu dan mendukung guru dalam pertumbuhan profesional dan peningkatan pengajaran. Sementara evaluasi sumatif berkaitan dengan ringkasan kinerja selama periode waktu tertentu, evaluasi guru sumatif merupakan fungsi administratif yang dimaksudkan untuk

²¹⁴ Sergiovanni, T.J. dan R.J. Starrat. *Supervision: Human Perspective*. New York: McGraw-Hill Book Company. 2007.

memenuhi kebutuhan organisasi akan akuntabilitas guru. Kepala madrasah dalam kegiatan tindak lanjut evaluasi juga memberikan motivasi dan dukungan kepada guru untuk memanfaatkan supervise akademik sebagai wadah meningkatkan kemampuan para guru.

BAB VI

PENUTUP

Berdasarkan temuan dan pembahasan penelitian terhadap Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Motivasi Guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi, peneliti memberikan kesimpulan dan saran sebagai berikut.

A. Kesimpulan

1. Analisis Tingkat Kemampuan Guru Sebagai Basis Pelaksanaan Supervisi Akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi, yaitu: Pertama, Kepala Madrasah mengidentifikasi kemampuan guru dalam bidang penyusunan RPP (rencana pelaksanaan pembelajaran). Kedua, Kepala Madrasah mengidentifikasi kemampuan guru bidang pembelajaran. Ketiga, Kepala Madrasah mengidentifikasi kemampuan guru dalam melakukan evaluasi pembelajaran.
2. Teknik Pelaksanaan Supervisi Akademik Oleh Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi, yaitu: Pertama, Kepala Madrasah menggunakan teknik supervise individual berupa kunjungan dan observasi kelas, pertemuan individu dan menilai pribadi guru. Kedua, Kepala Madrasah menggunakan teknik supervise kelompok berupa kegiatan rapat guru, seminar, workshop, kelompok kerja guru.
3. Evaluasi Keberhasilan Guru dalam Program Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Motivasi Guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah

Blokagung Banyuwangi, yaitu: Pertama, Kepala Madrasah menyusun standar evaluasi. Kedua, Kepala Madrasah melakukan evaluasi formatif dan evaluasi sumatif kepada guru. Ketiga, Kepala Madrasah mengidentifikasi tingkat kesenjangan antara standard evaluasi dengan performen guru dalam melaksanakan pembelajaran. Keempat, Kepala Madrasah menindak lanjuti hasil evaluasi dengan memberikan motivasi dan dukungan kepada guru.

B. Saran

1. Bagi Kepala Madrasah

Sebagai bahan informasi yang berguna untuk meningkatkan kompetensi kepengawasan, sehingga fungsi controlling pada diri kepala madrasah mewedahi dan menjembatani berbagai hambatan dan kesulitan guru sehingga memacu peningkatan professional kinerja guru.

2. Bagi Guru

Sebagai bahan informasi yang berguna untuk terus meningkatkan kemampuan guru.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Agar melakukan penelitian lebih spesifik supaya hasil penelitiannya lebih mendalam berkaitan dengan supervisi akademik kepala madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi. Nur. 2014. *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori dan Praktek*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ajasan. Usman. U, Niswanto. 2016. Judul : *Efektivitas pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Negeri 1 Meulaboh*. Jurnal PPs Prodi Administrasi Pendidikan, Unsyiah, Darussalam Banda Aceh, Vol.4 No.3.
- Alfonso, R. J., G.R. Firth, dan R.F. Neville. 1981. *Instructional Supervision: A Behavioral System*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Ametembun, N.A. 1993. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Andy Schmith, *Begining Management of Human Resources*.
- Arifin, Zainal. 2009. *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi. Abdul Jabar, Safrudin. 2004. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto. Suharsimi, 2006. *Dasar-dasar Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Ar-Rifa'I. 1999. *Tafsir Ibnu Katsir*.
- Arrosit. Ahmad Ma'ruf Muzaidin. Tesis. 2021. *Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. (Studi Kasus Di Ma Ma'arif Al Falah Ngrayun Ponorogo)*. Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
- Arumi. Putri. Tesis. 2018. *Model Supervisi Akademik dalam pengembangan Mutu Pembelajaran Pesantren di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo*.
- Asniarny. 2019. *Junal. Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kota Dumai*.
- Ath-Thobari. Abu Ja'far Muhammad bin Ja'far, 2007. *Tafsir Ath-Thobari*, Penerjemah: Ahsan Askan. Jakarta: Pustaka Azzam.

- B. Uno. Hamzah, 2017. *Teori Motivasi dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Briggs, Thomas H. and Joseph Justman, 1954. *Improving Instruction Through Supervision*, New York: The Mac Milland Company.
- Briggs. Thomas. H., and Justman. Joseph, 1954.
- Chester T. Mc Nerney, 1951. *Education Supervision*. New Mc. Graw Hill Book Company.
- Chrintenson, C., T.W. Johnson, dan J.E. Stinson. 1982. *Supervising*. California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Creswell. John W, 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches Second Edition*, California: Sage Publications.
- Daresh, J. C. 1989. *Supervision as a Proactive Process*. New York & London: Longman.
- Daryanto, 2011. *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Departemen Agama RI, 1992. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: Proyek Pengadaan Kitab Suci al-Qur'an.
- Direktorat Tenaga Kependidikan, Dirjen PMPTK. 2007. *Supervisi Akademik Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru*. Depdiknas.
- Dodd, W.A. 1972. *Primary School Inspection in New Countries*. London: Oxford University Press.
- E. Mulyasa, 2006. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Elsbree, Mc Nally, and Wyne, 1967. *Elementary School Administration and supervision*.
- Glickman, 2002. *Leadership for Learning: how to help teachers succeed*. New York: Association for Supervision & Curriculum Development.
- Glickman, Stephen P. Gordon, Jovita M. Ross-Gordon. 2017. *Supervision and instructional leadership: a developmental approach*. New York: Pearson.
- Glickmen. Carl D., 1985. *Supervision Of Instruction a Developmental Approach*, Boston.

- Gwynn, J.M. 1961. *Theory and Practice of Supervision*. New York: Dodd, Mead & Company.
- Hadi Prasongko. Priyo. Tesis. 2019. *Pelaksanaan Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru*. Studi Kasus di MTs Ma'arif 017 Kalikuning Pacitan.
- Hamalik. Oemar. 2013. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Hasibuan. Malayu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Huse, E.F. dan J. L. Bowditch. 1973. *Behavior in Organization*. New York: Addison-Wisley Publishing Company.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, 1985. *Organiversies*. Texas: Business Publication, Inc.
- James. A.F. Stoner. *Management*.
- Karomi. Nur Afifah. 2019. *Implementasi supervise akademik kepala sekolah untuk meningkatkan orientasi lulusan. (Studi multikasus di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Pronojiwo dan Sekolah Menengah Atas Candipuro, Kabupaten Lumajang)*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Kenneth, N. Wexley, Gary A. Yukl, 1977. *Organizational Behavior and Personal Psychology*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Kimbal. Wiles, dan John T. Lovell, 1975. *Supervision for Better School*, New Yersey: Pritice hall, Inc., Englewood Clifiis, Fourth Edition.
- Kompri. 2019. *Motivasi Pembelajaran Perspektif Guru dan Siswa*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Koontz. Harold, Weihrich. Heinz, 1997. *Management Ninth Edition*, New York: McGrawHill Book Company.
- Mangkunegara . AA. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen SDM Perusahaan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A.H. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Bros.
- Mattew B. Miles, A. Michael Huberman, Jhonny Saldana, 2014. *Qualitative Data Analysis : A Method Sourcebook*, Arizona: Sage Publication.

- Messi, Sari. W.A., Murniyati. Jurnal, 2018. *Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru*.
- Mulyasa, Enceng, 2012. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta. Bumi Aksara.
- Mulyasa. E., 2006. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mustaghfirin. Tesis. 2019. *supervisi akademik pengawas dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Bonang Demak*. UIN Walisongo Semarang.
- Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007, *Tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah*.
- Piet, Sahertian. 2010, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Prasojo, D. Lantip., Sidiyono. 2011. *Supervisi Pendidikan*, Gava Media. Yogyakarta.
- Purwanto. Ngalim, 2005. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosadakarya.
- Purwanto. Ngalim, 2017. *Psikologi Pendidikan*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Rangkuti. Novi Andriyani. 2020. *Tesis, Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Swasta Islam Terpadu Al-Fauzi Medan*.
- Robbins, S.P. 1984. *Management, Concepts and Practices*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, Inc.
- Robert C. Beck. 1990. *Motivation Theories and Principle*, New Jersey: Prentice Hall, Englewods. Cliffs.
- Rusdiana. H.A., 2015. *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung. Pustaka Setia.
- S. Tatang, 2016. *Supervisi Pendidikan*, Bandung. Pustaka Setia.
- Sagala. Syaiful, 2010. *Supervisi Pembelajaran: dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sahertian. Piet A., 2016. *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta. Rineka Cipta.

- Sardiman, 2006, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rajawali Press.
- Sardiman, 2006. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rajawali.
- Sergiovanni, T.J. dan R.J. Starrat. 2007. *Supervision: Human Perspective*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Sergiovanni, T.J. The Principalship, 1987. *A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Shihab. M.Quraisy, 2007. *Membumikan al-Qur'an*. Bandung: Mizzan.
- Sondang P. Siagian. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sugiyono, 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Bandung. Alfabeta.
- Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardan. Dadang, 2014. *Supervisi Profesional Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, Alfabeta, Bandung.
- Sukmadinata. Nana Syaodih. 2009. *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sulistiyani. Ambar Teguh, Rosidah. 2009. *Manajemen SDM*. Yogyakarta.
- Sunyono. Danang, 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. (Praktek Penelitian). Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno. 2018. *Implementasi Supervisi Akademik Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Sekolah Dasar Islam Terpadu*. SD-IT Harapan Bunda Purwokerto.
- Tabiin, Tesis. 2017. *Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI Madrasah di KKMI Kecamatan Penjaringan Jakarta Utara*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Tatang S. 2016. *Supervisi Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung.
- Tholkhah. Imam dan Barizi. Ahmad, 2004. *Membuka Jendela Pendidikan, Mengurai Akar Tradisi dan Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 14 Tahun 2005. Bab III Pasal 7.
Tentang Guru dan Dosen.

Usman, Moh. User, 2017. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja
Rosdakarya.

Webster's New World Dictionary. 1951. Houghton Mifflin Harcourt.

Widoyoko, Eko Putro. 2014. *Manajemen Kelas*, Bandung: Alfabeta.

Wiles. Kimbal, Lovell. John T., 1975. *Supervision for Better School*, New Jersey:
Pritice hall, Inc., Englewood Clifiis, Fourth Edition.

William H. Burton and Lea J. Bruechkner. 1955.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1

Pernyataan Keaslian Tulisan

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini adalah :

Nama : Maid Aly Ainul Ghurri
NIM : 0849119001
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (S2)
Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Motivasi Guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi Tahun Ajaran 2021/2022” ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, September 2021
Yang menyatakan


MAID ALY AINUL GHURRI
NIM : 0849119001

Lampiran 2

Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website: www.iain-jember.ac.id Email: pan.iainjbr@gmail.com

No : B.603/In.20/PP.00.9/PS/3/2021 12 Maret 2021
Lampiran :-
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Kepada Yth.
Kepala Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi

di-


tempat

Assalamu'alaikum Wt. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Maid Aly Ainul Ghurni
NIM : 0549119001
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S2
Judul : Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Motivasi Guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi Tahun Ajaran 2021/2022
Pembimbing 1 : Dr. Hepni, S.Ag, M.M
Pembimbing 2 : Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I
Waktu Penelitian : ± 3 bulan (terhitung mulai tanggal di terbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wt. Wb.

Direktur

 Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
 NIP. 196101041987031006

Lampiran 3

Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian



المدرسة العالية الاميرية البلاغي

MADRASAH ALIYAH AL AMIRIYAH

BLOKAGUNG TEGALSARI BANYUWANGI JAWA TIMUR

e-mail : ma.alamiriyyah@gmail.com

website : www.blokagung.net

Alamat: Jl. PP. Darussalam Blokagung Karangdoro Tegalsari Kode Pos 68491 Banyuwangi Telp. 0333-845973

TERAKREDITASI A
NSM : 131235100016
NPSN : 20579391

SURAT KETERANGAN

Nomor : 31.1/MAA/P.6/006/VII/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini kepala Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Tegalsari Banyuwangi menerangkan dengan sebenarnya bahwa :

Nama : **MAID ALY AINUL GHURRI**
Tempat Tanggal Lahir : SUMEDANG SARI, 25 MEI 1996
Status : MAHASISWA
NIM / NIMKO : 0 / 0849119001
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan (FTK)
Program : Manajemen Pendidikan Islam
Lembaga : INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER

Yang bersangkutan benar-benar telah melaksanakan Kegiatan Penelitian, di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Tegalsari Banyuwangi.

Tanggal Penelitian : 25 mei s.d 13 Juli 2021
Judul Penelitian : **implementasi Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Motivasi Guru Di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi Tahun Ajaran 2021/2022**

Penelitian Tersebut Berlangsung baik dan tidak mengganggu pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah kami.

Demikian surat keterangan Penelitian ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Blokagung, 13 Juli 2021
Kepala Madrasah

AHMAD FAUZAN, S.Pd.I, S.Pd.
NIPY : 31205990120039

Lampiran 4

Dokumentasi



Lampiran 5

Instrument Penelitian

A. Pedoman Observasi

1. Gambaran situasi lokasi penelitian.
2. Proses supervisi akademik yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.
3. Proses kegiatan pelaksanaan supervisi dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.

B. Pedoman Wawancara

1. Kepada Kepala Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi
 - a. Bagaimana analisis tingkat kemampuan guru sebagai basis pelaksanaan supervisi akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi?
 - b. Bagaimana teknik pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi?
 - c. Bagaimana evaluasi keberhasilan guru dalam program supervisi akademik untuk meningkatkan motivasi guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi?
2. Wakasek Kesiswaan Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi
 - a. Bagaimana analisis tingkat kemampuan guru sebagai basis pelaksanaan supervisi akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi?
 - b. Bagaimana teknik pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi?
 - c. Bagaimana evaluasi keberhasilan guru dalam program supervisi akademik untuk meningkatkan motivasi guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi?
3. Guru Wali Kelas Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi
 - a. Bagaimana analisis tingkat kemampuan guru sebagai basis pelaksanaan supervisi akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi?
 - b. Bagaimana teknik pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi?
 - c. Bagaimana evaluasi keberhasilan guru dalam program supervisi akademik untuk meningkatkan motivasi guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi?

4. Guru Mata Pelajaran Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi
 - a. Bagaimana analisis tingkat kemampuan guru sebagai basis pelaksanaan supervisi akademik di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi?
 - b. Bagaimana teknik pelaksanaan supervisi akademik oleh Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi?
 - c. Bagaimana evaluasi keberhasilan guru dalam program supervisi akademik untuk meningkatkan motivasi guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Banyuwangi?

C. Dokumentasi

1. Dokumen perangkat pembelajaran
2. Dokumen instrument supervisi akademik

Lampiran 6

Legalisir TOEFL

LANGUAGE CENTER OF IAIN JEMBER
 Jl. Malaran No. 1 Mangli, Jember, Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005
 Website: www.iain-jember.ac.id / http://lunibahasa.wordpress.com

CERTIFICATE
 No. In.25/PP.009/EPT/ 0010 / 1 / 2021

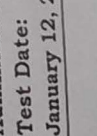
This is to certify that
MAID ALY AINUL GHURRI

Date of Birth: May 25, 1996 Sex (M/F): M

Achieved the following scores on the
ENGLISH PROFICIENCY TEST

Listening Comprehension	45
Structure and Written Expression	48
Reading Comprehension	50
TOTAL SCORE	477

Administered in: IAIN JEMBER
 Test Date: January 12, 2021
 Valid to: July 16, 2022

The Director of Language Center
 IAIN JEMBER,

 H. Moch. Imam Machfudi, S.S., M.Pd., Ph.D
 NIP. 19700126200001002

No. 0010/2021
 Foto copy sudah diserahkan
 No. Absen:
 Kepala UPT Pengembangan Bahasa,
 H. Moch. Imam Machfudi, S.S., M.Pd., Ph.D
 NIP. 19700126200001002

Lampiran 7

Kartu Konsultasi Tesis



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
 PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 KodePos: 68136
 Website:www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

KARTU KONSULTASI TESIS

Nama : MAID ALY AINUL GHURRI
 Nomor Induk Mahasiswa : 0849119001
 Jurusan : Tarbiyah
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
 Judul Tesis : Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Motivasi Guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi Tahun Ajaran 2020/2021
 Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Hepni, S.Ag, MM
 2. Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I

No	Masalah	Tanggal	Tanda Tangan	
			Pembimbing I	Pembimbing II
1	Bimbingan awal Judul kerangka, konteks penelitian	02-12-20		
2	Bab I, II, III	06-01-21		
3	Revisi	12-01-21		
4	ACC Seminar Proposal	26-01-21		
5	Bab IV, V, VI	16-06-21		
6	Revisi I	07-07-21		
7	Revisi II	10-08-21		
8	ACC Seminar Hasil	16-08-21		
9	Revisi	10-09-21		
10	Revisi	04-10-21		
11	ACC Ujian Tesis	05-10-21		
12				

Jember, 2021
 Direktur

Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
 NIP. 196101041987031006

Lampiran 7

Kartu Konsultasi Tesis



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
 PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 KodePos: 68136
 Website:www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

KARTU KONSULTASI TESIS

Nama : MAID ALY AINUL GHURRI
 Nomor Induk Mahasiswa : 0849119001
 Jurusan : Tarbiyah
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
 Judul Tesis : Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Motivasi Guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi Tahun Ajaran 2020/2021
 Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Hepni, S.Ag, MM
 2. Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag, M.Pd.I

No	Masalah	Tanggal	Tanda Tangan	
			Pembimbing I	Pembimbing II
1	Bimbingan awal Judul kerangka, konteks penelitian	02-12-20		
2	Bab I, II, III	06-01-21		
3	Revisi	12-01-21		
4	ACC Seminar Proposal	26-01-21		
5	Bab IV, V, VI	16-06-21		
6	Revisi I	07-07-21		
7	Revisi II	10-08-21		
8	ACC Seminar Hasil	16-08-21		
9	Revisi	10-09-21		
10	Revisi	04-10-21		
11	ACC Ujian Tesis	05-10-21		
12				


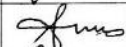
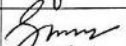
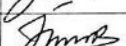
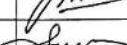
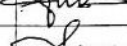

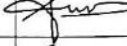
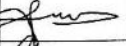

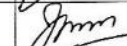
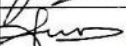
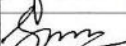
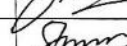
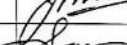
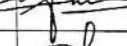
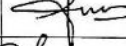
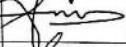
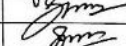
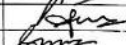
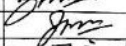
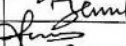
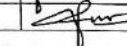
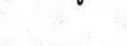
Jember, 2021
 Direktur

Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
 NIP. 196101041987031006

Lampiran 8

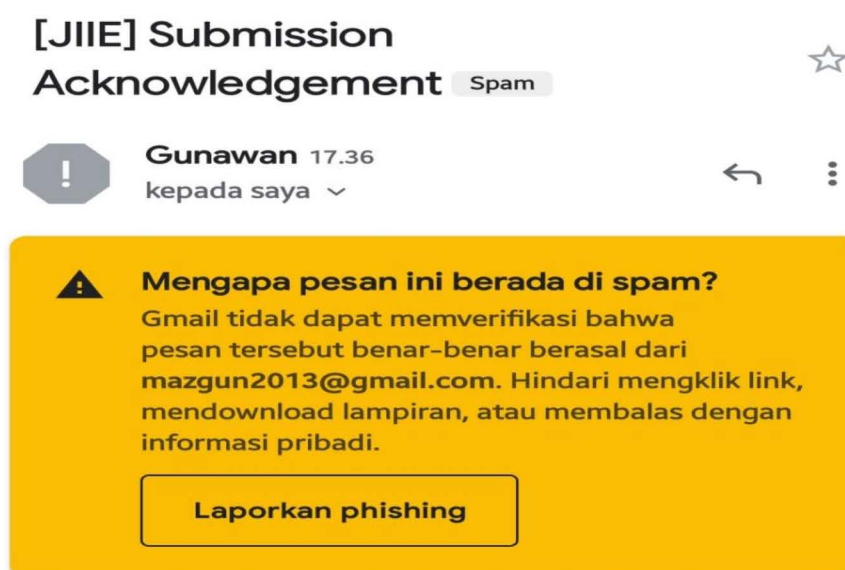
Jurnal Kegiatan Penelitian

JURNAL PENELITIAN

No.	Tanggal	Tempat	Kegiatan	TTD
1	30 Oktober 2020	MA Al Amiriyyah	Observasi awal	
2	20 Februari 2021		Wawancara Ahmad Fauzan	
3	20 Februari 2021		Wawancara Sri Tumiaty	
4	20 Februari 2021		Wawancara Moh. Rofiqi	
5	20 Februari 2021		Observasi awal	
6	20 Februari 2021		Dokumentasi	
7	25 April 2021	Rumah	Penyerahan Surat Izin Penelitian	
8	25 April 2021	MA Al Amiriyyah	Wawancara Ahmad Fauzan	
9	26 April 2021		Wawancara Sri Tumiaty	
10	27 April 2021		Wawancara Moh. Rofiqi	
11	27 April 2021		Observasi	
12	27 April 2021		Wawancara Sri Tumiaty	
13	27 April 2021		Wawancara Moh. Rofiqi	
14	28 April 2021		Wawancara Ahmad Fauzan	
15	28 April 2021		Observasi	
16	28 April 2021		Wawancara Ahmad Fauzan	
17	25 Mei 2021		Wawancara Sri Tumiaty	
18	25 Mei 2021		Wawancara Moh. Rofiqi	
19	26 Mei 2021		Observasi	
20	28 Mei 2021		Wawancara Sri Tumiaty	
21	28 Mei 2021		Wawancara Moh. Rofiqi	
22	29 Mei 2021	Wawancara Jemikin		
24	29 Mei 2021	MA Al Amiriyyah	Observasi	
25	13 Juli 2021	MA Al Amiriyyah	SK telah melakukan penelitian	

Lampiran 9

Bukti Upload Jurnal Tesis



Maid aly ainul ghurri:

Thank you for submitting the manuscript, "A, The Implementasi Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Motivasi Guru di Madrasah Aliyah Al Amiriyah Blokagung Karangdoro Tegalsari Banyuwangi Tahun Ajaran 2021/2022" to Mozaic : Islamic Education Journal. With the online journal management system that we are using, you will be able to track its progress through the editorial process by logging in to the journal web site:

Submission URL: <http://jurnalpasca.iain-jember.ac.id/ejournal/index.php/JIIE/authorDashboard/submission/1135>
Username: maidaly

If you have any questions, please contact me. Thank you for considering this journal as a venue for your work.

Gunawan

Mozaic : Islamic Education Journal

Lampiran 10

Surat Keterangan Bebas Plagiasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp.(0331) 428104 Fax. (0331) 427005 KodePos: 68136
 Website:www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor: B. 1825/In.20/2/PP.00.9/8/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas* terhadap naskah tesis

Nama	:	Maid Aly Ainul Ghurri
NIM	:	0849119001
Prodi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	4 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	1 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	2 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	0 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	0 %	20 %
Bab VI (Penutup)	1 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian tesis.

Jember, 4 Agustus 2021

an. Direktur,
Wakil Direktur



Dr. H. Aminullah, M.Ag.
NIP. 196011161992031001

*Menggunakan Aplikasi Turnitin

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Maid Aly Ainul Ghurri, merupakan putra ketiga dari KH. Ahmad Mu'arif dan Ny. Hj. Basiroh. Lahir pada tanggal 25 Mei 1996, tepatnya di Dusun Sumedang sari, Desa Sumedang sari, RT 01/ RW 01, Buay Madang Timur, OKU Timur, Palembang, Sumatera Selatan. Mempunyai dua saudari, yang pertama bernama Ani Zulaikhatuz Zuhro, dan yang kedua bernama Yeni Hadiqotuz Zakiyah.

Menempuh pendidikan pertama dimulai dari TK Masthon Sumberharjo pada Tahun 2000-2002, kemudian dilanjutkan di MI Nahdlatul Ulama Sumedang sari pada Tahun 2003-2008, diteruskan ke Mts Darussalam Sumedang sari pada Tahun 2009-2011, kemudian melanjutkan ke MA Darussalam Sumedang sari pada Tahun 2012-2014. Setelah lulus dari Madrasah Aliyah melanjutkan studi ke Pulau Jawa tepatnya di Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi, sekaligus mengenyam pendidikan Strata 1 di IAIDA Blokagung dari 2014-2018.

Tidak berhenti pada jenjang S1, kemudian melanjutkan pendidikan Pascasarjana di Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember mulai tahun 2019-2021. Dan mendapatkan gelar Magister pada tahun Desember 2021.

Menjadi Santri dan mengabdikan merupakan aktivitas di Pondok Pesantren, menjadi anggota SKNU Nusantara (Supir Kyai Nahdlatul Ulama) pada Tahun 2016-2020 masuk SK Jatim dan Madura, kemudian pindah ke SK Luar Jawa tahun 2021.

Calon penerus Dinasti Pondok Pesantren Darussalam Sumedangsari Buay Madang Timur Kabupaten OKU Timur Palembang Sumatera Selatan. Menjadi putera terakhir KH. Ahmad Mu'arif dan Ny Hj. Basiroh. Semoga mendapat ilmu manfaat dan barokah dari para Masyayikh dan para Dosen. Amiin.