

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Teori/Konsep

1. Mutu Pembelajaran

a. Konsep Mutu Pembelajaran

Crosby, sebagaimana dikutip oleh M. Nur Nasution, mendefinisikan kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau yang distandarkan.¹ Sementara Engkoswara dan Aan Komariah mendefinisikan mutu adalah keadaan yang sesuai dan melebihi harapan pelanggan hingga pelanggan memperoleh kepuasan.² Kompri, dalam Mukhtar dan Suparto mengemukakan definisi mutu adalah mengerjakan sesuatu pada saat yang tepat, selalu berusaha untuk mencapai peningkatan dan selalu berusaha memuaskan pelanggan.³

Rohiat menjelaskan bahwa mutu adalah kemampuan dalam memuaskan kebutuhan baik dalam bentuk barang atau jasa. Dalam ranah pendidikan, pengertian mutu mencakup *input*, *proses*, dan *output*.⁴ Menurut Oshikawa, mutu berarti kepuasan pelanggan. Dengan demikian setiap bagian proses dalam organisasi

¹M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, (Bogor Selatan : Ghalia Indonesia, 2005), 2.

²Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2012), 304

³Kompri, *Manajemen sekolah, Teori dan Praktek*, (Bandung : Alfabeta, 2014), 293.

⁴Rohiat, *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung : PT. Refika Aditama, 2012), 52

memiliki pelanggan. Kepuasan pelanggan internal akan menyebabkan kepuasan pelanggan organisasi.⁵

b. Standar Mutu Pendidikan

Mutu yang baik memiliki standar. Oleh karena itu, setiap negara secara nasional tentu memiliki standar-standar mutu pendidikan. Lembaga dunia PBB melalui *United Nation Children's Fund* (UNICEF) pernah melakukan penelitian teoretik untuk mengevaluasi dan mengukur kualitas penyelenggaraan pendidikan untuk anak-anak di tingkat sekolah dasar. Hal tersebut dilakukan dengan mengukur lima variabel utama, yakni siswa, kurikulum dan bahan ajar, proses pembelajaran, lingkungan belajar dan *outcome* sekolah. Pada *aspek siswa*, diteliti tentang kesehatan, keterpeliharaan mereka sehingga siap untuk melakukan proses pembelajaran, dan terakhir dukungan keluarga dalam belajar. Pada *aspek lingkungan*, dievaluasi dan diukur tingkat kesehatan lingkungannya, keamanan, proteksi terhadap para siswa dan kepekaan gender, dan penyiapan sumber-sumber dan fasilitas yang cukup untuk mereka belajar. Sementara *aspek proses* pembelajaran harus dilaksanakan oleh guru terlatih untuk mengajar, pembelajaran yang berpusat pada siswa, pengelolaan kelas yang baik, penilaian dilakukan oleh tenaga berkeahlian agar mampu memfasilitasi mereka belajar dan mengurangi disparitas hasil belajar. Kemudian pengukuran kualitas

⁵Kourn Ishakawa dalam Rudi Suardi, *Sistem Penjaminan Mutu ISO 9000:2000 Penerapannya untuk Mencapai TQM*, (Jakarta : Penerbit PPM, 2003), 3.

dalam aspek bahan ajar harus mencerminkan penguasaan *basic skill* bagi anak sekolah dasar yang akan melanjutkan studi dan menjadi seorang profesional dalam berbagai bidang pilihan mereka, harus pandai membaca, menghitung dan *life skill*. Terakhir pengukuran *outcome* dilihat dengan pencapaian pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai tujuan pendidikan nasional dan kemampuan mereka berpartisipasi di masyarakat.⁶

Pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu melakukan pematangan kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara pembebasan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran dan dari buruknya akhlak dan keimanan. Pendidikan bermutu lahir dari sistem perencanaan yang baik (*good planning system*), sistem tata kelola yang baik (*good governance system*), dan disampaikan oleh guru yang baik (*good teachers*).⁷

Pendidikan merupakan jasa yang perlu memiliki standarisasi penilaian terhadap mutu. Standar mutu ialah paduan sifat-sifat barang atau jasa termasuk sistem manajemennya yang relatif *establish* dan sesuai kebutuhan pelanggan. Sallis, sebagaimana dikutip oleh Engkoswara dan Aan Komariah mengemukakan bahwa standar mutu dapat dilihat dari dua sisi, yaitu sebagai berikut.

⁶Jeanette Colby and Miske Witt, *Defining Quality in Education*, Working paper of Education Section, program division, UNICEF, New York 2000, 3

⁷Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2015), 120.

- 1) Standar produk atau jasa yang ditunjukkan dengan; (1) sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan atau *conformance to specification*; (2) sesuai dengan penggunaan atau tujuan, atau *fitness for purpose or use*; (3) produk tanpa cacat atau *zero defect*; serta (4) sekali benar dan seterusnya atau *right first time, everytime*.
- 2) Standar untuk pelanggan yang ditunjukkan dengan (1) kepuasan pelanggan atau *customer satisfaction*, bila produk dan jasa dapat melebihi harapan pelanggan atau *exceeding customer expectation* ; (2) setia kepada pelanggan *delighting the customer*.⁸

Perhatikan tentang indikator sekolah bermutu dan tidak bermutu, seperti tabel di bawah ini.

No	Sekolah bermutu	Sekolah tidak bermutu
1	Masukan yang tepat	Masukan yang banyak
2	Semangat kerja yang tinggi	Pelaksanaan kerja santai
3	Gairah motivasi belajar tinggi	Aktivitas belajar santai
4	Penggunaan biaya, waktu, fasilitas, tenaga yang proposional	Boros memakai sumber-sumber
5	Kepercayaan berbagai pihak	Kurang peduli terhadap lingkungan
6	Tamatan yang bermutu	Lulusan hasil katrol
7	Keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat	Keluaran tidak produktif

Tabel 2.1
Indikator sekolah bermutu dan tidak bermutu.⁹

⁸Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2012), 309

⁹ Ibid, 310.

Menurut *W. Edward Deming*, mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu ialah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen sehingga menimbulkan kepuasan bagi konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan baik berupa barang maupun jasa.¹⁰

Menurut *Jhosep Juran*, mutu ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama, yaitu (1) teknologi; yaitu kekuatan; (2) psikologis, yaitu rasa atau status; (3) waktu, yaitu kehandalan; (4) kontraktual, yaitu ada jaminan; (5) etika, yaitu sopan santun.¹¹

c. Standar Mutu Pembelajaran

Mutu merupakan perubahan. Maksudnya, konsep mutu tetap berlaku untuk seumur hidup, tetapi konsep mutu akan selalu dinamis sesuai dengan perkembangan zaman. Mutu pembelajaran mengacu pada proses pembelajaran di madrasah dan hasil belajarnya mengikuti kebutuhan dan harapan dari *stakeholder* pendidikan.

Salah satu standar nasional yang berperan penting dalam menjamin mutu pendidikan adalah standar proses sehingga dapat

¹⁰Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 78

¹¹Prawirosentono, Suyadi, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Study Kasus dan Analisis*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), 5

dikatakan bahwa standar proses merupakan suatu hal atau ukuran yang dijadikan patokan dalam rangka melaksanakan kegiatan pembelajaran pada satuan pendidikan. Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.¹²

Dari pengertian di atas, dapat digaribawahi sebagai berikut. *Pertama*, SNP yang berarti standar ini berlaku untuk setiap lembaga pendidikan formal pada jenjang pendidikan tertentu dimanapun pendidikan itu berada secara nasional. *Kedua*, Standar proses pendidikan berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran yang berarti dalam standar proses pendidikan berisi tentang bagaimana seharusnya proses pembelajaran berlangsung. *Ketiga*, standar proses diarahkan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.¹³

Sebagaimana pendapat Juran dalam Makawimbang, mutu sebagai “tempat untuk pakai” yang menegaskan bahwa dasar misi mutu sebuah sekolah adalah “mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna, seperti siswa dan masyarakat”.¹⁴ Menurut ISO 2000, dalam Suhana, mutu adalah totalitas karakteristik suatu produk (barang dan jasa) yang

¹² Permendikan nomor 41 tahun 2007 tentang Standar Proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah.

¹³ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta : Kencana, 2001), 4

¹⁴ Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2011), 42

menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikkan atau ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas, ditunjukkan bahwa mutu adalah suatu kesempatan untuk menempatkan pada posisi kompetitif. Mutu pada dasarnya merupakan penyesuaian manfaat atau kegunaan, artinya harapan sesuai dengan kepuasan pemakai.

Mutu pembelajaran ditentukan oleh tiga variabel, yaitu budaya *sekolah/madrasah*, *proses belajar mengajar* dan *realitas sekolah/madrasah*. Budaya madrasah merupakan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, upacara-upacara, slogan-slogan, dan berbagai perilaku yang telah lama terbentuk di madrasah dan kemudian diteruskan dari satu angkatan ke angkatan berikutnya baik secara sadar maupun tidak. Budaya di sekolah/madrasah ini diyakini mempengaruhi perilaku seluruh komponen yang ada baik dari unsur guru, kepala madrasah, staf administrasi, siswa dan orang tua siswa. Budaya yang kondusif bagi peningkatan mutu akan mendorong bagi perilaku warga madrasah ke arah peningkatan mutu madrasah dan sebaliknya budaya yang tidak kondusif akan menghambat upaya menuju peningkatan mutu madrasah.

Berkaitan dengan komponen-komponen yang membentuk sistem pendidikan, lebih rinci Nana Syaodih mengemukakan bahwa komponen-komponen input diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu sebagai berikut.

(1) *Raw input*, yaitu siswa yang memiliki intelek, fisik-kesehatan, sosial-afektif dan *peer group*. (2) Instrumental input, meliputi kebijakan pendidikan, program pendidikan (kurikulum), personil (kepala sekolah, guru dan staff TU), sarana, fasilitas, media dan biaya, (3) *environmental input*, meliputi lingkungan sekolah, lingkungan keluarga, masyarakat dan lembaga sosial, seta unit kerja.

Komponen proses menurut Syaodih dkk meliputi pengajaran, pelatihan, pembimbingan, evaluasi, ekstrakurikuler dan pengelolaan. Selanjutnya, *output* meliputi pengetahuan, kepribadian dan *performance*. Dari beberapa pendapat di atas dapat diketahui bahwa proses pembelajaran merupakan salah satu komponen sistem pendidikan yang dapat menentukan keberhasilan pembelajaran dan mutu pendidikan. Oleh karena itu untuk memperoleh mutu pendidikan yang baik diperlukan proses pembelajaran yang berkualitas pula.

Dalam rangka mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai penjabaran lebih lanjut dari Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional yang di dalamnya memuat tentang standar proses. Dalam Bab I Ketentuan Umum SNP, yang dimaksud dengan standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Bab IV Pasal 19 Ayat 1 SNP lebih jelas menerangkan bahwa proses pembelajaran pada satuan pendidikan

diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemampuan sesuai bakat, minat, dan perkembangan fisik, serta psikologis peserta didik.

Mutu pembelajaran dapat dikatakan sebagai gambaran mengenai baik buruknya hasil yang dicapai oleh peserta didik dalam proses pembelajaran yang dilaksanakan. Sekolah/madrasah dianggap bermutu apabila berhasil mengubah sikap, perilaku dan keterampilan peserta didik dikaitkan dengan tujuan pendidikannya. Mutu pendidikan sebagai sistem selanjutnya bergantung pada mutu komponen yang membentuk sistem serta proses pembelajaran yang berlangsung sampai bisa membuahkan hasil. Mutu pembelajaran merupakan hal pokok yang harus dibenahi dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Dalam hal ini, guru menjadi titik fokusnya. Berkenaan dengan hal ini, Suhardan mengemukakan bahwa pembelajaran pada dasarnya merupakan kegiatan akademik yang berupa interaksi komunikasi antara pendidik dan peserta didik dan proses ini merupakan sebuah tindakan profesional yang bertumpu pada kaidah-kaidah ilmiah. Aktivitas ini merupakan

kegiatan guru dalam mengaktifkan proses belajar mengajar dengan berbagai metode belajar.¹⁵

2 Prototipe Guru

a. Guru yang profesional

Tipe guru semacam ini memiliki tingkat abstrak yang tinggi maupun tingkat tanggung jawab dan komitmen yang tinggi. Ia benar-benar profesional melalui peningkatan kemampuan secara terus menerus. Orang yang profesional selalu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan dirinya terus menerus. Baik siswa maupun teman sejawat bersama-sama diajak untuk menunaikan tugas dan kewajibannya, menentukan berbagai alternatif, membuat program yang rasional, dan mengembangkan, serta melaksanakan rencana kegiatan yang tepat.

b. Guru yang suka kritik

Prototipe semacam ini memiliki tingkat tanggung jawab dan komitmen rendah, tetapi tingkat berpikir abstrak tinggi. Ia pandai, mempunyai kemampuan berbicara yang tinggi, selalu mencetuskan ide-ide besar tentang apa yang bisa dikerjakan di kelas dan secara keseluruhan di sekolah.

Ia bisa mengajukan ide atau rencana-rencana besar secara gamblang dan memikirkan langkah-langkah pelaksanaannya demi tercapainya program itu, tetapi jika diberi tugas tidak mau menerima,

¹⁵Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional: Layanan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, (Bandung : Alfabeta, 2017), 67

guru seperti ini disebut pengamat yang analitik, sebab ide-idenya tidak terwujud. Ia tahu apa yang harus ia kerjakan, tetapi tidak bersedia mengorbankan waktu, tenaga dan perhatian khusus untuk melaksanakannya.

c. Guru yang terlalu sibuk

Guru seperti ini memiliki tingkat tanggung jawab dan komitmen yang tinggi tetapi tingkat abstraksinya rendah. Ia sangat energetik, antusias, dan penuh kemauan. Ia berkeinginan untuk menjadi guru yang lebih baik dan membuat situasi kelas lebih menarik sesuai dengan keadaan murid. Ia bekerja sangat keras dan biasanya kalau pulang dari sekolah membawa tugas-tugas sekolah untuk dikerjakan di rumah.

Guru semacam ini digolongkan sebagai pekerja yang tidak memiliki tujuan yang pasti. Salah satu faktor penyebabnya ialah kurangnya pemusatan perhatian karena terlalu sibuk dan beban kerja yang bermacam-macam.

d. Guru yang tidak bermutu

Guru semacam ini mempunyai tingkat abstraksi dan tingkat komitmen serta tanggung jawab yang rendah. Ia termasuk guru yang kurang bermutu. Ia hanya melakukan tugas rutin tanpa tanggung jawab dan perhatiannya hanya sekedar untuk mempertahankan pekerjaannya. Ia memiliki sedikit sekali inovasi untuk meningkatkan kompetensinya. Ia tidak tertarik untuk memikirkan perubahan apa

yang perlu dibuat dan hanya puas dengan melakukan tugas rutin yang dilakukan dari hari ke hari.

Adanya pengetahuan tentang prototipe guru di atas akan membantu merancang program pembinaan dan pengembangan profesi guru menuju ke tingkat pencapaian tujuan yang profesional.¹⁶

3. Supervisi Pembelajaran

a. Pengertian Supervisi Pembelajaran

Supervisi berasal dari akar kata “*super*” yang berarti kelebihan dan “*vision*” yang berarti pandangan jauh ke depan. Secara maknawi supervisi diartikan kelebihan yang dimiliki seseorang untuk melihat jauh ke depan.¹⁷ Glickman, Gordon dan Ross Gordon mengartikan “mengawasi” (*to watch over*), “mengarahkan” (*direct*), dan “*superintend*”.¹⁸ Supriyono (2017:14) menyatakan bahwa

Secara konseptual terdapat beragam istilah supervisi yang dapat ditemui di dalam kajian-kajian ilmiah yang memiliki kesamaan maksud sekalipun didefinisikan secara berbeda-beda. Istilah-istilah yang dimaksud meliputi istilah *global instructional supervision* dan istilah-istilah yang digunakan di Indonesia yang meliputi supervisi pengajaran, supervisi pembelajaran, dan supervisi akademik.

¹⁶ Pieter Alex Sahertian, *Paradigma Kategori Guru Kaitannya dengan Profesionalisasi Tenaga Kependidikan*, (Malang : IKIP Malang, 1992), 9

¹⁷Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: KAUKABA, cet. 1, 2012), 111.

¹⁸Carl D. Glickman, Gordon dan Ross Gordon, *Supervision and Instructional Leadership*, (USA : Library Of Congres Cataloging, 2004), 8

Supervisi pembelajaran dapat dipandang sebagai kegiatan pemberian bantuan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah/madrasah kepada guru-guru dalam memahami tujuan-tujuan pendidikan. Supervisi juga dimaksudkan bisa memberikan pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan masyarakat, menggali bahan-bahan pelajaran dan metode-metode mengajar yang cocok untuk mencetak guru-guru yang profesional dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Supervisi pembelajaran mempunyai peran penting dalam upaya peningkatan kompetensi dan kemampuan profesional guru. Berikut ini adalah bagan hubungan antara supervisi pendidikan, perilaku mengajar, perilaku belajar, dan hasil belajar.¹⁹



Gambar 2.1

Hubungan antara perilaku supervisi, perilaku mengajar, perilaku belajar, dan hasil belajar

Diagram di atas menunjukkan bahwa supervisi yang dilakukan akan mengakibatkan perubahan perilaku mengajar guru ke arah lebih baik. Perubahan perilaku mengajar yang dilakukan oleh

¹⁹Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: KAUKABA, 2012), 113

guru akan berdampak pada perbedaan perilaku belajar yang diterima oleh peserta didik kepada hal yang lebih baik juga. Perbaikan perilaku belajar tersebut akan menyebabkan perbedaan hasil belajar.

b. Tinjauan Supervisi Pembelajaran dalam Konsep Sejarah

Supriyono (2017:19) telah memformulasikan perkembangan supervisi dalam perspektif sejarah yang mana di setiap negara sejarah supervisi berbeda-beda dengan cara menelusuri kajian-kajian supervisi sejak tahun 1961 sampai tahun 2009. Formulasi perkembangan sejarah supervisi tersebut telah dituangkan dalam tabel sebagai berikut:

No	Era/ Tahun	Konsepsi	Fungsi	Tujuan	Referensi
1	800 s/d 1400	<i>Close supervision on religious and moral development (England)</i> (Pengawasan	Pengawasan pengembang moral dan agama (di Inggris)	Memastikan pengembangan moral dan agama sesuai dengan tujuan (<i>cathedral dan grammar schools</i>)	Gwyn ²¹

²⁰Carron, Grauwe,A.D dan Govinda, *Supervision and Support Services in Asia, Vo.1 A Comparative Analysis*, (Paris : International Institute For Educational Planning, UNESCO: 1998), 52

²¹ J.M. Gwyn, *Theory and Practice of Supervision*, (Toronto : Dodd, Mead & Chompany, 1961), 4

		melekat terhadap pengembangan moral dan agama)			
2	1636 s/d 1647	<i>Supervision of religious and moral development (New England)</i> (Pengawasan melekat terhadap pengembangan moral dan agama)	Pengawasan pengembang moral dan agama (di Inggris Baru/ Amerika)	Memastikan propriasi pengembangan moral dan agama	Gwyn ²²
3	1827	<i>Supervisions by Visiting Committee</i> (Supervisi oleh Komite Lapangan)	Pengawasan pengajaran di sekolah (<i>Supervision of instruction in schools</i>)	Memastikan penyelenggaraan pembelajaran di sekolah sesuai arahan dinas pendidikan setempat (<i>local schools district</i>)	Gwyn ²³
4	Setelah 1827	<i>General Supervision and Special Supervision</i> (Supervisi umum dan Supervisi spesial)	Pengawasan dalam membantu <i>superintendent</i> dalam pengawasan sekolah dasar dan menengah dan pengawasan kelas dan mata pelajaran tertentu	Memastikan penyelenggaraan sekolah dan pembelajaran pada kelas dan mata pelajaran berjalan sesuai dengan harapan superindetenden yang bertugas mengelola dan menginspeksi sekolah.	Gwyn ²⁴
Supervisi sebelum 1900 tersebut oleh Lucio dan McNail disebut inspeksi administratif atau supervisi oleh pejabat administratif yaitu guru merupakan obyek untuk diinspeksi secara administratif					Lucio dan Mc.Nail ²⁵ Mantja ²⁶ Burhanu Din ²⁷

²² Ibid, 4

²³ Ibid, 5

²⁴ Ibid,....5

²⁵ Lucio, W.H, dan McNeil, J.D, *Supervison in Thought and Action*, (New York : Mc.Graw-Hill Book Co, 1979), 11

²⁶ Mantja, W, *Bahan Ajar Model Pembinaan Supervisi Pengajaran Bagi Program S-2 Manajemen Pendidikan PPS UM*, (Malang : Universitas Negeri Malang, 2000), 20

²⁷ Burhanudin, H, *Supervisi Dalam Rangka Pembinaan Profesional*, (Malang :FIP-UNM,2007), 11

5	1916	<i>Supervision to lead and help teachers</i> (supervisi untuk mengarahkan dan membantu guru)	Pengawasan untuk mengarahkan dan membantu guru	Membantu guru untuk menyusun materi pembelajaran mata pelajaran, sebagai gurunya guru, masalah hasil tes dari pembelajaran, memotivasi guru untuk berinisiatif	Cubberly 1916 dalam Gwyn ²⁸
6	1921	<i>Supervision for improvement of instruction</i> (supervisi untuk perbaikan pembelajaran)	Pengawasan dengan melakukan visitasi, observasi dan penilaian guru (<i>rating of teachers</i>)	Menilai guru (<i>rating of teachers</i>)	Wagner 1921 dalam Gwyn ²⁹
Supervisi pada awal abad 20 atau tahun 1900-1920 disebut oleh Lucio dan Mc. Nail sebagai supervisi oleh para spesialis Mata pelajaran-mata pelajaran baru diusulkan oleh para ahli mata pelajaran, tetapi supervisi masih bersifat administratif					Lucio dan Mc. Neil ³⁰ Mantja ³¹ Burhanudin ³²
7	1922	Supervision for Improvement of teaching act (Supervisi untuk perbaikan tindakan mengajar)	Pengawasan dalam perbaikan tindakan mengajar, pemilihan dan organisasi pelajaran, tes dan pengukuran dan penilaian guru (<i>rating of teachers</i>)	Memperbaiki tindakan mengajar, pemilihan dan organisasi pelajaran, tes dan pengukuran dan menilai guru	Burton 1922, dalam Gwyn ³³
8	1924	<i>Supervision for Stimulation of Instruction</i> (Supervisi untuk stimulasi)	Pengawasan dalam menstimulasi pembelajaran	Membantu memperbaiki koordinasi pembelajaran berdasarkan minat	Scott (1924) dalam Gwyn ³⁴

²⁸J.M. Gwyn, *Theory and*,10

²⁹ Ibid, 10

³⁰Lucio,W.H, dan McNeil, J.D, *Supervison in.....*, 11

³¹Mantja, W, *Bahan Ajar....*, 20

³²Burhanudin, H, *Supervisi.....*, 11

³³J.M. Gwyn, *Theory and.....*, 10

³⁴Ibid, 10

		pembelajaran)		dan pengalaman siswa dan mendorong penggunaan metode eksperimen dan ilmiah (<i>scientific method</i>)	
9	1920-1960	<i>Scientific Supervision</i> (Supervisi Ilmiah)	Pengawasan ilmiah sebagai alat untuk memperbaiki situasi belajar dan mengajar dengan metode ilmiah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menilai guru (<i>rating teacher</i>); 2. Memastikan penggunaan pengukuran objektif dan tes terstandar di dalam pembelajaran dan ujian, penilaian mata pelajaran; 3. Melakukan tes profesional untuk guru dan ujian dan penilaian mata pelajaran; 4. Melakukan tes profesional untuk guru dan upaya untuk mengukur kemampuan (<i>aptitude</i>) guru; 5. Mengorganisasikan dan melaksanakan supervisi yang bersifat ilmiah memastikan pengelompokan penilaian dan pemberian nilai siswa; 6. Memastikan penilain buku teks, dan memastikan eksperimentasi, kurikulum dan penelitian; 7. Memastikan penggunaan sains 	Gwyn ³⁵

³⁵Ibid, 11-13

				sebagai proses pencarian fakta dan menggunakan fakta untuk memperbaiki pengajaran dan pembelajaran.	
<p>Catatan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wiles dan Bondi menyebutkan era ini pada era tahun 1910-1920. Lucio dan Mc.Neil menyebutkan pada tahun 1920-1930 dan menyatakan bahwa supervisi diarahkan pada penemuan kaidah pendidikan yang diterapkan melalui guru. Hasil penelitian dan pengukuran sebagai domain supervisi dan guru didorong untuk menerapkannya. 2. Wiles dan Bondi juga menyebutkan bahwa pada tahun 1920 sampai dengan tahun 1930 ssupervisi merupakan supervise birokratik (<i>beaurocratic supervision</i>). 					Wiles dan Bondi ³⁶ , Lucio dan Mc. Neil ³⁷ Mantja ³⁸ , Burhanudin ³⁹
10	1930-1960	<i>Supervison as Democratic Educational Leadership</i> (Supervisi sebagai kepemimpinan pendidikan demokratis)	Supervisi sebagai kepemimpinan kooperatif yang bersifat demokratis dalam sistem desentralisasi sekolah dengan mengubah fungsi supervisi sebagai inspeksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki pengajaran dan belajar (pembelajaran) dengan cara yang demokratis dan memakai teknik kooperatif 2. Membantu mencapai tujuan pendidikan dalam sebuah demokrasi 	Gwyn ⁴⁰
11	1930-1960	<i>Supervision as Guidance</i> (supervisi sebagai petunjuk)	Supervisi sebagai petunjuk guru dan siswa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan petunjuk bagi guru dalam meningkatkan dan melengkapi pelatihan yang sebelumnya diberikan. 	Gwyn ⁴¹

³⁶ J. Wiles dan J. Bondi, *Supervision : A Guide to Practice*, 2nd ed, (Colombos : Merril Publishig Company, 1986), 7

³⁷ Lucio, W.H, dan McNeil, J.D, *Supervison in.....*, 11

³⁸ Mantja, W, *Bahan Ajar....*, 20

³⁹ Burhanudin, H, *Supervisi....*, 11

⁴⁰ J.M. Gwyn, *Theory and.....*, 11-13

⁴¹ Ibid, 11-16

				2. Memberikan petunjuk bagi guru dan siswa dalam kehidupan demokratis untuk meningkatkan efektivitas belajar dan mengajar (pembelajaran)	
12	1930-1960	<i>Supervision as Curriculum Improvement</i> (Supervisi sebagai pengembangan kurikulum)	Pengawasan pengembangan pembelajaran dengan penekanan pada reorganisasi kurikulum dan penggunaan konsep supervisi sebagai petunjuk dan sebagai dinamika kelompok atau proses kelompok	Memperbaiki belajar dan mengajar (pembelajaran) dengan menyediakan pengembangan maksimal terhadap siswa, Pengawas lebih menekankan pada aspek pengembangan siswa daripada kelemahan guru	Gwyn ⁴²
<p>Catatan :</p> <p>3. Pada tahun 1930-1940 supervisi disebut oleh Lucio dan Mc. Neil sebagai hubungan kemanusiaan insani yang demokratik dimana guru-guru dipandang sebagai insan yang memiliki perasaan dan hati yang digunakan sebagai dasar untuk bertindak. Pelibatan semua guru dalam menetapkan tujuan merupakan fokus perhatian supervisi ini. Wiles dan Bondi menyebutkan bahwa supervisi sebagai pengembangan kurikulum ini berkembang pada kurun waktu 1955 -1965).</p> <p>4. Wiles dan Bondi menyebutkan bahwa pada kurun waktu tahun 1930-1955, supervisi merupakan supervisi kooperatif</p>					<p>Lucio dan mc. Neil⁴³, Mantja⁴⁴ Burhanudin⁴⁵</p> <p>Wiles dan Bondi⁴⁶ Mantja⁴⁷</p>

⁴²Ibid, 11-16

⁴³Lucio, W.H, dan McNeil, J.D, *Supervision in.....*, 11

⁴⁴Mantja, W, *Bahan Ajar....*, 20

⁴⁵Burhanudin, H, *Supervisi.....*, 11

⁴⁶J. Wiles dan J. Bondi, *Supervision : A Guide.....*, 7

13	1940-1960	<i>Supersion as group Processes</i> (Supervisi sebagai proses kelompok)	Pengawasan yang menekankan pembelajaran efektif terhadap kepribadian untuk mencapai hasil yang diinginkan, perencanaan kelompok melalui interaksi kelompok dan evaluasi diri oleh guru	Meningkatkan hubungan sosial atau interpersonal dan memberdayakan kemampuan orang yang terlibat di dalam supervisi dengan cara yang demokratik untuk mencapai hasil pembelajaran yang diinginkan.	Gwyn ⁴⁸
14	1956-1960	<i>Supervision as Indigeneous to Instructional team</i> (Supervisi sebagai keaslian tim pembelajaran)	Pengawasan dengan menggunakan kepemimpinan internal (<i>master teacher</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan kepengawasan menggunakan kepemimpinan internal (<i>master teacher</i>) 2. Melakukan perencanaan program pembelajaran secara tim 3. Menyediakan bantuan dan petunjuk untuk guru magang dan guru muda melalui hubungan tim 4. Menyediakan pengarahan atau kepemimpinan dari pusat untuk desain pembelajaran dan kurikulum, pengembangan tim pembelajaran dan masalah 	Gwyn ⁴⁹

⁴⁷Mantja, W, *Bahan Ajar...*, 20

⁴⁸J.M. Gwyn, *Theory and.....*, 11-15

⁴⁹Ibid, 11

				penelitian kependidikan.	
15	1930-1960	<i>Creative Supervision</i> (Supervisi Kreatif)	Pengawasan pembelajaran dengan menggunakan cara kreatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki situasi belajar dan mengajar (pembelajaran) dengan menggunakan semua konsep di atas untuk menghasilkan “<i>master teacher</i>”, yaitu guru yang merefleksikan kepribadiannya terhadap keberhasilan pembelajaran. 2. Mengembangkan bakat dan kemampuan guru dalam jabatan (<i>inservice</i>) melalui penggunaan perencanaan kooperatif, keterampilan hubungan kemanusiaan dan proses kelompok perencanaan kooperatif dengan guru dan staf lainnya, penelitian, dan eksperimentasi, dan spirit inkuiri. 	Gwyn ⁵⁰
16	1965-1970	<i>Clinical Supervision</i> (Supervisi klinis)	Pengawasan yang berfokus pada proses yang menyediakan umpan balik mengenai ketrampilan	Memperbaiki pembelajaran dengan menggunakan siklus supervisi yang meliputi pertemuan sebelum observasi (<i>Pre Observation Convergence</i>), Observasi	Cognan ⁵¹ Goldhammer ⁵² , Gold Hammer, Anderson dan Krajeksi

⁵⁰Ibid, 11

⁵¹M.L. Cognan, *Clinical supervision*, (Boston : Houghton Mifflin, 1973)

⁵²R. Goldhammer, *Clinical Supervision*, (New York : Holt, Rinehart And Winston, 1969)

			unjuk karya melalui siklus teratur	(<i>Observation</i>), analisis dan strategi (<i>Analysis and strategy</i>), pertemuan setelah obeservasi (<i>Post Observation Conference</i>), dan analisis setelah pertemuan (<i>post Conference Analysis</i>).	1993 Glickman, Gordon dan Ross-Gordon ⁵³
17	1970-1980	<i>Supervision as Management</i> (Supervisi sebagai manajemen)	Pengawasan sebagai manajemen dan administrasi	Untuk melakukan inspeksi pelaksanaan manajemen pendidikan dan bersifat adminsitratif	Wiles and Bondi ⁵⁴ juga di dalam Mantja ⁵⁵
18	1980	<i>Supervision as Intructional Management</i> (supervisi sebagai manajemen pembelajaran)	Pengawasan sebagai pengelolaan perbaikan pembelajaran (<i>improving instruction</i>)	Memperbaiki situasi belajar dan mengajar	Wiles dan Bondi ⁵⁶ juga di dalam Mantja ⁵⁷
19	1984	<i>Self-Directed Supervision</i> (Supervisi Arahan Mandiri)	Supervisi sebagai proses individual		Glatthorn ⁵⁸
20	1984	<i>Skills-Focused Supervision/Scientific Supervison</i> (supervisi berfokus pada keterampilan/ilmi-ah)	Pegawasan yang memfokuskan pada interaksi guru dan siswa, serta proses mendesain pembelajaran	1. Mereview interaksi guru dan siswa 2. Mereview proses desain pembelajaran 3. proses desain pembelajaran	Hunter ⁵⁹
21	1985	<i>Social Work Supervision</i> (Supervisi Kerja)	Pengawasan administratif, supertif dan	Memperbaiki proses belajar mengajar dengan	Kadushin 1985

⁵³Glickman, Gordon dan Ross-Gordon, *Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach*, (Boston : Pearson, 2007)

⁵⁴J. Wiles dan J. Bondi, *Supervision : A Guide.....*, 7

⁵⁵Mantja, W, *Bahan Ajar....*, 28

⁵⁶J. Wiles dan J. Bondi, *Supervision : A Guide.....*, 7

⁵⁷ Mantja, W, *Bahan Ajar....*, 28

⁵⁸ A.A.Glatthorn, Part VIII : *Theories Of Supervision*, (Madern And Postmodern Perspective, Wespost, CT : Bergin and Garvey, 1984)

⁵⁹M. Hunter, *Create Rather Than a Wait Your Fate in Teacher Evalution*, (Alexandria, VA : Association of for Supervision and Curriculum Development, 1984)

		Sosial)	evaluatif	menggunakan pendekatan efektif untuk memeriksa administrasi, memberi dukungan dan memeriksa komponen-komponen pendidikan	
		<i>Developmental Supervision</i> (supervisi perkembangan)	Pengawasan berbasis perkembangan insaniyah	Memperbaiki pembelajaran dengan pendekatan perkembangan insaniyah untuk pengembangan profesional yang menggunakan orientasi perilaku direktif. Kolaboratif dan nondirektif.	Glickman 1985
22	1985-1986	<i>Cognitive-Based Supervision</i> (supervisi berbasis kognitif)	Pengawasan klinis yang menekankan pemikiran praktisi	1. Meningkatkan persepsi guru, kemampuan menilai dan kemampuan mengambil keputusan. 2. Mendorong praktik refleksi dan konstruksi pengetahuan praktisi pendidikan.	Costa dan Garmston 1985, Garman 1986
23	1987	<i>Peer Supervision/ Collegial Supervision</i> (Supervisi sejawat atau kolegial)	Pengawasan sejawat sebagai pengembangan profesional kooperatif	1. Mengembangkan profesionalitas guru secara kooperatif dengan cara menggunakan tim guru sebagai pengawat informasi dan konsulan bagi guru satu sama lainnya.	Costa dan Garmston 1985. Garman ⁶⁰

⁶⁰N.B. Garman, *The Clinical Approach to Supervision*, 1986.

				2. Memperbaiki pembelajaran dengan pengawasan sejawat memakai supervisi klinis maupun diskusi dan umpan balik informal.	
24	1988	<i>Contingency Supervision</i> (Supervisi kontingensi)	Pengawasan sebagai pengarahan menggunakan kepemimpinan situasional	Mengarahkan guru dengan pendekatan kepemimpinan situasional yang sesuai dengan perilaku suportif dan direktif terhadap tingkat kematangan, gaya, dan tingkat pengalaman guru yang disupervisi	Hersey dan Blanchard 1988 Anderson 1993
25	1990	<i>Differentiated Supervision</i> (Supervisi pembedaan)	Pengawasan pembelajaran dengan diferensiasi (pembedaan)	Memperbaiki pembelajaran dengan pilihan-pilihan jenis supervisi yang disukai, yaitu supervisi klinis, supervisi kolejial dan supervisi arahan mandiri	Glatthorn ⁶¹
26	1991	<i>Organizational Supervision</i> (Supervisi yang bersifat organisasional)	Pengawasan yang berfokus pada pendekatan sumber daya manusia	1. Memperbaiki pendidikan dengan secara administratif dan organisasional 2. Mengawasi sistem dan iklim pendidikan secara organisasional 3. Melakukan pendekatan perubahan yang bersifat organisasional	Sergiovanni ⁶²
27	1993	<i>Clinical Social</i>	Pengawasan	Memastikan	Munson

⁶¹A.A.Glatthorn, Part VIII : *Theories Of Supervision*, (Modern And Postmodern Perspective, Westport, CT : Bergin and Garvey, 1984), 54

⁶²T.J. Sergiovanni, *The Principalsip : A Reflective Practice Perspective*, (Boston : Allyn and Bacon, 1991), 26

		<i>Work Supervision</i>	interaktif	pelaksanaan pembelajaran dengan pengawasan dan pendekatan interaksional yang menghubungkan gaya dan kepribadian dalam perspektif situasional dan organizational	1993
28	2004-2009	<i>Supervision as Development</i>	Supervisi sebagai pengembangan pembelajaran dan keberhasilan sekolah	Mencapai pengembangan pembelajaran dan keberhasilan sekolah dengan memberdayakan prasarat yang berupa: pengetahuan (<i>knowledge</i>), keterampilan interpersonal (<i>Interpersonal Skills</i>) dan keterampilan teknis (<i>Technical Skills</i>) dan megaktifkan tugas-tugas supervisi sebagai pengembangan berupa bantuan langsung (<i>Direct Assistance</i>), Pengembangan kelompok (<i>Group Development</i>), Pengembangan Profesional (<i>Professional Development</i>), Pengembangan Kurikulum (<i>curriculum Development</i>) dan Penelitian Tindakan (<i>Action Research</i>) yang dilaksanakan	Glickman. Gordon dan Ross-Gordon ⁶³

⁶³Glickman, Gordon dan Ross-Gordon, *Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach*, (Boston : Pearson, 2007)

				dengan mengombinasikan tujuan organisasi (<i>Organizational Goals</i>) dan Kebutuhan Guru (<i>Teachers Needs</i>) yang tujuan akhirnya adalah perbaikan.	
--	--	--	--	--	--

Tabel 2.2
Perkembangan Supervisi Pembelajaran dalam Tinjauan Sejarah oleh
Supriyono (2017:19). Diadopsi sesuai aslinya

Secara esensial Supriyono (2017:28) menguraikan *Supervision as developmental* (Glickman, Gordon dan Ross Gordon 2004-2009) dalam kerangka kerja *supervision for successful schools* dengan introduksi 3 konsep paradigma supervisi yaitu supervisi konvensional (*conventional supervision*), supervisi konjenial (*conengial supervision*) dan supervisi kolegial (*collegial supervision*). Secara detail uraian tersebut adalah sebagai berikut:

Supervisi konvensional dijalankan untuk melakukan kontrol perilaku guru dan berfungsi sebagai inspeksi, evaluasi, dan kontrol langsung maupun tidak langsung dari supervisor. Supervisi konjenial sekalipun masih melihat pemenuhan administratif (*compliance*), lebih banyak mengembangkan interaksi sosial yang bersahabat. Supervisi kolegial tidak bersifat hubungan hirarki antara guru dan supervisor yang ditugaskan, tetapi bersifat kolegial. Supervisi kolegial berfungsi sebagai realitas belajar (*the province*) bagi guru dan supervisor dan lebih berfokus kepada pertumbuhan guru (*teacher growth*) daripada pemenuhan guru (*teacher compliance*). Supervisi ini berupa fasilitasi kolaboratif dan inkuiri reflektif. *Supervisi as developmental* dipandang sebagai suatu fungsi dan proses, bukan suatu posisi dan peran. Supervisi ini merupakan kepemimpinan untuk memperbaiki pembelajaran yang bisa melibatkan siapapun yang berkepentingan di dalam supervisi seperti kepala sekolah/madrasah, wakil kepala, guru senior (*master teacher*), dan pengawas dari kantor Kementerian Agama.

Dalam hal demikian supervisi pada dasarnya ditujukan untuk memberikan manfaat kepada siswa dan berkontribusi dalam peningkatan kinerja sekolah/madrasah dengan persyaratann bagi Supervisor untuk menguasai pengetahuan, memiliki ketrampilan secara interpersonal dan teknik supervisi baik untuk memberikan bantuan langsung (*direct assistance*), mengembangkan kelompok (*group development*), mengembangkan profesionalitas guru (*professional development*), mengembangkan kurikulum (*curriculum development*) dan melakukan penelitian tindakan (*action research*) (Supriyono, 2017:28).

Fokus dari supervisi adalah untuk pertumbuhan kemampuan guru (*teacher growth*) dan fungsinya bersifat komprehensif untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dan kebutuhan guru yang dapat menghasilkan perbaikan pembelajaran dan hasil belajar siswa (Supriyono, 2017:29). Glickman, Gordon dan Ross-Gordon menggambarkan supervisi ini dengan model sebagai berikut.



Gambar 2.2
Model supervisi sebagai pengembangan dalam *Supervision for Successful Schools*⁶⁴
(Dalam Supriyono, 2017:29)

c. Tujuan dan Fungsi Supervisi Pembelajaran

Tujuan supervisi adalah mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar. Menurut Sagala, tujuan supervisi pendidikan bukan menyodorkan suatu teori, tetapi menganjurkan sesuai dengan kebutuhan dan untuk mengungkapkan beberapa karakteristik esensial teori.

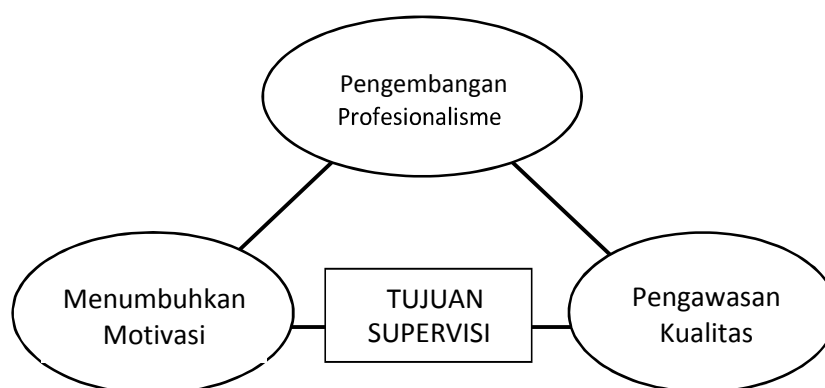
Supervisi pendidikan sebagai salah satu instrumen yang dapat mengukur dan menjamin terpenuhinya kualitas penyelenggaraan pendidikan maupun penyelenggaraan pembelajaran bertujuan membantu guru untuk lebih memahami peranannya di sekolah/madrasah dan memperbaiki bagaimana cara mengajar dan

⁶⁴ Glickman, Gordon dan Ross-Gordon, *Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach*, (Boston : Pearson, 2004), 464

kemudian membantu kepala sekolah dalam manajemen sekolah/madrasah.⁶⁵

Tujuan supervisi berkenaan dengan aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Tujuan supervisi adalah membantu memperbaiki dan meningkatkan pengelolaan sekolah sehingga tercapai kondisi kegiatan pembelajaran yang sebaik-baiknya.

Musfiqon dan Moch. Bahak Udin by Arifin menyebutkan tujuan supervisi pendidikan yang dikutip dari Sergiovanni, sebagaimana tertuang dalam gambar berikut ini.



Gambar 2.3
Tiga Tujuan Supervisi.⁶⁶

Supervisi juga dimaksudkan sebagai pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah/madrasah agar mereka dapat meningkatkan kemampuannya untuk mengembangkan situasi belajar

⁶⁵Syaiful Sagala, *Supervisi pembelajaran dalam profesi Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2010), 103.

⁶⁶Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional, Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, (Bandung : Alfabeta, 2014), 37.

mengajar yang lebih baik.⁶⁷ Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa peran dan fungsi kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor pembelajaran adalah membantu dan memfasilitasi guru dalam melakukan proses belajar mengajar dan melakukan penilaian dengan menggunakan teknik-teknik supervisi sesuai dengan kebutuhan.

Tujuan supervisi pembelajaran menurut Syaiful Sagala diuraikan sebagai berikut.

1. Menjamin proses belajar mengajar semakin berkualitas.
2. Pengembangan kurikulum dalam pembelajaran dan pengembangan staf semakin berkualitas.
3. Membantu guru dalam proses belajar mengajar, lebih memahami mutu, pertumbuhan, dan peranan sekolah.
4. Menerjemahkan kurikulum ke dalam bahasa belajar mengajar.
5. Membimbing pengalaman belajar mengajar, menggunakan metode, sumber dan metode mengajar.
6. Mengembangkan profesional guru dan staf sekolah/madrasah.⁶⁸

Adapun fungsi utama supervisi pendidikan dan pembelajaran ditujukan pada perbaikan dan peningkatan proses belajar mengajar guru di sekolah. Sehubungan dengan hal ini, Malik menyebutkan

⁶⁷Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, (Bandung : Alfabeta, 2010), 39.

⁶⁸ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran*, (Bandung : Alfabeta, 2012), 104

supervisi kinerja guru dalam proses belajar mengajar memiliki tiga fungsi utama sebagai berikut.

- 1) Supervisi kurikulum untuk untuk menjamin penyampaian kurikulum dengan tepat.
- 2) Perbaikan proses pembelajaran dengan membantu guru merencanakan program akademis.
- 3) Pengembangan profesi dalam melaksanakan program pengajaran.⁶⁹

Supervisi memiliki perbedaan dalam fungsi dan tujuannya yang tampak pada tabel dibawah ini.

Fungsi Supervisi	Tujuan Supervisi
Membantu sekolah menciptakan lulusan yang berkualitas	Membantu menciptakan lulusan yang optimal dalam kuantitas dan kualitas
Membantu guru bekerja secara profesional	Membantu guru mengembangkan profesi, pribadi, dan sosial
Membantu sekolah/madrasah bekerja sama dengan masyarakat	Membantu kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas lulusan.
	Ikut meningkatkan kerja sama dengan masyarakat atau komite sekolah/madrasah

Tabel 2.3
Perbedaan antara fungsi dan tujuan supervisi⁷⁰

⁶⁹Malik, *Pedoman Manajemen Madrasah*, (Yogyakarta : Forum Kajian Agama dan Budaya, 2000), 63

⁷⁰Ibid, 63

Fungsi supervisi secara lebih rinci Ara Hidayat dan Imam Machali menjelaskan empat fungsi supervisi pendidikan sebagai berikut.

1) Fungsi Penelitian

Dalam fungsi ini, supervisi bertujuan untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif tentang situasi pendidikan. Dengan penelitian yang dilakukan tidak akan menimbulkan kesalahan dalam menafsirkan apa yang sebenarnya terjadi karena permasalahan yang sebenarnya dapat ditemukan dari data dan fakta yang dikumpulkannya.

2) Fungsi Penilaian

Fungsi ini mengacu pada keputusan baik dan buruknya sesuatu. Kebaikan yang sudah dicapai diupayakan untuk terus dipertahankan dan kekurangan yang masih nampak diberikan perlakuan yang proporsional sehingga tidak terulang lagi. Pengulangan atas keburukan sebenarnya harus dikembalikan kepada diri sendiri apakah upaya yang sudah dilakukan untuk memperbaikinya.

3) Fungsi Perbaikan

Fungsi ini dimaksudkan untuk memperbaiki hal-hal yang kurang dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek negatif, yaitu kekurangan, kelemahan atau kemandegan, mengklasifikasi

aspek-aspek negatif, dan kemudian dilakukan perbaikan-perbaikan.

4) Fungsi Peningkatan

Upaya perbaikan merupakan proses berkesinambungan yang dilakukan secara terus-menerus. Supervisi pendidikan menjunjung praktik “*Continous Quality Improvement*” (CQI). Dalam proses ini, diusahakan agar kondisi yang telah memuaskan agar dipertahankan bahkan lebih ditingkatkan lagi.⁷¹

Fungsi supervisi sebagaimana dijabarkan di atas dapat digunakan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pembelajaran terutama mutu profesionalisme dalam proses pembelajaran. Keempat fungsi supervisi yang telah dipaparkan tersebut di atas merupakan satu kesatuan yang secara resiprokal dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4
Fungsi-Fungsi Supervisi Pendidikan⁷²

⁷¹Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: KAUKABA, cet. 1, 2012), 113.

⁷²*Ibid.* 114.

Diagram di atas menunjukkan bahwa dari masing-masing fungsi supervisi pendidikan memiliki keterkaitan satu dengan yang lain. Masing-masing fungsi saling mempengaruhi secara resiprokal. Sebagai contoh, penilaian terhadap suatu proses belajar mengajar merupakan identifikasi masalah dalam penelitian terhadap masalah-masalah yang timbul, kekurangan atau kelebihan proses tersebut. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai acuan penentuan solusi dari permasalahan, penguatan kelebihan dan minimalisasi kekurangan yang pada akhirnya berujung pada perbaikan proses pembelajaran. Perbaikan ini akan mengantarkan supervisi pada fungsi peningkatan kualitas proses belajar mengajar yang dilaksanakan oleh guru.

Berdasarkan fungsi supervisi pendidikan di atas dapat diuraikan peranan supervisor dalam melaksanakan fungsi tersebut sebagai berikut.

1) Supervisor sebagai peneliti

Supervisor menjalankan peran sebagai peneliti, yaitu melakukan riset untuk mengidentifikasi masalah pengajaran dan faktor-faktor atau sebab-sebab yang mempengaruhinya.

2) Supervisor sebagai konsultan

Supervisor memiliki peran untuk membantu guru dalam menentukan cara-cara yang lebih baik dalam mengelola proses pembelajaran. Cara-cara tersebut dimaksudkan agar proses pembelajaran dapat terlaksana dengan lebih baik. Untuk

melaksanakan peran ini, supervisor harus selalu meng-*upgrade* atau meningkatkan pengetahuan dan gagasan-gagasan baru dalam dunia pendidikan melalui buku ataupun pertemuan-pertemuan profesional.

3) Supervisor sebagai fasilitator

Pada peran ini, supervisor memfasilitasi guru dengan sumber-sumber profesional (buku dan alat pembelajaran) yang dapat meningkatkan kualitas dan mutu pembelajaran. Peranan ini akan membantu guru dan mempermudah guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya di sekolah/madrasah sehingga guru tidak semata-mata hanya menyampaikan materi kepada anak didik, tetapi juga memfasilitasi.

4) Supervisor sebagai motivator

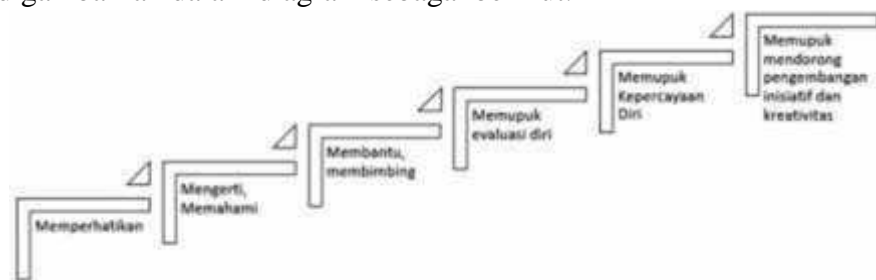
Supervisor berperan dalam membangkitkan semangat dan memotivasi guru untuk berprestasi. Guru-guru didorong untuk mempraktikkan gagasan-gagasan inovatif yang meningkatkan mutu pembelajaran.

5) Supervisor sebagai pelopor pembaruan

Supervisor hendaknya mempunyai inisiatif dan prakarsa perbaikan. Mendorong guru untuk selalu melakukan pembaruan-pembaruan pengetahuan dan metode pembelajaran sehingga dapat meningkatkan profesionalisme dan mutu guru.⁷³

⁷³*Ibid.* 115.

Fungsi di atas diharapkan dapat dilaksanakan supervisor dalam suatu proses pembinaan yang berkualitas. Kualitas pembinaan sangat bergantung pada pemahaman supervisor mengenai tujuan pembinaan profesional. Tingkat kualitas perilaku pembinaan profesional setidaknya dapat berwujud dalam tingkatan yang dapat digambarkan dalam diagram sebagai berikut.



Gambar 2.5
Tingkat Kualitas Perilaku Pembinaan Profesional⁷⁴

Kepala madrasah sebagai supervisor bertanggung jawab untuk memberikan dukungan yang memadai untuk sasaran (guru) supervisi untuk pengembangan kebutuhan belajar mereka dan memastikan bahwa kesempatan pelatihan yang tepat dibuat untuk memperoleh kompetensi yang diperlukan. Melalui proses penilaian rutin, kepala madrasah juga harus memastikan bahwa guru mengikuti program yang memenuhi tujuan pendidikan seperti yang ditetapkan oleh institusi. Hasil dari supervisi dibahas dan disepakati dengan guru serta pengawas klinis bertugas pada waktu yang tepat. Berbeda dengan atasan klinis, pengawas pendidikan mungkin tidak

⁷⁴*Ibid.* 117.

dalam interaksi klinis langsung dengan guru, tetapi harus memiliki

gambaran yang baik dari kebutuhan pembinaan.⁷⁵

Dalam Islam, hal yang terpenting adalah konsistensi dari supervisor terhadap hal yang sudah menjadi komitmen bersama sehingga keteraturan kerja dalam mencapai tujuan dapat terjaga. Allah berfirman dalam surah as-Shaff ayat 2-3 sebagai berikut.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا اِلٰى مَا تَقُوْلُوْنَ مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۗ كَبْرًا مَّقْتًا عِنْدَ
 اللّٰهِ اِنَّ تَقُوْلُهُمْ مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۗ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.”⁷⁶

d. Prinsip-prinsip Supervisi Pembelajaran

Dalam melaksanakan supervisi pengawas hendaknya senantiasa menerapkan prinsip-prinsip supervisi sebagai berikut.

1. Prinsip Ilmiah (*Scientific*) dengan unsur-unsur:

- a. Sistematis, berarti dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinyu.
- b. Obyektif, artinya data yang didapat berdasarkan pada observasi nyata, bukan tafsiran pribadi.

⁷⁵Aza Abdullah, Educational supervision: a new challenge, *JRSM: Journal of The Royal Society of Medicine*, J R Soc Med. 2008 Jan; 101(1): 6. doi: 10.1258/jrsm.2007.070342. dalam <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2235921/>. diakses Juni 2016

⁷⁶QS. As-Shaff (61) : 2-3

- c. Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
2. Demokratis, menjunjung tinggi azas muasawarah.
3. Kooperatif/kemitraan, seluruh staf dapat bekerja bersama mengembangkan usaha dalam menciptakan situasi pembelajaran dan suasana kerja yang lebih baik.
4. Konstruktif dan kreatif, membina inisiatif staf/guru serta mendorong untuk aktif menciptakan suasana agar orang merasa aman dan dapat mengembangkan potensi-potensinya.⁷⁷

Apabila prinsip-prinsip di atas diterapkan oleh seorang supervisor (kepala sekolah/madrasah), maka yang perlu diubah sikap para pemimpin pendidikan yang hanya memaksa bawahannya, menakut-nakuti dan melumpuhkan kreativitas dari anggota staf. Sikap supervisor yang korektif harus diganti dengan sikap kreatif, yaitu sikap yang menciptakan situasi dan relasi yang membuat orang merasa aman dan tenang untuk mengembangkan ide dan kreativitasnya masing-masing.

4. Supervisi Pembelajaran dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

Pelaksanaan supervisi pembelajaran merupakan tugas kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor pada tingkat sekolah. Hal ini ditegaskan dalam Permendikas Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar

⁷⁷ Abd. Karim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru (Memberdayakan Pengawas Sebagai Gurunya Guru)*, (Bandung : Alfabeta, 2013), 9

kepala sekolah/madrasah, yaitu supervisi akademik memang harus dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah. Sebagaimana dijelaskan oleh Purwanto, salah satu fungsi kepala sekolah adalah sebagai supervisor pengajaran salah satunya membimbing guru dalam menyusun semester dan program satuan pelajaran.⁷⁸

Sebagaimana dijelaskan dalam peraturan menteri pendidikan nasional bahwa tugas kepala madrasah meliputi kompetensi supervisi. Kompetensi supervisi kepala madrasah meliputi: (1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; (3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.⁷⁹

Sementara Suharsimi Arikunto melanjutkan pengertian supervisi pembelajaran, yaitu supervisi yang menitikberatkan pengamatan pada masalah pembelajaran, yaitu yang langsung berada dalam lingkup kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk membantu peserta didik ketika sedang dalam proses belajar mengajar. Jika kualitas meningkat, maka akan berdampak pada peningkatan prestasi belajar

⁷⁸Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2012), 88

⁷⁹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, 5

peserta didik dan berdampak juga pada kualitas lulusan sekolah/madrasah tersebut.⁸⁰

Untuk dapat mengembangkan keterampilan guru menjadi guru yang profesional serta meningkatkan kualitas pembelajaran, maka supervisi pembelajaran ini perlu dilakukan oleh kepala madrasah secara terencana dengan melaksanakan indikator pelaksanaan supervisi pembelajaran. Indikator pelaksanaan supervisi pembelajaran menurut Muhammad adalah perencanaan supervisi pembelajaran, pelaksanaan supervisi pembelajaran, dan evaluasi supervisi pembelajaran.

a. Perencanaan Supervisi Pembelajaran

Perencanaan harus disusun oleh supervisor untuk mencapai keteraturan dan kejelasan perkembangan kualitas pembelajaran ataupun profesionalitas guru. Menurut Muhammad, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan supervisi.

- 1) Isi perencanaan supervisi, karena perencanaan merupakan pedoman, maka ada beberapa hal yang harus ada dalam isi perencanaan tersebut, yaitu tujuan supervisi, alasan mengapa kegiatan perlu dilaksanakan, teknik apa yang akan digunakan, siapa yang akan dilibatkan, waktu pelaksanaannya, dan hal apa saja yang mungkin diperlukan dalam pelaksanaannya.
- 2) Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan supervisi diantaranya, (i) supervisi yang direncanakan tidak ada yang

⁸⁰ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 5

bersifat standar karena supervisi adalah memberikan bantuan kepada guru yang satu dengan yang lainnya sangat berbeda baik dari latar belakang, kelebihan, maupun kekurangannya dalam melakukan sesuatu. Dalam hal ini, supervisor harus mempelajari terlebih dahulu kebutuhan dan situasi guru yang akan disupervisi, (ii) perencanaan supervisi memerlukan kreativitas, setiap sekolah memiliki kemampuan yang berbeda-beda sehingga perencanaan yang direncanakan di satu sekolah, belum tentu dapat dilaksanakan di sekolah lainnya, (iii) perencanaan supervisi harus bersifat komprehensif, artinya supervisi yang dilaksanakan harus menyeluruh dan memperhatikan aspek-aspek yang mempengaruhi/berkaitan dengan proses pembelajaran, (iv) perencanaan supervisi harus kooperatif karena supervisi akan melibatkan banyak orang. Oleh karena itu, harus dibangun kerja sama sehingga terwujud perencanaan yang komprehensif, (v) perencanaan supervisi harus fleksibel, perencanaan bersifat menyesuaikan dengan keadaan yang dihadapi.

- 3) Faktor-faktor yang diperlukan dalam perencanaan supervisi, yaitu: (i) kejelasan tujuan pendidikan di sekolah, (ii) pengetahuan tentang mengajar yang efektif, (iii) pengetahuan tentang anak, (iv) pengetahuan tentang guru, (v) pengetahuan

tentang sumber-sumber potensi untuk kegiatan supervisi, (vi) kemampuan memperhitungkan faktor waktu.⁸¹

Dalam perencanaan supervisi pembelajaran, langkah-langkah yang harus diperhatikan oleh kepala madrasah adalah sebagai berikut.

- 1) Membuat perencanaan supervisi pembelajaran
- 2) Membuat jadwal pelaksanaan supervisi pembelajaran
- 3) Membuat instrumen supervisi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan para guru
- 4) Memberikan instrument supervisi pembelajaran kepada guru
- 5) Menjelaskan isi instrumen supervisi pembelajaran
- 6) Berdiskusi dengan guru tentang instrumen yang akan digunakan
- 7) Mengadakan kesepakatan fokus mana yang akan diamati.

Perencanaan sangat berkaitan dengan masalah perumusan. Perumusan program supervisi pembelajaran selalu berkaitan dengan pemikiran pada apa yang akan dilakukan. Merumuskan rencana program supervisi pembelajaran berarti memperkirakan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran. Perencanaan merupakan suatu hal yang sangat pokok dan penting dalam mencapai suatu tujuan. Supervisi sebagai usaha untuk mendorong para guru mengembangkan kompetensinya agar dapat mencapai tujuan yang lebih baik. Tanpa perencanaan yang

⁸¹ Ibid, 34

baik, jangan diharapkan tujuan pendidikan akan dapat tercapai program supervisi pembelajaran harus dibuat sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas.

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam menyusun rumusan perencanaan supervisi pembelajaran adalah sebagai berikut.

- 1) Tidak ada rencana yang standar dalam supervisi.
- 2) Perencanaan supervisi memerlukan kreativitas.
- 3) Perencanaan supervisi harus secara komprehensif.
- 4) Perencanaan supervisi harus fleksibel

Adapun faktor-faktor yang diperlukan dalam perumusan perencanaan supervisi pembelajaran adalah sebagai berikut.

- 1) Kejelasan tujuan pendidikan sekolah/madrasah
- 2) Pengetahuan tentang pembelajaran yang efektif
- 3) Pengetahuan tentang peserta didik
- 4) Pengetahuan tentang guru
- 5) Pengetahuan tentang sumber-sumber potensi untuk kegiatan supervisi.
- 6) Kemampuan memperhatikan faktor waktu.⁸²

Sementara dalam perumusan rencana supervisi pembelajaran ada faktor-faktor yang diperlukan diantaranya sebagai berikut.

- 1) Adanya kejelasan tujuan pendidikan di sekolah Faktor yang penting diperhatikan oleh kepala madrasah dan pengawas

⁸² Daryanto, Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran Inspeksi meliputi : Controlling, Correcting, Judging, Directing, Demonstration*, (Yogyakarta : Gava Media, 2015), 146-150

sebagai supervisor adalah tingkat keefektifan ketercapaian tujuan pendidikan oleh peserta didik di sekolah yaitu sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing yang tinggi.

- 2) Pengetahuan tentang mengajar yang efektif. Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor harus benar-benar menguasai prinsip-prinsip yang dipakai dalam proses pembelajaran agar para guru dapat terbantu dalam proses pembelajaran.
 - 3) Pengetahuan tentang anak (peserta didik). Seorang kepala sekolah/madrasah harus mengetahui benar karakteristik dan kebutuhan peserta didiknya.
 - 4) Pengetahuan tentang guru. Guru sebagai mitra kerja kepala sekolah/madrasah untuk meningkatkan proses dan hasil belajar peserta didik agar lebih efektif.
 - 5) Pengetahuan tentang sumber-sumber potensi kegiatan supervisi.
 - 6) Kemampuan memperhitungkan faktor waktu karena supervisi memerlukan waktu yang cukup lama untuk pengembangan profesionalisme guru.⁸³
- b. Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran

Dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran, kompetensi sebagai supervisor bagi kepala sekolah/madrasah merupakan aspek yang paling strategis karena bersentuhan langsung dengan

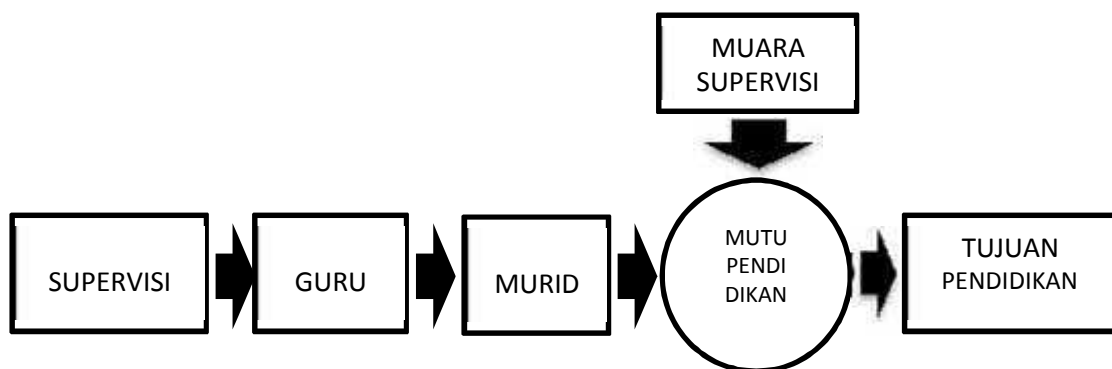
⁸³ Abd. Karim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru*, (Bandung : Alfabeta, 2013), 67-69

kompetensi profesional guru. Perilaku siswa sangat dipengaruhi oleh perilaku guru, sedangkan perilaku guru dalam pembelajaran sangat dipengaruhi oleh perilaku pengawas. Keeratan hubungan antara ketiganya dapat digambarkan berikut ini :



Gambar 2.6
Keterkaitan perilaku antara supervisor, guru dan siswa⁸⁴

Dengan demikian, kualitas proses pembelajaran dan kualitas peserta didik tidak dapat dipisahkan dari ketiga komponen pendidikan tersebut, yaitu pengawas, guru dan peserta didik. Keterkaitan pengawas, guru, dan peserta didik dalam proses supervisi pembelajaran dapat dilihat dari gambar berikut ini.



Gambar 2.7
Peran kepala madrasah sebagai supervisor dalam membina guru⁸⁵

⁸⁴Perilaku siswa sangat dipengaruhi oleh perilaku guru, sedangkan perilaku guru dalam pembelajaran sangat dipengaruhi oleh perilaku pengawas.

Gambar di atas menunjukkan bahwa peran strategis kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor dalam membina guru sangat urgen. Oleh karena itu kepala sekolah/madrasah harus didukung pengetahuan, keterampilan yang mumpuni tentang supervisi pembelajaran, serta konsep-konsep pembelajaran. Selain itu, kepala dituntut menguasai strategi/teknik pembinaan guru agar dapat menerapkan kompetensi supervisi akademik secara efektif.

Rifai, dalam Muhammad, menyatakan ada beberapa kegiatan dalam pelaksanaan supervisi ini yaitu sebagai berikut.⁸⁵

1) Pengumpulan data

Data itu meliputi data murid, guru, program pengajaran, alat/fasilitas, dan situasi atau kondisi yang ada. Data murid dapat berupa hasil belajar, kebiasaan cara belajar, minat dan motivasi siswa, dan sebagainya. Data guru dapat berupa kelebihan dan kelemahan guru, kemampuan dalam mengajar, perkembangan kreativitas guru, dan program pengajaran yang disusun, alat-alat pembelajaran, serta fasilitas yang digunakan. Dapat dilakukan dengan cara observasi, kunjungan kelas dan sebagainya. Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam pengumpulan data ini, yaitu pelaksanaannya jangan sampai memberikan kesan seolah-olah

⁸⁵Peran strategis kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor dalam membina guru untuk meningkatkan profesionalisme.

⁸⁶ Rezy Marsellina, *ejournal.unp.ac.id/index.php/bahana/article/download/3806/3039*

supervisor mencari-cari kesalahan, tetapi membandingkan keadaan sebenarnya dengan yang seharusnya.

2) Penilaian

Data yang sudah dikumpulkan kemudian diolah dan dinilai. Penilaian berarti menafsirkan informasi yang telah diperoleh untuk menetapkan ketercapaian target. Penilaian ini dilakukan terhadap keberhasilan murid, keberhasilan guru, serta faktor-faktor penunjang dan penghambat dalam proses belajar mengajar. Penilaian dapat dilakukan dengan diskusi dengan guru, pertemuan guru, dan lainnya.

3) Deteksi kelemahan

Kelemahan dapat dilihat dari penampilan guru di depan kelas penguasaan materi, penggunaan metode, hubungan antarpersonal dan administrasi kelas. Deteksi kelemahan dapat dilakukan dengan cara pertemuan antarpribadi, rapat staf, dan konsultasi dengan narasumber.

4) Memperbaiki kelemahan

Kelemahan yang ditemui dilakukan perbaikan. Memperbaiki kelemahan dapat dilakukan dengan cara memberikan informasi langsung atau tidak langsung, demonstrasi mengajar, kunjungan kelas, memberikan tugas bacaan, memberikan kesempatan penataran dalam berbagai bentuk, dan lain sebagainya.

5) Bimbingan dan pengembangan

Bimbingan dapat berupa pemberian semangat atau motivasi agar apa yang guru pelajari dan dapatkan dalam perbaikan pembelajaran dapat diterapkan sehingga pembelajaran yang berkualitas pun dapat tercapai. Bimbingan dan pengembangan ini dapat dilakukan dengan cara kunjungan kelas, pertemuan pribadi, observasi, dan diskusi.

Penggunaan teknik dan pendekatan yang tepat merupakan suatu keharusan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran terhadap para guru. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan kepala madrasah dalam melaksanakan instrumen yang telah disepakati, yaitu antara lain: (1) mengawasi dan menilai guru yang mengajar di kelas; (2) melaksanakan supervisi sesuai jadwal; (3) menggunakan instrumen supervisi; (4) membuat catatan; (5) memperhatikan guru yang sedang mengajar; (6) melaksanakan supervisi tidak hanya mencari kesalahan guru pada saat mengajar; (7) melaksanakan supervisi pembelajaran tidak hanya sekedar untuk menjalankan fungsi administrasi; (8) melaksanakan supervisi dengan mengamati pada saat menggunakan alat bantu dan penilaian yang dilakukan guru; (9) melaksanakan supervisi pembelajaran percaya diri.

Catatan pengamatan merupakan hal yang sangat penting. Oleh karena itu catatan pengamatan harus rinci dan lengkap. Dalam

melaksanakan supervisi pembelajaran kepala madrasah bisa menggunakan rekaman jika diperlukan.

Pada tahap pelaksanaan supervisi pembelajaran ini dijabarkan dalam dua aspek penting yaitu sebagai berikut.

1) Menerapkan Prinsip Supervisi Pembelajaran.

Dalam melaksanakan supervisi pembelajaran, kepala madrasah harus bersikap konstruktif dan kreatif agar tercipta kondisi dan relasi yang nyaman bagi para guru. Oleh karena itu, supervisi pembelajaran harus berpedoman kepada prinsip-prinsip supervisi, yaitu *kontinu, obyektif, konstruktif, humanistik dan kolaboratif*.⁸⁷

Menurut pendapat Sahertian prinsip-prinsip supervisi meliputi: “*Prinsip ilmiah, prinsip demokratis, prinsip kerja sama, serta prinsip konstruktif dan kreatif.*”⁸⁸ Ciri prinsip ilmiah adalah kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses pembelajaran. Untuk memperoleh data, perlu ditetapkan alat perekam data seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan lain-lain. Selain itu, kegiatan supervisi harus dilaksanakan secara berencana, sistematis, dan kontinu. Lebih lanjut, Sahertian menjelaskan bahwa *prinsip demokratis* dapat diartikan bahwa suatu bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan

⁸⁷ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007.

⁸⁸ Sahertian, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya : Usaha nasional, 2008), 20.

hubungan kemanusiaan yang akrab sehingga guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya.⁸⁹

Prinsip kerja sama berarti mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi adalah *sharing of idea, sharing of experience*, memberi *support*, mendorong, dan menstimulasi guru sehingga mereka merasa tumbuh bersama. *Prinsip konstruktif dan kreatif* berarti bahwa setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas. Supervisi harus mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara yang menakutkan bagi guru.

Objek supervisi adalah perbaikan situasi belajar mengajar dalam arti yang luas. Sahertian menyebutkan ada empat pokok obyek supervisi, yaitu: (1) pembinaan dan pengembangan kurikulum; (2) perbaikan proses pembelajaran; (3) pemberdayaan sumber daya guru dan staf; dan (4) pemeliharaan dan perawatan moral serta semangat kerja guru.⁹⁰

Binti Maunah menjelaskan tentang prinsip-prinsip supervisi adalah sebagai berikut.

- a) Memahami secara jelas tentang apa yang dikerjakan
- b) Memiliki pedoman dalam menjalankan tugasnya

⁸⁹ Ibid, 22

⁹⁰ Ibid, 27

- c) Pekerjaan yang baik hendaknya selalu diakui kebaikan dengan cara-cara yang lazim dipakai
- d) Apabila pekerjaan itu tidak baik, perlu diberi kritik yang membangun, menyadari kekurangannya
- e) Memperoleh kesempatan untuk memperlihatkan bahwa mereka mampu memangku tanggung jawab yang besar
- f) Hendaknya didorong untuk memperbaiki dirinya
- g) Hendaknya pekerjaan dilakukan dalam keadaan lingkungan yang sehat dan aman.⁹¹

Syaiful Sagala menjelaskan tentang prinsip supervisi pembelajaran adalah ilmiah yang berarti sistematis dilaksanakan secara tersusun, kontinu, teratur, objektif, demokratis, kooperatif, menggunakan alat, konstruktif, dan kreatif.⁹²

Sementara Ahmad Baidowi dkk, menyatakan bahwa prinsip-prinsip supervisi sekolah meliputi hal – hal berikut ini.

- a) Penyelenggaraan supervisi didasarkan pada komitmen untuk menjaga dan mengawal kualitas pendidikan dan sebagai bahan refleksi bagi komunitas sekolah.
- b) Penyelenggaraan supervisi didasarkan pada prinsip-prinsip demokrasi yang dilakukan secara terbuka dan bertanggung

⁹¹Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam, Teori dan Praktik*, (Yogyakarta : Teras, 2009), 53-60.

⁹²Syaiful Sagala, *Supervisi pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung ; Alfabeta, 2012), 95.

jawab dengan memperhatikan berbagai masukan dan pertimbangan dari komunitas sekolah.

- c) Penyelenggaraan supervisi untuk mengoptimalkan segenap potensi, keunggulan dan talenta setiap unsur komunitas sekolah, serta meningkatkan dan mengembangkan kualitas tim kerja dalam rangka memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.⁹³

2) Menentukan Pendekatan dan Teknik Supervisi Pembelajaran yang Tepat

a) Pendekatan Supervisi Pembelajaran

Pendekatan dalam supervisi sangat penting dalam rangka mencapai tujuan pelaksanaan supervisi. Menurut Wahyudi, pendekatan dalam supervisi meliputi hal hal berikut.

- (1) *Pendekatan kolegial*, yaitu sebagai proses formal moderat dua orang guru atau lebih bekerja sama untuk kepentingan perkembangan profesional guru
- (2) *Pendekatan individual*, yaitu suatu kesempatan yang diciptakan oleh pengawas atau kepala sekolah untuk bekerja sama secara individual dengan guru sehubungan dengan masalah-masalah profesional
- (3) *Pendekatan supervisi klinis*, yaitu bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan pembelajaran

⁹³Ahmad Baidowi, dkk. *Managemen Sekolah Efektif, Pengalaman Sekolah Sukma Bangsa*, (Jakarta : PT. Pustaka Alvabet,2015), 113

dengan tahapan atau melalui siklus yang sistematis dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang logis dan intensif mengenai penampilan mengajar yang nyata dalam mengadakan perubahan dengan cara yang rasional

- (4) *Pendekatan artistik*, yaitu layanan supervisor kepada guru-guru secara individu atau kelompok dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui proses yang memerlukan instuisi, keterampilan, kecerdikan, dan kreativitas.⁹⁴

Ahmad Sofyan menjelaskan tentang pendekatan supervisi klinis diantaranya meliputi hal hal berikut ini.

- (1) *Pendekatan diskriptif*; pengawas/supervisor lebih menonjolkan *power* atau otoritas formalnya dalam melaksanakan tugas kepengawasan.
- (2) *Pendekatan kolaboratif*; pendekatan ini merupakan model pelaksanaan supervisi klinis yang menekankan warna kemitraan (*partnership*) antara supervisor dan individu atau kelompok yang disupervisi.
- (3) *Pendekatan keagamaan*; merupakan salah satu bentuk pendekatan dalam implementasi supervisi klinis yang

⁹⁴Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran, Learning Organization*,(Bandung : Alfabeta IKAPI, 2012), 104-114.

mengedepankan nilai-nilai keagamaan sebagai dasar dalam melaksanakan tugas kepengawasan.⁹⁵

Sementara itu, Kompri juga menjelaskan bahwa langkah-langkah yang ditempuh dalam melaksanakan supervisi sekurang-kurangnya meliputi hal hal berikut.

- (1) Menemukan masalah yang ada pada situasi belajar mengajar.
- (2) Mencoba mencari pemecahan yang diperkirakan efektif.
- (3) Menyusun program perbaikan.
- (4) Mencoba cara baru.
- (5) Merumuskan pola perbaikan yang ada standar untuk pemakaian yang lebih luas.⁹⁶

Binti Maunah juga menjelaskan tentang pola pendekatan supervisi pendidikan yaitu sebagai berikut.

- (1) *Pola pendekatan supervisi direktif* adalah pendekatan yang didasarkan atas keyakinan bahwa mengajar terdiri dari keterampilan teknis dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan bagi semua guru.
- (2) *Pola pendekatan supervisi nondirektif*, yaitu pendekatan dengan mengutamakan dan berorientasi

⁹⁵Ahmad Sofyan dkk, *Peningkatan Supervisi dan Evaluasi Pada Madrasah ibtidaiyah*, (Jakarta : Departemen Agama RI, Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2005), 41-42.

⁹⁶Kompri, *Manajemen Sekolah, Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2015), 260

pada pengalaman pribadi sehingga pada akhirnya individu harus mampu memecahkan masalahnya sendiri.

- (3) *Pola pendekatan supervisi kolaboratif*, yaitu pendekatan dengan menggunakan perpaduan antardirektif dan nondirektif.
- (4) *Pola pendekatan supervisi pengembangan (developmental supervision)*, yaitu pendekatan yang bervariasi dalam supervisi pengajaran sesuai dengan kebutuhan guru tertentu.⁹⁷

Adapun metode yang digunakan dalam kegiatan supervisi, Ary H. Gunawan menyebutkan metode supervisi pendidikan dibagi menjadi dua bagian sebagai berikut.

- (1) Metode langsung (*direct method*); apabila supervisor menghadapi orang-orang yang disupervisi tanpa perantara/media, maka dikatakan bahwa ia menggunakan metode langsung, baik individual maupun kelompok.
- (2) Metode tidak langsung (*indirect method*); apabila dalam mencapai sasaran supervisi, supervisor mengadakan kontak tidak langsung atau menggunakan alat/benda perantara atau media dalam pelaksanaan

⁹⁷Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam, Teori dan Praktik*, (Yogyakarta : Ters, 2009), 53

supervisi, maka ia menggunakan metode tidak langsung.⁹⁸

b) Teknik Supervisi Pembelajaran

Ari H. Gunawan menjelaskan tentang teknik-teknik supervisi pendidikan diantaranya sebagai berikut.

(1) Teknik kelompok (*Group Technique*); bila supervisor memperhitungkan bahwa masalah yang dihadapi bawahannya adalah sejenis, maka penyelesaiannya dapat dilakukan dengan teknik kelompok, seperti rapat kerja sekolah, diskusi dll.

(2) Teknik Individual (*Individual Technique*); bila masalah yang dihadapi adalah masalah yang bersifat pribadi apalagi khusus atau “*secret*,” maka teknik yang digunakan sebaiknya adalah teknik individual perorangan dengan pertemuan empat mata dan dijamin kerahasiaannya.⁹⁹

Philips Tompkins dan George Cheney yang dikutip oleh *Morissan* menyatakan tentang bagaimana seseorang menghasilkan kepengawasan dan control terhadap bawahan.

Menurut mereka ada empat cara yang dilakukan yaitu :

⁹⁸Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah, Administrasi Pendidikan Makro*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2011), 203-204.

⁹⁹Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah, Administrasi Pendidikan Makro*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2011), 202-203.

- (a) Pengawasan sederhana (*simple control*), yaitu pengawasan yang menggunakan kekuasaan secara langsung dan terbuka
- (b) Pengawasan teknis (*technical control*), yaitu pengawasan yang menggunakan peralatan atau teknologi
- (c) Pengawasan birokratis (*bureaucratic control*), yaitu pengawasan melalui penggunaan berbagai prosedur dan aturan-aturan formal
- (d) Pengawasan konservatif (*concerivative control*), yaitu pengawasan yang menggunakan hubungan interpersonal dan kerja sama di antara anggota organisasi atau karyawan sebagai alat untuk melakukan kontrol.¹⁰⁰

Menurut Sahertian teknik supervisi meliputi hal-hal berikut.

- (1) Teknik yang bersifat individual, yaitu teknik yang dilaksanakan kepada seorang guru secara individual.
- (2) Teknik kunjungan kelas, yaitu kunjungan yang dilakukan ke dalam kelas saat guru sedang mengajar.
- (3) Observasi kelas; melalui kunjungan kelas kepala madrasah melakukan observasi situasi belajar mengajar yang sedang berlangsung.

¹⁰⁰Morissan, *Teori Komunikasi Organisasi*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2009),74-75

- (4) Percakapan pribadi atau disebut dengan teknik individual meliputi; *classroom converence*, *office converence*, *causal-converence*, dan *observational visitation*.
- (5) Menilai diri sendiri
- (6) Teknik kelompok; meliputi rapat, diskusi kelompok, dan penataran-penataran.¹⁰¹

c. Evaluasi Supervisi Pembelajaran

Dalam rangka melihat apakah supervisi pembelajaran tersebut berhasil atau belum, perlu dilakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan terhadap pelaksanaan supervisi, para guru yang disupervisi, dan prestasi hasil belajar siswa sebagai akibat dari adanya supervisi pembelajaran.

- 1) Evaluasi pelaksanaan supervisi pembelajaran. Menurut Imron ada beberapa hal yang perlu dibahas mengenai keterlaksanaan perencanaan supervisi pembelajaran, kesesuaian pelaksanaan supervisi dengan pedoman supervisi pembelajaran, sejauh mana keterlibatan guru dalam membuat perencanaan supervisi pembelajaran, ketepatan dan keberimbangan penggunaan teknik-teknik supervisi pembelajaran, dan keterlaksanaan kontrak yang telah disepakati sebelumnya.¹⁰²
- 2) Evaluasi tentang guru yang disupervisi

¹⁰¹ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2008), Cet. XVII, 120

¹⁰² Ali Imron, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), 199

Menurut Imron, evaluasi terhadap guru yang disupervisi dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan antara kemampuan, keterampilan, kepuasan, dan disiplin kerja guru sebelum dan sesudah mendapatkan supervisi. Perubahan atau peningkatan demikian perlu diketahui agar dapat diketahui juga tingkat keberhasilan supervisi. Usaha untuk mengetahui kemampuan mengajar menggunakan Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Usaha untuk mengetahui keterampilan mengajar juga dengan menggunakan format observasi keterampilan mengajar (keterampilan menjelaskan, bertanya, variasi dan sebagainya). Usaha untuk mengetahui kepuasan kerja dan disiplin kerja guru dengan menggunakan alat pengukur pengawasan kerja dan disiplin kerja.¹⁰³

Dengan mengetahui seberapa jauh performansi guru akan diketahui pada bagian-bagian mana guru tersebut mempunyai masalah. Selanjutnya, dapat dirumuskan langkah-langkah supervisi sesuai dengan yang mereka butuhkan.

Berdasarkan atas pengetahuan tentang hal-hal yang harus disupervisi tersebut, kemudian supervisor melaksanakan supervisi pembelajaran. Dari hasil supervisi pembelajaran kemudian dilakukan pengukuran ulang atas performansi guru.

¹⁰³ Ibid, 199-200

Dari hasil pengukuran ulang akan dapat dibandingkan mengenai performa guru sebelum dan sesudah mendapatkan supervisi.

- 3) Evaluasi terhadap prestasi belajar siswa setelah gurunya mendapat supervisi

Seperti yang dijelaskan Alfonso dalam Imron, perilaku belajar siswa ditentukan oleh perilaku mengajar gurunya, sedangkan perilaku mengajar guru ditentukan oleh perilaku supervisornya.¹⁰⁴ Mula-mula, supervisor mengetahui performansi siswa terlebih dahulu. Usaha untuk mengetahui performansi siswa dengan evaluasi terhadap hasil belajarnya yang lazim menggunakan teknik tes dan non tes. Setelah diketahui performa siswa tersebut barulah supervisi terhadap guru dilakukan. Dari supervisi, diharapkan kemampuan guru meningkat. Oleh karena itu, setelah gurunya mendapat supervisi perlu dilakukan pengukuran ulang atas prestasi belajar siswa. Dari hasil pengukuran ulang tersebut, kemudian dilakukan perbandingan antara prestasi hasil belajar siswa sebelum gurunya mendapat supervisi dengan setelah guru disupervisi.

Evaluasi dan tindak lanjut pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah dilakukan dalam rangka melihat seberapa jauh keberhasilan pelaksanaan supervisi pembelajaran. Pada tahapan ini,

¹⁰⁴ Ali Imron, *Supervisi Pembelajaran tingkat satuan Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), 204-206

hasil pelaksanaan supervisi pembelajaran didiskusikan secara terbuka oleh kepala madrasah dengan guru.

Evaluasi merupakan suatu proses atau kegiatan pemilihan, pengumpulan, analisis dan penyajian informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan serta penyusunan program selanjutnya. Griffin dan Nix menyatakan hal berikut.

*Measurement, assessment and evaluation are hierarchical. The comparison of observation with the criteria is a measurement, the interpretation and description of the evidence is an assessment and the judgement of the value or implementation of the behavior is an evaluation.*¹⁰⁵

Pengukuran, penilaian, dan evaluasi bersifat hierarkis. Evaluasi didahului dengan penilaian, sedangkan penilaian didahului dengan pengukuran. Pengukuran diartikan sebagai kegiatan membandingkan hasil pengamatan dengan kriteria. Penilaian merupakan kegiatan menafsirkan dan mendiskripsikan hasil pengukuran. Evaluasi merupakan penetapan nilai atau implikasi perilaku.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah dalam tahap evaluasi adalah: (1) meluangkan waktu bersama guru untuk mengevaluasi hasil supervisi pembelajaran; (2) memberitahu kekurangan-kekurangan guru dalam mengajar; (3) memberikan motivasi agar guru mampu memperbaiki kekurangannya; (4) memberikan masukan terhadap penampilan dan kekurangan guru

¹⁰⁵Griffin dan Nix, *Educational Assesment and Reporting*, (Sydney : Harcourt Brace Javanovich Publisher, 1991), 3

dengan santun; (5) memberikan arahan serta bimbingan tentang pelaksanaan proses belajar mengajar; (6) menyampaikan hasil supervisi pembelajaran kepada guru; (7) membantu guru dalam menilai hasil kegiatan pembelajaran; (8) memberi apresiasi terhadap kinerja guru; (9) membantu guru dalam membuat rencana tindak lanjut hasil pembelajaran; (10) memberikan solusi pemecahan tentang kegiatan pembelajaran.

Supervisi pembelajaran terlaksana dengan terprogram, terarah dan berkesinambungan. Oleh karena itu, supervisi pembelajaran sangat perlu untuk dievaluasi dan ditindaklanjuti. Kegiatan dalam rangka menindaklanjuti pelaksanaan supervisi pembelajaran adalah sebagai berikut.

- 1) Menyusun kriteria keberhasilan supervisi pembelajaran.
- 2) Merumuskan kriteria keefektifan proses pelaksanaan supervisi pembelajaran.
- 3) Merumuskan kriteria pencapaian tujuan supervisi pembelajaran.
- 4) Merumuskan kriteria pencapaian dampak supervisi pembelajaran.
- 5) Menyusun instrumen supervisi pembelajaran.
- 6) Mengembangkan instrumen pengumpulan data dalam rangka identifikasi dan analisis masalah/kebutuhan pengembangan pembelajaran.

- 7) Mengembangkan instrumen pengukuran keefektifan pelaksanaan supervisi pembelajaran sesuai dengan kawasan yang digarap, pendekatan, dan teknik supervisi yang diterapkan.
- 8) Mengembangkan instrumen pengukuran pencapaian hasil langsung (*output*) supervisi pembelajaran sesuai dengan kawasan yang digarap.
- 9) Mengembangkan instrumen pengukuran dampak supervisi pembelajaran sesuai dengan kawasan yang digarap.¹⁰⁶

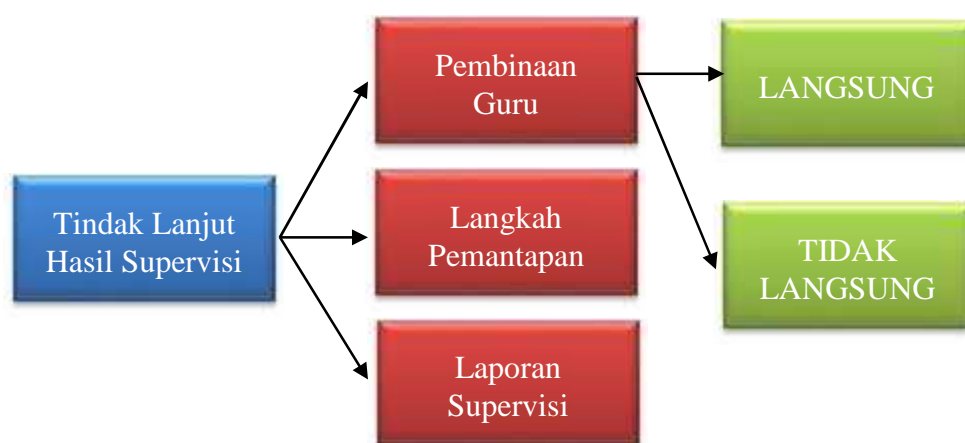
Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan oleh kepala madrasah dalam tahapan tindak lanjut adalah sebagai berikut.

- (a) Menyusun kriteria keberhasilan supervisi pembelajaran
- (b) Menyusun instrumen supervisi pembelajaran
- (c) Melaksanakan hasil evaluasi supervisi
- (d) Menyusun program tindak lanjut

Tindak lanjut hasil supervisi dilakukan segera setelah selesai melakukan observasi. Pertemuan balikan (*feedback*) ini merupakan tahap yang penting dilakukan untuk mengembangkan kompetensi guru dengan cara memberikan balikan tertentu. Dalam pelaksanaan tindak lanjut hasil supervisi, seorang supervisor melakukan tugas sebagaimana tercantum dalam Permendikbud Nomor 65 Tahun 2013 tentang standar proses meliputi hal-hal berikut.

¹⁰⁶ Ibid, 161-162

- (a) Penguatan dan penghargaan guru menunjukkan kinerja memenuhi atau melampaui batas.
- (b) Pemberian kesempatan kepada guru untuk mengikuti program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB).¹⁰⁷



Gambar 2.8
Tindak lanjut hasil supervisi pembelajaran¹⁰⁸

Hasil supervisi perlu ditindaklanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. Dampak nyata ini diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun *stakeholders*. Tindak lanjut tersebut berupa penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi.

Pelaksanaan tindak lanjut diawali dengan melakukan analisis kelemahan dan kekuatan guru atau menganalisis instrumen yang

¹⁰⁷Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan no. 65 Tahun 2013.

¹⁰⁸Dampak yang nyata tindak lanjut supervisi pembelajaran untuk meningkatkan profesionalisme guru.

digunakan. Hasil analisis dari catatan supervisor dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan potensi guru dalam melaksanakan pembelajaran dan meningkatkan profesionalisme guru. Dari umpan balik itu pula, dapat tercipta suasana komunikasi yang harmonis dan memberikan kesempatan untuk mendorong guru memperbaiki kinerjanya.

B. Penelitian Terdahulu

1. Disertasi oleh Supriyono, program studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang yang berjudul *Manajemen Supervisi Pembelajaran untuk Profesionalisme Guru : Studi Multi Situs pada SMPN 1, SMPN 2 dan SMPN 4 Kota Blitar*.¹⁰⁹ Dalam disertasi tersebut, lebih ditekankan pada kegiatan supervisi pembelajaran kepala sekolah dari tinjauan umum, dan dalam rangka pencapaian profesionalisme guru secara spesifik. Dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis di MAN 1 dan MAN 2 Trenggalek selain pelaksanaan supervisi pembelajaran secara umum untuk meningkatkan profesionalisme, peneliti lebih memfokuskan pada strategi khusus dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Menurut hemat penulis, strategi kepengawasan kepala madrasah sangat menentukan dalam peningkatan mutu.
2. Penelitian oleh Fitriana Kurnia Dewi, jurusan Manajemen Pendidikan Islam, IAIN Purwokerto tahun 2017 yang berjudul *Supervisi Akademik*

¹⁰⁹Supriyono, *Manajemen Supervisi Pembelajaran Untuk Profesionalisme Guru : Studi Multi Situs Pada SMPN 1, SMPN 2, SMPN 4 Kota Blitar, Disertasi*, (Malang : UM, 2017).

*Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di Madrasah Aliyah Negeri Cilacap.*¹¹⁰ Dalam penelitian ini, dititikberatkan pada pembahasan yang sangat sederhana berkaitan dengan bagaimana pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah saja dan belum menyentuh kepada supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah yang berimbas pada evaluasi dan tindak lanjut. Kajian dalam penelitian ini sangat sempit. Yang perbedaannya terletak pada pembahasan yang lebih dalam dan spesifik pada aspek supervisi pembelajaran untuk peningkatan profesionalisme guru sampai pada evaluasi dan tindak lanjut dari kepala madrasah.

3. Disertasi oleh Sutrisno Rachmat, Program Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya tahun 2014 dengan judul *Problematika Penyelenggaraan Supervisi Pendidikan Islam pada Madrasah di Era Otonomi Daerah (Studi di Kabupaten Tuban Provinsi Jawa Timur)*.¹¹¹ Cakupan penelitian di atas sangatlah luas meliputi permasalahan secara umum yang terjadi di satu wilayah kabupaten. Penekanannya lebih mencari problem-problem di era otonomi daerah. Pembedanya adalah pembahasan ini lebih fokus pada supervisi pembelajaran serta bagaimana strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam ikut memberikan kontribusi pemikiran demi peningkatan mutu pendidikan melalui kegiatan supervisi pembelajaran.

¹¹⁰Fitriana Kurnia Dewi, *Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam meningkatkan Kompetensi Profesional guru di Madrasah Aliyah Negeri cilacap, Tesis*, (Purwokerto : IAIN, 2017)

¹¹¹Sutrisno Rachmat, *Problematika Penyelenggaraan Supervisi Pendidikan Islam pada Madrasah di Era Otonomi Daerah, Disertasi*, (Surabaya : UIN Surabaya, 2014).

4. Jurnal Penelitian oleh Aan Ansori, Ali Imron dan Maisyaroh yang berjudul *Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran di Sekolah Dasar*.¹¹²

Dalam penelitian tersebut dibahas tentang pelaksanaan supervisi pembelajaran di jenjang SD. Penelitian ini sama sekali belum menyentuh kepada tugas kepala dan pengawas yang juga melakukan supervisi pembelajaran sampai pada jenjang lanjutan terutama pada jenjang madrasah aliyah. Pembedanya adalah peran kepala madrasah dan juga pengawas madrasah dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran di jenjang yang lebih tinggi, yaitu di madrasah aliyah dengan pembahasan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasinya.

5. Penelitian oleh Muhammad Anggung MP, Fakultas Tarbiyah Pascasarjana UIN Maliki Malang dengan judul *Implementasi Supervisi Pendidikan Islam*.¹¹³ Penelitian ini meskipun bersinggungan dengan pendidikan Islam, tetapi masih bersifat umum, belum ada titik penekanan kemana arah supervisi yang dimaksudkan. Penelitian yang dilakukan oleh penulis sangat detail dan mengarah pada peran kepala madrasah dalam peningkatan mutu pembelajaran guru di kelas.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu, yaitu pada penelitian terdahulu kebanyakan membahas tentang supervisi akademik oleh kepala sekolah kepada guru dalam meningkatkan proses pembelajaran guru meskipun ini juga sesuatu yang sangat urgen. Selain itu, jika ada

¹¹² Aan Ansori, Ali Imron, Maisyaroh, *Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran di Sekolah Dasar, Jurnal Penelitian*, (Malang : Jurnal Pendidikan, 2013).

¹¹³ Muhammad Anggung MP, *Implementasi Supervisi Pendidikan Islam, Tesis*, (Malang : UIN Maliki), 2013.

pembahasan supervisi manajerial, terbatas pada pelaksanaan oleh kepala sekolah serta problematika supervisi pendidikan Islam.

Penelitian dalam disertasi yang berjudul “Implementasi Supervisi Pembelajaran dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran” ini memiliki keunikan karena mengambil lokasi di lembaga Madrasah Aliyah Negeri 1 salah satu MAN yang paling lama berdiri di Kabupaten Trenggalek. Di sisi lain, lokasi MAN 2 Trenggalek tidak kalah uniknya karena lembaga tersebut berada di sisi barat Kabupaten Trenggalek dan penegriannya masih tahun 1998. Tentunya, ada upaya khusus dari kepala madrasah dalam ikut melakukan tugas supervisi pembelajaran di lembaga tersebut.

Penelitian ini juga lebih mengarah kepada pelaksanaan supervisi pembelajaran, yaitu seorang kepala madrasah harus memiliki strategi yang baik sehingga mampu melakukan langkah strategis, melakukan upaya-upaya konkret dalam meningkatkan mutu pendidikan khususnya di madrasah. Di akhir fokus pembahasan nanti, akan diperoleh implementasi supervisi pembelajaran dalam meningkatkan mutu pembelajaran di MAN 1 Trenggalek dan MAN 2 Trenggalek, baik ditinjau dari sisi perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi supervisi pembelajaran.

C. Paradigma dan Alur Penelitian

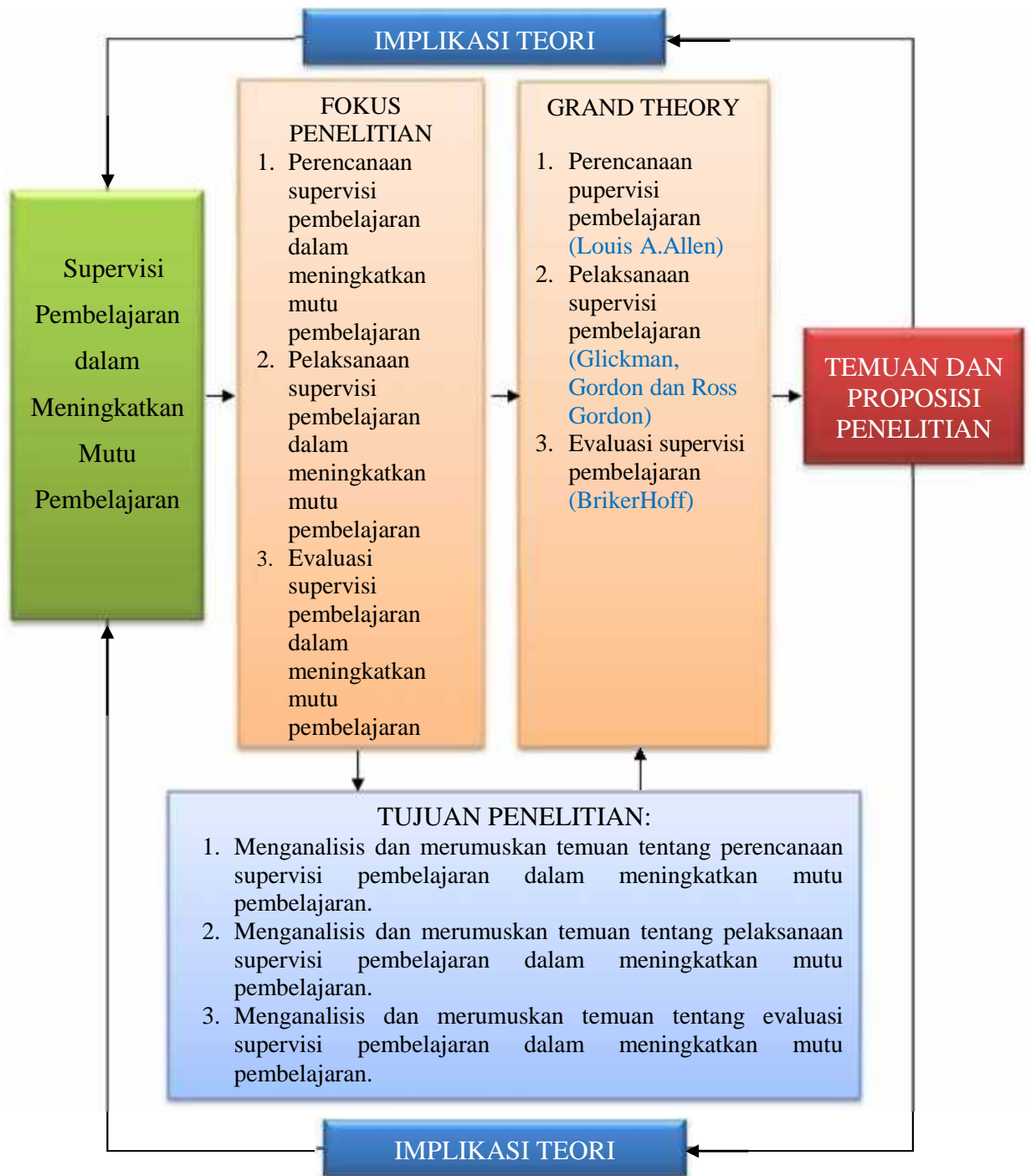
Paradigma penelitian merupakan pandangan terhadap objek penelitian yang berimplikasi terhadap metodologi penelitian. Paradigma sebagai sarana peneliti meletakkan pandangan yang mendasar dari suatu disiplin ilmu tentang apa yang menjadi pokok persoalan yang semestinya dipelajari, yakni

supervisi pembelajaran dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Paradigma dalam penelitian kualitatif ini berlandaskan pada pandangan *post-positivistik* yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang utuh, kompleks, dinamis, dan penuh makna serta bersifat interaktif. Penelitian dilakukan pada objek yang alamiah, yakni tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika objek.

Penelitian ini menggunakan paradigma *konstruktivistik* yang bersandar pada pendapat partisipan tentang situasi tertentu dan secara induktif bertujuan menguatkan dan mengembangkan teori. Alasan penulis menggunakan paradigma ini karena dianggap mampu melihat realitas sosial dari supervisi pembelajaran dalam meningkatkan mutu pembelajaran dipahami sebagai suatu realitas yang telah dikonstruksikan dan proses konstruksi tersebut terbentuk. Paradigma konstruktivistik dalam penelitian ini mengakui konstruk-konstruk memiliki kondisi sosial yang alami dan dipelajari melalui hubungan dengan orang lain. Paradigma sebagai sarana peneliti meletakkan pandangan yang mendasar dari suatu disiplin ilmu tentang apa yang menjadi pokok persoalan yang semestinya dipelajari, yakni supervisi pembelajaran dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan sekaligus menjadi alur penulis dalam melakukan riset lapangan.

Dalam penelitian ini, alur yang akan penulis lakukan adalah pertama penulis akan menentukan lembaga ditempat penelitian dilakukan. Dikarenakan penelitian ini adalah penelitian multisitus, maka penulis memilih lembaga yang mempunyai latar belakang yang sama baik institusi maupun

jenis lembaga tersebut. Oleh karena itu penulis memilih MAN 1 Trenggalek dan MAN 2 Trenggalek. Kedua lembaga tersebut pada jenjang yang sama dan sama-sama berstatus madrasah negeri yang bernaung di bawah pembinaan kantor Kementerian Agama Kabupaten Trenggalek yang dalam perkembangannya sangat cepat dan banyak menghasilkan prestasi-prestasi akademik maupun nonakademik. Kemudian penulis menganalisis pelaksanaan supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala madrasah dan pengawas madrasah yang diterapkan di kedua lembaga tersebut. Selanjutnya, penulis akan mengamati secara lebih mendalam tentang langkah-langkah yang dilakukan kepala madrasah dan pengawas madrasah dalam rangka menerapkan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pelaku supervisi pembelajaran. Pada langkah berikutnya penulis melakukan pengamatan visi-misi kepala madrasah dalam supervisi pembelajaran di tempat penelitian dengan melakukan wawancara dengan kepala madrasah dan guru. Kemudian penulis akan melihat bagaimana upaya kepala madrasah dalam melakukan langkah-langkah strategis. Hal ini dilaksanakan melalui wawancara dengan kepala madrasah dan pengurus pokjawas dan melihat langsung program-program kerja kepengawasan. Jika langkah-langkah yang dilakukan ini efektif dapat diimplementasikan, maka akan berdampak pada peningkatan mutu pembelajaran yang dilakukan oleh guru sehingga mutu pendidikan yang diharapkan akan dapat terwujud, sebagaimana digambarkan dalam bagan alur penelitian berikut ini.



Gambar 2.9
Paradigma Penelitian

- A. Louis A. Allen, *Perencanaan merupakan aktifitas prakiraan, penetapan tujuan dan pemrograman*. Lihat Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Bandung: Bumi Aksara, 2005)
- B. Glickman, Gordon dan Ross Gordon, *Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach*, (Boston: Pearson, 2007)
- C. BrikerHoff, *Evaluasi ada tujuh elemen yang harus dilakukan*. Lihat Mardapi, *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: UNJ, 2000)

Penjelasan

Teori untuk Perencanaan Supervisi Pembelajaran

- A. Louis A. Allen, *Perencanaan merupakan aktivitas prakiraan, penetapan tujuan dan pemrograman*. Lihat Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Bandung: Bumi Aksara, 2005)

Menurut Louis A. Allen, perencanaan terdiri atas aktivitas yang diatur oleh suatu manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan. Aktivitas perencanaan yang dimaksud di sini yaitu prakiraan (*forecasting*), penetapan tujuan (*establistng objective*), dan pemrograman (*programming*).

Teori untuk Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran

- B. Glickman, Gordon dan Ross Gordon, *Supervision and Instructional Leadership : A Developmental Approach*, (Boston: Pearson, 2007)

Supervisi untuk mencapai pengembangan pembelajaran dan keberhasilan sekolah dengan memberdayakan prasarat meliputi: pengetahuan, keterampilan, pengembangan dan penelitian tindakan.

Teori untuk Evaluasi Supervisi Pembelajaran

- C. BrikerHoff, *Evaluasi ada tujuh elemen yang harus dilakukan*. Lihat Mardapi, *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: UNJ, 2000)

Pelaksanaan evaluasi terhadap tujuh elemen yang harus dilakukan, yaitu: (1) *focusing the evaluation* (penentuan fokus yang akan dievaluasi); (2) *designing evaluation* (penyusunan desain evaluasi); (3) *collecting information* (pengumpulan informasi); (4) *analizing and interpreting* (analisis dan interpretasi informasi); (5) *reporting information* (pembuatan laporan); (6) *managing evaluation* (pengelolaan informasi); (7) *evaluating evaluation* (evaluasi untuk evaluasi).