**BAB II**

**KAJIAN TEORITIK**

1. **Supervisi Akademik**
2. **Pengertian Supervisi Akademik**

Supervisi adalah istilah yang relatif baru dikenal di dunia pendidikan di Indonesia, karena itu perlu uraian secara lengkap tentang pengertiannya, yang akan dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu dari sudut *etimologis, morfologis*, dan *semantik*.

Secara *etimologis*, kata supervisi berasal dari bahasa Inggris, yaitu supervision, artinya pengawasan.[[1]](#footnote-2) Suharsimi mengatakan bahwa memang sejak dulu banyak orang menggunakan istilah pengawasan, penilikan atau pemeriksaan untuk istilah supervisi.[[2]](#footnote-3)

Secara *morfologis*, kata supervisi terdiri atas dua kata, “*super*” dan “*vision*”. Menurut Ametembun, super berarti atas atau lebih, sedangkan visi berarti lihat, tilik, dan awasi. Jadi supervisi berarti melihat, menilik dan mengawasi dari atas; atau sekaligus menunjukan bahwa orang yang melaksanakan supervisi berada lebih tinggi dari orang yang dilihat, ditilik, dan diawasi.[[3]](#footnote-4) Supervisi tidak diartikan dari atas atau untuk mencari kesalahan dari bawahanya akan tetapi supervisi merupakan program berencana untuk memperbaiki pengajaran.

Secara *semantik*, para ahli memberikan berbagai corak definisi supervisi, akan tetapi pada prinsipnya mengandung makna yang sama."*Supervision is assistance in the development of a better teaching learning situation*" (supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi mengajar yang lebih baik).[[4]](#footnote-5)

Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.[[5]](#footnote-6) Supervisi akademik tidak terlepas dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran. Sergiovanni menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian kinerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat kondisi nyata kinerja guru untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya : apa yang terjadi di dalam kelas, apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan peserta didik di dalam kelas.

Dalam Al Quran isyarat mengenai supervisi dapat diidentifikasi dari ayat berikut :

**قُلْ اِنْ تُخْفُـــوْامَا فِى صُدُوْرِكُمْ أَوْتُبْدُوْهُ يَـــــــعْلَمْهُ اللهُ. وَيَــــــعْلَمُ مَافِى السَّـــــــــــمَوَاتِ وَمَا فِى الْاَرْضِ. وَاللهُ عَلَى كُلِّ شَىْءٍ قَدِيْرٌ.**

*Artinya : Katakanlah: "Jika kamu Menyembunyikan apa yang ada dalam hatimu atau kamu melahirkannya, pasti Allah Mengetahui". Allah mengetahui apa-apa yang ada di langit dan apa-apa yang ada di bumi. dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.(Q.S : Ali Imron : 29)[[6]](#footnote-7)*

Jadi supervisi akademik merupakan upaya seorang kepala madrasah dalam pembinaan guru agar guru dapat meningkatkan kualitas mengajarnya dengan melalui langkah-langkah perencanaan, penampilan mengajar yang nyata serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa.

1. **Ruang Lingkup Supervisi Akademik**

Ruang lingkup supervisi akademik meliputi hal-hal sebagai berikut:[[7]](#footnote-8)

1. Pelaksanaan kurikulum.
2. Persiapan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran oleh guru.
3. Pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, standar isi dan peraturan pelaksanaannya.
4. Peningkatan mutu pembelajaran melalui pengembangan sebagai berikut :
5. Model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada standar proses.
6. Peran serta peserta didik dalam proses pembelajaran secara aktif, kreatif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong, kreativitas, dan dialogis.
7. Peserta didik dapat membentuk karakter dan memiliki pola piker serta kebebasan berfikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intlektual yang kreatif dan inovatif, berargumentasi, mempertanyakan, megkaji, menemukan, dan memprediksi.
8. Keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses belajar yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas materi yang diberikan oleh guru.
9. Bertanggung jawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya agar peserta didik memiliki kemampuan sebagai berikut :
* Meningkat rasa ingin tahunya.
* Mencapai keberhasilan belajarnya secara konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan.
* Memahami perkembangan pengetahuan dengan kemampuan mencari sumber informasi.
* Mengolah informasi menjadi pengetahuan.
* Menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah.
* Mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain.
* Mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar.
1. **Tujuan Supervisi Akademik**

Secara umum, tujuan supervisi akademik adalah membantu guru untuk mengembangkan kemampuannya dalam mencapai tujuan pembelajaeran yang direncanakan bagi peserta didiknya. Melalui supervisi akademik diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru semakin meningkat .

Pengembangan kemampuan guru tidak hanya menyangkut pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru saja, namun juga meliputi peningkatan komitmen (commitment), kemauan (willingness), dan motivasi (motivation) guru , kualitas pembelajaran akan semakin meningkat.

Sedangkan menurut Peter Olivia dalam Supervision for Today’s Schools (1976) menyatakan bahwa kegiatan supervisi akademik dimaksudkan untuk :

1. Membantu guru dalam merencanakan pembelajaran ;
2. Membantu guru dalam penyajian materi pembelajaran;
3. Membantu guru dalam mengevaluasi pembelajaran ;
4. Membantu guru dalam mengelola kelas ;
5. Membantu guru dalam mengembangkan kurikulum
6. Membantu guru dalammengevaluasi kurikulum;
7. Membantu guru dalam mengevaluasi diri mereka sendiri;
8. Membantu guru bekerjasama dengan kelompok;
9. Membantu guru melalui inservice program.

Tugas supervisor bukanlah untuk mengadili tetap untuk membantu, mendorong, dan memberikan keyakinan kepada guru, bahwa proses belajarmengajar harus dapat diperbaiki. Baik itu pengetahuan, sikap, dan keterampilan guru harus dibantu secara professional sehingga guru tersebut dapat berkembang dalam pekerjaannya. Kegiatan supervisi dilaksanakan melalui berbagai proses pemecahan masalah pengajaran. Tujuannya adalah untuk meeningkatkan efektifitas dan efisiensi proses belajar mengajar secara terus menerus.

Program-progran supervisi hendaknya memberikan rangsangan terhadap terjadinya perubahan dalam kegiatan pengajaran, perubahan-perubahan ini dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan dalam pembinaan, arahan dan pengembangan kurikulum dengan menikuti pelatihan-pelatihan.

Maka dari itu kepala sekolah sebagai supervisor, dapat dilaksanakansecara efektif antara lain : kunjungan kelas, diskusi kelompok, pembinaan individual, dan simulasi pembelajaran.

Sejalan dengan pendapat diatas adabeberapa yang berkaitan dengan pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja di kemukakan oleh Sahertian sebagai berikut:

1. Membantu guru dalam menyusun persiapan mengajar.
2. Membantu guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar (Learning experience and Learning activities).
3. Membantu guru dalam menggunakan berbagai sumber dan media belajar.
4. Membantu guru dalam menerapkan metode dan tehnik mengajar.
5. Membantu guru dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran.
6. Membantu guru dalam melakukan analisis hasil belajar.
7. Membantu guru dalam menganalisis kesulitan belajar siswa.

Untuk menuju kearah perbaikan dan meningkatkan kinerja guru dalam belajar mengajar maka implementasi teknik supervisi dibidang pendidikan dan pengajaran khusunya bagi seorang supervisor bertanggung jawab untuk :

1. Membantu guru melihat dengan jelas proses belajar mengajar sebagai suatu system
2. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan pendidikan
3. Membantu guru menyiapkan metode pengajaran yang lebih baik.
4. Membantu guru menyiapkan kegiatan belajar mengajar
5. Membantu guru membantu guru menggunakan sumber pengalaman belajar mengajar
6. Membantu guru dalam menciptakan alat peraga pembelajaran dan aplikasinya
7. Membatu guru menyusun program belajar mengajar
8. Membantu guru menyusun tes prestasi belajar
9. Membantu guru mengenal sisiwa
10. Membantu guru meningkatkan moral dan kenyamanan bekerja
11. Membantu guru memahami kode etik jabatan guru.

Menurut Lantip Diat Prasojo dalam buku Supervisi Pendidikan dinyatakan bahwa tujuan supervisi akademik :

1. Membantu guru mengembangkan Kompetensinya

Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kamampuannya profesionalnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan mengembangkan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.

1. Mengembangkan Kurikulum

Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian peserta didiknya.

1. Mengembangkan Kelompok Kerja Guru serta membimbing Penelitian Tindakan Kelas (PTK).

Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

TIGA TUJUAN SUPERVISI

**Gambar. 1**

**Tiga tujuan supervisi akademik**[[8]](#footnote-9)

Dari beberapa pengertian tentang tujuan supervisi akademik, maka dapat difahami bahwa supervisi akademik bertujuan untuk mengembangkan profesionalisme guru dan memeberikan motivasi kepada guru untuk selalu melakukan perbaikan dalam kinerja. Tujuan supervisi ialah bantuan bukan sebuah inspeksi, sehingga kepala sekolah dapat melakukan program supervisi dengan baik agar tujuan supervisi akademik dapat tercapai.

1. **Fungsi Supervisi Akademik**

Menurut Suharsimi Arikunto sedikitnya ada tiga fungsi supervisi, yaitu:[[9]](#footnote-10)

1. Fungsi Meningkatkan Mutu Pembelajaran

Supervisi yang berfungsi meningkatkan mutu pembelajaran merupakan supervisi dengan ruang lingkup yang sempit, tertuju pada aspek akademik, khususnya yang terjadi di ruang kelas ketika guru sedang memberikan bantuan dan arahan kepada siswa. Perhatian utama supervisor adalah bagaimana prilaku siswa yang belajar, dengan bantuan atau tanpa bantuan guru secara langsung.

1. Fungsi Memicu Unsur yang Terkait dengan Pembelajaran

Supervisi yang berfungsi memicu atau penggerak terjadinya perubahan tertuju pada unsur-unsur yang terkait dengan, atau bahkan yang merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.

1. Fungsi Membina dan Memimpin

Supervisi mempunyai fungsi memimpin yang dilakukan oleh pejabat yang diserahi tugas memimpin sekolah, yaitu kepala sekolah, diarahkan kepada guru dan tatausaha. Tentu ketika membaca kalimat tersebut hati kita “berontak”, karena di sekolah bukan hanya terdapat guru dan pegawai tatausaha saja, tetapi ada siswa yang justru mendapat pimpinan dan bimbingan. Namun seperti sudah dijelaskan pada awal uraian supervisi bahwa sasaran utama adalah guru, dengan asumsi bahwa jika guru sudah meningkat, akan ada dampaknya bagi siswa.

Dari pendapat ini dapat kita pahami bahwa fungsi supervisi adalah untuk meningkatkan pembelajaran dengan cara kepala sekolah sebagai pemimpin memberikan pembinaan kepada guru dan tata usaha guna mendorong perubahan menuju peningkatan kualitas pembelajaran yang akhirnya berdampak peningkatan positif pada siswa.

1. **Prinsip-Prinsip Supervisi Akademik**

Prinsip-prinsip supervisi akademik dapat diuraikan sebagai berikut:[[10]](#footnote-11)

1. Praktis, artinya mudah dikerjakan sesuai kondisi madrasah.
2. Sistematis, artinya dikembangkan sesuai perencanaan program supervisi yang matang dan sesuai dengan tujuan pembelajaran.
3. Objektif, artinya masukan sesuai aspek-aspek instrument.
4. Realistis, artinya berdasarkan kenyataan sebenarnya.
5. Antisipatif, artinya mampu menghadapi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi.
6. Konstruktif, artinya mengembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran.
7. Kooperatif, artinya ada kerjasama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran.
8. Kekeluargaan, artinya mempertimbangkan saling asah, asih, dan asuh, dalam mengembangkan pembelajaran.
9. Demokratis, artinya supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik.
10. Aktif, artinya supervisor dan guru harus aktif berpartisipasi.
11. Humanis, artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor.
12. Berkesinambungan, artinya supervisi akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh kepala madrasah.
13. Terpadu, artinya menyatu dengan program pendidikan.
14. Komprehensif, artinya memenuhi ketiga tujuan supervisi akademik.
15. **Dimensi-Dimensi Substansi Supervisi Akademik**

Macam-macam dimensi-dimensi substansi supervisi akademik adalah sebagai berikut:[[11]](#footnote-12)

1. Kompetensi kepribadian.
2. Kompetensi pedagogik.
3. Kompetensi professional.
4. Kompetensi sosial.
5. **Model-Model Supervisi Akademik**

Secara umum kegiatan supervisi dapat dibedakan dalam dua macam, yaitu: supervisi manajerial dan supervisi akademik. Supervisi manajerial dilakukan untuk seluruh kegiatan teknis administrasi madrasah, sedangkan supervisi akademik lebih diarahkan pada peningkatan kualitas pembelajaran. Berikut ini adalah model-model supervisi akademik.[[12]](#footnote-13)

* 1. **Model Supervisi Tradisional**
1. Supervisi Langsung

Supervisi model ini dapat dilakukan dengan observasi langsung kepada guru yang sedang mengajar melalui prosedur: pra-observasi, observasi, dan post-observasi.

* Pra-observasi

Sebelum observasi kelas, supervisor seharusnya melakukan wawancara serta diskusi dengan guru yang akan diamati. Isi diskusi dan wawancara tersebut mencakup kurikulum, pendekatan, metode dan strategi, media pengajaran, evaluasi, dan analisis.

* Observasi

Setelah wawancara dan diskusi mengenai apa yang akan dilakukan guru dalam kegiatan belajar mengajar, kemudian supervisor mengadakan observasi kelas. Observasi kelas meliputi pendahuluan, pengembangan, penerapan, dan penutup.

* Post-observasi

Setelah obsesvasi kelas selesai, sebaiknya supervisor mengadakan wawancara dan diskusi tentang: kesan guru terhadap penampilannnya, identifikasi keberhasilan dan kelemahan guru, identifikasi keterampilan-keterampilan mengajar yang perlu ditingkatkan, gagasan-gagasan baru yang akan dilakukan, dan lain sebagainya.

1. Supervisi Tidak Langsung
* Tes mendadak

Sebaiknya soal yang digunakan pada saat diadakan sudah diketahui validitas, reabilitas, daya beda, dan tingkat kesukarannya. Soal yang diberikan sesuai dengan yang sudah dipelajari.

* Diskusi kasus

Diskusi kasus berawal dari kasus-kasus yang ditemukan pada observasi proses pembelajaran, laporan-laporan, atau hasil studi dokumentasi. Supervisor dengan guru mendiskusikan kasus demi kasus, mencari akar permasalahan, dan mencari berbagai alternatif jalan keluarnya.

* Metode angket

Angket ini berisi pokok-pokok pemikiran yang berkaitan erat dan mencerminkan penampilan, kinerja guru, kualifikasi hubungan guru dengan peserta didiknya, dan sebagainya.

* 1. **Model Kontemporer**

Supervisi akademik model kontemporer (masa kini) dilaksanakan dengan pendekatan klinis, sehingga sering disebut juga sebagai model supervisi klinis. Supervisi akademik dengan pendekatan klinis, merupakan supervisi akademik yang bersifat kolaboratif. Prosedur supervisi klinis sama dengan supervisi akademik langsung, yaitu dengan observasi kelas, namun pendekatannya berbeda.

1. **Teknik-Teknik Supervisi Akademik**

Teknik-teknik supervisi akademik yang seharusnya dipahami dan dikuasai oleh seorang supervisor ada dua macam. Kedua macam teknik tersebut terdiri dari beberapa strategi atau cara. Seorang supervisor diharapkan memahami dan menguasai berbagai strategi tersebut. Hal ini diperlukan, sebab untuk melakukan antisipasi apabila ada permasalahan yang terkait dengan supervisi akademik yang tidak bisa diselesaikan dengan suatu cara tertentu, maka supervisor bisa menggunakan strategi yang lain. Kedua teknik supervisi akademik tersebut, yaitu tekni supervisi akademik individual dan teknik supervisi akademik kelompok.[[13]](#footnote-14)

1. **Teknik Supervisi Akademik Individual**

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

1. **Kunjungan Kelas**

Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh kepala madrasah untuk mengamati proses pembelajaran di kelas.[[14]](#footnote-15) Tujuannya adalah untuk menolong guru dalam mengatasi masalah di dalam kelas.

* Melaksanakan kunjungan kelas

Cara melaksanakan kunjungan kelas adalah sebagai berikut:

* Dengan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu tergantung sifat tujuan dan masalahnya.
* Atas permintaan guru yang bersangkutan.
* Sudah memiliki instrument atau catatan-catatan.
* Tujuan kunjungan harus jelas.
* Tahap-tahap kunjungan kelas

Tahapan kunjungan kelas terdiri dari empat tahap. Adapun keempat tahapan kunjungan kelas tersebut adalah sebagai berikut:

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

Adapun kunjungan kelas terdapat enam criteria yaitu:

* Memiliki tujuan-tujuan tertentu.
* Mengungkapkan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan guru.
* Menggunakan instrumen observasi untuk mendapatkan data yang objektif.
* Terjadi interaksi antara Pembina dan yang dibina sehingga menimbulkan sikap saling pengertian.
* Pelaksanaan kunjungan kelas tidak mengganggu proses pembelajaran.
* Pelaksanaannya diikuti dengan program tindak lanjut.
1. **Observasi Kelas**

Observasi kelas adalah mengamati proses pembelajaran secara teliti di kelas.[[15]](#footnote-16) Tujuannya adalah untuk memperoleh data objektif aspek-aspek situasi pembelajaran, dan kesulitan-kesulitan guru dalam usaha memperbaiki proses pembelajaran.

1. Aspek-aspek yang diobservasi di dalam kelas

Secara umum, aspek-aspek yang diobservasi adalah sebagai berikut:

* Usaha-usaha dan aktivitas guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran.
* Cara menggunakan media pembelajaran.
* Variasi metode.
* Ketepatan penggunaan metode dengan materi.
* Ketepatan penggunaan media dengan materi.
* Reaksi mental para peserta didik dalam proses belajar mengajar.
1. Pelaksanaan observasi kelas

Pelaksanaan observasi kelas ini melalui tahap-tahap sebagai berikut:

* Persiapan.
* Pelaksanaan.
* Penutupan.
* Penialaian hasil observasi.
* Tindak lanjut.
1. **Pertemuan Individual**

Petemuan individual adalah suatu pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara supervisor dengan guru. Tujuannnya adalah sebagai berikut:

* Memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi.
* Mengembangkan segala hal mengajar yang lebih baik.
* Memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri guru.
* Menghilangkan atau menghindari segala prasangka.
1. Jenis-jenis pertemuan individual

Swearingen mengklarifikasikan empat jenis pertemuan (percakapan) individual sebagai berikut:

* Classroom-conference, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di dalam kelas ketika para peserta didik sedang meninggalkan kelas (istirahat).
* Office-conference, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di ruang kepala madrasah atau ruang guru, di mana sudah dilengkapi dengan alat-alat bantu yang dapat digunakan untuk memberikan penjelasan kepada guru.
* Casual-conference, yaitu percakapan individual yang bersifat informal, yang dilaksanakan secara kebetulan bertemu dengan guru.
* Observational visitation, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan setelah supervisor melakukan kunjungan kelas atau observasi kelas.
1. Pelaksanaan pertemuan individual

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

1. **Kunjungan Antar Kelas**

Kunjungan antar kelas adalah guru yang satu berkunjung ke kelas yang lain di sekolah itu sendiri.[[16]](#footnote-17) Tujuannya adalah untuk berbagi pengalaman dalam pembelajaran. Adapun cara-cara melaksanakan kunjungan antar kelas adalah sebagai berikut :

1. Harus dierencanakan.
2. Guru-guru yang akan dikunjungi harus diseleksi.
3. Tentukan guru-guru yang akan mengunjungi.
4. Sediakan segala fasilitas yang diperlukan.
5. Supervisor hendaknya mengikuti acara ini dengan pengamatan yang cermat.
6. Adakan tindak lanjut setelah kunjungan antar kelas selesai.
7. Segera aplikasikan ke sekolah atau ke kelas guru yang bersangkutan.
8. Adakan perjanjian-perjanjian untuk mengadakan kunjungan kelas berikutnya.
9. **Menilai Diri Sendiri**

Menilai diri adalah penilaian diri yang dilakukan oleh diri sendiri secara objektif.[[17]](#footnote-18) Untuk maksud itu diperlukan kejujuran diri sendiri. Adapun cara-cara menilai diri sendiri adalah sebagai berikut:

1. Suatu daftar pandangan atau pendapat yang disampaikan kepada para peserta didik untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas.
2. Menganalisis tes-tes terhadap unit kerja.
3. Mencatat aktivitas para peserta didik dalam suatu catatan, baik mereka bekerja secara individu maupun secara kelompok.
4. **Teknik Supervisi Akademik Kelompok**

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih.[[18]](#footnote-19) Guru-guru yang diduga sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama, dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi. Menurut Gwynn ada tiga belas teknik supervisi kelompok, yaitu:

1. Kepanitiaan-keanitiaan.
2. Kerja kelompok.
3. Laboratorium dan kurikulum.
4. Membaca terpimpin.
5. Demonstrasi pembelajaran.
6. Darmawisata.
7. Kuliah/studi.
8. Diskusi panel.
9. Perpustakaan.
10. Organisasi professional.
11. Bulletin supervisi.
12. Pertemuan guru.
13. Lokakarya atau konfrensi kelompok.

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

1. **Kepala Madrasah**

Kepala Madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.[[19]](#footnote-20) Pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut leader dari akar kata to lead yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Selanjutnya, penulis akan menjelaskan definisi kepemimpinan menurut para ahli. Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain.

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “*kepala*” dan “*madrasah*”. Kata “*kepala*” dapat diartikan “*ketua*” atau “*pemimpin*” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.[[20]](#footnote-21)

Sebagai seorang Kepala Madrasah harus memiliki persyaratan untuk menciptakan sekolah yang efektif, syarat tersebut antara lain:

* Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik
* Berpegang pada tujuan yang dicapai
* Bersemangat
* Cakap didalam memberi bimbingan
* Cepat dan bijaksana didalam mengambil keputusan
* Cerdas dan Jujur
* Cakap didalam hal mengarahkan dan menaruh kepercayaan yang baik dan berusaha untuk mencapainya.[[21]](#footnote-22)
	+ - 1. **Kompetensi Kepala Madrasah**

Adapun Kompetensi yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah / Madrasah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah terdiri dari 5 kompetensi di antaranya : kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.[[22]](#footnote-23)

Berikut unsur-unsur selengkapnya tentang 5 kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah ataupun kepala madrasah :

1. **Kompetensi Kepribadian**
2. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
3. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
4. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
5. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
6. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
7. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
8. **Kompetensi Manajerial**
9. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
10. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
11. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
12. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
13. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
14. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
15. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
16. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
17. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
18. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
19. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
20. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
21. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
22. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
23. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
24. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
25. **Kompetensi Kewirausahaan**
26. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
27. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
28. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
29. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
30. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
31. **Kompetensi Supervisi**
32. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
33. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
34. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
35. **Kompetensi Sosial**
36. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
37. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
38. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.
	* + 1. **Peran Kepala Madrasah**

Kepala Sekolah merupakan seorang guru yang diberi tugas tambahan sebagai Kepala Sekolah. Menurut Wahyudi[[23]](#footnote-24) Kepala Sekolah mempunyai peran sesuai dengan tugas dan fungsinya, peran Kepala Sekolah adalah sebagai berikut :

1. **Kepala Sekolah Sebagai Educator**

Kepala Sekolah dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan professionalisme tenaga pendidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta team teaching, moving class, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas diatas normal.

Sumidjo dalam Mulyasa[[24]](#footnote-25) mengemukakan bahwa memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam defenisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, Kepala Sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nila, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

1. **Kepala Sekolah Sebagai Manajer**

Manajemen pada hakekatnya merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan.

Kepala sekolah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.[[25]](#footnote-26)

Semua pihak yang terkait dengan lembaga sekolah harus memberikan perhatian besar terhadap upaya pemberdayaan sekolah sehingga sekolah benar-benar menjadi pusat dari segala pusat keunggulan. Untuk menciptakan sekolah seperti itu, tanggung jawab utama *(key person)* berada dipundak kepala sekolah *(school principals).* Dikatan demikian karena sudah lama diakui oleh pakar manajemen pendidikan, kepala sekolah merupakan faktor kunci efektif tidaknya suatu sekolah. kepala sekolah dikatakan faktor kunci karena kepala sekolah memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan spektrum pengelolaan sekolah.[[26]](#footnote-27)

1. **Kepala Sekolah Sebagai Administrator**

Kepala Sekolah sebagai Administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. secara spesifik Kepala Sekolah harus mempunyai kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana dan prasarana personalia, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas sekolah. untuk itu Kepala Sekolah harus bisa menjabarkan kemampuan diatas dalam tugas-tugas operasional.[[27]](#footnote-28)

Kepala sekolah sebagai administrator. Administrasi merupakan suatu proses yang menyeluruh dan terdiri dari bermacam kegiatan atau aktivitas di dalam pelaksanaannya. Sebagai administrator, kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran segala pekerjaan dan kegiataan administratif di sekolahnya. Aktivitas administratif adalah semua kegiatan yang berkaitan dengan pencatatan, penyusunan dan dokumentasi program dan kegiatan sekolah. secara spesifik, kepala sekolah juga dituntut untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.[[28]](#footnote-29)

1. **Kepala Sekolah Sebagai Supervisor**

Supervisi menurut Daryanto seperti yang dikutip Imam Musbikin juga dapat diartikan sebagai pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik sesuai dengan tujuan pendidikan.[[29]](#footnote-30)

Kepala sekolah sebagai supervisor dibebani peran dan tanggung jawab memantau, membina, dan memperbaiki proses pembelajaran dikelas atau di sekolah. tanggung jawab ini dalam pustaka dikenal dan dikategorikan jawab supervisi. Dari konsep supervisi sebagai proses membantu guru guna memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran dan kurikulum terkandung makna bahwa kepala sekolah adalah petugas pimpinan atau supervisor yang membantu guru secara individual atau kelompok untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum.[[30]](#footnote-31)

Hera  Budin mengatakan Kepala sekolah sebagai supervisor artinya kepala sekolah berfungsi sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah, dan memberi contoh kepada para guru dan karyawan di sekolah. Salah satu hal yang penting bagi kepala sekolah, sebagai supervisor memahami tugas dan kedudukan karyawa-karyawannya atau staf disekolah yang dipimpinnya. Dengan demikian, kepala sekolah bukan hanya mengawasi karyawan dan guru yang sedang melaksanakan kegiatan, tetapi ia membekali diri dengan pengetahuan dan pengalamannya tentang tugas dan fungsi stafnya, agar pengawasan dan pembinaan berjalan dengan baik dan tidak membingungkan.[[31]](#footnote-32)

1. **Kepala Sekolah Sebagai Leader**

Kepala Sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, memberikan dua arah, mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan Kepala Sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga pendidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.[[32]](#footnote-33)Pada dasarnya istilah kepemimpinan itu dipahami sebagai suatu konsep yang mengandung makna bahwa ada proses kekuatan yang datang dari seseorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok dalam organisasi.[[33]](#footnote-34)

1. **Kepala Sekolah Sebagai Inovator**

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptble dan fleksibel. Manajemen waktu yang baik bagi kepala sekolah menurut Kim Marshall[[34]](#footnote-35)adalah mampu mengatur dan melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan ketentuan waktu yang sudah disepakati bersama. Hal tersebut dapat terlaksana dengan baik apabila :

1. Kepala sekolah memiliki prioritas kerja
2. Kepala sekolah peka terhadap informasi-informasi yang diberikan oleh guru dan masyarakat
3. Kepala sekolah memahami sistem informasi manajemen dalam hal pengambilan keputusan
4. Hasil kebijakan dan keputusan dapat dilaksanakan oleh semua pihak sekolah
5. Dapat dilaksanakan oleh staf dan karyawan
6. Pengawasan yang dilaksanakan secara berkelanjutan
7. Kegiatan yang berorientasi terhadap program kerja
8. Menuliskan hasil supervisi yang dilaksanakan terhadap guru guna sebagai upaya perbaikan
9. Mendahulukan informasi atau masukan yang berkaitan dengan kemajuan sekolah tanpa mengesampingkan informasi yang lain
10. Kepala sekolah dan guru melakukan observasi bersama terhadap sekolah secara keseluruhan sebagai pedoman dalam menentukan keputusan kebijakan sekolah.
11. Adanya keputusan yang diambil untuk dilaksanakan secara bersama
12. Menuliskan artikel-artikel tentang pendidikan atau kegiatan sekolah atau kegiatan guru-guru dalam surat kabar sekolah.
13. **Kepala Sekolah Sebagai Motivator**

Sebagai motivator, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika :

1. Merasa yakin akan mampu mengerjakan.
2. Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya.
3. Tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting atau mendesak.
4. Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan.
5. Hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.[[35]](#footnote-36)
	* + 1. **Kepala Madrasah Sebagai Supervisor**

Kepala madrasah dalam kedudukannya sebagai *supervisor* berkewajiban membimbing para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Bagi guru yang sudah baik agar dapat dipertahankan kualitasnya dan sebaliknya bagi guru yang kurang baik dapat dikembangkan kualitasnya menjadi lebih baik. Di samping itu, baik guru yang berkompeten maupun yang masih lemah harus diupayakan agar tidak ketinggalan zaman dalam proses pembelajaran maupun materi yang diajarkan.[[36]](#footnote-37)

Sebagai *supervisor*, kepala madrasah berfungsi sebagai sosok pribadi yang secara kontinu memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, dan penilaian terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan pengembangan dan perbaikan program kegiatan pengajaran dan pendidikan. Kepala madrasah harus memberikan layanan yang optimal kepada seluruh pelaksana pendidikan, khususnya pelayanan bagi guru yang secara profesional bertanggung jawab langsung terhadap proses belajar mengajar di sekolah.[[37]](#footnote-38) Sebagaimana yang dijelaskan dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, bahwa kepala sekolah sebagai *supervisor* harus mampu memiliki kompetensi diantaranya:

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.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dan dikembangkan pada diri setiap guru oleh kepala sekolah sebagai *supervisor* adalah (1) kepribadian guru, (2) peningkatan profesi secara kontinu, (3) proses pembelajaran, (4) penguasaan materi pelajaran, (5) keragaman kemampuan guru, (6) keragaman daerah, dan (7) kemampuan guru dalam bekerja dengan masyarakat. Butir 1 sampai dengan 4 menyangkut pengembangan individu guru dan butir 5 sampai 7 menyangkut konteks sekolah.[[38]](#footnote-39)

Menurut Kilpatrick sebagaimana yang dikutip Ahmad Barizi, sekurang-kurangnya ada dua tugas yang harus dilaksanakan *supervisor*.

*Pertama,* mengendali program *in-service* dengan kewibawaan dan semangat kepemimpinan. Kepala sekolah di sini disarankan mampu memberikan layanan kepada semua bawahan secara akomodatif dalam suasana keakraban dengan tanpa mengurangi kewibawaan dan semangat kerja yang diinginkan. Kepala sekolah harus mampu meretas semua persoalan kependidikan yang muncul dengan adil dan bijaksana. Kepala sekolah tidak diperkenankan melakukan deskriminasi layanan kepada semua sivitas sekolah.

*Kedua,* membantu guru baru dalam menemukan dirinya untuk melaksanakan tugas keguruan. Di sini kepala sekolah harus bisa melaksanakan supervisi kepada semua guru mata pelajaran, sehingga kepala sekolah adalah seorang aktor yang seakan-akan piawai di dalam penguasaan bidang pelajaran. Misalnya kepala sekolah yang secara profesional dari lulusan fakultas agama, bagaimana pun secara umum harus mampu memahami kerangka ilmu eksakta seperti Matematika, Seni, dan sebagainya. Sehingga supervisi kepada guru-guru yang bersangkutan bisa dilakukan dengan baik.

Sekali lagi, hal paling urgen yang harus dipegangi kepala sekolah adalah *human relationship*-nya dengan sikap saling menghormati dan menghargai. Kepala sekolah sebagai jabatan profesional mengandaikan adanya layanan maksimal di segala waktu dan kesempatan untuk orang lain. Kepala sekolah juga mampu membangun suasana dialogis-interaktif antara sesama guru. Urgensi *human relationship* kepala sekolah sebagai *supervisor* akademik dapat pula dikatakan bahwa suasana akademik dapat terbentuk jika guru-guru itu merasa aman dan bebas mengembangkan kreativitas dan produktivitasnya dengan penuh tanggungjawab.[[39]](#footnote-40) Sedangkan menurut Ngalim Purwanto, tugas dari kepala sekolah sebagai *supervisor* adalah sebagai berikut:

1. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
2. Berusaha dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media intruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.
3. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
4. Membina kerjasama yang baik harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
5. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar sesuai dengan bidangnya masing masing.
6. Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan BP3 dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.[[40]](#footnote-41)

Dari dua pendapat di atas tentang peran kepala madrasah sebagai *supervisor*, secara substansi tidak ada perbedaan, yaitu sama-sama bertujuan memberikan kemudahan dan kenyamanan kepada para guru dan staf dalam mengatasi masalah-masalah yang menyangkut perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian dalam rangka peningkatan profesionalisme guru dan juga membina hubungan kerjasama antara guru dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan siswa.

1. **Tahapan Supervisi Akademik**
2. **Perencanaan Supervisi Akademik**

Salah satu tugas kepala madrasah adalah merencanakan supervisi akademik. Menurut Lantip Diet Prasojo dan Sudiyono, mengatakan bahwa supaya kepala madrasah dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah harus memilki kompetensi membuat perencanaan program supervisi akademik.[[41]](#footnote-42)

Perencanaan supervisi akademik ini sangat penting karena dengan perencanaan yang baik, maka tujuan supervisi akademik akan dapat dicapai dan kita mudah mengukur ketercapaiannya. Perencanaan supervisi akademik ini sama kedudukanya dengan perencanaan dalam fungsi manajemen pendidikan sehingga perlu dikuasai oleh supervisor.

Dalam konsep manajemen, perencanaan merupakan fungsi yang pertama. Menurut Lantip Diet Prasojo dan Sudiyono, mengatakan bahwa perencanaan dalam fungsi manajemen pendidikan merupakan bagian yang sangat penting dan menjadi salah satu fungsi pada urutan pertama. Demikian juga pada perencanaan supervisi akademik yang memiliki posisi yang sangat penting dalam rangkaian proses supervisi akademik. Perencanaan program supervisi akademik adalah penyusunan dokumen perencanaan pemantauan seragkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Perencanaan program supervisi akademik memiliki berbagai macam manfaat yang sangat berguna bagi supervisor.[[42]](#footnote-43)

Adapun manfaat perencanaan supervisi akademik menurut Lantip Diet Prasojo dan Sudiyono, adalah sebagai berikut:

1. Pedoman pelaksanaan dan pengawasan akademik.
2. Untuk menyamakan persepsi seluruh warga madrasah tentang program supervisi akademik.
3. Penjamin penghematan dan keefektifan penggunaan sumber daya madrasah (tenaga, waktu, dan biaya).

Seorang supervisor sebelum melakukan tugasnya harus memahami prinsip-prinsip perencanaan supervisi akademik. Adapun prinsip-prinsip perencanaan program supervisi akademik adalah sebagai berikut:

1. Objektif, data apa adanya.
2. Bertanggung jawab.
3. Berkelanjutan
4. Didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan.
5. Didasarkan pada kebutuhan dan kondisi madrasah.[[43]](#footnote-44)

Supervisi akademik dalam praktiknya selalu berkaitan dengan proses belajar mengajar. Menurut Priansa dan Somad, mengatakan bahwa sasaran utama supervisi akademik adalah kemampuan guru dalam merencanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran, menciptakan lingkungan belajar yang menyenangk an memanfaatkan sumber belajar yang tersedia, dan mengembangkan interaksi pembelajaran (strategi, metode, dan teknik) yang tepat. Supervisi akademik juga harus didukung oleh instrumen-instrumen yang sesuai.[[44]](#footnote-45)

Dari paparan di atas, dapat penulis katakan bahwa seorang supervisor yang akan melaksanakan kegiatan supervisi harus menyiapkan beberapa hal terkait pelaksanaan supervisi.

1. **Pelaksanaan Supervisi Akademik**

Supervisi akademik merupakan kegiatan pembinaan dengan memberi bantuan teknis kepada guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Tujuannya untuk meningkatkan kemampuan profesioanal guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Menurut Kemendiknas sebagaimana yang dikutip oleh Priansa dan Somad, mengatakan bahwa :

 *Supervisi akademik sebaiknya dilakukan dengan pendekatan supervisi klinis yang dilaksanakan secara berkesinambungan melalui tahapan pra observasi, observasi pembelajaran, dan pasca observasi.[[45]](#footnote-46)*

Hal-hal yang perlu diperhatikan pada tahapan pra observasi, observasi, dan pasca observasi adalah: (1) pra observasi (pertemuan awal), meliputi: menciptakan suasana akrab dengan guru, membahas persiapan yang dibuat oleh guru dan membuat kesepakatan mengenai aspek yang menjadi fokus pengamatan, menyepakati instrumen observasi yang akan digunakan, (2) observasi (pengamatan pembelajaran), meliputi: pengamatan difokuskan pada aspek yang telah disepakati, menggunakan instrumen observasi, instrumen perlu dibuat catatan (field notes), catatan observasi meliputi perilaku guru dan peserta didik, tidak menggangu proses pembelajran, (3) pasca observasi (pertemuan balikan), meliputi: dilaksanakan segera setelah observasi, tanyakan bagaimana pendapat guru mengenai proses pembelajaran yang baru berlangsung, tunjukkan data hasil observasi (instrumen dan catatan), beri kesempatan guru mencermati dan menganalisisnya, diskusi secara terbuka hasil observasi, terutama pada aspek yang telah disepakati (kontrak), berikan penguatan terhadap penampilan guru, hindari kesan menyalahkan, usahakan guru menemukan sendiri kekurangannya, berikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya, tentukan bersama rencana pembelajaran dan supervisi berikutnya.

Lebih lanjut, dikatakan bahwa supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah antara lain: (1) memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan pembelajaran kreatif, inovatif, pemecahan masalah, berpikir kritis, dan naluri kewirausahaan, (2) membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di madrasah atau mata pelajaran di madrasah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum, (3) membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi, metode, teknik pembelajaran atau bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi peserta didik, (4) membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran atau bimbingan (di kelas, laboratorium, dan atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi peserta didik, (5) membimbing guru dalam mengelola, merawat mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran, (6) memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran.[[46]](#footnote-47)

1. **Tindak Lanjut Hasil Supervisi Akademik**

Hasil supervisi perlu ditindaklanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. Dampak nyata ini diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun stakeholders. Menurut Priansa dan Somad, tindak lanjut dalam supervisi akademik tersebut dapat berupa: penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar, dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan/penataran yang lebih lanjut.[[47]](#footnote-48)

Tindak lanjut dari hasil analisis merupakan pemanfaatan hasil supervisi. Menurut Lantip Diet Prasojo dan Sudiyono, isi materi pelatihan tentang tindak lanjut hasil supervisi akan dibahas mengenai pembinaan dan pemantapan instrumen. Tindak lanjut hasil supervisi akademik dapat berupa pembinaan. Kegiatan pembinaan dapat berupa pembinaan langsung dan pembinaan tidak langsung. Pembinaan langsung, dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya khusus, yang perlu perbaikan dengan segera dari hasil analisis supervisi. Pembinaan tidak lansung, dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervisi.[[48]](#footnote-49)

Beberapa cara yang dapat dilakukan kepala madrasah/madrasah dalam membina guru untuk meningkatkan proses pembelajaran adalah sebagai berikut: (a) menggunakan secara efektif petunjuk bagi guru dan bahan pembantu guru lainnya, (b) menggunakan buku teks secara efektif, (c) menggunakan praktek pembelajaran yang efektik yang dapat mereka pelajari selama pelatihan profesional (in-service training), (d) mengembangkan teknik pembelajaran yang telah mereka milliki, (e) mengunakan metodologi yang luwes (fleksibel), (f) merespon kebutuhan dan kemampuan individual peserta didik, (g) menggunakan lingkungan sekitar sebagai alat bantu pembelajaran, (h) mengelompokkan peserta didik secara lebih efektif, (i) mengevaluasi peserta didik dengan lebih akurat/teliti/seksama, (j) berkooperasi dengan guru agar lebih berhasil, (k) mengikutsertakan masyarakat dalam mengelola kelas, (l) meraih moral dan motivasi mereka sendiri, (m) memperkenalkan teknik pembelajaran modern untuk inovasi dan kreatifitas layanan pemebeljaran, (n) membantu membuktikan pserta didik dalam meningkatkan ketrampilan berpikir kritis, menyelesaikan masalah dan pengambilan keputusan, (o) menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif.[[49]](#footnote-50)

Tindak lanjut hasil supervisi akademik dapat berupa pemantapan instrumen supervisi. Kegiatan untuk memantapkan instrumen supervisi dapat dilakukan dengan cara diskusi kelompok oleh para supervisor tentang instrumen supervisi akademik maupun instrumen supervisi non akademik.

Dalam memantapkan instrumen supervisi, dapat dikelompokkan menjadi berikut ini: (a) Persiapan guru untuk mengajar. Persiapan ini meliputi: silabus, RPP, program tahunan, program semester, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelaajran, pengawasan proses pembelajaran. (b) instumen supervisi kegiatan belajar mengajar. Instrumen ini meliputi, lembar pengamatan, dan suplemen observasi (ketrmpilan mengajar, karakteristik mata pelajaran, pendekatan klinis, dan sebagainya). (c) komponen dan kelengkapan instrumen, baik instrumen supervisi akademik maupun instrumen supervisi non akademik. (d) pengadaan instrumen dan informasi kepada guru bidang studi binaan atau kepada karyawan untuk instrumen non akademik.

Adapun cara-cara melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik adalah sebagai berikut: (1) mereview rangkuman hasil penilaian, (2) apabila ternyata tujuan supervisi akademik dan standar-standar pembelajaran belum tercapai, maka sebaiknya dilakuakan penilaian ulang terhadap pengetahuan, ketrampilan , dan sikap guru yang menjadi tujuan pembinaan, (3) apabila ternyata memang tugasnya belum tercapai, maka mulailah merancang kembali progroam supervisi akademik guru untuk masa berikutnya, (4) membuat rencana aksi supervisi akademik berikutnya, (5) mengimplementasikan rencana aksi tersebut pada masa berikutnya, (6) ada lima langkah pembinaan kemampuan guru melalui supervisi akademik: menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis, analisis kebutuhan, mengembangkan strategi dan media, menilai, dan revisi.[[50]](#footnote-51)

1. **Faktor-Faktor Yang Mendorong Dan Menghambat Supervisi**
2. **Faktor-Faktor Yang Mendorong Supervisi**

Supervisi merupakan hal yang sangat penting dalam memajukan kualitas pendidikan. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mendorong terwujudnya supervisi pendidikan yang efektif di sekolah, antara lain sebagai berikut:

1. Menguatkan Manajemen dan Administrasi

Profesionalitas administrasi secara otomatis akan berpengaruh terhadap semua aspek, termasuk kurikulum. Guru akan aktif membuat RPP dengan panduan silabus dan kalender pendidikan jika administrasi terkelola dengan baik.

Selain administrasi, manajemen juga harus dikelola dengan profesional. Masing-masing diberi tugas yang jelas sehingga mudah dalam melakukan evaluasi dan koordinasi.

Supervisor, khususnya kepala sekolah, harus melatih staf administrasi dan pihak manajemen sehingga memiliki kemampuan merencanakan kegiatan, menyusun anggaran, melaksanakan, mengevaluasi, serta menata administrasi yang rapi dan akuntabel.[[51]](#footnote-52)

1. Membangun Kesadaran dengan Partisipasi

Membangun kesadaran bukan pekerjaan sederhana, sebab hal ini menyangkut mindset seseorang yang ditempa dalam waktu lama. Salah satu caranya adalah menumbuhkan rasa saling memiliki. Partisipasi tidak hanya menyampaikan gagasan dan ide-ide cemerlang, tapi juga terlibat dalam pelaksanaan, pengawasan, pengambilan keputusan, evaluasi, dan kerja sama dengan lembaga lain.

1. Mengefektifkan Rapat Pimpinan dan Guru

Rapat adalah forum efektif untuk mengevaluasi kegiatan, menyampaikan gagasan, dan memecahkan masalah yang dihadapi. Rapat pimpinan bisa dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi terhadap kegiatan dan targer yang terealisasi, mendorong lahirnya strategi baru dalam pelaksanaan program, melihat kelemahan, dan langkah-langkah cepat yang bisa dilakukan ke depan. Jika rapat berjalan secara efektif maka akan berwibawa di mata semua peserta. Efektifitas rapat ditentukan oleh proses dan hasil yang diperoleh. Proses berjalan secara demokratis, partisipatif, dan produktif. Sedangkan hasilnya melahirkan gagasan-gagasan cemerlang dan spektakuler untuk dnamisasi kualitas sekolah.[[52]](#footnote-53)

1. Melengkapi Perpustakaan dan Koran

Untuk memudahkan guru dalam mengembangkan kemampuan dan berkarya, maka perpustakaan sekolah, baik untuk murid maupun guru, harus dilengkapi dengan literatur dari Barat dan Timur, majalah, jurnal, dan koran. Lebih utama dalam sekolah ada dua perpustakaan, yaitu perpustakaan siswa dan perpustakaan guru. Tentu, koleksi buku dan menunya tidak sama.

1. Mengaktifkan Forum Diskusi Guru

Diskusi adalah forum ilmiah yang sangat bermanfaat bagi dinamisasi intelektual guru. Di sekolah, seyogyanya ada tim diskusi guru yang bertugas merancang dan menjadwalkan kegiatan diskusi, baik dalam hal topik, narasumber, anggaran, peserta, maupun mekanisme oprasionalnya.

1. Membuat Forum Penelitian Guru

Dunia penelitian adalah dunia masa depan karena di dalamnya ada kajian mendalam, survei lapangan, identifikasi, generalisasi, merumuskan solusi, dan melakukan eksperimentasi. Dunia penelitian memang dunia elite yang masih dihuni oleh kalangan terbatas, sedangkan dunia ini menjadi sumber kemajuan dan perubahan bangsa dan dunia. Di sinilah pentingnya membudayakan penelitian bagi guru. Dari penelitian inilah, lahir penemuan-penemuanspektakuler yang bermanfaat bagi masa depan.

1. Mengadakan workshop Kurikulum

Kurikulum adalah jantung sekolah. Hal-hal yang terkait dengan pembaruan dan perubahan kurikulum mempunyai kaitan langsung dengan guru. Disinilah pentingnya workshop kurikulum diadakan secara efektif dan antisipasif.

1. Satu Tahun Sekali Studi Banding

Studi banding ke lembaga yang lebih berkulitas, selain bernilai pencerahan pemikiran, juga bernilai rekreasi, melepas kepenatan kegiatan sekolah yang bermacam-macam dan menguras energi dan stamina, menuju suasana tempat, lingkungan, dan jaringan baru yang menggairahkan dan mencerahkan.

Dalam melakukan studi banding, seyogyanya dibentuk panitia untuk menciptakan demokratisasi dan meningkatkan partisipasi. Panitia inilah yang bertugas menentukan tempat, topik, mekanisme, transportasi, dan lain sebagainya. Setelah studi banding, panitia inilah yang bertugas memuat laporan kepada sekolah secara lengkap beserta rekomendasinya.

Dari pendapat ini dapat ditarik sebuah kesimpulan yaitu ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah untuk mendorong terwujudnya supevisi yang efektif antara lain menguatkan manajemen dan administrasi, membangun kesadaran dengan partisipasi, mengefektifkan rapat pimpinan dan guru, melengkapi perpustakaan dan koran, mengaktifkan forum diskusi guru, membuat forum penelitian guru, mengadakan workshop kurikulum, dan Satu Tahun Sekali Studi Banding . Akan tetapi seorang kepala sekolah juga harus menyesuaikan dengan keadaan yang ada di lembaganya karena setiap lembaga mempunyai karakteristik yang berbeda dengan lembaga yang lain.

1. **Faktor-Faktor Yang Menghambat Supervisi**

Program yang baik tidak akan luput dari kendala atau rintangan dalam aplikasinya. Demikian juga supervisi. Dalam pelaksanaan supervisi, ternyata banyak kendala yang dijumpai. Berikut adalah beberapa kendala tersebut

1. Kurang Ghirah Keilmuan Guru

Kurangnya ghirah keilmuan guru ini menjadi kendala utama pengembangan kualitas guru. Tentu, ini adalah pekerjaan berat karena bentuknya mengubah mindset, mental, dan kesadaran guru yang sudah terbentuk lama atau bawaan lahir. Namun, di sinilah tantangan menarik bagi supervisor, khususnya kepala sekolah. Keteladanan menjadi sumber inspirasi, motivasi, dan imajinasi yang secara bertahap akan memancarkan aura keilmuan dalam membangkitkan semangat intelektual guru.

1. Pemimpin yang Kurang Berwibawa

Kewibawaan sangat penting untuk menggerakkan perubahan. Kewibawaan seseorang mampu menggerakkan orang lain secara alami dengan kekuatan spiritualnya. Kewibawaan bisa muncul dengan kejujugan, konsistensi (istiqamah) dalam menerapkan aturan, tidak pandang bulu, dasn selalu mempertanggungjawabkan sikap dan perbuatan yang dilakukan.

1. Lemahnya Kreativitas

Supervisi membutuhkan kreativitas tinggi dari para supervisor untuk mencari solusi dari problem yang didera di lapangan. Supervisor harus jeli membaca masalah, menganalisis, mengurai faktor penyebab dan hal-hal yang terkait dengannya, menyuguhkan secara menyeluruh ptoblem yang dihadapi, dan langkah yang harus diambil sebagai solusi efektif.

1. Mengedepankan Formalitas, Mengabaikkan Esensi

Madzhab formalis memang mendominasi praktik di negeri ini daripada esensialis. Formalitas hanya membutuhkan tertib administrasi, sedangkan esensialitas menggantungkan ukuran kesuksesannya dari pada tercapainya tujuan yang ditentukan. Di antaranya adalah tertib administrasi, meningkatnya sumber daya guru, dan terwujudnya fasilitas yang memadai untuk pengembangan potensi guru.

1. Kurangnya Fasilitas

Fasilitas sekolah merupakan sarana vital bagi realisasi tujuan yang dicanangkan. Laboratorium komputer, bahasa, fisika, biologi, sosial, dan lain-lain sangat membantu guru dalam mempercepat pemahaman dan melahirkan skill berharga bagi anak didik. Dengan sarana ini, praktik bisa dilakukan sewaktu-waktu secara kreatif dan penuh tanggung jawab. Guru bisa berperan sebagai dinamisator, fasilitator, dan motivator dalam melatih anak didik untuk mengeluarkan kemampuan terbaik secara terus-menerus.[[53]](#footnote-54)

Jadi Seorang kepala sekolah yang memiliki tugas dan kewajiban menjadi supervisor harus dapat mengatasi hal-hal yang dapat menghambat berjalannya supervisi di lembaganya supaya dapat berjalan dengan efektif dan tujuan yang ditargetkan dapat tercapai. Tidak hanya hal-hal yang telah disebutkan yaitu kurang ghirahkeilmuan guru, pemimpin yang kurang berwibawa, lemahnya kreativitas, mengedepankan formalitas, dan kurangnya fasilitas akan tetapi setiap kendala pastilah ada perbedaan di tempat dan situasi yang berbeda.

1. M. Hassan Shadily, *Kamus Bahasa Inggris-Indonesia*, (Jakarta : PT. Gramedia,2004), h. 569. [↑](#footnote-ref-2)
2. Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. (Jakarta: P2LPTK, Ditjen Dikti, Depdikbud. 1988), h.152. [↑](#footnote-ref-3)
3. N.A. Ametembun, *Guru dalam Administrasi Sekolah,* (Bandung : IKIP Bandung, 1981), h.1 [↑](#footnote-ref-4)
4. Kimball Willes. *Supervision for Better School* (New Yersey: Printice Hall Inc, Engwwood Cliffs, 1987), h. 8. [↑](#footnote-ref-5)
5. Lantip Diat Prasojo, *Supervisi Pndidikan*, (Yogyakarta : Gava Media, 2015), h.84 [↑](#footnote-ref-6)
6. Departemen Agama RI, *Al- Qur’an Al-Karim*, (Surabaya : Bintang Terang.2006 ), h.49 [↑](#footnote-ref-7)
7. Lantip Diat Prasojo, *Loc.cit* [↑](#footnote-ref-8)
8. *Ibid*, h.86 [↑](#footnote-ref-9)
9. Suharsimi Arikunto, Dasar-dasar Supervisi (buku Pegangan Kuliah), Rineka Cipta,Jakarta, 2004, h. 13 [↑](#footnote-ref-10)
10. *Ibid*, h.87 [↑](#footnote-ref-11)
11. *Ibid*, h.88 [↑](#footnote-ref-12)
12. *Ibid*. [↑](#footnote-ref-13)
13. *Ibid*, h.101 [↑](#footnote-ref-14)
14. *Ibid*, h.102 [↑](#footnote-ref-15)
15. *Ibid*, h.104 [↑](#footnote-ref-16)
16. *Ibid*, h.106 [↑](#footnote-ref-17)
17. *Ibid*, h.107 [↑](#footnote-ref-18)
18. *Ibid*. [↑](#footnote-ref-19)
19. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 1999), h. 81 [↑](#footnote-ref-20)
20. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar bahasa Indonesia*, (Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1988), h. 420, 796 [↑](#footnote-ref-21)
21. Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan,* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h.149 [↑](#footnote-ref-22)
22. Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta : Gava Media, 2011), h.153 [↑](#footnote-ref-23)
23. Wahyudi, *Peran Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran,* (Bandung : Alfabeta, 2009), h.148 [↑](#footnote-ref-24)
24. E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional,* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2013), h.98-99 [↑](#footnote-ref-25)
25. *Ibid.,* h.103 [↑](#footnote-ref-26)
26. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah (Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik)* (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), h.96-97 [↑](#footnote-ref-27)
27. *Ibid.,* h.107 [↑](#footnote-ref-28)
28. Imam Musbikin. *Menjadi Kepala Sekolah Yang Hebat,* (Pekanbaru : Zanafa Publishing, 2013), h.111-112 [↑](#footnote-ref-29)
29. *Ibid..,*h. 112 [↑](#footnote-ref-30)
30. Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah : Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam,* (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2013), h.246-247 [↑](#footnote-ref-31)
31. Hera Budin, *Admistrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009). h. 210. [↑](#footnote-ref-32)
32. E, Mulyasa, *Op.Cit.,* h.115 [↑](#footnote-ref-33)
33. Prim Masrokan Mutohar, *Op.Cit.,*h. 241 [↑](#footnote-ref-34)
34. Kim Marshall,*Rethinking Teacher Supervision and Evaluation, How Work Smart, Build Colaboration An Close The Achievement GAP* (US:2009), h.189 [↑](#footnote-ref-35)
35. *Ibid.,* h.184-185 [↑](#footnote-ref-36)
36. Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), h. 4 [↑](#footnote-ref-37)
37. Ahmad Barizi, *Pendidikan Integratif: Akar Tradisi & Integrasi Keilmuan Pendidikan Islam* (Malang: UIN-Maliki Press, 2011), h. 169-170 [↑](#footnote-ref-38)
38. Made Pidarta*, Op.Cit*, h. 5 [↑](#footnote-ref-39)
39. Ahmad Barizi, *Op.Cit*, h. 170 [↑](#footnote-ref-40)
40. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), h. 119 [↑](#footnote-ref-41)
41. Lantip Diet Prasojo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011) h.95 [↑](#footnote-ref-42)
42. *Ibid* : h.96 [↑](#footnote-ref-43)
43. *Ibid* [↑](#footnote-ref-44)
44. Priansa, DJ dan Somad Rismi, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Madrasah*, ( Bandung: Alfabeta, 2014) h.115 [↑](#footnote-ref-45)
45. *Ibid* : h.115-116 [↑](#footnote-ref-46)
46. *Ibid* : 117 [↑](#footnote-ref-47)
47. *Ibid* [↑](#footnote-ref-48)
48. Lantip Diet Prasojo dan Sudiyono, *Op.Cit* : 120 [↑](#footnote-ref-49)
49. *Ibid* [↑](#footnote-ref-50)
50. *Ibid* : 124 [↑](#footnote-ref-51)
51. Jamal Ma’mur Asmani, Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah, Diva perss, Jogjakarta, 2012, h. 179-181 [↑](#footnote-ref-52)
52. *Ibid*. h, 181-184 [↑](#footnote-ref-53)
53. *Ibid*, h. 171-175 [↑](#footnote-ref-54)