

**SUPERVISI KEPALA SEKOLAH DALAM UPAYA MENINGKATKAN ETOS KERJA
GURU DI MTS AL-ISLAM JORESAN MLARAK PONOROGO**

SKRIPSI



OLEH

**SITI IMRAATUNNAFIAH
NIM.206180056**

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN**

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONROGO

APRIL 2022

ABSTRAK

Imraatunnafiah, Siti. 2022. *Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru di Mts Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo.* **Skripsi.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing Nur Rahmi Sonia, M.Pd.I.

Kata Kunci : Supervisi Kepala Sekolah, Etos Kerja Guru.

Supervisi sekolah merupakan usaha/tindakan oleh kepala sekolah untuk membimbing dan mengarahkan ke arah perbaikan situasi pendidikan dan peningkatan mutu belajar mengajar. Supervisi kepala sekolah digunakan untuk mengetahui kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Dalam rangka meningkatkan etos kerja guru, MTs Al-Islam Joresan melaksanakan supervisi dengan baik. Hal ini dapat ditandai dari guru di MTs Al-Islam cukup tanggap dan memiliki rasa tanggungjawab yang besar terhadap tugasnya sebagai guru.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis langkah-langkah supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo, (2) Mengetahui dan menganalisis implikasi supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo, (3) Mengetahui dan menganalisis kendala kepala sekolah sebagai supervisor dalam upaya meningkatkan etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo.

Adapun dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data milik Miles dan Huberman yakni pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Hasil dari penelitian ini yaitu: (1) Langkah-langkah supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan etos kerja guru yang telah dilakukan oleh MTs Al-Islam Joresan menggunakan model supervisi akademik dengan menggunakan tiga langkah yakni perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi beserta tindak lanjut. Langkah yang pertama perencanaan pelaksanaan supervisi yang melibatkan kepala sekolah beserta pembantu kepala sekolah menentukan guru senior sebagai tim pembantu supervisi, menentukan aspek yang disupervisi, menentukan jadwal, dan menyusun instrumen penilaian. Langkah kedua yakni pelaksanaan supervisi dilakukan 1 kali dalam satu semester dengan tenggat waktu bulan. Dalam langkah pelaksanaan kepala sekolah bersama tim pembantu kepala sekolah dan tim supervisi memadukan tiga pendekatan yaitu pendekatan langsung, pendekatan tidak langsung dan kolaboratif. Teknik yang digunakan teknik individual yang berupa kunjungan kelas, penilaian teman sejawat, penilaian diri sendiri, dan penilaian materi mengajar. Selain itu, teknik yang digunakan juga ada yang secara kelompok berupa rapat guru, workshop/seminar, studi kelompok antar guru, diskusi, bertukar pengalaman. Langkah ketiga evaluasi dan tindak lanjut. Kepala sekolah bersama seluruh guru melakukan rapat dan diskusi hasil supervisi dan menentukan tindak lanjut berupa motivasi dan pembinaan guru melalui forum MGMP, (2) Dalam implikasi yang didapat dari pelaksanaan supervisi dilihat dari segi kepribadian guru tercipta dengan baik. Rasa tanggung jawab, kreatifitas timbul dari kepribadian guru-guru. Dari segi kompetensi atau kemampuan berkembang dengan baik serta prestasi-prestasi yang siswa dapat baik dari akademik maupun non akademik dapat tercapai dengan tuntas, (3) Kendala yang dihadapi dari pelaksanaan supervisi mulai dari kepala sekolah sendiri yang mempunyai tugas ganda, adanya guru yang kurang persiapan, dan sarana dan prasarana yang masih terbatas. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut yakni mempererat hubungan antara kepala sekolah dengan guru, memberi motivasi terhadap guru terutama dalam mengikuti kegiatan MGMP sebagai wadah yang mempunyai andil besar dalam meningkatkan etos kerja guru.


LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Siti Imraatunnafiah
NIM : 206180056
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Upaya Peningkatan Etos Kerja Guru Di Mts Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqasah

Pembimbing



Nur Rahmi Sonia, M. Pd
NIDN. 2023069101

Ponorogo, 14 April 2022

Mengetahui,

Ketua

Jurusan Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri



Muhammad Thoyib, M. Pd
NIDN. 198004042009011012



KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Siti Imraatunnafiah
NIM : 206180056
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru
di MTs Al-Islam Joresan

Telah dipertahankan pada sidang munaqasah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut
Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Jumat
Tanggal : 27 Mei 2022

dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana
Manajemen Pendidikan Islam, pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 7 Juni 2022

Ponorogo, 07 Juni 2022

Mengesahkan

PIH Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan,
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



Dr. H. Moh. Miftachul Choiri, M.A.
NIP. 197404181999031002

Tim Penguji:

Ketua Sidang : Ika Rusdiana, M. A.
Penguji I : Dr. Muhammad Thoyib, M. Pd.
Penguji II : Nur Rahmi Sonia, M. Pd.

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

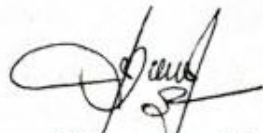
Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Siti Imraatunnafiah
NIM : 206180056
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTs Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat dikases di etheses.iainponorogo.ac.id adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut menjadi tanggungjawab penulis.

Ponorogo, 22 Juni 2022

Penulis



Siti Imraatunnafiah
206180056

Lampiran 8

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Siti Inraatunnafiah

NIM : 206180056

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Upaya Peningkatan Etos Kerja Guru di MTs Al-Islam Joresan

Dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, ma'a saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 16 April 2022

Yang membuat pernyataan



Siti Inraatunnafiah

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG MASALAH	1
B. FOKUS PENELITIAN	9
C. PERUMUSAN MASALAH	9
D. TUJUAN PENELITIAN	10
E. MANFAAT PENELITIAN	10
F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN	11
BAB II: KAJIAN PUSTAKA	13
A. KAJIAN TEORI	13
1. Kepala Sekolah	13
a. Pengertian Kepala Sekolah	13
b. Peran Kepala Sekolah	15
c. Kompetensi Kepala Sekolah	17
2. Kepala Sekolah sebagai supervisor	20
a. Pengetian Supervisi	20
b. Tujuan Supervisi	21
c. Fungsi Supervisi	23
d. Peranan Supervisor	26
e. Prinsip Supervisi	28
f. Langkah-Langkah Supervisi	29
g. Model Supervisi	33
h. Pendekatan Supervisi	38
i. Teknik Supervisi	44

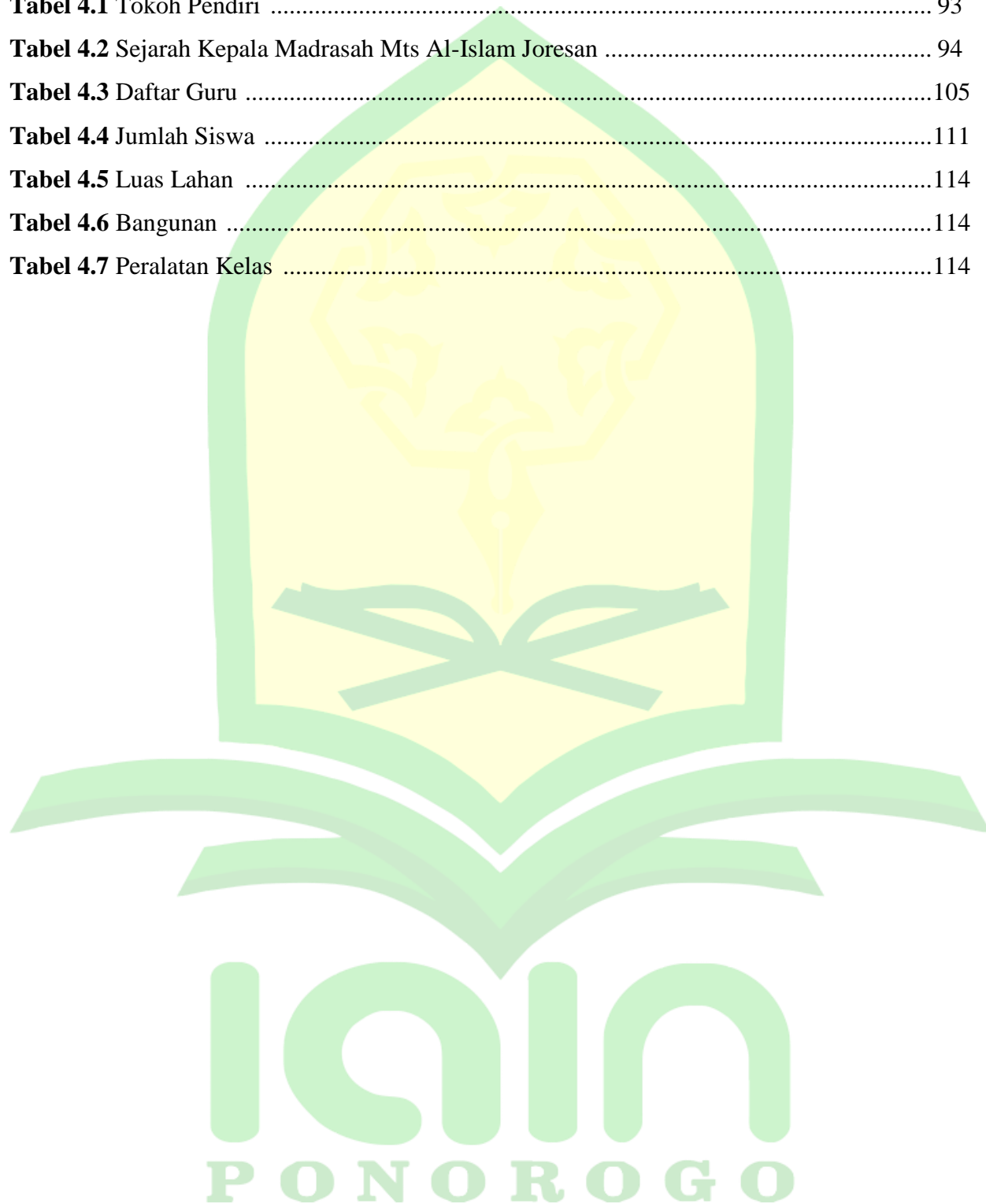
j. Kriteria Keberhasilan Supervisi	54
k. Kendala Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah	56
3. Etos Kerja Guru	58
a. Pengertian Etos Kerja	58
b. Pengertian Guru	62
c. Faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja Guru	64
d. Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru	66
B. TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU	66
BAB III: METODE PENELITIAN	71
A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN	71
B. KEHADIRAN PENELITI.....	72
C. LOKASI PENELITIAN	73
D. DATA DAN SUMBER DATA	74
E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA	76
F. TEKNIK ANALISIS DATA	83
G. PENGECEKAN KEABSAHAN DATA	86
H. TAHAPAN-TAHAPAN PENELITIAN	90
BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN	92
A. GAMBARAN UMUM LATAR BELAKANG	92
1. Sejarah Singkat	92
2. Letak Geografis	94
3. Visi dan Misi	95
4. Tujuan	103
5. Keadaan Guru dan Siswa	104
a. Keadaan Guru	104
b. Keadaan Siswa	111
6. Struktur Organisasi	112
7. Sarana dan Prasarana	113
B. PAPARAN DATA	115
1. Langkah-Langkah Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTs Al-Islam Joresan	115
2. Implikasi Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Peningkatan Etos Kerja Guru di MTs Al-Islam Joresan	134
3. Kendala Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Upaya Meningkatkan	

Etos Kerja Guru di MTs Al-Islam Joresan	140
C. PEMBAHASAN	147
1. Langkah-Langkah Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTs Al-Islam Joresan	147
2. Implikasi Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTs Al-Islam Joresan	154
3. Kendala Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTs Al-Islam Joresan	156
DAFTAR PUSTAKA	159



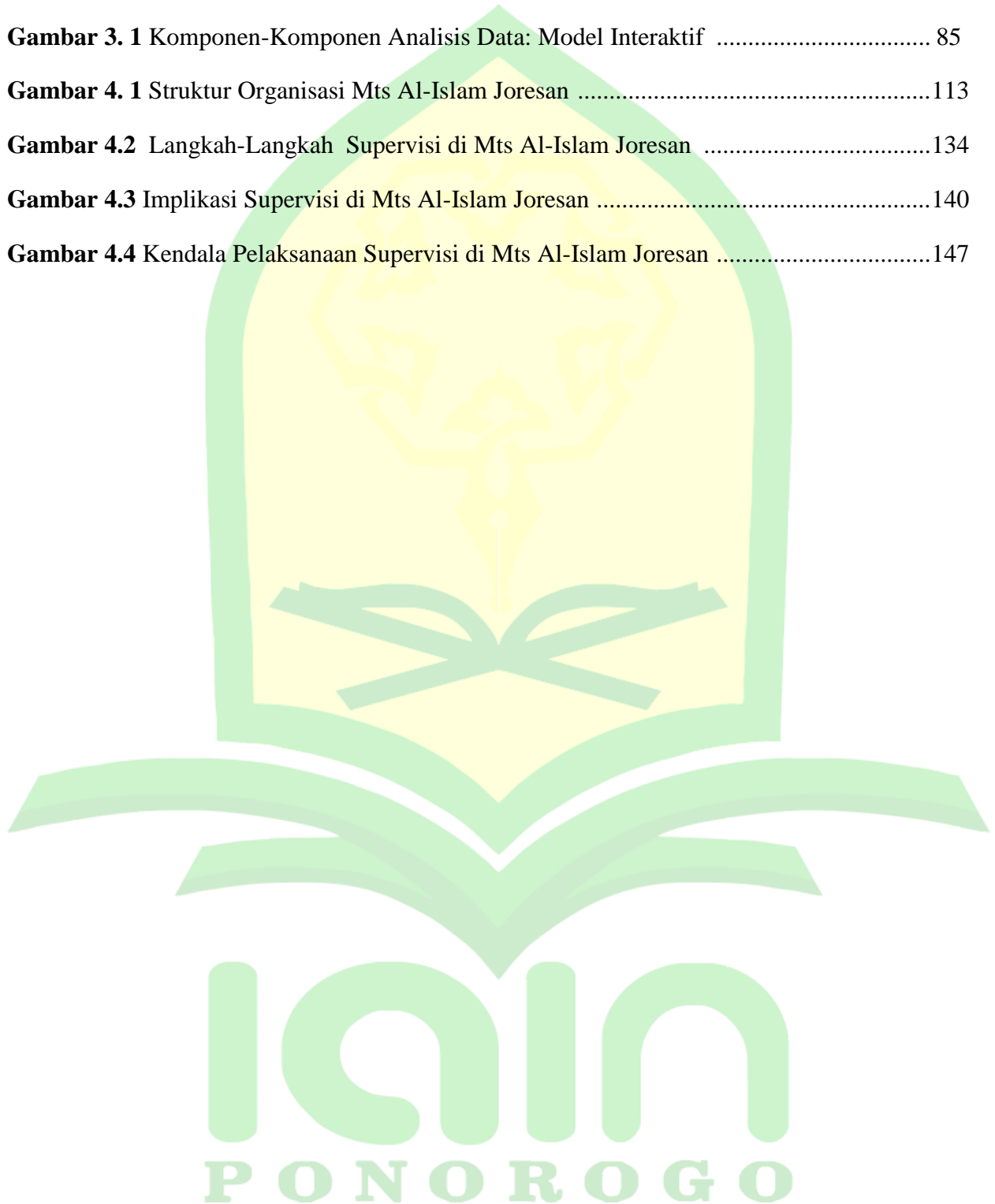
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabel Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang	69
Tabel 4.1 Tokoh Pendiri	93
Tabel 4.2 Sejarah Kepala Madrasah Mts Al-Islam Joresan	94
Tabel 4.3 Daftar Guru	105
Tabel 4.4 Jumlah Siswa	111
Tabel 4.5 Luas Lahan	114
Tabel 4.6 Bangunan	114
Tabel 4.7 Peralatan Kelas	114



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Fungsi Supervisi Pendidikan	24
Gambar 3. 1 Komponen-Komponen Analisis Data: Model Interaktif	85
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Mts Al-Islam Joresan	113
Gambar 4.2 Langkah-Langkah Supervisi di Mts Al-Islam Joresan	134
Gambar 4.3 Implikasi Supervisi di Mts Al-Islam Joresan	140
Gambar 4.4 Kendala Pelaksanaan Supervisi di Mts Al-Islam Joresan	147





BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan keadaan belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik mengembangkan potensi dirinya secara aktif guna memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan untuk dirinya, masyarakat, bangsa dan negara¹. Pendidikan merupakan hal yang penting sebab pendidikan merupakan salah satu penentu kualitas sumber daya manusia. Sekarang keunggulan suatu bangsa tidak lagi diidentikkan dengan kekayaan alam yang ada, namun ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya.²

Kualitas sumber daya manusia dapat ditingkatkan melalui proses pembelajaran di sekolah. Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus menerus. Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan pra-jabatan maupun program dalam jabatan. Tidak semua guru yang dididik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan kualified. Potensi sumber daya guru itu perlu terus-menerus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara profesional. Itulah sebabnya perlunya supervisi pendidikan.³

Kepala sekolah sebagai pengelola dan juga salah satu sumber daya, memiliki tugas meningkatkan kompetensi personal.⁴ Kompetensi di sini tidak hanya berkaitan dengan penguasaan materi pembelajaran, namun mencakup moral dan etika guru dalam mendidik

¹ Evinna Cinda Hendriana and Arnold Jacobus, "Melalui Keteladanan dan Pembiasaan," *JPDI (Jurnal Pendidikan Dasar Indonesia)* 1, no. 2 (October 31, 2017): 25–29.

² Muh. Fitrah, "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Penjaminan Mutu* 3, no. 1 (2017): 31.

³ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Renika Cipta, 2014), 1.

⁴ Umar Sidiq, *Kepemimpinan Pendidikan*, 1st ed. (Ponorogo: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2019), 80.

dan memberi contoh yang baik untuk siswanya. Kepala sekolah diharapkan dapat menjadi acuan, tolak ukur, dan rambu-rambu bagi komunitas sekolah.⁵

Oleh sebab itu kepala sekolah harus mempunyai kompetensi, terus melatih diri, dan lebih memahami tugas pokoknya sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah juga berperan sebagai supervisor untuk keberhasilan dalam dunia pendidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor mengamati kegiatan dan mengidentifikasi mana hal yang sekiranya belum benar dan mana yang sudah benar, tindakan ini dilakukan agar tepat dengan tujuan kepala sekolah memberikan pembinaan agar tercipta keberhasilan pendidikan.⁶

Dalam aturan Pemdikbud No.16 Tahun 2018 telah dituangkan bahwa beban kerja seorang kepala sekolah keseluruhan untuk melaksanakan tugas supervisi terhadap guru dan terhadap tenaga pendidik, manajerial, dan pengembangan kewirausahaan. Beban kepala sekolah ini semua mengarah pada terciptanya sekolah yang berorientasikan pada standar pendidikan nasional.⁷ Standar pendidikan nasional menurut PP nomor 19 tahun 2005 meliputi standar isi kurikulum, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan yakni evaluasi, akreditasi, sertifikasi, penjaminan mutu.⁸

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan mampu mengarahkan guru-guru kaitannya dalam tugas-tugas yang harus dilaksanakan.⁹ Guru dalam konteks ke-Indonesiaan mengacu pada empat dasar kompetensi, yakni kompetensi akademik, kompetensi personal, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Keempat pilar kompetensi di atas merupakan standar bagi tenaga profesi guru. Dengan

⁵ Inge Kadarsih et al., "Peran dan Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 2, no. 2 (2020): 194–201.

⁶ Fitrah, "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.", 38.

⁷ Kadarsih et al., "Peran dan Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar", 199.

⁸ Asri Lubis, "Pelaksanaan Standar Nasional dalam Dunia Pendidikan," *Jurnal Pendidikan Teknik Bangunan* (2013): 1–17.

⁹ Afifuddin, *Kepemimpinan Pendidikan*, 1st ed. (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015),14.

begitu untuk membangun etos kerja yang diinginkan, lembaga sekolah khususnya kepala sekolah harus mengokohkan keempat pilar di atas sebagai standar bagi seluruh tenaga kependidikannya. Hal tersebut dikarenakan etos kerja merupakan ruh bagi terlaksananya sebuah pekerjaan. Dalam sebuah lembaga pendidikan formal, adanya etos kerja yang baik, penuh tanggung jawab, dan memiliki kualifikasi keahlian yang memadai adalah langkah strategis dalam menyukseskan seluruh program yang dimiliki oleh lembaga pendidikan formal.¹⁰

Kegiatan supervisi dalam pendidikan telah lama dikenal, akan tetapi tidak semua orang yang terlibat dalam pendidikan mengetahui hakikat supervisi. Banyak yang berpandangan bahwa supervisi sama dengan pengontrol atau pekerjaan pengawas, supervisi sering juga dipahami sebagai inspeksi. Supervisor lebih banyak mengawasi daripada berbagi ide pengalaman dan pencarian solusi, membantu guru dalam memperbaiki cara mengajarnya bukan menjadi resah dan takut apabila disupervisi. Kegiatan supervisi lebih banyak *top down* bahwa kebutuhan supervisi berasal dari supervisor, dan bukan *bottom up* bahwa supervisi memang sangat dibutuhkan dan keinginan para guru/kepala sekolah. Akibatnya, kadang kebutuhan antara supervisor dan yang disupervisi tidak ada titik temu. Data yang diperoleh juga kadang tidak jelas. Jika demikian halnya, maka kegiatan supervisi tidak akan mendapat makna apa-apa. Selain itu, banyak guru atau sekolah tidak suka disupervisi walaupun terhadap tugas dan pekerjaan mereka sendiri.¹¹

Berbagai pandangan tersebut menyebabkan peran dan fungsi supervisi di lembaga pendidikan menjadi lemah kurang efektif, dan efisien. Pekerjaan supervisi seharusnya dilakukan oleh para profesional dan kompeten serta mempunyai visi lebih luas memperbaiki

¹⁰ Syarifuddin Syarifuddin, "Membangun Etos Kerja Guru," *Al Amin: Jurnal Kajian Ilmu dan Budaya Islam* 1, no. 2 (2019): 212.

¹¹ Imam Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 1st ed. (Jakarta: Kencana, 2016), 121-122.

pengajaran. Supervisor memfokuskan pada hal-hal yang menjadi pusat perhatian serta kebutuhan guru di kelas dan bertindak sebagian agen pembaharuan.¹²

Dengan tugas kepala sekolah sebagai supervisor dan tugas ini melekat sekali pada kepala sekolah, kompleksitas tugas manajerial kepala sekolah dapat menyebabkan tugas supervisi tidak maksimal. Dalam supervisi pada pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru. Guru yang akan di supervisi masih menganggap bahwa *educational supervision* semata-mata hanya merupakan kegiatan mencari titik lemah dan kesalahan guru. Meskipun pelaksanaan *educational supervision* dilakukan tidak mendadak yakni dengan pemberitahuan terlebih dahulu, namun masih saja para guru yang akan disupervisi belum siap secara maksimal.¹³

Kasus lain menyatakan bahwa terdapat guru yang bukan lulusan dari sarjana pendidikan, bahkan hanya lulusan Madrasah Aliyah. Hal tersebut diragukan dalam profesionalitas dalam menjadi guru. Karena baik kompetensi dan kualifikasi menjadi guru belum didapatkan. Problem yang semakin kompleks serta perkembangan *science* dan teknologi mengakibatkan tuntutan hak asasi manusia dan kultural sosiologi yang semakin berkembang mengakibatkan tuntutan masyarakat terhadap kualitas dan efektifitas subjek pendidikan perlu ditingkatkan. Hal ini ialah penyelenggara pendidikan di sekolah. Semua miltu pendidikan harus berkolaborasi untuk menyelenggarakan sistem pembelajaran yang profesional.¹⁴

Berdasarkan wawancara dengan guru permasalahan yang muncul terkait kepala sekolah sebagai supervisi akademik di SD Negeri Abelisawah. Permasalahan tersebut antara lain, pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah belum maksimal. Hal tersebut terjadi karena kepala sekolah lebih banyak melakukan pekerjaan administratif

¹² Ibid, 122.

¹³ <https://hermanani.com/permasalahan-supervisi-pendidikan>, diakses pada tanggal 15 Januari 2022 pukul 11.31.

¹⁴ Muhammad Husnurridlo Az Zaini, "Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor untuk Meningkatkan Profesionalitas Guru," : *Jurnal Ilmu Pendidikan* 4, no. 1 (2022): 1043–1050.

dibandingkan dengan melakukan supervisi terhadap kegiatan belajar mengajar di sekolah. kecenderungan tersebut berdampak pada guru yang kurang mendapatkan bimbingan dari kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, sehingga menyebabkan evaluasi pada proses pembelajaran dan hasil belajar menurun, guru belum menyelesaikan kelengkapan administrasi pembelajaran ketika supervisi akademik akan dilaksanakan.¹⁵

Dengan memperhatikan beberapa permasalahan di atas, maka perlu adanya program supervisi yang baik, yang dapat mencapai sasaran dan tujuan supervisi yang hendak dicapai. Program supervisi biasanya berisikan kegiatan yang akan dijalankan untuk memperbaiki kinerja guru dalam meningkatkan situasi pembelajaran yang menjadi tanggung jawabnya. Di dalam program supervisi tertuang berbagai usaha dan tindakan yang perlu dijalankan supaya pembelajaran menjadi lebih baik. Sehingga akselerasi belajar peserta didik semakin cepat dalam mengembangkan potensi dirinya. Program supervisi harus realistis dan dapat dilaksanakan, sehingga benar-benar membantu mempertinggi kinerja guru.

Fungsi utama supervisi adalah untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran. Diketahui bahwa tuntutan pembelajaran dari tahun ke tahun terus meningkat dan berkembang seiring dengan perkembangan zaman. Kemampuan siswapun berbeda dan terus meningkat dari tahun ke tahun, oleh karenanya guru sebagai ujung tombak pembelajaran harus terus menerus meng-*update*, memperbaharui, meningkatkan, dan mengembangkan pengetahuan dan pengalaman pembelajaran. Di sinilah seorang supervisor memerankan fungsi supervisinya, yaitu menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang dapat mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik.¹⁶

Sekolah sebagai unit satuan kecil pendidikan harus senantiasa mampu mengikuti perkembangan zaman. Jangan sampai tercipta suatu kondisi dimana sekolah hanyalah merupakan lembaga formalitas, bukan sebagai agen pembaharu, transmiter, dan mandiri.

¹⁵ Nanik Hindaryatiningsih, "Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SDN Abelisawah," *Jurnal wahana Kajian Pendidikan* 3 (2019): 82–89.

¹⁶ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, 1st ed. (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 127.

Melihat perkembangan lingkungan yang semakin cepat sekolah harus senantiasa *up to date* dalam menyikapi perubahan-perubahan. Adaptasi dan penyesuaian sekolah terhadap perubahan lingkungan fisik dan pendidikan perlu bimbingan dan binaan. Supervisi bertujuan meningkatkan kualitas dan kinerja. Dengan bimbingan dan bantuan kualitas profesional guru dan lembaga akan senantiasa bisa dijaga dan ditingkatkan. Jadi dalam hal ini, peran supervisi dalam proses pengelolaan pendidikan menduduki peran yang penting. Supervisi terjadi di semua level pendidikan, di tingkat pusat, regional (wilayah), sampai dengan unit satuan terkecil. Kalau dikomparasikan dengan proses pendidikan, supervisi terjadi di segmen *input*, *proses*, dan *output*.¹⁷

Selain itu sekolah harus mengetahui fungsi kepemimpinan dalam menerapkannya kepada guru dan tenaga kependidikan agar dapat meningkatkan etos kerja guru. Kepala sekolah harus membawa lingkungan sekolah untuk lebih menyenangkan dan harmonis yang memungkinkan guru dapat bekerja dengan baik. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah dalam menumbuhkan etos kerja guru diperlukan komunikasi yang baik antara kepala sekolah dan guru sehingga dapat menciptakan suasana yang menyenangkan dan diharapkan oleh warga sekolah.¹⁸ Muhammad menyatakan bahwa komunikasi penting bagi semua organisasi. Oleh karena itu, para pemimpin organisasi dan para komunikator dalam organisasi perlu memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.¹⁹

Kepala sekolah sudah saatnya mengambil peran mengingat kapasitasnya sebagai pemimpin. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam menciptakan guru yang profesional. Kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu meningkatkan keterlibatan guru secara individu dalam rangka membangun kualitas sekolah yang bermutu. Kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu memadukan informasi yang ada di lingkungan sekolah, strategi pencapaian tujuan manajemen pendidikan yang diterapkan, cara

¹⁷ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, 1st ed. (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 370.

¹⁸ Mundiri, *Kepemimpinan dan Etos Kerja di Lembaga Pendidikan Islam Konsep dan Implementasi*, 4.

¹⁹ Fatimah, "Komunikasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMA Negeri 1 Geumpang Kabupaten Pidie," *Jurnal Administrasi Pendidikan : Program Pascasarjana Unsyiah* 3, no. 4 (2015): 149–159.

dan sistem kerja, serta kinerja, dengan cara yang proporsional, menyeluruh, dan berkelanjutan. Dimana kemampuan guru perlu selalu diaktualkan.²⁰

Untuk meningkatkan etos kerja guru perlu adanya penerapan supervisi klinis. Supervisi klinis merupakan suatu proses bimbingan oleh supervisor kepada guru secara kolegial dengan tujuan membantu guru dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya. Dengan adanya supervisi tersebut akan terlahir semangat untuk menjalankan tugas, tugas yang diberikan dijalankan dengan sungguh-sungguh, dan mempunyai keyakinan bahwa dengan bekerja secara maksimal hasil yang akan didapat tentunya maksimal pula.²¹

Mts Al-Islam Joresan merupakan lembaga pendidikan swasta yang berdiri dilatar belakangi oleh dampak dari G30S/PKI, dimana setelah adanya peristiwa tersebut banyak tokoh ulama' yang menjadi korban, sehingga menimbulkan kekurangan di sisi ilmu agama. Dengan dampak dari peristiwa tersebut, maka tokoh ulama setempat mempunyai keinginan untuk mendirikan Mts Al-Islam. Lembaga pendidikan ini berdiri juga dilatar belakangi oleh letak pendidikan di daerah ponorogo rata-rata berada di kota sehingga sulit untuk dijangkau masyarakat kecamatan mlarak.²² MTs Al-Islam Joresan berada pada naungan pondok yang berakreditasi A dan mempunyai 3 kurikulum yang diterapkan, yakni kurikulum kemenag, kurikulum pondok modern, dan kurikulum salafi.²³ Kurikulum salafi yakni pembelajaran kitab-kitab klasik (kuning). Materi pelajaran kitab klasik disampaikan kepada santri oleh ustadz sebagai penunjang materi pelajaran kurikulum kementerian agama disamping kegiatan-kegiatan yang lain. Dengan dipadukannya materi pelajaran kurikulum kementerian agama dan kitab kuning diharapkan dapat menambah wawasan terkait nilai-nilai agama dan

²⁰ Euis Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2013), 88.

²¹ Ketut Sukarma, "Pengaruh Implementasi Supervisi Klinis Terhadap Etos Kerja dan Keterampilan Mengelola Pembelajaran pada Para Guru SD SeKecamatan Buleleng," *Program Pasca sarjana Universitas Pendidikan Ganesha* 3 (2013).

²² Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala sekolah Imron Ahmadi S. Ag, pada hari Kamis, 10 Februari 2022.

²³ Berdasarkan hasil wawancara dengan Waka Kurikulum Zayyini Rusyda Mustarsyidah, S. Pd.I, pada hari Sabtu, 12, Februari 2022.

membentuk akhlaqul karimah santri dan menjadi salah satu lembaga yang dipercaya masyarakat untuk mendidik putra-putrinya sehingga menjadi lulusan yang berkualitas dan menjadi pribadi yang berakhlaqul karimah²⁴.

Dalam mewujudkan madrasah yang berhasil yang mempunyai manajemen yang baik lembaga selalu menganalisa dari tahun ke tahun dan terwujud pada tahun keempat kepala sekolah menjabat, kepala sekolah MTs Al-Islam mencetuskan jargon yakni panca kelola. Panca kelola tersebut yakni; perencanaan yang jelas, pelaksanaan yang mumtaz, pengembangan yang bebas, pengawasan yang tegas, dan pertanggung jawaban yang tuntas. Dengan adanya jargon tersebut akan mampu mencapai visi yang diharapkan yakni unggul dalam prestasi, berakhlaqul karimah, terampil dan mandiri.²⁵

Hasil dari pelaksanaan panca kelola yang bagus dibuktikan oleh MTs Al-Islam dari sisi kuantitasnya, Mts Al-Islam merupakan MTs yang mempunyai siswa terbanyak nomer dua di Ponorogo. Selain itu, pada *event* PORSENI se-Jawa Timur, MTs Al-Islam selalu mengirim santrinya untuk mengikuti *event* tersebut. Dan yang terakhir pada bulan Oktober 2021 MTs Al-Islam mendapat medali emas untuk PORSENI Jawa Timur. Dilihat dari sisi gurunya, berdasarkan ungkapan kepala sekolah Etos kerja guru di MTs Al-Islam sudah bagus. Dibuktikan dengan data yang peneliti dapat terkait dengan penilaian kinerja guru mulai tahun 2018 sampai pada tahun 2021 hasil kinerja guru yang ada di MTs al-Islam rata-rata guru-gurunya berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan dari tahun ke tahun semangat kerja, kedisiplinan kerja dan tanggung jawab bekerja selalu dipertahankan.²⁶

Berangkat dari hal tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTs Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo”.

²⁴ Uswatun Ni'mah, “Manajemen Madrasah Berbasis Nilai Pesantren di Mts Al-Islam Joresan,” no. 2 (n.d.): 243–262.

²⁵ Wawancara dengan Kepala sekolah MTs Al-Islam Bapak Imron Ahmadi S. Ag, pada hari Kamis, 10 Februari 2022.

²⁶ Ibid

B. FOKUS PENELITIAN

Spradley menyatakan bahwa “ *A focused refer to a single cultural domain or a few related domains*” artinya fokus itu merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial.²⁷ Fokus penelitian merupakan rangkaian bentuk tatanan permasalahan yang dijelaskan sebagai pusat dari topik penelitian. Pada fokus penelitian berisi pokok masalah yang masih bersifat umum. Penentuan fokus penelitian lebih didasarkan pada tingkat kebaruan informasi yang didapat pada lapangan.²⁸

Salah satu tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah melaksanakan kegiatan supervisi. Maka pada penelitian ini, peneliti memfokuskan penelitian ini pada proses pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo.

C. PERUMUSAN MASALAH

Berangkat dari latar belakang masalah tersebut, maka ada sejumlah pertanyaan penelitian penting yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana langkah-langkah supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo?
2. Bagaimana implikasi supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo?
3. Apa saja kendala kepala sekolah sebagai supervisor dalam upaya meningkatkan etos kerja guru?

²⁷ Sugiyono, *Motede Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 286.

²⁸ Ibid, 287.

D. TUJUAN PENELITIAN

Berangkat dari latar belakang masalah dan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis langkah-langkah supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo.
2. Mengetahui dan menganalisis implikasi supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan etos kerja guru di Mts Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo.
3. Mengetahui dan menganalisis kendala kepala sekolah sebagai supervisor dalam upaya meningkatkan etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo.

E. MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis:

1. **Secara teoritis.** Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu pijakan *research theory* (teori penelitian) tentang peran kepala sekolah sebagai supervisor khususnya dalam upaya peningkatan etos kerja guru.
2. **Secara praktis**
 - a. **Bagi IAIN Ponorogo.** Diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi/masukan dalam penerapan peran kepala sekolah sebagai supervisor dan upaya peningkatan etos kerja guru yang dapat diterapkan di sekolah lain serta oleh mahasiswa sebagai salah satu modal masa depan mahasiswa yang kompeten dan selektif dalam mengawasi berbagai kegiatan dan etos kerja guru.
 - b. **Bagi kepala sekolah di lembaga yang lain.** Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai pandangan dan referensi dalam menerapkan perannya sebagai kepala sekolah yang mawas, terutama dalam membenahi, mengembangkan dan meningkatkan etos kerja guru.

- c. **Bagi para peneliti dan masyarakat.** Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi referensi tambahan secara teoritis dan aplikatif bagi para peneliti maupun masyarakat, dalam meningkatkan etos kerja guru melalui peran kepala sekolah sebagai supervisor.

F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Untuk mempermudah penulisan skripsi ini dan agar dapat dicerna secara runtut, maka diperlukan sebuah sistematika pembahasan. Dalam penelitian ini, peneliti mengelompokkan menjadi lima bab yang masing-masing bab terdiri dari sub bab yang saling berkaitan satu sama lain. Sistematika pembahasan skripsi hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pada bab I menjelaskan tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II menjelaskan tentang Landasan Teori yang meliputi tinjauan tentang kepala sekolah, peran kepala sekolah, peran kepala sekolah sebagai supervisor, etos kerja guru. Selain itu, pada bab ini juga berisi tentang kajian penelitian terdahulu yang relevan.

Bab III memuat tentang metode penelitian, dalam bab ini berisi tentang: Pendekatan dan jenis Penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, Data dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data, dan Keabsahan Data.

Bab IV temuan penelitian, dalam bab ini berisi tentang hasil penelitian di lapangan berupa deksripsi data mengenai gambaran umum latar penelitian, paparan data terkait penelitian yakni: *Pertama* pendekatan dan teknik yang digunakan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi terhadap peningkatan etos kerja guru. *Kedua* implikasi atau hasil dari pelaksanaan supervisi kepala ssekolah dalam upaya peningkata etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan. *Ketiga* kendala yang didapati dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah terhadap guru terkait upaya peningkatan etos kerja. Pada bab ini juga berisi tentang

pembahasan hasil penelitian atau hasil temuan di lapangan yang dianalisis dengan teori-teori yang berkaitan dengan variabel penelitian ini.

Selanjutnya bab V berisi penutup, merupakan bab terakhir dari semua rangkaian pembahasan dari bab I sampai dengan bab IV. Pada bab ini dimaksudkan untuk mempermudah pembaca dalam memahami intisari dari penelitian ini yang berisi kesimpulan dan saran.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEORI

1. Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari kata kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan pemimpin organisasi atau pemimpin lembaga. Sedangkan sekolah diartikan sebagai lembaga untuk menerima dan memberi pelajaran. Menurut Hendarman kepala sekolah dapat dikatakan pemimpin pada lembaga pendidikan yang mempunyai tugas menjalankan manajemen satuan pendidikan pada lembaga yang dipimpinnya.²⁹ Kepala sekolah merupakan guru yang diberi tugas tambahan dan tanggung jawab guna merancang dan mengelola sekolah. Mengawasi, mengevaluasi dan melaksanakan tindak lanjut dari kegiatan dan proses di sekolah.³⁰ Kepala sekolah sebagai Pemimpin pendidikan sebagai *top leader* dituntut untuk dapat merancang dan mengkomunikasikan visi dan misi yang jelas dalam memajukan sebuah pendidikan.³¹

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Fiedler berpendapat, "*leader as the individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities.*" Maksud dari pengertian tersebut, pemimpin merupakan anggota kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasi kinerja dalam rangka mencapai tujuan.³²

²⁹ Yulius Mataputun, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Intelektual, Emosioanal, dan Spiritual Terhadap Iklim Sekolah*, ed. Funky, 1st ed. (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), 26.

³⁰ Ketut A.A, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, 1st ed. (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2015), 81.

³¹ Sidiq, *Kepemimpinan Pendidikan*, 2.

³² Ibid. 1.

Permendiknas nomor 28 tahun 2010 bab 1 pasal 1 ayat 1 mengatakan bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin satuan pendidikan. Guru yang diberi tugas tambahan harus mempunyai kriteria dan kualifikasi khusus untuk menjadi kepala sekolah.³³ Makna yang lain menurut Purwanto kepala sekolah merupakan seseorang yang mempunyai keprofesionalan yang diberi tugas untuk memimpin lembaga pendidikan dimana berlangsungnya proses pembelajaran, atau tempat berlangsungnya interaksi antara pemberi pelajaran yang disebut guru dengan penerima pelajaran yang disebut sebagai siswa.³⁴

Menurut Permendiknas nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala madrasah atau kepala sekolah terdiri dari kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi umum berhubungan dengan kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, pada waktu diangkat maksimal usia 56 tahun, mempunyai pengalaman mengajar minimal 5 tahun kecuali TK/RA minimal 3 tahun, dan memiliki pangkat bagi PNS minimal IIIc dan bagi non PNS disertakan kepangkatan yang diterbitkan lembaga atau yayasan yang berwenang. Sedangkan kualifikasi khusus diantaranya yaitu berhubungan dengan status sebagai guru pada satuan pendidikan tertentu, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru, memiliki sertifikat kepala satuan pendidikan yang diterbitkan pada lembaga yang ditentukan oleh pemerintah. Dan juga kepala sekolah memiliki lima kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.³⁵

³³ Ibid, 26.

³⁴ Suradi, *Supervisi Pendidikan*, 1st ed. (Riau: Dotplus, 2021), 60.

³⁵ Mataputun, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Intelektual, Emosioanal, dan Spiritual Terhadap Iklim Sekolah*, 26-27.

b. Peran Kepala Sekolah

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator.

1) Kepala sekolah sebagai edukator

Dalam melaksanakan perannya sebagai edukator kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Menurut Sumidjo, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.³⁶

2) Kepala sekolah sebagai manajer

Pada peran sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama yang kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dengan pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah bagi mereka yang berprestasi, dan pemberian hukuman bagi mereka yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas.³⁷

³⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 3rd ed. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004).

³⁷ Ibid, 103.

3) Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi kurikulum, peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, kearsipan, dan keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.³⁸

4) Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian dilakukan juga untuk mencegah agar tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Adapun fungsi kepala sekolah sebagai supervisor yakni: kepala sekolah membangkitkan semangat kerja guru dalam melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya, mengadakan dan melengkapi pelengkapan sekolah terutama pelengkapan yang diperlukan untuk kemajuan sekolah dan keberhasilan dalam proses belajar mengajar, mendampingi guru dalam menerapkan dan mengembangkan metode mengajar yang sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku, dan membangun kerja sama yang harmonis bersama guru, dengan mengadakan diskusi dan *sharing*.³⁹

³⁸ Ibid, 107.

³⁹ Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru* (Mataram: Alfabeta, 2010), 76.

5) Kepala sekolah sebagai leader

Kepala sekolah sebagai leader harus memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.⁴⁰

6) Kepala sekolah sebagai innovator

Kepala sekolah dalam rangka melakukan peran dan fungsinya harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.⁴¹

7) Kepala sekolah sebagai motivator

Kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.⁴²

c. Kompetensi Kepala Sekolah

Spencer mengemukakan kompetensi merupakan landasan dasar atau karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk waktu dan periode waktu yang lama.

⁴⁰Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 115.

⁴¹ Ibid, 118.

⁴² Ibid, 120.

Selanjutnya Amstrong dan Baron mendefinisikan kompetensi sebagai dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Pada definisi ini sering dinamakan kompetensi perilaku yang cukup menarik, dimana kompetensi ini sebagai kemampuan perilaku dalam arti yang luas. Yakni perilaku dalam berpikir, perilaku bersikap, perilaku berinteraksi, perilaku bekerja sama, perilaku pengambilan kebijakan, perilaku evaluasi, dan seterusnya.⁴³

Berbagai tuntutan sekolah dibebankan kepada kepala sekolah. Tuntutan paling mendasar yakni kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepala sekolah.⁴⁴ Kepala sekolah harus mempunyai kompetensi guna meningkatkan mutu sekolah.⁴⁵ Diantara kompetensi kepala sekolah yakni sebagai berikut:

1) Kompetensi manajerial

Pengetahuan tentang manajemen sangat penting bagi kepala sekolah. karena ketika tindakan dilakukan tidak cukup hanya dengan tindakan paktis dan fragmentasi, namun juga didasarkan pada pengetahuan tentang cara *manage* dan memimpin dengan cerdas.⁴⁶ Kompetensi kepala sekolah menurut Sagala meliputi:⁴⁷

- a) Kemampuan menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan
- b) Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan
- c) Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal
- d) Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan SDM secara optimal

⁴³ Abdul Halik, *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru*, 2021, 26-27.

⁴⁴ Ibid, 30.

⁴⁵ Suradi, *Supervisi Pendidikan*, 65.

⁴⁶ Ibid, 66.

⁴⁷ Euis Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2013), 120-122.

e) Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah

2) Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepala sekolah menyangkut akhlak yang mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, menjadi teladan bagi komunitas di sekolah, memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan diri sebagai kepala sekolah, mampu bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, mengendalikan diri dalam menghadapi masalah, serta memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin.⁴⁸

Kompetensi kepribadian kepala sekolah menurut Sagala sebagai berikut:

- 1) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin
 - 2) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri
 - 3) Bersikap terbuka dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya
 - 4) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah
 - 5) Memiliki bakat dan minat sebagai pemimpin
- ## 3) Kompetensi kewirausahaan

Kewirausahaan atau sering disebut wiraswasta adalah mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri dengan landasan keyakinan dan watak yang luhur. Dengan demikian kompetensi kewirausahaan kepala sekolah yakni kemampuan kepala sekolah dalam mewujudkan aspirasi kehidupan mandiri yang dicirikan dengan kepribadian kuat, bemental wirausaha.⁴⁹

⁴⁸ Ibid, 69.

⁴⁹ Endang Widi Winarni, *Teori dan Praktek Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R&D*, 1st ed. (Jakarta: Bumi Aksara, 2018).

4) Kompetensi supervisi

Kompetensi supervisi kepala sekolah dapat dilihat dari merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.⁵⁰

5) Kompetensi sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan seseorang dalam berkomunikasi, bergaul, bekerjasama, dan memberi kepada orang lain. Sejalan dengan ini, Komara mendefinisikan kompetensi sosial yakni kemampuan seseorang untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan profesional, kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-sungsi setiap lembaga kemasyarakatan, dan kemampuan untuk menjalin kerja sama yang baik secara individu maupun kelompok.⁵¹

2. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

a. Pengertian Supervisi

Supervisi secara etimologis berasal dari bahasa Inggris *to supervise* atau mengawasi. Selain itu, juga ada beberapa sumber lainnya yang menyatakan bahwa supervisi berasal dari dua kata, yaitu *super* dan *visi*. Dimana *super* berarti lebih dan *visi* adalah kemampuan melihat. Dalam dunia pendidikan kepala sekolah digambarkan sebagai seorang *expert* dan *superior*, sedangkan guru digambarkan sebagai orang yang memerlukan kepala sekolah. Secara sistematis, supervisi pendidikan adalah pembinaan yang berupa bimbingan atau tuntutan ke

⁵⁰ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 126.

⁵¹ Ibid, 127.

arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar dan belajar pada khususnya.⁵²

Ada beberapa pendapat para ahli mengenai definisi supervisi pendidikan diantaranya adalah Adam dan Dckley dalam bukunya *“basic principle of supervision”*, mendefinisikan supervisi adalah suatu program yang berencana untuk memperbaiki pengajaran. Pengajaran yang dimaksud yaitu proses belajar mengajar. Pendapat lain dari Mc Nerney menjelaskan bahwa supervisi adalah suatu langkah yang memberikan arah dan bimbingan dalam proses pengajaran. Burton dan Bruckner memberikan pandangannya atau pendapatnya mengenai supervisi dimana mereka menjelaskan bahwa supervisi ini merupakan suatu pelayanan yang diberikan kepada guru dalam memperbaiki perkembangan guru. Dan Boardman dalam bukunya *“democratic supervision insecondary school”* bahwa supervisi merupakan suatu usaha yang mengorganisir, mendorong, dan mengarahkan guru-guru yang ada di sekolah agar lebih mengerti dalam menjalankan seluruh fungsi pengajaran baik secara individu maupun secara bersama.⁵³ Dari pengertian beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah usaha atau tindakan yang dilakukan oleh pemimpin sekolah untuk memajukan sekolah dengan bantuan pembenahan kinerja guru dalam pendidikan dan pembelajaran agar pembelajaran dilakukan secara efektif dan efisien.⁵⁴

b. Tujuan Supervisi

Tujuan utama supervisi adalah memperbaiki pengajaran. Sedangkan tujuan umum supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kerjanya, dalam melaksanakan tugas dan melaksanakan proses belajar mengajar. Segala

⁵² Mainuddin, *Supervisi Pendidikan* - (Sukoharjo: CV Tahta Media Group, 2021), 1.

⁵³ Ibid, 1.

⁵⁴ Siti Marmoah, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek* (Yogyakarta: Deepublish, 2018),

sesuatu yang dibuat tentu memiliki tujuan.⁵⁵ Begitu juga dengan supervisi pendidikan yang memiliki beberapa tujuan diantaranya yaitu:⁵⁶

- 1) Memberikan bantuan kepada guru agar dapat memahami tujuan dari pendidikan yang diberikan di sekolah, selain itu juga memberikan bantuan kepada guru agar tidak hanya berfokus pada bidang studinya tetapi juga harus mengetahui tujuan akhir dari pendidikan.
- 2) Membantu guru dalam memahami siswanya serta kebutuhan siswanya. Sehingga menciptakan suasana yang menyenangkan dalam belajar.
- 3) Membantu guru agar nantinya dapat menjadi seorang pemimpin yang baik yang dapat bekerja sama dan membantu orang lain yang kurang mampu atau yang memerlukan bantuan tanpa harus memamerkan kehebatannya.
- 4) Membantu menemukan kelebihan yang dimiliki oleh guru dan memberikan tanggung jawab kepada guru tersebut sesuai kemampuannya tanpa harus mencari kelemahannya.
- 5) Memberikan motivasi kepada guru agar lebih baik lagi saat tampil di hadapan para siswanya. Jika terdapat kekurangan maka akan diperbaiki secara bersama-sama.
- 6) Membekali guru –guru baru mengenai tugas-tugas yang akan diembannya agar dapat dilaksanakan dengan baik.
- 7) Memberikan bantuan kepada guru dan menemukan kesulitan dan masalah yang dihadapi siswanya dan mencarikan solusinya.

Sedangkan menurut Piet A. Sahertian, bahwa tujuan supervisi pendidikan yaitu:⁵⁷

⁵⁵ Mainuddin, *Supervisi Pendidikan* (Sukoharjo: CV Tahta Media Group, 2021), 4.

⁵⁶ Ibid, 5.

⁵⁷ Siti Marmoah, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek* (Yogyakarta: Deepublish, 2018),

- 1) Membantu guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat dan seterusnya
- 2) Membantu guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.

c. Fungsi Supervisi

Sahertian menjelaskan bahwa fungsi utama supervisi pendidikan bukan perbaikan pembelajaran saja, tapi untuk mengkoordinasi, menstimulasi dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru.⁵⁸ Amertembun membagi empat fungsi supervisi, yakni fungsi penelitian, fungsi penilaian, fungsi perbaikan, dan fungsi peningkatan:⁵⁹

- 1) Fungsi penelitian. Supervisi sebagai fungsi penelitian dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif tentang situasi pendidikan. Supervisor tidak berprasangka buruk terhadap perilaku guru atas rendahnya hasil belajar siswa yang dicapai. Akan tetapi harus berdasarkan fakta dan data melalui pengamatan langsung terhadap proses pendidikan dan guru. Dengan penelitian yang dilakukannya 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 penilaian dimaksudkan untuk memperoleh baik atau buruknya sesuatu. Oleh karena itu, kebaikan yang udah dicapai diupayakan untuk terus dipertahankan dan kekurangan yang masih tampak diberikan perlakuan yang proporsional sehingga tidak terulang lagi, pengulangan atas

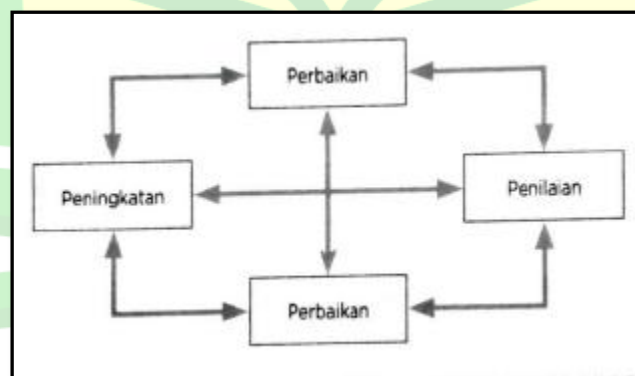
⁵⁸ Cut Suryani, "Implementasi Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran di MIN Sukadamai Kota Banda Aceh," *Didaktika* 16 (2015): 23–42.

⁵⁹ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, 127-128.

keburukan sebenarnya harus dikembalikan kepada diri sendiri apakah upaya yang sudah dilakukan untuk memperbaikinya.

- 3) Fungsi perbaikan. Fungsi perbaikan dimaksudkan untuk memperbaiki hal-hal yang kurang dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek negatif, yaitu, kekurangan, kelemahan atau kemandekan, mengklarifikasi aspek-aspek negatif, dan kemudian dilakukan perbaikan-perbaikan.
- 4) Fungsi peningkatan. Upaya perbaikan merupakan proses yang berkesinambungan yang dilakukan terus-menerus. Supervisi pendidikan menjunjung praktik *continous quality improvement*. Dalam proses ini, diusahakan agar kondisi yang telah memuaskan itu supaya dipertahankan bahkan lebih ditingkatkan lagi.

Keempat fungsi tersebut merupakan suatu kesatuan yang secara resiprokal dapat digambarkan sebagai berikut:⁶⁰



gambar 2. 1 Fungsi supervisi pendidikan

Briggs mengungkapkan bahwa fungsi supervisi yang ditulisnya dalam *of Instruction-Foundation and Dimension* ada 8:⁶¹

- 1) Mengkoordinasi semua usaha sekolah
- 2) Melengkapai kepemimpinan sekolah

⁶⁰ Ibid, 128.

⁶¹ H. Cecep, *Manajemen Supervisi Pendidikan* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 20.

- 3) Memperluas pengalaman guru-guru
- 4) Menstimulasi usaha-usaha keratif
- 5) Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus-menerus
- 6) Menganalisis proses pembelajaran
- 7) Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap staf
- 8) Memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi.

Dasar dilaksanakan supervisi pendidikan adalah adanya keyakinan bahwa:⁶²

- 1) Kualitas proses pembelajaran sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional gurunya.
- 2) Pengawasan terhadap penyelenggaraan proses pembelajaran hendaknya menaruh perhatian utamanya pada peningkatan kemampuan profesional gurunya yang berakibat pada meningkatnya mutu proses dan hasil pembelajaran.
- 3) Pembinaan yang tepat dan terus-menerus yang diberikan kepada guru-guru berkontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran.
- 4) Peningkatan mutu pendidikan melalui pembinaan profesional guru didasarkan atas keyakinan bahwa mutu pembelajaran dapat diperbaiki dengan cara pembinaan langsung dari orang-orang yang bekerja sama dengan guru-guru untuk memperbaiki mutu pembelajaran.
- 5) Supervisi yang efektif dapat menciptakan kondisi yang layak bagi pertumbuhan profesional guru. Kondisi ini dibutuhkan melalui kepemimpinan partisipatif, di mana guru-guru merasa dihargai dan diperlukan. Dalam situasi seperti ini akan lahir saling kepercayaan antara para pembina (pengawas, kepala madrasah) dengan guru-guru, antara guru dengan guru, dan antara pembina sendiri.

⁶² Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 128-129.

- 6) Supervisi yang efektif dapat melahirkan wadah kerja sama yang dapat mempertemukan kebutuhan profesional guru-guru. Melalui wadah ini, guru-guru memiliki kesempatan untuk berpikir bekerja sebagai suatu kelompok dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang dihadapi sehari-hari di bawah bimbingan pembina dalam upaya memperbaiki proses pembelajaran.
- 7) Supervisi yang efektif dapat membantu guru-guru memperoleh arah diri, memahami masalah yang dihadapi sehari-hari, dan belajar memecahkan masalah-masalah yang dihadapi sehari-hari dengan imajinatif dan kreatif.
- 8) Supervisi yang efektif dapat merangsang kreativitas guru untuk memunculkan gagasan perubahan pembaharuan yang ditujukan untuk memperbaiki proses pembelajaran
- 9) Supervisi yang efektif hendaknya mampu membangun kondisi yang memungkinkan guru-guru dapat menunaikan pekerjaannya secara profesional. Ketersediaan sumber daya pendidikan yang diperlukan memberi peluang kepada guru untuk mengembangkan proses pembelajaran yang lebih baik.

d. Peranan Supervisor

Pembinaan profesionalisme guru oleh supervisor dimaksudkan agar terjadi peningkatan kualitas dan mutu pendidikan melalui kegiatan belajar mengajar. Dalam rangka hal itu para pengawas seharusnya melakukan fungsi dan peranannya, sebagai berikut:⁶³

- 1) Supervisor sebagai peneliti. Supervisor dituntut untuk mengenal dan memahami masalah-masalah pengajaran. Karena itu, supervisor perlu mengidentifikasi masalah-masalah pengajaran dan mempelajari faktor-faktor

⁶³ Ibid, 129-130.

atau sebab-sebab yang mempengaruhinya. Hal ini dapat diketahui dengan melakukan riset/penelitian terhadap persoalan-persoalan pengajaran.

- 2) Supervisor sebagai konsultan. Supervisor hendaknya dapat membantu guru untuk melakukan cara-cara yang lebih baik dalam mengelola proses pembelajaran. Oleh sebab itu, para pengawas hendaknya selalu mengikuti perkembangan masalah-masalah dan gagasan-gagasan pendidikan dan pengajaran mutakhir. Supervisor dituntut untuk banyak membaca dan menghadiri pertemuan-pertemuan profesional, dimana supervisor memiliki kesempatan untuk saling tukar informasi tentang masalah-masalah pendidikan dan pengajaran yang relevan, yaitu gagasan-gagasan baru mengenai teori dan praktek pengajaran.
- 3) Supervisor sebagai fasilitator. Supervisor harus mengusahakan agar sumber-sumber profesional guru seperti buku dan alat pembelajaran lainnya dapat dengan mudah didapatkan, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan mutu pembelajaran. Supervisor sebagai fasilitator dimaksudkan agar guru dapat dengan mudah melakukan tugas keprofesionalannya.
- 4) Supervisor sebagai motivator. Supervisor hendaknya membangkitkan semangat dan memotivasi guru untuk terus berprestasi. Guru-guru didorong untuk mempraktikkan gagasan-gagasan inovatif yang meningkatkan mutu pembelajaran.
- 5) Supervisor sebagai pelopor pembaharuan. Supervisor hendaknya mempunyai inisiatif dan prakarsa perbaikan. Mendorong guru untuk selalu melakukan pembaharuan profesionalisme dan mutu guru.

Supervisi sebagai pembinaan profesional guru diwujudkan dalam perilaku para supervisor sebagai pembina. Kualitas perilaku pembinaan tersebut bergantung pada pemahaman supervisor mengenai tujuan pembinaan profesional.

Tingkat kualitas perilaku pembinaan profesional setidaknya dapat berwujud dalam tingkatan yakni memperhatikan, mengerti atau memahami, membantu dan membimbing, memupuk evaluasi diri bagi perbaikan dan pengembangan, memupuk kepercayaan diri, dan memupuk, mendorong bagi pengembangan inisiatif dan kreativitas (*professional self profelling growth*). Para supervisor diharapkan mengembangkan perilaku pembinaan profesionalnya pada tingkat tertinggi, yaitu memupuk, mendorong bagi pengembangan inisiatif dan kreativitas (*professional self profelling growth*).⁶⁴

e. Prinsip Supervisi

Prinsip supervisi merupakan kaidah-kaidah yang harus dipedomani atau dijadikan landasan di dalam melakukan supervisi. Hal itu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari para supervisor, baik dalam konteks hubungan supervisi dengan guru, maupun dalam presos pelaksanaan supervisi.⁶⁵

Dalam pelaksanaannya supervisi dilakukan berdasarkan beberapa prinsipnya. Diantara banyaknya prinsip supervisi menurut Sahertian supervisi memiliki beberapa prinsip yaitu:

- 1) Prinsip ilmiah. Dimana berdasarkan prinsip ini supervisi dilaksanakan harus berdasarkan data yang objektif. Data yang diperoleh harus didapatkan dengan observasi yang nyata bukan didapatkan hanya dengan cerita belaka saja.
- 2) Prinsip demokratis. Dengan prinsip ini supervisi dilakukan harus dengan musyawarah. Jika permasalahannya dengan guru maka juga harus dilibatkan agar tercipta rasa kebersamaan dan kekeluargaan.
- 3) Prinsip kerjasama. Dalam prinsip ini memberikan rasa saling berjuang bersama dan tidak menimbulkan sifat yang individual.

⁶⁴ Ibid, 130.

⁶⁵ Ibid, 7.

- 4) Prinsip konstruktif dan kreatif. Supervisi dapat dilakukan dengan cara yang nyaman dan menyenangkan sehingga mendorong guru agar kreatif dan tidak takut.⁶⁶
- 5) Prinsip humanis dan harmonis. Relasi antara supervisor dan *supervised* merupakan hubungan yang harus bersifat terbuka, egalitas kesetiakawanan, kemitraan, dan informal. Sikap ini harus didukung dengan sifat-sifat kesediaan membantu, memahami, terbuka, jujur, sabar, antusias, dan penuh kehangatan.⁶⁷
- 6) Prinsip realistis. Tujuan dan kegiatan supervisi tidak boleh muluk-muluk, tetapi harus didasarkan atas kenyataan yang sebenarnya dari guru-guru, sehingga supervisor dapat memberikan pertolongan yang menjadikan supervisi bersifat realistis.⁶⁸

f. Langkah-Langkah Supervisi

Langkah-langkah supervisi yang harus dilaksanakan oleh supervisor meliputi merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, menindaklanjuti, dan melaporkan.

1) Perencanaan.

Perencanaan program supervisi didasari oleh berbagai informasi yang diperoleh atas dasar indentifikasi dan analisis hasil pengawasan pada tahun sebelumnya. Konsep perencanaan program supervisi akademik adalah penyusunan dokumen perencanaan pemantauan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses

⁶⁶ Mainuddin, *Supervisi Pendidikan*, 6.

⁶⁷ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 147.

⁶⁸ Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*.

pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Manfaat perencanaan program supervisi akademik adalah:⁶⁹

- a) Pedoman pelaksanaan dan pengawasan akademik
- b) Untuk menyamakan persepsi seluruh warga sekolah tentang program supervisi akademik
- c) Penjamin penghematan dan keefektifan penggunaan sumber daya sekolah (tenaga, waktu, dan biaya)

Perencanaan merupakan langkah awal dalam melaksanakan supervisi pendidikan. Termasuk dalam perencanaan ini adalah persiapan supervisi. Hal-hal yang harus dipersiapkan dalam perencanaan ini diantaranya adalah penentuan waktu supervisi, instrument supervisi, materi-materi supervisi dan lain-lain. Perencanaan berfungsi untuk menghasilkan kerangka kerja dan sebagai pedoman penyelesaian, menentukan proses untuk mencapai tujuan, mengukur setiap langkah atau membandingkannya dengan hasil yang seharusnya dicapai, mencegah pemborosan, dan mempersempit kemungkinan timbulnya hambatan.⁷⁰

2) Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah upaya merealisasikan apa yang telah direncanakan. Dalam pelaksanaan supervisi ini, seorang supervisor mempertimbangkan metode, pendekatan, dan teknik supervisi yang dilaksanakan. Selain itu prinsip-prinsip supervisi seperti objektif, demokratis, humanis, berkesinambungan dan lain-lain menjadi hal penting dalam menjalankan proses supervisi.⁷¹

⁶⁹ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia*, 147.

⁷⁰ Ibid, 148.

⁷¹ Ibid, 148.

3) Evaluasi

Evaluasi merupakan serangkaian proses untuk menentukan kualitas dari sebuah aktivitas berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu dalam rangka mengambil suatu keputusan. Evaluasi dalam kegiatan supervisi pendidikan merupakan serangkaian langkah untuk menilai, menentukan sebuah kegiatan proses pembelajaran yang telah ditentukan untuk kemudian menjadi pertimbangan dan keputusan supervisi.⁷²

4) Tindak lanjut

Hasil supervisi perlu ditindak lanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru. Dampak nyata ini diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun *stakeholders*. Tindak lanjut tersebut berupa penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan/penataran tindak lanjut. Tindak lanjut dari hasil analisis merupakan pemanfaatan hasil supervisi. Selain itu, hal lain yang dilakukan dalam kegiatan tindak lanjut ini adalah menyusun langkah-langkah pembinaan program supervisi lainnya.⁷³

Dalam pelaksanaannya kegiatan tindak lanjut supervisi akademik sasaran utamanya adalah kegiatan belajar mengajar. Hasil analisis, catatan supervisor, dapat dimanfaatkan untuk perkembangan keterampilan mengajar guru untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan, setidaknya dapat mengurangi kendala-kendala yang muncul atau yang mungkin akan muncul. Umpan balik akan memberi pertolongan bagi supervisor dalam melaksanakan tindak lanjut supervisi. Dari umpan balik itu pula dapat tercipta suasana

⁷² Ibid, 148.

⁷³ Ibid, 148.

komunikasi yang tidak menimbulkan ketegangan menonjolkan otoritas yang mereka miliki, memberi kesempatan untuk mendorong guru memperbaiki penampilan, serta kinerjanya.⁷⁴

Cara-cara melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik adalah sebagai berikut:⁷⁵

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

Pelaporan adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk menyampaikan data atau informasi kepada pihak-pihak yang berhak menerima laporan sesuai dengan garis organisasi tertentu. Dalam konteks supervisi pendidikan pelaporan disini dimaksudkan untuk memberikan informasi-informasi hasil kegiatan supervisi yang tidak dilakukan baik secara lisan maupun tertulis, dalam bentuk naratif maupun grafik atau tabel untuk kemudian menjadi dokumen hasil supervisi. Laporan supervisi hendaknya singkat, padat, penuh dengan data-data, mudah dibaca dan dianalisis, menampilkan berbagai segi

⁷⁴ Ibid, 148.

⁷⁵ Ibid, 149.

positif dan negatif kegiatan untuk keperluan perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.⁷⁶

g. Model Supervisi

Dalam melaksanakan supervisi ada berbagai model yang berkembang:

1) Model supervisi yang konvensional (tradisional)

Model ini berdasarkan kondisi masyarakat yang berada pada kepemimpinan yang otokrat dan korektif. Pemimpin cenderung untuk mencari-cari kesalahan. Perilaku supervisor ialah mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan. Kadang-kadang bersifat memata-matai atau disebut *snoopection*.⁷⁷ tindakan tersebut sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan supervisi pendidikan. Akibatnya guru-guru merasa tidak puas dan ada dua sikap yang tampak dalam kinerja guru yakni acuh tak acuh dan menantang.⁷⁸

Indikator bahwa kegiatan supervisi termasuk dalam model supervisi konvensional diantaranya:⁷⁹

- a) Bersifat instruktif atau memerintah. Seorang supervisor berperilaku, bertindak sebagai orang yang paling benar, dan guru-guru dipandang sebagai objek yang salah, sehingga guru kurang memiliki rasa aman dan nyaman.
- b) Hal-hal yang disupervisi merupakan kehendak atau berasal dari supervisor
- c) Supervisi yang dilakukan bersifat umum dan luas sehingga tidak spesifik

⁷⁶ Ibid, 149.

⁷⁷ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Renika Cipta, 2014), 35

⁷⁸ Yulia Indah Habibi Berlian, Jannati raihana, Saufi Nikmatur, "Model, Pendekatan dan Teknik Teknik Supervisi Pendidikan," *Jurnal Pendidikan "Edukasi"* (2017): 2–6.

⁷⁹ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 132.

- d) Suasana supervisi sangat menegangkan, kadang para guru menganggap supervisor adalah momok bagi mereka
 - e) Instrumen yang digunakan untuk observasi disusun atas dasar wewenang supervisor
 - f) Kurang adanya *feedback* atas hasil supervisi.
- 2) Model supervisi yang bersifat ilmiah

Supervisi ilmiah adalah kegiatan supervisi untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh guru pada proses pembelajaran secara ilmiah, didasarkan pada penelitian dan analisis statistik yang ditemukan dalam *action research*.⁸⁰ Supervisi yang bersifat ilmiah memiliki ciri-ciri dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan, sistematis dan menggunakan prosedur teknik tertentu, menggunakan instrumen pengumpulan data, dan data yang objektif diperoleh dari keadaan yang nyata.⁸¹ Model supervisi ilmiah digunakan pengawas dalam membimbing guru, memilih, dan menyusun metode pembelajaran, menggunakan fasilitas secara objektif, terencana dan berkelanjutan, sehingga guru dapat melaksanakan proses pembelajaran dengan baik dan maksimal.⁸²

Burhanudin Harahap berpandangan bahwa terdapat beberapa pandangan mengenai supervisi ilmiah ini, yaitu : *Pertama*. Supervisi ilmiah dipandang sebagai kegiatan supervisi yang dipengaruhi oleh berkembangnya manajemen ilmiah dalam dunia industri. Menurut pandangan ini kurang berhasilnya guru dalam mengajar, harus dilihat dari segi kejelasan pengaturan serta pedoman-pedoman kerja yang disusun untuk guru. Oleh karena itu

⁸⁰ Ibid, 133.

⁸¹ Habibi Berlian, Jannati Raihana, Saufi Nikmatur, "Model, Pendekatan dan Teknik Teknik Supervisi Pendidikan.", 36.

⁸² Khaerul, "Implementasi Supervisi Akademik Pengawas di SMP Negeri Katumbangan Lemo Kab. Polman," *Jurnal Eklektika* 7, No. 2 (2014): 1-16,

melalui model ini, kegiatan mengajar harus dilandasi oleh penelitian, agar dapat dilakukan perbaikan secara tepat. *Kedua*, supervisi ilmiah dipandang sebagai penerapan penelitian ilmiah dan metode pemecahan masalah secara ilmiah bagi penyelesaian permasalahan yang dihadapi guru dalam mengajar. Supervisor dan guru bersama-sama mengadopsi kebiasaan eksperimen dan mencoba berbagai prosedur baru serta mengamati hasilnya dalam pembelajaran. *Ketiga*, supervisi ilmiah dipandang sebagai *democratic ideology*. Maksudnya setiap penilaian atau *judgment* terhadap baik buruknya seorang guru dalam mengajar harus didasarkan pada penelitian dan analisis yang ditemukan dalam *action research* terhadap problem pembelajaran yang dihadapi oleh guru.⁸³

3) Model supervisi klinis.

Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan, serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.⁸⁴ Ada beberapa ciri-ciri supervisi klinis:⁸⁵

a) Bantuan yang diberikan bukan bersifat instruksi atau memerintah, tetapi tercipta hubungan manusiawi, sehingga guru-guru memiliki rasa aman.

Dengan timbulnya rasa aman diharapkan adanya kesediaan untuk menerima perbaikan.

⁸³ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 132.

⁸⁴ Habibi Berlian, Jannati raihana, Saufi Nikmatur, "Model, Pendekatan dan Teknik Teknik Supervisi Pendidikan.", 142.

⁸⁵ Idham Sani, "Pelaksanaan Supervisi Klinis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Nanga Pinoh Kabupaten Melawi," *International Conference On Religion, Humanity and Development* (2020): 163–174.

- b) Apa yang disupervisi itu timbul dari harapan dan dorongan dari guru sendiri karena guru memang membutuhkan bantuan
- c) Satuan tingkah laku mengajar yang dimiliki guru merupakan satuan yang terintegrasi.

Menurut Imron pelaksanaan supervisi klinis terbagi menjadi tiga tahapan, yakni kegiatan awal, observasi mengajar, dan pertemuan balikan. *Pertama*, pertemuan awal membahas kontrak kerja untuk melakukan observasi kelas pada saat guru mengajar. *Kedua*, tahapan observasi kelas, yakni melakukan pengamatan ada saat melaksanakan pembelajaran, *ketiga*, tahap pertemuan balikan, yaitu tahap analisis yang dilakukan supervisor guna memberikan solusi masalah yang terjadi dalam pembelajaran.⁸⁶

Tahapan supervisi klinis dapat dijabarkan sebagai berikut. *Pertama*, tahap pertemuan awal dengan kegiatan antara supervisor dan guru menciptakan suasana yang akrab untuk menghindari beban psikologis, supervisor menyampaikan laporan kepada guru dalam suasana kolegialitas sehingga guru mau terbuka terhadap masalah yang dihadapi, supervisor dan guru bersama membahas rencana pembelajaran dan keterampilan pembelajaran yang akan digunakan, selain itu juga membahas instrumen pengamatan yang akan digunakan dalam pelaksanaan supervisi terhadap penampilan guru mengajar. *Kedua*, tahap observasi atau pengamatan pada kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru, guru melaksanakan pembelajaran dengan keterampilan mengajar yang telah disepakati pada tahap awal. Sementara kepala sekolah melakukan pengamatan terhadap kegiatan mengajar guru dengan pedoman instrumen yang telah disepakati bersama. Pada tahap *ketiga*, yakni pertemuan balikan (*feedback*) supervisor

⁸⁶ Aan Ansori, "Pelaksanaan Supervisi Klinis dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar," *pendidikan* 1 (2016), 2322.

menanyakan perasaan guru ketika proses pembelajaran berlangsung, supervisor memberikan penguatan pada guru tentang proses belajar yang baru dilaksanakan, supervisor dan guru memperjelas kontrak yang dilakukan mulai tujuan sampai pelaksanaan evaluasi, supervisor menunjukkan hasil observasi berdasarkan format yang telah disepakati, dan menanyakan kepada guru terkait hasil observasi tersebut, kemudian supervisor meminta pendapat guru mengenai penilaian dirinya sendiri, kesimpulan dibuat oleh supervisor dan guru, yang terakhir supervisor dan guru membuat kontrak pembinaan selanjutnya.⁸⁷

4) Model supervisi artistik

Artistik berarti seni. Maksud dari artistik di sini adalah bahwa kegiatan supervisi adalah bukan hanya sekedar pembinaan, bimbingan, atau bahkan pengawasan saja, tetapi lebih dari kegiatan supervisi adalah sebuah seni membimbing, mengamati, membina, dan lain-lain. Karena sebuah seni, maka kegiatan supervisi mempunyai nilai yang tentu akan kontekstual dan berbeda antara kegiatan satu dengan yang lainnya. Fokus supervisi artistik adalah terletak pada sensitivitas, persepsi, dan pengetahuan supervisor sebagai sebuah cara mengapresiasi kejadian-kejadian yang terjadi di kelas dalam proses pembelajaran melalui ekspresif dan bahasa metaforis kepada guru dan pihak-pihak lain yang keputusannya mempengaruhi apa yang terjadi di sekolah mengenai apa yang telah diobservasi.⁸⁸

Melalui supervisi artistik guru dinilai tidak hanya pada tingkat pengetahuannya (*knowledge*) saja, namun juga tingkat keterampilan (*skill*) dan seni (*art*). Supervisi artistik bertolak pandangan bahwa mengajar bukan

⁸⁷ Aan Ansori, "Pelaksanaan Supervisi Klinis dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar," *pendidikan* 1 (2016), 2322-2323.

⁸⁸ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 134.

semata-mata sebagai pengetahuan (*science*), tapi juga merupakan seni (*art*). Kepala sekolah sebagai supervisor melaksanakan tugasnya dengan menyusun instrumen sesuai dengan karakteristik guru yang disupervisi. Model supervisi artistik menuntut kepala sekolah atau supervisor dalam melaksanakan tugasnya harus berpengetahuan berketerampilan, dan memiliki sikap arif. Model supervisi artistik menempatkan supervisor sebagai instrumen observasi dalam mencari data untuk keperluan supervisi. Oleh karena itu, supervisor yang membuat pemaknaan atas pengajaran yang sedang berlangsung.⁸⁹

Model supervisi artistik memiliki ciri-ciri:⁹⁰

- a) Menampakkan keterkaitan antara kepala sekolah dengan guru, sehingga guru mempunyai perasaan aman
- b) Guru mendapat dorongan positif untuk berusaha maju
- c) Menerima seseorang apa adanya, sehingga seseorang dapat menjadi dirinya sendiri.

h. Pendekatan Supervisi

Untuk dapat mencapai tujuan supervisi secara efektif, supervisor diharapkan mampu memilih pola perilaku yang tergambar dari pendekatan supervisi yang dipergunakan.⁹¹ Pendekatan yang dilakukan dalam menerapkan supervisi modern didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis. Suatu pendekatan atau teknik pemberian supervisi, sangat bergantung kepada prototipe guru. Ada satu paradigma yang dikemukakan Glickman untuk memilah-milah guru dalam empat prototipe guru. Glickman mengemukakan setiap guru memiliki dua kemampuan dasar, yaitu berpikir abstrak dan komitmen secara kepedulian. Empat

⁸⁹Siti Musrikah, "Pengelolaan Supervisi Artistik Kepala Sekolah Dasar Negeri 1 Selojari Klambu Grobogan," *Jurnal Varidika* 28, no. 1 (2016): 51–58.

⁹⁰ Ibid., 42-43.

⁹¹ Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, 76.

prototipe tersebut adalah guru yang profesional, guru yang tukang kritik, guru yang telalu sibuk, dan guru yang tidak bermutu.⁹² Sehubungan dengan hal tersebut Glickman mengemukakan ada tiga pendekatan yang dapat diterapkan supervisor dalam melakukan supervisi, yakni pendekatan direktif, pendekatan non direktif, dan pendekatan kolaboratif.⁹³

1) Pendekatan direktif

Pendekatan langsung adalah aktivitas supervisi yang dilakukan melalui tatap muka langsung dengan guru, baik saat guru mengajar di dalam kelas, maupun pertemuan yang diatur di luar kelas. Dalam pendekatan ini perilaku supervisor sangat dominan. Asumsi dasar dari pendekatan ini adalah pemahaman tentang psikologi behaviorisme yang pada prinsipnya menyatakan bahwa segala perbuatan berasal dari reflek, yaitu respon terhadap rangsangan/stimulus. Oleh karena itu, guru yang mengalami kekurangan, perlu diberikan rangsangan agar bisa bereaksi. Supervisor dapat menggunakan penguatan atau hukuman.⁹⁴ Dengan ini dapat disimpulkan pendekatan secara langsung cocok untuk guru yang tidak bermutu. Artinya guru yang daya abstraknya rendah dan juga komitmen rendah.⁹⁵

Perilaku supervisor yang menonjol pada pendekatan ini adalah “*demonstrating, directing, standing, dan reinforcing*”. supervisor harus mempersiapkan diri dengan membekali ilmu pengetahuan yang ada hubungannya dengan kegiatan supervisi. Dengan tanggung jawab supervisor,

⁹² Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 44-45.

⁹³ Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, 76.

⁹⁴ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 136.

⁹⁵ Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 45-46.

dapat menciptakan perubahan perilaku guru dalam mengajar dan supervisor mampu memberikan arahan terhadap rencana kegiatan yang dihadapi guru.⁹⁶

Pendekatan direktif dalam konteks saat ini dipandang kurang efektif dan juga kurang humanis, sebab secara sepihak dan tidak banyak memberikan kesempatan kepada guru untuk mengeksplorasi ide dan kreativitasnya. Akan tetapi dalam kasus-kasus tertentu, pendekatan direktif cocok untuk *setting* sekolah yang mana guru dituntut untuk memenuhi tugas-tugas pengajaran dan pada kondisi para guru yang tidak dimotivasi untuk melakukan perubahan-perubahan positif, bekerja sendiri, atau bekerja sama dengan supervisor.⁹⁷

Meski pendekatan direktif kurang efektif dan cenderung otoriter, dari banyak pengamatan memperlihatkan bahwa pendekatan direktif secara sadar atau tidak sadar masih sering dilakukan oleh supervisor. Para supervisor menggunakan lebih dari 70 persen waktu yang tersedia untuk berbicara, instruksi, dan menasehati daripada mendengarkan, mengapresiasi, memberi motivasi. Supervisor lebih banyak menggunakan waktunya untuk berpendapat.⁹⁸

2) Pendekatan non direktif

Pendekatan non direktif adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Dengan memakai pendekatan ini, supervisor tidak langsung menunjukkan permasalahan, akan tetapi ia mendengarkan terlebih dahulu keluhan para guru. Ia memberikan kesempatan sebanyak mungkin untuk mengutarakan permasalahan yang dihadapinya. Pendekatan non direktif berdasarkan pemahaman psikologi humanistik,

⁹⁶ Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, 77.

⁹⁷ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 136.

⁹⁸ Ibid, 136-137.

yaitu sangat menghargai orang yang dibantu.⁹⁹ Psikologi humanistik menekankan pada kehendak bebas pertumbuhan pribadi, kegembiraan, keberhasilan dalam merealisasikan potensi dan keunikan manusia, seperti tentang diri, aktualisasi diri, kesehatan, harapan, cinta, kreativitas, hakikat, individualitas, dan yang lainnya. Psikologi humanistik memperlakukan manusia sebagai pribadi bebas untuk mengungkapkan pendapat dan menentukan pilihannya, nilai-nilai, tanggung jawab personal, otonomi, tujuan dan pemaknaan. Tujuan utama aliran psikologi ini adalah membantu manusia mengekspresikan dirinya secara kreatif dan merealisasikan potensinya secara utuh.¹⁰⁰

Pendekatan non direktif berawal dari premis bahwa belajar merupakan pengalaman pribadi, hingga individu harus mampu memecahkan permasalahan yang dihadapi dengan sendiri. Indikator perilaku supervisor pada pendekatan non direktif diantaranya yakni mendengarkan, mendorong atau membangkitkan kesadaran diri, dan membangkitkan pengalaman guru.¹⁰¹ Maka dari itu, pendekatan non direktif perilaku supervisor yakni mendengarkan, menberanikan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah. Teknik yang diterapkan dialog dan mendengarkan aktif.¹⁰² Dengan ini, pendekatan non direktif cocok untuk guru-guru yang sudah profesional. Artinya cocok untuk guru-guru yang mempunyai daya abstrak dan komitmen tinggi¹⁰³

⁹⁹ Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, 79.

¹⁰⁰ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 137.

¹⁰¹ Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, 79

¹⁰² Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 45.

¹⁰³ *Ibid*, 45-46.

Bentuk aplikasinya dalam pendekatan ini yakni pada pertemuan awal mini supervisor mendengarkan keluhan guru. Kemudian supervisor bertanya kepada guru perlu tidaknya diadakan observasi kelas. Apabila guru meminta untuk mengobservasi kelas maka supervisor melakukan tindakan mengobservasi kelas. Supervisor mengamati proses belajar mengajarnya guru. Setelah itu hasil pengamatannya dianalisis dan diinterpretasikan. Jika masih belum puas supervisor menyusun pertanyaan untuk mengklarifikasi hasil pengamatannya. Setelah itu supervisor mengadakan pertemuan akhir. Pada saat inilah diidentifikasi kembali tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Guru yang harus merencanakan segala sesuatunya yang berhubungan dengan apa yang akan dilakukan.¹⁰⁴ Dalam banyak kasus kegiatan supervisi, pendekatan non direktif ini lebih disenangi oleh para *supervised*, sebab mereka merasa dimanusiakan, diapresiasi, dihormati, dan dimengerti.¹⁰⁵

3) Pendekatan kolaboratif

Pendekatan kolaboratif adalah pendekatan supervisi yang memadukan pendekatan direktif dan pendekatan non direktif yang kemudian diformulasikan menjadi pendekatan baru. Pendekatan kolaboratif berlandaskan pada teori psikologi kognitif yang berpandangan bahwa belajar adalah hasil panduan antara kegiatan individu dengan lingkungan yang pada gilirannya akan berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu. Psikologi kognitif adalah salah satu cabang dari psikologi dengan pendekatan kognitif dalam rangka memahami perilaku manusia. Psikologi kognitif mempelajari

¹⁰⁴ Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, 352.

¹⁰⁵ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 137.

tentang cara manusia menerima, memersepsi, mempelajari, menalar, mengingat, dan berpikir tentang suatu informasi.¹⁰⁶

Pada pendekatan ini perilaku kepala sekolah sebagai supervisor yakni merumuskan, membuat kesepakatan, menentukan proses dan kriteria dalam memecahkan persoalan yang dihadapi. Bentuk aplikasinya pada pendekatan kolaboratif ini kepala sekolah mendengarkan dan memperhatikan terhadap guru terkait dengan masalah perbaikan pengajarannya dan gagasan guru untuk mengatasi masalahnya. Kemudian supervisor meminta penjelasan apabila guru ada hal yang diungkapkan kurang dapat dipahami, selanjutnya supervisor mendorong guru untuk mengaktualisasikan inisiatif yang ada dalam pikirannya untuk memecahkan masalah dan meningkatnya pengajarannya.¹⁰⁷ Dengan ini pendekatan kolaboratif cocok untuk guru yang tukang kritik atau terlalu sibuk. Artinya guru yang mempunyai daya abstrak tinggi, tetapi komitmen rendah dan guru yang mempunyai daya abstrak rendah tetapi komitmen tinggi.¹⁰⁸

Ada 4 perilaku supervisor yang menonjol dalam orientasi pendekatan kolaboratif yaitu:¹⁰⁹

- a) Mendengarkan masalah-masalah yang dikemukakan oleh guru, sehingga bisa dipahami secara utuh
- b) Mempresentasikan alternatif pemecahan masalah untuk dipadukan dengan alternatif pemecahan masalah yang dikemukakan oleh guru.

¹⁰⁶ Ibid, 137-138.

¹⁰⁷ Mulyadi, *Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya* (Malang: Madani Kelompok Instrans Publishing, 2018), 38.

¹⁰⁸ Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 45.

¹⁰⁹ Darsono, "Implementasi Pendekatan Direktif, Non Direktif dan Kolaboratif dalam Supervisi Pendidikan Islam (Studi Kasus di MAN Trenggalek)," *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2016): 335–358.

- c) Memecahkan masalah, dalam hal ini supervisor bersama guru membahas alternatif-alternatif pemecahan masalah dan menentukan alternatif terbaik
- d) Supervisor bersama guru mengadakan negosiasi untuk membagi tugas dalam rangka mengimplementasikan alternatif pemecahan masalah yang terpilih

Dari pendekatan direktif, pendekatan non direktif, dan pendekatan kolaboratif, menurut Glickman perbedaannya terletak pada besar kecilnya tanggung jawab antara supervisor dengan guru pada saat proses supervisi, dengan munculnya perilaku-perilaku supervisi tertentu pada masing-masing pendekatan. Perilaku supervisi yang dimaksud dari pendekatan direktif, pendekatan non direktif, dan pendekatan kolaboratif adalah *“listening, clarifying, encouraging, presenting, problem solving, negotiating, demonstrating, directing, standadizing, and reinforcing”*¹¹⁰

i. Teknik Supervisi

Teknik-teknik supervisi yang digunakan oleh supervisor bukan berdasarkan jenis model dan teknik, akan tetapi berdasarkan masalah-masalah pokok yang harus diperbaiki oleh guru dalam mengajar. Teknik supervisi yang digunakan supervisor tergantung pada masalah dan tantangan apa yang dihadapi pendidikan dalam kegiatan mengajar.¹¹¹ Untuk dapat menjalankan tugasnya secara efektif, supervisor juga diharapkan dapat memilih teknik-teknik supervisi yang cocok untuk dapat mencapai tujuan yang akan dicapai.¹¹² Banyak teknik supervisi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah, namun supervisor dituntut untuk dapat memilih teknik supervisi secara tepat sehingga dalam penerapannya akan berhasil dengan baik. Teknik supevisi dikelompokkan menjadi dua, yakni teknik supervisi

¹¹⁰ Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, 80.

¹¹¹ Abbas, “Implementasi Teknik Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran,” *Didaktika* 12, no. 1 (2019): 15.

¹¹² *Ibid*, 73.

individual dan teknik supervisi kelompok.¹¹³ Yang termasuk teknik individual yakni:

1) Kunjungan atau observasi kelas

Kunjungan atau observasi kelas yakni kunjungan supervisor ke kelas pada saat guru sedang mengajar. Supervisor menyaksikan dan memperhatikan guru saat proses mengajar. Para pakar supervisi menggambarkan kunjungan kelas dan pertemuan antara supervisor dan guru merupakan kegiatan yang penting dan bahkan sangat sentral dalam poses supervisi.¹¹⁴

Dengan melakukan kunjungan kelas seorang supervisor atau kepala sekolah bisa mengetahui apa kelebihan dan apa kekurangan guru, terutama pada proses KBM (Kegiatan Belajar Mengajar).¹¹⁵ Teknik kunjungan kelas dapat dilakukan dengan cara tanpa diberitahu, kunjungan dengan pemberitahuan terlebih dahulu, kunjungan atas undangan guru. Cara yang dilakukan masing-masing mempunyai sisi positif dan negatif. Antara lain kepala sekolah dapat memperoleh pengalaman belajar dan mengajar yang dilakukan oleh guru, sehingga terjadi hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dan guru.¹¹⁶ Negatifnya, kemungkinan timbul sikap manipulasi, yaitu dibuat-buat untuk menonjolkan diri saat mengajar. Padahal dilain waktu ketika tidak ada kunjungan kela tidak bersikap dibuat-buat dalam mengajarnya.¹¹⁷

Dengan begitu hasil dari pelaksanaan kunjungan kelas dapat dianalisis dan digunakan oleh supervisor dalam rangka menyusun suatu

¹¹³ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 227.

¹¹⁴ Ibid, 227

¹¹⁵ Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, 74.

¹¹⁶ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 228.

¹¹⁷ Soebagyo. Brotosedjati, "Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Sukoharjo an Effect of Compensation and Classroom Visit Supervision By Principals Toward Teacher ' S Performance of Elementary Schools," *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 18, no. 3 (2012): 229–243.

program yang sesuai untuk memperbaiki kondisi pembelajaran. Untuk dapat melaksanakan kunjungan kelas secara efektif, seorang supervisor harus memiliki sasaran yang jelas, jadi dilaksanakan dengan teliti dan penuh hati-hati disertai dengan budi bahasa yang baik. Persoalan yang sering kali muncul pada saat supervisi kunjungan kelas yakni, kepala sekolah sebagai supervisor kurang cukup waktu dan terlalu sibuk dengan tugasnya sehari-hari yang bersifat administratif.¹¹⁸

- a) Supervisi kunjungan kelas dilaksanakan melalui tahapan atau langkah-langkah tertentu agar pelaksanaan dapat berjalan lancar dan mencapai tujuan yang ditentukan, langkah-langkahnya meliputi:¹¹⁹
- b) Tahap awal/persiapan. Pada tahap ini dilakukan pembuatan kerangka kerja, instrumen penilaian dan waktu pelaksanaan. Alangkah baiknya guru mengetahui indikator-indikator yang menjadi objek penilaian dan waktu pelaksanaannya.
- c) Tahap pelaksanaan. Pada tahap ini guru mengajar di kelas dan supervisor mengamati menggunakan instrumen yang telah disepakati diawal.

- 2) Tahap pertemuan umpan balik (*feedback*). Pada tahap ini dilakukan diskusi secara terbuka dari hasil pengamatan atau observasi supervisor. Pembicaraan individual

Pembicaraan individual adalah percakapan pribadi antara supervisor dengan guru. Hal ini secara umum merupakan rangkaian dari kunjungan kelas, namun pembicaraan secara individu bisa juga dilakukan seandainya ada guru yang membutuhkan bantuan supervisi. Dalam percakapan individual, kepala sekolah memberikan masukan tentang kelebihan dan

¹¹⁸ Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, 74.

¹¹⁹ Hasan, "Pelaksanaan Supervisi Kelas Kepala Sekolah terhadap Guru PAI di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Bukitraya," *al-Mutharahah* 16 (2019).

kekurangannya. Kemudian kepala sekolah memberikan dorongan agar yang sudah baik ditingkatkan dan yang masih kurang diperbaiki dan dioptimalkan.¹²⁰ Dalam rangka keefektifan pelaksanaan pembicaraan individual, beberapa hal yang perlu diperhatikan yakni sebagai berikut:¹²¹

- a) Supervisor dilarang untuk pemborong pembicaraan
- b) Sebelum memulai membicarakan sisi-sisi negatif atau kelemahan dari guru, supervisor hendaklah memulai dengan sisi-sisi positifnya
- c) Menciptakan suasana dan kondisi yang mampu membuat guru berani untuk menganalisis dan mengevaluasi hasil pekerjaannya pribadi.
- d) Posisi supervisor sebagai kolega, bukan sebagai atasan guru.

3) Inter visitasi

Kunjungan antar kelas dalam satu sekolah atau antar luar sekolah sejenis merupakan suatu kegiatan yang saling menukarkan pengalaman sesama guru atau kepala sekolah tentang usaha perbaikan dalam proses belajar mengajar.¹²² Dengan adanya kunjungan antar kelas ini, guru akan memperoleh pengalaman baru dari teman sejawatnya mengenai pelaksanaan proses pembelajaran pengelolaan kelas dan sebagainya.¹²³

4) Penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar

Kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk menyeleksi berbagai sumber materi yang digunakan guru untuk mengajar. Kegiatan menyeleksi ini dilakukan dengan cara bedah kurikulum dimulai dengan

¹²⁰ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 230.

¹²¹ Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, 75.

¹²² Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 230.

¹²³ Wakingah, "Teknik Supervisi Individual: Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam dalam Mengembangkan RPP di Kota Yogyakarta," *Jurnal Pendidikan Madrasah* 3, no. 2 (2018): 345–357.

menganalisis standar kompetensi dan kompetensi dasar materi yang dirumuskan oleh guru dalam silabus.¹²⁴

5) Menilai diri sendiri

Salah satu tugas yang tersukar bagi guru-guru ialah melihat kemampuan diri sendiri dalam menyajikan bahan pelajaran. Untuk mengukur kemampuan mengajarnya, di samping menilai murid-muridnya, juga penilaian terhadap diri sendiri merupakan teknik yang dapat membantu guru dalam pertumbuhannya.¹²⁵ Guru melakukan penilaian pribadi terhadap penampilannya pada saat mengajar dengan meminta peserta didiknya untuk mengamati, mengomentari, dan menilai tindakan atau perilaku yang ditampilkannya selama mengajar.¹²⁶

6) Penilaian teman sejawat. Teknik ini dimaksudkan untuk mengetahui informasi secara objektif mengenai proses pembelajaran dan dapat menjadi bahan *sharing* pengalaman antar guru untuk memperbaiki kualitas mutu pembelajaran.¹²⁷

Sedangkan yang kedua adalah teknik secara kelompok. Teknik ini merupakan teknik yang digunakan kepala sekolah menghadapi banyak guru. Menurut Pangaribuan teknik supervisi secara kelompok yakni:

1) Pertemuan orientasi

Pada pertemuan ini kepala sekolah memberikan penjelasan mengenai hal-hal yang penting yang perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pengajaran.¹²⁸

¹²⁴ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 231.

¹²⁵ Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 83.

¹²⁶ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 231.

¹²⁷ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 142.

¹²⁸ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 232.

Setelah supervisor memberikan penjelasan yang penting, selanjutnya supervisor meminta masukan dari supervisi mengenai apa saja yang perlu dilakukan untuk memperbaiki layanan belajar. Dengan adanya pertemuan orientasi tersebut diharapkan terhindar dari masalah-masalah saat melaksanakan tugasnya.¹²⁹

2) Rapat guru

Rapat guru bisa dilaksanakan apabila guru memiliki masalah yang sama. Yang dimaksud rapat guru tersebut adalah rapat yang diselenggarakan oleh supervisor untuk membahas tentang masalah-masalah yang ada hubungannya dengan perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan dan mutu pengajaran.¹³⁰ Rapat guru banyak sekali jenisnya, baik dilihat dari sifatnya, jenis kegiatannya, tujuannya, jumlah pesertanya, dan lain sebagainya.¹³¹ Rapat guru yang dipimpin oleh supervisor akan menghasilkan guru yang baik, jika direncanakan dengan baik, dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, dan ditindak lanjuti sesuai dengan kesepakatan yang dicapai dalam rapat. Rapat yang baik diawali dengan usaha pengumpulan data sebagai berikut:¹³²

- a) Persoalan penting yang sangat menonjol dan mempengaruhi kehidupan pengajaran dan pendidikan
- b) Alat-alat bantu yang dapat digunakan pada saat rapat dilaksanakan
- c) Minat, pelatihan, kecakapan-kecakapan, dan kepribadian umumnya serta masalah-masalah yang dihadapi guru baik secara individual maupun kelompok.

3) Studi kelompok antar guru

¹²⁹ Abbas, "Implementasi Teknik Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran.", .18

¹³⁰ Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, 76.

¹³¹ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 222-223.

¹³² Abbas, "Implementasi Teknik Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran.", 20.

Kegiatan yang dilakukan sejumlah guru yang memiliki keahlian di bidang studi tertentu. Melakukan sebuah pertemuan rutin untuk mempelajari atau mengkaji masalah yang menyangkut penyajian dan pengembangan materi bidang studi.¹³³ Dalam mempelajari atau mengkaji materi bidang studi dapat dilaksanakan dengan diskusi bersama, saling memberi masukan dan saran.¹³⁴

4) Diskusi (*Grup Discussion*)

Diskusi merupakan kegiatan tukar pikiran atau pendapat melalui suatu proses percakapan antara dua orang atau lebih tentang masalah untuk mencari alternatif pemecahannya.¹³⁵ Diskusi merupakan salah satu alat bagi supervisor untuk mengembangkan berbagai keterampilan pada diri guru dalam mengatasi berbagai masalah terkait dengan pembelajarannya dengan cara melakukan tukar pikiran antara satu dengan yang lain.¹³⁶ Penggunaan teknik ini dimaksudkan agar seluruh anggota diskusi mau melibatkan diri dalam proses diskusi, dan kepala sekolah dapat membantu guru untuk saling mengetahui, memahami, dan mendalami suatu masalah, sehingga secara bersama-sama mencari alternatif pemecahan masalah.¹³⁷ Supervisor harus memiliki keterampilan dalam membuat setiap anggota menjadi bagian dari proses diskusi, dan fungsinya sebagai pemimpin. Sebagai seorang pemimpin diskusi, supervisor harus mampu menerapkan kepemimpinan yang efektif

¹³³ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 224.

¹³⁴ Abbas, "Implementasi Teknik Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran.", 20

¹³⁵ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 225.

¹³⁶ Abbas, "Implementasi Teknik Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran.", 21.

¹³⁷ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*.

yang dapat membuat setiap anggota diskusi mau berpartisipasi secara sukarela selama diskusi berlangsung.¹³⁸

Gaya kepemimpinan diterapkan untuk membuat anggota diskusi menjadi bagian dari proses diskusi. Hal ini menjadi kajian penting bagi supervisor. Supervisor sebagai pemimpin diskusi harus mampu berperan sebagai *leader* atau *chairman*, *recorder*, *observer*, *analyser*, dan *evaluator*. Oleh sebab itu, supervisor diharapkan mampu:¹³⁹

- a) Menentukan tema perbincangan yang lebih spesifik
 - b) Melihat bahwa setiap anggota diskusi senang dengan keadaan dan tempat yang disediakan, dan senang pula dengan topik yang dibahas atau didiskusikan
 - c) Melihat bahwa masalah yang dibahas dapat dimengerti oleh semua anggota dan dapat memecahkan beberapa masalah pengajaran
 - d) Melihat bahwa kelompok merasa diperlukan atau diikutsertakan untuk mencapai hasil bersama
 - e) Supervisor mengakui pentingnya peran setiap anggota yang dipimpinnya
- 5) Loka karya, seminar, *workshop*, dan sejenisnya:

Diartikan sebagai kegiatan belajar secara berkelompok yang terjadi dari sejumlah guru yang memecahkan suatu masalah melalui percakapan.¹⁴⁰

Ciri-ciri loka karya atau *workshop* ini antara lain:¹⁴¹

- a) Masalah yang dibahas bersifat *life centered* dan muncul dari peserta sendiri atau guru.
- b) Selalu menggunakan maksimal aktivitas mental dan fisik dalam kegiatannya, sehingga tercapai taraf pertumbuhan profesi yang lebih

¹³⁸ Abbas, "Implementasi Teknik Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran.", 20.

¹³⁹ Ibid, 20-21.

¹⁴⁰ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. 226.

¹⁴¹ Abbas, "Implementasi Teknik Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran.", 20.

tinggi dan lebih baik dari semula. Dengan demikian, terjadi perubahan yang berarti pada diri mereka setelah mengikuti kegiatan ini

- c) Metode yang digunakan dalam bekerja adalah metode pemecahan masalah, musyawarah, praktik, dan penyelidikan
- d) Diadakan berdasarkan kebutuhan bersama untuk memecahkan masalah
- e) Menggunakan narasumber yang memberi bantuan yang besar sekali dalam mencapai hasil
- f) Senantiasa memelihara kehidupan yang seimbang disamping mengembangkan pengetahuan, kecakapan, dan perilaku tingkah laku

Supervisor sebagai fasilitator dalam lokakarya ini tentu lebih dahulu mempersiapkan perencanaan dalam bentuk proposal, menyiapkan bahan yang diperlukan, dan menyusun teknik-teknik fasilitasi selama kegiatan tersebut berlangsung. Sedangkan guru sebagai peserta sudah membawa bahan dan alat yang diperlukan pada kegiatan lokakarya yang akan dilakukan dan dipimpin oleh supervisor.¹⁴² Prosedur pelaksanaan loka karya yaitu:¹⁴³

- a) Merumuskan tujuan lokakarya secara jelas dan spesifik.
- b) Merumuskan pokok-pokok masalah yang akan dibahas secara terperinci.
- c) Menentukan prosedur pemecahan masalah dengan cara merumuskan masalah yang akan dibahas, menentukan tujuan pembahasan yang menarik, menyenangkan, dan membaca buku yang berkaitan dengan materi yang dibahas. Adapun para peserta mendengar pengarahannya dari narasumber, difasilitasi supervisor untuk mengerjakan tugas-tugas, dan merumuskan kesimpulan materi yang sedang dibahas.
- d) Menentukan alat dan bahan perlengkapan yang dipakai.

¹⁴² Ibid 21.

¹⁴³ Ibid, 21.

- e) Merumuskan kesulitan-kesulitan yang dihadapi, kemudian merumuskan alternatif pemecahan yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi.
 - f) Merumuskan kesimpulan dan saran-saran serta rencana tindak lanjut sebagai *follow up* kegiatan.
- 6) Tukar menukar pengalaman

Sharing of experience merupakan suatu teknik perjumpaan dimana guru saling memberi dan menerima, saling belajar satu dengan yang lainnya. Prosedur *sharing* harus dipersiapkan secara teratur untuk tercapainya tujuan, seperti menentukan tujuan, menentukan pokok masalah, merumuskan kesimpulan sementara dan membahas problema baru.¹⁴⁴ Supervisor dan kepala sekolah memandang bahwa tukar pengalaman tersebut amat penting untuk meningkatkan kapasitas guru, tentu akan memfasilitasi kegiatan tukar pengalaman tersebut. Hal ini dilakukan dengan proses yang benar dan dilaksanakan dengan standar kualitas yang ditentukan bersama. Untuk kesuksesan kegiatannya, maka supervisor menyusun agenda acaranya sedemikian rupa. Dengan program *sharing* ini semua guru akan mendapat pengalaman baru, meskipun kualitas informasinya tidak sama dengan jika guru ikut langsung pelatihan.¹⁴⁵

Langkah-langkah *sharing of experience* antara lain adalah:¹⁴⁶

- a) Menentukan tujuan yang akan dicapai
- b) Menentukan pokok masalah yang akan dibahas dalam bentuk problema
- c) Memberikan kesempatan kepada setiap peserta untuk menyumbangkan pendapat mereka
- d) Merumuskan kesimpulan sementara dan membahas problema baru.

¹⁴⁴ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 226-227.

¹⁴⁵ Abbas, "Implementasi Teknik Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran.", 23.

¹⁴⁶ Ibid, 23.

7) Penataran (*in-service training*). Teknik ini termasuk dalam pelatihan yang dilaksanakan dalam pelaksanaan pekerjaan seseorang, dalam hal ini adalah guru. *In-service training* ini adalah bentuk dari *on-the job training* yang umum dilaksanakan dalam sebuah organisasi untuk membekali dan meng-*update* pengetahuan, dan *skill* yang sangat dibutuhkan dalam bidang pekerjaannya.¹⁴⁷

j. Kriteria Keberhasilan Supervisi

Hasil supervisi perlu ditindak lanjuti agar memberikan implikasi yang nyata untuk meningkatkan kompetensi guru. implikasi nyata diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun *stakeholders*. Tindak lanjut tersebut berupa penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar, dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan. Tindak lanjut dari hasil analisis merupakan pemanfaatan hasil supervisi.¹⁴⁸

Mulyasa menjelaskan tentang materi uji kompetensi kepada beberapa kemampuan yaitu kemampuan dasar dan kemampuan umum, yaitu : *pertama*, kemampuan dasar meliputi: beriman dan bertaqwa, berwawasan pancasila, mandiri dan penuh tanggung jawab, berwibawa, disiplin berdedikasi, bersosialisasi dengan masyarakat, mencintai peserta didik dan peduli terhadap pendidikannya. *Kedua*, kemampuan umum meliputi: (1) menguasai ilmu pendidikan dan keguruan yang mencakup: psikologi pendidikan, teknologi pendidikan, metodologi pendidikan media pendidikan, evaluasi pendidikan, penelitian pendidikan. (2) menguasai kurikulum yang mencakup: mampu menganalisis kurikulum, merencanakan pembelajaran, mengembangkan silabus,

¹⁴⁷ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 142.

¹⁴⁸ Mulyadi, *Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*, 209.

sumber belajar dan mendayagunakan, melaksanakan pembelajaran dengan menggunakan metode, kegiatan, dan alat bantu pembelajaran yang sesuai, menyusun program perbaikan bagi peserta didik, menguasai didaktik motodik umum, mampu menggunakan metode yang bervariasi secara tepat, mendorong peserta didik bertanya, mampu membuat alat peraga sederhana. (3) menguasai pengelolaan kelas mencakup: menguasai pengelolaan fisik kelas, pengelolaan pembelajaran, menguasai pengelolaan dan pemanfaatan panjangan kelas. (4) mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi peserta didik mencakup : mampu menyusun instrumen penilaian kompetensi peserta didik dan ranah kognitif, afektif, dan psikomotor, menilai karya peserta didik baik melalui tes, (observasi, jurnal, fortfolio), menggunakan berbagai cara penilaian, baik tertulis, lisan, maupun perbuatan.¹⁴⁹

Lain lagi dengan Jerry H. Makawimbang. Menurutnya, terdapat beberapa kriteria keberhasilan dari program supervisi akademik diantaranya:¹⁵⁰

- 1) Inisiatif dan kreatifitas guru-guru berkembang
- 2) Semangat kerja guru-guru tinggi
- 3) Para pengawas berperan sebagai konsultan dan fasilitator
- 4) Hubungan antara pengawas dan guru-guru bersifat hubungan rekan sejawat yang melahirkan tradisi dialog profesional.
- 5) Suasana kekeluargaan, kebersamaan, keterbukaan, dan keteladanan dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah serta menjiwai setiap kegiatan supervisi akademik
- 6) Kunjungan kelas, pertemuan pribadi, dan rapat dilaksanakan secara teratur.

¹⁴⁹ Ibid, 219.

¹⁵⁰ Ibid, 220.

Menurut Sergiovanni sebagaimana dikutip departemen pendidikan nasional, ada tiga tujuan supervisi akademik sekaligus sebagai implikasi supervisi akademik, sebagai berikut:¹⁵¹

- 1) Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu para guru mengembangkan kemampuan profesional dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajar dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu
- 2) Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kegiatan ini bisa dilakukan melalui kunjungan kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawat maupun dengan sebagian siswa.
- 3) Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (komitmen) terhadap tugas dan tanggung jawab.

Alfonso, Firth, dan Neville sebagaimana dikutip departemen pendidikan nasional menggambarkan sistem pengaruh perilaku supervisi akademik secara langsung berhubungan dan berpengaruh terhadap perilaku guru, melalui supervisi akademik supervisor mempengaruhi perilaku mengajar guru, sehingga perilakunya semakin baik dalam mengelola proses belajar mengajar. Kemudian perilaku mengajar guru mempengaruhi belajar siswa.¹⁵²

k. Kendala Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah

Pelaksanaan supervisi di Indonesia bukanlah tanpa kendala. Menurut Beeby sejak awal kendala-kendala yang teridentifikasi adalah kurang memahami

¹⁵¹ Ibid, 219-220.

¹⁵² Ibid, 221.

kemampuan supervisor sehingga pelaksanaannya tidak lebih suatu kegiatan administrasi rutin, kurang lancarnya komunikasi dan transportasi akibat letak geografis, sistem birokrasi terbaginya loyalitas supervisi sebagai dampak dualisme pengenalan (di sekolah dasar), dan sikap guru serta supervisor terhadap pembaharuan pendidikan.¹⁵³ Beberapa faktor lain yang mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi antara lain adalah:

- 1) Lingkungan masyarakat setempat. Apakah sekolah itu di kota besar, di kota kecil, atau di pelosok. Di lingkungan masyarakat orang-orang kaya atau di lingkungan orang-orang yang pada umumnya kurang mampu. Di lingkungan masyarakat intelek, pedagang, atau petani, dan lain-lain
- 2) Besar kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Apakah sekolah itu merupakan kompleks sekolah yang besar, banyak jumlah guru dan muridnya, memiliki halaman dan tanah yang luas, atau sebaliknya.
- 3) Tingkatan dan jenis sekolah. Apakah sekolah yang dipimpin itu SD atau sekolah lanjutan, SMP, SMEA, dsb semuanya memiliki sikap dan sifat supervisi tertentu
- 4) Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia. Apakah guru-guru di sekolah itu pada umumnya sudah berwewenang, bagaimana kehidupan sosial-ekonomi, hasrat kemampuannya, dan sebagainya.
- 5) Kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri. Diantara faktor-faktor yang lain, yang terakhir ini adalah yang terpenting. Bagaimanapun baiknya situasi dan kondisi yang tersedia, jika kepala sekolah sendiri tidak mempunyai kecakapan dan keahlian yang diperlukan, semuanya tidak akan ada artinya. Sebaliknya, adanya kecakapan dan keahlian kepala sekolah

¹⁵³ Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam (Teori dan Praktek)* (Yogyakarta: Teras, 2009), 153.

segala kekurangan yang ada akan menjadi perangsang yang mendorongnya untuk selalu berusaha memperbaiki dan menyempurnakannya.¹⁵⁴

- 6) Adanya hubungan yang signifikan secara statistik antara ras, pengalaman mengajar, usia, dan persepsi para guru terhadap supervisi. Pilihan suka atau tidak suka terhadap suatu supervisi, sebenarnya juga mencerminkan sikap positif atau negatif guru terhadap pendekatan supervisi yang dialaminya.¹⁵⁵

3. Etos Kerja Guru

a. Pengertian Etos Kerja

Kata etos berasal dari Yunani, *ethos* yang berarti ciri sifat atau ‘kebiasaan, adat istiadat’ atau juga kecenderungan moral, pandangan hidup’ yang dimiliki oleh seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa.¹⁵⁶ Kamus besar bahasa Indonesia mendefinisikan etos sebagai pandangan hidup yang khas dari suatu golongan sosial. Sementara itu, *Oxford Advanced Learner’s Dictionary* menambahkan definisi etos sebagai “*the moral ideas and attitude that belong to a particular group or society*”.¹⁵⁷ Dari kata etos ini dikenal juga istilah etika, istilah etika pengertiannya hampir mendekati akhlak, atau moral. Sehingga dalam etos mengandung gairah dan semangat yang tinggi untuk mengerjakan sesuatu secara optimal dan maksimal, lebih baik dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sempurna.¹⁵⁸

Etika berkaitan dengan nilai kejiwaan seseorang, maka guru harus bertindak dengan perilaku yang positif dan ada keinginan untuk menunjukkan kepribadiannya dalam bentuk hasil kerja yang sempurna. Maka dapat dikatakan

¹⁵⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 118.

¹⁵⁵ Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam (Teori Dan Praktek)*, 159.

¹⁵⁶ Syarifuddin, “Membangun Etos Kerja Guru.”

¹⁵⁷ Desmon Ginting, *Etos Kerja: Panduan Menjadi Karyawan Cerdas* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2016), 2-3.

¹⁵⁸ Syarifuddin, “Membangun Etos Kerja Guru.”, 211.

etos adalah ciri atau sifat, sikap, kebiasaan, atau adat-istiadat, norma, serta cara seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa dalam memandang, menghayati, meyakini dan melaksanakan sesuatu.¹⁵⁹

Kerja dapat didefinisikan dengan definisi yang berbeda-beda menurut sudut pandang pribadi masing-masing. Menurut Abdul Aziz al Khayyat kerja merupakan segala bentuk usaha yang dilakukan oleh seseorang baik dalam hal materi maupun non materi. Sedangkan menurut The Liang Gie kerja adalah seluruh aktivitas jasmaniah maupun rohaniah yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Muchtar Bukhori etos kerja adalah sikap terhadap kerja, pandangan terhadap kerja, ciri-ciri sifat mengenai cara bekerja, yang dimiliki seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa.¹⁶⁰

Ciri-ciri etos kerja yaitu:¹⁶¹

- 1) Kecanduan terhadap waktu. Salah satu esensi dan hakikat dari etos kerja adalah cara seseorang menghayati, memahami, dan merasakan betapa berharganya waktu
- 2) Memiliki moralitas yang bersih (ikhlas). Salah satu kompetensi moral yang dimiliki seorang yang berbudaya kerja adalah nilai keikhlasan. Karena ikhlas merupakan bentuk dari cinta, bentuk kasih sayang dan pelayanan tanpa ikatan
- 3) Memiliki kejujuran. Kejujuranpun tidak datang dari luar, tetapi bisikan kalbu yang terus-menerus mengetuk dan membisikkan nilai moral yang luhur. Kejujuran bukanlah sebuah keterpaksaan, melainkan sebuah panggilan dari dalam sebuah keterikatan.

¹⁵⁹ Ibid., 213.

¹⁶⁰ Ibid, 213-214.

¹⁶¹ Herana Budi, "Etos Kerja Guru Melalui Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Negeri Alue Punti," *Jurnal Al-Azkiya* 5, no. 1 (2020): 68–75.

- 4) Memiliki komitmen. Komitmen adalah keyakinan yang mengikat sedemikian kukuhnya sehingga terbelenggu seluruh hatinya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya.
- 5) Kuat pendirian (konsisten) konsisten adalah suatu kemampuan untuk berikap taat asas, pantang menyerah, dan mampu mempertahankan prinsip walau harus berhadapan dengan resiko yang membahayakan dirinya. Mereka mampu mengendalikan diri dan mengelola emosinya secara efektif.

Komponen etos kerja diantaranya yakni sebagai berikut:

- 1) Pandangan terhadap kerja

Mengenai pandangan terhadap kerja yang dimiliki oleh seorang guru, WS Winkel mengatakan bahwa guru yang pertama-tama memikirkan masalah pendapatan, memandang pekerjaannya sebagai sarana untuk mendapatkan uang, bahkan sekolah dipandang sebagai organisasi penjamin kesejahteraan guru. Guru itu akan cenderung supaya penerimaan siswa baru ditentukan berdasarkan kemampuan ekonomi, cenderung memberikan pelajaran tambahan sebanyak mungkin yang dihonorkan sendiri, dan mengajar di sekolah lain sebagai guru tidak tetap. Akibat lebih jauh adalah guru tidak sempat mempersiapkan pelajaran dengan baik. Sedangkan guru yang petam-tama berniat menyumbangkan keahliannya demi perkembangan siswa akan memandang pekerjaannya sebagai sumber kepuasan pribadi, biarpun tidak lepas dari tantangan. Dia akan rela mengorbankan waktu dan tenaga lebih banyak daripada yang dituntut secara formal. Sikap ini akan diketahui dan dihargai oleh siswanya. Guru akan berusaha meningkatkan profesionalitasnya tanpa disuruh mengikuti penataran, karena tidak ingin bersikap minimalis dalam menghayati tugas pendidikan yang diserahkan kepada guru. Masalah

pendapatan tentu dipikirkan juga, namun hal ini tidak mewarnai pikiran dan tindakan secara dominan.¹⁶²

Namun, pendapat Wingkel tidak selamanya benar. Guru juga membutuhkan materi untuk mendapatkan penghasilan selama itu tidak membawa akibat yang merugikan bagi pihak-pihak yang berkepentingan.¹⁶³

2) Sikap atau kebiasaan terhadap kerja

Guru yang mempunyai etos kerja yang tinggi akan memandang disiplin sebagai nilai yang baik. Guru akan selalu berusaha menerapkan kedisiplinan itu dalam kehidupan sehari-hari. Terutama di lingkungan sekolah demi kelancaran proses pembelajaran yang dilakukan, sehingga segala sesuatunya berjalan dengan tertib, teratur, dan semestinya. Arti sebenarnya dari produktif adalah menghasilkan lebih baik, dan berkualitas lebih baik, dengan usaha yang sama. Diharapkan guru yang mempunyai etos kerja yang tinggi akan selalu berusaha ke arah yang lebih baik, dengan usaha yang relatif sama. Jika seseorang merasa bangga dengan pekerjaan yang dimilikinya, maka akan mempunyai rasa kesetiaan pada profesi dan tempat mereka bekerja. Demikian ini berarti jika seseorang merasa bangga terhadap profesinya sebagai guru, maka ia akan enggan meninggalkan profesi guru dan sekolah sebagai tempat mereka bekerja. Akibatnya ia akan selalu mengembangkan karir untuk mencapai kemajuan.¹⁶⁴

3) Ciri-ciri sifat mengenai cara bekerja

Toto Tasmara dalam membudayakan etos kerja islami mengatakan ciri-ciri orang-orang yang mempunyai dan menghayati etos kerja akan tampak dalam sikap dan tingkah lakunya yang dilandaskan pada suatu

¹⁶² Syarifuddin, "Membangun Etos Kerja Guru.", 217

¹⁶³ Ibid, 217.

¹⁶⁴ Ibid, 219.

keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu ibadah dan berprestasi itu indah. Keadaan etos kerja seseorang setidaknya dapat dibidik dari cara kerjanya yang memiliki tiga ciri dasar, yaitu keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan, menjaga harga diri dalam melaksanakan pekerjaan, dan keinginan untuk memberikan layanan kepada masyarakat melalui profesionalnya. Ketiga ciri dasar tersebut pada dasarnya terkait dengan kualifikasi yang harus dimiliki oleh guru pada umumnya, yaitu kualifikasi akademik, profesional, personal, dan sosial.¹⁶⁵

b. Pengertian Guru

Dalam pengertian yang sederhana, guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi bisa juga di masjid, di surau, di rumah, dan lain sebagainya. Menurut N.A. Ametambun dan Djamarah guru adalah semua orang yang bertanggung jawab terhadap pendidikan murid-murid, baik secara individual ataupun klasikal, baik di sekolah maupun di luar sekolah.¹⁶⁶ Dengan demikian Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani, dan rohani, serta memiliki kompetensi untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.¹⁶⁷ Kompetensi tersebut meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesi.¹⁶⁸

1) Kompetensi pedagogik

Menurut Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dikemukakan kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola

¹⁶⁵ Ibid, 221.

¹⁶⁶ Heriyansyah, "Guru Adalah Manajer Sesungguhnya di Sekolah," *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2018): 116–127.

¹⁶⁷ Supardi, *KInerja Guru*, 3rd ed. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016), 52-53.

¹⁶⁸ Mundiri, *Kepemimpinan dan Etos Kerja di Lembaga Pendidikan Islam Konsep dan Impementasi*, 2.

pembelajaran peserta didik. Kompetensi ini sebagai kompetensi pengelolaan pembelajaran. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan seorang guru melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian.

Kompetensi pedagogik merupakan kompetensi guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.¹⁶⁹

2) Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan pribadi yang mantab, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan bagi peserta didik.¹⁷⁰ Guru sebagai tenaga pendidik yang tugas utamanya mengajar, memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia. Kepribadian yang mantab dari sosok seorang pendidik akan memberikan teladan yang baik terhadap peserta didik maupun masyarakat.¹⁷¹

3) Kompetensi sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat sekitar. Peran yang dibawa pendidik dalam masyarakat berbeda dengan profesi lain. Oleh karena itu, perhatian yang diberikan

¹⁶⁹ Rina Febriana, *Kompetensi Guru* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 9-10.

¹⁷⁰ Rofa'ah, *Pentingnya Kompetensi Guru dalam Kegiatan Pembelajaran dalam Perspektif Islam* (Yogyakarta: Deepublish, 2016), 73-74.

¹⁷¹ Febriana, *Kompetensi Guru*, 13.

masyarakat terhadap gurupun berbeda dan ada kekhususan, terutama adanya tuntutan untuk menjadi pelopor pembangunan di daerah tempat tinggal guru.¹⁷²

4) Kompetensi profesi

Kompetensi profesional adalah kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran dan bidang keahliannya. Kemampuan dalam penguasaan materi pembelajaran secara menyeluruh dan mendalam sehingga guru dimungkinkan dapat membimbing peserta didiknya untuk dapat memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar pendidikan nasional.¹⁷³

Seorang guru memiliki banyak tugas jika dikelompokkan tugas guru berupa tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan dan tugas dalam bidang kemasyarakatan. Tugas guru dalam proses belajar mengajar meliputi tugas pedagogis dan tugas administrasi. Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan keterampilan-keterampilan siswa. Tugas guru bidang kemanusiaan di sekolah harus dapat menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua. Ia harus mampu menarik simpati sehingga ia menjadi idola para siswanya. Masyarakat menempatkan guru sebagai orang yang terhormat di lingkungan karena dari seorang guru diharapkan masyarakat dapat memperoleh ilmu pengetahuan.¹⁷⁴

c. Faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja Guru

Faktor yang mempengaruhi etos kerja diantaranya yaitu:¹⁷⁵

¹⁷² Ibid, 12-13.

¹⁷³ Rofa'ah, *Pentingnya Kompetensi Guru dalam Kegiatan Pembelajaran dalam Perspektif Islam*, 78.

¹⁷⁴ Maulana Akbar Sanjani, "Tugas dan Peranan Guru dalam Proses Peningkatan Belajar Mengajar" 3, No. 2017 (2020): 54-67, [Http://Repositorio.Unan.Edu.Ni/2986/1/5624.Pdf](http://Repositorio.Unan.Edu.Ni/2986/1/5624.Pdf).

¹⁷⁵ Budi, "Etos Kerja Guru Melalui Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Negeri Alue Punti.", 71-72.

- 1) Agama. Pada dasarnya agama merupakan suatu sistem nilai yang akan mempengaruhi atau menentukan pola hidup para penganutnya. Cara berpikir, bersikap, dan bertindak seseorang tentu diwarnai oleh ajaran agama yang dianut jika seseorang sungguh-sungguh dalam kehidupan beragama.
- 2) Budaya. Sikap mental, tekad, disiplin, dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya dan secara operasional etos budaya ini juga disebut sebagai etos kerja. Kualitas etos kerja ini ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat yang bersangkutan.
- 3) Sosial politik. Tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras dengan penuh.
- 4) Kondisi lingkungan atau geografis. Lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada di dalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat, dan bahkan dapat mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.
- 5) Pendidikan. Etos kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan sumber daya manusia akan membuat seseorang mempunyai etos kerja keras.
- 6) Struktur ekonomi. Tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur ekonomi, yang mampu memberikan insentif bagi anggota masyarakat untuk bekerja keras dan menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.
- 7) Motivasi intrinsik individu. Individu yang akan memiliki etos kerja yang tinggi adalah individu yang bermotivasi tinggi. Etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap yang didasari oleh nilai-nilai yang diyakini oleh seseorang.

d. Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru

Upaya meningkatkan etos kerja guru diantaranya adalah:

- 1) Supervisi. Tugas kepala sekolah adalah meningkatkan kualitas pendidikan melalui berbagai macam upaya manajerial salah satunya adalah meningkatkan mutu mengajar guru melalui supervisi akademik sehingga diharapkan menambah kinerja guru dalam mendidik.¹⁷⁶
- 2) Kualifikasi guru. Program peningkatan kualifikasi sarjana (S-1) bagi guru pada sekolah adalah suatu program penyelenggaraan pendidikan secara khusus diperuntukkan bagi guru dalam jabatan.
- 3) Sertifikasi. Sertifikasi guru dapat diartikan sebagai suatu proses pemberian pengakuan bahwa seseorang telah memiliki kompetensi untuk melaksanakan pelayanan pendidikan pada satuan pendidikan tertentu.
- 4) Organisasi profesi. Organisasi profesi guru yang ada yaitu Peraturan Guru Republik Indonesia (PGRI). Organisasi ini bertujuan untuk meningkatkan mutu guru dan profesionalisasi guru dalam kelompoknya masing-masing.¹⁷⁷

B. TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Ada sejumlah hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang peneliti ini. Diantaranya yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Binti Nurul Hidayati, dengan judul *Peran Kepala sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru PAI Studi Kasus di SMKN 1 Ponorogo*.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Zaidan et al., "Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Supervisi Akademik di SD Negeri 1 Kangkung OKU Timur," *AL-FAHIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2021): 104–116.

¹⁷⁷ M. Yunus Abu Bakar, *Profesi Keguruan*, 1st ed. (Surabaya: AprintA, 2009).

¹⁷⁸ Binti Nurul Hidayati, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru PAI: Studi Kasus di SMKN 1 Ponorogo*. (Skripsi IAIN: Ponorogo, 2019)

Hasil penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai program supervisi akademik yang berkaitan dengan pembelajaran dan telah melakukan program dari supervisi klinis yakni membantu guru yang mengalami kesulitan dalam pembelajaran. Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu metode yang digunakan sama-sama kualitatif, membahas tentang peran kepala sekolah. Dan prosedur pengumpulan datanya juga menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Perbedaan rumusan masalah di atas dengan penelitian skripsi ini sangatlah jelas, fokus penelitian skripsi di atas peran kepala sekolah sebagai leader, supervisor, dan motivator terhadap etos kerja guru PAI saja. Sedangkan pada skripsi ini fokus penelitian peran kepala sekolah sebagai supervisor terhadap peningkatan etos kerja seluruh guru Mts Al-Islam Joresan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Nurul Jaliyuddin dengan Judul *Upaya Kepala Man 1 Lebong dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru*.¹⁷⁹

Hasil penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa upaya kepala sekolah dalam memimpin bawahannya hendaknya dapat melaksanakan, merencanakan dan profesional, serta mampu memberi penghargaan, kritikan, dan pujian terhadap hasil kerja bawahannya khususnya guru. Kepala sekolah juga sangat berperan dalam memberikan motivasi baik untuk guru maupun siswanya. Kreatifitas, ketanggapan dan kecerdasan kepala sekolah harus mampu memecahkan masalah yang dihadapi guru maupun yang lain. Persamaan pada penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian ini yaitu, sama-sama membahas tentang peran kepala sekolah untuk meningkatkan etos kerja guru dan metode yang digunakan sama-sama kualitatif. Perbedaannya penelitian yang dilakukan oleh nurul bertujuan untuk memenuhi tugas akhir tesis, jadi pembahasan yang di paparkan sangat luas,

¹⁷⁹ Nurul Jaliyuddin, *Upaya Kepala MAN 1 Lebong dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru*, (Thesis IAIN: Curup, 2016).

sedangkan pada penelitian ini bertujuan untuk memenuhi tugas akhir yakni skripsi, cakupannya luas, namun masih lebih luas penelitian yang dilakukan oleh nurul. Fokus penelitian pada penelitian nurul pada keseluruhan peran kepala sekolah, pada penelitian ini lebih terfokus pada peran kepala sekolah sebagai supervisor.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Syukri, Nuzuar, dan Idi Warsah dengan Judul *Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru*.¹⁸⁰ Hasil penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dalam meningkatkan etos kerja guru, kepala sekolah harus terus memberikan motivasi dan dukungan serta masukan terhadap guru. Pemberian tindakan atau evaluasi dilakukan setelah kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap kinerja guru. Selain itu, kepala sekolah juga memberikan kesejahteraan kepada guru. Sehingga dapat merubah pola pikir dalam membangun karakter guru. Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu ini sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, pengumpulan datanya juga menggunakan wawancara observasi dan dokumentasi dan pembahasannya sama-sama tentang peran kepala sekolah. Perbedaannya terletak pada tahun dan lokasi penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Syukri dan kawan-kawannya dilakukan pada tahun 2019 di MTs Bahrul Ulum Rantau Jaya, pada penelitian ini dilakukan pada tahun 2022 di MTs Al Islam Joresan Mlarak Ponorogo. Analisis data yang digunakan pada penelitian Ahmad Syukri menurut Matthew B. Milles yang terdiri dari tiga alur kegiatan yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan yang peneliti gunakan menurut Miler dan Huberman yakni pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

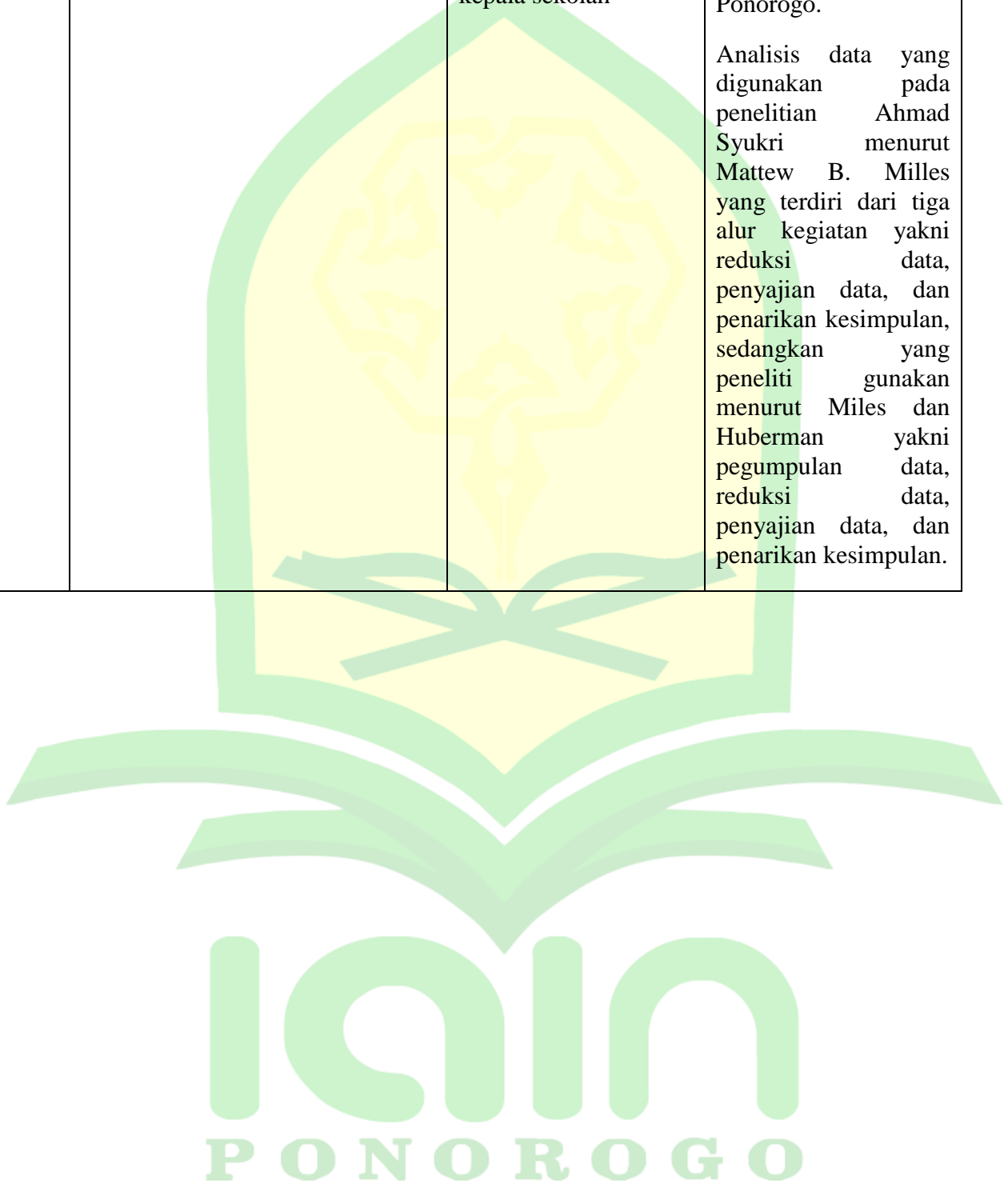
¹⁸⁰ Ahmad Syukri, Nuzua, dan Idi Warsah, "Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Ets Kerja Guru", *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan* Vol 2, Nomor 1, Juni 2019

Tabel 2. 1

Perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang

No	Nama peneliti, tahun penelitian, judul penelitian, asal lembaga	Persamaan	Perbedaan
1.	Binti Nurul Hidayati, 2019, <i>Peran Kepala sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru PAI Studi Kasus di SMKN 1 Ponorogo.</i>	<p>Metode yang digunakan sama-sama kualitatif.</p> <p>Sama-sama membahas tentang peran kepala sekolah.</p> <p>Prosedur pengumpulan datanya juga sama menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi</p>	Fokus penelitiannya peran kepala sekolah sebagai leader, supervisor, dan motivator dalam meningkatkan etos kerja guru PAI di SMKN 1 Ponorogo, sedangkan fokus penelitian pada penelitian ini terhadap peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan etos kerja guru.
2	Nurul Jaliyuddin, 2016 <i>Upaya Kepala Man 1 Lebong dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru.</i>	<p>Sama-sama membahas tentang peran kepala sekolah untuk meningkatkan etos kerja guru.</p> <p>Penelitian yang dilakukan kualitatif, sama dengan pada penelitian ini.</p>	<p>Penelitian yang dilakukan oleh nurul guna memenuhi tugas akhir yakni tesis, sedangkan pada penelitian ini untuk memenuhi tugas akhir yakni skripsi.</p> <p>fokus permasalahannya pada penelitian nurul jaliyuddin pada permasalahan peran kepala sekolah, sedangkan pada penelitian ini fokus pada upaya kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan etos kerja guru.</p>
3.	Ahmad Syukri, Nuzuar, dan Idi Warsah, 2019 <i>Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTs Bahrul Ulum Rantau jaya</i>	Sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif, prosedur pengumpulan data juga sama-sama	Perbedaan waktu penelitian dan lokasi penelitian yang pada penelitian Ahmad Syukri beserta kawan-kawannya pada

	<p>menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi</p> <p>Pembahasannya sama-sama tentang peran kepala sekolah</p>	<p>tahun 2019 di Mts Bahrul Ulum Rantau Jaya, pada penelitian ini dilakukan pada tahun 2022 di Mts Al Islam Joresan Mlarak Ponorogo.</p> <p>Analisis data yang digunakan pada penelitian Ahmad Syukri menurut Mattew B. Milles yang terdiri dari tiga alur kegiatan yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan yang peneliti gunakan menurut Miles dan Huberman yakni pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.</p>
--	---	--



BAB III

METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN

Berdasarkan pokok permasalahan yang dikaji pada penelitian ini yaitu mengenai peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam upaya peningkatan etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan, maka pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berdasarkan filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu.¹⁸¹ Penelitian kualitatif adalah penelitian untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya, perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll. Secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.¹⁸²

Denzin dan Lincoln mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan tujuan menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalur yang melibatkan beberapa metode yang ada. Pada penelitian kualitatif, metode yang sering digunakan dan dimanfaatkan peneliti adalah pengamatan/observasi, wawancara, dan dokumentasi.¹⁸³

Jenis Penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah studi kasus. Sebagai sebuah metode studi kasus memiliki keunikan tersendiri dalam kancah penelitian sosial. Secara umum studi kasus memberikan peluang yang luas terhadap peneliti guna menelaah secara mendalam dan menyeluruh terhadap unit sosial yang diteliti. Hal tersebut

¹⁸¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 14.

¹⁸² Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 176.

¹⁸³ *Ibid*, 176.

merupakan kekuatan utama sebagai karakteristik dasar studi kasus. Secara lebih rinci keunggulan-keunggulan studi kasus sebagai berikut:¹⁸⁴

1. Studi kasus dapat memberikan informasi penting mengenai hubungan antar variabel serta berbagai proses yang memerlukan penjelasan dan pemahaman yang lebih luas.
2. Studi kasus memberikan kesempatan untuk mendapatkan wawasan terkait konsep-konsep dasar perilaku manusia. Melalui penyelidikan yang intensif, peneliti dapat menemukan ciri khas dan hubungan yang mungkin tidak diduga sebelumnya.
3. Studi kasus dapat menyajikan data-data dan temuan-temuan yang sangat berguna sebagai awal untuk membangun latar permasalahan bagi perencanaan penelitian yang lebih besar dan mendalam dengan tujuan untuk pengembangan ilmu-ilmu sosial.

Pendekatan ini dirasa pendekatan yang tepat untuk mengungkapkan dan mengidentifikasi kegiatan supervisi kepala sekolah yang berpengaruh terhadap upaya meningkatkan etos kerja guru di MTs al-Islam Joresan.

B. KEHADIRAN PENELITI

Menurut Nasution dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya ialah bahwa, segala sesuatu belum mempunyai bentuk yang pasti. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian. Dalam keadaan ini, tidak ada pilihan lain selain peneliti itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya.¹⁸⁵ Dalam penelitian kualitatif kehadiran peneliti di lapangan adalah suatu yang mutlak menurut Miles dan Huberman, sebab penelitian bertindak sebagai instrumen penelitian sekaligus pengumpulan data. Peneliti memasuki situasi sosial tertentu yang berupa lembaga pendidikan, melakukan observasi,

¹⁸⁴ Abdul Aziz S.R, *Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus dalam Analisis Data Penelitian Kualitatif Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 22-23.

¹⁸⁵ Sugiyono, *Motode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 306-307.

wawancara, kepada orang-orang yang dipandang tahu terhadap situasi dan keadaan pada lembaga tersebut.¹⁸⁶

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen dan juga pengumpulan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian, meliputi, teknik yang digunakan kepala sekolah sebagai supervisor dan mengawasi guru, pendekatan apa yang digunakan kepala sekolah dengan perannya sebagai supervisor dalam upaya meningkatkan etos kerja guru. Dalam penelitian ini diindikasikan karena kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi arahan untuk memberdayakan guru yang berkaitan untuk peningkatan etos kerja guru dan berbagai kegiatan yang berlangsung di sekolah.

C. LOKASI PENELITIAN

Peneliti memilih lokasi yang akan dijadikan sebagai objek penelitian yang berada di MTs Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo. Alasan peneliti memilih lokasi ini adalah MTs Al-Islam berada pada naungan pondok pesantren. Berangkat dari pondok pesantren, pesantren dikenal dengan menjunjung tinggi rasa keikhlasan yang tinggi dalam bekerja. Kesadaran dalam bekerja mampu tertanam dengan tulus dari pribadi guru. MTs Al-Islam merupakan sekolah dalam pondok pesantren, dimana pondok pesantren Al-Islam di daerah Ponorogo bisa dikatakan pondok yang besar.

Pemilihan obyek penelitian dengan pertimbangan-pertimbangan yang secara ilmiah yakni:

1. MTs Al-Islam merupakan madrasah berbasis pondok pesantren.
2. Pencapaian kualitas sekolah yang cukup baik dan banyak mendapat prestasi baik dari akademik maupun non akademik.

¹⁸⁶ Ibid, 299.

3. Kualitas dan prestasi yang telah diraih tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengawasi jalannya pembelajaran dari kinerja guru dalam mendidik siswanya.

D. DATA DAN SUMBER DATA

1. Data

Data adalah fakta empirik yang dikumpulkan oleh peneliti untuk kepentingan penelitian dalam rangka penyelesaian masalah dan menjawab pertanyaan penelitian. Data yakni sesuatu yang diperoleh peneliti namun masih perlu adanya pengolahan kembali.¹⁸⁷ Data yang digunakan pada penelitian kualitatif yakni data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dari bentuk angka.¹⁸⁸ Data kualitatif diperoleh melalui berbagai macam teknik pengumpulan data misalnya, observasi, wawancara dokumen. Bentuk lain dari data kualitatif adalah gambar yang diperoleh dari hasil pemotretan atau rekaman video.¹⁸⁹ Yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini yaitu gambaran umum obyek penelitian, meliputi : sejarah singkat berdirinya, letak geografis, visi misi dan tujuan, struktur organisasi, keadaan kepala sekolah, keadaan, guru, dan keadaan sarana dan prasarana di MTs Al-Islam Joresan.

2. Sumber Data

Sumber data merupakan hal yang penting bagi penelitian. Dalam penelitian kualitatif, sumber data utamanya adalah kata-kata dan tindakan. Selebihnya merupakan data tambahan dari dokumen dan lain-lain.¹⁹⁰ Data berdasarkan sumbernya, dapat dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu data primer dan sekunder.¹⁹¹

¹⁸⁷ sodik Ali Siyoto Sandu, *Dasar Metodologi Penelitian, Literasi Media* (Yogyakarta: Literasi Media, 2015), 67.

¹⁸⁸ Neong Muhadjir, *Motodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rakesarasin, 1996), 2.

¹⁸⁹ Siyoto, *Dasar Metodologi Penelitian*, 68.

¹⁹⁰ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, 157.

¹⁹¹ Siyoto Sandu, *Dasar Metodologi Penelitian*, 67.

a. Data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer yakni data asli yang memiliki sifat *up to date*.¹⁹²

Pada penelitian ini, sumber data primer didapatkan melalui wawancara dan observasi. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari:

- 1) Bapak kepala sekolah, Imron Ahmadi, S. Ag. sebagai informan pertama dalam penelitian ini. Yang merupakan pengawas serta yang bertanggungjawab dalam mengelola sekolah.
- 2) Bapak/ibu guru, sebagai informan dalam penelitian yang berfungsi menjelaskan keberadaan kepala sekolah dari sudut pandang informan sebagai bawahan atau rekan kerjanya. Dalam penentuan informan penelitian ini ialah para guru di MTs Al-Islam Joresan yang banyak mengetahui terkait kegiatan yang ada di sekolah.. Dari para guru dapat diketahui bagaimana pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan.

Adapun guru yang menjadi informan adalah sebagai berikut:

- a) Ibu Zayyini Rusyda Mustarsyidah, S.Pd.I selaku waka kurikulum yang mengatur jadwal mengajar guru, dan membagi jam pelajaran dan guru akidah akhlak.
- b) Bapak Syahri, S. Pd. I, selaku waka humas dan waka pengajaran pondok, yang bertanggung jawab atas hubungan sekolah dengan pihak luar dan proses kegiatan belajar mengajar di MTs. Al-Islam Joresan dan selaku wali kelas.
- c) Bu Tintin Rahmawati, S. Pd, selaku wali kelas dan guru pendidikan kewarganegaraan
- d) Bu Anik Husana, S. Hum, selaku wali kelas dan guru bahasa inggris

¹⁹² Ibid, 68.

- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder bisa seperti buku, laporan, jurnal dan lain-lain.¹⁹³ Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari:
- 1) Dokumen. Berupa arsip terdahulu dan beberapa dokumen yang dapat menunjang jalannya penelitian. Dokumen tersebut meliputi, jadwal supervisi kepala sekolah, daftar hadir evaluasi dan rapat guru, hasil notulen, instrumen penilaian kinerja guru.
 - 2) Foto. Dapat berupa bukti fisik kegiatan pengawasan dan kegiatan pembelajaran guru. Selain itu bukti foto wawancara antara peneliti dengan informan, dan penghargaan yang diraih oleh sekolah.
 - 3) Kajian. Teori dan konsep yang berkenaan dengan peran kepala sekolah sebagai supervisor, kompetensi kepala sekolah, etos kerja guru, kompetensi guru yang diperoleh dari buku literatur penunjang penelitian, karya tulis yang relevan, baik dari jurnal maupun dari skripsi-skripsi yang terdahulu, dan situs yang ada hubungannya dengan penelitian.

E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Menurut Catherine Marshall, Gretche B. Rossman, menyatakan bahwa “ *the fundamental methods relied on by qualitative researchers for gathering information are, participation in the setting, direct observation, in-depth interviewing, document review* ”.¹⁹⁴

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai setting dan berbagai sumber serta berbagai cara. Pada penelitian kali ini berdasarkan dari obyek penelitian teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan interview (wawancara), observasi dan dokumentasi. Prosedur tersebut dipilih oleh peneliti karena penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan deskripsi atau uraian dan juga melakukan analisis tentang supervisi kepala

¹⁹³ Ibid, 68.

¹⁹⁴ Sugiyono, *Motede Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 309.

sekolah dalam upaya meningkatkan etos kerja guru. Secara rinci prosedur pengumpulan data dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Observasi

Nasution pada buku Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D, mengemukakan pengertian observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Ilmuwan-ilmuwan hanya akan bisa bekerja berdasarkan data, yakni fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Data yang diperoleh biasanya dengan bantuan berbagai alat yang sangat canggih, sehingga benda yang jauh dan benda yang sulit untuk diobservasi dapat diobservasi dengan jelas. Manshall menyatakan bahwa *“thourgh observation, the researcher learn about behavior and the meaning attached to those behavior”*. Dengan observasi, peneliti belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut.¹⁹⁵

Peranan yang paling penting dalam menggunakan metode observasi adalah pengamat. Pengamat harus jeli dalam mengamati dan memperhatikan kejadian, gerak, dan proses. Mengamati bukanlah tindakan yang mudah, karena manusia banyak dipengaruhi oleh minat dan kecenderungan-kecenderungan yang ada padanya.¹⁹⁶

Sanafiah Faisal mengklasifikasikan observasi menjadi observasi partisipatif, observasi yang secara terang-terangan dan tersamar, dan observasi yang tak berstruktur.¹⁹⁷

a. Observasi partisipatif

Pada observasi ini peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari. Peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data. Dengan observasi partisipatif ini, data yang diperoleh akan lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat

¹⁹⁵ Ibid, 310.

¹⁹⁶ Siyoto, *Dasar Metodologi Penelitian*, 77.

¹⁹⁷ Endang Widi Winarni, *Teori dan Praktek Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R&D*, 1st ed. (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), 160.

makna dari setiap perilaku yang terlihat.¹⁹⁸ Observasi partisipatif dapat digolongkan menjadi empat, yaitu partisipasi pasif, partisipasi moderat, observasi aktif, dan observasi yang lengkap.¹⁹⁹

- 1) Partisipasi pasif. Peneliti datang ke tempat lokasi penelitian, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.
- 2) Partisipasi moderat. Terdapat keseimbangan antara peneliti menjadi orang dalam dan peneliti menjadi orang luar.
- 3) Partisipasi aktif. Peneliti ikut melaksanakan kegiatan yang dilakukan oleh narasumber, tetapi belum sepenuhnya lengkap.
- 4) Partisipasi lengkap. Peneliti sudah sepenuhnya terlibat terhadap apa yang dilakukan oleh narasumber. Jadi suasana sudah natural, peneliti tidak terlihat melakukan penelitian.

b. Observasi secara terang-terangan atau tersamar

Peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa tindakan yang dilakukan merupakan sebuah penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir terkait aktivitas peneliti.²⁰⁰ Namun ada kalanya peneliti tidak terus terang, hal tersebut dilakukan untuk menghindari suatu data yang akan dikumpulkan masih dirahasiakan. Tujuan penyamaran ini dilakukan agar peneliti dapat memperoleh data saat melakukan observasi.²⁰¹

1) Observasi tak berstruktur.

Observasi tak berstruktur adalah observasi yang tidak disiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi.²⁰² Jenis observasi ini fokus

¹⁹⁸ Ibid, 160.

¹⁹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.*, 311-312.

²⁰⁰ Ibid, 312.

²⁰¹ Winarni, *Teori dan Praktek Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R&D.*

²⁰² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 313.

penelitiannya belum jelas dan akan berkembang selama kegiatan observasi berlangsung. Peneliti hanya mempersiapkan rambu-rambu pengamatan sehingga peneliti dapat melakukan pengamatan secara bebas.²⁰³

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi partisipasi pasif, dimana peneliti tidak terlibat langsung, melainkan peneliti hanya sebagai pengamat independen. Adapun peneliti menggunakan observasi partisipasi pasif ini, guna untuk memperoleh data mengenai supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan.

2. Wawancara /Interview

Dalam buku Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D, EsterBerg menyatakan bahwa *“interviewing is at the heart of social research. If you look through almost any sociological journal, you will find that much social research is based on interview, either standardized or more in-depth”*²⁰⁴ interview merupakan hatinya penelitian sosial. Bila dilihat pada jurnal penelitian ilmu sosial, maka akan ditemukan semua penelitian sosial didasarkan pada interview, baik yang standar maupun yang mendalam.

Selain itu terkait dengan wawancara, Esterberg mendefinisikan interview sebagai berikut *“ a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting, in communication and joint construction of meaning about a particular topic”*. Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.²⁰⁵ Wawancara adalah sebuah proses interaksi komunikasi yang dilakukan oleh setidaknya dua orang, atas dasar ketersediaan dan dalam *setting* alamiah,

²⁰³ Winarni, *Teori Dan Praktek Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R&D*, 162.

²⁰⁴ Sugiyono, *Motede Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 318.

²⁰⁵ *Ibid*, 317.

di mana arah pembicaraan mengacu pada tujuan yang telah ditetapkan dengan mengedepankan *trust* sebagai landasan utama dalam proses memahami.²⁰⁶

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, bisa juga dilakukan untuk mengetahui hal-hal responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data dengan wawancara ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri, atau setidaknya-tidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi.

Esterberg mengemukakan macam-macam wawancara, yakni wawancara terstruktur, semiterstruktur, dan tidak terstruktur.²⁰⁷

a. Wawancara terstruktur

Wawancara terstruktur digunakan peneliti sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti telah mengetahui informasi apa yang akan didapatkan. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, peneliti telah mengumpulkan instrumen atau pertanyaan-pertanyaan secara tertulis yang alternatif jawabannya telah disiapkan. Pada wawancara terstruktur ini, setiap responden diberi pertanyaan yang sama, dan peneliti mencatat jawaban yang diutarakan oleh responden. Pada wawancara terstruktur ini juga dapat menggunakan beberapa pewawancara sebagai pengumpul data. Hal tersebut dapat dilakukan supaya setiap pewawancara mempunyai keterampilan yang sama, maka diperlukan *training* kepada calon pewawancara.²⁰⁸ Pada saat wawancara dilakukan, peneliti selain harus membawa instrumen sebagai pedoman wawancara, peneliti diperkenankan untuk menggunakan alat bantu seperti

²⁰⁶ Umar Shidiq and Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, *Journal of Chemical Information and Modeling*, vol. 53, 2019, [Http://Repository.Iainponorogo.Ac.Id/484/1/Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan.pdf](http://Repository.Iainponorogo.Ac.Id/484/1/Metode%20Penelitian%20Kualitatif%20Di%20Bidang%20Pendidikan.pdf).

²⁰⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 319.

²⁰⁸ *Ibid*, 319.

tape recorder, gambar, brosur dan lain-lain yang dapat membantu kelancaran wawancara.²⁰⁹

1) Wawancara semiterstruktur

Wawancara semiterstruktur ini udah termasuk kategori *in-depth interview*. Pelaksanaan wawancara semiterstruktur dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan wawancara terstruktur. Wawancara semiterstruktur memiliki tujuan untuk mengetahui dan menemukan permasalahan secara lebih terbuka. Pihak yang diwawancara dimintai pendapat dan ide-idenya. Pada saat wawancara, peneliti harus mendengarkan secara teliti dan tidak lupa mencatat apa yang dikemukakan oleh responden.²¹⁰

2) Wawancara tak berstruktur

Wawancara tak berstruktur yakni wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang tersusun secara sistematis. Pedomannya hanya berupa garis-garis besar dari permasalahan yang akan ditanyakan. Wawancara tidak berstruktur sering digunakan dalam penelitian pendahuluan atau untuk penelitian lebih mendalam tentang subyek yang diteliti.²¹¹

Dalam wawancara tidak berstruktur, peneliti tidak mengetahui informasi apa yang akan diperoleh dari wawancara, sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh responden. Setiap jawaban dari responden peneliti dapat mengajukan pertanyaan yang lainnya, yang lebih mengarah pada tujuan dari permasalahannya. Dalam melakukan wawancara peneliti dapat menggunakan cara “beputar-putar baru menukik” artinya, apabila pada saat wawancara responden membicarakan hal-hal yang tidak

²⁰⁹ Shidiq dan Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, vol. 53, p., 63 .

²¹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 320.

²¹¹ Ibid, 320.

terkait dengan permasalahan, maka apabila ada kesempatan untuk menanyakan segera untuk ditanyakan.²¹²

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara semiterstruktur. Hal ini dikarenakan wawancara semiterstruktur dirasa fleksibel dan nyaman untuk dilakukan dalam penelitian ini. Pembicaraan atau pengungkitan permasalahan dapat dibicarakan secara terarah, santai namun tetap fokus pada permasalahan yang akan digali. Sehingga wawancara dapat berjalan dengan luwes dan Informasi yang didapat sesuai dengan apa yang kita harapkan.

3. Dokumentasi

GJ. Renier, sejarawan terkemuka dari University College London dalam Fu'adz Al-Gharuty menjelaskan istilah dokumen dalam tiga pengertian, pertama dalam arti luas, yaitu yang meliputi semua sumber, baik sumber tertulis maupun sumber lisan, kedua dalam arti sempit yaitu yang meliputi semua sumber tertulis saja, ketiga dalam arti spesifik yaitu hanya yang meliputi surat-surat resmi dan surat-surat negara, seperti surat perjanjian, undang-undang, konsesi, hibah dan sebagainya.²¹³

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.²¹⁴ Dokumen dalam penelitian ini berbentuk rekaman hasil wawancara dan foto yang diambil saat pelaksanaan supervisi, rapat-rapat, yang hasilnya dapat dijadikan sebagai lampiran maupun data tambahan pada penelitian. Foto saat wawancara dan dokumen lain yang mendukung penelitian.

²¹² Ibid, 321.

²¹³ Shidiq dan Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, vol. 53, p., 72 .

²¹⁴ Sugiyono, *Motede Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 329.

F. TEKNIK ANALISIS DATA

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan. Menurut Nasution analisis data telah dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data menjadi pegangan bagi penelitian selanjutnya sampai jika mungkin, teori yang *grounded*.²¹⁵ Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawabannya dirasa kurang memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai ada tahap tertentu dan diperoleh data yang kredibel.²¹⁶

Dengan demikian, data yang dihasilkan dari konstruksi interaksi peneliti dengan informan dan *key informan*, maka analisis data menggunakan analisis data menurut Miles dan Huberman yaitu *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*:

1. *Data condensation*.²¹⁷

Data yang mengacu kepada proses memilih, menyeleksi, menyederhanakan, memfokuskan, dan transformasi data yang dikumpulkan melalui penulisan catatan lapangan atau observasi, hasil data wawancara, dokumen-dokumen serta empiris lainnya. Dengan proses kondensasi diharapkan data yang didapatkan lebih akurat. Hal ini disebabkan pada proses kondensasi data diperoleh berdasarkan penelitian yang dilakukan secara terus-menerus. Kemudian beberapa data yang diperoleh dikumpulkan, dianalisis, dan dipadatkan untuk menajamkan, memilih, memfokuskan, menata data sehingga dapat diverifikasi menjadi kesimpulan akhir. Dalam penelitian kualitatif, data dapat ditransformasikan dalam banyak cara melalui pemilihan, parafrase ataupun ringkasan. Dalam penelitian ini, peneliti akan memahami terkait

²¹⁵ Winarni, *Teori dan Praktek Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R&D*, 170.

²¹⁶ Sugiyono, *Motede Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 337.

²¹⁷ Milles Matthew B A, Michael Huberman dan Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebooks Edition 3* (Singapore: SAGE Publications, 2014), 12.

data dalam proses meningkatkan etos kerja guru, kemudian menitik fokuskan terhadap supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan etos kerja guru.

2. Reduksi data.

Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, artinya peneliti meringkas data untuk menentukan dan memfokuskan pada bagian yang penting.²¹⁸ Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Kemudian mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.²¹⁹

Miles and Huberman dalam buku yang telah direvisi mengemukakan proses dan komponen dalam analisis data kualitatif terdapat perbedaan dengan yang lama. Perbedaannya adalah *data reduction* diganti dengan *data condensation*. *Data condensation refers to the process of selecting, focusing, simplifying, corpus (body) of written-up field notes, interview transcripts, making data stronger*. Kondensasi data adalah proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, membuat abstraksi data aksi dari catatan lapangan, interview, transkrip, berbagai dokumen, dan catatan lapangan, dengan menggunakan data kondensasi data akan menjadi lebih kuat.²²⁰

3. Data Display (Peyajian data)

Miles and Huberman menyatakan “*the most frequent form of display data for qualitative research data in the post has been narrative text.*” Data yang sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah data yang berupa teks dan bersifat naratif.²²¹ Dengan menyajikan data, maka akan mempermudah untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang

²¹⁸ Ibid, 216.

²¹⁹ Winarni, *Teori dan Praktek Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R&D*, 172.

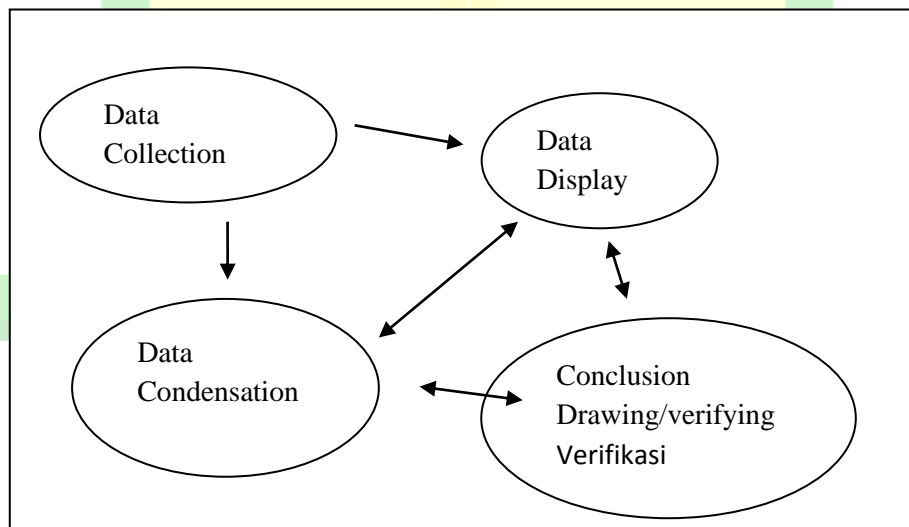
²²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 142.

²²¹ Ibid, 173.

telah difahami tersebut. Miles and Huberman menyatakan “*looking at display help us to understand what is happening and to do some thing-futher analysis or caution on that understanding*”²²²

4. Penarikan kesimpulan/verifikasi.

Langkah ini menurut Miles and Huberman merupakan langkah terakhir yakni penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan merupakan hasil akhir yang menjawab rumusan masalah²²³. Kesimpulan awal yang dikemukakan bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data selanjutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, dibuktikan oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.²²⁴



Gambar 3.1 Komponen-komponen Analisis Data: Model Interaktif

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis data model Miles dan Huberman. Dalam hal ini peneliti merangkum. Memilah-milah pokok data yang telah ditemukan di lapangan mengenai bagaimana supervisi kepala sekolah dalam upaya meningkatkan etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan dan kemudian

²²² Ibid, 341.

²²³ Ibid, 345.

²²⁴ Shidiq dan Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, vol. 53, p., 84 .

disajikan dalam bentuk uraian singkat pada laporan akhir penelitian, kemudian dilakukan penarikan kesimpulan.

G. PENGECEKAN KEABSAHAN DATA

Dalam penelitian kualitatif, karena situasi sosial yang mempunyai karakteristik khusus, aktor, tempat dan kegiatan memungkinkan pula penghayatan peneliti sebagai instrumen penelitian terhadap kajian dalam konteksnya mungkin berbeda, atau mungkin juga dalam pemberian maknanya. Dalam kaitan itu secara berkelanjutan selalu dilakukan uji keabsahan data yang dikumpulkan sehingga tidak ditemukan informasi yang salah atau yang tidak sesuai dengan konteksnya. Untuk itu peneliti perlu melakukan pemeriksaan keabsahan data melalui uji kredibilitas (*credibility*). Untuk menentukan hasil penelitian dapat ditransfer ke wilayah lain, maka perlu dilakukan uji transferabilitas (*transferability*). Adapun untuk mengetahui reabilitas dapat dilakukan dengan melalui uji dependibilitas (*dependability*) dan untuk mengetahui hasil penelitian benar dapat pula dikaji ulang kesesuaian antara proses dan produk melalui uji komformitas (*confirmability*).²²⁵

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengecekan keabsahan data menggunakan tiga cara yaitu:

1. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data berdasarkan "seberapa tinggi derajat ketekunan peneliti di dalam melakukan kegiatan pengamatan". "Ketekunan" adalah sikap mental yang disertai dengan ketelitian dan keteguhan di dalam melakukan pengamatan untuk memperoleh data penelitian. Adapun "pengamatan", merupakan proses yang kompleks, yang tersusun dari proses biologis

²²⁵ Sugiyono, *Motede Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 366.

(mata, telinga) dan psikologis (daya adaptasi yang didukung oleh sifat kritis dan cermat).²²⁶

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara ini, maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis.²²⁷ Meningkatkan ketekunan ibarat mengecek soal-soal ujian, atau meneliti kembali tugas dan makalah yang telah dikerjakan, ada yang salah atau tidak. Demikian juga dengan meningkatkan ketekunan, maka peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati.²²⁸

Sebagai bekal peneliti untuk meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti. Dengan membaca ini maka wawancara peneliti akan semakin luas dan tajam, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan itu benar/dipercaya atau tidak.²²⁹

Ketekunan pengamatan ini dilaksanakan peneliti melalui pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap peran kepala sekolah sebagai supervisor, model supervisi yang digunakan oleh kepala sekolah, pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melakukan supervisi terhadap guru, teknik yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi guna peningkatan etos kerja guru, hasil dari supervisi meningkatkan etos kerja guru, kendala yang dihadapi saat pelaksanaan supervisi di MTs Al-Isam Joresan.

2. Perpanjangan pengamatan

Dengan perpanjangan pengamatan peneliti akan kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber yang pernah ditemui maupun

²²⁶ Shidiq dab Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, vol. 53, p. 92-93.

²²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* 366.

²²⁸ Ibid, 370.

²²⁹ Ibid, 371.

yang baru. Dengan perpanjangan pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan nara sumber akan semakin terbentuk, semakin akrab (tidak ada jarak lagi), semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi. Bila telah terbentuk, maka telah terjadi kewajaran dalam penelitian, di mana kehadiran peneliti tidak lagi mengganggu perilaku yang dipelajari.²³⁰

Peneliti melaksanakan penelitian di MTs Al-Islam Joresan dimulai bulan Januari 2022 dan sampai pada pertengahan Maret 2022. Namun, ada data yang kurang valid, maka peneliti melaksanakan perpanjangan pengamatan sampai pada awal April 2022.

3. Triangulasi

Menurut William Wiersma *Triangulation is qualitative cross-validation. It assesses the sufficiency of the data according to the convergence of multiple data sources or multiple data collection procedures.* Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, triangulasi waktu.

a. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas data tentang peran kepala sekolah sebagai supervisor, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dilakukan ke bawahan yang dipimpin, dan ke teman kerja merupakan kelompok kerjasama. Data dari kedua sumber tersebut, tidak bisa dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik dari dua sumber data tersebut dengan data yang

²³⁰ Shidiq dan Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, Vol. 53, p.90-91 .

telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan kedua sumber tersebut.²³¹

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.²³²

c. Triangulasi waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.²³³

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi sumber dan teknik. Proses dari validasi data menggunakan triangulasi sumber, maka peneliti melakukan wawancara ulang dengan beberapa sumber yang berbeda namun masih memiliki keterkaitan dengan penelitian ini. Sehingga proses yang didapat dari sumber yang satu

²³¹ Shidiq dan Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, Vol. 53, p., 94-95 .

²³² Sugiyono, *Motede Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 373-374.

²³³ Shidiq and Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, Vol. 53, p.95-96 .

sudah bisa dan teruji kebenarannya apabila dibandingkan dengan sumber yang berbeda. Peneliti juga menggunakan triangulasi teknik yakni membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi, serta hasil wawancara dari sumber yang berkaitan.

H. TAHAPAN-TAHAPAN PENELITIAN

Menurut Lexy J. Moleong tahapan ini terdiri dari tahap pra-lapangan, pekerjaan lapangan, dan tahap analisa data.

1. Tahap pra-lapangan

Tahap-tahap pra-lapangan berkaitan dengan penyusunan rancangan penelitian, memilih lapangan/lokasi penelitian, mengurus surat perizinan penelitian, menjajaki dan menilai lokasi/lapangan, dan memanfaatkan informan yang ada di lapangan, mempersiapkan perlengkapan penelitian.²³⁴

2. Tahap pekerjaan lapangan

Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penelitian menggunakan metode yang telah ditentukan. Tahapan pada pekerjaan lapangan adalah memahami latar penelitian dan persiapan diri meliputi pembatasan latar dan peneliti, penampilan, pengenalan hubungan peneliti dilapangan dan jumlah waktu studi.²³⁵

3. Tahap analisa data

Tahap ini merupakan tahap di mana peneliti melakukan analisis data yang telah diperoleh, baik dari informan maupun dokumen-dokumen pada tahap sebelumnya. Tahap ini diperlukan sebelum peneliti menulis laporan penelitian.²³⁶ Analisa data

²³⁴ Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, 127.

²³⁵ Shidiq and Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*, vol. 53, p., 34 .

²³⁶ Ibid, 38.

berlangsung selama proses pengumpulan data dan pada setelah selesai pengumpulan data.²³⁷



²³⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 336.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM LATAR BELAKANG

1. Sejarah Singkat²³⁸

Sejarah berdirinya Pondok Pesantren “Al-Islam” yang berlokasi di desa Joresan Kecamatan Mlarak Kabupaten Ponorogo Jawa Timur dilatar belakangi oleh keadaan krisis kualitas kehidupan umat Islam Indonesia khususnya di Ponorogo pada tahun enam puluhan. Pada masa itu sarana pengembangan kehidupan umat Islam, kaderisasi umat Islam, dan anak-anak putus sekolah sebagai akibat dari keterbelakangan dan kemiskinan yang masih melingkupi kehidupan sebagian besar masyarakat Ponorogo, terutama yang tinggal di daerah pedesaan.

Meskipun di Ponorogo telah lama berdiri beberapa lembaga pendidikan Islam yang berpaham Islam Modernis, namun keberadaannya terlanjur dianggap sebagai tempat menuntut ilmu kaum priyayi yang tak terjangkau Wong Cilik, sehingga keterbelakangan dan kenihilan ilmu pengetahuan masih juga memprihatinkan.

Kondisi tersebut menggugah kepedulian ulama yang tergabung dalam Majelis Wakil Cabang Nahdlatul Ulama (MWC-NU) Kecamatan Mlarak untuk ikut serta memerangi keterbelakangan pendidikan dalam masyarakat. Dalam pertemuan MWC-NU kecamatan Mlarak pada waktu itu diketuai oleh KH. Imam Syafaat kepedulian tersebut dirumuskan dalam agenda rapat yang membahas pendirian sebuah lembaga pendidikan Islam tingkat menengah di Kecamatan Mlarak.

Kemudian untuk lebih menguatkan Visi, Misi dan tujuan didirikannya lembaga pendidikan Islam tersebut diadakan pertemuan ulang sebanyak dua kali. Yang pertama di rumah KH. Hasbullah desa Joresan Mlarak yang bertepatan dengan peringatan Haul

²³⁸ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor:01/D/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Almarhum Kyai Muhammad Thoyyib pendiri desa Joresan. Pertemuan yang kedua di rumah salah satu tokoh NU Mlarak KH. Abdul Karim dari desa Joresan.

Pada pertemuan selanjutnya yakni di rumah KH. Imam Syafaat di desa Gandu Mlarak Ponorogo yang dihadiri oleh tokoh-tokoh Nahdliyyin seperti : KH. Imam Syafaat, KH. Maghfur Hasbullah, KH. Mahfudz Hakiem, BA, Kafrawi, H. Farhan Abdul Qodir, K. Qomari Ridwan, K. Imam Mahmudi, Ibnu Mundzir, Bazi Haidar, K. Markum, Ashmu'i Abdul Qodir, Ahmad Hudlari Ibnu Hajar, dan Hirzuddin Hasbullah, berkat ridlo Allah SWT. lahirlah cikal bakal Pondok Pesantren Al-Islam, tepatnya pada tanggal 12 Muharram 1386 H bertepatan dengan tanggal 2 Mei 1966 M.

Pada awalnya bernama Madrasah Tsanawiyah "Al-Islam". Kemudian setelah berjalan selama empat tahun, setelah adanya kelas IV akhirnya namanya ditambah dengan Madrasah Tsanawiyah Aliyah "Al-Islam", meskipun keberadaan Madrasah Tsanawiyah Aliyah "Al-Islam" diprakarsai oleh para ulama NU, namun Pondok Pesantren Al-Islam tetap berdiri untuk semua golongan. Dan alhamdulillah sampai saat ini dengan seribu tiga ratus santri yang datang dari berbagai lapisan masyarakat seluruh Indonesia menepiskan pandangan bahwa Pondok Pesantren "Al-Islam" didirikan hanya untuk warga Nahdliyyin semata.

Akte Notaris Yayasan Islam Al-Islam Richardus Nagkih Sinulingga, SH. Nomor 74 Tanggal 17 September 1982, disempurnakan dengan Akte Perubahan oleh Ny. Kustini Sosrokusumo, SH Nomor 16 Tanggal 26 Januari 1989.

Adapun tokoh pendirinya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Tokoh Pendiri

No.	Nama	Alamat
1.	KH. Imam Syafaat	Gandu Mlarak Ponorogo
2.	KH. Maghfur Hasbullah	Joresan Mlarak Ponorogo
3.	KH. Mahfudz Hakiem, BA	Gandu Mlarak Ponorogo

4.	Kafrawi	Joresan Mlarak Ponorogo
5.	H. Farhan Abdul Qodir	Joresan Mlarak Ponorogo
6.	Ibnu Mundzir Abdul Karim	Joresan Mlarak Ponorogo
7.	Bazi Haidar Abdul Karim	Joresan Mlarak Ponorogo
8.	K. M a r k u m	Wonojati Suren Mlarak Ponorogo
9.	Ahmad Hudlori Ibnu Hajar	Joresan Mlarak Ponorogo
10.	K. Hirzuddin Hasbullah	Joresan Mlarak Ponorogo
11.	Asmu'i Abdul Qodir	Joresan Mlarak Ponorogo
12.	Tumiran Ahmadi	Gandu Mlarak Ponorogo
13.	K. Moh. Qomari Ridwan	Gandu Mlarak Ponorogo
14.	K. Imam Mahmudi	Bajang Mlarak Ponorogo
15.	Mohammad Yasa'	Jalen Ngrukem Mlarak Ponorogo
16.	H. Masruri	Jalen Ngrukem Mlarak Ponorogo

Dari mulai berdiri hingga sekarang yang memimpin MTs Al-Islam Joresan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Sejarah kepala Madrasah MTs Al-Islam Joresan

No	Nama Kepala Madrasah	Masa Jabatan
1	Abdul Mu'in	1966-1990
2	Hadi Suminto	1991-2008
3	Imron Ahmadi, S.Ag	2009-sekarang

2. Letak Geografis

Pondok Pesantren "Al-Islam" Joresan terletak 15 KM dari ibukota Kabupaten Ponorogo, tepatnya di desa Joresan Kecamatan Mlarak, sesuai dengan Visi dan Misi Pondok, sangatlah cocok sekali dengan kondisi ekonomi masyarakat pedesaan yang mayoritas petani yang berpenghasilan rendah, meskipun di Kecamatan Mlarak banyak sekali Pondok Pesantren dan lembaga pendidikan, namun keberadaan Ponpes Al-Islam

sangatlah dibutuhkan oleh masyarakat sekitar Kecamatan Mlarak sampai luar daerah bahkan luar Pulau Jawa. Untuk menuju ke lokasi Pondok Pesantren Al-Islam sangatlah mudah, karena dekat dengan jalur transportasi umum.²³⁹

3. Visi dan Misi

VISI : Pondok yang berwawasan keagamaan, berorientasi pada perubahan, disiplin dan berkualitas.

MISI : Terciptanya generasi muslim yang berbudi pekerti luhur, trampil, dinamis dan cinta almamater.

Visi Pondok Pesantren Al-Islam disusun dengan mengacu pada kaidah-kaidah standar pendidikan yang dikembangkan kedalam indikator-indikator untuk memenuhi standar pendidikan nasional dengan penjabaran program sebagai berikut :²⁴⁰

a. Program Pengembangan Kualitas Pendidikan, meliputi:

- 1) Terwujudnya pengembangan Pendidikan dan jurusan
- 2) Terwujudnya pengembangan kurikulum dan silabus inti dan institusional yang relevan
- 3) Terlaksananya proses Belajar Mengajar yang aktif, kreatif, efektif, inovatif dan menyenangkan
- 4) Unggul dalam prestasi baik Agama maupun umum
- 5) Terwujudnya standart penilaian pendidikan yang akuratif

b. Program Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

- 1) Terwujudnya profesionalisme tenaga edukatif
- 2) Berkembangnya kinerja administrasi perkantoran
- 3) Berkembangnya kinerja tenaga penunjang dan staf pelaksana yang trampil
- 4) Unggul dalam manajemen lembaga yang prospektif

c. Program Pengembangan Sarana dan Prasarana

²³⁹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor:02/D/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁴⁰ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor:03/D/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Meningkatnya Sarana dan Prasarana yang representatif, meliputi : ruang Belajar, Ruang Guru, Ruang Direktur dan Kepala Madrasah, Ruang Administrasi, Ruang Perpustakaan, Ruang Laboratorium, Ruang Pertemuan, Ruang Kesenian dan Auditorium penunjang kegiatan.

d. Program Pengembangan Sumber dana yang memadai

- 1) Terwujudnya sumber dana yang memadai
- 2) Terwujudnya program kegiatan Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (APBM)
- 3) Terwujudnya sistem pengelolaan keuangan yang practicable dengan base data keuangan
- 4) Terwujudnya sistem pelaporan keuangan yang terpercaya
- 5) Terlaksananya sistem pengawasan keuangan yang selektif

e. Program Kesiswaan dan Alumni

- 1) Terwujudnya organisasi Santri yang proaktif, kreatif, konstruktif berwawasan luas
- 2) Terwujudnya program kegiatan Santri dalam wadah Organisasi Pelajar Al-Islam (OPMI). Unit Forum kegiatan Santri Ilmiah (FOLSA) dalam unit kegiatan Kerohanian, Seni Budaya, dan Sosial
- 3) Terwujudnya komunikasi inter dan antar Santri secara intern dan ekstern Pondok
- 4) Terwujudnya pembinaan, diklat kepemimpinan dan keorganisasian serta manajemen administrasi organisasi Santri yang kreatif
- 5) Terjalinnnya komunikasi Antar Santri dengan seluruh komponen Masyarakat
- 6) Terwujudnya kegiatan kompetitif Santri secara ilmiah, akademis, seni budaya dan ajang kreativitas santri secara intern dan ekstern

- 7) Terciptanya kegiatan Santri dalam unjuk karya siswa Sekolah Dasar/MI, Madrasah Tsanawiyah/SMP untuk menjaring potensi dan promosi

f. Program Kerjasama

- 1) Terjalannya kerjasama dengan pemerintah
- 2) Terjalannya kerjasama antar Pondok Pesantren
- 3) Terjalannya kerjasama lembaga lain
- 4) Terjalannya kerjasama dengan luar negeri

g. Program Unsur Penunjang Kegiatan

- 1) Terwujudnya ruang perpustakaan yang interpretatif
- 2) Terwujudnya laboratorium micro teaching dan bahasa
- 3) Terwujudnya masjid dan Asrama Santri sebagai islamic centre non akademik

Misi Pondok Pesantren Al-Islam Berdasarkan indikator-indikator yang telah dirumuskan tersebut, maka Pondok pesantren Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo menjabarkan kedalam program sebagai berikut :²⁴¹

a. Program Peningkatan Kualitas Pendidikan, meliputi:

- 1) Terwujudnya pengembangan Jurusan dan program studi baru
 - a) Mengembangkan Sekolah Umum yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja
 - b) Mengembangkan Pusat Pelayanan Pembelajaran Manual, menjadi program teknologi Multimedia.
- 2) Terwujudnya pengembangan kurikulum dan silabus inti dan institusional yang relevan
 - a) Merumuskan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) / Institusional
 - b) Membuat pemetaan Kurikulum Satuan Pendidikan

²⁴¹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor:04/D/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

- c) Menjabarkan Silabus Semua Mata Pelajaran
 - d) Mewujudkan rumusan Sistem Penilaian (Sisnil) yang akurat
 - e) Menyusun Kurikulum dan Silabus Institusional
- 3) Terlaksananya proses Belajar Mengajar yang aktif, kreatif, efektif, inovatif dan menyenangkan
- a) Melaksanakan Pembelajaran sesuai dengan Kurikulum Depag/Diknas/Pondok
 - b) Menyelenggarakan Pembelajaran secara kreatif, produktif dan inovatif
 - c) Menyelenggarakan Proses Belajar mengajar dalam kelas yang menyenangkan
 - d) Menciptakan budaya disiplin dalam kemandirian dan mandiri dalam kedisiplinan
- 4) Unggul dalam prestasi akademik dan non akademik
- a) Melakukan sosialisasi tentang kesadaran standar kelulusan kepada Para Santri
 - b) Melaksanakan pembelajaran dengan beragam strategi dan metode (learning style) dalam usaha peningkatan nilai akademik
 - c) Mengakses pedoman dan petunjuk sebagai kelengkapan tercapainya keberhasilan prestasi akademik
 - d) Mengintensifkan program reward bagi Santri yang berprestasi
 - e) Mengintensifkan Unit Kegiatan Santri Seni Budaya, Olah raga, Kerohanian, Bakti Sosial
 - f) Mendisiplinkan pelaksanaan program tata tertib dalam proses Belajar Mengajar, ujian maupun kegiatan non akademik.
- 5) Terwujudnya standar penilaian pendidikan yang akuratatif

- a) Melaksanakan pengembangan perangkat/model-model penilaian pembelajaran
 - b) Melaksanakan implementasi model evaluasi
- b. Program Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
- 1) Terwujudnya profesionalisme tenaga edukatif
 - a) Guru melaksanakan pembelajaran secara aktif, kreatif, efektif, inovatif, menyenangkan
 - b) Guru memiliki kompetensi dalam membuat desain pembelajaran dan mengimplementasikannya
 - c) Guru sanggup meningkatkan kelayakan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi
 - d) Guru sanggup mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat), WORKSHOP, Seminar, di tingkat Lokal, regional maupun nasional
 - 2) Terwujudnya kinerja administrasi akademik dan perkantoran
 Tenaga kependidikan (TU, Staf dan karyawan) mampu bekerja secara intensif
 - 3) Terwujudnya tenaga penunjang akademik dan staf pelaksana yang trampil
 - a) Memujudkan perencanaan kerja, deskripsi kerja dan koordinasi kerja dalam pengawasan secara struktural yang sinergis
 - b) Tenaga Tata Usaha menyelenggarakan keadministrasian, surat menyurat dan pengelolaan kearsipan yang selektif
 - c) Tenaga Tata Usaha mengatur pengelolaan Keuangan, Inventaris dan Operasional lembaga, Sarana dan Prasarana berkoordinasi dengan Yayasan dan Kepala Madrasah
 - 4) Unggul dalam manajemen lembaga yang prospektif

- a) Kepala Madrasah mampu mengelola tenaga pendidikan dan kependidikan secara profesional
 - b) Meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidik maupun tenaga kependidikan secara selektif
- c. Program Pengembangan Sarana dan Prasarana
- Meningkatnya Sarana dan Prasarana Ponpes Al-Islam yang representatif, meliputi : ruang Belajar, Ruang Guru, Ruang Pimpinan/Kepala Madrasah, Ruang Administrasi, Ruang Perpustakaan, Ruang Laboratorium, Ruang Pertemuan, Ruang Kesenian
- 1) Melengkapi kebutuhan ruang Belajar, ruang pimpinan, ruang Guru, ruang administrasi, ruang perpustakaan sesuai dengan kebutuhan
 - 2) Menyediakan laboratorium bahasa dan Laboratorium IPA yang nyaman
 - 3) Menyediakan ruang presentasi/pertemuan, atau auditorium yang representatif
 - 4) Menciptakan taman Kampus Pondok yang asri
 - 5) Mengadakan kerjasama dalam penyediaan logistik bagi Sekolah, seperti koperasi dan atau toko, fotocopy dan lain-lain
 - 6) Melengkapi media, bahan dan alat pembelajaran
 - 7) Melengkapi sarana pendidikan
 - 8) Penyediaan dan perbaikan prasarana pendidikan
 - 9) Melengkapi sarana kegiatan ekstrakurikuler
 - 10) Melengkapi sarana untuk penerapan tata tertib Guru dan Santri
- d. Program Pengembangan Sumber dana yang memadai bagi Ponpes Al-Islam
- 1) Terwujudnya sumber dana yang memadai
 - a) Pengadaan sumber dana dari SPP Santri
 - b) Pengadaan dana dari sumbangan insidental
 - c) Pengadaan sumbangan dana dari uang gedung
 - d) Mengajukan usulan dana dari APBD

- e) Mengajukan usulan dari dana APBN
 - f) Mengajukan usulan dana dari Depag RI
 - g) Mengajukan dana Grant dari Pemerintah Pusat
 - h) Pengadaan Donatur dari Alumni dan Investor
- 2) Terwujudnya program kegiatan Anggaran Pendapatan dan Belanja Pondok (APBP)
 - a) Merumuskan APBP dan mensosialisasikan kepada seluruh Santri dan Guru secara Transparan
 - b) Menyusun biaya Investasi dan Operasional lembaga dalam jangka setiap 1 tahun anggaran
 - 3) Terwujudnya sistem pengelolaan keuangan yang practicable dengan base data keuangan
 - a) Melaksanakan sistem keuangan menggunakan multi media dengan aplikasi keuangan dan akuntansi
 - b) Melakukan pengarsipan dalam microsoft/arsip software
 - 4) Berkembangnya sistem pelaporan keuangan yang terpercaya
 - 5) Menyusun pelaporan secara terbuka dan praktis
 - 6) Terlaksananya sistem pengawasan keuangan yang selektif. Melakukan kontrol dalam penyelenggaraan keuangan
- e. Program Santri dan Alumni
- 1) Terwujudnya organisasi Santri yang proaktif, kreatif, konstruktif berwawasan luas
 - a) Membentuk organisasi Santri Al-Islam (OPMI) melalui perencanaan, pengorganisasian, pemilihan potensi dan kompetensi, koordinasi, pengendalian dan administrasi organisasi serta pembiayaan yang sistematis.
 - b) Melakukan pembinaan bidang organisasi dan pelatihan
 - 2) Terwujudnya komunikasi inter dan antar Santri secara intern dan ekstern

- a) Menjalin KERJASAMA dalam Organisasi Santri dalam wadah OPMI
 - b) Menciptakan even kegiatan kolaborasi dari beberapa Sekolah/Madrasah di sekitarnya
 - c) Menciptakan forum diskusi ilmiah dan tukar pendapat dalam pengembangan keorganisasian
- 3) Terwujudnya pembinaan, diklat kepemimpinan dan keorganisasian serta manajemen administrasi organisasi Santri yang kreatif
 - a) Menyelenggarakan diklat/penataran kepemimpinan, organisasi dan administrasi organisasi
 - b) Melaksanakan pembinaan dan pembekalan mental berorganisasi
 - 4) Terwujudnya kegiatan kompetitif Santri secara ilmiah, akademis, seni budaya dan ajang kreativitas Santri secara intern dan ekstern. Menyelenggarakan kegiatan kompetitif/lomba-lomba antar pelajar tingkat SD/MI dan SMP/MTs di lingkungan kampus
 - 5) Terciptanya kegiatan Santri dalam unjuk karya siswa SD/MI dan SMP/MTs untuk menjangkau potensi dan promosi. Membentuk forum diskusi ilmiah dan unjuk karya pelajar
- f. Program Kerjasama
- 1) Terjalinnnya kerjasama dengan pemerintah
 - a) Menciptakan kerjasama Bidang akademis, sosial, kesehatan dan ketertiban
 - b) Membantu dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan di dinas Pendidikan/depag
 - 2) Terjalinnnya kerjasama antar Sekolah/Madrasah
 - 3) Terjalinnnya kerjasama lembaga lain
- g. Program Unsur Penunjang Kegiatan
- 1) Terwujudnya ruang perpustakaan yang interpretatif

- a) Melengkapi hard ware pelayanan perpustakaan
 - b) Penertiban pengunjung
 - c) Pendataan dan analisis pengunjung
 - d) Melengkapi kebutuhan buku materi, referensi dan penunjang mata Pelajaran
 - e) melengkapi data base pengguna perpustakaan
- 2) Terwujudnya laboratorium Komputer, IPA dan Bahasa
- a) pengadaan gedung/ruang Laboratorium
 - b) pengadaan kebutuhan sarana praktikum
 - c) menunjuk pengelola ruang Laboratorium
- 3) Terwujudnya masjid dan Asrama Santri
- a) Menyiapkan fasilitas masjid untuk kegiatan Santri dan Kerohanian
 - b) Mengadakan jadwal rutin shalat jamaah
 - c) Memperbaiki dan melengkapi fasilitas masjid

4. Tujuan

Tujuan Pendidikan Nasional adalah meningkatkan kualitas manusia Indonesia, yaitu yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian, berdisiplin, bekerja keras, tangguh, bertanggungjawab, mandiri, cerdas, dan trampil, sehat jasmani dan rohani, memperdalam cinta tanah air, mempertebal semangat kebangsaan, dan rasa kesetiakawanan sosial, percaya diri sendiri, sikap dan perilaku yang kreatif dan inovatif, sehingga mampu mewujudkan manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya sendiri serta bersama-sama bertanggungjawab atas pembangunan bangsa.

Atas dasar tujuan pendidikan nasional tersebut diatas, maka tujuan pendidikan Pondok pesantren Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo adalah :²⁴²

a. Tujuan Umum

²⁴² Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor:05/D/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Membantu pemerintah Republik Indonesia dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia sesuai dengan Undang Undang Dasar 1945 dan Garis Garis Besar Haluan Negara yang berazaskan Pancasila, serta menghasilkan tenaga-tenaga pembangunan dalam bidang-bidang keahlian tertentu, yang sesuai dengan jurusan yang ada.

b. Tujuan Institusional

Mewujudkan tamatan Muslim yang berkualitas, berakhlak mulia, cakap, percaya pada diri sendiri, dan berguna bagi masyarakat dan negara, beramal menuju terwujudnya masyarakat yang diridhoi Allah SWT.

- 1) Mewujudkan Sekolah sebagai lembaga pendidikan dan lembaga kader umat guna mengantarkan Santri menjadi Santri Muslim dengan kwalifikasi intelek ulama dan ulama intelek.
- 2) Mewujudkan kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan untuk pembangunan masyarakat dan negara Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang Undang Dasar 1945.

c. Tujuan Pengembangan :

- 1) Mengembangkan kelembagaan yang ada, misalnya, pengembangan kelembagaan, organisasi, personalia, dan peraturan-peraturan pelaksanaannya.
- 2) Mengembangkan sarana fisik, termasuk pengadaan lahan dan ruangan kegiatan dan administrasi.
- 3) Meningkatkan pengembangan anggaran pendapatan dengan meningkatkan usaha lain yang dianggap sah.

5. Keadaan Guru dan Siswa

a. Keadaan guru

MTs Al-Islam Joresan memiliki 120 orang yang terdiri dari 1 kepala sekolah, 12 tenaga kependidikan dan 107 guru. Dalam pengangkatan guru MTs al-Islam

Joresan diprioritaskan yang alumni al-Islam, terkhusus untuk guru PAI dan Bahasa arab. Selain tersebut masih ada toleran apabila sekolah sangat membutuhkan guru sesuai dengan mata pelajaran yang memerlukan guru tambahan.²⁴³

Tingkat pendidikan guru di MTs Al-Islam sudah dapat dikatakan cukup, karena banyak guru yang sudah menyanggah gelar S-1. Dari jumlah guru secara keseluruhan guru yang lulus SMA/ sederajat ada 4 orang, yang D3 ada 1 orang, S-1 ada 93 orang, S-2 ada 10 orang. Yang sudah bersertifikasi ada 48 orang. Selain itu ada guru yang rangkap jabatan, selain sebagai guru ada juga yang rangkap jabatan menjadi waka kesiswan, waka kurikulum, waka pengajaran, dan lain-lain. Berikut data guru di MTs Al-Islam Joresan.

Tabel 4.3 Daftar Guru²⁴⁴

No.	Nama	L P	Pendidikan Terakhir	Jurusan	Mengajar Bidang Study	Status Sertifikasi
1	Agus Budiono, S.Pd	L	S1	MIPA	IPA	Sudah
2	Aham Farisi, S.Pd.I	L	S1	Matematika	Matematika, TIK /Prakarya	Belum
3	Ahmad Bangid, S.Pd.I	L	S1	PAI	PAI	Sudah
4	Ahmad Hisam, S.H	L	S1	Hukum Keluarga Islam (Ahwal Syakhshiyah)		Belum
5	Ahmad Iqdamuddin, S.Pd., S.Ag	L	S1	Pendidikan Bahasa dan Seni	Bahasa Inggris	Sudah
6	Ahmad Kohari, S.Pd.I	L	S1	PAI	Al Qur`an Hadist	Sudah
7	Ahmad Reza Ahsani, S.Pd	L	S1	PAI	IPS	Belum
8	Ahmad Zaenun, S.Pd.I	L	S1	PAI	Al Qur`an Hadist	Sudah

²⁴³ Berdasarkan hasil wawancara dengan waka kurikulum MTs Al-Islam Bu Zayyini Rusyda Mustarsyidah, Senin 21 Februari 2022

²⁴⁴ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor:06/D/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

9	Andiana Habibi, S.Pd	L	S1	Bahasa dan Sastra Indonesia	Bahasa Indonesia	Belum
10	Anie Murtafi` Amna, S.SGr	L	S1	Bahasa Inggris	Bahasa Inggris	Sudah
11	Ariful Huda, S.Pd.I	L	S1	PAI	Bahasa Arab & Ushul Fiqih	Sudah
12	Deden Tasmara, S.Pd	L	S1	PBA	Bahasa Arab, Al-Qur'an, Tajwid	Belum
13	Dimas Aldilla Akmal, M.Pd.I	L	S2	S1 PAI / S2 PAI	Penjas Orkes & SBK	Belum
14	Drs. Im. Hambali	L	S1	PAI	Bahasa Arab	Sudah
15	Drs. Ruslan Abdul Ghony	L	S1	PAI	Bahasa Arab	Sudah
16	Drs. Syaifudin Zuhri	L	S1	PAI	Aqidah Akhlak	Sudah
17	Drs. Yateni	L	S1	PAI	PKn	Sudah
18	Fredi Romadhon, S.Pd	L	S1	Bahasa Inggris	IPS & SKI	Belum
19	Hamim Mustofa Yazid S.Pd	L	S1			Belum
20	Imam Asrofi, S.Pd	L	S1	Pendidikan PPKN	PPKN	Belum
21	Imam Khoironi, S.Pd.I	L	S1	PBA	SKI, Al-Qur'an & Tajwid	Belum
22	Imron Ahmadi, S.Ag	L	S1	Peradilan Agama	SKI	Sudah
23	Invandri Kusuma, S.Pd	L	S1	Pendidikan	Bahasa Indonesia	Belum
24	Iwan Suryanto, S.Th.I	L	S1	Ushuludin	PAI	Belum
25	Jaryanto, SE	L	S1	Ekonomi	IPS	Sudah
26	K. Nasrul Huda	L	SLTA	-	Tafsir & Ta'lim	Belum
27	Kusairi, S.Pd.I	L	S1	PAI	Bahasa Arab	Sudah
28	Misbahudduja	L	SLTA	-	SKI	Belum
29	Misnan, S.Pd.I	L	S1	PAI	Bahasa Arab	Sudah
30	Moh. Dimyati, S.Ag	L	S1	PAI	Penjas Orkes	Belum
31	Mohammad Nasrudin, S.Pd	L	S1	Pendidikan Bahasa dan Seni	Bahasa Inggris	Sudah
32	Mohammad Zaenal Abidin, S.H	L	S1	Syari'ah(Mua malah)		Belum

33	Mu`tasim, S.Pd.I	L	S1	PAI	IPS	Sudah
34	Mufid Ahsan Rofiqi, S.Pd.Si	L	S1	Pendidikan Biologi	IPA	Belum
35	Muh. Amin Setyadin, S.Pd.I	L	S1	PAI	Aqidah Akhlak	Sudah
36	Muh. Yahya, S.Ag	L	S1	PAI	IPS	Sudah
37	Muhamad Mahmudi, S.Ag	L	S1	PAI	Bahasa Arab	Sudah
38	Muhammad Irfan Riyadi, M.Pd	L	S2	Manajemen Pendidikan Agama Islam		Belum
39	Muhammad Lutfi Mudzakkir, S.Si	L	S1	MIPA	IPA	Sudah
40	Muhammad, BA	L	D3	PAI	Muatan Lokal	Belum
41	Munirul Ikhwan	L	SLTA		Bahasa Arab	Belum
42	Nuril Huda, S.Ag	L	S1	Syari`ah	Fikih	Belum
43	Puryono, S.Pd.I	L	S1	PAI	Bahasa Arab	Sudah
44	Samuji, S.Pd.I	L	S1	PAI	Muatan Lokal	Sudah
45	Sujono, S.Pd.I	L	S1	PAI	Bahasa Arab	Sudah
46	Syahri, S.Pd.I	L	S1	PAI	Bahasa Arab	Sudah
47	Wahib Ahmadi, S.Pd	L	S1	Pendidikan Bahasa dan Seni	Bahasa Indonesia	Sudah
48	ZM. Abid Muhammady, M.Pd	L	S2	PAI	Shorof	Belum
49	Agi Kusumaningtyas Pratiwi, S.Pd	P	S1	Matematika	Matematika	Belum
50	Ahsana Matswaya Maulida, S.Pd	P	S1	PAI	Fikih, Bahasa Arab, Imla'	Belum
51	Amini, S.Pd	P	S1	Pendidikan Bahasa dan Seni	Matematika	Sudah
52	Ani Purnami, S.Pd	p	S1	Pendidikan Bahasa dan Seni	Bahasa Indonesia	Belum
53	Anik Husana, S.Hum	P	S1	Sastra Inggris	Bahasa Inggris & bahasa Arab	Belum
54	Anny Kholilatul Muthi'ah, S.H	P	S1	Syari'ah		Belum
55	Azizatul Chotimah, S.Pd.I	P	S1	PAI	Al Qur`an Hadist	Sudah

56	Binti Rukayah, S.Pd.I	P	S1	PAI	Bahasa Arab	Sudah
57	Dra. Mariatul Indasah	P	S1	Peradilan Agama	IPS	Sudah
58	Dyah Fauziana, M.Pd	P	S2	S1 Bahasa Inggris / S2 MPI	Bahasa Inggris & Prakarya	Belum
59	Elyn Nuryana, S.Pd.I	P	S1	PAI	Aqidah Akhlak	Sudah
60	Endah Dwi Styani, S.Pd	P	S1	Pendidikan Fisikan	IPS	Belum
61	Endang Kusrini, S.Pd	P	S1	Pendidikan Bahasa dan Seni	Bahasa Inggris	Sudah
62	Ervina Dwijayanti, M.Pd.I	P	S2	S1 PAI / S2 MPI	Fiqih & SBK	Belum
63	Esriyani, S.Ag	P	S1	PAI	Bahasa Indonesia	Sudah
64	Hani`atul Mufidah, S.Pd.I	P	S1	PAI	Bahasa Arab	Sudah
65	Herlina Apriliya Nuansa, S.Pd	P	S1	Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia	SBK & Bahasa Indonesia	Belum
66	Himmatu Zulfa, SP., S.Pd	P	S1	MIPA	IPA	Sudah
67	Ida Rahmawati, S.Pd	P	S1	Matematika	Matematika	Belum
68	Istinganah	P	SLTA	-	Fiqih	Belum
69	Ivva Muslihatin, S.Ag., S.Pd	P	S1	Pendidikan Bahasa dan Seni	Bahasa Indonesia	Sudah
70	Jihannita, S. Pd	P	S1	Tadris IPA	IPA	Belum
71	Layly Nur Alimah, S.Pd	P	S1	PAI		Belum
72	Lina Eka Khoiriyah, S.Pd	P	S1	PAI	Bahasa Arab, Tamrin Lughoh, Imla', Khot	Belum
73	Miftah Alfati, SE	P	S1	Manajemen	IPS	Belum
74	Munawarotul Adhimah, S.H	P	S1	Syari`ah	Bahasa Arab	Belum
75	Nabila Royyanatul Hikmah, S.Pd	P	S1	Pendidikan Biologi	IPA	Belum
76	Nadiyah Rif`atul `Azizah, M.Pd	P	S2	S1 Pendidikan Biologi / S2 Pendidikan Sains (IPA)	IPA	Belum

77	Nevi Aida, S.Pd	P	S1	Pendidikan Bahasa Arab		Belum
78	Nia Resti Rahayu, S.Pd	P	S1	Pendidikan Matematika	Matematika & TIK	Belum
79	Nur Badriyah, S.Pd.I	P	S1	PAI	Bahasa Arab	Sudah
80	Nurlaila Zakiyatul Af-idah, S.Pd	P	S1	Pendidikan Matematika	Matematika	Belum
81	Nurul Istiqomah S. Pd	P	S1	Pendidikan Bahasa Arab		Belum
82	Nurul Sholekhah, S.Pd	P	S1	PBSI (Pend. Bahasa dan Sastra Indonesia)	Bahasa Indonesia	Belum
83	Partini, S.Pd.I	P	S1	PAI	Bahasa Arab	Sudah
84	Puput Laila Hanum	P	SLTA	-	Bahasa Arab	Belum
85	Rima Tri Pratiwi, S.Pi	P	S1	Sosial Ekonomi Perikanan		Belum
86	Rohma Kusniawati, S.Pd	P	S1	Bahasa Inggris	SBK dan Prakarya	Belum
87	Santi Wibiani, S.Si	P	S1	Kimia	IPA	Belum
88	Shabrina Sabila El Haq, S.Pd	P	S1	Keguruan dan Ilmu Pendidikan/Pendidikan Sejarah	SBK & IPS	Belum
89	Shofia Jauharoh Fuadah, S.Pd	P	S1	PAI		Belum
90	Siti Aisah Nurul Janah, S.Pd.I	P	S1	PAI	SKI	Sudah
91	Siti Ismiyati, S.Pd	P	S1	MIPA	Matematika	Sudah
92	Siti Khosiatun Nuroini, M.Pd.I	P	S2	PAI	Bahasa Arab	Sudah
93	Siti Masruroh, S.Ag	P	S1	PAI	Al Qur`an Hadist	Sudah
94	Siti Munasaroh, S.Pd.I	P	S1	PBA	Bahasa Indonesia	Belum
95	Siti Nurcahyani, S.Pd	P	S1	PKN	PKN & SBK	Belum
96	Siti Tarbiyatin, S.Pd.I	P	S1	PAI	Fiqih	Sudah
97	Tintin Rahmawati, S.Pd	P	S1	PKn	PKn	Sudah
98	Tita Mukhlifah Rubiarti, S.Kom	P	S1	Analist Komputer	TIK	Belum

99	Titin Zumaroh Fuadilah, S.Pd	P	S1	Tadris Bahasa Inggris	Prakarya/TIK	Belum
100	Tri Suendang, S.Pd	P	S1	Pendidikan Bahasa dan Seni	Bahasa Indonesia	Sudah
101	Ulfa Rohmahwati, S.Pd.I	P	S1	Pendidikan Bahasa Arab	Bahasa Arab	Belum
102	Ulfa Rosyida Shanti, S.Si	P	S1	Kimia	IPA&TIK	Belum
103	Umi Farida Rahmawati, M. Pd I	p	S2	Manajemen Pendidikan Agama Islam	IPS	Belum
104	Umi Rohmatin, S. Pd	P	S1	Pendidikan Bahasa Arab	Fikih, Bahasa Arab, Tamrin Lughoh, Imla', Al-Qur'an	Belum
105	Umi Supiyatin, S.Pd.I	P	S1	PAI	SKI	Sudah
106	Yayuk Sulistiani, S.Pd	P	S1	MIPA	Matematika	Sudah
107	Yuli Shofiyana, S.Pd	P	S1	Pendidikan Matematika	Matematika	Sudah
108	Zayyini Rusyda Mustarsyidah, S.Pd.I	P	S1	PAI	Aqidah Akhlak	Belum
109	Nurchahyo Mulyo	L	SLTA	-	Kepala TU	-
110	Moh. Yaqub	L	SLTA	-	Staf TU	-
111	Tanto Mulyono	L	SLTA	-	Staf TU	-
112	Muhammad Zumri, S. H. I	L	S1	Syari'ah	Staf TU	-
113	Amrudin Al Hanif, S.H.I	L	S1	Syari'ah	Staf TU	-
114	Ahmad Syahirul Alim, S. Pd	L	S1	Pendidikan Bahasa Inggris	Staf TU	-
115	Ahmad Nurul Mubarak, S. Kom	L	S1	Teknik Informatika	Staf TU	-
116	Moh. Soni Amrulloh, M.Pd.I	L	S2	PAI	Staf TU	-
117	Imam Khoiri, S. Pd.I	L	S1	PAI	Staf TU	-
118	Zakiyah Nurul Muzayyanah, SE	P	S1	Ekonomi Islam	Staf TU	-
119	Muhajir	L	SLTA	-	Pustakawan	-
120	Khoiruman	L	SLTA	-	Pesuruh	-

b. Keadaan Siswa

Jumlah siswa keseluruhan MT Al-Islam adalah 1699 dengan jumlah laki-laki 861 dan jumlah perempuan 838. Siswa tersebut dibagi menjadi beberapa rombel. Untuk kelas 1 menjadi 21 kelas dengan jumlah siswa 600, dan kelas 2 menjadi 20 kelas dengan jumlah siswa 557, dan kelas 3 menjadi 18 kelas dengan jumlah siswa 542.²⁴⁵

Tabel 4.4 Jumlah Siswa²⁴⁶

	PA	L	P	JUMLA		PA	L	P	JUMLA		PA	L	P	JUMLA
	R			H		R			H		R			H
KELAS I	A	14	16	30	KELAS II	A	12	15	27	KELAS III	A	15	15	30
	B	16	14	30		B	13	15	28		B	15	15	30
	C	15	15	30		C	12	14	26		C	15	14	29
	D	15	15	30		D	13	15	28		D	14	14	28
	E	15	15	30		E	13	15	28		E	15	14	29
	F	13	13	26		F	11	15	26		F	12	14	26
	G	13	14	27		G	11	17	28		G	12	13	25
	H	13	11	24		H	16	14	30		H	17	15	32
	I	11	12	23		I	15	14	29		I	17	15	32
	J	8	9	17		J	15	14	29		J	17	15	32
	K	14	15	29		K	14	14	28		K	17	15	32
	L	15	15	30		L	16	13	29		L	18	14	32
	M	13	17	30		M	15	14	29		M	18	14	32
	N	17	13	30		N	15	13	28		N	17	15	32
	O	13	16	29		O	15	13	28		O	18	13	31

²⁴⁵ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor:07/D/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁴⁶ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor:08/D/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

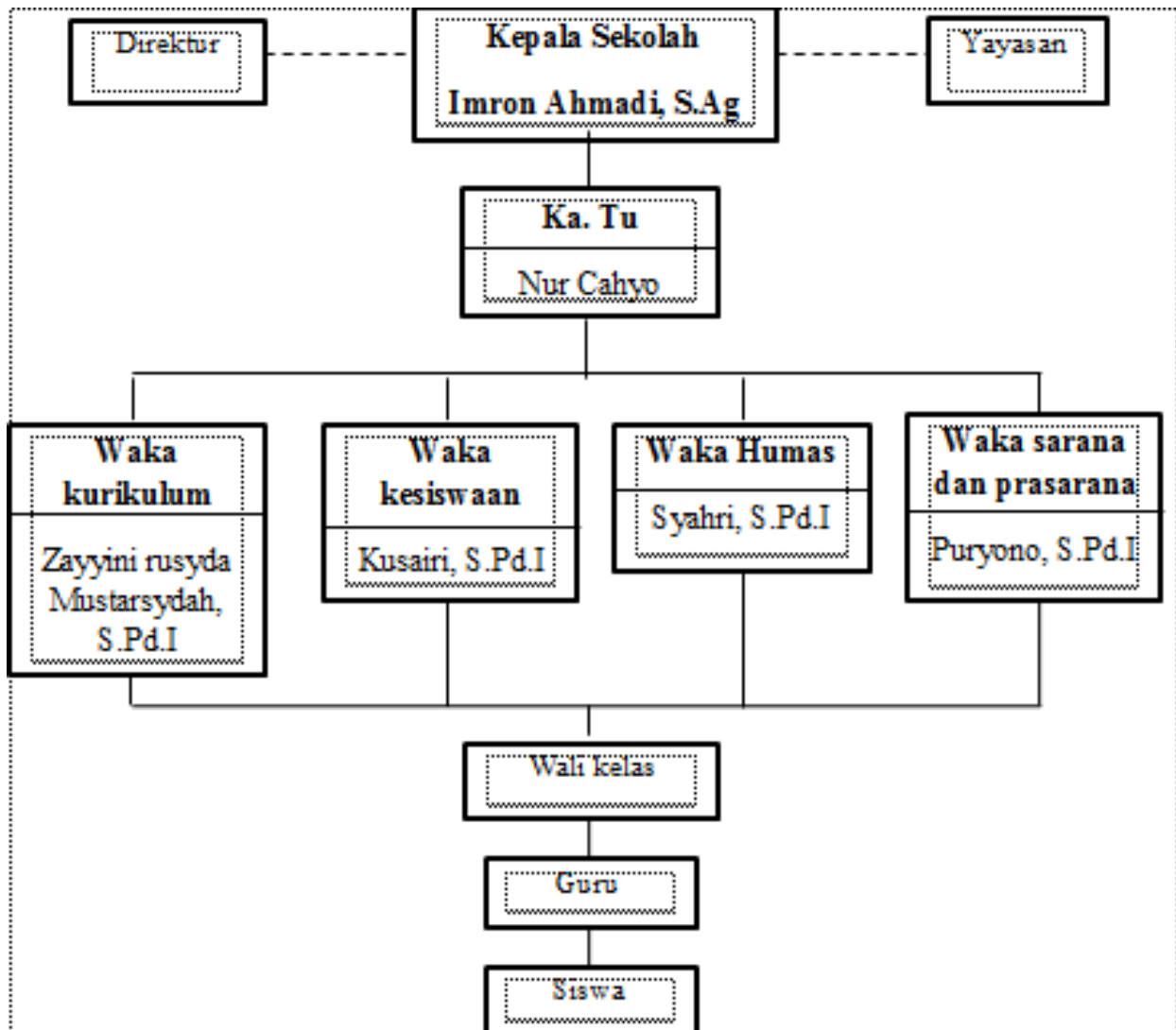
P	16	16	32
Q	15	16	31
R	14	16	30
S	14	15	29
T	16	15	31
U	15	17	32
JUMLAH	29 5	30 5	600

P	15	13	28
Q	15	12	27
R	17	11	28
S	15	11	26
T	14	13	27
JUMLAH	28 2	27 5	557

P	17	14	31
Q	16	15	31
R	14	14	28
JUMLAH	28 4	25 8	542

6. Struktur Organisasi

Sebuah organisasi tidak akan terlepas dari struktur organisasi. Peran struktur organisasi dalam sebuah organisasi sangat penting. Struktur organisasi menjelaskan tugas, peran dan fungsi dari masing-masing bagian dalam penyelenggara organisasi tersebut. Ada yang memimpin ada pula yang dipimpin. Semua sama-sama memiliki tanggung jawab yang besar untuk menjelaskan apa yang menjadi tugas pokok dari setiap bagian organisasi tersebut. Struktur organisasi yang ada di MTs Al-Islam Joresan terdiri dari kepala madrasah yang berada pada naungan direktur dan yayasan, tata usaha, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, waka sarana dan prasarana, wali kelas, guru dan siswa.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi MTs Al-Islam Joresan

7. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan fasilitas pendukung dan penunjang jalannya proses pembelajaran agar bisa berjalan secara efektif dan kondusif. Tanpa sarana dan prasarana pembelajaran yang dilakukan tidak dapat berjalan secara maksimal. Hal itu menunjukkan pentingnya sarana dan prasarana di sekolah. Adapun sarana dan prasarana di MTs Al-Islam Joresan adalah sebagai berikut.

PONOROGO

Tabel 4.5 Luas Lahan²⁴⁷

Kriteria	Data	Satuan
LUAS LAHAN	4.420	m ²
JUMLAH LANTAI BANGUNAN	3	Tingkat
JUMLAH ROMBEL	59	Rombel
JUMLAH SISWA	1.699	Orang
RASIO LAHAN THD SISWA		orang/m ²

Tabel 4.6 Bangunan²⁴⁸

Kriteria	Data	Satuan
LUAS BANGUNAN	2.919	m ²
JUMLAH LANTAI BANGUNAN	3	Tingkat
JUMLAH ROMBEL	59	Rombel
JUMLAH SISWA	1.699	Orang
RASIO LANTAI BANGUNAN THD SISWA		Orang/m ²

Tabel 4.7 Peralatan Kelas²⁴⁹

Kriteria	Satuan	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
Jumlah total ruang kelas	kelas	49	10	-	59
Kapasitas Maksimum	orang	35	-	-	35
Rata-rata luas ruang kelas	m ²	-	-	-	56
Ratio Luas ruang kelas	orang/m ²	-	-	-	1.70
Rata-rata lebar ruang kelas	m ²	-	-	-	7
Perabot					
Jumlah kursi siswa	buah	1.640	59	-	1.699
Jumlah meja siswa	buah	1.640	59	-	1.699
Jumlah kursi guru	buah	59	-	-	59
Jumlah meja guru	buah	59	-	-	59
Jumlah Lemari di kelas	buah	-	-	-	-
Jumlah Papan Pajang	buah	4	-	-	4
Jumlah Papan Tulis	buah	59	-	-	59

²⁴⁷ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor:09/D/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁴⁸ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor:10/D/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁴⁹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor:11/D/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Jumlah Tempat sampah	buah	49	10	-	59
Jumlah Tempat cuci tangan	buah	6	-	-	6
Jumlah Jam Dinding	Buah	59	-	-	59
Jumlah Stop Kontak Listrik	Buah	45	14	-	59

B. PAPARAN DATA

1. Langkah-Langkah Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTs Al-Islam Joresan

Supervisi merupakan kegiatan yang sangat penting untuk dilakukan. Mengingat kualitas sekolah berada pada peran kepala madrasah. Peran kepala madrasah sebagai perencana, pelaksana, dan sebagai pengawas terhadap semua yang ada di lingkungan madrasah, terutama pengawasan atau supervisi dalam mengkondisikan etos kerja para guru dan karyawan. Pelaksanaan supervisi atau pengawasan sangat penting karena merupakan kegiatan kepala madrasah sebagai motor penggerak, pemberi dorongan, dan dapat memberi petunjuk yang mengarah kepada hal-hal yang positif untuk mampu menciptakan madrasah yang memiliki guru dengan etos kerja yang baik. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Imron Ahmadi selaku kepala MTs Al-Islam Joresan sebagai berikut:

“Dalam sebuah kegiatan apapun supervisi terhadap guru itu sangat diperlukan, baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk melakukan evaluasi. Evaluasi tidak dilakukan di akhir, setiap saat kita melakukan evaluasi. Selama guru tersupervisi kita temukan hal-hal yang mungkin perlu kita evaluasi. Kalo itu memang baik kenapa tidak kita langsung lakukan, kalo memang kurang baik yang kita evaluasi, kenapa dijalankan, apakah tidak ada yang lebih dari itu dan sebagainya. Supervisi merupakan sesuatu yang *urgent*, sesuatu yang sangat penting bagi sebuah kelembagaan dan sebuah organisasi. Manfaat dilakukannya supervisi yakni untuk bahan evaluasi.”²⁵⁰

Kemudian Ibu Zayyini Rusyda Mustarsydh selaku waka kurikulum di MTs Al-

Islam Joresan menambahkan pendapatnya sebagai berikut:

²⁵⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:01/W/10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

“Menurut saya supervisi merupakan peninjauan atau pemantauan dari kepala madrasah terhadap guru, terkait dengan kinerjanya. Supervisi sangat penting dilakukan, karena supervisi dijadikan sebagai bahan evaluasi yang akan menghasilkan rekomendasi dari kepala madrasah. Baik bagi guru yang bersangkutan secara langsung, maupun bagi guru yang lain.”²⁵¹

Ibu Tintin Rahmawati selaku guru di MTs Al-Islam Joresan juga menambahkan pendapatnya:

“Supervisi menurut saya sangat penting, untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Dapat mengembangkan bakat, minat, dan kreatifitas guru maupun siswa. Dengan adanya supervisi kepala sekolah jadi lebih sering mengingatkan terhadap kegiatan dan kinerja guru. Kepala madrasah menjadi lebih perhatian terhadap guru. Misalnya guru tidak masuk dua kali, beliau langsung menanyakan keberadaannya. Sehingga ketika ada masalah kepala langsung melakukan supervisi.”²⁵²

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Bapak Syahri selaku waka pengajaran di MTs Al-Islam yang menyatakan sebagai berikut:

“Supervisi itu mengawasi dan memantau proses pembelajaran guru di madrasah. jadi, supervisi sangat penting dan besar pengaruhnya terhadap mutu madrasah. Khususnya terhadap etos kerja guru. Hal ini dibuktikan dengan semua tindakan guru selalu dipantau oleh kepala sekolah.”²⁵³

Ibu Anik Husana juga mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

“Supervisi menurut saya mengawasi, mengarahkan, dan mengevaluasi. Pelaksanaan supervisi di madrasah itu sangat penting, diantaranya untuk membentuk etos kerja guru dan meningkatkan keaktifan mengajar guru. Hasil dari pelaksanaan supervisi mengarah peningkatan mutu madrasah. Jika hasil supervisi baik, maka mutu sekolah juga akan baik.”

Berdasarkan informasi dari informan tersebut, maka diketahui bahwa supervisi sangat penting untuk dilakukan. Dalam peningkatan etos kerja guru, supervisi sebagai bahan evaluasi bagi guru yang akan menghasilkan rekomendasi dari kepala madrasah. Selain itu, supervisi juga sebagai wadah untuk meningkatkan mutu pendidikan, mengembangkan bakat, minat, dan kreatifitas guru. Dengan dilaksanakannya supervisi, mutu sekolah juga akan menjadi baik, kepala sekolah menjadi lebih memperhatikan guru dan etos kerja guru juga semakin baik.

²⁵¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:02/W/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁵² Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁵³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:04/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Etos kerja merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk mendatangkan hasil kepuasan lahir maupun batin. Etos kerja guru tidak bisa dipisahkan dengan kinerja seseorang dalam menjalankan tugas dan kewajiban serta tanggung jawabnya. Kinerja guru dapat dilihat dari bagaimana etos kerja yang dilaksanakan. Etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Imron Ahmadi sebagai berikut:

“Etos kerja guru di sini rata-rata sudah baik, guru mampu menjalankan tugasnya sesuai dengan porsinya, tanggung jawab mereka juga sudah tertanam pada diri guru masing-masing. Keaktifan dalam mengajar, keakraban antar guru, rasa saling bekerja sama saling mendukung, dapat tercipta dengan baik. Hal tersebut dibuktikan dengan tertibnya guru dalam mengajar di kelas dan penggunaan metode pembelajaran yang menarik siswa.”²⁵⁴

Ibu Anik Husana selaku guru di MTs Al-Islam Joresan juga menyampaikan pendapatnya sebagai berikut:

“Etos kerja guru di MTs Al-Islam ini sudah baik, mulai dari kedatangan bapak ibu guru ke sekolah sudah tertib, lalu dari segi administrasi RPP (Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran) guru juga tertib, karena bapak kepala berusaha agar guru bisa mengumpulkan RPP (Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran) di awal ajaran sesuai dengan kurikulum. Lalu dari pengajaran di kelas, guru-guru keterampilannya sudah banyak yang terlihat, contohnya guru IPA, metode yang digunakan dalam mengajar sangat kreatif, dapat memunculkan keaktifan siswanya. Metode yang digunakan seperti mengadakan eksperimen- eksperimen sebagai tolak ukur guru dari teori yang telah diberikan. Kesadaran guru dan tanggungjawabnya akan jam mengajarnya juga sudah timbul, seperti kalo mau ada keperluan, guru memberikan tugas ke kelas yang di ajarnya pada jam tersebut”²⁵⁵

Hal serupa juga diungkapkan oleh Ibu Tintin Rahmawati selaku guru sebagai berikut:

“Terkait dengan etos kerja guru di MTs Al-Islam, hampir keseluruhan sudah baik, karena bapak kepala selalu mengingatkan kepada guru-guru, akan tugasnya, kewajibannya, dan tanggung jawabnya. Persiapan mengajarnya juga sudah sesuai dengan rencana pelaksanaan pembelajaran. Meskipun kadang ada satu dua guru yang masih meminta bantuan guru lain dalam penyesuaian dalam rencana pelaksanaan pembelajarannya, tapi tekad untuk menjadi seperti guru-guru yang sudah bagus etos kerjanya sangat tinggi”²⁵⁶

²⁵⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:01/W/10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁵⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:05/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁵⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Pendapat Ibu Tintin Rahmawati senada dengan pendapat Ibu Zayyini Rusyda

Mustarsyidah sebagai berikut:

“Etos kerja guru-guru menurut saya sudah tercipta. Guru sudah mempunyai persiapan untuk mengajar, RPP sudah dibuat di awal semester. Hal tersebut berkat kepala madrasah yang selalu mengingatkan guru ketika di awal semester untuk segera membuat RPP dan diberi *deadline* pengumpulannya. Jadi semua menjadi tertib. Guru-guru yang masih bingung tak segan untuk meminta bantuan guru yang sudah mampu membuat RPP dengan baik. Hal tersebut menjadikan antar guru berlomba-lomba untuk meningkatkan etos kerjanya. Sehingga etos kerja guru di MTs Al-Islam tertanam dengan baik.”²⁵⁷

Bapak Syahri juga mengemukakan pendapatnya terkait etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan sebagai berikut:

“Etos kerja guru di sini menurut saya sudah baik, hal tersebut dibuktikan dengan guru tanggungjawab dan kesadaran diri dalam mengajar. Contohnya ada guru yang dulu belum menguasai materi terkait seni budaya karena guru tersebut masih pemula mengajar seni budaya, berkat persiapannya untuk menguasai materi dengan banyak bertanya kepada guru yang lain, maka guru tersebut sekarang mampu menguasai materi seni budaya dengan maksimal.”²⁵⁸

Berdasarkan informasi dari informan tersebut, senada dengan hasil observasi peneliti yang melihat ketika bel masuk jam pelajaran sudah berbunyi guru langsung banyak yang keluar dari kantor guru menuju kelas masing-masing.²⁵⁹ Maka, dari paparan data di atas dapat diketahui bahwa etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan sudah baik. Hal tersebut dibuktikan dengan kedatangan bapak ibu guru ke madrasah sudah tertib, tanggung jawab terhadap jam mengajar dan penguasaan materi mengajar juga sudah muncul. Dilihat dari segi administrasinya, pengumpulan rancangan pelaksanaan pembelajaran juga sudah tertib. Guru sudah membuat di awal semester semua, disesuaikan dengan kurikulumnya. Proses pengajaran di kelas guru juga sudah menggunakan metode yang sesuai dan media yang sesuai. Sebagai contoh dari guru IPA, dalam materinya dilakukan eksperimen-eksperimen untuk mengetes pemahaman siswa terhadap teori yang telah diberikan.

²⁵⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:02/W/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁵⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:04/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁵⁹ Lihat Transkrip Observasi Nomor:01/O/10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Dari paparan etos kerja guru di MTs Al-Islam tersebut, tidak terlepas dari pelaksanaan supervisi. Kepala sekolah harus melaksanakan supervisi dengan tertib dan harus terjadwal. Oleh karena itu, perlu adanya persiapan-persiapan sebelum melaksanakan supervisi. Ada beberapa hal yang perlu direncanakan atau dipersiapkan kepala sekolah, seperti penyusunan tim, penyusunan jadwal, dan aspek apa saja yang akan disupervisi. Pendapat tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Imron Ahmadi yang menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Sebelum pelaksanaan supervisi, kepala madrasah melakukan kumpul bersama tim pembantu kepala madrasah. Kumpul bersama tersebut untuk membuat tim pembantu pelaksanaan supervisi. Penentuan tim diambilkan dari guru senior yang sudah mempunyai banyak pengalaman mengajar, mempunyai kompetensi mengajar yang baik dan sudah bersertifikasi. Guru senior yang terpilih sebagai tim pembantu pelaksanaan supervisi yaitu, Ibu Anik Husana, Ibu Himmatu Zulfa, dan Ibu Diyah Fauziana. Persiapan yang lain yaitu menentukan jadwal pelaksanaan supervisi dan membuat instrumen penilaian disesuaikan dengan aspek yang disupervisi dan disesuaikan dengan ketentuan dari kemenag. Waktu pelaksanaan supervisi kita sepakati satu kali dalam satu semester.”²⁶⁰

Kemudian Ibu Zayyini Rusyda Mustarsyidah juga menyampaikan pendapatnya terkait dengan persiapan pelaksanaan supervisi sebagai berikut:

“Dalam persiapan supervisi kami menyusun instrumen penilaian supervisi terhadap guru dan penentuan jadwal pelaksanaan supervisi yang di MTs Al-Islam ini supervisi dilaksanakan satu kali dalam satu semester dengan tenggat waktu pelaksanaan selama 3 bulan. Selain itu, kami juga menentukan aspek apa aja yang akan disupervisi. Supervisi semester kemarin aspek yang kita supervisi itu meliputi, peningkatan pemahaman guru terhadap kurikulum. Menitik beratkan pada review K-13, perumusan kompetensi dasar dan kompetensi inti, dan penyusunan rancangan pelaksanaan pembelajaran. Kemudian penggunaan metode dan model pembelajaran, penggunaan instrumen penilaian sesuai dengan kompetensi, dan yang terakhir aspek pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Untuk penyusunan instrumen penilaian kita menyusun bersama disesuaikan dengan aspek yang akan disupervisi dan dari kemenag”²⁶¹

Selanjutnya Ibu Tintin Rahmawati menambahi dalam proses penentuan jadwal supervisi. sebagai berikut:

“Hal yang disiapkan diantaranya tim supervisi dan waktu pelaksanaan supervisi. Pada perencanaan jadwal pelaksanaan supervisi, kepala madrasah bersama tim

²⁶⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:01W//10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁶¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:02/W/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

pembantu kepala madrasah memberikan tenggat waktu pelaksanaan supervisi yakni satu kali dalam semester. Dari hasil pertimbangan bahwa guru di MTs Al-Islam ini sangat banyak maka pelaksanaan supervisi diberi jadwal selama 3 bulan. Dengan tenggat waktu tersebut, tim pembantu pelaksanaan supervisi mengatur sendiri jadwal observasinya terhadap guru-guru, disesuaikan dengan jam mengajarnya guru yang menjadi tim supervisi tersebut, karena guru yang menjadi tim supervisi juga mempunyai kewajiban mengajar. Jadi, supervisi mereka lakukan di sela-sela mereka mengajar sehingga tidak mengganggu jam mengajarnya mereka.²⁶²

Pendapat selaras juga disampaikan oleh Ibu Anik Husana yakni yang perlu dipersiapkan yakni pembuatan tim diambil dari guru senior, pembuatan jadwal yang telah disepakati satu kali dalam satu semester, pembuatan instrumen penilaian, dan penentuan apa saja yang akan disupervisi.²⁶³ Kemudian Bapak Syahri juga berpendapat bahwa hal yang perlu dipersiapkan sebelum pelaksanaan supervisi yakni tim supervisi, waktunya, hal apa saja yang dinilai.²⁶⁴

Kaitannya dengan persiapan pelaksanaan supervisi, instrumen penilaian berdasarkan hasil dokumentasi yang peneliti dapat, ada beberapa instrumen penilaian supervisi diantaranya instrumen perencanaan pelaksanaan pembelajaran dan instrumen supervisi kunjungan kelas pada proses pembelajaran.²⁶⁵ Dari paparan data di atas, dapat kita ketahui bahwa perencanaan supervisi di MTs Al-Islam pertama menentukan guru senior yang akan dijadikan tim pembantu pelaksanaan supervisi. Pemilihan guru senior tersebut berdasarkan kriteria dari kepala sekolah yakni guru yang sudah mempunyai banyak pengalaman, mempunyai kompetensi mengajar yang baik dan sudah bersertifikasi. Guru yang terpilih sesuai dengan kriteria tersebut yaitu Ibu Anik Husana, Ibu Himmatu Zulfa, dan Ibu Diyah Fauzianan. Persiapan yang kedua yakni membahas tentang aspek yang akan disupervisi meliputi peningkatan pemahaman guru terhadap kurikulum. Menitik beratkan pada review K-13, perumusan kompetensi dasar dan

²⁶² Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁶³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:05/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁶⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:04/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁶⁵ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor:12/D/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

kompetensi inti dan penyusunan RPP(Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran), kemudian aspek selanjutnya yakni penggunaan metode dan model pembelajaran, penggunaan instrumen penilaian sesuai dengan tuntutan kompetensi dan aspek pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Ketiga penentuan jadwal pelaksanaan supervisi. supervisi dilakukan setiap semester. Kepala sekolah memberikan tenggat waktu selama tiga bulan, karena guru di MTs Al-Islam Joresan sangat banyak. Tim pembantu pelaksanaan supervisi membuat jadwal observasi disesuaikan dengan jam mengajarnya, agar pelaksanaan observasi tidak mengganggu jam mengajarnya. Keempat penyusunan instrumen penilaian disusun menyesuaikan dengan standart aspek yang akan disupervisi dan ketentuan dari kemenag.

Setelah persiapan sudah dilaksanakan dan jadwal pelaksanaan supervisi telah ditetapkan selanjutnya proses pelaksanaan supervisi terhadap guru. Observasi terhadap guru dilaksanakan oleh tim pembantu kepala madrasah. Bapak Imron Ahmadi mengatakan sebagai berikut:

“Pelaksanaan supervisi yakni dengan melakukan observasi secara terstruktur dan tidak terstruktur. Supervisi secara terstruktur dilaksanakan oleh tim dengan datang ke kelas membawa instrumen penilaian, mengamati proses mengajar dan menilai guru sesuai dengan instrumen yang telah dibuat. Kalau yang tidak terstruktur saya ataupun tim mengamati proses pembelajaran guru secara fleksibel dan kondisional. Dilakukan dengan berkeliling gedung mengamati proses pembelajaran secara global saja. Pelaksanaan supervisi dilakukan secara objektif artinya tidak kami buat-buat. Nilai yang kita berikan sesuai dengan fakta yang ada dilapangan.²⁶⁶

Selanjutnya Ibu Zayyini Rusyda Mustarsyidah juga mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

“Supervisi secara terstruktur dilaksanakan oleh tim supervisi dengan melakukan observasi ke kelas dan mengamati guru mengajar. Aspek-aspek yang diamati disesuaikan dengan instrumen penilaian yang telah disusun pada perencanaan sebelumnya. Pelaksanaan observasi dilakukan dengan santai, tidak membuat guru yang disupervisi ataupun murid dalam kelas merasa tegang atau tertekan. Secara tidak terstruktur sewaktu-waktu kepala madrasah ataupun tim berkeliling mengawasi proses pembelajaran tiap gedung.”

²⁶⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:01/W/10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Ibu Anik Husana sebagai berikut:

“Guru yang dipilih sebagai pembantu pelaksanaan supervisi pelaksanaannya dibuat secara fleksibel. Jadi terserah guru tersebut melaksanakan di jam berapa dan hari apa. Pelaksanaannya guru tersebut membawa instrumen penilaian yang telah disusun lalu mengamati proses guru mengajar, penilaian disesuaikan dengan fakta, dan dengan menggunakan centang-centang dan skor, skornya dari satu sampai empat.”²⁶⁷

Hal serupa juga disampaikan oleh Ibu Tintin Rahmawati sebagai berikut:

“Pelaksanaan supervisi dilakukan dengan guru melakukan observasi ke kelas melihat guru mengajar lalu menilai guru berdasarkan instrumen yang sudah dibuat. Semua instrumen penilaian diisi sesuai dengan keadaan guru saat mengajar. Observasi kelas dilaksanakan selama satu jam pelajaran guru yang disupervisi.”²⁶⁸

Pelaksanaan supervisi di madrasah Bapak Syahri menyampaikan bahwa supervisi dilaksanakan dengan melakukan observasi ke kelas-kelas dan menilai guru saat proses mengajar. Waktu pelaksanaannya juga fleksibel dan tidak membuat guru merasa takut.²⁶⁹ Dari paparan data di atas dapat kita ketahui bahwa pelaksanaan supervisi di MTs Al-Islam Joesan dilakukan dengan terstruktur dan tidak terstruktur. Secara terstruktur yakni dibuat jadwal pelaksanaan dan pelaksanaannya dengan melakukan observasi ke kelas-kelas, mengamati proses pelaksanaan pembelajaran dari guru, serta menilai berdasarkan instrumen yang telah dibuat di pada proses perencanaan supervisi. Penilaian berdasarkan fakta dengan memberi centang pada instrumen dan memberi skor angka dari satu sampai empat. Pelaksanaan supervisi secara tidak struktur dilakukan secara fleksibel mengunjungi kelas-kelas mengamati proses pembelajaran secara global.

Pelaksanaan supervisi di madrasah dilaksanakan melalui pendekatan-pendekatan, yakni pendekatan secara langsung dan pendekatan secara tidak langsung

²⁶⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:05/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁶⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁶⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:04/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

dan pendekatan kolaboratif. Dengan menggunakan pendekatan proses pelaksanaan supervisi akan lebih mudah, kepala sekolah dan tim supervisi dapat memilih pendekatan mana yang akan digunakan disesuaikan dengan kondisi madrasah. Karena setiap pendekatan supervisi memiliki karakteristik masing-masing dan berbeda. Pemilihan pendekatan yang tepat bergantung pada masalah yang dihadapi dan tujuan yang akan dicapai. Supervisi di MTs Al-Islam Joresan pendekatan yang digunakan sebagaimana wawancara dengan Bapak Imron Ahmadi selaku kepala sekolah sebagai berikut:

“Supervisi kita lakukan secara langsung dan tidak langsung. Keduanya dipadukan menjadi satu, baik dalam pelaksanaannya maupun sistem yang kita gunakan. Untuk yang secara langsung kita memberikan rangsangan atau stimulasi kepada guru, agar mereka melakukan tugasnya dengan baik mampu mengajar dengan *enjoy*. Sedangkan supervisi secara tidak langsung saya disaat supervisi cenderung memperhatikan dan tidak banyak bicara, baru ketika evaluasi di situlah, saya berbicara terkait hal yang perlu dipertahankan dan dikembangkan, dan yang terakhir saya memberikan motivasi terhadap guru. Tidak ada kesan menjustifikasi terhadap guru, kita selalu memotivasi. Apa yang dilakukan oleh guru, selagi itu baik kita apresiasi. Terkadang dalam pelaksanaan supervisi saya mendapat laporan dari guru piket atau tim pembantu kepala sekolah guru A dalam mengajar tidak serius, tidak terlalu memperhatikan siswanya. Laporan itu tidak langsung saya terima. Saya pastikan dulu dengan saya melihat secara langsung bagaimana guru A tadi mengajarnya ketika di kelas. Apakah benar seperti laporan dari tim, atau tidak. Jadi saya tidak langsung percaya. Saya padukan laporan dari tim dengan pengamatan saya secara langsung. Dan tak segan saya langsung menegur kalo permasalahan tersebut sesuai dengan laporan dari tim.”²⁷⁰

Selanjutnya Ibu Anik Husana selaku guru di MTs Al-Islam juga menyatakan pendapatnya:

“Pelaksanaan supervisi di MTs Al-Islam ini biasanya kepala sekolah atau pembantu kepala sekolah secara langsung terjun ke lapangan mengontrol proses pembelajaran. Kepala sekolah jika menemukan permasalahan langsung mengingatkan, ditegur, dan ditanyai alasannya kenapa kok pada jam ini di kelas ini kosong, kemudian diberi arahan atau motivasi. Disisi lain pelaksanaan secara tidak langsung kepala sekolah yakni hanya menerima data atau laporan dan mendengarkan laporan dari tim pembantu kepala sekolah. Kemudian dilain kesempatan guru dipanggil oleh kepala sekolah untuk di klarifikasi. Jadi, keduanya yakni pendekatan langsung dan tidak langsung diterapkan secara bersamaan sehingga dapat terlaksana dengan maksimal.”²⁷¹

²⁷⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:01/W/10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁷¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:05/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Kemudian kepala sekolah Bapak Imron Ahmadi menambahkan pendapatnya sebagai berikut:

“Saya sering mendapat aduan guru terkait permasalahan yang dihadapi guru dalam proses pembelajaran, aduan tersebut saya dengarkan, lalu saya memberikan solusi. Namun tidak semuanya solusi dari saya terkadang dari pembantu kepala sekolah juga memberikan solusi terkait dengan permasalahan yang guru hadapi. Rata-rata guru yang mengadu langsung itu guru-guru yang sudah senior”²⁷²

Senada dengan pendapat Ibu Zayyini Rusyda Mustrasyidah, yang menyatakan sebagai berikut:

“Proses pelaksanaan supervisi disini fleksibel. Terkadang ada guru piket yang menyampaikan permasalahan langsung kepada kepala madrasah seperti guru di kelas ini pada jam ini tidak segera memasuki kelas, guru tersebut masih berada di kantor padahal bel jam itu sudah berbunyi 15 menit yang lalu. Dari laporan tersebut kepala madrasah secara langsung memastikan keberadaan guru tersebut, dan mengingatkan untuk masuk ke kelas.”²⁷³

Ibu Tintin Rahmawati juga mengemukakan pendapatnya terkait pernyataan tersebut sebagai berikut:

“Kegiatan supervisi selalu dilaksanakan, suatu ketika ada guru yang melaporkan kepada bagian bimbingan konseling atau ke pembantu kepala madrasah terkait kendala yang guru atau wali kelas hadapi saat mengajar, contoh permasalahannya media yang terdapat di kelas terbatas, sehingga guru tersebut tidak dapat melaksanakan pembelajaran sesuai dengan rencana pelaksanaan pembelajaran. Apabila permasalahan tidak dapat diselesaikan, tidak segan guru langsung meminta solusi kepada kepala sekolah, tapi terkadang bagian bimbingan konseling sebagai perantara menyampaikan kepada kepala madrasah terkait laporan guru. Kemudian kepala madrasah mendengarkan laporannya dan dalam mengingatkan guru dan memberi solusi serta motivasi guru tidak terus secara langsung, terkadang lewat *chat group*. Jadi grup madrasah yang berisi kepala madrasah dan guru-guru tidak digunakan untuk menyampaikan informasi saja, tapi digunakan juga untuk berkeluh kesah, *sharing*, dan tukar menukar solusi terkait kendala yang dihadapi guru”²⁷⁴

Sesuai dengan paparan informan, senada dengan pengamatan peneliti yang melihat guru sedang *sharing* dengan kepala madrasah, ada tiga guru perempuan berbicara berhadapan dengan kepala sekolah di ruang guru, beberapa saat kemudian guru itu bergegas melihat sebuah catatan pada lembaran. Lalu berkomunikasi

²⁷² Lihat Transkrip Wawancara Nomor:01/W/10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁷³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:02/W/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁷⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

lagi dengan guru yang lain dan kepala madrasah. Ekspresi guru setelah berkomunikasi dengan kepala madrasah terlihat mendapat solusi.²⁷⁵ Selain itu ketika peneliti masuk area gedung Al-Kautsar, peneliti melihat ada satu guru yang sedang duduk di meja dekat gerbang, membuka jurnal piket. Beliau merupakan utusan dari kepala madrasah yang bertugas menjadi guru piket pada hari itu. Mengawasi proses pembelajaran dan kehadiran guru pada kelas-kelas yang terdapat pada gedung tersebut.²⁷⁶

Dari paparan data di atas dapat kita ketahui bahwa kegiatan supervisi di MTs Al-Islam Joresan dilakukan dengan memadukan antara pendekatan secara langsung, pendekatan tidak langsung, dan pendekatan kolaboratif. Pendekatan secara langsung yakni kepala madrasah langsung menegur guru jika mendapati kesalahan pada guru, lalu memberikan masukan arahan dan motivasi sebagai *feedbacknya*. Selain itu, guru langsung berkeluh kesah kepada kepala madrasah jika mendapat permasalahan dalam pembelajaran, misal media yang digunakan terbatas, proses pembelajaran menjadi tidak sesuai dengan RPP (Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran) rata-rata guru senior yang melakukan hal tersebut. Untuk secara tidak langsungnya kepala madrasah menerima data atau laporan dan mendengarkan laporan dari tim pembantu kepala madrasah. Kemudian dilain kesempatan, guru dipanggil oleh kepala madrasah untuk diklarifikasi. Pendekatan secara kolaboratifnya, kepala madrasah mendapat laporan dari tim guru A dalam mengajar tidak serius, tidak terlalu memperhatikan siswanya. Laporan itu tidak langsung diterima. Kepala madrasah memastikan terlebih dahulu dengan melakukan pengamatan secara langsung bagaimana guru A ketika mengajar di kelas. Apakah benar seperti laporan dari tim, atau tidak.

Pelaksanaan supervisi di MTs Al-Islam menggunakan teknik-teknik supervisi guna untuk memudahkan kepala madrasah dalam pelaksanaan supervisi terhadap etos kerja guru. Teknik supervisi ada dua macam yakni supervisi secara individual dan

²⁷⁵ Lihat Transkrip Observasi Nomor:02/O/10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁷⁶ Lihat Transkrip Observasi Nomor:03/O/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

supervisi secara kelompok. Adapun yang termasuk dalam teknik individual meliputi, kunjungan kelas, pembicaraan individual, kunjungan antar kelas/sekolah, penyeleksi berbagai materi untuk mengajar, menilai diri sendiri, dan penilaian teman sejawat. Dan yang teknik secara kelompok yaitu pertemuan orientasi, rapat guru, studi kelompok antar guru, diskusi, loka karya, seminar, workshop dan sejenisnya. Teknik supervisi secara individual sebagaimana wawancara dengan kepala madrasah Bapak Imron Ahmadi sebagai berikut:

“Kita dalam melaksanakan supervisi fleksibel, artinya kalo secara individual bisa langsung saya sendiri mengunjungi kelas, atau saya melalui perantara tim tertib. Kunjungan kelas dilaksanakan dengan mengamati aspek-aspek seperti aktivitas guru saat mengajar, penggunaan media dan fasilitas saat mengajar, ketepatan penggunaan metode dalam mengajar, dan reaksi siswa saat diajar oleh guru tersebut. Ada juga penilaian RPP oleh kepala madrasah. Sebelum proses kegiatan belajar mengajar dimulai di awal semester kepala madrasah melihat semua RPP guru, sudah layak atau belum untuk dilaksanakan pada semester tersebut. Kemudian dalam PKG(Penilaian Kinerja Guru) juga ada penelitian teman sejawat. Setiap guru senior biasanya memegang atau menilai teman sejawatnya maksimal 5 orang. Proses penilaian teman sejawat tidak bersifat formal, karena guru di MTs Al-Islam Joresan sudah seperti keluarga, jadi penilaian teman sejawat dilaksanakan secara spontanitas, santai seperti sharing, dan sewaktu-waktu. Bisa dilaksanakan pada ruang guru bahkan di teras depan kantor”²⁷⁷

Kemudian Ibu Zayyini Rusyda Mustarsyidah juga mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

“Kunjungan kelas itu ada dan dilaksanakan baik dari kepala sekolah maupun dari tim. Ada juga pertemuan secara empat mata, yakni antar kepala madrasah dengan guru, biasanya guru meminta saran atau solusi terkait dengan perkembangannya dalam mengajar. Selain itu antar guru kadang juga saling menilai proses mengajarnya dan menilai kinerjanya dalam administrasi madrasah yakni pengisian rapot.”²⁷⁸

Selanjutnya Bapak Syahri juga menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Supervisi di madrasah dilakukan dengan kunjungan kelas, baik dari kepala madrasah, maupun tim tertib. Kalo tim tertib kunjungan kelas dilakukan setiap pagi melalui perantara yang dinamakan tim tertib. Dari pagi kedatangan guru ke kelas, proses guru melakukan pembelajaran di perhatikan, dan dicatat dalam jurnal, apabila terjadi kekosongan kelas, guru piket juga mencatat dan nantinya akan dilaporkan pada kepala madrasah. Selain itu, ada penilaian diri sendiri.

²⁷⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:01/W/10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁷⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:02/W/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Guru biasanya melakukan evaluasi diri. Mencatat kekurangan dirinya saat mengajar pada buku catatan pribadinya. Catatan itu digunakan sebagai rambu-rambu baginya dan untuk bahan perbaikan dirinya. Sedangkan penilaian antar teman sejawat saya rasa itu sudah sangat sering dilakukan secara tiba-tiba guru satu mengingatkan kepada guru yang lain memberikan kritik dan saran serta membantu guru yang mengalami kesulitan”²⁷⁹

Ibu Tintin Rahmawati selaku guru di MTs Al-Islam juga mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

“Kepala madrasah dalam melakukan supervisi kepada guru itu melakukan kunjungan kelas, jika dilakukan oleh kepala madrasah langsung sering-sering kunjungannya itu secara tiba-tiba, melihat guru saat mengajar menyapa guru dan menyapa muridnya. Kadang guru yang datang ke kepala madrasah, mengutarakan apa yang menjadi kendala dalam mengajar, tapi itu hanya sebagian guru yang melakukan, kalau secara keseluruhan biasanya ada rapat guru. Selain itu guru juga ada yang menilai dirinya sendiri melalui kritik dan saran dari muridnya. Dilakukan dengan cara guru memberikan kertas kepada siswa-siswanya, dan guru mengisyaratkan kepada siswanya untuk menilai bagaimana proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut. Hal tersebut guru lakukan untuk mengetahui dimana kekurangan dirinya saat belajar mengajar di kelas. Teknik lain yakni penilaian teman sejawat menurut saya itu sering dilakukan. Misalnya di kantor, ada guru yang meminta pendapat terkait media yang digunakan, secara tidak formal, guru yang lain menilai dan memberikan solusi dari media yang digunakan.”²⁸⁰

Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Ibu Anik Husana, yang menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Kunjungan sekolah kepala madrasah laksanakan, biasanya saya sering mengetahui apabila kepala madrasah mengajar pada gedung A misalnya, setelah pelajaran beliau selesai beliau tidak langsung kembali ke kantor, beliau berkeliling gedung melihat kelas-kelas, terkadang juga mengamati proses pembelajaran yang guru lakukan. Ada juga evaluasi diri sendiri, jadi guru menerapkan proses pembelajaran sesuai RPP lalu di akhir pembelajaran guru mengingat apa yang kurang dari mengajarnya tadi, secara pribadi guru belajar dan berusaha memperbaiki kekurangannya, karena guru tersebut ingin seperti guru yang sudah bagus *actionnya* dalam mengajar dan penggunaan metode serta medianya.”²⁸¹

Hal serupa juga peneliti ketahui dari hasil pengamatan atau observasi peneliti kepada guru yang sedang mengisi nilai siswa menggunakan aplikasi, guru tersebut masih belum menguasai, kemudian guru tersebut meminta guru yang lain untuk

²⁷⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:04/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁸⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁸¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:05/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

mengamati cara mengerjakannya apakah sudah benar dan sesuai caranya, dan guru yang dimintai untuk mengamati, memberi penilaian dan memberikan arahan cara mengerjakan yang benar.²⁸²

Dari paparan data diatas dapat kita ketahui bahwa teknik individu yang dilakukan di MTs Al-Islam Joresan diantaranya yakni kunjungan kepala madrasah dan tim pembantu kepala madrasah (guru piket) ke kelas-kelas untuk mengamati proses mengajar guru, mulai dari bagaimana aktivitas guru ketika mengajar, metode yang digunakan dan media apa yang yang digunakan, selain itu juga ada penilaian diri sendiri, ada guru yang mencatat kekurangannya saat mengajar, ada juga yang meminta murid untuk memberikan kritik saran terhadap proses pengajaran guru tersebut. Teknik lain yang digunakan yakni penilaian teman sejawat. Dilakukan melalui PKG (Penilaian Kinerja Guru) dengan cara guru saling memberi penilaian terhadap cara mengajar metode yang tepat untuk digunakan, dan cara-cara pengerjaan administrasi guru seperti pengisian nilai siswa dalam aplikasi. Penilaian dilakukan secara fleksibel, santai dan spontanitas.

Kemudian teknik selain individu yakni teknik kelompok. Teknik secara kelompok yakni teknik pembinaan yang melibatkan dua guru atau lebih dalam melakukan supervisi. Teknik supervisi ini dilakukan kepada kelompok guru yang memiliki permasalahan atau kebutuhan yang hampir sama. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Imron Ahmadi sebagai berikut:

“Teknik supervisi yang secara kelompok biasanya kita ada rapat, dalam rapat kita mengontrol dan membuka forum terbuka, semua evaluasi kita sampaikan pada rapat guru ada juga rapat-rapat seperti membahas pelaksanaan ujian, rapat membahas KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal). Kemudian selain rapat ada juga pelatihan. Ada guru yang mempunyai inovasi mengikuti pelatihan sendiri, ada juga dari sekolah mengirim. Kalo workshop biasanya dikirim dari sekolah, baik workshop yang dilakukan dari Kemenag, dari bidang studi, atau dari IAIN ataupun yang lain. Ada juga studi kelompok antar guru semapel, yang sering disebut MGMP. Dalam MGMP juga ada pengawasan atau supervisi, yakni

²⁸² Lihat Transkrip Observasi Nomor:04/O/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

terhadap rancangan mengajar, metode yang digunakan, dan materi yang akan diajarkan. Dalam MGMP juga guru saling menukar pengalaman dan pengetahuan. Selain dalam wadah MGMP, saling tukar pengalaman juga dilaksanakan oleh guru, biasanya saat di ruang guru, mereka saling bertukar pengalaman untuk dijadikan perkembangan pada diri guru tersebut.”²⁸³

Kemudian Ibu Zayyini Rusyda Mustardiyah juga mengemukakan hal yang serupa sebagai berikut:

“Teknik supervisi secara kelompok di MTs Al-Islam diantaranya kepala madrasah memimpin rapat, membahas bagaimana kinerjanya guru, beliau mengevaluasi guru-guru, dan kepala madrasah selalu di akhir rapat memberi motivasi kepada guru-guru. Untuk meningkatkan keprofesionalan guru dan kinerjanya biasanya kepala madrasah juga mengadakan workshop. Workshop atau seminar-seminar dilakukan ada yang dari madrasah sendiri ada yang dari lembaga lain. Partisipasi guru pada workshop atau seminar itu ada yang dari keinginan guru sendiri dan ada yang atas utusan kepala madrasah. MGMP juga guru-guru ikuti untuk mengembangkan pengetahuan, dan itu sangat didukung oleh kepala madrasah”²⁸⁴

Bapak Syahri juga mengungkapkan terkait dengan teknik supervisi secara kelompok sebagai berikut:

“Ada rapat guru yang dilakukan secara situasional. Baik rapat untuk guru kelas tiga, atau guru kelas satu dan dua, ataupun semuanya. Ada juga guru yang langsung menghadap kepala madrasah, ada juga biasanya guru lapor kepada waka kurikulum terkait pembelajarannya kemudian waka kurikulum menyampaikan ke kepala madrasah. Selain itu, pelatihan-pelatihan juga selalu dilakukan, seperti workshop dan seminar yang diikuti oleh guru yang sesuai dengan judul workshop yang akan diikuti dan itu merupakan saran dan tugas dari kepala madrasah. Ada juga tukar menukar pengalaman. Kalo ini sering sekali dilakukan antar guru. saling *sharing* pengalaman yang menurut guru dapat menambah semangat akan melakukan tugasnya. Antar guru saling berlomba-lomba untuk dapat mengajar sesuai dengan RPP, yang telah diajukan kepada kepala madrasah di awal semester, jadi antar guru tidak mau kalah, guru ingin bisa. Kalau diskusi hampir setiap ada kesempatan baik formal maupun tidak formal, baik antar guru atau dengan kepala madrasah selalu dilakukan, karena mereka menyadari bahwa etos kerja mereka akan bagus jika mereka sering diskusi bersama-sama dengan guru-guru yang lain, memecahkan masalah atau perbaikan-perbaikan ketika mengajar.”²⁸⁵

Selanjutnya Ibu Tintin Rahmawati juga mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

²⁸³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:01/W/10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁸⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:02/W/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁸⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:04/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

“Teknik supervisi secara kelompok yang dilakukan di MTs Al-Islam seperti rapat guru yang dilakukan minimal dua kali dalam satu semester, lalu ada juga perkumpulan guru antar mata pelajaran atau biasa disebut MGMP. Di MTs Al-Islam ini guru-guru sangat aktif mengikuti. Bahkan di MTs Al-Islam ini membuat MGMP sendiri guru-guru yang terlibat hanya guru-guru di madrasah saja. Dan kepala madrasah sangat mendukung sekali terhadap perkumpulan antar guru ini. Karena mempunyai pengaruh besar terhadap peningkatan etos kerja guru. selain MGMP, kepala madrasah menganjurkan guru-guru untuk mengikuti kegiatan workshop atau seminar-seminar, baik itu dilakukan oleh madrasah sendiri maupun dari lembaga luar madrasah.”²⁸⁶

Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Anik Husana yang menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Supervisi secara kelompok dilaksanakan melalui rapat guru secara keseluruhan dilakukan di aula madrasah. Melibatkan kepala madrasah, seluruh guru, dan karyawan. Biasanya dilakukan setelah jam pelajaran selesai. Selain itu, ada juga workshop. Tahun lalu, kepala madrasah mengadakan workshop di madrasah dan seluruh guru diwajibkan untuk mengikuti workshop tersebut. Pelaksanaan supervisi kelompok dalam bentuk lain berupa MGMP, setiap minggu ada pertemuan guru MGMP. Jadi, teknik dalam bentuk ini menurut saya teknik yang paling aktif dilaksanakan di madrasah ini dan merupakan teknik yang paling besar pengaruhnya.”²⁸⁷

Hal serupa juga didapati peneliti dari hasil dokumentasi yang menggambarkan guru sedang berkumpul bersama di aula madrasah dengan kepala madrasah berada paling depan menghadap semua guru MTs beserta karyawannya. Kepala madrasah memegang mic seperti berbicara kepada semua guru-guru yang hadir.²⁸⁸ Dari pemaparan informasi tersebut dan dari hasil dokumentasi peneliti dapat diketahui bahwa pelaksanaan teknik supervisi kelompok yang dilakukan di MTs Al-Islam meliputi rapat guru yang dilaksanakan dengan membuat forum terbuka. Antar guru berdiskusi guna mengevaluasi kinerja guru selama beberapa bulan terakhir, rapat ketika akan melaksanakan ujian dan rapat ketika akan ada perubahan dari KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal). Selain itu, ada juga pembinaan-pembinaan seperti pengadaan workshop dan seminar. Bagi guru yang mempunyai kesesuaian permasalahan atau kebutuhan dengan judul yang diambil dalam workshop kepala madrasah selalu

²⁸⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁸⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:05/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁸⁸ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor:13//05-03/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

menyarankan untuk mengikuti, baik itu workshop dari kemenag atau dari lembaga yang lain seperti IAIN. Namun terkadang madrasah sendiri juga mengadakan workshop untuk semua guru. Antar guru juga saling menukar pengalaman, dilakukan secara fleksibel yakni pada ruang guru saat guru sedang berkumpul bersama, bisa juga dalam forum MGMP. Saling bertukar pengalaman baik dari metode pengajar dan teknik yang dilakukan, dengan bertukar pengalaman guru menjadi mempunyai semangat seperti ingin berlomba-lomba dengan guru yang lain dalam menciptakan proses pembelajaran yang baik dan sesuai dengan standart pengajaran.

Setelah supervisi dilaksanakan, kepala madrasah akan mendapatkan gambaran terkait profil kompetensi dan profesioanalismenya guru. Gambaran tersebut diperoleh dari hasil analisis instrumen yang digunakan pada saat supervisi. Hasil analisis dan catatan dari kepala madrasah dimanfaatkan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan guru dalam mengajar. Berdasarkan hasil tersebut kepala madrasah melaksanakan tindak lanjut hasil dari supervisi dapat dilaksanakan dengan menyusun program pembinaan pengembangan kompetensi dan keprofesionalan guru. Adapun bentuk tindak lanjut dari supervisi dilakukan kegiatan sebagaimana yang disampaikan oleh kepala madrasah Bapak Imron Ahmadi sebagai berikut:

“Setelah dilaksanakan supervisi saya bersama guru-guru mengadakan rapat bersama lagi, guna untuk diskusi hasil analisis dari instrumen penilaian yang didapat. Mengupas semua permasalahan dan kebutuhan guru secara global dan secara individu. Kalau secara global disampaikan melalui pembicaraan langsung kalo secara individu kami membuat transkrip terkait catatan dari guru A misalnya, memberikan catatan khusus hasil supervisi dan membuat rencana tindak lanjut. Rencananya di sampaikan secara tertulis dalam transkrip tersebut. Kemudian kita juga mengagendakan program pembinaan sebagai pupuk bagi guru yang masih memiliki kekurangan dalam kompetensinya maupun keprofesionalannya. Pembinaannya seperti workshop, seminar, dan mengadakan forum MGMP khusus untuk guru MTs Al-Islam”²⁸⁹

Hal serupa juga diungkapkan oleh Ibu Tintin Rahmawati sebagai berikut:

²⁸⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:01/W/10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

“Setelah dilaksanakan supervisi, ada penyampaian hasil supervisi dalam sebuah forum. Penyampaian hasil dibuat secara keseluruhan. Setelah penyampaian hasil selesai kemudian kepala madrasah bersama guru-guru mendiskusikan tindak lanjut dari hasil supervisi. Tindak lanjutnya yakni melakukan pembinaan, baik itu dari forum kecil seperti MGMP, ataupun seperti workshop atau seminar sebagai bahan tambahan untuk guru dalam meningkatkan etos kerja dan keprofesionalannya.”²⁹⁰

Selanjutnya Ibu Zayyini Rusyda Mustarsyidah juga mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

“Tindak lanjut dari pelaksanaan supervisi di MTs Al-Islam diantaranya yakni melakukan pembinaan seperti seminar, workshop, dan pelatihan-pelatihan terkait dengan kekurangan dan kebutuhan dari guru-guru. Membuat forum MGMP khusus untuk madrasah. Tindak lanjut tersebut merupakan upaya dari kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru di MTs Al-Islam ini.”²⁹¹

Hal tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Ibu Hanik Husana yang menyatakan sebagai berikut:

“Setelah pelaksanaan supervisi, hasilnya di evaluasi dan timbullah tindak lanjut dari hasil evaluasi supervisi. Tindak lanjut yang dihasilkan yakni berupa pengadaan pembinaan seperti workshop dan pemberian motivasi secara berkala untuk peningkatan keaktifan guru dalam mengikuti MGMP.”²⁹²

Bapak Syahri juga mengemukakan pendapatnya terkait dengan tindak lanjut dari pelaksanaan supervisi. Beliau mengemukakan bahwa tindak lanjut dari pelaksanaan supervisi ada pelaksanaan pelatihan-pelatihan yang ditujukan kepada guru. Pelatihan tersebut berupa workshop atau seminar. Selain itu, guru dituntut untuk mengikuti forum MGMP.²⁹³ Dari pemaparan tersebut sesuai dengan hasil dokumentasi peneliti yang berupa hasil notulen dalam rapat pembinaan guru dari pengawas madrasah tsanawiyah Al-Islam Joresan. Dalam dokumentasi tersebut terdapat pembahasan persiapan PKG, PKK, dan akreditasi.²⁹⁴

Dari paparan data di atas dapat kita ketahui bahwa tindak lanjut dari supervisi yang dilakukan di MTs Al-Islam Joresan berupa, rapat bersama memaparkan hasil

²⁹⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁹¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:02/W/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁹² Lihat Transkrip Wawancara Nomor:05/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

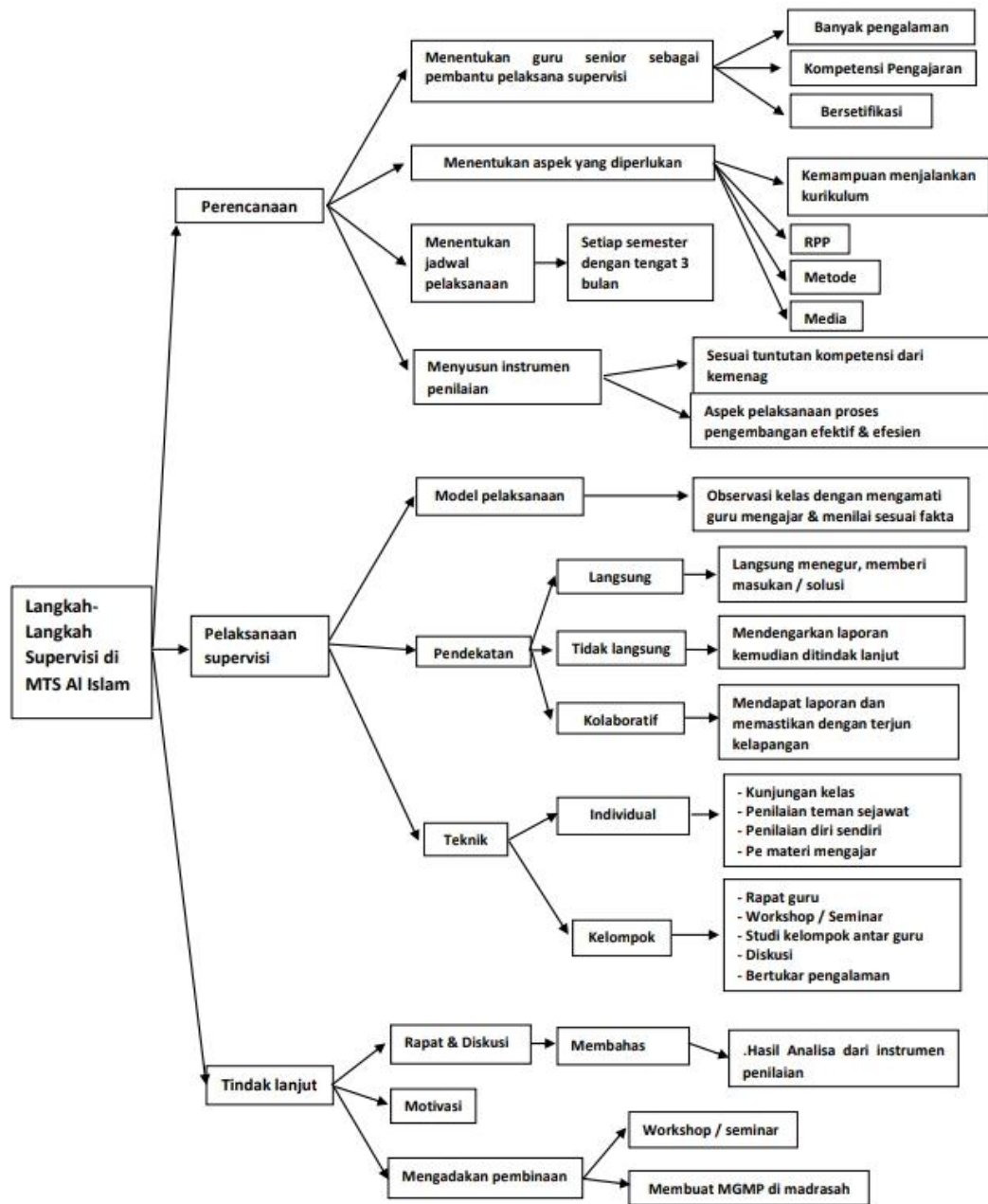
²⁹³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:04/W/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁹⁴ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor:14/D/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

analisis dari instrumen penilaian supervisi, dan diskusi bersama dalam rangka mengagendakan program pembinaan sebagai output dari tindak lanjut supervisi. pembinaannya dapat berupa guru mengikuti MGMP, atau pun mengadakan seminar atau workshop, sebagai bahan tambahan dan memenuhi kebutuhan guru dalam peningkatan etos kerja dan keprofesionalannya. Ada juga rapat pembinaan guru dari pengawas madrasah Tsanawiyah Al-Islam Joresan yang membahas mengenai persiapan PKG, PKK, dan akreditasi.

Pelaksanaan supervisi di MTs Al-Islam dapat dilihat pada bagan berikut:





Gambar 4.2 Langkah-Langkah Supervisi di Mts Al-Islam Joresan

2. Implikasi Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTs Al-Islam Joresan

Pada pembahasan selanjutnya akan dikemukakan mengenai hasil wawancara peneliti di MTs Al-Islam Joresan berkaitan hasil-hasil yang didapat dari langkah-langkah supervisi dalam upaya meningkatkan etos kerja guru di MTs Al Islam Joresan. Etos kerja guru merupakan kesadaran diri akan bekerja melaksanakan tugas-tugas dari

perannya sebagai guru dan bertanggung jawab atas apa yang dikerjakan. Apabila seorang guru memiliki etos kerja yang baik maka guru tersebut akan dikategorikan guru yang profesional sehingga siswa dapat menerima pelajaran dengan maksimal.

Adapun mengenai hasil dari pelaksanaan supervisi kepala madrasah dalam upaya peningkatan etos kerja guru di MTs Al-Islam Joresan, disampaikan oleh Bapak Imron Ahmadi sebagai berikut:

“Pelaksanaan supervisi disini dilakukan secara terstruktur dan tidak terstruktur. Namun tetap dilaksanakan dengan maksimal. Karena kita mau melangkah maju perlu adanya supervisi sebagai bahan evaluasi. Dengan supervisi pengaruhnya terhadap kualitas guru itu sangat berpengaruh. Mungkin yang harus kita hilangkan pada *mainsett* guru yakni guru yang pintar di kelas atas, guru yang kurang pintar di kelas bawah. Artinya semua guru itu mau ditempatkan di kelas atas atau bawah jika mempunyai kompetensi dan mempunyai etos kerja yang baik akan tetap sama saja, tidak akan ada perbedaan. Dengan adanya supervisi guru menjadi mempunyai wadah untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah.”²⁹⁵

Bapak Syahri juga mengemukakan pendapatnya terkait hasil dari pelaksanaan supervisi sebagai berikut:

“Dengan supervisi guru jadi mempunyai greget untuk melaksanakan tugas-tugasnya, jadi lebih tertib masuk kelasnya. Tidak banyak terjadi kekosongan kelas dan siswa terlantar saat jam pelajaran.”²⁹⁶

Pendapat tersebut diperkuat oleh Ibu Anik Husana selaku guru di MTs Al-Islam.

Beliau menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Berkat pelaksanaan supervisi, guru jadi enggan untuk tidak masuk kelas, karena tim pembantu kepala sekolah yang dinamakan tim tertib selalu memantau keadaan proses pembelajaran. Apabila ada kekosongan pasti akan ditanya. Jadi dengan adanya supervisi guru menjadi lebih memperhatikan perannya dan bertanggung jawab atas apa yang menjadi tugasnya. Terbukti dengan setiap guru tidak bisa masuk kelas. Mayoritas guru sekarang memberi tugas kepada siswa, walaupun tidak bisa secara langsung, dapat melalui perantara tim tertib untuk menyampaikan ke kelas yang ditinggalkan pada jam tersebut.”²⁹⁷

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Zayyini Rusyda Mustarsyidah, menyatakan sebagai berikut:

²⁹⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:01/W/10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁹⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:04/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁹⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:05/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

“Hasil dari supervisi sangat tampak terhadap kinerja guru. Guru jadi tidak mudah bolos kelas, memanfaatkan waktu dengan baik, dan kesadaran untuk mengajar sangat tumbuh. Apalagi sebagian besar guru di MTs al-Islam sudah bersertifikasi, sehingga banyak tuntutan yang harus dituntaskan, karena kepala sekolah sangat menyarankan guru untuk mempunyai kompetensi yang baik dan profesional.”²⁹⁸

Selanjutnya Ibu Tintin Rahmawati juga mengemukakan pendapatnya terkait hasil dari supervisi sebagai berikut:

“Setelah dilakukan supervisi guru-guru selalu ada perubahan, guru semakin aktif, misalnya ada guru yang kurang faham mengenai pengerjaan raport yang menggunakan aplikasi, saat di kantor guru tersebut tidak segan untuk bertanya kepada guru yang bisa. Dari hal tersebut kita mengetahui bahwa dengan adanya supervisi hubungan antara guru semakin erat, tidak ada kasta diantara guru. Guru muda maupun guru tua semuanya saling membantu. Keakraban antar guru menjadi terjalin dengan baik, sehingga peningkatan mutu sekolah begitu nampak berkat dilaksanakannya supervisi.”²⁹⁹

Selain dari pelaksanaan supervisi, peran kepala madrasah terhadap guru sangat royal. Kepala madrasah tidak membanding-bandingkan guru. Tidak menganggap guru itu sebagai bawahan. Beliau menganggap guru sebagai teman. Hal tersebut seperti yang diungkapkan kepala madrasah sebagai berikut:

“Peran saya sebagai kepala madrasah dan juga sebagai supervisor tidak menjadikan saya merasa berada diposisi yang tinggi. Melainkan saya merasa nyaman dan luwes dalam menjalankan peran jika saya menyamaratakan tingkatan, saling menghargai, saling memberi masukan. Hal tersebut memberi nilai positif, respon guru ketika saya supervisi tidak merasa saya sedang mencari kesalahan guru tersebut, mereka malah senang, mereka merasa dirinya dihargai oleh kepala madrasah.”³⁰⁰

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Tintin Rahmawati sebagai berikut:

“Ketika tiba-tiba kepala madrasah datang untuk mengunjungi kelas melihat dan mengontrol proses pembelajaran, saya selaku guru tidak merasa takut, tetap *enjoy* dalam mengajar. Saya malah senang, karena dari kunjungan kepala madrasah manandakan kepala madrasah memperhatikan saya, terkadang kepala madrasah juga tiba-tiba ikut kumpul, *sharing* bersama bapak ibu guru, saling bertugas ilmu dan saling memberi arahan, sehingga dengan dilakukannya diskusi dan *sharing* kemampuan guru menjadi bertambah.”³⁰¹

²⁹⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:02/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

²⁹⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³⁰⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:01/W/10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³⁰¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Ibu Zayyini Rusyda Mustarsyidah juga mempunyai pendapat yang sama sebagai mana berikut:

“Kepala madrasah mempunyai sifat yang berwibawa. Mampu membuat guru-guru merasa enggan jika membolos mengajar atau sering meminta izin. Beliau mampu membuat guru-guru menjadi aktif dan disiplin dalam melaksanakan tugas karena beliau selalu memberi motivasi kepada guru-guru.”³⁰²

Selanjutnya Bapak Syahri juga mengutarakan pendapatnya sebagai berikut:

“Dengan sikap kepala madrasah yang terbuka kepada semua guru selalu memberi arahan, kadang kalau ada event yang menyangkut dengan perkembangan kompetensi guru kepala madrasah selalu memberi info dan menyarankan untuk mengikuti. Dari sikap tersebut guru menjadi senang karena merasa diorangkan, dan dihargai keberadaannya.”³⁰³

Kemudian Ibu Hanik Husana juga mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

“Kepala madrasah sangat memperhatikan guru-gurunya. Meskipun dari luar beliau terlihat sangat berwibawa. Namun, ketika diajak untuk mengobrol atau berdiskusi sangat royal, seperti kepada teman sendiri. Rasa kekeluargaan tercipta dengan sendirinya.”³⁰⁴

Berdasarkan informasi dari informan di atas serta berdasarkan hasil observasi peneliti yang melihat kepala sekolah sedang berada pada teras ruang guru duduk bersama dengan bapak –bapak guru berbincang-bincang dengan santai.³⁰⁵ Maka dapat diketahui bahwa peran kepala sekolah sebagai supervisor dan pelaksanaan supervisinya sudah mampu membawa guru-guru untuk meningkatkan kesadaran akan perannya sebagai guru di MTs Al-Islam, mampu menciptakan rasa kekeluargaan, mampu meningkatkan kedisiplinan dan keaktifan guru guna menciptakan sekolah yang berkualitas dan mempunyai mutu yang baik.

Selain itu, dari segi kemampuan guru dalam menguasai ilmu keguruan, menguasai kurikulum, dan menguasai pengelolaan kelas, kemampuan dalam melaksanakan evaluasi dan monitoring dapat dijadikan tolak ukur keberhasilan

³⁰² Lihat Transkrip Wawancara Nomor:02/W/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³⁰³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:04/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³⁰⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:05/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³⁰⁵ Lihat Transkrip Observasi Nomor:05/O/22-01/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

supervisi yang dilaksanakan. Kepala madrasah menyampaikan terkait dengan hasil supervisi dari segi kemampuan guru sebagai berikut:

“Setelah dilakukannya supervisi, guru jadi mempunyai tambahan gambaran terkait dengan peningkatan etos kerja dan kompetensi dirinya, terbukti dengan guru menjadi mengikuti MGMP dan mampu mengetahui aspek-aspek pengajaran yang masih kurang pada dirinya dan menerapkan aspek-aspek pengajaran yang sesuai dengan standar pengajaran pada mata pelajaran tersebut. Guru jadi mengetahui bagaimana mengkondisikan kelas yang baik dari hasil diskusi bersama dengan guru-guru dan kepala madrasah. Guru menjadi tidak pilih-pilih kelas atau iri kepada guru yang lain terhadap pembagian kelas atas dan bawah. Berkat supervisi juga guru menjadi punya gambaran untuk membuat inovasi baru dalam mengajar, mempunyai kreatifitas dalam mengajar, karena melihat guru semapel menggunakan media pembelajaran yang siswa menjadi mudah untuk memahami materi yang diberikan. Selain itu output nya ke siswa menghasilkan banyak prestasi yang di raih oleh siswa-siswanya dari nilai-nilai yang di dapat sudah mencapai KKM dan dari prestasi baik akademik maupun non akademik”³⁰⁶

Hal tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Ibu Tintin Rahmawati.

Beliau pendapatnya sebagai berikut:

“Hasil dari supervisi berdasarkan kemampuan guru, guru menjadi punya kreatifitas yang tinggi sebab menemukan gambaran baru bagaimana melaksanakan tugasnya sebagai guru yakni memahamkan siswa terhadap materi. Guru menjadi mau menggunakan media-media pembelajaran meskipun harus membawa sendiri dari rumah karena di sekolah media tersebut belum ada. Ada juga contohnya guru PPKN, yang awalnya hanya menjelaskan materi sesuai dengan materi di buku, setelah dilakukan supervisi dan mendapat arahan sebagai tindak lanjut dari supervisi guru tersebut menjadi menggunakan contoh sehari-hari yang didapat dari berita-berita yang aktual dan sesuai dengan materi di lingkungan sekitar.”³⁰⁷

Bapak Syahri juga mengemukakan pendapatnya terkait dengan hasil supervisi sebagai berikut:

“Setelah dilakukan supervisi dan tindak lanjut diterapkan kompetensi guru semakin bertambah, guru menjadi mahir dalam mengoperasikan materi pembelajaran, artinya guru mempunyai inovasi baru dalam menjelaskan pelajaran kepada guru. Selain itu, yang tadinya guru itu tidak memahami bagaimana metode pembelajaran yang tepat pada pelajaran yang diampu menjadi faham karena hasil dari tindak lanjut supervisi yang guru itu ikuti yakni pembinaan secara langsung dalam forum MGMP. Forum MGMP sangat membantu sekali dalam peningkatan kemampuan guru dan etos kerja guru.”³⁰⁸

³⁰⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:01/W/10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³⁰⁷ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³⁰⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:04/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Kemudian Ibu Zayyini Rusyda Mustarsyidah juga mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

“Hasil dari pelaksanaan supervisi kemudian kepala madrasah memutuskan tindak lanjutnya bersama guru-guru, dan menghasilkan tindak lanjut untuk seluruh guru dilakukan pembinaan berupa workshop. Selain itu, kepala madrasah juga memberi semangat kepada guru-guru dan kepala masalah menghimbau untuk seluruh guru aktif dalam forum kelompok guru atau biasa disebut dengan MGMP. Dari tindak lanjut tersebut, guru mengalami perubahan. Guru menjadi mempunyai gambaran lebih kreatif dalam mengajarnya. Dan menerapkannya. Guru menjadi mudah dalam penyusunan RPP, soal ujian, karena terbantu dengan adanya forum MGMP tersebut”³⁰⁹

Hal tersebut senada dengan Ibu Hanik Husana bahwa tindak lanjut dari pelaksanaan supervisi di MTs Al-Islam Joresan yang benar-benar terlaksana dan mempunyai imbas yang baik kepada guru yakni keikutsertaan guru dalam MGMP. Guru menjadi semangat untuk mengajar karena kesiapannya sudah cukup³¹⁰ Informasi yang didapat dari para informan senada dengan hasil observasi peneliti. Ibu Tintin Rahmawati memperlihatkan guru yang semakin aktif mengikuti MGMP secara virtual. Guru membuat grup MGMP di *whatsapp*. Dalam grup tersebut semua guru aktif saling *sharing*, ada juga yang mengirimkan file-file contoh soal ujian, info terbaru terhadap proses pembelajaran, dan gambar yang bertuliskan motivasi.³¹¹

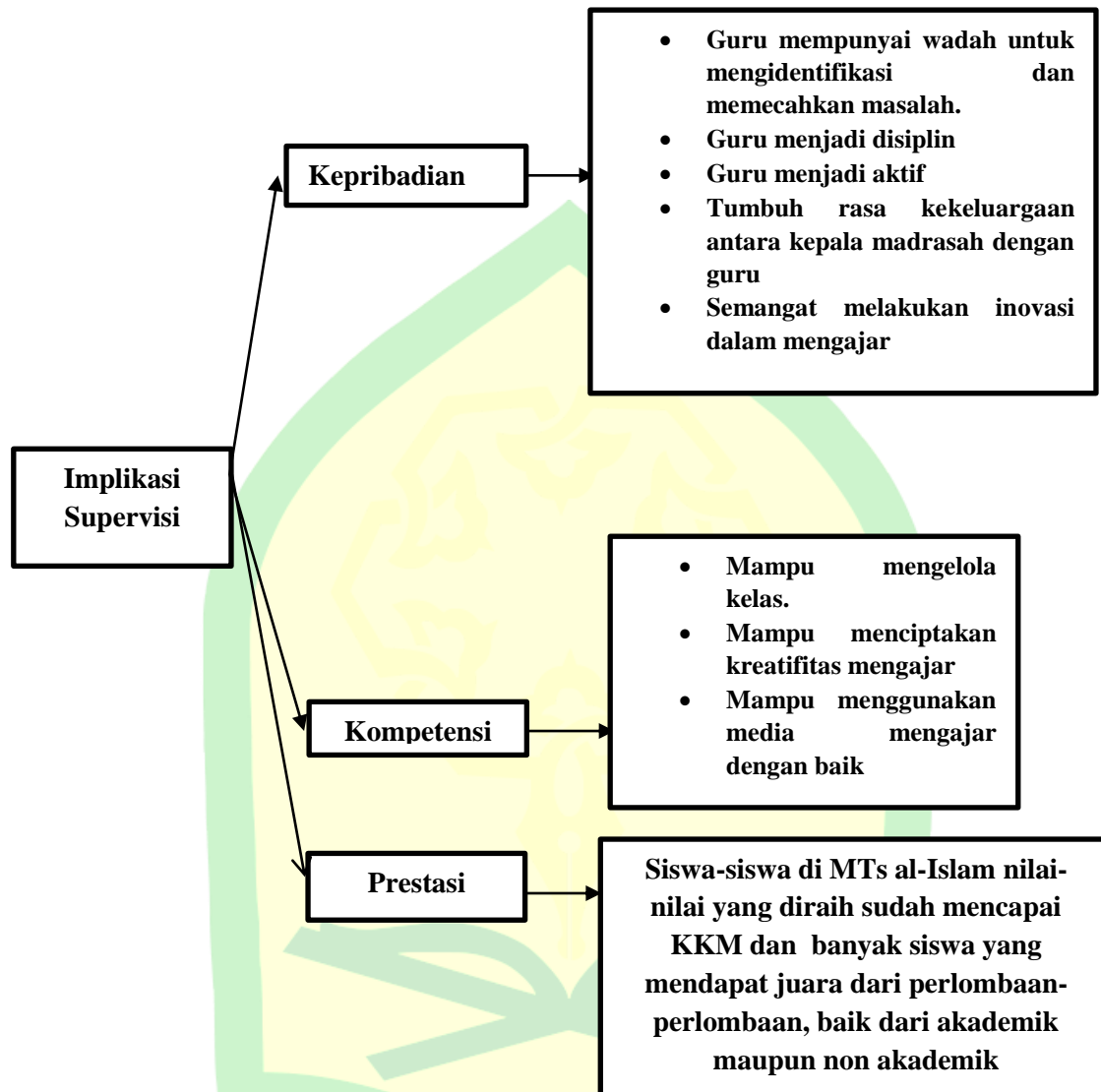
Dari paparan data di atas dapat diketahui bahwa kompetensi guru mengalami peningkatan. Guru menjadi mampu untuk mengoperasikan kelas, guru menjadi mampu menciptakan kreatifas dan aktif dalam mengajar, guru menjadi mampu menggunakan media yang sesuai dengan materi yang diajarkan, guru menjadi semangat untuk melakukan inovasi dalam mengajar. Berkat supervisi juga siswa yang didik banyak mendapat prestasi, baik dari akademik maupun non akademiknya.

Implikasi supervisi di MTs Al-Islam dapat dilihat pada bagan berikut:

³⁰⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:02/W/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³¹⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:05/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³¹¹ Lihat Transkrip Observasi Nomor:06/O/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian



Gambar 4.3 Implikasi Supervisi di MTs Al-Islam Joresan

3. Kendala Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTs Al-Islam Joresan

Pelaksanaan kegiatan supervisi kepala madrasah terhadap guru bukanlah tanpa kendala. Kepala madrasah harus siap menghadapi permasalahan yang muncul dalam melaksanakan supervisi. Kendala-kendala yang teridentifikasi ada yang dari internal yakni pribadi kepala madrasah dan dari eksternal yakni kesiapan guru yang akan disupervisi dan dari lingkungan sekitar. Kendala secara internal seperti yang yang diungkapkan oleh kepala madrasah Bapak Imron Ahmadi sebagai berikut:

“Kendalanya, meskipun saya itu sebagai kepala madrasah, saya juga mempunyai jam untuk mengajar. Belum lagi nanti mengurus administrasi yang harus diselesaikan, menghadiri rapat-rapat. Jadi, karena saya mempunyai tugas yang ganda pelaksanaan supervisi menjadi tidak maksimal. Guru-guru tidak terkontrol dengan baik dan menyeluruh”³¹²

Hal serupa juga diungkapkan oleh Ibu Zayyini Rusyda Mustarsyidah sebagai berikut:

“Tugas kepala madrasah semua pasti sudah tahu kalau sangat banyak. Semua harus diperhatikan, dan dilaksanakan, kepala madrasah tidak akan bisa fokus dalam satu tugas. Apalagi dalam mensupervisi guru, kepala memang melaksanakannya, tapi tidak setiap saat beliau mensupervisi, beliau menggerakkan tim tertib untuk membantunya dalam proses supervisi.”³¹³

Ibu Tintin Rahmawati juga berpendapat sebagai berikut:

“Kendala pelaksanaan supervisi ada yang berasal dari kepala madrasah, yaitu kepala madrasah itu juga mengajar di kelas. Artinya kepala sekolah juga sebagai edukator, kepala sekolah juga sebagai administrasi, banyak yang harus ditandatangani, kadang juga harus menghadiri perkumpulan-perkumpulan yang melibatkan kepala madrasah. Jadi, waktu untuk melaksanakan supervisi tidak maksimal.”³¹⁴

Pendapat Ibu Tintin Rahmawati senada dengan pendapat Bapak Syahri sebagai berikut:

“Kendala yang berasal dari kepala madrasah yakni kepala madrasah tidak bisa fokus dengan maksimal dalam satu tugas saja. Karena semua tugas kepala madrasah harus beliau laksanakan. Dan kadang juga menghampiri secara bersamaan. Ketika seperti itu kepala melimpahkan tugasnya salah satu kepada tim pembantu kepala madrasah atau kepada TU.”³¹⁵

Hal tersebut senada dengan Ibu Hanik Husana yang menyampaikan pendapatnya bahwa kepala madrasah super sibuk. Sangat banyak yang harus dilaksanakan. Seperti menghadiri rapat-rapat, mengurus administrasi, dan mengajar.³¹⁶ Dari hasil wawancara tersebut juga senada dengan hasil pengamatan peneliti, ketika peneliti melakukan

³¹² Lihat Transkrip Wawancara Nomor:01/W/10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³¹³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:02/W/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³¹⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³¹⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:04/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³¹⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:05/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

wawancara, kepala sekolah sambil menandatangani raport siswa, selain itu juga ada surat-surat yang harus ditandatangani. Jadi fokusnya menjadi terpecah.³¹⁷

Dari paparan data di atas dapat kita ketahui bahwa kendala pelaksanaan supervisi di MTS-AI-Islam berasal dari internal kepala madrasah yang mempunyai tugas ganda. Tidak hanya sebagai supervisor, melainkan juga sebagai edukator dan administrator yang sangat mempengaruhi terhadap pelaksanaan supervisi. Hal tersebut mengakibatkan supervisi juga melibatkan guru-guru senior yang dianggap sudah mampu menguasai teknik dan prinsip supervisi terhadap etos kerja guru.

Selanjutnya kendala supervisi yang berasal dari eksternal yang pertama yakni kurangnya persiapan guru dengan matang. Kondisi ini dapat diartikan bahwa motivasi guru untuk supervisi dinilai masih kurang. Hal tersebut dapat timbul karena masih adanya anggapan bahwa supervisi merupakan kegiatan untuk mencari titik kesalahan dan kelemahan guru. sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Imron Ahmadi sebagai berikut:

“Kendala supervisi yang dari guru yakni guru kurang persiapan. Sebagian guru kurang begitu memperhatikan terhadap pelaksanaan supervisi. Karena terpaut usia juga. Menjadikan guru tidak mampu untuk mengikuti perkembangan teknologi. Jadi guru mengajar masih ada yang bersifat monoton dalam menyampaikan materi.”

Senada dengan Ibu Anik Husana yang mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

“Kendala supervisi yang berasal dari guru itu ada guru yang kurang mempersiapkan materi yang akan disampaikan ketika pelaksanaan supervisi berlangsung. Guru tersebut menganggap supervisi hanya mencari kelemahan dan sudah wajar untuk dilakukan jadi beliau tidak berusaha untuk mempersiapkan secara matang. Guru tersebut tidak mempunyai motivasi untuk dapat menciptakan proses pembelajaran yang menarik, tidak mempunyai kreatifitas dalam menyampaikan materi. Guru tersebut memang sudah dari kategori guru yang sudah senior atau bisa dikatakan sepuh jadi untuk mengikuti perkembangan zaman sudah tidak memumpuni lagi.”³¹⁸

³¹⁷ Lihat Transkrip Observasi Nomor:07//05-03/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³¹⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:05/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Hal serupa juga diungkapkan oleh Bapak Syahri yang mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

“Kendala dari guru sepengetahuan saya dari penilaian RPP. Banyak guru yang hanya mengumpulkan RPP itu apa adanya, tidak sesuai dengan tatanan yang semestinya. Meskipun RPP antar guru memang berbeda-beda, tapi guru tersebut sangat berbeda dengan guru yang semata pelajaran. Ada juga guru yang malah tidak mengumpulkan RPP jadi dalam menajagar ya sesuka hatinya. Alhasil saat supervisi banyak sekali catatan yang diberikan oleh kepala madrasah.”³¹⁹

Selanjutnya Ibu Zayyini juga mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

“Kendala yang muncul saat pelaksanaan supervisi yakni terdapat guru yang kurang mengalami kesiapan. Sebagian guru mengajar dengan apa adanya tanpa menggunakan media yang ada. Hanya menyampaikan materi melalui ceramah saja. Sehingga siswa mengalami pemahaman yang tidak maksimal. Guru tersebut kurang mampu menggunakan media kelas seperti menerangkan dengan membuat sketsa atau bagan di papan tulis.”³²⁰

Hal tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Ibu Tintin Rahmawati sebagai berikut:

“Terdapat guru yang hanya mengajar menggunakan metode ceramah saja. Padahal kurikulum yang dilaksanakan sekarang siswa dituntut untuk aktif dalam pelaksanaan pembelajaran. Dengan metode ceramah siswa hanya diam mendengarkan dan berujung siswanya mengantuk.”³²¹

Selain dari kesiapan guru dalam melaksanakan pengajaran pada saat supervisi kendala eksternal yang lain yakni adanya sarana prasarana yang kurang memadai. Sarana dan prasarana sangat dibutuhkan karena sebagai pembantu kelancaran serta efesiensi dalam proses pelaksanaan supervisi dan pengajaran Sebagai mana yang disampaikan oleh Bapak Imron Ahmadi sebagai berikut:

“Pelaksanaan supervisi terganggu oleh sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana disini masih terbatas. Karena disini terus terang kalo menyampaikan terkait sarana dan prasarana tidak harus gedung tidak harus kelas, karena memang kelas kita yang berpencar juga menghambat jalannya supervisi. Luasnya lokasi yang kita miliki dan berpencar-pencar mengakibatkan pengawasan dari kepala sekolah tidak maksimal, karena tidak mungkin kalau

³¹⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:04/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³²⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:02/W/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³²¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

setiap hari saya harus berkeliling semua gedung semua kelas yang tidak pada satu tempat, tugas-tugas saya yang lain akan keteteran”³²²

Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Zayyini Rusyda Mustarsyidah, sebagai berikut:

“Kendala supervisi berupa lokasi Al-Islam yang sangat luas berada di tengah-tengah masyarakat, berbaur dengan masyarakat, karena kelasnya yang sebagian berada pada rumah masyarakat. Hal itu juga sangat menghambat supervisi, kesulitan untuk menjangkaunya dalam satu waktu. Sehingga kegiatan supervisi membutuhkan waktu yang lama. Akhirnya kepala sekolah meminta bantuan tim tertib untuk mengkondisikan dan mengawasi jalannya pembelajaran di Al-Islam ini”³²³

Kemudian Ibu Anik Husana juga mengemukakan pendapat yang sama terkait kendala supervisi sebagai berikut:

“Di Al-Islam ini menurut saya lokasinya yang sangat mempengaruhi pelaksanaan supervisi. Kelas yang tidak berada pada satu tempat, berada pada rumah-rumah warga, ada juga yang berada di teras masjid, belum lagi kantor guru yang juga berada di gedung yang lain. Untuk menjangkaunya saja kalau hanya jalan kaki itu akan melelahkan, karena memang cukup luas.”³²⁴

Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Tintin Rahmawati sebagai berikut:

“Lokasi kelas yang terpencar. Ada yang di teras masjid, di gedung darurat, di rumah masyarakat. Dan semua gedung di sini berada di tengah-tengah rumah masyarakat. Jadi, sangat mempengaruhi terhadap pelaksanaan supervisi. supervisi menjadi tidak dapat dilaksanakan dalam waktu yang singkat.”³²⁵

Bapak Syahri juga menambahi pendapat Ibu Tintin Rahmawati sebagai berikut:

“Al-Islam itu seribu pintu. Pintunya berada dimana-mana, jadi sangat mempengaruhi jalannya supervisi, mempengaruhi kepala sekolah juga untuk mengontrol setiap hari. Jadi kepala sekolah jarang sekali dapat mengawasi proses pembelajaran di seluruh kelas, paling nanti dari tim tertib yang membantu mengawasi proses pembelajaran dan melaporkan ke kepala sekolah.”³²⁶

Hal tersebut sesuai dengan hasil observasi peneliti yang melihat lokasi MTs Al-Islam terpencar-pencar dan berada di tengah-tengah masyarakat, peneliti ketika akan melakukan wawancara melewati masjid dan teras masjid tersebut juga digunakan untuk

³²² Lihat Transkrip Wawancara Nomor:01/W/10-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³²³ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:02/W/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³²⁴ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:05/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³²⁵ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³²⁶ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:04/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

kelas.³²⁷ Dari paparan data di atas dapat kita ketahui bahwa lokasi kelas di Al-Islam berpencar-pencar, sebagian kelas berada pada rumah masyarakat sebagai juga berada di teras masjid. Hal itu mengakibatkan kepala sekolah tidak mampu menjangkau untuk mengawasi jalannya pembelajaran guru secara menyeluruh dalam satu waktu.

Mengetahui kendala-kendala sebagaimana yang telah dipaparkan di atas, maka munculkan upaya untuk mengatasi kendala-kendala pelaksanaan supervisi upaya sangat berkaitan dengan adanya kendala. Jika tanpa upaya maka kendala-kendala yang muncul akan tidak dapat teratasi dan akan bertahan dalam madrasah secara terus menerus hal tersebut akan mengakibatkan mutu madrasah menurun dan tidak berkembang. Upaya yang dapat dilakukan dari adanya kendala supervisi baik dari internal maupun dari eksternal sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Imron Ahmadi sebagai berikut:

“Upaya yang dapat diberikan terhadap kendala pelaksanaan supervisi secara internal yakni saya sebagai kepala madrasah harus lebih meningkatkan dan mempererat komunikasi dengan tim dan dengan TU. Selain itu secara eksternal, saya harus lebih aktif lagi dalam memberikan dorongan, motivasi kepada guru untuk lebih mempersiapkan materi atau bahan mengajarnya. Dan juga saya harus berdiskusi lagi bersama tim. Guna untuk menambah tim pembantu kepala madrasah.”

Hal tersebut senada dengan pendapat Ibu Zayyini Rusyda Mustarsyidah sebagai berikut:

“Dengan adanya kendala tersebut secara internal upaya yang dapat dilakukan yakni kepala madrasah harus lebih banyak lagi berkomunikasi dengan tim pembantu kepala madrasah dan tim tertib madrasah, guna tugas kepala sekolah tidak berceceran dan fokus kepala sekolah menjadi terbelah. Jika komunikasi terjalin dengan erat, maka pelaksanaan supervisi akan terlaksana dan teridentifikasi dengan valid, tanpa ada pemalsuan keadaan dan hasil instrumen penilaian supervisi terhadap etos kerja guru. Kemudian untuk yang kendala secara eksternal upaya yang dapat dilakukan yakni, dengan menambah lagi tim pembantu kepala sekolah. Meskipun lokasi MTs Al-Islam sangat luas, jika timnya banyak tetap dapat terkontrol dengan intens. Selain itu untuk kelas yang berada di rumah warga dan di teras masjid, karena ya memang kelas kita masih kurang, jadi itu tetap kita pertahankan namun guru dan siswa dihimbau untuk menciptakan etika yang baik karena itu bukan milik sekolah, rumah penduduk ya milik penduduk.”³²⁸

³²⁷ Lihat Transkrip Observasi Nomor:08/O/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³²⁸ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:02/W/12-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

Ibu Tintin Rahmawati juga menyampaikan terkait upaya yang dapat dilakukan terhadap kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi sebagai berikut:

“Dari kendala guru yang kurang persiapan, hendaklah kepala madrasah memberikan motivasi secara personal terhadap guru yang bersangkutan, diberikan arahan-arahan yang sesuai dengan permasalahan, dan kepala madrasah menghimbau kepada guru-guru yang lain untuk mensupport guru yang mengalami kurang persiapan saling membantu sehingga semua bisa berjalan secara beriringan”³²⁹

Kemudian ibu Anik Husana juga menyampaikan pendapatnya sebagai berikut:

“Upaya yang dapat dilakukan dari kendala-kendala yang ada saat pelaksanaan supervisi, perlu adanya tindak lanjut yang lebih kompleks terkait dari kurangnya persiapan guru. mungkin bisa dilakukan penjadwalan supervisi ulang kepada guru tersebut. Memberi kesempatan guru untuk mempersiapkan ulang materinya. Sehingga guru merasa termotivasi dan merasa diperhatikan. Selain itu guru dalam forum MGMP harus lebih aktif lagi jadi persiapan mengajar guru bisa matang”³³⁰

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Syahri sebagai berikut:

“Upaya yang dapat dilakukan untuk menindaklanjuti kendala yang ada saya rasa guru harus lebih aktif lagi dalam forum MGMP. Karena penyusunan RPP dalam MGMP pasti akan dibahas bersama. Dan antar guru pasti akan saling membantu. Hal tersebut nantinya akan membuat kesiapan guru dalam mengajar menjadi lebih baik.”³³¹

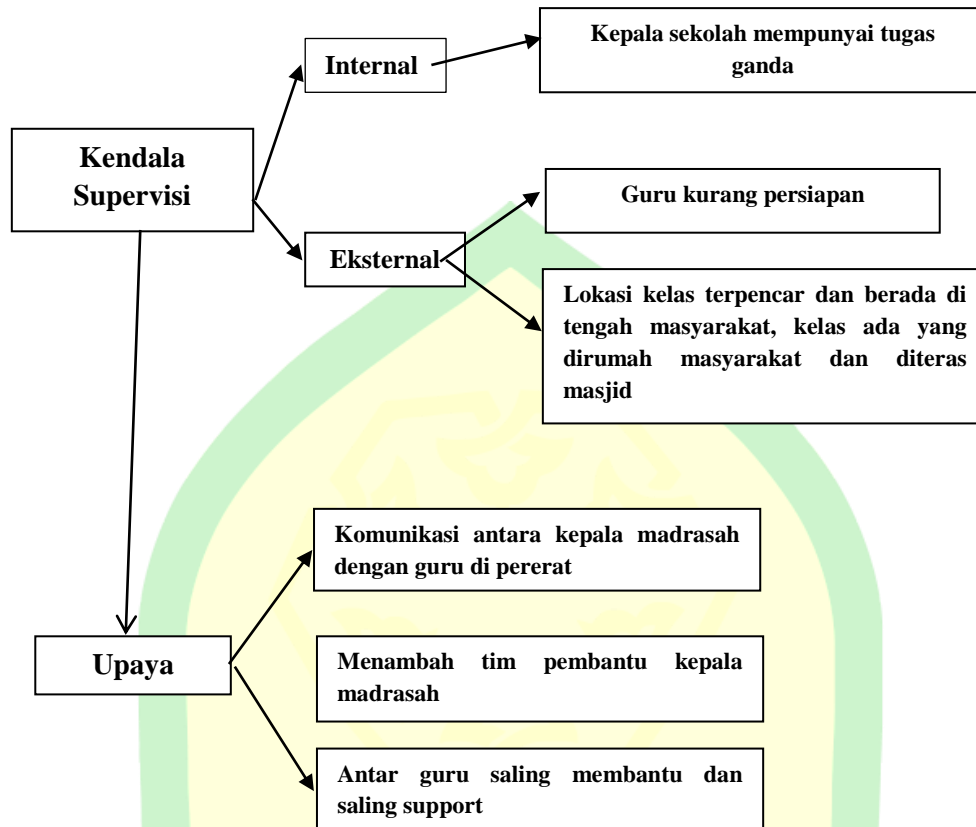
Dari paparan data di atas dapat diketahui bahwa upaya yang dapat dilaksanakan untuk menaggulangi kendala pelaksanaan supervisi yakni kepala madrasah harus lebih erat lagi hubungan komunikasi dengan tim pembantu kepala madrasah. Selain itu, perlu adanya penambahan tim pembantu kepala madrasah agar pengawasan di seluruh gedung yang terpencar-pencar mampu terkontrol dengan baik. Upaya lain yang dapat diterapkan yakni kepala lebih aktif lagi dalam memberi motivasi kepada guru sehingga guru mampu mengikuti MGMP dengan baik sehingga mampu mempersiapkan bahan mengajar dengan matang.

Kendala pelaksanaan supervisi di MTs Al-Islam Joresan dapat dilihat pada bagan berikut:

³²⁹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³³⁰ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:05/W/22-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian

³³¹ Lihat Transkrip Wawancara Nomor:04/W/17-02/2022 dalam Lampiran Hasil Penelitian



Gambar 4.4 Kendala Pelaksanaan Supervisi di MTs Al-Islam Joresan

C. PEMBAHASAN

1. Langkah-Langkah Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTs Al-Islam Joresan

Menurut Boardman dalam bukunya *“Democratic Supervision Insecondary School”* supervisi merupakan suatu usaha yang mengorganisir, mendorong, dan mengarahkan guru-guru yang ada di sekolah agar lebih mengerti dalam menjalankan seluruh fungsinya pengajaran baik secara individu maupun secara bersama.³³² Supervisi berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Tintin Rahmawati merupakan kegiatan yang sangat penting. Supervisi dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah., untuk mengembangkan bakat, minat, dan kreatifitas guru maupun siswa. Hal tersebut sesuai dengan teori yang menyatakan tujuan dilaksanakan supervisi yakni untuk

³³² Mainuddin, *Supervisi Pendidikan*, 1.

memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf agar mampu meningkatkan kualitas kinerjanya dalam melaksanakan tugas dan melaksanakan proses belajar mengajar.³³³

Pelaksanaan supervisi di MTs Al-Islam Joresan dalam upaya peningkatan etos kerja guru dilaksanakan dalam tiga langkah. Langkah pertama yakni melakukan perencanaan. Proses perencanaan supervisi dilaksanakan oleh kepala madrasah dengan tim pembantu kepala sekolah. hal yang direncanakan diantaranya yakni pertama menentukan guru senior yang akan dijadikan tim pembantu pelaksanaan supervisi. pemilihan guru senior tersebut berdasarkan kriteria dari kepala sekolah yakni guru yang sudah mempunyai banyak pengalaman, mempunyai kompetensi mengajar yang baik dan sudah bersertifikasi. Persiapan yang kedua yakni membahas tentang aspek yang akan disupervisi meliputi peningkatan pemahaman guru terhadap kurikulum. Menitik beratkan pada review K-13, perumusan kompetensi dasar dan kompetensi inti dan penyusunan RPP(Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran), kemudian aspek selanjutnya yakni penggunaan metode dan model pembelajaran, penggunaan instrumen penilaian sesuai dengan tuntutan kompetensi dan aspek pelaksanaan proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Ketiga penentuan jadwal pelaksanaan supervisi. Supervisi direncanakan satu kali dalam satu semester. Kepala madrasah memberikan tenggat waktu selama tiga bulan, karena guru di MTs Al-Islam Joresan sangat banyak. Tim pembantu pelaksanaan supervisi membuat jadwal observasi disesuaikan dengan jam mengajarnya, agar pelaksanaan observasi tidak mengganggu jam mengajarnya. Keempat penyusunan instrumen penilaian disusun menyesuaikan dengan standart aspek yang akan disupervisi dan ketentuan dari kemenag. Hal tersebut telah sesuai dengan teori Imam Machali yang menyatakan sebelum melaksanakan supervisi, perlu adanya persiapan atau perencanaan. Perencanaan merupakan langkah awal dalam melaksanakan

³³³ Ibid, 4.

supervisi. hal-hal yang harus dipersiapkan dalam perencanaan diantaranya adalah penentuan waktu supervisi, instrumen supervisi, dan materi-materi supervisi.³³⁴

Setelah persiapan dilaksanakan secara matang kemudian langkah kedua yakni pelaksanaan supervisi. Pelaksanaan supervisi di MTs Al-Islam Joresan yakni dengan melakukan observasi ke kelas. Observasi kelas dilaksanakan dengan fleksibel dan santai namun tetap memperhatikan bahwa sedang melakukan supervisi. Pelaksanaannya dilakukan dengan mengamati guru mengajar dan tim menilai guru disesuaikan dengan instrumen yang telah disepakati pada perencanaan. Penilaian berdasarkan fakta dengan memberi centang pada instrumen dan memberi skor angka dari satu sampai empat. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan teori Imam Machali yang menyatakan dalam pelaksanaan supervisi, seorang supervisor mempertimbangkan prinsip supervisi seperti objektif, demokratis, humanis, dan lain-lain.³³⁵

Pelaksanaan supervisi merupakan upaya merealisasikan apa yang telah direncanakan. Dalam pelaksanaan supervisi, supervisor mempertimbangkan metode/model, pendekatan, dan teknik supervisi yang dilaksanakan.³³⁶ Di MTs Al-Islam Joresan ada tiga pendekatan yang diterapkan yakni pendekatan langsung, pendekatan tidak langsung dan pendekatan kolaboratif. Hal tersebut telah sesuai dengan pendapat Glickman yang menyatakan ada tiga pendekatan yang dapat diterapkan dalam melakukan supervisi yakni pendekatan langsung, pendekatan tidak langsung dan pendekatan kolaboratif.³³⁷ Kepala madrasah langsung menegur guru jika mendapati kesalahan pada guru, lalu memberikan masukan arahan dan motivasi sebagai *feedbacknya*. Hal ini telah sesuai dengan teori yang menyatakan pendekatan langsung adalah aktivitas supervisi yang dilakukan melalui tatap muka langsung dengan guru,

³³⁴ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 147.

³³⁵ Ibid, 148.

³³⁶ Ibid, 148.

³³⁷ Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, 76.

baik saat guru mengajar di dalam kelas, maupun pertemuan yang diatur di luar kelas.³³⁸ Secara tidak langsung, kepala madrasah mendengarkan guru yang berkeluh kesah kepada kepala madrasah jika mendapat permasalahan dalam pembelajaran guru yang berkeluh kesah seperti ini rata-rata adalah guru yang sudah senior. Hal ini telah sesuai dengan teori Piet H. Sahertian yang menyatakan bila guru profesional maka pendekatan yang digunakan adalah non-direktif atau tidak langsung. Perilaku supervisor yakni mendengarkan, memberanikan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah.³³⁹ Secara kolaboratif kepala madrasah tidak langsung percaya ketika mendapat laporan dari tim pembantu kepala madrasah, kepala madrasah memastikan terlebih dahulu dengan terjun ke lapangan. Memperhatikan dan menayakan langsung kepada guru yang bersangkutan lalu mencari pemecahan masalah secara bersama-sama. Hal tersebut sesuai dengan teori dalam buku Mulyadi yang menyatakan dalam pendekatan kolaboratif tugas supervisor adalah mendengarkan dan memperhatikan secara cermat keprihatinan guru terhadap masalah perbaikan pengajarannya dan juga gagasan-gagasan guru untuk mengatasi masalahnya itu. Selanjutnya, supervisor dapat meminta penjelasan kepada guru apabila hal-hal yang diungkapkan kurang dipahami, kemudian ia mendorong guru untuk mengaktualisasikan inisiatif yang dipikirkannya untuk memecahkan masalah yang dihadapinya atau meningkatkan pengajarannya.³⁴⁰

Di MTs Al-Islam ada dua teknik yang dilaksanakan dalam peningkatan etos kerja guru, diantaranya yakni teknik individual yang meliputi kunjungan kelas, pembicaraan individual, penilaian materi mengajar, penilaian diri sendiri dan penilaian teman sejawat. Kunjungan kelas dilaksanakan dengan mendatangi guru-guru yang mengajar di kelas, memperhatikan guru saat mengajar. Kadang-kadang kepala sekolah

³³⁸ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 136.

³³⁹ Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 45.

³⁴⁰ Mulyadi, *Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*, 38.

menyapa guru dan menyapa muridnya. Hal tersebut sesuai dengan teori yang menyatakan kunjungan atau observasi kelas yakni kunjungan supervisor ke kelas pada saat guru sedang mengajar. Supervisor menyaksikan dan memperhatikan guru saat proses mengajar.³⁴¹ Pembicaraan individual disampaikan oleh Ibu Zayyini Rusyda yakni ada guru yang melakukan pertemuan dengan kepala sekolah, secara empat mata saja, biasanya guru meminta saran atau solusi terkait dengan perkembangannya dalam mengajar. Pembicaraan individual adalah percakapan pribadi antara supervisor dengan guru.³⁴² Untuk penilaian materi mengajar disampaikan oleh Bapak Imron sebelum proses kegiatan belajar mengajar dimulai di awal semester kepala madrasah melihat semua RPP guru, sudah layak atau belum untuk dilaksanakan pada semester tersebut. Hal tersebut sesuai dengan teori yang menyatakan kepala sekolah harus mempunyai kemampuan untuk menyeleksi berbagai sumber materi yang digunakan guru untuk mengajar.³⁴³ Individual yang lain yang diterapkan di MTs Al-Islam yakni penilaian teman sejawat. Penilaian teman sejawat dilakukan saat PKG. Guru senior menilai guru-guru yang serumpun mata pelajarannya. Proses penilaian teman sejawat tidak bersifat formal, karena guru di MTs Al-Islam Joresan sudah seperti keluarga, jadi penilaian teman sejawat dilaksanakan secara spontanitas, santai seperti *sharing*, dan sewaktu-waktu. Bisa dilaksanakan pada ruang guru bahkan di teras depan kantor. Hal tersebut sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa penilaian teman sejawat dimaksudkan untuk mengetahui informasi secara objektif mengenai proses pembelajaran dan dapat menjadi bahan *sharing* pengalaman antar guru untuk memperbaiki kualitas mutu pembelajaran.³⁴⁴

³⁴¹ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 227.

³⁴² Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, 75.

³⁴³ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 231.

³⁴⁴ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 142.

Dan teknik secara kelompok diantaranya rapat guru, studi kelompok antar guru, diskusi, workshop/seminar, tukar menukar pengalaman antar guru. rapat guru dilaksanakan dengan membuat forum terbuka membahas berbagai macam topik, seperti topiknya mengevaluasi guru-guru, membahas pelaksanaan ujian, dan rapat membahas KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal). Hal tersebut sesuai dengan teori yang menyatakan Rapat guru banyak sekali jenisnya, baik dilihat dari sifatnya, jenis kegiatannya, tujuannya, jumlah pesertanya, dan lain sebagainya.³⁴⁵ Kemudian studi kelompok antar guru berupa MGMP yang rutin dilaksanakan seminggu sekali. Hal tersebut sesuai dengan teori yang menyatakan studi kelompok antar guru yakni melakukan sebuah pertemuan rutin untuk mempelajari atau mengkaji masalah yang menyangkut penyajian dan pengembangan materi bidang studi.³⁴⁶ Teknik yang lainnya yakni diskusi. diskusi hampir setiap ada kesempatan baik formal maupun tidak formal, baik antar guru atau dengan kepala madrasah selalu dilakukan. Karena mereka menyadari bahwa etos kerja mereka akan bagus jika mereka sering diskusi bersama-sama dengan guru-guru yang lain, memecahkan masalah atau perbaikan-perbaikan ketika mengajar. Hal tersebut sesuai dengan teori yang menyatakan diskusi merupakan salah satu alat bagi supervisor untuk mengembangkan berbagai keterampilan pada diri guru dalam mengatasi berbagai masalah terkait dengan pembelajarannya dengan cara melakukan tukar pikiran antara satu dengan yang lain.³⁴⁷ workshop atau seminar juga diterapkan oleh kepala sekolah kepada guru-guru di MTs Al-Islam. Guru-guru diberi kesempatan untuk mengikuti kegiatan seminar baik itu madrasah yang mengadakan atau lembaga lain. kepala sekolah selalu menyarankan guru untuk mengikuti kegiatan workshop apabila tema yang diambil sesuai dengan guru-guru guna untuk memecahkan permasalahan guru. Hal tersebut sesuai dengan teori Abbas yang menyatakan

³⁴⁵ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 222-223.

³⁴⁶ Ibid, 224.

³⁴⁷ Abbas, "Implementasi Teknik Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran.", 221

workshop/seminar diadakan berdasarkan kebutuhan bersama untuk memecahkan masalah.³⁴⁸ Tukar menukar pengalaman juga dilakukan kepala sekolah dan guru-guru di MTs Al-Islam Joresan tukar menukar pengalaman biasanya dilakukan saat di ruang guru, mereka saling bertukar pengalaman untuk dijadikan perkembangan pada diri guru tersebut dan dijadikan penyemangat untuk dapat mengajar dengan baik. hal tersebut sesuai dengan teori Karwati yang menyatakan bahwa *sharing of experience* merupakan suatu teknik perjumpaan dimana guru saling memberi dan menerima, saling belajar satu dengan yang lainnya.³⁴⁹

Kemudian langkah ketiga yakni pelaksanaan evaluasi dan tindak lanjut. Di MTs Al-Islam Joresan, setelah dilakukan supervisi kepala madrasah beserta guru-guru mengadakan rapat dan diskusi bersama dalam rangka membahas hasil analisis instrumen penilaian. Dan membahas bersama tindakan yang diambil untuk memperbaiki kelemahan dan melengkapi kebutuhan guru yang kurang. Tindakan yang diambil setelah melaksanakan supervisi yakni pembinaan berupa workshop atau seminar dan membuat MGMP khusus untuk guru-guru di MTs Al-Islam Joresan. Hasil tersebut sesuai dengan pernyataan Imam Machali bahwa setelah pelaksanaan supervisi adalah evaluasi bersama tindak lanjut. Evaluasi merupakan serangkaian langkah untuk menilai, menentukan sebuah proses pembelajaran yang telah ditentukan untuk kemudian dijadikan bahan pertimbangan dan keputusan akhir dalam supervisi. keputusan akhir perlu ditindak lanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru.³⁵⁰

Dengan demikian pelaksanaan supervisi oleh kepala madrasah harus benar-benar dilaksanakan untuk mengontrol guru dalam peningkatan etos kerja agar

³⁴⁸ Ibid, 20.

³⁴⁹ Karwati, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, 226-227.

³⁵⁰ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 148.

pembelajaran dapat berjalan dengan lancar, tertib dan maksimal sehingga diperoleh *output* yang berkualitas dan mutu sekolah yang bagus.

2. Implikasi Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru di Mts Al-Islam Joresan.

Hasil supervisi perlu ditindak lanjuti agar memberikan implikasi yang nyata untuk meningkatkan kompetensi guru. implikasi nyata diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun *stakeholders*. Tindak lanjut tersebut berupa penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standart, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standart, dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan.³⁵¹ Setelah supervisi dilaksanakan didapati beberapa hasil pelaksanaan supervisi dari guru-guru. Hasil tersebut diungkapkan oleh Bapak Syahri bahwa dengan adanya supervisi guru menjadi mempunyai greget untuk melaksanakan tugas-tugasnya, tertib masuk kelas tidak banyak terjadi kekosongan kelas. Hasil tersebut sesuai dengan teori hasil supervisi yang menyatakan bahwa supervisi akademik dilaksanakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas mengajar, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (komitmen) terhadap tugas dan tanggung jawab.³⁵² Dengan mengikuti kegiatan MGMP sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan supervisi, guru menjadi mempunyai kreatifitas, inovasi-inovasi baru, dan lebih semangat dalam melaksanakan pembelajaran. Hal tersebut telah sesuai dengan teori dari Imam Machali yang menyatakan bahwa

³⁵¹ Mulyadi, *Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*, 209.

³⁵² *Ibid*, 221.

Supervisi yang efektif dapat merangsang kreativitas guru untuk memunculkan gagasan perubahan pembaharuan yang ditujukan untuk memperbaiki proses pembelajaran.³⁵³

Selain itu, hasil supervisi dilihat dari peran kepala madrasah. Kepala madrasah di MTs Al-Islam tidak membanding-bandingkan guru. Tidak menganggap guru-guru sebagai bawahan. Kepala madrasah menganggap guru-guru sebagai temannya memiliki sikap terbuka dan selalu memberi arahan. Hasil tersebut sesuai dengan teori dari Jerry H. Makawimbang dalam buku Mulyadi yang berjudul “Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan dan Implikasinya” yang menyatakan bahwa kriteria keberhasilan supervisi diantaranya suasana kekeluargaan, kebersamaan, keterbukaan, dan keteladanan dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah. dan hubungan antara pengawas dan guru-guru bersifat hubungan rekan sejawat yang melahirkan tradisi dialog profesional.³⁵⁴

Kegiatan-kegiatan yang menunjang untuk peningkatan etos kerja guru seperti kunjungan kelas, rapat guru dilaksanakan secara rutin. Untuk kunjungan kelas dilaksanakan secara fleksibel dibantu oleh tim pembantu kepala madrasah yang disebut tim tertib. Dan untuk rapat dilaksanakan minimal dua kali dalam satu semester. Diawal semester dan diakhir semester. Hal tersebut sesuai dengan kriteria keberhasilan supervisi menurut Jerry H. Makawimbang dalam buku Mulyadi yang berjudul “Supervisi Akademik konsep, Teori, Model Perencanaan dan Implikasinya” yang menyatakan kriteria keberhasilan program supervisi yakni kunjungan kelas, pertemuan pribadi, dan rapat dilaksanakan secara teratur.³⁵⁵

Kemudian dalam hal kemampuan, guru di MTs Al-Islam setelah diadakan supervisi menjadi mempunyai gambaran terkait etos kerja dan kompetensi dirinya. Hal tersebut terbukti dengan guru menjadi mengikuti kegiatan MGMP, guru menjadi

³⁵³ Machali, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*, 128-129.

³⁵⁴ Mulyadi, *Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*, 221.

³⁵⁵ Ibid, 220.

mengetahui bagaimana cara mengkondisikan kelas yang baik dari hasil diskusi bersama dengan kepala madrasah dan guru-guru yang lain. setelah dilakukan supervisi muncul kreatifitas untuk mengajar. Guru mempunyai inovasi-inovasi baru untuk menciptakan pembelajaran yang menyenangkan. Hal tersebut sesuai dengan teori Mulyasa dalam buku Mulyadi yang berjudul “Supervisi Akademik konsep, Teori, Model Perencanaan dan Implikasinya” yang menyatakan kriteria keberhasilan supervisi diantaranya kemampuan menguasai pengelolaan kelas mencakup menguasai pengelolaan fisik kelas, pengelolaan pembelajaran, menguasai pengelolaan dan pemanfaatan panjangan kelas.³⁵⁶

Dengan demikian hasil yang didapatkan setelah diadakan supervisi dan tindak lanjut telah diterapkan, hasil yang didapat perbedaannya cukup banyak. Oleh karena supervisi kepala madrasah harus teratur untuk dilaksanakan untuk mempertahankan etos kerja guru yang sudah tercipta dengan baik.

3. Kendala Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Upaya Meningkatkan Etos Kerja Guru di MTs Al-Islam Joresan

Pelaksanaan supervisi di Indonesia bukanlah tanpa kendala. Menurut Beeby sejak awal kendala-kendala sudah banyak yang teridentifikasi.³⁵⁷ Kendala dalam supervisi merupakan halangan atau hambatan yang mempengaruhi terhadap pelaksanaan supervisi.. Di MTs Al-Islam Joresan pelaksanaan supervisi dihadapkan dengan kendala yang berasal dari kepala madrasah sendiri, dari guru, dan dari lingkungan madrasah. Dari kepala madrasah memiliki peran ganda. Meskipun kepala madrasah sebagai supervisor, namun kepala madrasah juga memiliki jadwal mengajar. Selain itu, kepala madrasah juga sebagai administrator. Banyak berkas-berkas yang harus beliau kerjakan. Terbukti dengan pada saat peneliti wawancara, kepala sekolah menjawab pertanyaan peneliti sembari menandatangani berkas-berkas yang telah ada di mejanya. Jadi, kepala madrasah tidak bisa fokus pada satu titik saja. Kepala madrasah

³⁵⁶ Ibid, 219.

³⁵⁷ Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam (Teori Dan Praktek)*, 153.

harus mampu merangkul semua perannya. Alhasil tidak dapat terkendali dengan maksimal. Hal tersebut telah sesuai dengan teori kendala pelaksanaan supervisi menurut Ngalim Purwanto yang menyatakan salah satu kendala dari pelaksanaan supervisi yakni kecakapan dan keahlian kepala sekolah. Bagaimanapun baiknya situasi dan kondisi yang tersedia, jika kepala sekolah sendiri tidak mempunyai kecakapan dan keahlian yang diperlukan, semuanya tidak akan ada artinya.³⁵⁸

Selain itu kendala juga ada yang muncul dari guru. guru dalam mengajar kurang ada persiapan materi yang mau disampaikan. Dibuktikan dengan pengumpulan RPP oleh sebagian guru apa adanya. Ada juga yang tidak mengumpulkan RPP. Guru kurang menguasai kemampuan pembuatan RPP. Hal tersebut telah sesuai dengan kendala pelaksanaan yang disampaikan oleh Ngalim Purwanto yakni keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia. Mulai dari wewenang, kehidupan sosial-ekonomi, hasrat kemampuan dan sebagainya.³⁵⁹ Kurangnya kemampuan guru dalam membuat RPP disebabkan guru tersebut berasal dari kategori guru yang sudah senior atau bisa dikatakan sepuh. Jadi untuk mengikuti perkembangan zaman sudah tidak memumpuni lagi. Hal tersebut sesuai dengan teori Binti Maunah yang menyatakan adanya hubungan yang signifikan secara statistic antara ras, pengalaman mengajar, usia, dan persepsi para guru terhadap supervisi.³⁶⁰

Kendala yang terakhir menghampiri pelaksanaan supervisi di MTs Al-Islam Joresan yakni keadaan lingkungan madrasah yang berada ditengah-tengah tempat tinggal penduduk dan sangat luas. Gedung-gedung terpisah-pisah, tidak menyatu dalam satu tempat. Sebagian kelas juga ada yang di rumah penduduk dan di teras masjid. Hal tersebut mengakibatkan tim supervisi harus bekerja ekstra dalam pelaksanaan supervisi. tim pembantu kepala madrasah juga sulit untuk mengontrol semua kelas dalam satu

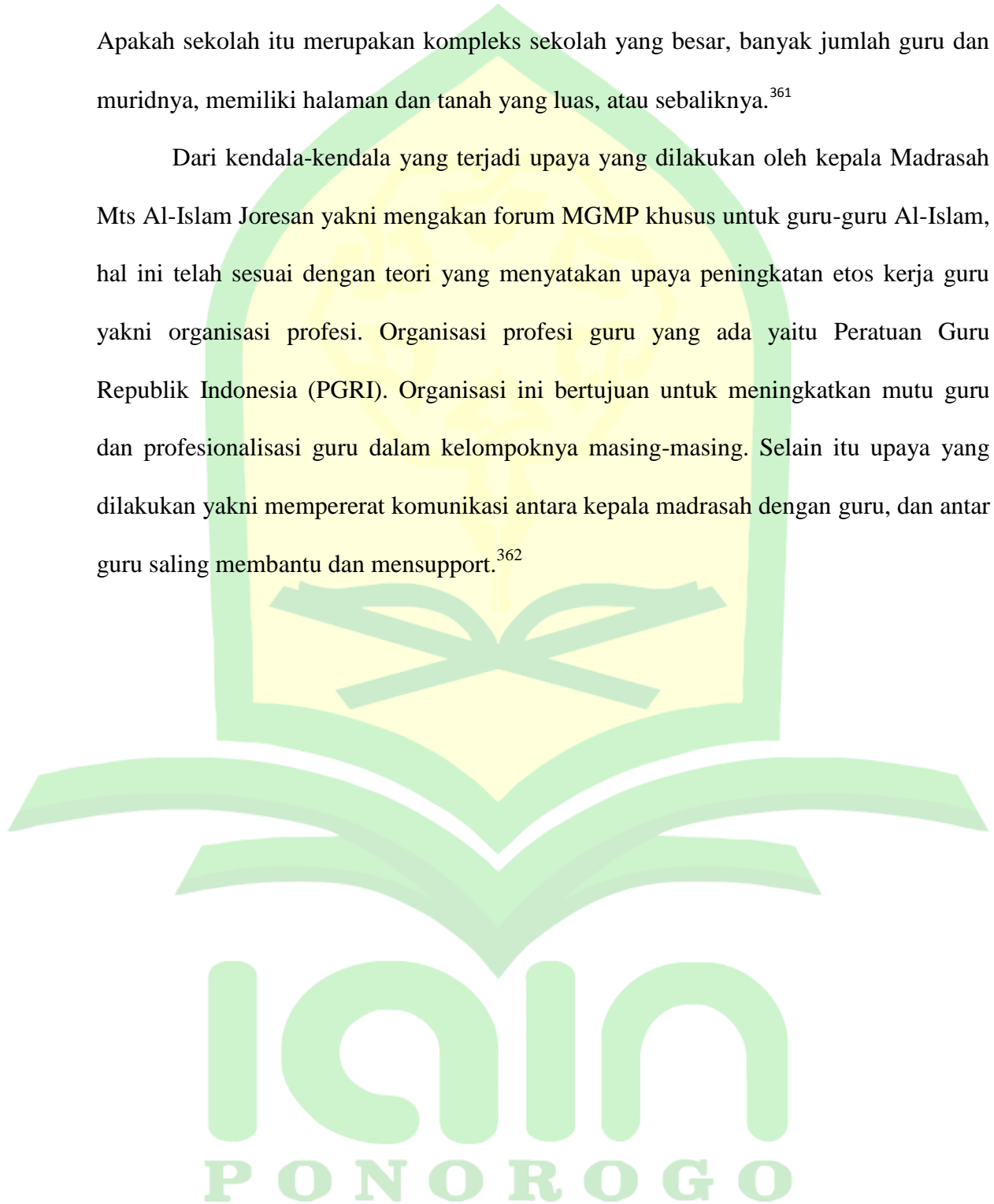
³⁵⁸ Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 118.

³⁵⁹ Ibid, 118.

³⁶⁰ Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam (Teori Dan Praktek)*, 159.

waktu. Karena terpencar-pencar kelasnya. Hal tersebut telah sesuai dengan kendala pelaksanaan supervisi dari segi lingkungan yang dinyatakan oleh Ngalim Purwanto sebagai berikut besar kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Apakah sekolah itu merupakan kompleks sekolah yang besar, banyak jumlah guru dan muridnya, memiliki halaman dan tanah yang luas, atau sebaliknya.³⁶¹

Dari kendala-kendala yang terjadi upaya yang dilakukan oleh kepala Madrasah Mts Al-Islam Joresan yakni mengadakan forum MGMP khusus untuk guru-guru Al-Islam, hal ini telah sesuai dengan teori yang menyatakan upaya peningkatan etos kerja guru yakni organisasi profesi. Organisasi profesi guru yang ada yaitu Peratuan Guru Republik Indonesia (PGRI). Organisasi ini bertujuan untuk meningkatkan mutu guru dan profesionalisasi guru dalam kelompoknya masing-masing. Selain itu upaya yang dilakukan yakni mempererat komunikasi antara kepala madrasah dengan guru, dan antar guru saling membantu dan mensupport.³⁶²



³⁶¹ Ibid, 118.

³⁶² Bakar, *Profesi Keguruan*, 9.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A, Ketut. *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*. 1st ed. Yogyakarta: CV Budi Utama, 2015.
- Abbas. “Implementasi Teknik Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran.” *Didaktika* 12, no. 1 (2019): 15.
- Afifuddin. *Kepemimpinan Pendidikan*. 1st ed. Bandung: CV PUSTAKA SETIA, 2015.
- Ansori, Aan. “Pelaksanaan Supervisi Klinis dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar.” *pendidikan 1* (2016).
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Pendidikan*. 1st ed. Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Bakar, M. Yunus Abu. *Profesi Keguruan*. 1st ed. Surabaya: AprintA, 2009.
- Brotosedjati, Soebagyo. “Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Sukoharjo an Effect of Compensation and Classroom Visit Supervision By Principals Toward Teacher ’ S Performance of Elementary Schools.” *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan* 18, no. 3 (2012): 229–243.
- Budi, Herana. “Etos Kerja Guru Melalui Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Negeri Alue Punti.” *Jurnal Al-Azkiya* 5, no. 1 (2020): 68–75.
- Cecep, H. *Manajemen Supervisi Pendidikan*. Medan: yayasan kita menulis, 2021.
- Cinda Hendriana, Evinna, and Arnold Jacobus. “Melalui Keteladanan dan Pembiasaan.” *JPDI (Jurnal Pendidikan Dasar Indonesia)* 1, no. 2 (October 31, 2017): 25–29. Accessed January 15, 2022. <https://journal.stkipsingkawang.ac.id/index.php/JPDI/article/view/262>.
- Darsono. “Implementasi Pendekatan Direktif, Non Direktif dan Kolaboratif dalam Supervisi Pendidikan Islam (Studi Kasus di MAN Trenggalek).” *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2016): 335–358.
- Fatimah. “Komunikasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMA Negeri 1 Geumpang Kabupaten Pidie.” *Jurnal Administrasi Pendidikan : Program Pascasarjana*

Unsyiah 3, no. 4 (2015): 149–159.

Febriana, Rina. *Kompetensi Guru*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.

Fitrah, Muh. “Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.” *Jurnal Penjaminan Mutu* 3, no. 1 (2017): 31.

Ginting, Desmon. *Etos Kerja: Panduan Menjadi Karyawan Cerdas*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2016.

Habibi Berlian, Jannati raihana, Saufi Nikmatur, Yulia Indah. “Model, Pendekatan dan Teknik Teknik Supervisi Pendidikan.” *Jurnal Pendidikan “edukasi”* (2017): 2–6.

Halik, Abdul. *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya Terhadap Profesionalisme Guru*, 2021.

Hasan. “Pelaksanaan Supervisi Kelas Kepala Sekolah Terhadap Guru PAI di Sekoah Dasar Negeri Kecamatan Bukitraya.” *al-Mutharahah* 16 (2019).

Heriyansyah. “Guru Adalah Manajer Sesungguhnya di Sekolah.” *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 1 (2018): 116–127.

Hindaryatiningsih, Nanik. “Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SDN Abelisawah The Role of The Head of School As Academic Supervisor in SDN Abelisawah Dinas Pendidikan Kabupaten Konawe Universitas Halu Oleo Kata Kunci : Peran Kepala Sekolah ; Supervisor Akademik ; Mutu Pembelajaran.” *Jurnal wahana Kajian Pendidikan* 3 (2019): 82–89.

Husnuridlo, Muhammad, and Az Zaini. “Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor untuk Meningkatkan Profesionalitas Guru.” : *JURNAL ILMU PENDIDIKAN* 4, no. 1 (2022): 1043–1050.

Kadarsih, Inge, Sufyarma Marsidin, Ahmad Sabandi, and Eka Asih Febriani. “Peran dan Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar.” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 2, no. 2 (2020): 194–201.

Karwati, Euis. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta, 2013.

- Khaerul. “Implementasi Supervisi Akademik Pengawas di SMP Negeri Katumbangan Lemo Kab. Polman.” *Jurnal Eklektika* 7, no. 2 (2014): 1–16.
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>.
- Lubis, Asri. “Pelaksanaan Standar Nasional dalam Dunia Pendidikan.” *Jurnal Pendidikan Teknik Bangunan* (2013): 1–17.
- Machali, Imam. *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. 1st ed. Jakarta: Kencana, 2016.
- Mainuddin. *Supervisi Pendidikan -*. Sukoharjo: CV Tahta Media Group, 2021.
- Marmoah, Siti. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Deepublish, 2018.
- Mataputun, Yulius. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Kecerdasan Intelektual, Emosioanal, dan Spiritual Terhadap Iklim Sekolah*. Edited by Fungky. 1st ed. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018.
- Maunah, Binti. *Supervisi Pendidikan Islam (Teori dan Praktek)*. Yogyakarta: Teras, 2009.
- Milles Matthew B, A, Michael Huberman dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebooks Edition 3*. Singapore: SAGE Publications, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Muhadjir, Neong. *Motodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rakesarasin, 1996.
- Mulyadi. *Supervisi Akademik Konsep, Teori, Model Perencanaan, dan Implikasinya*. Malang: Madani Kelompok Instrans Publishing, 2018.
- Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. 3rd ed. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mundiri, Akmal. *Kepemimpinan dan Etos Kerja di Lembaga Pendidikan Islam Konsep dan Impementasi*. 1st ed. Pamekasan: DutaMedia Publishing, 2019.
- Muslim, Sri Banun. *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Mataram: Alfabeta, 2010.

- Musrikah, Siti. "Pengelolaan Supervisi Artistik Kepala Sekolah Dasar Negeri 1 Selojari Klambu Grobogan." *Jurnal Varidika* 28, no. 1 (2016): 51–58.
- Ni'mah, Uswatun. "Manajemen Madrasah Berbasis Nilai Pesantren di Mts Al-Islam Joresan," no. 2 (n.d.): 243–262.
- Pratiwi, Nuning Indah. "Penggunaan Media Video Call dalam Teknologi Komunikasi." *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial* 1, no. 2 (2017): 202–224.
- Purwanto, Ngalm. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Rofa'ah. *Pentingnya Kompetensi Guru dalam Kegiatan Pembelajaran dalam Perspektif Islam*. Yogyakarta: Deepublish, 2016.
- S.R, Abdul Aziz. *Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus dalam Analisis Data Penelitian Kualitatif Pemahaman Filosofis dan Metodologis Ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012.
- Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Renika Cipta, 2014.
- Sani, Idham. "Pelaksanaan Supervisi Klinis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Nanga Pinoh Kabupaten Melawi." *International Conference On Religion, Humanity and Development* (2020): 163–174.
- Sanjani, Maulana Akbar. "Tugas dan Peranan Guru dalam Proses Peningkatan Belajar Mengajar" 3, no. 2017 (2020): 54–67. <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>.
- Shidiq, Umar, dan Miftachul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. *Journal of Chemical Information and Modeling*. Vol. 53, 2019. [http://repository.iainponorogo.ac.id/484/1/Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan.pdf](http://repository.iainponorogo.ac.id/484/1/Metode%20Penelitian%20Kualitatif%20di%20Bidang%20Pendidikan.pdf).
- Sidiq, Umar. *Kepemimpinan Pendidikan*. 1st ed. Ponorogo: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2019.
- Siyoto, Sandu. *Dasar Metodologi Penelitian*. 1st ed. Yogyakarta: Literasi Media Publishing,

2015. Accessed January 18, 2022.

Sugiyono. *Motode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.

Sukarma, Ketut. “Pengaruh Implementasi Supervisi Klinis Terhadap Etos Kerja dan Keterampilan Mengelola Pembelajaran pada Para Guru SD SeKecamatan Buleleng.” *Program Pasca sarjana Universitas Pendidikan Ganesha 3* (2013).

Supardi. *KInerja Guru*. 3rd ed. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016.

Suradi. *Supervisi Pedidikan*. 1st ed. Riau: Dotplus, 2021.

Suryani, Cut. “Implementasi Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran di MIN Sukadamai Kota Banda Aceh.” *Didaktika 16* (2015): 23–42.

Syarifuddin. “Membangun Etos Kerja Guru.” *Al Amin: Jurnal Kajian Ilmu dan Budaya Islam 1*, no. 2 (2019): 211–239.

Wakingah. “Teknik Supervisi Individual: Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam dalam Mengembangkan RPP di Kota Yogyakarta.” *Jurnal Pendidikan Madrasah 3*, no. 2 (2018): 345–357.

Winarni, Endang Widi. *Teori dan Praktek Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R&D*. 1st ed. Jakarta: Bumi Aksara, 2018.

Zaidan, Kiki Melita Andriani, Indah Maysela Azzahra, and Rz. Ricky Satria Wiranata. “Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Supervisi Akademik di SD Negeri 1 Kangkung OKU Timur.” *Al-Fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam 3*, no. 1 (2021): 104–116.