

**SUPERVISI AKADEMIK KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN**

**ETOS KERJA GURU DI MAN 1 NGAWI**

**SKRIPSI**



**OLEH**

**ANGGUN KURNIA DEWI**

**NIM. 206180076**

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

**MEI 2022**

**SUPERVISI AKADEMIK KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN**

**ETOS KERJA GURU DI MAN 1 NGAWI**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada  
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Menyelesaikan Program Sarjana  
Manajemen Pendidikan Islam



Oleh

**ANGGUN KURNIA DEWI**  
NIM. 206180076

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**  
**MEI 2022**  
**P O N O R O G O**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Anggun Kurnia Dewi  
 NIM : 206180076  
 Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
 Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
 Judul : Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MAN 1 Ngawi

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqasah

Pembimbing

**Fata Asvrofi Yahya, M.Pd.I**  
NIDN. 2105049002

Ponorogo, 27 April 2022

Mengetahui,  
Ketua

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



**Dr. Muhammad Thovib, M.Pd.**  
NIP. 198604042009011012

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Anggun Kurnia Dewi

NIM : 206180076

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan

Judul Skripsi : Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MAN 1 Ngawi

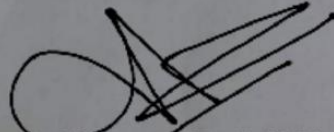
Dengan ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa saya telah menempuh dan sudah dinyatakan lulus semua mata kuliah.

Demikian surat ini saya buat dengan penuh tanggung jawab. Apabila saya melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan, maka saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku.

Ponorogo, 27 April 2022

Mengetahui,

Kepala Jurusan  
Manajemen Pendidikan Islam



Dr. Muhammad Thovib, M.Pd.

NIP. 198004042009011012

Yang Membuat Pernyataan



Anggun Kurnia Dewi

NIM. 206180076



KEMENTERIAN AGAMA RI  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Anggun Kurnia Dewi  
NIM : 206180076  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di  
MAN 1 Ngawi

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 : Kamis

Tanggal : 2 Juni 2022

Ponorogo, 2 Juni 2022




Mengesahkan

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



Dr. H. Moh. Munir, Lc., M. Ag.  
NIP. 196807051999031001

Tim Penguji:

Ketua Sidang : Dr. Kharisul Wathoni, M.Pd.I (  )  
Penguji I : Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd. (  )  
Penguji II : Fata Asyrofi Yahya, M.Pd.I (  )

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anggun Kurnia Dewi  
NIM : 206180076  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan  
Judul Skripsi : Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MAN 1 Ngawi

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

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 28 April 2022  
Yang Membuat Pernyataan



Anggun Kurnia Dewi

## SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anggun Kurnia Dewi  
NIM : 206180076  
Fakultas : Tarbiah dan Ilmu Keguruan  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja  
Judul Skripsi/Tesis : Guru di MAN 1 Ngawi

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di [etheses.iainponorogo.ac.id](http://etheses.iainponorogo.ac.id). Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 23 Juni 2022

Penulis



Anggun Kurnia Dewi

## ABSTRAK

**Dewi, Anggun Kurnia.** *Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MAN 1 Ngawi.* Skripsi, Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing, Fata Asyrofi Yahya, M.Pd.I.

**Kata Kunci: Supervisi Akademik, Etos Kerja, Guru.**

Kepala madrasah sebagai atasan suatu lembaga pendidikan dituntut untuk bertugas dan bertanggung jawab sebagai sumber solusi bagi permasalahan yang muncul di madrasah. Kepala madrasah idealnya menguasai kompetensi dalam rangka meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerja dan berfikir bersama dalam mewujudkan pendidikan unggul di madrasah. Pendidik dituntut untuk memiliki dasar kepribadian yang baik ketika bekerja yang disebut etos kerja guru. Kepala madrasah selain berperan sebagai pemimpin juga harus aktif dalam kegiatan supervisi pendidikan. Kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah hendaknya mampu merangsang semangat tenaga pendidik ketika mengajar. Tingginya etos kerja guru akan menciptakan proses pembelajaran yang efektif.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mendeskripsikan tahapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi, (2) memaparkan keberhasilan penerapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi.

Untuk menjawab pertanyaan di atas, penelitian ini disusun dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif yang berciri khas deskriptif dan cenderung analisis. Pada penelitian kualitatif ini, peneliti berperan sebagai kunci pengumpul data. Lokasi penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah Madrasah Aliyah Negeri 1 Ngawi. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Kemudian prosedur pengumpulan datanya menggunakan instrumen observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknis analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Sedangkan pengecekan keabsahan data menggunakan perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan dan triangulasi data.

Berdasarkan analisis data diketahui bahwa (1) Tahapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru diantaranya (a) Perencanaan: direncanakan setahun sebelumnya oleh waka kurikulum dan tim akademik, jadwal supervisi akademik bersifat fleksibel, pemilihan teknik atau metode supervisi akademik bersifat fleksibel, instrumen supervisi akademik dipilih langsung oleh kepala madrasah (b) Pelaksanaan: teknik atau metode supervisi akademik yang digunakan adalah observasi langsung ke kelas. Instrumen supervisi menggunakan observasi dan angket, pra observasi diadakan rapat dinas, pasca observasi dilaksanakan pengolahan hasil observasi (c) Evaluasi: terdapat pembinaan langsung dan tidak langsung, terdapat pembinan pribadi kepada guru yang bermasalah, kepala madrasah memberi apresiasi kepada guru yang berprestasi, kepala madrasah memberi teguran kepada guru yang kinerjanya kurang dan kepala madrasah memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti program pengembangan kompetensi guru (2) Keberhasilan supervisi akademik dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi diantaranya (a) Unjuk kemampuan mengajar guru di MAN 1 Ngawi secara umum sudah baik menurut standar kompetensi yang dilihat dari PKG (Penilaian Kinerja Guru) (b) Kemampuan penguasaan bahan ajar guru sudah baik. (c) Meningkatnya partisipasi guru selain mengajar di kelas yakni mengikuti kegiatan yang diadakan madrasah dan juga kegiatan pengembangan kompetensi guru di luar madrasah. (d) Dedikasi guru MAN 1 Ngawi secara keseluruhan sudah baik. (e) Meningkatnya kemampuan guru dalam mengadakan penelitian yakni pembuatan PTK (Penelitian Tindakan Kelas) sebagai evaluasi dan solusi pemecahan masalah untuk meningkatkan hasil belajar siswa serta guru juga berperan sebagai pembimbing riset siswa dalam lomba karya tulis ilmiah.



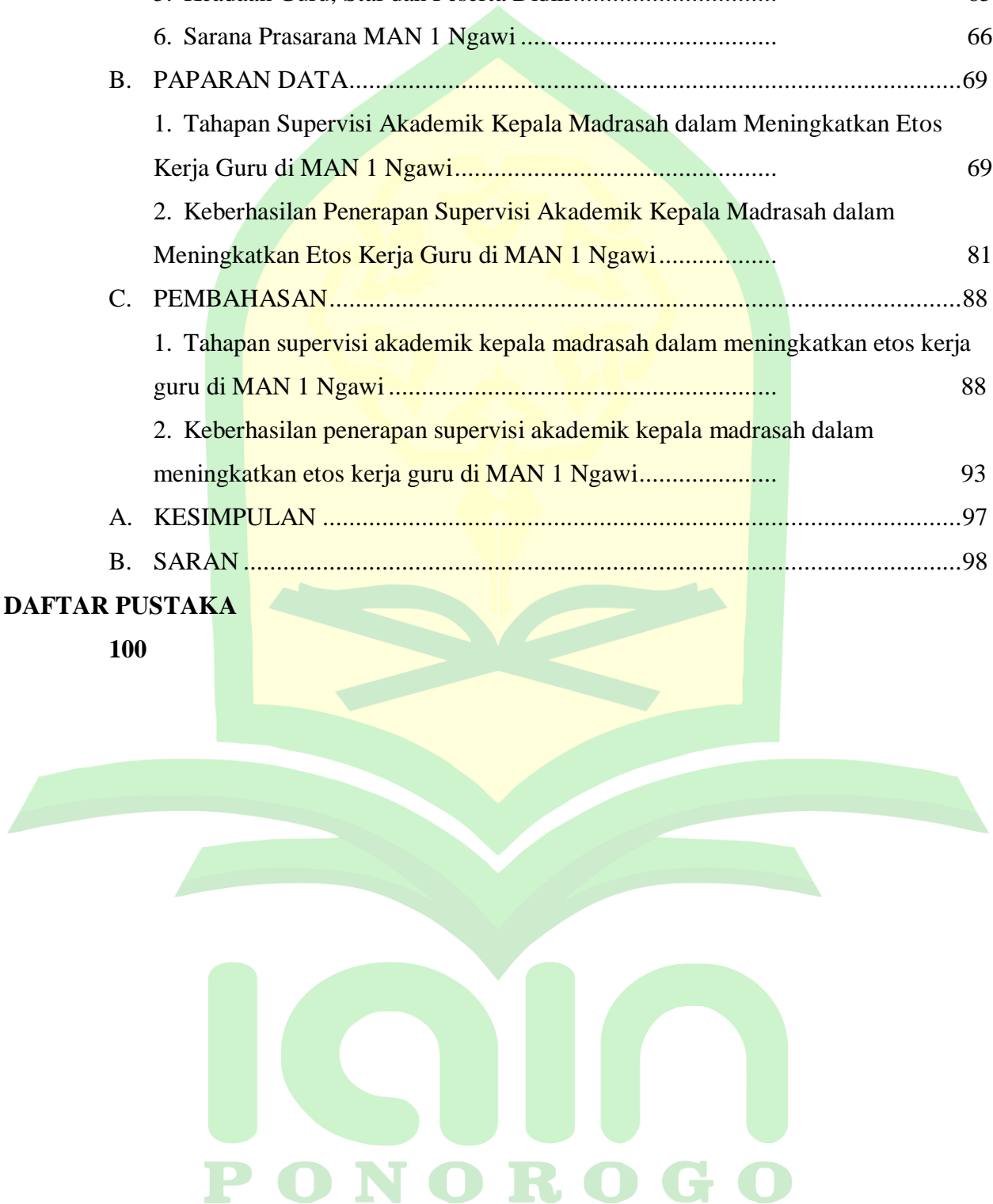
## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN LULUS SEMUA MATA KULIAH.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN KEASLIAN TULISAN.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PUBLIKASI.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>17</b>
A. LATAR BELAKANG MASALAH .....	17
B. FOKUS PENELITIAN .....	19
C. RUMUSAN MASALAH .....	20
D. TUJUAN PENELITIAN.....	20
E. MANFAAT PENELITIAN.....	20
F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN .....	21
A. KAJIAN TEORI.....	22
1. Supervisi Akademik .....	22
2. Etos kerja guru .....	37
3. Peningkatan Etos Kerja Guru Melalui Supervisi Akademik .....	40
B. TELAAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU.....	44
A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN.....	51
1. Pendekatan penelitian.....	51
2. Jenis penelitian.....	51
B. KEHADIRAN PENELITI .....	52
C. LOKASI PENELITIAN.....	52
D. DATA DAN SUMBER DATA.....	52
E. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA .....	53
F. TEKNIS ANALISIS DATA .....	56
G. PENGECEKAN KEABSAHAN DATA .....	57
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>59</b>
A. GAMBARAN UMUM LATAR PENELITIAN .....	59
1. Sejarah berdirinya MAN 1 Ngawi .....	59

2. Profil MAN 1 NGAWI.....	61
3. Visi, Misi dan Tujuan MAN 1 Ngawi.....	62
4. Struktur Organisasi MAN 1 Ngawi.....	64
5. Keadaan Guru, Staf dan Peserta Didik.....	65
6. Sarana Prasarana MAN 1 Ngawi.....	66
B. PAPARAN DATA.....	69
1. Tahapan Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MAN 1 Ngawi.....	69
2. Keberhasilan Penerapan Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MAN 1 Ngawi.....	81
C. PEMBAHASAN.....	88
1. Tahapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi.....	88
2. Keberhasilan penerapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi.....	93
A. KESIMPULAN.....	97
B. SARAN.....	98

**DAFTAR PUSTAKA**

**100**



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Luas Tanah MAN 1 Ngawi .....	50
Tabel 4. 2 Jumlah Bangunan dan Ruangan.....	51
Tabel 4. 3 Keberhasilan Penerapan Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru.....	70



## DAFTAR BAGAN

Bagan 4.1 Tahapan Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MAN 1 Ngawi.....	64
---	----



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Teknis Analisis Data Menurut Miles dan Huberman.....	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi MAN 1 Ngawi.....	48
Gambar 4.2 Keadaan Guru, Staf dan Peserta didik.....	49



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran: 1 Instrumen Penelitian .....	87
Lampiran: 2 Transkrip Wawancara .....	94
Lampiran: 3 Transkrip Dokumentasi.....	113
Lampiran: 4 Transkrip Observasi.....	132
Lampiran: 5 Riwayat Hidup.....	133
Lampiran: 6 Surat Izin Penelitian.....	134
Lampiran: 7 Surat Telah Melakukan Penelitian.....	135



## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi merupakan penyalinan dengan penggantian huruf dari abjad yang satu ke abjad yang lain, yang pembacaanya /pengucapan tidak terlepas dari lafal bunyi kata sebenarnya. Adapun transliterasi Arab –Latin adalah penyalina huruf –huruf hijiyah (Arab) ke dalam huruf –huruf Latin beserta simbol –simbolnya (perangkat –perangkatnya). Pedoman transliterasi dilampirkan hanya jika di dalam skripsi menggunakan kata Arab yang belum terserap ke dalam bahasa Indonesia.<sup>1</sup>

1. Pedoman transliterasi Arab-Indonesia yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah *sistem Institute of Islamic Studies, McGill University*, yaitu sebagai berikut:

Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
ء	'	ض	Di
ب	B	ط	Th
ت	T	ظ	Zh
ث	Th	ع	'
ج	J	غ	Gh
ح	H	ف	F
خ	Kh	ق	Q
د	D	ك	K
ذ	Dh	ل	L
ر	R	م	M
ز	Z	ن	N
س	S	و	W
ش	Sh	هـ	H
ص	Ṣ	ي	Y

<sup>1</sup> Tim Penyusun, *Buku Pedoman Penulisan Skripsi* (Ponorogo: Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ponorogo, 2021), 16.

2. Kata yang berakhir dengan *ta' marbutah* tidak ditampakkan kecuali dalam susunan idlafa, huruf tersebut ditulis t, misalnya:

- a. فطانة = fathana                      b. فطانة النبي = fathanat al-nabi

3. Diftong dan konsonan rangkap.

Arab	Latin	Arab	Latin	Arab	Latin	Arab	Latin
أو	Aw	أي	Ay	أو	Ū	إي	Ī

4. Konsonan rangkap ditulis rangkap, kecuali huruf wawu yang didahului *dhammah* dan huruf ya' yang didahului *kasrah* seperti tersebut dalam tabel di atas.<sup>2</sup>

a. Bacaan panjang adalah sebagai berikut:

Arab	Latin	Arab	Latin	Arab	Latin
ا	Ā	اي	Ī	او	Ū

b. Kata sandang adalah sebagai berikut:

Arab	Latin	Arab	Latin	Arab	Latin
ال	al-	الص	al-sh	وال	wa al-

<sup>2</sup> Tim Penyusun, *Buku Pedoman Penulisan Skripsi*, 110 -111.



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Pendidikan merupakan sebuah proses belajar tentang kehidupan yang wajib ditempuh oleh manusia sebagai sarana untuk membentuk kepribadian yang berkualitas. Pendidikan tidak hanya didapat disuatu lembaga formal atau non formal saja, tetapi juga bisa didapat dimanapun dan kapanpun. Oleh karena itu, pendidikan ditanamkan dalam diri seseorang bahkan ketika masih dalam kandungan karena urgensi pendidikan bagi manusia. Pada umumnya manusia mulai belajar tentang pendidikan di lembaga formal seperti sekolah atau madrasah. Sekolah atau madrasah adalah tempat dimana seseorang bisa belajar banyak hal mengenai pendidikan. Sekolah dibangun berfungsi sebagai wadah untuk manusia belajar. Baik belajar tentang ilmu pengetahuan maupun ilmu kehidupan.

Sekolah atau madrasah dipimpin oleh seorang guru yang diberi jabatan lebih sebagai komandan disuatu lembaga. Jabatan ini biasa disebut dengan kepala sekolah atau kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai atasan suatu lembaga pendidikan dituntut untuk bertugas dan bertanggung jawab sebagai sumber solusi bagi permasalahan yang muncul di madrasah. Kepala madrasah idealnya menguasai segala kompetensi dalam rangka meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerja dan berfikir bersama dalam mewujudkan pendidikan yang unggul di madrasah. Hal ini dikarenakan tenaga pendidik diwajibkan untuk memahami seluruh bidang dalam pendidikan. Tidak hanya bidang ilmu pengetahuan, bahan pembelajaran, metode mengajar, memahami kepribadian peserta didik, akan tetapi juga harus memahami tentang hakikat manusia dan masyarakat. Hakikat manusia ini akan menjadi dasar bagi cara berfikir dan budaya kerja tenaga pendidik, serta sikap setia terhadap pekerjaan yang sedang digeluti.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ari Prayoga Dan Supiana, "Supervisi Akademik Kepala Madrasah," *Inovatif* 6, No. 1 (2020), 20.

Dalam konteks pendidikan, etos kerja merupakan kunci terciptanya proses belajar mengajar sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I Pasal 1 ayat (1) disebutkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara. Selain itu, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan yang menjelaskan lingkup, fungsi dan tujuan pendidikan Nasional diantaranya adalah Standar Pendidik dan Kependidikan menjelaskan tentang kriteria prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan, yang merupakan kebijakan pemerintah dalam kerangka melakukan restrukturisasi dan perbaikan mutu pendidikan di Indonesia dengan menitik beratkan pada etos kerja seorang Guru.<sup>2</sup>

Pendidik dituntut untuk memiliki dasar kepribadian yang baik ketika bekerja yakni etos kerja guru. Etos kerja merupakan ciri khas yang dilakukan oleh seseorang ketika bekerja. Ciri ini meliputi cara pandang serta semangat yang ditunjukkan oleh seseorang ketika bekerja.<sup>3</sup> Lengkapnya etos kerja guru adalah kualitas yang ditunjukkan oleh guru ketika mengajar dan juga bekerja diluar proses kegiatan belajar mengajar. Entah itu ketika rapat maupun ketika menyelesaikan persoalan yang muncul di sekolah. Tingginya semangat guru ketika mengajar serta seberapa besar kontribusinya terhadap madrasah menjadi tolak ukur etos kerja guru. Semakin tinggi etos kerja guru maka semakin baik pula pengaruhnya terhadap sekolah utamanya terhadap peserta didik. Namun hal ini tidak bisa tercipta tanpa dukungan kepala madrasah. Kepala madrasah

---

<sup>2</sup> Djam'an Satori, Aan Komariah, Eka Prihatin, "Peningkatan Etos Kerja Guru Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 28, no. 1 (2021).

<sup>3</sup> Suyitno, "Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah, Penerapan Disiplin, dan Pengawasan terhadap Etos Kerja," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, No. 3 (April 30, 2021), 728-37, <https://doi.org/10.31004/Edukatif.V3i3.438>.

selain berperan sebagai pemimpin juga harus aktif dalam kegiatan supervisi pendidikan. Kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah hendaknya mampu merangsang semangat tenaga pendidik ketika mengajar. Semangat ini bisa dilihat dari ketekunannya ketika menyelesaikan tugasnya sebagai guru. Tingginya etos kerja guru maka akan menciptakan proses pembelajaran yang efektif.<sup>4</sup> Berdasarkan identifikasi dan latar belakang masalah tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi.

Dalam hal ini peneliti memilih Madrasah Aliyah Negeri 1 Ngawi sebagai objek penelitian berdasar beberapa hal, yaitu: (1) Guru yang kompeten dibuktikan dengan pengajar yang telah bersertifikasi pendidik<sup>5</sup> (2) MAN 1 Ngawi merupakan lembaga pendidikan yang terus berusaha meningkatkan kinerja dan profesionalisme demi terwujudnya pelayanan prima melalui sistem tata kelolaan madrasah berbasis manajemen<sup>6</sup> (3) Madrasah Aliyah Negeri 1 Ngawi adalah madrasah yang terakreditasi A<sup>7</sup> (4) MAN 1 Ngawi merupakan madrasah yang memiliki program unggulan: Program SKS by School, Boarding School Mahad Madinatul Hikmah, Jurusan IPA, IPS, Keagamaan, Program Tahfidzul Quran, dan Madrasah Aliyah Penyelenggara Riset.<sup>8</sup>

## **B. FOKUS PENELITIAN**

Meninjau dari latar belakang diatas, fokus penelitian ini ialah supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru yang meliputi tahapan supervisi akademik kepala madrasah dan keberhasilan penerapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru.

---

<sup>4</sup> Ari Prayoga dan Supiana, "Supervisi Akademik Kepala Madrasah."

<sup>5</sup> <https://Website.Mannngawi.Sch.Id/Index.Php>. Diakses Tanggal 6 Desember 2021 Pukul 17.30 WIB

<sup>6</sup> <https://Website.Mannngawi.Sch.Id/Index.Php/Sambutan-Kamad>. Diakses Tanggal 6 Desember 2021 Pukul 17.36 WIB

<sup>7</sup> <http://20508824.Siap-Sekolah.Com/Sekolah-Profil/>. Diakses Tanggal 6 Desember 2021 Pukul 17.40 WIB

<sup>8</sup> <http://Ppdb.Mannngawi.Sch.Id/>. Diakses Tanggal 6 Desember 2021 Pukul 17.43 WIB

### **C. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka peneliti memfokuskan pada rumusan masalah berikut ini:

1. Tahapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi?
2. Bagaimana keberhasilan penerapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi?

### **D. TUJUAN PENELITIAN**

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

1. Mendeskripsikan tahapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi?
2. Memaparkan keberhasilan penerapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi?

### **E. MANFAAT PENELITIAN**

1. Secara teoritis. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pengembangan ilmu khususnya kajian mengenai supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru
2. Secara praktis:
  - a. Bagi IAIN Ponorogo. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan tambahan referensi pada mata kuliah supervisi akademik serta dapat dikembangkan di lingkungan perguruan tinggi. Selain itu diharapkan dapat bermanfaat bagi mahasiswa sebagai tambahan bekal khususnya mahasiswa MPI ketika terjun di dunia kerja. Serta mahasiswa lainnya untuk diaplikasikan dibidang kepemimpinan.
  - b. Bagi Madrasah. Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi madrasah untuk meningkatkan supervisi akademik kepala madrasah agar etos kerja guru meningkat.

Serta diharapkan dapat dijadikan referensi tambahan untuk menginovasi madrasah agar lebih maju.

- c. Bagi Peneliti. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya sebatas penyelesaian tugas akhir sebagai mahasiswa, tetapi juga dapat diaplikasikan baik secara teoritis dan praktis ketika peneliti telah terjun ke dunia kerja.

## **F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN**

Demi mempermudah penulisan skripsi ini dan supaya dapat dipahami secara sistematis, 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:

Bab I Pendahuluan, berisi latar belakang, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II Kajian Pustaka, berisi kajian teori dan telaah hasil penelitian terdahulu. Kajian teori terdiri dari teori supervisi akademik, teori etos kerja guru, dan peningkatan etos kerja guru melalui supervisi akademik. Sedangkan telaah hasil penelitian terdahulu terdiri dari nama peneliti, judul penelitian, metode penelitian, hasil penelitian serta persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan.

Bab III Metode penelitian, terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis data dan pengecekan keabsahan data.

Bab IV Hasil dan pembahasan, terdiri dari gambaran umum latar penelitian, paparan data dan pembahasan.

Bab V Penutup, berisi kesimpulan dan saran untuk memudahkan pembaca dalam memahami intisari penelitian ini.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. KAJIAN TEORI

##### 1. Supervisi Akademik

###### a. Pengertian Supervisi Akademik

Secara etimologi supervisi berasal dari kata “*super*” yang berarti atas dan “*vision*” yang artinya penglihatan. Jadi, supervisi adalah penglihatan dari atas. Hal ini digambarkan sebagai orang yang melihat memiliki kedudukan yang lebih tinggi daripada yang dilihat. Maksudnya adalah seorang supervisi memiliki kedudukan yang lebih tinggi daripada orang yang disupervisi. Sedangkan secara terminologi supervisi adalah serangkaian poses yang didesain khusus untuk memberikan bantuan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang berfungsi untuk memberikan pelayanan kepada wali murid serta sekolah. Seperti yang disampaikan oleh Sergioivanni sebagai berikut: “*Supervision is a process designed to help teachehr and supervisor learn more about their practice; to better able to use their knowledge and skills to better serve arent and schools; and to make the school a more effective learning community.*”<sup>9</sup> Carter Good’s Dictionary of education menyatakan bahwa konsep supervisi ialah setiap upaya dari pejabat sekolah yang diangkat dan diarahkan pada penyediaan kepemimpinan bagi pendidik dan tenaga kependidikan lain dalam hal peningkatan kualitas pembelajaran, memberi imun untuk pertumbuhan jabatan guru yang lebih profesional, seleksi dan revisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan ajar, metode-metode pengajaran, dan evaluasi pengajaran.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Sulistyorini et al., *Supervisi Pendidikan* (Riau: Dotplus, 2021), 36.

<sup>10</sup> Awaluddin Sitorus dan Siti Kholipah, *Supervisi Pendidikan (Teori Dan Pengaplikasian)* (Lampung: Swalova Publishing, 2018), 15.

Menurut Alfonso, Firth, dan Neville, sebagaimana yang ditulis oleh Nana Mulyana, terdapat tiga konsep dasar dari pengertian supervisi akademik, diantaranya: 1.) supervisi akademik seharusnya mampu berpengaruh terhadap perilaku pendidik dalam kegiatan pembelajaran serta mampu mengembangkannya supaya lebih baik. 2.) pelaksanaan supervisor dalam proses membantu guru meningkatkan kemampuan harus dikonsep dengan baik, seperti waktu pelaksanaannya harus ditentukan dengan jelas. Kegiatan supervisi akademik adalah tanggung jawab yang dibebankan oleh supervisor dan guru. Oleh karena itu, program supervisi hendaknya disusun oleh supervisor dan juga guru. 3) tujuan final supervisi akademik ialah ditujukan kepada pengembangan guru dalam proses pembelajaran.<sup>11</sup>

Melalui pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah kegiatan pembinaan yang telah direncanakan sebagai upaya dalam membantu pendidik dan staf sekolah dalam memenuhi tugasnya agar efektif. Kegiatan supervisi diharapkan mampu memberi dampak pada sebuah perkembangan, baik individualisme guru maupun peningkatan kerja serta pendidik mampu dan bersedia untuk menciptakan suasana belajar mengajar yang baik.<sup>12</sup> Kemudian supervisi pendidikan merupakan kegiatan pembimbingan yang dilakukan pengawas dengan kepala sekolah untuk membina guru dalam pembelajaran. Proses pendidikan harus senantiasa diawasi dan dikontrol oleh pengawas yakni kepala sekolah dan pengawas sekolah untuk memberikan pengarahan dan petunjuk kepada guru untuk meningkatkan kinerja dalam kaitannya memilih metode mendidik yang baik dan benar serta profesional. Supervisi akademik seharusnya secara langsung mempengaruhi dan menginovasi perilaku guru ketika mengelola proses

---

<sup>11</sup> Nana Mulyana, *Modul Pengembangan Kemampuan Supervisi Akademik Bagi Kepala Sekolah* (Tasikmalaya: Edu Publisher, 2019), 9.

<sup>12</sup> Umar sidiq, *Etika Dan Profesi Keguruan* (Tulungagung: STAI Muhammadiyah Tulungagung, 2018), 58.

pembelajaran. Hal ini merupakan karakteristik dasar supervisi akademik. Model supervisi akademik pun beragam, disesuaikan dengan budaya sekolah dan karakteristik guru. Karena setiap guru memiliki perbedaan karakteristik personal.<sup>13</sup>

Beragam sudut pandang mengenai pengertian supervisi diatas ditemukan berbagai istilah, namun mengandung makna yang sama. Misalnya supervisi adalah bantuan, pelayanan, pengarahan, penilaian, pembinaan, mengembangkan, meningkatkan dan perbaikan. Perlu diperjelas bahwa objek utama supervisi di sekolah ialah guru, meskipun semua orang di sekolah mendapat supervisi namun mereka hanya objek perantara. Istilah lain dari berbagai pendapat diatas adalah penting diterapkannya administrasi yang baik dalam kegiatan supervisi, utamanya yang berkaitan dengan fungsi administrasi seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan supervisi.<sup>14</sup>

#### b. Jenis-Jenis Supervisi Akademik

Jenis supervisi yang saat ini berkembang dan sering digunakan oleh kepala sekolah yakni supervisi akademik dan supervisi administratif. Perbedaan antar keduanya adalah sebagai berikut:<sup>15</sup>

- 1) Supervisi administratif atau manajerial berkenaan dengan efisiensi internal dari sistem pendidikan. Komunikasi dan informasi adalah dua fungsi utama dari tipe supervisi ini. Fungsi supervisi ini adalah mendorong unsur yang mendukung dan terkait dengan layanan pembelajaran.
- 2) Supervisi akademik atau instruksional yang berkenaan dengan efektifitas eksternal. Dukungan dan evaluasi merupakan dua fungsi unggul dalam tipe supervisi ini.

---

<sup>13</sup> Awaluddin Sitorus dan Siti Kholipah, *Supervisi Pendidikan (Teori Dan Pengaplikasian)*, 15.

<sup>14</sup> Muwahid Shulhan, *Supervisi Pendidikan (Teori Dan Terapan Dalam Mengembangkan SDM Guru)* (surabaya: Acima Publishing, 2012), 6.

<sup>15</sup> Utomo, *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan* (Sukabumi: Nusaputra Press, 2021), 47.



### c. Prinsip-Prinsip Supervisi Akademik

Terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan dan direalisasikan oleh supervisor pendidikan dalam melaksanakan supervisi akademik, yaitu:

- 1) Akademik harus mampu menciptakan hubungan yang harmonis antara supervisor akademik dengan guru maupun supervisor dengan pihak eksternal yang terkait dengan program supervisi akademik.<sup>16</sup>
- 2) Supervisi akademik dilaksanakan secara berkesinambungan. Karena tugas ini merupakan tugas pokok bukan tugas tambahan seorang kepala sekolah.
- 3) Supervisi akademi dilakukan secara demokratis. Supervisor harus mengikutsertakan guru yang dibinanya secara aktif. Tanggung jawab keberhasilan program akademik bukan hanya pada supervisor tetapi juga para guru.
- 4) Program supervisi akademik merupakan bagian dari program pendidikan, sehingga implementasi prinsip ini memerlukan hubungan yang baik dan harmonis antara supervisor dengan semua pihak yang terkait dengan program pendidikan.
- 5) Supervisi akademik bersifat komprehensif. Program ini mencakup seluruh pengembangan akademik, meskipun setiap lembaga memiliki prioritas aspek yang berbeda menyesuaikan analisis kebutuhan.
- 6) Supervisi akademik bersifat konstruktif. Program ini bukan sebuah program untuk mencari-cari kesalahan guru, meskipun terdapat kegiatan penilaian guru. Namun tujuannya adalah untuk memperbaiki maupun meningkatkan profesionalitas, kreativitas dan memahami konflik akademik yang muncul.
- 7) Supervisi akademik harus bersifat obyektif. Maksudnya adalah ketika menyusun, melaksanakan, hingga evaluasi harus sesuai dengan data lapangan.

---

<sup>16</sup> Arifuddin Kasaming, *Supervisi Akademik dan Proses Pembelajaran* (Malang: Media Nusa Creative, 2018), 134.

Misal dalam penyusunan program, maka hal ini harus sesuai dengan kebutuhan nyata pengembangan profesional guru.<sup>17</sup>

d. Tujuan Supervisi Akademik

Melalui supervisi akademik kualitas guru meningkat. Tidak hanya dalam keterampilan dan pengetahuan mengajar, tetapi juga komitmen dan motivasi kinerja guru. Karena dengan begitu maka kualitas pembelajaran akan meningkat.<sup>18</sup>

Sergiovani dalam Jelantik menyebutkan ada tiga tujuan supervisi akademik, yaitu:

- 1) Supervisi akademik bertujuan untuk membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam aspek akademik.
- 2) Supervisi akademik bertujuan untuk mengawasi kegiatan proses belajar mengajar di sekolah. Pengawasan tersebut seperti mengawasi perilaku guru, melaksanakan observasi kelas, dan perkembangan guru.
- 3) Supervisi akademik bertujuan untuk mendorong guru menggunakan kemampuan mengajar dan profesionalnya untuk mengelola proses pembelajaran mulai perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil belajar siswa, sehingga berdampak signifikan dalam meningkatkan mutu pendidikan.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Kasaming, 135.

<sup>18</sup> Imam Machali and Ari Hidayat, *The Handbook of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia : Dilengkapi Dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, PP Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas PP Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan* (Kencana Prenadamedia Group, 2016), 146.

<sup>19</sup> Ketut Jelantik, *Mengenal Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas Sekolah Sebuah Gagasan, Menuju Perbaikan Kualitas Secara Berkelanjutan (Countinuous Quality Improvement)* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 55–56.

#### e. Sasaran Supervisi Akademik

Supervisi diperuntukkan pada kondisi proses belajar mengajar agar tercipta tujuan pendidikan yang optimal. Proses belajar mengajar disini adalah interaksi antara pendidik dan peserta didik. Jika diuraikan proses interaksi ini dapat dilihat sebagai berikut:<sup>20</sup>

- 1) Tujuan khusus belajar mengajar
- 2) Materi dan kegiatan belajar mengajar
- 3) Metode pembelajaran
- 4) Media pembelajaran
- 5) Proses evaluasi hasil belajar
- 6) Cara mengatasi peserta didik yang kesulitan belajar
- 7) Reaksi mental guru terhadap tugas mereka.

Pada penelitian ini sasaran supervisi pendidikan yang akan diteliti adalah terdapat kaitan dengan reaksi mental guru terhadap tugas mereka serta peran kepala madrasah dalam melakukan supervisi pendidikan. Reaksi mental guru terhadap tugas masuk ke dalam etos kerja guru.

#### f. Pendekatan Supervisi Akademik

Pendekatan ialah cara mendekati diri kepada objek atau langkah-langkah menuju objek. Menurut Sudjana terdapat tiga jenis pendekatan supervisi diantaranya:

- 1) Pendekatan langsung (*direct contact*) yakni pendekatan terhadap suatu masalah yang bersifat langsung. Pada pendekatan ini supervisor berperan lebih dominan.
- 2) Pendekatan tidak langsung (*indirect contact*) ialah cara pendekatan yang tidak langsung dilaksanakan terhadap suatu masalah. Supervisor hanya sebatas

<sup>20</sup> Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), 176.

mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, dan secara bersama-sama memecahkan masalah.

- 3) Pendekatan kolaboratif merupakan pendekatan yang menggabungkan antara pendekatan langsung dan tidak langsung.<sup>21</sup>

g. Teknik Supervisi Akademik

Menurut Glickman, et al. untuk melaksanakan supervisi akademik supaya efektif dibutuhkan keterampilan konseptual, interpersonal dan teknis. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memahami berbagai teknik supervisi. Terdapat dua macam teknik supervisi, yakni teknik individual dan teknik kelompok.

1) Teknik supervisi individual

a) Kunjungan kelas (*classroom visitation*)

Supervisor datang ke kelas untuk mengobservasi guru mengajar, dengan melihat kekurangan yang perlu diperbaiki serta melihat kelebihan. Kunjungan kelas terdiri dari empat tahapan yaitu tahap persiapan, tahap pengamatan selama kunjungan, tahap akhir kunjungan dan tahap tindak lanjut.

b) Kunjungan observasi

Guru ditugaskan sesuai dengan kebutuhannya untuk mengamati guru lain yang sedang mendemonstrasikan cara mengajar mata pelajaran tertentu. Kunjungan observasi bisa dilakukan di sekolah sendiri atau sekolah lain. Aspek-aspek yang dapat disupervisi ialah aktivitas guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran, cara menggunakan media pembelajaran, variasi metode, ketepatan penggunaan media dengan materi, serta reaksi mental peserta didik dalam proses pembelajaran.

c) Pertemuan individual

---

<sup>21</sup> Setyo Hartanto dan Sodik Purwanto, *Supervisi Dan Penilaian Kinerja Guru (MPPKS-PKG)* (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, n.d.), 11.

Pertemuan individual adalah suatu pertemuan, percakapan, dialog dan tukar pikiran antara supervisor dan guru.

d) Kunjungan antar kelas

Kunjungan antar kelas adalah kegiatan guru berkunjung ke kelas lain di sekolah itu sendiri.

2) Teknik supervisi kelompok

Teknik supervisi kelompok, yaitu suatu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Guru-guru yang akan disupervisi dikelompokkan berdasarkan hasil analisis kebutuhan dan hasil analisis kemampuan kinerjanya. Kemudian supervisor yakni kepala sekolah memberikan layanan supervisi sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan. Teknik supervisi kelompok terdiri dari rapat, diskusi kelompok, dan pelatihan.<sup>22</sup>

h. Model Supervisi Akademik

Secara umum kegiatan supervisi dapat dibedakan dalam dua macam, yaitu supervisi umum dan supervisi akademik. Supervisi umum dilakukan untuk seluruh kegiatan teknis administrasi sekolah, sedangkan supervisi akademik lebih diarahkan pada peningkatan kualitas pembelajaran.

1) Model supervisi tradisional.

a) Model supervisi tradisional dapat dilakukan dengan observasi langsung kepada guru yang sedang mengajar melalui prosedur pra-observasi dan post-observasi.

(1) Pra observasi; sebelum observasi kelas, supervisor seharusnya melakukan wawancara serta diskusi dengan guru yang akan diamati. Isi diskusi dan wawancara tersebut mencakup kurikulum, pendekatan, metode dan strategi pembelajaran, media pengajaran, evaluasi dan analisis.

---

<sup>22</sup> Setyo Hartanto dan Sodiq Purwanto, 13.

(2) Observasi; setelah wawancara dan diskusi mengenai apa yang akan dilaksanakan guru dalam kegiatan belajar mengajar, kemudian supervisor mengadakan observasi kelas. Observasi kelas meliputi keseluruhan jalannya pembelajaran, yaitu pendahuluan (apersepsi), pengembangan, penerapan dan penutup.

(3) Post observasi; setelah observasi kelas selesai, sebaiknya supervisor mengadakan wawancara dan diskusi tentang kesan guru terhadap penampilannya, identifikasi keberhasilan dan kelemahan guru, identifikasi keterampilan-keterampilan mengajar yang perlu ditingkatkan, gagasan-gagasan baru yang akan dilakukan.

b) Supervisi akademik dengan cara tidak langsung

(1) Tes mendadak; sebaiknya soal yang digunakan pada saat diadakan sudah diketahui validitasnya, reabilitasnya, daya beda dan tingkat kesukarannya. Soal yang diberikan sesuai dengan yang sudah dipelajari peserta didik waktu itu.

(2) Diskusi kasus; diskusi kasus berawal dari kasus-kasus yang ditemukan pada observasi Proses Belajar Mengajar (PBM), laporan-laporan atau hasil studi dokumentasi. Kepala Sekolah bersama guru mendiskusikan kasus demi kasus, mencari akar permasalahannya dan mencari alternatif jalan keluarnya.

(3) Metode angket; supervisi melalui metode angket dilakukan dalam upaya penggalan data permasalahan guru-guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas. Angket ini berisi yang berkaitan erat dan mencerminkan penampilan guru di kelas, kinerja guru, strategi pembelajaran, hubungan guru dengan siswanya dan sebagainya.

2) Model kontemporer (masa kini)

Supervisi akademik model kontemporer dilaksanakan dengan pendekatan klinis, sehingga sering disebut juga sebagai model supervisi klinis. Supervisi akademik dengan pendekatan klinis merupakan supervisi akademik yang bersifat kolaboratif. Prosedur supervisi klinis sama dengan supervisi akademik langsung, yaitu dengan observasi kelas, namun pendekatannya berbeda.<sup>23</sup> Pada supervisi klinis, inisiatif lebih dominan berasal dari guru yang ingin disupervisi. Supervisi klinis adalah pembinaan performansi guru mengelola proses pembelajaran. Sedangkan menurut Achenson, klinis berarti: hubungan tatap muka (temu muka) antara guru dan supervisor, berfokus pada tingkah laku aktual guru di dalam kelas.<sup>24</sup>

#### i. Instrumen Supervisi Akademik

Instrumen supervisi akademik merupakan alat yang digunakan oleh supervisor (kepala sekolah) untuk mengidentifikasi profil kemampuan guru dalam pembuatan rencana dan pelaksanaan pembelajaran, serta penilaian pembelajaran. Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik sangat tergantung pada kemampuannya dalam memilih, menyusun, dan menggunakan instrumen yang tepat. Macam-macam Instrumen Supervisi Akademik:

##### 1) Pedoman Observasi

Pedoman observasi merupakan instrumen yang digunakan untuk mengamati proses pembelajaran. Untuk memudahkan pengolahan data, sebaiknya pedoman observasi menggunakan skala penilaian, antara lain; skala angka, skala grafik, skala grafik deskriptif, atau kartu nilai.

##### 2) Pedoman Wawancara

<sup>23</sup> Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran Inspeksi Meliputi: Controlling, Correcting, Judging, Directing, Demonstration* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2015), 200–201.

<sup>24</sup> Setyo Hartanto dan Sodik Purwanto, *Supervisi Dan Penilaian Kinerja Guru (MPPKS-PKG)*, 15.

Wawancara termasuk salah satu alat dalam pengumpulan data yang dapat digunakan untuk memperoleh informasi tambahan terkait dengan pelaksanaan pembelajaran. Untuk kelancaran dan efektifitas proses wawancara diperlukan instrumen dan pedoman wawancara.

### 3) Daftar Cek/Kendali

Daftar kendali termasuk suatu instrumen untuk mempertimbangkan dan mengevaluasi situasi kondisi nyata dari suatu kegiatan yang terjadi di dalam kelas secara rinci.<sup>25</sup>

### j. Tahapan Supervisi Akademik

Tahapan ialah suatu proses pelaksanaan sebuah kegiatan yang dilaksanakan oleh seseorang atau beberapa orang dengan menggunakan peraturan serta alur komunikasi dan pembagian tugas sesuai dengan bidang keahlian.<sup>26</sup> Secara umum pelaksanaan supervisi akademik dilaksanakan dalam tiga tahapan, yaitu perencanaan supervisi akademik, pelaksanaan supervisi akademik, dan tindak lanjut supervisi akademik.<sup>27</sup>

#### 1) Perencanaan supervisi akademik

Kegiatan perencanaan mengacu pada kegiatan identifikasi permasalahan, yakni mengidentifikasi aspek-aspek yang harus disupervisi. Identifikasi dilaksanakan dengan menganalisis kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman dari aspek kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru agar supervisi lebih efektif dan tepat sasaran.<sup>28</sup> Adapun langkah-langkah penyusunan perencanaan supervisi akademik, yakni:

##### a) Merumuskan tujuan

<sup>25</sup> Setyo Hartanto dan Sodik Purwanto, 17.

<sup>26</sup> Ari Prayoga dan Dian, "Supervisi Akademik Kepala Madrasah Di Madrasah Aliyah Darussalam Sumedang," *Briliant: Jurnal Riset Dan Konseptual*, No. 4 (November 2019): 552–554.

<sup>27</sup> Setyo Hartanto dan Sodik Purwanto, *Supervisi Dan Penilaian Kinerja Guru (MPPKS-PKG)*, 18.

<sup>28</sup> Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran Inspeksi Meliputi: Controlling, Correcting, Judging, Directing, Demonstration*, 70.



Tujuan supervisi memuat hal-hal yang diinginkan dari adanya program supervisi dan pelaksanaan supervisi.

b) Menetapkan jadwal

Jadwal supervisi berisi daftar nama guru yang di supervisi serta kapan supervisi tersebut dilaksanakan.

c) Memilih pendekatan, teknik dan model

Berisi tentang pendekatan, teknik dan metode yang dipilih dalam pelaksanaan supervisi sesuai dengan kebutuhan.

d) Memilih instrumen

Menentukan instrumen yang akan digunakan sesuai dengan kebutuhan.<sup>29</sup>

2) Pelaksanaan supervisi akademik

Pelaksanaan supervisi akademik sangat tergantung pada pendekatan dan teknik yang digunakan. Pelaksanaan supervisi akademik memiliki tiga tahapan yang harus dilakukan oleh supervisor, yaitu: pra observasi, observasi dan pasca observasi.

a) Pra observasi (pertemuan awal), yaitu dengan menciptakan suasana akrab dengan guru, membahas persiapan yang dibuat oleh guru dan membuat kesepakatan mengenai aspek yang menjadi fokus pengamatan, menyepakati instrumen observasi yang akan digunakan.

b) Observasi (pengamatan pembelajaran), yaitu dengan pengamatan difokuskan pada aspek yang telah disepakati, menggunakan instrumen observasi, kemudian perlu juga ditambahkan catatan (*fieldnotes*), catatan observasi meliputi perilaku guru dan peserta didik, serta tidak mengganggu proses pembelajaran.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Setyo Hartanto dan Sodi Purwanto, *Supervisi Dan Penilaian Kinerja Guru (MPPKS-PKG)*, 19.

<sup>30</sup> Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran Inspeksi Meliputi: Controlling, Correcting, Judging, Directing, Demonstration*, 75.

c) Pasca observasi (pertemuan balikan), hal ini dilakukan dengan menanyakan pendapat guru mengenai proses pembelajaran yang baru berlangsung, memberi kesempatan kepada guru untuk mencermati dan menganalisisnya, mendiskusikan secara terbuka mengenai hasil observasi, terutama pada aspek yang telah disepakati bersama, memberikan penguatan terhadap penampilan guru, hindari kesan menyalahkan, usahakan guru menemukan sendiri kekurangannya, berikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya.<sup>31</sup> Kegiatan pasca observasi dapat juga diartikan dengan proses refleksi dan pemberian umpan balik serta upaya pengkondisian tindakan perbaikan yang harus dilakukan oleh guru yang disupervisi. Hal penting yang perlu diperhatikan saat memberikan umpan balik dan refleksi adalah bantuan kepada guru yang disupervisi untuk menemukan sendiri hal yang dirasakan kurang, serta memfasilitasi guru untuk mengambil keputusan dan menemukan solusi atas kekurangannya sendiri.<sup>32</sup>

### 3) Tindak lanjut hasil supervisi akademik

Tindak lanjut hasil supervisi dilakukan segera setelah selesai melakukan observasi. Pertemuan balikan (*feedback*) ini merupakan tahap yang penting dilakukan untuk mengembangkan kompetensi guru dengan cara memberikan respon balikan tertentu. Seorang supervisor dalam kegiatan melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi dilakukan sebagaimana tercantum dalam Permendikbud No. 65. Tahun 2013 tentang Standar Proses, meliputi:

a) Penguatan dan penghargaan kepada guru yang menunjukkan kinerja yang memenuhi atau melampaui standar; dan

---

<sup>31</sup> Daryanto dan Tutik Rachmawati, 75.

<sup>32</sup> Setyo Hartanto dan Sodik Purwanto, *Supervisi Dan Penilaian Kinerja Guru (MPPKS-PKG)*, 25.

- b) Pemberian kesempatan kepada guru untuk mengikuti program pengembangan keprofesionalan berkelanjutan.<sup>33</sup>

Hasil supervisi perlu ditindaklanjuti supaya menghasilkan dampak nyata dalam meningkatkan profesionalisme guru. Dampak ini diharapkan dapat dirasakan oleh masyarakat maupun *stakeholder*. Tindak lanjut tersebut berupa penguatan dan penghargaan kepada guru yang telah memenuhi standar, dan pemberian teguran yang bersifat membangun kepada guru yang belum memenuhi standar. Pelaksanaan tindak lanjut dimulai dengan melakukan analisis kelemahan dan kekuatan guru, atau menganalisis instrumen yang digunakan. Hasil analisis, catatan supervisor, dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran, meningkatkan profesional guru.<sup>34</sup> Tindak lanjut supervisi akademik dapat berupa:

- a) Melakukan evaluasi hasil supervisi

Evaluasi hasil supervisi merupakan salah satu kegiatan mengolah, menganalisis, menafsirkan, menyimpulkan dari instrumen-instrumen pengumpulan data hasil observasi di kelas. Materi evaluasi difokuskan dalam pencapaian rencana pelaksanaan supervisi, baik menyangkut fokus supervisi, tujuan, sasaran, waktu pelaksanaan, teknik supervisi, media, termasuk instrumen supervisi, serta kriteria keberhasilannya. Hasil evaluasi selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk mengetahui ketercapaian rencana supervisi, sekaligus mengetahui letak permasalahan yang dihadapi. Guna memudahkan kepala sekolah melakukan evaluasi hasil supervisi.

---

<sup>33</sup> Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran Inspeksi Meliputi: Controlling, Correcting, Judging, Directing, Demonstration*, 212.

<sup>34</sup> Daryanto dan Tutik Rachmawati, 213–17.

b) Menindaklanjuti hasil supervisi

Berdasarkan hasil analisis evaluasi supervisi akademik, langkah selanjutnya adalah menindaklanjuti hasil supervisi, yang meliputi: (1) menetapkan alternatif tindakan yang akan ditempuh sesuai dengan kesulitan atau kelemahan yang ditemukan pada guru, (2) membuat rencana tindakan yang mencakup kapan, dimana, siapa yang terlibat, serta bagaimana langkah-langkah tindakan tersebut dilakukan. Berbagai bentuk tindak lanjut hasil supervisi dapat berupa pembinaan secara langsung dan tidak langsung serta pembinaan situasional.

(1) Pembinaan langsung. Pembinaan langsung dilakukan terhadap permasalahan yang spesifik dan dianggap efektif jika dilakukan secara langsung dan perlu perbaikan dengan segera menurut hasil analisis supervisi. Misalnya kesalahan konsep materi, sikap dan tindakan guru yang dipandang memberi dampak negatif terhadap peserta didik.

(2) Pembinaan tidak langsung adalah pembinaan terhadap hal-hal yang sifatnya umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervisi. Kegiatan pembinaan ini sekaligus bentuk upaya pemberian penguatan dan pengembangan pengetahuan, sikap dan keterampilan guru.

(3) Pembinaan situasional dapat dilakukan kepala sekolah dalam membina guru diantaranya menganjurkan guru untuk memanfaatkan buku atau pedoman, memanfaatkan media pembelajaran, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, dll.

c) Pemantapan instrumen supervisi. Kegiatan untuk memantapkan instrumen supervisi dapat dilakukan dengan cara diskusi kelompok antara supervisor dengan guru. Dengan kegiatan kajian bersama ini, akan diperoleh instrumen

yang lebih baik, dengan cara menambah, mengurangi komponen atau aspek pada instrumen, atau memperbaiki deskripsinya. Selain itu bisa juga dengan memperbaiki bentuk instrumennya.<sup>35</sup>

## 2. Etos kerja guru

### a. Pengertian Etos Kerja Guru

Pengertian etos mengacu pada Oxford Dictionaries, etos (*ethos*) adalah “*The characteristic spirit of a culture, era, or community as manifested in its attitudes and aspirations* (semangat yang bersifat khas dari sebuah budaya, era, atau komunitas yang diwujudkan dalam sikap dan tekadnya). Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan etos sebagai “Pandangan hidup yang khas dari suatu golongan sosial”.<sup>36</sup> Peneliti dapat menyimpulkan bahwa etos kerja adalah cara pandang seseorang ketika mengerjakan suatu pekerjaan baik berupa barang maupun jasa dengan semangat yang berbeda-beda, menyesuaikan tekad dan tanggung jawab masing-masing individu.

Menurut pendapat Jansen Sinamo sebagaimana yang ditulis oleh Suci Prastuti dalam jurnalnya menyampaikan bahwa etos kerja adalah kegiatan positif yang bersumber dari kepercayaan mendasar yang diikuti oleh komitmen penuh pada pola kerja yang terpadu. Menurut pendapatnya, apabila seseorang atau organisasi atau komunitas memiliki dasar keyakinan tersebut ketika bekerja, secara otomatis mereka akan menciptakan perilaku kerja yang khas. Sehingga akan membentuk etos kerja dan budaya kerja.<sup>37</sup> Sedangkan guru sendiri memiliki pengertian suatu pekerjaan yang berupa suatu jabatan yang memerlukan skill khusus sebagai guru dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang di luar bidang pendidikan. Guru

<sup>35</sup> Setyo Hartanto dan Sodi Purwanto, *Supervisi Dan Penilaian Kinerja Guru (MPPKS-PKG)*, 29–31.

<sup>36</sup> Desmon Ginting, *Etos Kerja Panduan Menjadi Karyawan Cerdas* (Jakarta: Pt Elex Media Komputindo, 2016), 2.

<sup>37</sup> Suci Prasasti, “Etos Kerja dan Profesional Guru,” *Jurnal Ilmiah Penjas* 3, No. 2 (Oktober 2017): 78.

dapat melaksanakan evaluasi yang efektif serta menggunakan hasilnya untuk mengetahui prestasi dan kemajuan siswa serta dapat melakukan perbaikan dan pengembangan.<sup>38</sup>

Menurut Undang-Undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1, mengenai ketentuan umum butir 6, pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa guru adalah pendidik. Guru adalah seseorang yang telah memperoleh surat keputusan (SK) baik dari pihak swasta atau pemerintah untuk menggeluti profesi yang memerlukan keahlian khusus dalam tugas utamanya untuk mengajar dan mendidik siswa pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan menengah, yang tujuan utamanya untuk mencerdaskan bangsa dalam semua aspek.

Sehingga etos kerja seorang guru ialah guru yang bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga proses belajar mengajar dapat dengan mudah di capai dengan hasil yang memuaskan. Berdasarkan pengertian diatas, etos kerja guru dapat dikategorikan dalam suatu topik utama dunia pendidikan yang ada di Indonesia. Etos kerja guru disebuah lembaga sekolah sangat dibutuhkan dalam rangka meningkatkan keefektifan dan efisiensi proses pembelajaran disatuan pendidikan sekolah. Dengan begitu sekolah dapat berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikan.<sup>39</sup>

#### b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja Guru

---

<sup>38</sup> Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah* (Ponorogo: Cv. Nata Karya, 2018), 99.

<sup>39</sup> Prasasti, "Etos Kerja dan Profesional Guru," 78.

Arifin menyatakan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi semangat kerja, yaitu:<sup>40</sup>

- 1) Volume upah kerja yang dapat memenuhi kebutuhan seseorang.
- 2) Suasana kerja yang menggairahkan atau iklim yang ditunjang dengan komunikasi demokrasi yang sesuai dan manusiawi antara pimpinan dan bawahan.
- 3) Penanaman sikap dan pengertian di kalangan pekerja.
- 4) Sikap jujur dan dapat dipercaya dari kalangan pimpinan harus benar-benar dapat diwujudkan dalam kenyataan.
- 5) Penghargaan terhadap need for achievement (hasrat dan kebutuhan untuk maju) atau penghargaan terhadap yang berprestasi.
- 6) Sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik, seperti tempat olahraga, masjid, rekreasi, hiburan, dan lain-lain.

#### c. Indikator-Indikator Keberhasilan Etos Kerja Guru

Secara umum etos kerja dapat dilihat dari sikap dan perilaku seseorang ketika bekerja sebagaimana disebutkan berikut ini, dan kemudian oleh penulis direkonstruksikan menjadi indikator keberhasilan etos kerja guru, diantaranya:<sup>41</sup>

- 1) Kecanduan terhadap waktu. Salah satu hakikat dari etos kerja adalah perilaku seseorang ketika bekerja dengan cara memahami, mendalami, merasakan tentang pentingnya waktu.
- 2) Bekerja dengan ikhlas. Kompetensi moral yang dimiliki seseorang yang berbudaya kerja adalah nilai keikhlasan. Ikhlas merupakan wujud cinta dan kasih sayang. Sikap ikhlas yang dimiliki seseorang bukan sekedar *output* dari caranya bekerja namun juga *input* yang akan membentuk kepribadiannya yang bersih.

<sup>40</sup> M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 283–84.

<sup>41</sup> Anis Listiani dan Listianto Kurniedi, *Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan Kelas XII SMK* (Guepedia, 2020), 156.

- 3) Memiliki kejujuran. Kejujuran bukan sebuah sikap keterpaksaan tetapi panggilan alam dari sebuah keterikatan. Kejujuran merupakan nilai moral yang luhur yang berasal dari bisikan qolbu.
- 4) Memiliki komitmen. Komitmen yakni sebuah keyakinan yang mengikat kuat sehingga menimbulkan perilaku yan senantiasa bergerak kearah yang diyakininya.
- 5) Konsisten. Konsisten merupakan sikap yang istiqomah dilakukan seseorang ketika bekerja, yakni dengan mempertahankan prinsip, bersikap taat terhadap peraturan dan mampu mengendalikan emosi secara efektif.

Menurut Ali dalam bukunya Hamsani, mengungkapkan hanya 1 dimensi etos kerja Islam namun memiliki banyak indikator antara lain:<sup>42</sup>

- 1) Kerjasama
- 2) Dedikasi kerja
- 3) Kualitas kerja
- 4) Kerja adalah tanggung jawab
- 5) Hidup tidak berarti tanpa kerja
- 6) Kreativitas
- 7) Perubahan
- 8) Semangat kerja
- 9) Konsultasi dan nilai kerja.

Selain itu dalam jurnal pendidikan menyebutkan bahwa indikator etos kerja guru meliputi:

- 1) Dedikasi (disiplin, tepat waktu, tanggung jawab, loyalitas, etikat baik, semangat, kesungguhan, komitmen yang positif, kegairahan dalam bekerja dan memiliki akuntabilitas).

---

<sup>42</sup> Hamsani, *Organizational Citizenship Behavior Di Bank Syariah* (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020), 24.



- 2) Unjuk kerja kemampuan mengajar (unjuk kerja dalam kegiatan belajar mengajar dan kreativitasnya).
- 3) Kemampuan melaksanakan evaluasi (menilai prestasi/ menguji).
- 4) Kemampuan pemecahan masalah (pengakuan kelemahan diri sendiri, penghargaan terhadap kemampuan orang lain dan toleransi).
- 5) Kemampuan penguasaan bahan (penguasaan materi pelajaran dan mengembangkan materi).
- 6) Partisipasi (sosial, bekerja sama, rapat, pertemuan ilmiah).
- 7) Kemampuan mengadakan penelitian.<sup>43</sup>

Pendapat lain disebutkan oleh Toto Tasmara yakni terdapat 3 (tiga) hal yang berkaitan dengan indikator etos kerja sebagai seorang guru, yaitu:

- 1) Aktifitas tersebut dilakukan dengan adanya kesenjangan dan perencanaan terlebih dahulu
- 2) Aktifitas tersebut dilakukan dengan dorongan tanggung jawab.
- 3) Aktifitas itu dilakukan karena adanya tujuan luhur yang secara dinamis memberikan makna bagi dirinya.<sup>44</sup>

#### d. Pengukuran Peningkatan Etos Kerja Guru

Peningkatan etos kerja guru melalui supervisi akademik kepala madrasah, dapat diukur menggunakan indikator keberhasilan etos kerja guru yakni dengan melihat kondisi awal etos kerja guru serta perubahan yang terjadi pada periode tertentu. Indikator yang digunakan pada penelitian ini terdapat 5 poin yaitu:

- 1) Unjuk kerja kemampuan mengajar
- 2) kemampuan penguasaan bahan (materi pelajaran)
- 3) Partisipasi guru (pertemuan ilmiah dan rapat)

<sup>43</sup> Abdul Hafiz dan Jumriadi, "Hubungan Pembinaan Kemampuan Mengajar Guru dan Etos Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kabupaten Tabalong," *Jurnal Tarbiyah: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 7, No. 2 (July 2018): 123–32.

<sup>44</sup> Mipsu Tausyadi, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di Smpn 36 Pendidikan Khusus Layanan Khusus (Pklk) Kabupaten Kaur" (Thesis, Bengkulu, IAIN Bengkulu, 2019), 27.

4) Dedikasi guru (kedisiplinan dan tanggung jawab)

5) Kemampuan mengadakan penelitian<sup>45</sup>

Hal ini diadopsi oleh penulis dari teori milik Thomas sebagaimana yang dikutip oleh Mulyasa. Thomas melihat efektivitas pendidikan serta hubungannya dengan produktivitas, berdasarkan tiga dimensi yakni *The administrator production function*, *The psychologist's production function* dan *The economic's production function*. Pada penelitian ini peneliti menggunakan salah satu dari ketiga teori tersebut yakni *The psychologist's production function*. *The psychologist's production function* ini sendiri memiliki fungsi yaitu melihat produktivitas dari segi keluaran, perubahan perilaku yang terjadi pada peserta didik, dengan melihat karakter yang dibentuk pada pribadi peserta didik sebagai suatu gambaran dari prestasi akademik yang telah dicapainya dalam periode belajar tertentu di sekolah.<sup>46</sup> Pada penelitian ini teori tersebut digunakan peneliti untuk mengukur peningkatan etos kerja guru.

### 3. Peningkatan Etos Kerja Guru Melalui Supervisi Akademik

Etos kerja lebih merujuk kepada kualitas kepribadian yang tercermin melalui unjuk kerja secara utuh dalam berbagai dimensi kehidupannya. Dengan demikian etos kerja lebih merupakan kondisi internal yang mendorong dan mengendalikan perilaku ke arah terwujudnya kualitas kerja yang ideal. Etos kerja guru yang tinggi akan mempengaruhi kualitas pendidikan dan perilaku profesinya. Untuk dapat meningkatkan etos kerja, diperlukan adanya suatu sikap yang menilai tinggi pada kerja keras dan kesungguhan bekerja. Karena itu perlu ditemukan suatu dorongan yang tepat untuk memotivasi etos kerja guru. Dengan etos kerja yang baik dan kuat sangat diharapkan seorang guru akan senantiasa melakukan pekerjaannya secara efektif dan

<sup>45</sup> Abdul Hafiz Dan Jumriadi, "Hubungan Pembinaan Kemampuan Mengajar Guru Dan Etos Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama (Smp) Negeri Kabupaten Tabalong."

<sup>46</sup> H. E Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 93–94.

produktif dalam kondisi pribadi yang sehat dan berkembang. Perwujudan unjuk kerja ini bersumber pada kualitas kompetensi aspek kepribadian yang mencakup aspek religi, intelektual, sosial, pribadi, fisik, moral, dan sebagainya. Hal itu dapat berarti bahwa guru yang dipandang memiliki etos kerja yang tinggi dan kuat akan memiliki keunggulan.<sup>47</sup> Dalam menjalankan tugas tersebut ia tidak bisa mewujudkan tujuannya apabila kondisi kerja para guru tidak tertata dengan baik. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional di antara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.<sup>48</sup>

Oleh karena itu supervisi akademik kepala madrasah memiliki keterkaitan dengan peningkatan etos kerja guru. Seperti yang disampaikan oleh Supriadi yang dikutip oleh Mulyasa bahwa: Erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal peserta didik. Oleh karena itu, kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagai mana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.<sup>49</sup>

Karakter dan etos kerja menjelaskan bahwa bekerja dalam lembaga pendidikan dengan etos kerja yang tinggi akan menciptakan interaksi antar pegawai sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik dan mampu menghasilkan lulusan terbaik. Karakter dan etos kerja merupakan penentu utama kebijakan pada pemerintah dan pemerintah daerah, pejabat birokrasi pendidikan, pengawas sekolah, kepala sekolah

<sup>47</sup> Prasasti, "Etos Kerja Dan Profesional Guru."

<sup>48</sup> Tausyadi, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Etos Kerja Guru Di Smpn 36 Pendidikan Khusus Layanan Khusus (Pklk) Kabupaten Kaur."

<sup>49</sup> H. E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 24–25.

dan guru mencerminkan sifat etos kerja yang baik. Masing-masing mereka menunjukkan perilaku aktif, ceria, dinamis, disiplin, efektif, efisien, energik, fokus, gesit, ikhlas, interaktif, jeli, jujur, kerja keras, kerja tim, konsisten, kreatif, lapang dada, menghargai, menghibur, optimis, peka, rajin, ramah, sabar, semangat, tanggung jawab, tekun, teliti, disiplin. Semuanya adalah gambaran karakter yang mulia, mereka memaksimalkan kemampuan dirinya tanpa tendensi tertentu serta disertai kesadaran emosi dan motivasi untuk senantiasa berprestasi bagi dirinya sendiri, merasa unit kerja adalah tanggung jawabnya dan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat.<sup>50</sup>

## B. TELAHAH HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Agar proses dan hasil penelitian ini lebih terpercaya, peneliti menyertakan telaah hasil penelitian terdahulu yang selaras demi memperkuat penelitian ini. Terdapat beberapa telaah hasil penelitian terdahulu tentang supervisi akademik yang telah diteliti, berikut hasil penelitiannya:

*Pertama*, penelitian yang dilakukan oleh Leniwati dan Yasir Arafat dari Universitas PGRI Palembang pada tahun 2017 yang berjudul *Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru*. Rumusan masalah yang ada didalam penelitian terdahulu ini adalah bagaimana implementasi supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMAN 1 Sembawa. Kemudian metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif fenomenologis dengan pendekatan kualitatif. Sedangkan hasil penelitiannya ialah supervisi akademik di SMAN 1 Sembawa diterapkan melalui 3 tahap: yakni perencanaan (*planning*); pelaksanaan (*action*); serta evaluasi. Pada tahapan perencanaan langkah yang dilakukan kepala sekolah adalah menerbitkan surat keputusan (SK) lengkap dengan lampiran *schedule* pelaksanaan supervisi. Sedangkan pada tahap pelaksanaan aktivitas supervisi dilaksanakan dengan 2 pola yakni diluar dan didalam kelas. Kegiatan supervisi akademik

---

<sup>50</sup> Syaiful Sagala, *Etika & Moralitas Pendidikan : Peluang Dan Tantangan* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013), 293.

kepala sekolah ini diterima oleh segenap guru SMAN 1 Sembawa, mereka menilai kegiatan ini penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru.<sup>51</sup> Kemudian persamaan dan perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian sekarang ini adalah jika dilihat dari persamaannya maka kedua penelitian tersebut sama-sama meneliti tentang supervisi akademik kepala sekolah. Sedangkan perbedaannya ialah dapat dilihat dari dua faktor, pertama pada penelitian terdahulu tujuan penelitiannya untuk mengetahui implementasi atau pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah dalam rangka untuk meningkatkan kinerja guru. Sedangkan penelitian sekarang bertujuan untuk mengetahui tahapan dan keberhasilan penerapan supervisi akademik dalam meningkatkan etos kerja guru. Faktor kedua ialah mengenai lokasi penelitian. Penelitian terdahulu objek penelitiannya di SMAN 1 Sembawa sedangkan penelitian sekarang dilakukan di MAN 1 Ngawi.

**Kedua**, penelitian yang dilakukan oleh Iis Istianah dari UIN Syarif Hidayatullah Jakarta pada tahun 2019 yang berjudul *Implementasi Program Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMAN 1 Cikarang Utara dan MAN Kabupaten Bekasi*. Rumusan masalahnya adalah: 1) bagaimana program supervisi akademik yang disusun kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMAN 1 Cikarang Utara dan MAN Kab. Bekasi. 2) bagaimana proses penyusunan program supervisi akademik yang disusun kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMAN 1 Cikarang Utara dan MAN Kab. Bekasi. 3) bagaimana pelaksanaan program supervisi akademik yang disusun kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMAN 1 Cikarang Utara dan MAN Kab. Bekasi. 4) bagaimana monitoring dan evaluasi program supervisi akademik yang disusun kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMAN 1 Cikarang Utara dan MAN Kab. Bekasi. 5) bagaimana dampak dan tindak lanjut supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah di SMAN 1 Cikarang Utara dan MAN Kab. Bekasi. Sedangkan

---

<sup>51</sup> Leniwati Dan Yasir Arafat, "Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru," *Jmksp Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan* 2, No. 1 (June 2017): 110.

metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif studi kasus. Kemudian hasil penelitiannya ialah: 1) kepala sekolah menyusun program supervisi akademik untuk kurun waktu satu tahun dengan tujuan meningkatkan profesionalisme guru 2) Standar Nasional Pendidikan dijadikan sekolah sebagai acuan dalam melaksanakan supervisi akademik, yakni berpegang pada SOP (*Standart Operating Procedure*) yang dimiliki sekolah serta membuat kesepakatan bersama dengan guru yang akan disupervisi 3) monitoring dan evaluasi dilakukan secara berkala dengan mengawasi perubahan yang mungkin terjadi pada guru. kegiatan ini disebut evaluasi program sekolah. 4) implikasi program supervisi akademik ini terhadap profesionalisme guru dan mutu lulusan adalah guru dapat memahami dan memperbaiki kekurangan dan kelemahan dalam proses belajar mengajar.<sup>52</sup> Persamaan antara penelitian terdahulu dan yang sekarang ialah sama-sama meneliti supervisi akademik kepala sekolah. Sedangkan perbedaannya ialah pada penelitian Iis Istianah tujuan penelitiannya untuk mengetahui implementasi supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Kemudian pada penelitian sekarang bertujuan untuk mengetahui tahapan dan keberhasilan penerapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru. Perbedaan lainnya yang dapat ditampilkan adalah terkait objek penelitian. Pada penelitian terdahulu dilakukan di SMAN 1 Cikarang Utara dan MAN Kab. Bekasi. Sedangkan penelitian sekarang akan dilakukan di MAN 1 Ngawi.

**Ketiga**, penelitian yang dilakukan oleh Azis Iskandar dari UIN Sunan Gunung Djati Bandung pada tahun 2020 yang berjudul *Manajemen Supervisi Akademik Kepala Madrasah*. Rumusan masalah dari penelitian terdahulu ini adalah bagaimana manajemen supervisi akademik kepala madrasah yang dilihat dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut, serta faktor pendukung dan penghambatnya di MAN 2 Ciamis.

---

<sup>52</sup> Iis Istianah, "Implementasi Program Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Sman 1 Cikarang Utara Dan Man Kabupaten Bekasi," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 26, No. 1 (September 13, 2019): 72–87, <https://doi.org/10.17509/Jap.V26i1.19861>.

Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif pendekatan kualitatif. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa: 1) setiap awal tahun pelajaran dilaksanakan musyawarah untuk merencanakan program supervisi akademik baik untuk jangka waktu panjang maupun pendek 2) supervisi akademik dilaksanakan dengan berbagai program seperti supervisi pembelajaran, supervisi kelas, serta mereview hasil penilaian terhadap kinerja guru ketika mengelola kelas, agar dapat dijadikan bahan perbaikan untuk guru 3) evaluasi supervisi akademik dilakukan dengan cara general kepada semua guru dalam musyawarah mingguan, bulanan, dan tahunan 4) pelaksanaan supervisi akademik memiliki faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukungnya ialah supervisi akademik mampu mendorong dalam peningkatan mutu pembelajaran serta mempermudah proses belajar mengajar dikelas. Hal ini didukung oleh komitmen yang bagus dari guru-guru dan fasilitas mumpuni yang terdapat di MAN 2 Ciamis. Sedangkan faktor penghambatnya yakni pelaksanaan supervisi belum bisa dilaksanakan sesuai jadwal yang telah dibuat dan kurang tanggapnya kepala madrasah dalam menindaklanjuti pasca dilaksanakannya program supervisi.<sup>53</sup> Kemudian mengenai persamaan antara penelitian terdahulu ini dengan penelitian sekarang adalah keduanya sama-sama meneliti supervisi akademik kepala madrasah. Sedangkan perbedaannya ialah pada penelitian terdahulu penelitiannya mengenai manajemen supervisi akademik kepala sekolah dan faktor penghambat serta pendukungnya. Sedangkan penelitian yang sekarang ialah mengenai tahapan dan keberhasilan pelaksanaan supervisi akademik dalam meningkatkan etos kerja guru.

**Keempat**, penelitian yang dilakukan oleh Yiyin Susanti dari IAIN Ponorogo pada tahun 2020 yang berjudul *Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru Di Man 2 Ponorogo*. Rumusan masalah yang dapat disebutkan dari penelitian terdahulu ini adalah: 1) bagaimana model dan teknik yang

---

<sup>53</sup> Azis Iskandar, "Manajemen Supervisi Akademik Kepala Madrasah," *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 5, No. 1 (June 30, 2020): 69–82, <https://doi.org/10.15575/Isema.V5i1.5976>.

digunakan dalam supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru di MAN 2 Ponorogo. 2) bagaimana keberhasilan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru di MAN 2 Ponorogo. 3) apa saja faktor penghambat dan pendukung supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru di MAN 2 Ponorogo. Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Kemudian hasil penelitiannya dapat disimpulkan sebagai berikut: implementasi supervisi akademik di MAN 2 Ponorogo yang terdahulu hingga sekarang letak perbedaannya ialah pada teknik dan model yang digunakan. Pelaksanaan supervisi di MAN 2 Ponorogo dilakukan secara langsung oleh kepala madrasah serta dibantu oleh sebuah tim khusus yang beranggotakan waka kurikulum, penjaminan mutu, penyelenggaraan sks dan staf khusus pilihan kepala madrasah.

1. Model dan teknik pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru di Man 2 Ponorogo adalah menggunakan model tradisional, ilmiah dan klinis. Sedangkan teknik yang diterapkan adalah teknik individu dan teknik kelompok.
2. Indikator keberhasilan pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru di MAN 2 Ponorogo adalah terdiri dari empat indikator. Diantaranya indikator peningkatan disiplin guru (masuk sekolah dan kelas), penyegaran layanan kegiatan belajar mengajar oleh guru dalam hak menyampaikan bahan ajar, metode serta strategi, indikator berikutnya adalah manajemen kelas yang semakin kondusif, serta peningkatan hasil penilaian dan evaluasi prestasi peserta didik.
3. Faktor pendukung dan faktor penghambat pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kinerja guru di MAN 2 Ponorogo yaitu faktor pendukungnya: dapat menciptakan produk yang bermutu dan unggul, hasil belajar siswa mengalami peningkatan, keadaan psikologi guru sehat, respon yang baik dari guru, adanya komunikasi yang harmonis dan terciptanya suasana yang



nyaman. Sedang faktor penghambatnya adalah permasalahan waktu.<sup>54</sup> Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah sama-sama meneliti supervisi akademik kepala madrasah. Sedangkan perbedaannya ialah mengenai tujuan penelitiannya yakni mengenai pelaksanaan supervisi akademik dalam meningkatkan kualitas kinerja guru, sedangkan penelitian sekarang bertujuan untuk mengetahui supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru.

**Kelima**, penelitian yang dilakukan oleh Sefiya Yayaba dari UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada tahun 2021 yang berjudul “*Supervisi Akademik Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Kinerja Guru pada Era Pandemi Covid 19 di MAN 1 Kota Malang*”. Rumusan masalah dari penelitian terdahulu ini ialah: 1) bagaimana perencanaan supervisi akademik kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru pada era covid-19 di MAN 1 Kota Malang. 2) bagaimana bentuk-bentuk pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru pada era covid-19 di MAN 1 Kota Malang. 3) bagaimana evaluasi supervisi akademik kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru pada era covid-19 di MAN 1 Kota Malang. Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Kemudian hasil penelitiannya dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Perencanaan supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru MAN 1 Kota Malang yakni sebagai berikut: a. Perencanaan supervisi akademik kepala madrasah dirumuskan berdasarkan hasil analisis evaluasi program dan evaluasi pelaksanaan supervisi tahun sebelumnya serta tindak lanjut hasil supervisi. b. Menggunakan Model pendekatan kolaboratif c. Perencanaan supervisi akademik kepala madrasah disusun pada awal tahun pelajaran menyesuaikan hasil identifikasi masalah b. Kepala madrasah sudah memuat aspek kinerja guru yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian hasil pembelajaran. 2) Bentuk-bentuk

---

<sup>54</sup> Yiyin Susanti, “Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru Di Man 2 Ponorogo” (Skripsi, Ponorogo, IAIN Ponorogo, 2020).

pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru MAN 1 Kota Malang sebagai berikut: a. Bentuk pelaksanaan supervisi akademik pada era pandemi di MAN 1 Kota Malang dilakukan secara daring (online) melalui media pembelajaran e-learning b. Kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi akademik menggunakan pendekatan kolaboratif. c. Teknik supervisi akademik di MAN 1 Kota Malang pada era pandemi yaitu menggunakan teknik tidak langsung. Yakni supervisor mengamati pembelajaran jarak jauh melalui pengamatan pembelajaran dari di e-learning. d. Model supervisi akademik MAN 1 Kota Malang menggunakan model supervisi klinis. 3. Evaluasi supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru MAN 1 Kota Malang a. Kegiatan evaluasi supervisi akademik dilaksanakan oleh kepala madrasah dibantu oleh guru senior b. Evaluasi supervisi akademik di MAN 1 Kota Malang dilaksanakan secara periodik c. Supervisi akademik dilakukan secara online melalui e-learning d. Hasil evaluasi pelaksanaan supervisi akademik di MAN 1 Kota Malang untuk memperbaiki program supervisi pada tahun berikutnya, menindaklanjuti kesulitan yang dihadapi guru dengan menggunakan pendekatan yang sesuai dengan masing-masing karakter dan kemampuan guru.<sup>55</sup>

Kemudian mengenai persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang ialah dapat dipaparkan sebagai berikut: persamaannya ialah sama-sama meneliti tentang supervisi akademik kepala madrasah. Sedangkan perbedaannya ialah penelitian terdahulu meneliti tentang supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru dimasa pandemi covid-19, sedangkan penelitian sekarang meneliti tentang supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru.

---

<sup>55</sup> Sefiya Yayaba, “Supervisi Akademik Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Pada Era Pandemi Covid 19 Di Man 1 Kota Malang” (Skripsi, Malang, Uin Malang, 2021).

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN

##### 1. Pendekatan penelitian

Menurut Creswell sebagaimana yang ditulis oleh Emzir menyebutkan bahwa elemen penelitian memiliki tiga pendekatan penelitian, yaitu pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan pendekatan gabungan.<sup>56</sup> Pada penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif karena akan meneliti mengenai fenomena yang terjadi di kehidupan sosial dibidang pendidikan, yakni lembaga pendidikan sekolah. Menurut Denzin dan Lincoln sebagaimana yang ditulis oleh Umar Sidiq dan Muh. Miftachul Choiri menerangkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlatar belakang ilmiah, yakni menerjemahkan fenomena atau kejadian yang terjadi dengan metode penelitian kualitatif. Sedangkan menurut Jane Rich ie Lincoln sebagaimana yang ditulis oleh Umar Sidiq dan Muh. Miftachul Choiri mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah usaha untuk menampilkan paradigma dunia sosial, baik dilihat dari konsep, perilaku, pendapat hingga permasalahan tentang kehidupan sosial yang diteliti.<sup>57</sup>

##### 2. Jenis penelitian

Jenis penelitian kualitatif berciri khas deskriptif dan cenderung analisis. Pada jenis penelitian ini menggunakan landasan teori yang dimanfaatkan sebagai pemandu atau pedoman agar fokus penelitian sesuai dengan fakta dilapangan. Oleh karena itu, hasil penelitian kualitatif membutuhkan kedalaman analisis dari peneliti. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti pada penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus adalah jenis penelitian yang membutuhkan pemahaman mendalam terhadap

---

<sup>56</sup> Emzir, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif Dan Kualitatif* (Jakarta: Rajawali Press, 2013), 9.

<sup>57</sup> Umar Sidiq Dan Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: Cv. Nata Karya, 2019), 4–5.

alasan suatu fenomena atau suatu kasus terjadi. Sehingga dapat menjadi dasar bagi riset selanjutnya.<sup>58</sup>

## **B. KEHADIRAN PENELITI**

Kehadiran peneliti amat penting dalam penelitian kualitatif. Karena peneliti berperan sebagai kunci pengumpul data. Sehingga pada penelitian kualitatif ini kehadiran peneliti bersifat mutlak. Dalam hal ini peneliti berhubungan langsung dengan partisipan dan juga lingkungan sekitar lokasi penelitian. Kehadiran langsung peneliti di lapangan, berfungsi untuk mendapatkan data *real* sesuai apa yang dialami, dirasakan dan difikirkan oleh sumber data.<sup>59</sup>

## **C. LOKASI PENELITIAN**

Peneliti memilih Madrasah Aliyah Negeri 1 Ngawi sebagai lokasi penelitian. Dipilihnya madrasah ini dikarenakan beberapa hal, diantaranya adalah MAN 1 Ngawi merupakan madrasah berakreditasi A, MAN 1 Ngawi merupakan lembaga pendidikan yang memiliki pengajar kompeten bersertifikasi pendidik, MAN 1 Ngawi merupakan madrasah yang memiliki program unggulan yakni program SKS by school, Boarding School Mahad Madinatul Hikmah, Jurusan keagamaan; IPA, IPS, Program Tahfidzul Quran, dan Madrasah Penyelenggara Riset. MAN 1 Ngawi ini beralamatkan di Jl. Jekitut No.688A, Karangrejo, Beran, Kec. Ngawi, Kabupaten Ngawi, Jawa Timur 63216.

## **D. DATA DAN SUMBER DATA**

Sumber data terbagi menjadi dua yakni:

1. Data primer. Merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Istilah lain data primer adalah data asli atau data baru yang memiliki sifat up to date.<sup>60</sup> Untuk menemukan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung. Teknik yang digunakan peneliti untuk

<sup>58</sup> Muhammad Ramdhan, *Metode Penelitian* (Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2021), 7.

<sup>59</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 296.

<sup>60</sup> Sandu Siyoto dan M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian* (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015), 67.

mengumpulkan data primer antara lain observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sumber data penelitian ini adalah Kepala MAN 1 Ngawi dan beberapa guru MAN 1 Ngawi.

2. Data sekunder. Merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, namun melalui perantara orang lain atau dokumen. Disini peneliti akan mengumpulkan data yang berkaitan dengan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru. Baik berupa dokumen mekanisme program supervisi akademik maupun dokumen keberhasilan penerapan supervisi akademik dalam meningkatkan etos kerja guru.

#### **E. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA**

Pada penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta dan wawancara mendalam. Berbagai cara pengumpulan data untuk penelitian kualitatif terus berkembang, namun pada dasarnya ada tiga cara yang mendasar untuk mengumpulkan informasi, yaitu:

##### 1. Observasi.

Observasi adalah tindakan penafsiran dari teori. Observasi merupakan tindakan atau proses pengambilan informasi melalui media pengamatan. Observasi yakni teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti terjun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, waktu, peristiwa, tujuan dan perasaan. Observasi yang paling efektif adalah melengkapinya dengan format atau blangko pengamatan sebagai instrumen. Format yang disusun berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang digambarkan akan terjadi.<sup>61</sup> Jenis observasi yang digunakan pada penelitian ini adalah observasi Nonpartisipan (*Nonparticipant Observation*). Dalam observasi Nonpartisipan ini peneliti tidak terlibat dalam aktivitas

---

<sup>61</sup> Mamik, *Metodologi Kualitatif* (Sidoarjo: Zifatama Publishing, 2015), 104.

orang-orang yang diteliti, namun hanya berperan sebagai pengamat mandiri. Peran peneliti disini adalah mencatat, menganalisis, dan kemudian membuat kesimpulan mengenai apa yang diamati. Teknik pengumpulan data dengan observasi Nonpartisipan ini tidak akan memperoleh data yang mendalam, oleh karena itu perlu adanya teknik pengumpulan data yang lain yang akan digunakan oleh peneliti pada penelitian ini yakni teknik wawancara.<sup>62</sup> Dalam penelitian ini teknik observasi digunakan untuk mengamati dan mencatat berbagai peristiwa yang berkenaan dengan supervisi akademik kepala madrasah serta etos kerja guru di MAN 1 Ngawi.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu dan merupakan proses tanya jawab lisan dimana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik. Menurut Imam Gunawan “Wawancara pada penelitian kualitatif merupakan pembicaraan yang mempunyai tujuan dan didahului beberapa pertanyaan informal”.<sup>63</sup> Secara terminologis, interview ini juga berarti segala kegiatan menghimpun data dengan jalan melakukan tanya jawab lisan secara bertatap muka (*face of face*) dengan siapa saja yang diperlukan atau dikehendaki.<sup>64</sup> Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis wawancara terstruktur dan semi terstruktur.

### a. Wawancara terstruktur

Suatu bentuk wawancara dimana pewawancara dalam hal ini meneliti penyusunan secara terperinci dan sistematis rencana atau pedoman pertanyaan menurut pola tertentu dengan menggunakan format yang baku. Dalam hal ini pewawancara hanya membacakan pertanyaan yang telah disusun dan kemudian mencatat jawaban sumber informasi secara tepat.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> Saban Echdar, *Metode Penelitian Manajemen Dan Bisnis : Panduan Komprehensif Langkah Demi Langkah Penelitian* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2017), 289.

<sup>63</sup> Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori Dan Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 160.

<sup>64</sup> Dudung Abdurrahman, *Pengantar Metode Penelitian* (Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta, 2003), 58.

<sup>65</sup> A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan* (Jakarta: Kencana, 2017), 376.

b. Wawancara semi terstruktur

Proses wawancara yang menggunakan panduan wawancara yang berasal dari pengembangan topik dan mengajukan pertanyaan, penggunaannya lebih fleksibel daripada wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Didalam wawancara semi terstruktur ini fokus pada permasalahan atau topik yang akan dibahas beserta alur-alur penelitian yang harus diikuti. Urutan pertanyaan tidaklah sama untuk tiap partisipan, karena ini menyesuaikan dengan proses tiap wawancara dan respon masing-masing partisipan.<sup>66</sup> Narasumber yang akan di *interview* untuk memperoleh data adalah Kepala MAN 1 Ngawi dan beberapa guru MAN 1 Ngawi mengenai supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru.

c. Dokumentasi

Sumber lain yang bukan manusia (non-human resources), antara lain dokumen, foto dan bahan statistik. Dokumen bisa berupa buku harian, notula rapat, laporan berkala, jadwal kegiatan, dan lain sebagainya. Selain bentuk-bentuk diatas, bentuk lainnya adalah foto dan bahan statistik. Dengan menggunakan foto akan dapat mengungkap suatu situasi pada detik tertentu sehingga dapat memberikan informasi deskriptif yang berlaku saat itu. Selain foto, bahan statistik juga dapat dimanfaatkan sebagai dokumen yang mampu memberikan informasi kuantitatif, seperti jumlah guru, murid, tenaga administrasi dalam suatu lembaga atau organisasi. Dalam penelitian ini dokumen yang akan digunakan untuk memperoleh data adalah dokumen program supervisi akademik, dokumen perencanaan supervisi akademik, dokumen pelaksanaan supervisi akademik, hingga dokumen hasil

---

<sup>66</sup> Christine Daymon & Immy Holloway, *Metode-Metode Riset Kualitatif Dalam Public Relations & Marketing Communications*, Terj. Cahya Wiratama (Yogyakarta: Bentang, 2008), 266.

supervisi akademik kepala sekolah. Serta foto proses berlangsungnya supervisi akademik jika memang ada.<sup>67</sup>

## F. TEKNIS ANALISIS DATA

Analisis data dalam penelitian kualitatif adalah aktivitas yang dilakukan secara terus-menerus selama penelitian berlangsung, dilakukan mulai dari mengumpulkan data sampai pada tahap penulisan laporan. Oleh sebab itu, dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dan analisis data dilakukan bersamaan. Selama proses penelitian seorang peneliti terus-menerus menganalisis datanya.<sup>68</sup> Terdapat tiga aktivitas analisis data, diantaranya kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

### 1. Kondensasi data

Kondensasi data adalah proses pemilihan, penyederhanaan, pemfokusan data yang didapatkan dari catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan bahan empiris lainnya sehingga dapat ditarik kesimpulan final dan diverifikasi. Proses pemadatan atau transformasi data berlanjut setelah pengambilan data di lapangan selesai, hingga laporan akhir selesai dibuat.<sup>69</sup> Dalam penelitian ini peneliti akan mengamati data terkait supervisi akademik kepala madrasah khususnya dalam proses peningkatan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi.

### 2. Tampilan data

Tampilan data adalah kumpulan informasi yang terorganisir dan terkompresi yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan tindakan. Bentuk tampilan yang paling sering digunakan untuk data kualitatif adalah berupa jenis matriks, grafik, bagan, dan jaringan. Tampilan ini dibuat demikian bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang terorganisir ke dalam bentuk yang ringkas dan dapat diakses dengan

<sup>67</sup> Christine Daymon & Immy Holloway, 115.

<sup>68</sup> Umrati dan Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif Teori Konsep Dalam Penelitian Pendidikan* (Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2020), 115.

<sup>69</sup> Mathew B. Miles, A. Michael Huberman, Johny Saldana, *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook Edition 3* (Singapore: SAGE Publications, 2014).



segera sehingga pembaca dapat melihat apa yang terjadi dan menarik kesimpulan yang dapat dibenarkan atau melanjutkan ke langkah analisis berikutnya yang berguna.<sup>70</sup> Pada penelitian ini peneliti menyajikan data berupa deskripsi lalu menyertakan bagan dan tabel di akhir penjelasan agar memudahkan pembaca.

### 3. Verifikasi kesimpulan

Kegiatan analisis ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan yang ada ditahap awal masih sementara dan dapat berkembang karena adanya tambahan data yang diperoleh saat mengumpulkan data. Namun jika data yang diperoleh ternyata terbukti benar sesuai dengan kesimpulan awal, maka kesimpulan akhir di tahap ketiga ini bersifat valid dan konsisten.<sup>71</sup>

## G. PENGECEKAN KEABSAHAN DATA

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian dan triangulasi.<sup>72</sup> Pada penelitian ini peneliti hanya menggunakan ketekunan dan pendekatan triangulasi.

### 1. Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan artinya melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Pada tahapan ini peneliti melakukan pengamatan melalui dokumentasi-dokumentasi terkait supervisi akademik agar dapat memperoleh hasil penelitian yang akurat.

### 2. Triangulasi

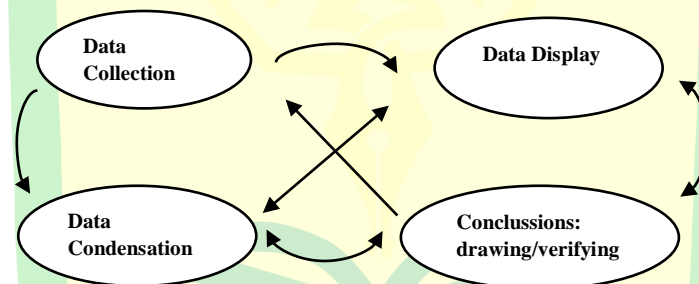
Triangulasi dalam penelitian kualitatif diartikan sebagai pengujian keabsahan data yang diperoleh dari berbagai sumber, metode, dan berbagai waktu.

<sup>70</sup> Mathew B. Miles, A. Michael Huberman, Johny Saldana.

<sup>71</sup> Mathew B. Miles, A. Michael Huberman, Johny Saldana.

<sup>72</sup> Salim dan Haidir, *Penelitian Pendidikan: Metode, Pendekatan, Dan Jenis* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2019), 119–21.

- a. Triangulasi sumber, untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh kepada beberapa sumber. Pengecekan ini dilakukan oleh peneliti melalui beberapa sumber yakni kepala madrasah dan beberapa guru MAN 1 Ngawi.
- b. Triangulasi teknik, untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek pada sumber yang sama tetapi dengan teknik berbeda. Pada tahap ini peneliti mengecek dengan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi kepada informan.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. GAMBARAN UMUM LATAR PENELITIAN

##### 1. Sejarah berdirinya MAN 1 Ngawi

Madrasah Aliyah Negeri 1 Ngawi (MAN 1 NGAWI) lahir melalui proses yang unik. Mulanya pada tahun 1967 MAN 1 Ngawi masih berstatus PGAP atau PGA 4 tahun. PGAP atau PGA 4 tahun merupakan lembaga naungan Nahdlotul Ulama yang berstatus swasta. Lembaga ini berlokasi di Jl. A. Yani nomor 99 Beran Ngawi. Lembaga ini didirikan oleh Dewan Penyantun yakni Kyai Muchyar, H. Thoyib, H. Aminan dan H. Syaringat. Kepala pertama kali adalah Ibu Sri Syarifah tahun 1967 kemudian pada tahun 1975 PGA 4 tahun berubah status menjadi PGAN 6 tahun sekaligus keberadaannya direlokasi ke Ponorogo dengan menyertakan kepala, tata usaha, guru senior dan bendahara. Sementara sisa guru yang tidak dipindah ke Ponorogo dibedakan menjadi dua golongan, yakni guru senior dan junior. Guru senior ditugaskan sebagai guru *definitive* di MAN Mantingan sedangkan guru junior ditugaskan *definitive* di MTsN Ngawi. selanjutnya pada tahun 1975 guru-guru senior yang ditugaskan di MAN Mantingan mengumpulkan siswa-siswi yang tidak mengikuti relokasi ke Ponorogo. Peristiwa inilah yang menjadi awal mula keberadaan MAN 1 Ngawi. Mulai tahun 1983 hingga 1993 MAN Ngawi berubah menjadi MAN Filial Tempursari di Ngawi yang dipimpin oleh Bapak Drs. AS. Duryat. Perkembangan berikutnya berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 244 tahun 1993 tanggal 25 Oktober 1993, Madrasah Aliyah Negeri Filial Ngawi statusnya naik menjadi Madrasah Aliyah Negeri Ngawi dengan kepala madrasah Drs. Fadelan Sjamsiadi. Kemudian berdasar Surat Keputusan Menteri Agama nomor 673 tahun 2016 nama MAN NGAWI berubah lagi menjadi MAN 1 Ngawi hingga sekarang.

Adapun urutan kepala madrasah yang pernah menjabat dari awal berdirinya adalah:

1. Sri Syarifah (1967-1972)
2. Drs. Suhardi (1972-1983)
3. Duryat (1983-1993)
4. Drs. Fadelan Sjamsiadi (1993-1998)
5. Drs. M. Sjuhud, M.Pd. (1988-2003)
6. Drs. Ibnu Mundir (2004-2007)
7. Drs. H. Yasin, M. Ag (2007-2010)
8. Drs. Moh. Wahib, M. Pd (2010-2011)
9. Drs. H. Adnan, M.Ag (2011-2012)
10. Drs. H. Mahbub, M.Ag (2012-2016)
11. Drs. H. Abdul Choliq, M.Pd. (2016-2017)
12. Drs. Sugeng Wiyono, M.Ag (2017-2017)
13. Drs. Asep Nahrowi Mustaqim (2017 – sekarang)

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Ngawi memberikan layanan program-program unggulan kepada masyarakat antara lain berupa program SKS, Program Madrasah Riset, Program Kelas Olimpiade, Program Keterampilan yang dituangkan dalam Rencana Kerja Madrasah (2019-2024) dengan fokus pada Madrasah Unggulan akademik dan Riset dengan beberapa peminatan sebagai berikut :

1. Program MIPA
2. Program IPS
3. Program Ilmu Agama (Keagamaan)
4. Program Keterampilan yang bekerjasama dengan ITS Surabaya
5. Program Madrasah Unggulan akademik berbasis Riset dengan sistim SKS<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi nomer: 01/D/11-III/2022 dalam Lampiran Temuan Data Penelitian dalam Bentuk Dokumentasi

## 2. Profil MAN 1 NGAWI

### a. Data Umum Madrasah

NSM : 131135210003  
NPSN : 20584316  
Nama Madrasah : MA NEGERI 1 NGAWI  
Status Madrasah : Negeri  
Waktu Belajar : Pagi  
Jurusan/Program : IPA, IPS dan Agama  
Kategori Madrasah : Madrasah Riset

### b. Lokasi Madrasah

Desa/Kelurahan : Beran  
Kecamatan : Ngawi  
Kabupaten/Kota : Kabupaten Ngawi  
Provinsi : Jawa Timur  
Kode Pos : 63216

### Titik Koordinat :

1) Latitude (Lintang) : -7.425531  
2) Longitude (Bujur) : 111.443019

Kategori Geografis Wilayah : Daratan Rendah

### c. Kontak Madrasah

Nomor Telepon Madrasah : 0351-746174  
Alamat Website Madrasah : <https://website.manngawi.sch.id/>  
Alamat Email Madrasah : [info@manngawi.sch.id](mailto:info@manngawi.sch.id)

---

d. Dokumen Perijinan dan Sertifikat ISO

No. SK Pendirian	: 244 Tahun 1993
Tanggal SK Pendirian	: 25 Oktober 1993
No. SK Ijin Operasional	: Kw.13.4/4/PP.00.6/492/2010
Tanggal SK Ijin Operasional	: 1 Juli 2010
Kepemilikan Sertifikat ISO	: Belum

e. Akreditasi Madrasah

Status Akreditasi Terakhir	: Terakreditasi A
No. SK Akreditasi Terakhir	: 1347/BAN-SM/SK/2021
TMT SK Akreditasi Terakhir	: 08 Desember 2021
Tanggal Berakhir Akreditasi	: 31 Desember 2026
Nilai Akreditasi Terakhir	: 91

f. Kelompok Kerja Madrasah (KKM), Komite Madrasah dan Asrama Siswa

Status dalam KKM	: Induk KKM
Jumlah anggota KKM	: 7 Madrasah
Status Komite Madrasah	: Terbentuk
Asrama Siswa	: Tersedia
Daya Tampung Asrama	: 120 siswa <sup>2</sup>

### 3. Visi, Misi dan Tujuan MAN 1 Ngawi

a. Visi

Dalam merumuskan visi, pihak-pihak yang terkait (*stakeholders*) melakukan musyawarah sehingga visi tersebut benar-benar mewakili aspirasi semua pihak yang terkait. Harapannya, semua pihak yang terkait dalam kegiatan pembelajaran

---

<sup>2</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi nomer: 02/D/11-III/2022 dalam Lampiran Temuan Data Penelitian dalam Bentuk Dokumentasi

(guru, karyawan, peserta didik dan wali murid) benar-benar menyadari visi tersebut untuk selanjutnya memegang komitmen terhadap visi yang telah disampaikan bersama. Adapun visi MA NEGERI 1 NGAWI adalah

**“Terbentuknya Kader Bangsa Yang Cerdas Terampil Dan Akhlakul Karimah”**

#### **b. Misi**

- 1) Mengembangkan pemahaman, penghayatan dan pengamalan ajaran Islam.
- 2) Mendidik siswa agar memiliki akhlaq mulia, imtaq yang mantap, iptek yang luas dan pendekatan siswa aktif, inovatif, kreatif, efektif, menarik dan islami (PAIKEMI).
- 3) Meningkatkan kualitas akademik.
- 4) Mengembangkan penelitian untuk mendapatkan gagasan baru yang berorientasi ke masa depan.
- 5) Mengembangkan kreativitas siswa dalam kegiatan intra dan ekstrakurikuler.
- 6) Penguasaan *life skill* yang dapat menumbuhkan jiwa wira usaha yang terampil dan kompetitif.

#### **c. Tujuan**

- 1) Meningkatkan kompetensi Guru yang memenuhi standar kelayakan dan persiapan dan pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi
- 2) Meningkatkan kemampuan siswa untuk mengembangkan diri sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan berdasarkan jiwa Islami
- 3) Meningkatkan rata-rata nilai ujian nasional dan nilai ujian akhir madrasah
- 4) Meningkatkan prestasi karya ilmiah remaja di madrasah
- 5) Perbaiki sarana prasarana yang memadai
- 6) Meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler yang dapat menumbuhkan daya kreatifitas dan kepedulian sosial

7) Memiliki keterampilan bidang komputer dan internet meningkatkan prestasi bidang olahraga dan seni di tingkat kabupaten, Propinsi atau Nasional.<sup>3</sup>

4. Struktur Organisasi MAN 1 Ngawi<sup>4</sup>



Gambar 4.1 Struktur Organisasi MAN 1 Ngawi



<sup>3</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi nomer: 03/D/11-III/2022 Temuan Data Penelitian dalam Bentuk Dokumentasi

<sup>4</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi nomer: 04/D/11-III/2022 Temuan Data Penelitian dalam Bentuk Dokumentasi



## 5. Keadaan Guru, Staf dan Peserta Didik<sup>5</sup>

Identitas Madrasah/Sekolah	<b>MAN 1 NGAWI</b>				
	SIAP ID:	20508824			
	Kota/Kab:	Kab. Ngawi			
	Provinsi:	Jawa Timur			
Total Siswa	952	Total Guru	60	Rasio Siswa : Guru	15.87 : 1
<b>Iktisar Data Siswa Aktif</b>					
Tingkat	Tk. 10	Tk. 11	Tk. 12		
Jml. Siswa (S)	324	302	326		
Jml. Rombel (R)	10	10	10		
Rasio S : R	32.4 : 1	30.2 : 1	32.6 : 1		
<b>Iktisar Data PTK Aktif</b>					
Status PTK	PNS	Non PNS	Total		
Jml. Guru	41	19	60		
Jml. Tenaga K.	3	9	12		

Gambar 4.2 Keadaan Guru, Staf dan Pesdik



<sup>5</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi nomer: 05/D/11-III/2022 Temuan Data Penelitian dalam Bentuk Dokumentasi

## 6. Sarana Prasarana MAN 1 Ngawi<sup>6</sup>

### a. Luas Tanah

Tabel 4.1 Luas Tanah MAN 1 Ngawi

Sumber Tanah	Status Kepemilikan	
	Sudah bersertifikat	Belum bersertifikat
Pemerintah	3.270	-
Wakaf/sumbangan	6.388	-
Pinjam/sewa	-	-
<b>JUMLAH</b>	<b>9.658</b>	<b>-</b>

### b. Penggunaan Tanah

Bangunan : 3.284 M<sup>2</sup>

Lapangan Olah Raga : 4.270 M<sup>2</sup>

Dipakai lainnya/halaman : 2.502 M<sup>2</sup>

Tempat Parkir Sepeda Siswa : 602 M<sup>2</sup>

**IAIN**  
**PONOROGO**

<sup>6</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi nomer: 06/D/11-III/2022 Temuan Data Penelitian dalam Bentuk Dokumentasi

## c. Jumlah Bangunan dan Ruangan

Tabel 4.2 Jumlah Bangunan dan Ruangan

No	Ruangan atau Bangunan	Jumlah Ruang/Bangunan	Luas (M <sup>2</sup> )
1.	Ruang Kelas	30	2,016
2.	Ruang Kep. Madr.	1	40
3.	Ruang Guru	1	144
4.	Ruang TU	1	72
5.	Laboratorium :	0	
	a. Komputer	4	168
	b. Fisika	0	-
	c. Kimia	1	72
	d. Biologi	0	-
	e. Bahasa	1	56
6.	Perpustakaan	1	72
7.	R. Ketrampilan	1	21
8.	Ruang BP/BK	1	21
9.	Ruang UKS	1	12
10.	Ruang OSIS	1	12
11.	R. PRAMUKA	1	12
12.	Ruang Aula	1	112
13.	Masjid	1	77
14.	Rumah Dinas	0	-
15.	Kantin	5	45
16.	Asrama	2	288

No	Ruangan atau Bangunan	Jumlah Ruang/Bangunan	Luas (M <sup>2</sup> )
17.	Ruang KOPSIS	1	40
18.	WC Guru	2	24
19.	WC Siswa	15	120



## B. PAPARAN DATA

### 1. Tahapan Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MAN 1 Ngawi

Supervisi akademik merupakan proses pengawasan dalam kegiatan pembelajaran sebagai upaya untuk terus meningkatkan kualitas belajar siswa. Dalam hal ini dibutuhkan tahapan dalam pelaksanaan supervisi akademik. Tahapan supervisi akademik memiliki beberapa langkah yakni perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut. Hal ini disampaikan langsung oleh Bapak Asep, selaku Kepala Madrasah Aliyah Negeri 1 Ngawi berikut: “Aspek yang disupervisi secara general menyangkut 8 SNP (khusus untuk pembelajaran difokuskan pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi)”.<sup>7</sup> Karena kompleksnya pelaksanaan supervisi akademik, MAN 1 Ngawi memiliki tim khusus untuk membantu kepala madrasah dalam melaksanakan kegiatan supervisi akademik. Perencanaan supervisi akademik yang dilakukan di MAN 1 Ngawi adalah perencanaannya disusun setahun sebelumnya. Perencanaan ini dibuat oleh tim akademik. Hal ini disampaikan oleh Bapak Harmono selaku tim akademik sekaligus guru Matematika di MAN 1 Ngawi dalam sebuah wawancara sebagai berikut:

Perencanaan yang disusun pak kepala madrasah ialah menyesuaikan budaya MAN 1 Ngawi. Pertama dirancang setahun sebelumnya. yang merancang adalah para pembantu kepala madrasah yakni waka. Waka itu juga punya timnya sendiri. 4 waka menyebar ke bidang masing-masing. Misalnya waka kurikulum ada tim nya yakni tim akademik. setiap tim beranggotakan guru-guru. Tim akademik digodok dulu lalu rencananya untuk setahun ke depan.<sup>8</sup>

Bapak Hari selaku guru Ekonomi MAN 1 Ngawi juga menambahkan bahwa dalam perencanaan tersebut rencananya supervisi akademik akan dilaksanakan dalam 2x dalam 1 semester. Yaitu pada pertengahan semester dan akhir semester. Hal ini

<sup>7</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/17-3/2022

<sup>8</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/14-3/2022

disampaikan dalam wawancara sebagai berikut: “Rencananya supervisi akademik akan dilaksanakan dalam 1 semester 2x yaitu tengah semester dan akhir semester”.<sup>9</sup> Kemudian dalam menetapkan jadwal pelaksanaannya kepala madrasah dibantu oleh waka kurikulum yang mana memiliki tim khusus yaitu tim akademik. Hal ini terjadi karena banyaknya tenaga di MAN 1 Ngawi hingga perlu dibentuk tim akademik untuk membantu kepala madrasah. Tim akademik beranggotakan guru-guru yang kompeten terutama guru senior yang sudah golongan 4A dan guru yang dianggap memiliki dedikasi tinggi dan mampu dijadikan contoh oleh guru lain. Pernyataan ini disampaikan oleh bapak Nasikin selaku tim akademik sekaligus guru Fiqih MAN 1 Ngawi dalam sebuah wawancara berikut: “Yang berhak menyupervisi itu kan kepala madrasah, cuma di madrasah karena banyaknya tenaga, beberapa guru yang berkompeten ikut membantu kepala madrasah menyupervisi juga, termasuk saya sendiri. Terutama guru yang sudah golongan 4 A dan guru yang dianggap berdedikasi dan mampu dicontoh oleh guru lain”.<sup>10</sup>

Susunan Tim Supervisi, Tim Penilai Angka Kredit dan Penilai Kinerja Guru MAN 1 Ngawi dapat dilihat melalui lampiran dokumentasi.<sup>11</sup> Informasi ini juga dikuatkan oleh Bapak Harmono selaku tim akademik dalam sebuah wawancara berikut: “Jadwal pelaksanaan supervisi wilayahnya waka kurikulum. Ada jadwal khusus mengenai siapa guru yang mau disupervisi di kelas masing-masing waktu pembelajaran oleh kepala madrasah. Jadi yang menentukan jadwal supervisi adalah waka kurikulum dan tim akademik. Jadwal supervisinya menyesuaikan jadwal guru mengajar”.<sup>12</sup> Kepala MAN 1 Ngawi, Bapak Asep juga menjelaskan bahwa sudah ada pembagian antara supervisor dan yang disupervisi. Terdapat juga jadwal

---

<sup>9</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/12-3/2022

<sup>10</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/19-3/2022

<sup>11</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 08/D/14-III/2022

<sup>12</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/14-3/2022

supervisinya yang bersifat fleksibel. Berikut hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah:

Khusus untuk supervisi pembelajaran telah ditentukan pembagian guru yang disupervisi dan supervisornya serta jadwal supervisi. Namun dalam pelaksanaannya menyesuaikan dengan agenda kegiatan yang lain (fleksibel).<sup>13</sup>

Surat Keputusan Kepala Madrasah Tentang Susunan Tim Supervisi, Tim Penilai Angka Kredit dan Penilai Kinerja Guru MAN 1 Ngawi dapat dilihat melalui hasil dokumentasi yang peneliti dapatkan.<sup>14</sup> Selain guru yang tergabung dalam tim akademik tidak ikut berkontribusi dalam menetapkan jadwal supervisi. Sehingga penyusunan jadwal supervisi ini murni tugas tim akademik dan waka kurikulum di bawah naungan kepala madrasah. Sebagaimana yang dipaparkan oleh Pak Hari Guru Ekonomi Man 1 Ngawi sebagai berikut:

Tidak semua guru terlibat. Ada tim penilai yang membantu kepala madrasah. Tim penilai ini terdiri dari waka madrasah dan juga guru-guru senior yang sudah golongan 4. Lalu masalah jadwal pelaksanaan, sebelum adanya supervisi akademik guru-guru sudah diingatkan kepala madrasah melalui waka kurikulum untuk membuat perangkat-perangkat pembelajaran. Jika sewaktu-waktu ada pengawasan baik internal (pihak madrasah) atau eksternal (kemenag). Biasanya tiap 6 bulan sekali ada pengawasan dari kemenag.<sup>15</sup>

Jadwal supervisi yang direncanakan di MAN 1 Ngawi dapat dilihat melalui lampiran dokumentasi.<sup>16</sup> Mengenai penggunaan teknik atau metode supervisi akademik, kepala madrasah biasanya menyesuaikan dengan objek yang disupervisi dan kondisi saat supervisi berlangsung. Pernyataan ini dijelaskan langsung oleh Kepala MAN 1 Ngawi sebagai berikut: “Pemilihan teknik atau metode tentu saja disesuaikan dengan objek yang disupervisi dan kondisi yang terjadi saat supervisi berlangsung”.<sup>17</sup> Pelaksanaan supervisi akademik di MAN 1 Ngawi, kepala madrasah biasanya menggunakan metode pengecekan langsung ke kelas. Terkait instrumen supervisi yang digunakan merupakan murni wewenang kepala madrasah dan tim

<sup>13</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor:03/W/17-3/2022

<sup>14</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 07/D/14-III/2022

<sup>15</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/12-3/2022

<sup>16</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 09/D/14-III/2022

<sup>17</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/17-3/2022

penilai sehingga tidak ada kesepakatan dengan guru. Namun biasanya penilaian supervisi ini menggunakan 2 cara. Pertama penilaian langsung dari tim akademik dan kedua menilai diri sendiri dengan mengisi angket. Hal ini disampaikan langsung oleh Pak Hari selaku Guru Ekonomi MAN 1 Ngawi berikut:

Metode yang digunakan kepala madrasah yakni pengecekan langsung ke kelas mengenai perangkat pembelajaran. Sedangkan pemilihan instrumen murni wewenang kepala madrasah dan tim penilai. Ada penilaian langsung oleh tim penilai serta penilaian diri sendiri menggunakan angket. Ada minimal nilai yang harus dipenuhi oleh guru. Jika tidak mampu mencapai nilai minimum maka guru tersebut dianggap tidak layak.<sup>18</sup>

Sebagai tim penilai supervisi akademik Pak Harmono juga sepakat dengan pendapat Pak Hari. Teknik supervisi yang digunakan pak kepala biasanya langsung, karena dari kepala madrasah sudah ada rambu-rambu terkait perangkat-perangkatnya. Perangkat disini maksudnya adalah perangkat pembelajaran yang harus dibuat oleh guru sebagai pedoman mengajar. Serta pedoman tersebut yang akan dinilai oleh kepala madrasah. Tugas tim penilai hanya memastikan apakah perangkat-perangkat pembelajaran tersebut telah dilengkapi oleh guru atau belum. Berikut hasil wawancara dengan pak Harmono:

Teknik supervisi yang digunakan pak kepala madrasah biasanya langsung. Dari kepala madrasah sudah ada perangkat supervisi. Jauh hari sebelum pelaksanaan supervisi, guru mengajar itu sudah diberi rambu-rambu perangkat yang harus disediakan. Misalnya RPP. Jadi kita supervisor akan melakukan supervisi guru-guru itu sudah siap. Kemudian instrumen itu yang menyiapkan guru lalu indikatornya dari kepala madrasah. Selama ini supervisi akademik kepala madrasah menggunakan angket, wawancara dan juga observasi.<sup>19</sup>

Informasi ini diperjelas dengan kenyataan bahwa supervisi yang dilakukan kepala madrasah adalah masuk ke kelas. Kepala madrasah kerap kali berkeliling ke kelas setiap pagi untuk memastikan tidak ada kelas yang kosong atau tidak ada gurunya. Tak jarang pengawasan terhadap guru ini juga melalui jurnal kelas. Jadi selain pengawasan ke lapangan disesuaikan juga dengan jurnal kelas. Jurnal tersebut

---

<sup>18</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/12-3/2022

<sup>19</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/14-3/2022



berisi absensi guru dan siswa. Hal ini dipaparkan oleh Bapak Nasikin selaku Tim Akademik MAN 1 Ngawi sebagai berikut:

Supervisi yang dilakukan kepala madrasah adalah masuk ke kelas. Pak kepala madrasah itu kan setiap pagi keliling sambil ngecek misal jam pertama apakah ada guru atau kosong. Selain itu pengecekan guru ada di jurnal kelas. Absensi guru bisa dilihat disana. Atau juga melalui pembinaan. Setelah ngecek di lapangan bisa juga ngecek administrasi melalui jurnal tadi atau melakukan pembinaan pribadi.<sup>20</sup>

Pak Nasikin menambahkan bahwa instrumen supervisi merupakan kewenangan dari yang menyupervisi. Namun sebenarnya di MAN 1 Ngawi sudah ada kesepakatan terkait instrumen supervisi, namun dalam pelaksanaannya terkadang ada kesenjangan antara praktik dan teori. Informasi ini didapat peneliti melalui wawancara dengan pak Nasikin berikut ini:

Instrumen itu kan tentang apa saja yang di supervisi. Misalnya RPP. Ya itu kewenangan dari yang menyupervisi. Supervisi itu idealnya ya dilaksanakan secara spontan atau langsung. kalo mau dapat hasil yang jujur ya supervisinya langsung. Agar tidak ada kepura-puraan dari guru misalnya mengenai kedisiplinan. Kalo pelaksanaan supervisi disini ya masih ada kesenjangan antara teori dan praktik.<sup>21</sup>

Dalam hal penentuan instrumen langkah yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah menentukan tujuan supervisi dan indikator penentuan instrumen. Informasi ini dituturkan oleh Pak Asep selaku Kepala MAN 1 Ngawi sebagai berikut:

Langkah yang dilakukan untuk menentukan instrument supervisi pertama menentukan tujuan supervisi itu sendiri. Selanjutnya menentukan indikator-indikator secara spesifik sebagai dasar menentukan instrument. Meskipun demikian secara umum untuk supervisi pembelajaran telah ada format supervisi sebagai acuan/pedoman dalam pelaksanaan supervisi.<sup>22</sup>

Setelah perencanaan supervisi akademik selesai langkah berikutnya adalah persiapan pelaksanaan. Persiapan yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu mengadakan rapat resmi dengan guru dan semua staf di MAN 1 Ngawi. Rapat tersebut merupakan rapat dinas tahunan di awal tahun pelajaran. Dalam rapat tersebut membahas banyak

<sup>20</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/19-3/2022

<sup>21</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/19-3/2022

<sup>22</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/17-3/2022

hal salah satunya mengenai persiapan yang harus dilakukan oleh guru. Diantaranya membuat perangkat pembelajaran, misalnya RPP, Silabus, Sistem Penilaian. Hal ini disampaikan oleh Bapak Hari selaku Guru Ekonomi MAN 1 Ngawi sebagai berikut:

Pertemuan awal melalui rapat dinas (guru dan kepala madrasah) menjelaskan mengenai perangkat apa yang harus dilengkapi oleh guru dan hal apa yang harus dilakukan atau dicapai gunanya untuk di observasi. Guru menyiapkan instrumen pembelajaran seperti RPP, Sistem penilaian, silabus. Pembuatan RPP itu sendiri ada 2 metode. Pertama, RPP dibuat untuk 1 tahun kedepan. Kedua, RPP dibuat untuk 1 semester. Saya sendiri membuat RPP langsung untuk setahun. Namun saya memiliki target-target tertentu di setiap semesternya. Agar jika sewaktu-waktu ada supervisi bisa menjawab.<sup>23</sup>

Pada rapat dinas kepala madrasah menyampaikan bahwa supervisi bertujuan untuk mengevaluasi agar dapat meningkatkan kinerja bukan untuk mencari kesalahan. Sehingga dalam pertemuan awal tersebut kepala madrasah berusaha untuk menciptakan suasana akrab dengan guru. Hal ini disampaikan oleh Pak Asep, selaku kepala MAN 1 Ngawi sebagai berikut:

Suasana akrab senantiasa diciptakan di madrasah mengingat seluruh warga madrasah merupakan *teamwork* yang memiliki tanggung jawab untuk mewujudkan visi dan misi madrasah. Dan semua saling memahami bahwa supervisi maupun evaluasi tidak bertujuan untuk mencari kesalahan, tetapi dipahami bersama bahwa hasil supervisi dijadikan sebagai umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja.<sup>24</sup>

Adanya pertemuan awal sebelum pelaksanaan supervisi ini juga dipertegas oleh Pak Harmono selaku tim akademik dalam wawancara berikut: “Ada rapat resmi yaitu rapat dinas semua guru dan karyawan di MAN 1 Ngawi. Rapat pertama kali untuk permulaan KBM tahun ajaran baru biasanya bulan Juli. Disitu disampaikan adanya supervisi yang jadwalnya menyusul dari waka kurikulum”.<sup>25</sup> Pelaksanaan rapat dinas ini dapat dilihat pula dalam sebuah dokumentasi dari madrasah yang berhasil peneliti temukan.<sup>26</sup> Kemudian terkait aspek supervisi kepala madrasah fokus pada proses pembelajaran. Sedangkan instrumen yang digunakan kepala madrasah menggunakan

<sup>23</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 01/W/12-3/2022

<sup>24</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/17-3/2022

<sup>25</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/14-3/2022

<sup>26</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 12/D/24-III/2022

instrumen observasi. Hal ini disampaikan oleh Kepala MAN 1 Ngawi sebagai berikut:

Observasi pelaksanaan pembelajaran tidak ada didasarkan pada kesepakatan antara supervisor dengan yang disupervisi, karena sasaran pengamatan menyangkut seluruh faktor proses pembelajaran secara komprehensif. Instrumen supervisi pembelajaran telah disiapkan, namun hanya dijadikan sebagai pedoman/acuan, sehingga indikator-indikator yang diobservasi dapat berkembang sesuai dengan situasi saat observasi berlangsung.<sup>27</sup>

Guru MAN 1 Ngawi juga menyadari bahwa aspek supervisi ialah terkait pembelajaran saja. Kemudian instrumen supervisi yang digunakan oleh supervisor merupakan hak dan wewenang yang menyupervisi. Pernyataan ini disampaikan langsung oleh Bapak Harmono selaku tim akademik dalam sebuah wawancara berikut: “Fokus supervisi selama ini terkait KBM nya saja. Ya pembelajaran. Tidak ada kesepakatan. Itu tugasnya tim akademik”.<sup>28</sup> Kemudian hal-hal yang dilakukan oleh kepala madrasah ketika sedang observasi adalah mengamati pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di kelas dan mencatat poin-poin penting untuk bahan evaluasi. Pada dasarnya guru yang diobservasi mengetahui instrumen supervisi sehingga proses observasi dapat berjalan lebih terarah. Informasi ini dinyatakan oleh Kepala MAN 1 Ngawi berikut: “Mengamati pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di kelas dan mencatat poin-poin penting untuk bahan evaluasi. Semua guru sudah mengetahui dan memahami instrument yang digunakan dalam monitoring pembelajaran, sehingga pengamatan akan lebih terarah”.<sup>29</sup> Contoh instrumen penilaian dapat dilihat melalui lembar dokumentasi.<sup>30</sup>

Setelah proses observasi dilaksanakan kepala madrasah melakukan diskusi dengan guru terkait proses pembelajaran yang telah berlangsung. Disini guru diberi kesempatan untuk berintrospeksi diri dalam hal strategi pembelajaran hingga cara

---

<sup>27</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/17-3/2022

<sup>28</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/14-3/2022

<sup>29</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/17-3/2022

<sup>30</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 10/D/19-III/2022

memotivasi semangat belajar siswa. Berikut pernyataan langsung Pak Asep, Kepala MAN 1 Ngawi:

Setelah observasi pembelajaran, guru yang diobservasi diberi kesempatan untuk menyampaikan bagaimana hasil introspeksi diri dalam pelaksanaan pembelajaran ketika diobservasi. Guru diajak sharing untuk membicarakan mengenai strategi pembelajaran yang bisa diterapkan untuk mendorong siswa aktif belajar dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran secara optimal.<sup>31</sup>

Kemudian setelah proses pelaksanaan selesai agenda yang dilakukan kepala madrasah adalah mengolah hasil supervisi. Dalam hal ini kepala madrasah dibantu oleh tim pengembangan mutu pembelajaran, yang terdiri dari waka kurikulum dan beberapa guru senior. Berikut pernyataan dari kepala madrasah: “Ada tim supervisi yang dibentuk untuk pengembangan mutu pembelajaran. Tim supervisor kinerja guru anggotanya dari wakil-wakil kepala madrasah dan guru-guru senior”.<sup>32</sup> Setelah melihat hasil supervisi kepala madrasah menemukan suatu masalah yakni metode mengajar guru. Terdapat guru yang menggunakan metode konvensional. Hal ini menyebabkan proses pembelajaran cenderung monoton karena kepasifan siswa. Pernyataan ini disampaikan oleh Kepala MAN 1 Ngawi berikut: “Masih ada beberapa guru yang mengajar secara konvensional. Guru tersebut cenderung mendominasi proses belajar mengajar, terbelenggu dengan metode ceramah, siswa cenderung pasif dan materi pembelajaran kurang berkembang”.<sup>33</sup>

Alternatif tindakan yang dilakukan kepala madrasah untuk menyelesaikan masalah tersebut adalah melakukan pembinaan secara langsung dan tidak langsung. Kemudian mengoptimalkan MGMP internal agar sesama guru mapel bisa saling berdiskusi sehingga mampu meningkatkan kemampuan mengajar guru. Informasi ini dipaparkan oleh Pak Asep, kepala MAN 1 Ngawi berikut:

Secara umum melalui rapat dinas dilakukan pembinaan terhadap semua guru, dan secara khusus dilakukan pembinaan individual kepada guru yang

<sup>31</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/17-3/2022

<sup>32</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/17-3/2022

<sup>33</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/17-3/2022

mengalami kendala dalam melaksanakan tupoksinya. Alternatif yang ditempuh untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru adalah mengoptimalkan MGMP internal, dengan maksud agar guru pada mapel yang sama dapat melakukan diskusi dan saling membelajarkan (bertukar pikiran dan pengalaman)<sup>34</sup>

Bapak Harmono juga menambahkan bahwa terdapat pembinaan dari kepala madrasah yakni melalui rapat dinas. Selain itu juga melalui tim akademik yang diutus kepala madrasah untuk membantu guru sesama mapel yang mengalami kesulitan. Hal ini disampaikan melalui wawancara berikut ini: “Pembinaan langsung ada lewat rapat dinas. Pembinaan tidak langsung melalui tim akademik yakni memberikan masukan kepada guru yang disupervisi olehnya”.<sup>35</sup> Berikutnya adalah evaluasi hasil supervisi akademik. Secara umum hasil supervisi disampaikan kepala madrasah kepada seluruh guru melalui rapat dinas. Selain itu kepala madrasah memberi penghargaan berupa ucapan selamat kepada guru kompeten yang memiliki kinerja baik dan berprestasi.

Sedangkan guru yang kinerjanya kurang akan diberi binaan secara mandiri dengan cara diajak berbicara santai di ruang kepala madrasah untuk diberi teguran secara halus. Selain itu untuk menunjang keprofesionalan guru, kepala madrasah juga menyelenggarakan kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Informasi ini disampaikan langsung oleh Bapak Nasikin, selaku tim akademik MAN 1 Ngawi dalam sebuah wawancara berikut: “Pak kepala madrasah memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi yakni yang berhasil membawa peserta didik dalam perlombaan atau olimpiade. Iya secara pribadi di ruang kepala. Iya ada. Melalui kegiatan PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan)”.<sup>36</sup>

Hal ini juga dijelaskan oleh Pak Asep selaku Kepala MAN 1 Ngawi bahwa rencana tindak lanjut yang akan dilakukan beliau adalah menentukan skala prioritas

---

<sup>34</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/17-3/2022

<sup>35</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/14-3/2022

<sup>36</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/19-3/2022

tindakan untuk menyelenggarakan Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan. Pernyataan tersebut dipaparkan melalui wawancara berikut: “Tindakan lain yang dilakukan adalah menentukan skala prioritas untuk menyelenggarakan Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan”.<sup>37</sup>

Berdasarkan uraian mengenai tahapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi dapat diketahui bahwa: (a) Tujuan dari pelaksanaan supervisi akademik adalah meningkatkan proses pembelajaran. Perencanaan supervisi akademik dilakukan setahun sebelumnya yang dilaksanakan dalam sebuah rapat dinas tahunan di awal tahun ajaran baru. Rencananya supervisi akademik dilaksanakan 2x dalam setahun. Perencanaan ini disusun oleh kepala madrasah dan juga para pembantu kepala madrasah yakni waka kurikulum dan tim akademik. Kemudian jadwal supervisi akademik direncanakan oleh waka kurikulum dan tim akademik yang bersifat fleksibel yakni menyesuaikan dengan jadwal mengajar guru yang akan disupervisi dan agenda madrasah yang lain. Mengenai pemilihan teknik atau metode supervisi akademik, kepala madrasah menyesuaikan dengan objek yang disupervisi dan kondisi saat supervisi berlangsung. Kemudian pemilihan instrumen supervisi akademik merupakan wewenang kepala madrasah. (b) Pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah menggunakan model supervisi tradisional dan ilmiah. Instrumen yang digunakan oleh supervisor adalah observasi dan pengisian angket yang dilakukan oleh guru. Dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah dibantu oleh tim akademik. Beranggotakan waka kurikulum serta guru-guru senior. Tugas tim akademik dalam melakukan supervisi adalah mengecek apakah guru-guru yang disupervisinya telah melengkapi perangkat pembelajaran serta membantu guru lain yang mengalami kesulitan dalam proses mengajar. Sebelum pelaksanaan supervisi guru telah menyiapkan instrumen

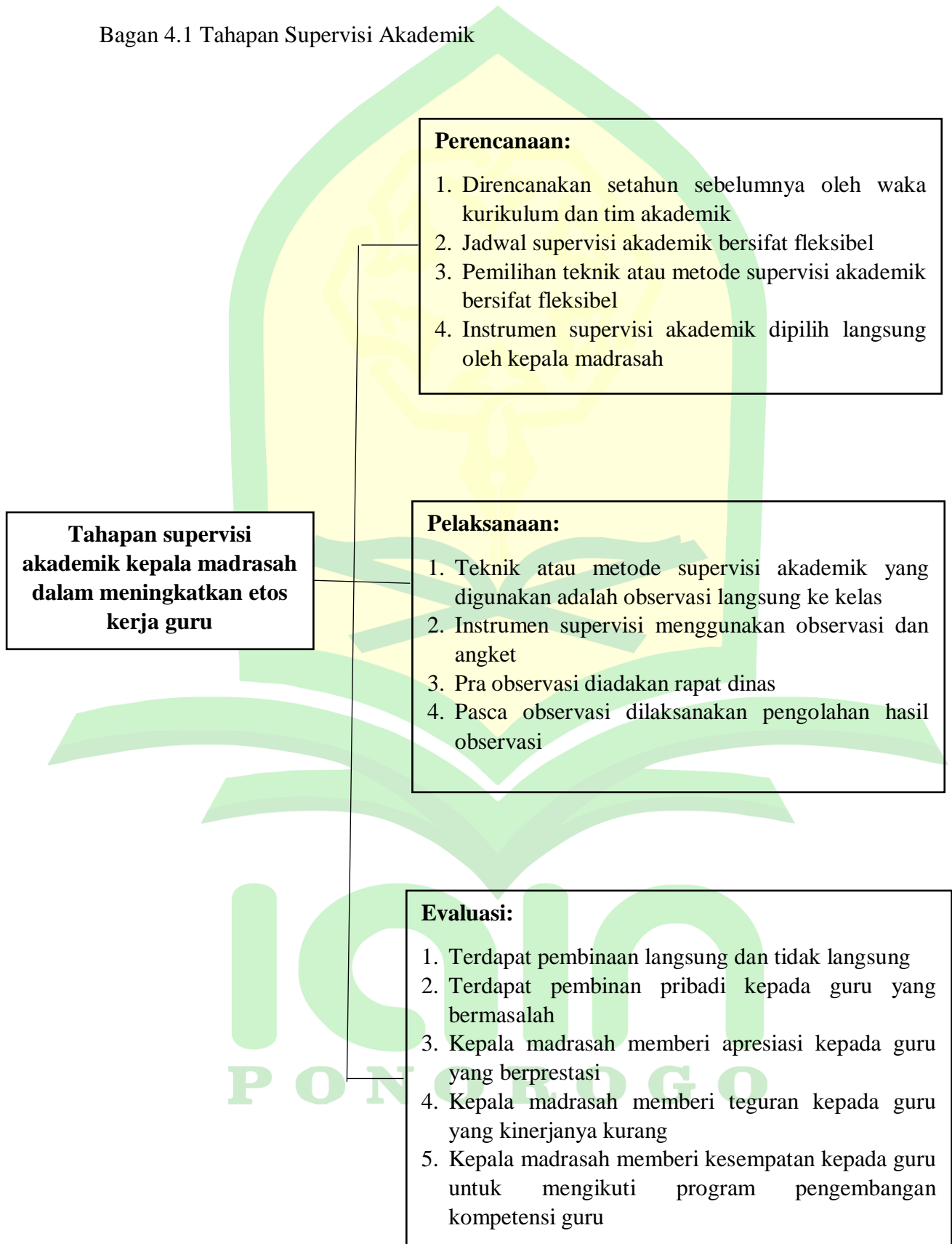
---

<sup>37</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/17-3/2022

pembelajaran, sehingga saat proses supervisi berlangsung dapat berjalan lebih terarah. Saat observasi berlangsung kepala madrasah mengamati pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dan mencatat poin-poin penting untuk bahan evaluasi. Setelah observasi selesai kepala madrasah melakukan diskusi dengan guru mengenai proses pembelajaran tujuannya agar guru dapat introspeksi diri atas kinerjanya. (c) Pada proses tahapan evaluasi atau tindak lanjut ini kepala madrasah menemukan permasalahan yakni adanya guru yang masih mengajar dengan metode konvensional sehingga menciptakan proses belajar mengajar menjadi membosankan dan siswa cenderung pasif. Tindak lanjut yang dilakukan kepala madrasah adalah melakukan pembinaan langsung dan tidak langsung. Pembinaan langsung disampaikan melalui rapat dinas bulanan. Pembinaan ini berupa penyampaian evaluasi kinerja guru secara umum kepada seluruh guru. Selain itu juga terdapat pembinaan secara pribadi kepada guru yang bermasalah di ruang kepala madrasah secara empat mata. Sedangkan pembinaan tidak langsung dilakukan kepala madrasah saat berbincang santai dengan guru lain saat makan di kantin atau di kopsis madrasah. Selain itu pembinaan tidak langsung yang dilakukan kepala madrasah juga melalui tim akademik yang memberikan masukan kepada guru yang disupervisi olehnya melalui MGMP internal sesama guru mapel dengan cara saling berbagi informasi dan pencarian solusi. Melalui evaluasi ini kepala madrasah juga memberi apresiasi kepada guru yang kompeten atau guru yang berprestasi. Kemudian kepala madrasah juga memberi teguran kepada guru yang kinerjanya kurang. Serta memberi kesempatan kepada guru untuk mengembangkan kompetensi diri melalui program pengembangan keprofesian berkelanjutan dan event-event bermanfaat lainnya.

Agar lebih mudah memahami mengenai tahapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru, peneliti membuat bagan berikut:

Bagan 4.1 Tahapan Supervisi Akademik





## 2. Keberhasilan Penerapan Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MAN 1 Ngawi

Keberhasilan pelaksanaan supervisi akademik tentu perlu diperhatikan gunanya untuk terus melakukan peningkatan etos kerja guru. Etos kerja guru akan berdampak pada hasil belajar siswa. Keberhasilan ini dapat dilihat melalui beberapa indikator diantaranya unjuk kerja kemampuan mengajar guru, kemampuan penguasaan bahan (materi pelajaran), partisipasi guru selain mengajar di kelas, dedikasi guru serta kemampuan guru dalam mengadakan penelitian. Peneliti menemukan informasi di MAN 1 Ngawi bahwa unjuk kerja kemampuan guru secara garis besar sudah baik namun masih ada guru yang menggunakan metode konvensional sehingga menyebabkan peserta didik menjadi pasif. Hal ini disampaikan oleh Pak Asep selaku Kepala MAN 1 Ngawi sebagai berikut: “Mengenai unjuk kerja kemampuan mengajar guru sebagian besar sudah baik, namun masih ada beberapa guru yang masih menerapkan cara mengajar konvensional sehingga siswa cenderung pasif”.<sup>38</sup> Bapak Nasikin selaku tim akademik juga menambahkan bahwa unjuk kerja kemampuan guru sudah bagus sesuai dengan standar kompetensinya. Hal ini disampaikan langsung dalam sebuah wawancara berikut: “Unjuk kerja guru sudah bagus sesuai standar kompetensinya”.<sup>39</sup> Pendapat ini diperkuat oleh Bapak Harmono dalam sebuah wawancara berikut: “Menurut PKG (Penilaian Kinerja Guru) etos kerja dan kemampuan guru baik”.<sup>40</sup>

Kemudian mengenai penguasaan bahan ajar telah dijelaskan oleh kepala madrasah pula bahwa guru bisa menguasai bahan ajar melalui buku paket dan modul serta bisa pula mengakses perpustakaan digital (E-Book). Pernyataan ini

---

<sup>38</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/17-3/2022

<sup>39</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/19-3/2022

<sup>40</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/14-3/2022

disampaikan olehnya melalui wawancara berikut: “Setiap mapel telah disediakan buku paket sebagai pegangan dan Unit Kegiatan Belajar Mandiri (Modul). Guru dapat mengembangkan materi dengan memanfaatkan perpustakaan digital (E-Book). Namun masih ada sebagian guru yang hanya terbatas pada penggunaan buku paket, sehingga guru tersebut terkesan kurang menguasai bahan pembelajaran karena tidak adanya pengembangan materi”.<sup>41</sup>

Guru sendiri dalam hal menguasai bahan ajar dengan cara belajar. Bahkan ada pula guru yang menggunakan metode mengajar yang berbeda di setiap kelas yang diampunya. Hal ini dikarenakan guru menyesuaikan kemampuan kelas tersebut dalam memahami bahan ajar. Ada kelas yang cepat memahami materi, ada juga kelas yang lebih lambat dalam memahami bahan ajar. Pernyataan ini disampaikan oleh Bapak Harmono selaku Guru Matematika MAN 1 Ngawi berikut ini: “Saya selalu belajar. Kan setiap kelas beda memahami materinya. Karena ada kelas yang butuh pendampingan dan ada kelas yang cepat memahami materi pelajaran. Saya berusaha selalu update sesuai perkembangan jaman”.<sup>42</sup> Hal inilah yang membuat guru berusaha lebih dalam proses pembelajaran. Permasalahan guru tidak hanya pada penguasaan bahan ajar yang sulit tetapi juga cara mengondisikan kelas agar tetap kondusif. Informasi tersebut dipaparkan oleh Bapak Nasikin selaku Guru Fiqih MAN 1 Ngawi sebagai berikut: “Pasti ada. Misalnya penguasaan materi yang sulit, mengondisikan kelas dan penggunaan media pembelajaran online”.<sup>43</sup>

Namun di luar itu ternyata guru MAN 1 Ngawi tidak hanya beraktivitas sebagai pengajar, mereka juga memiliki banyak kegiatan yang lain diantaranya berpartisipasi dengan agenda madrasah yakni PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru). Beberapa guru dipilih menjadi panitia PPDB. Hal ini dirasakan oleh Bapak

---

<sup>41</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 03/W/17-3/2022

<sup>42</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/14-3/2022

<sup>43</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/19-3/2022

Hari selaku Guru Ekonomi MAN 1 Ngawi yang dipaparkan olehnya dalam wawancara berikut: “Iya. Saya ikut serta dalam pelatihan dari madrasah, kemudian rapat-rapat seperti rapat dinas, tim PPDB, Panitia peringatan hari besar”.<sup>44</sup> Aktivitas sebagai panitia PPDB ini terlihat langsung oleh peneliti ketika sedang melakukan penelitian disana. Semua guru yang terlibat sebagai panitia PPDB nampak antusias melayani seluruh siswa baru yang mendaftar meskipun di hari libur kerja.<sup>45</sup>

Selain agenda dari madrasah guru lainnya ada pula yang mengikuti kegiatan di luar madrasah yakni sebagai penanggung jawab guru fiqh tingkat nasional. Hal ini dialami oleh Bapak Nasikin selaku Guru Fiqih MAN 1 Ngawi. Pernyataan ini disampaikan melalui wawancara berikut: “Penanggung jawab guru Fiqih Nasional, ketua Fiqh-Ushul Fiqh se Jatim, Anggota wilker, pengurus MGMP semua mapel”.<sup>46</sup> Selain itu Bapak Nasikin juga mengikuti kegiatan virtual mengenai pembuatan video pembelajaran.<sup>47</sup>

Kemudian terkait dedikasi guru dapat dilihat melalui kedisiplinan dan tanggung jawab guru. Guru diwajibkan untuk datang tepat waktu dan juga pulang tepat waktu. Namun praktiknya masih ada guru yang tidak disiplin mengenai hal ini. Informasi ini dinyatakan oleh Bapak Hari selaku guru ekonomi berikut ini: “Datang tepat waktu dan pulang tepat waktu. Dedikasi memang dibutuhkan bagi setiap guru secara personal. Karena ada kasus guru yang datang pagi absen lalu pulang, sore nanti baru datang lagi untuk absen. Ada yang seperti itu. Ada beberapa guru yang memang kurang dedikasinya.”<sup>48</sup> Bapak Harmono menambahkan bahwa secara keseluruhan dedikasi guru MAN 1 Ngawi sudah baik, namun jika ada kurangnya adalah suatu kewajiban. Pernyataan ini disampaikan beliau dalam sebuah wawancara berikut: “Alhamdulillah secara umum dedikasi guru disini baik. Jika ada kurang ya

<sup>44</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/12-3/2022

<sup>45</sup> Lihat Transkrip Observasi Nomor: 01/O/12-III/2022

<sup>46</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/19-3/2022

<sup>47</sup> Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 11/D/19-III/2022

<sup>48</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor 01/W/12-3/2022

itu wajar”.<sup>49</sup> Kemudian terkait kemampuan guru dalam mengadakan penelitian, guru MAN 1 Ngawi juga pernah melaksanakan kegiatan penelitian, diantaranya membuat PTK (Penelitian Tindakan Kelas) sebagai bentuk evaluasi dan solusi untuk meningkatkan hasil belajar siswa. Hal ini disampaikan langsung oleh Bapak Nasikin dalam sebuah wawancara berikut: “Yaa pernah sesuai mapelnya masing-masing, misalnya membuat PTK sebagai evaluasi dan solusi pemecahan masalah untuk meningkatkan hasil belajar siswa”.<sup>50</sup> Selain itu Bapak Harmono juga sepakat bahwa guru MAN 1 Ngawi pernah melakukan penelitian yaitu membuat PTK serta penelitian dibidang lain, misalnya membimbing peserta didik untuk riset dalam rangka lomba karya tulis ilmiah. Pendapat ini disampaikan beliau dalam sebuah wawancara berikut: “Pernah, misalnya Penelitian Tindakan Kelas (PTK) dan penelitian bidang lain misalnya membimbing riset anak-anak dalam lomba karya tulis ilmiah”.<sup>51</sup>

Berdasarkan uraian terkait keberhasilan supervisi akademik dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi dapat diketahui bahwa: (a) Unjuk kemampuan mengajar guru di MAN 1 Ngawi secara umum sudah baik menurut standar kompetensi yang dilihat dari PKG (Penilaian Kinerja Guru) namun masih ada beberapa yang kurang baik. (b) Kemampuan penguasaan bahan ajar guru diberi pegangan buku paket, modul dan ebook. Namun masih ada guru yang kurang menguasai bahan ajar karena kurang mampu memanfaatkan sumber yang ada untuk belajar. Meski demikian ditemukan pula guru yang berusaha menyampaikan materi dengan menggunakan metode mengajar yang berbeda-beda disetiap kelas yang diampunya karena menyesuaikan daya tangkap siswa. Selain itu ternyata terdapat pula kendala yang dialami guru yakni kesulitan ketika memahami bahan ajar yang

---

<sup>49</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/14-3/2022

<sup>50</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 04/W/19-3/2022

<sup>51</sup> Lihat Transkrip Wawancara Nomor: 02/W/14-3/2022

sulit. (c) Partisipasi guru selain mengajar di kelas adalah mengikuti kegiatan yang diadakan madrasah dan juga kegiatan pengembangan kompetensi guru di luar madrasah. (d) Dedikasi guru MAN 1 Ngawi secara keseluruhan sudah baik, namun memang masih ada dedikasi guru yang kurang dan hal itu disebut suatu kewajaran. (e) Kemampuan guru dalam mengadakan penelitian yakni pembuatan PTK (Penelitian Tindakan Kelas) sebagai evaluasi dan solusi pemecahan masalah untuk meningkatkan hasil belajar siswa serta guru juga berperan sebagai pembimbing riset siswa dalam lomba karya tulis ilmiah.



Agar lebih mudah memahami mengenai keberhasilan penerapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru, peneliti membuat tabel berikut:

Tabel 4.3 Keberhasilan Penerapan Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru

No	Indikator Keberhasilan	Capaian
1.	Unjuk kerja kemampuan mengajar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sebagian besar sudah baik namun masih ada kekurangan guru dalam pemilihan metode mengajar</li> <li>2. Unjuk kerja sudah bagus sesuai dengan standar kompetensi</li> <li>3. Menurut penilaian kinerja guru (PKG) etos kerja dan kemampuan guru baik</li> </ol>
2.	Kemampuan penguasaan bahan (materi pelajaran)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guru diberi pegangan untuk menguasai bahan ajar melalui buku paket, modul dan ebook</li> <li>2. Masih ditemukan guru yang kurang menguasai bahan ajar karena hanya memanfaatkan buku paket</li> <li>3. Beberapa guru lainnya berusaha untuk menyampaikan materi di kelas dengan baik yakni dengan menggunakan metode mengajar yang berbeda-beda disetiap kelas yang diampunya karena menyesuaikan kemampuan daya tangkap siswa</li> <li>4. Guru pernah mengalami kesulitan dalam menguasai bahan ajar yang sulit</li> </ol>
3.	Partisipasi guru (pertemuan ilmiah dan rapat)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berkontribusi dalam agenda madrasah seperti panitia PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru), dan panitia peringatan hari besar</li> <li>2. Penanggung jawab guru fiqih tingkat nasional</li> <li>3. Ketua fiqh-ushul fiqh se-jatim</li> <li>4. Pengurus MGMP semua mapel</li> <li>5. Aktif mengikuti kegiatan pelatihan-pelatihan pengembangan kompetensi guru secara virtual.</li> </ol>
4.	Dedikasi guru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kedisiplinan sebagian guru masih kurang</li> <li>2. Dedikasi guru secara keseluruhan sudah baik meski masih ada sebagian yang kurang.</li> </ol>

5.	Kemampuan mengadakan penelitian	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Membuat PTK (Penelitian Tindakan Kelas) setiap mapel sebagai evaluasi dan solusi ntuk meningkatkan hasil belajar siswa</li><li>2. Guru sebagai pembimbing riset peserta didik dalam lomba karya tulis ilmiah.</li></ol>
----	---------------------------------	--



## C. PEMBAHASAN

### 1. Tahapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi

Supervisi akademik merupakan kegiatan pembinaan dalam hal proses pembelajaran dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pengajaran. Lingkungan madrasah supervisi akademik dilaksanakan oleh kepala madrasah sebagai supervisor dan guru sebagai yang disupervisi. Kualitas pengajaran yang baik akan berdampak pada hasil belajar siswa. Dalam hal ini dibutuhkan etos kerja guru yang tinggi untuk menciptakan proses pembelajaran yang bermutu. Etos kerja merupakan kondisi internal yang mendorong dan mengendalikan perilaku ke arah terwujudnya kualitas kerja yang ideal.<sup>52</sup> Pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah dibutuhkan tahapan-tahapan. Secara umum pelaksanaan supervisi akademik dilaksanakan dalam tiga tahapan, yaitu perencanaan supervisi akademik, pelaksanaan supervisi akademik dan tindak lanjut supervisi akademik.<sup>53</sup>

Kegiatan perencanaan mengacu pada kegiatan identifikasi permasalahan, yakni mengidentifikasi aspek-aspek yang disupervisi.<sup>54</sup> Adapun langkah-langkah penyusunan perencanaan supervisi akademik yakni merumuskan tujuan, menetapkan jadwal, memilih pendekatan, teknik dan model serta memilih instrumen.<sup>55</sup> Pada langkah perumusan tujuan, tujuan final supervisi akademik adalah upaya untuk pengembangan guru dalam proses pembelajaran<sup>56</sup> Hal ini sesuai dengan temuan lapangan yakni aspek yang disupervisi di MAN 1 Ngawi adalah secara general menyangkut 8 SNP, khusus untuk pembelajaran difokuskan pada perencanaan,

<sup>52</sup> Prasasti, "Etos Kerja Dan Profesional Guru."

<sup>53</sup> Setyo Hartanto dan Sodiq Purwanto, *Supervisi Dan Penilaian Kinerja Guru (MPPKS-PKG)*, 18.

<sup>54</sup> Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran Inspeksi Meliputi: Controlling, Correcting, Judging, Directing, Demonstration*, 70.

<sup>55</sup> Setyo Hartanto dan Sodiq Purwanto, *Supervisi Dan Penilaian Kinerja Guru (MPPKS-PKG)*.

<sup>56</sup> Mulyana, *Modul Pengembangan Kemampuan Supervisi Akademik Bagi Kepala Sekolah*, 9.



pelaksanaan dan evaluasi. Kepala MAN 1 Ngawi mengatakan bahwa guru MAN 1 Ngawi telah menyadari bahwa aspek supervisi ialah terkait pembelajaran saja.

Kemudian pada tahap penetapan jadwal, jadwal supervisi berisi nama daftar guru yang disupervisi serta kapan supervisi tersebut dilaksanakan.<sup>57</sup> Hal ini sesuai dengan temuan di lapangan bahwa MAN 1 Ngawi juga menetapkan pembagian antara supervisor dan yang disupervisi. Bedanya adalah terkait jadwal supervisi. Pada tahapan perencanaan belum ditentukan terkait kapan pelaksanaan supervisi. Karena supervisi ini menyesuaikan dengan jadwal mengajar guru, sehingga jadwal supervisi bersifat fleksibel.

Langkah berikutnya adalah penentuan pendekatan, teknik atau metode supervisi akademik serta memilih instrumen. Supervisi akademik dapat dilakukan dengan menggunakan model konvensional (tradisional). Ciri-cirinya adalah model ini bersifat memata-matai, inspeksi dan korektif. Kegiatan ini dilakukan oleh kepala madrasah. Selain model konvensional, model lainnya yakni model ilmiah. Model ini berciri-ciri dilaksanakan secara berencana, kontinyu dan sistematis. Selain itu juga menggunakan instrumen pengumpulan data. Pada model ini yang menjadi supervisor adalah kepala madrasah dan guru senior.<sup>58</sup> Hal ini sesuai dengan temuan di lapangan bahwa MAN 1 Ngawi menggunakan model konvensional dan ilmiah. Penggunaan model konvensional ini dilakukan oleh kepala madrasah yakni dengan melakukan observasi langsung ke kelas, melakukan inspeksi kepada guru yang sedang mengajar. Sedangkan model ilmiah dilaksanakan oleh guru senior yang dipilih oleh kepala madrasah untuk menjadi supervisor. Guru senior melakukan supervisi dengan cara menggunakan angket. Format pada angket dibuat oleh kepala madrasah. Seluruh guru harus memenuhi nilai minimum yang ada pada angket tersebut. Dan guru senior

---

<sup>57</sup> Setyo Hartanto dan Sodik Purwanto, *Supervisi Dan Penilaian Kinerja Guru (MPPKS-PKG)*.

<sup>58</sup> Zulfiani, Hisban dan Hilal, "Model Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru," *Journal of Islamic Education Management* 6, No. 01 (April 2021).

lah yang akan mengecek apakah guru-guru sudah memenuhi nilai minimum pada angket. Model ilmiah ini dilakukan secara sistematis dalam setahun dengan jadwal supervisi yang bersifat fleksibel. Serta pembagian yang sudah ditentukan terkait guru yang disupervisi dan guru yang menyupervisi.

Seluruh langkah yang dilakukan pada tahap perencanaan ini direncanakan setahun sebelumnya yaitu di awal tahun pelajaran melalui musyawarah tahunan dalam sebuah rapat dinas. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Azis Iskandar.<sup>59</sup> Setelah semua langkah perencanaan selesai, berikutnya adalah pelaksanaan. Pada pelaksanaan ini terdapat tiga tahapan yang harus dilakukan oleh supervisor yaitu pra observasi, observasi dan pasca observasi.

- a. Pra observasi (pertemuan awal) yaitu dengan menciptakan suasana akrab dengan guru, membahas persiapan yang dibuat oleh guru dan membuat kesepakatan mengenai aspek yang menjadi fokus pengamatan, menyepakati instrumen observasi yang akan digunakan.<sup>60</sup> Hal ini sesuai dengan temuan di lapangan yakni suasana akrab senantiasa diciptakan di madrasah mengingat seluruh warga madrasah merupakan kerjasama tim yang memiliki tanggung jawab untuk mewujudkan visi misi madrasah. Pertemuan awal ini dilaksanakan dalam sebuah rapat dinas tahunan yang membahas mengenai aspek supervisi serta perangkat pembelajaran yang harus dikerjakan guru gunanya untuk pedoman mengajar dan instrumen yang akan disupervisi.
- b. Observasi (pengamatan pembelajaran) yaitu dengan pengamatan difokuskan pada aspek yang telah disepakati, menggunakan instrumen observasi, kemudian perlu juga ditambahkan catatan (*fieldnotes*), catatan observasi meliputi perilaku guru dan peserta didik, tidak mengganggu proses pembelajaran.<sup>61</sup> Hal ini sesuai dengan

---

<sup>59</sup> Iskandar, "Manajemen Supervisi Akademik Kepala Madrasah ."

<sup>60</sup> Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran Inspeksi Meliputi: Controlling, Correcting, Judging, Directing, Demonstration*.

<sup>61</sup> Daryanto dan Tutik Rachmawati, 75.

temuan lapangan bahwa seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya, guru telah mengetahui mengenai aspek yang akan disupervisi yakni terkait proses pembelajaran. Kemudian terkait instrumen tentu digunakan oleh kepala madrasah untuk dijadikan pedoman observasi yang mana instrumen tersebut telah dibuat oleh guru namun indikatornya tetap dari kepala madrasah. Kepala madrasah juga menambahkan catatan-catatan selama observasi gunanya untuk bahan evaluasi.

- c. Pasca observasi (pertemuan balikan), Kegiatan pasca observasi dapat juga diartikan dengan proses refleksi dan pemberian umpan balik serta upaya pengkondisian tindakan perbaikan yang harus dilakukan oleh guru yang disupervisi. Hal penting yang perlu diperhatikan saat memberikan umpan balik dan refleksi adalah bantuan kepada guru yang disupervisi untuk menemukan sendiri hal yang dirasakan kurang, serta memfasilitasi guru untuk mengambil keputusan dan menemukan solusi atas kekurangannya sendiri.<sup>62</sup> Hal ini sesuai dengan temuan di lapangan bahwa setelah proses observasi selesai kepala madrasah melakukan diskusi dengan guru terkait proses pembelajaran yang telah berlangsung. Disini guru diberi kesempatan untuk berintrospeksi diri dalam hal strategi pembelajaran hingga cara memotivasi semangat belajar siswa.

Kemudian langkah terakhir dalam proses mekanisme adalah tindak lanjut hasil supervisi akademik. Tindak lanjut berupa penguatan dan penghargaan kepada guru yang telah memenuhi standar dan pemberian teguran yang bersifat membangun kepada guru yang belum memenuhi standar.<sup>63</sup> Hal ini sesuai dengan paparan data sebelumnya bahwa kepala madrasah memberi apresiasi berupa ucapan selamat kepada guru yang berprestasi dan kompeten. Kemudian kepala madrasah juga memberi teguran secara pribadi kepada guru yang bermasalah di ruang kepala

---

<sup>62</sup> Setyo Hartanto dan Sodi Purwanto, *Supervisi Dan Penilaian Kinerja Guru (MPPKS-PKG)*, 25.

<sup>63</sup> Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran Inspeksi Meliputi: Controlling, Correcting, Judging, Directing, Demonstration*.

madrasah untuk diberi masukan yang membangun demi kebaikan. Selanjutnya tindak lanjut yang bisa dilakukan adalah menetapkan alternatif tindakan untuk menyelesaikan kesulitan yang ditemukan pada guru melalui pembinaan langsung dan tidak langsung kepada guru.<sup>64</sup> Teori ini sesuai dengan temuan di lapangan bahwa kepala madrasah menemukan masalah mengenai guru yang masih mengajar dengan metode konvensional dan ini dianggap kurang efektif. Oleh karena itu, kepala madrasah melakukan pembinaan langsung dan tidak langsung. Pembinaan langsung ini melalui rapat dinas bulanan yang merupakan pembinaan secara umum kepada semua guru. Kemudian pembinaan tidak langsung melalui pengoptimalan MGMP internal yakni diskusi sesama guru mapel untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru.

Hal lain yang ditemukan oleh peneliti di lapangan adalah terdapat kerjasama yang sangat baik di MAN 1 Ngawi yakni terkait pembantu kepala madrasah. Jadi di MAN 1 Ngawi yang menjadi supervisor tidak hanya kepala madrasah saja, tetapi juga ada guru yang menjadi supervisor. Hal ini dikarenakan banyaknya guru yang ada di MAN 1 Ngawi sehingga diharuskan untuk membentuk tim khusus pembantu kepala madrasah. Tim tersebut terdiri dari waka kurikulum dan guru-guru senior yang berkompeten untuk membantu kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi akademik. Pembantu kepala madrasah tersebut diberi nama tim akademik, yang terdiri dari waka kurikulum dan guru-guru senior. Setiap guru diberi tanggung jawab untuk melakukan supervisi kepada guru-guru lain yang tingkatannya di bawahnya agar tidak terjadi kesenjangan. Hal ini sesuai dengan teori Nana Mulyana bahwa kegiatan supervisi akademik adalah tanggung jawab yang dibebankan oleh

---

<sup>64</sup> Setyo Hartanto dan Sodik Purwanto, *Supervisi Dan Penilaian Kinerja Guru (MPPKS-PKG)*.

supervisor dan guru, oleh karena itu program supervisi hendaknya disusun oleh supervisor dan juga guru.<sup>65</sup>

## **2. Keberhasilan penerapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi**

Pengukuran peningkatan etos kerja melalui supervisi akademik kepala madrasah ini peneliti menggunakan teori milik Thomas yang dikutip oleh Mulyasa, bahwa keberhasilan bisa dilihat melalui kondisi awal serta perubahan yang terjadi pada suatu objek dalam periode waktu tertentu.<sup>66</sup> Pengukuran ini menggunakan 5 indikator etos kerja yakni unjuk kerja kemampuan mengajar guru, kemampuan penguasaan bahan ajar, partisipasi guru selain mengajar, dedikasi guru dan kemampuan mengadakan penelitian. Melalui indikator-indikator tersebut peneliti berhasil menemukan hasil lapangan sebagai berikut:

### **a. Unjuk kerja kemampuan mengajar guru**

Capaian yang didapatkan melalui indikator tersebut adalah unjuk kerja guru sudah bagus sesuai standar kompetensi kemudian menurut PKG (Penilaian Kinerja Guru) etos kerja guru dan kemampuan guru baik namun ditemukan kelemahan yaitu dalam hal pemilihan metode mengajar. Hal ini hanya ditemukan pada sebagian kecil guru, disamping itu ada guru lain yang mampu mengatasi permasalahan yang ditemukan ketika mengajar yakni dengan cara membuat guru teman sebaya. Guru teman sebaya merupakan kumpulan siswa yang memiliki kemampuan lebih cepat dari teman yang lainnya dalam hal memahami materi pelajaran. Guru teman sebaya ini difungsikan sebagai teman diskusi bagi siswa yang mengalami kesulitan dalam memahami materi. Sehingga guru yang kompeten ini bisa dinilai bahwa dia mampu menciptakan suasana kelas yang kondusif dengan mendorong keaktifan siswa.

---

<sup>65</sup> Mulyana, *Modul Pengembangan Kemampuan Supervisi Akademik Bagi Kepala Sekolah*.

<sup>66</sup> Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter*.

Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Eko Widagdo, dalam penelitian ini ditemukan bahwa unjuk kerja tenaga pendidik dalam aspek pelaksanaan pembelajaran menunjukkan bahwa guru melibatkan siswa secara aktif dalam pembelajaran melalui penugasan.<sup>67</sup>

b. Kemampuan penguasaan bahan

Capaian yang didapatkan melalui indikator tersebut antara lain sejauh ini sebagian guru sudah berusaha untuk menyampaikan materi di kelas dengan baik yakni dibuktikan dengan keragaman metode mengajar yang dipakai oleh guru di setiap kelas yang diampunya. Untuk menunjang penguasaan bahan ajar guru diberi pegangan berupa buku paket, modul dan ebook. Selain itu ditemukan pula kelemahan sebagian guru yakni mengenai kurangnya menguasai bahan ajar karena hanya menggunakan satu referensi yakni buku paket sehingga terkesan kurang menguasai bahan pembelajaran karena tidak adanya pengembangan materi. Ada pula guru yang mengalami kesulitan menguasai bahan ajar karena pembahasannya sulit.

Solusi yang dilakukan adalah guru selalu belajar yakni untuk pengembangan intelektual dan juga menggunakan metode mengajar dengan menyesuaikan materi pelajaran yang akan disampaikan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdul Haris, dalam penelitian tersebut menyebutkan bahwa guru dituntut untuk menguasai materi pelajaran yang harus disampaikan kepada siswa, dan juga harus memperhatikan metode mengajar yang harus sesuai dengan materi pelajaran yang akan disampaikan.<sup>68</sup>

c. Partisipasi guru selain mengajar di kelas

<sup>67</sup> Eko Widagdo, "Unjuk Kerja Tenaga Pendidik (Studi Situs Smp Negeri 1 Baturetno Wonogiri)" (Naskah Publikasi, Surakarta, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2012), 13.

<sup>68</sup> Abdul Haris, "Hubungan Penguasaan Materi Mengajar Guru Dengan Prestasi Belajar Siswa Di MTSN Kadur Kecamatan Kadur Kabupaten Pamekasan Tahun 2018," *Jurnal Penelitian Dan Pemikiran Islam* 6, no. 1 (February 2019): 45.

Capaian yang didapatkan melalui indikator tersebut adalah guru ikut berkontribusi dalam agenda madrasah misalnya panitia PPDB dan panitia peringatan hari besar, kemudian guru Fiqh MAN 1 Ngawi berkontribusi besar di tingkat nasional sebagai penanggung jawab guru fiqh selain itu juga menjadi ketua fiqh-ushul fiqh se Jatim. Prestasi yang lain adalah menjadi pengurus MGMP semua mapel kemudian tidak sedikit pula guru MAN 1 Ngawi yang ikut serta dalam kegiatan pelatihan-pelatihan pengembangan kompetensi guru baik yang dilaksanakan kemenag maupun dinas pendidikan yang diselenggarakan secara online. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dian Rahadian, dalam penelitian tersebut Dian menyebutkan bahwa guru harus sadar bahwa sebagai pendidik bukan hanya sebatas memberi pengajaran saja, namun juga berperan dalam pengasuhan, pembimbingan, pembinaan dan pelatihan.<sup>69</sup>

d. Dedikasi guru

Dedikasi pendidik tidak hanya sebatas proses penyaluran pengetahuan dari guru kepada peserta didik dan mengevaluasi proses pembelajaran yang telah dilakukan. Guru juga dituntut untuk mendidik dalam cakupan yang lebih luas misalnya mendisiplinkan mereka terhadap peraturan-peraturan di sekolah maupun di luar sekolah.<sup>70</sup> Sebelum mendisiplinkan peserta didik, seharusnya guru mendisiplinkan diri sendiri terlebih dahulu. Sehingga guru bisa menjadi teladan bagi peserta didik. Keadaan di MAN 1 Ngawi secara keseluruhan sudah baik, namun masih ditemukan sebagian guru yang masih perlu ditingkatkan mengenai kedisiplinannya.

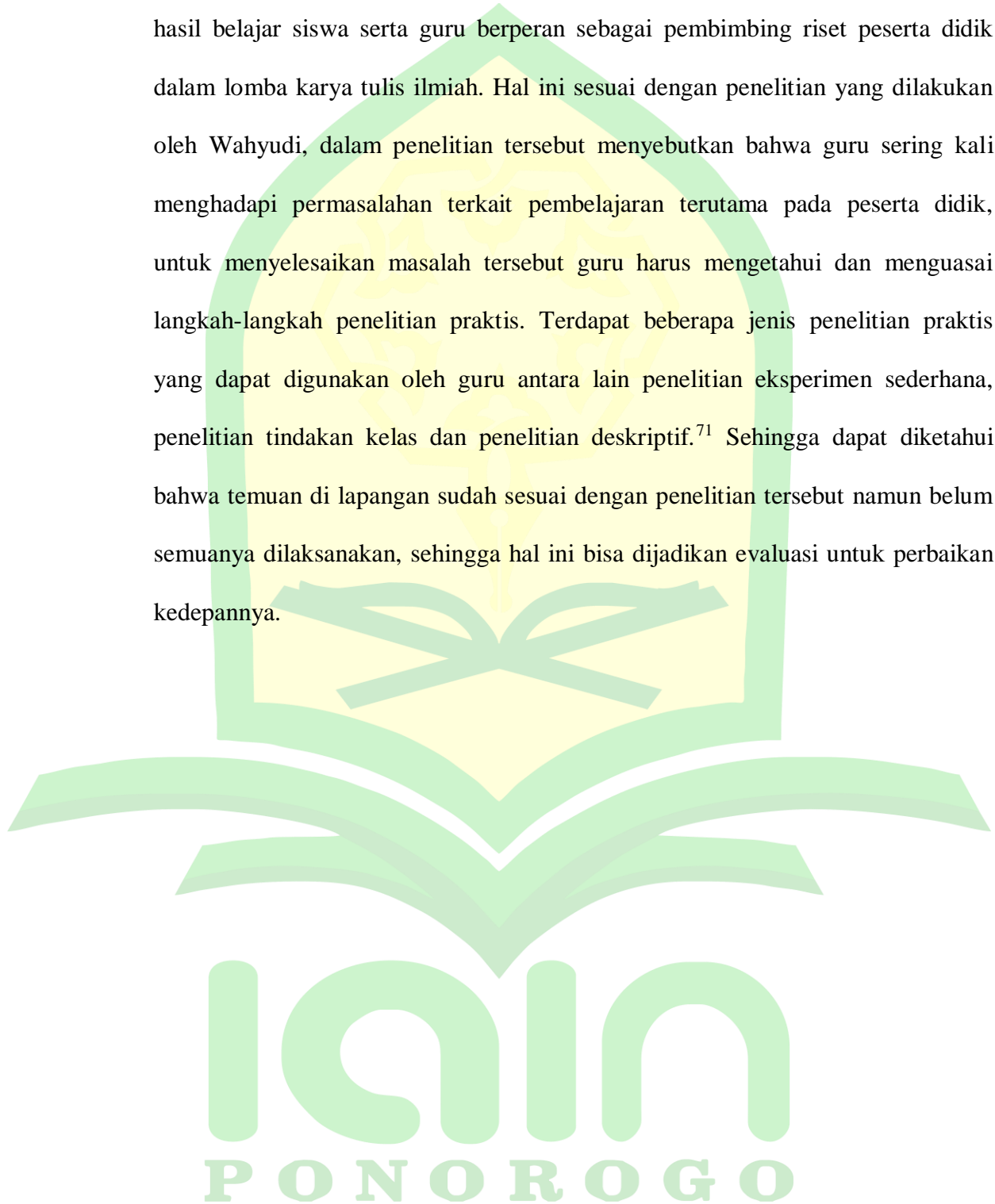
---

<sup>69</sup> Dian Rahadian, "Peran Dan Kedudukan Guru Dalam Masyarakat," *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Informasi*, n.d., 33.

<sup>70</sup> Muhammad Zainal Abidin, "Peran Dedikasi Pendidik Dalam Mengembangkan Basis Mutu Pendidikan," *Al-Fahim 2*, no. 1 (March 2020).

e. Kemampuan mengadakan penelitian

Capaian yang didapatkan melalui indikator tersebut adalah membuat PTK (Penelitian Tindakan Kelas) sebagai evaluasi dan solusi untuk meningkatkan hasil belajar siswa serta guru berperan sebagai pembimbing riset peserta didik dalam lomba karya tulis ilmiah. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi, dalam penelitian tersebut menyebutkan bahwa guru sering kali menghadapi permasalahan terkait pembelajaran terutama pada peserta didik, untuk menyelesaikan masalah tersebut guru harus mengetahui dan menguasai langkah-langkah penelitian praktis. Terdapat beberapa jenis penelitian praktis yang dapat digunakan oleh guru antara lain penelitian eksperimen sederhana, penelitian tindakan kelas dan penelitian deskriptif.<sup>71</sup> Sehingga dapat diketahui bahwa temuan di lapangan sudah sesuai dengan penelitian tersebut namun belum semuanya dilaksanakan, sehingga hal ini bisa dijadikan evaluasi untuk perbaikan kedepannya.



---

<sup>71</sup> Wahyudi, "Standar Kompetensi Profesional Guru," *Jurnal Pendidikan Sosiologi Dan Humaniora* 1, no. 2 (Oktober 2010): 115.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Setelah melakukan penelitian mengenai “Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MAN 1 Ngawi”, peneliti dapat menyimpulkan bahwa:

1. Tahapan supervisi akademik kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi dapat dipahami bahwa tujuan pelaksanaan supervisi akademik adalah untuk pengembangan guru dalam proses pembelajaran. Perencanaan supervisi akademik dilaksanakan di awal tahun ajaran baru. Rencananya supervisi akademik dilaksanakan 2x dalam setahun. Supervisor yang bertugas tidak hanya kepala madrasah tetapi juga ada tim khusus terdiri dari waka kurikulum dan tim akademik yaitu guru-guru senior. Supervisi akademik memiliki jadwal yang bersifat fleksibel dan juga terdapat pembagian secara detail mengenai guru yang menyupervisi dan guru yang disupervisi. Selanjutnya pelaksanaan supervisi akademik menggunakan metode konvensional dan ilmiah. Sedangkan instrumen supervisi yang digunakan adalah observasi dan angket. Kemudian tindak lanjutnya adalah memberi solusi terhadap permasalahan yang ada, yakni melalui pembinaan langsung dan tidak langsung. Selain itu kepala madrasah memberi apresiasi kepada guru yang kompeten atau berprestasi dan juga memberi teguran yang mendukung kepada guru yang kinerjanya kurang atau bermasalah. Untuk mendukung adanya supervisi akademik, kepala madrasah mengadakan kegiatan PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan) untuk diikuti seluruh guru.
2. Keberhasilan penerapan supervisi akademi kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di MAN 1 Ngawi dapat dipahami bahwa: (a) Unjuk kemampuan mengajar guru di MAN 1 Ngawi secara umum sudah baik menurut standar kompetensi yang dilihat dari PKG (Penilaian Kinerja Guru) namun masih ada beberapa yang kurang

baik. (b) Kemampuan penguasaan bahan ajar guru diberi pegangan buku paket, modul dan ebook. Namun masih ada guru yang kurang menguasai bahan ajar karena kurang mampu memanfaatkan sumber yang ada untuk belajar. (c) Meningkatnya partisipasi guru selain mengajar di kelas ditandai dengan ikut serta guru dalam kegiatan yang diadakan madrasah dan juga kegiatan pengembangan kompetensi guru di luar madrasah. (d) Dedikasi guru MAN 1 Ngawi secara keseluruhan sudah baik, namun masih ada sebagian guru yang harus ditingkatkan. (e) Meningkatnya kemampuan guru dalam mengadakan penelitian yakni pembuatan PTK (Penelitian Tindakan Kelas) sebagai evaluasi dan solusi pemecahan masalah untuk meningkatkan hasil belajar siswa serta guru juga berperan sebagai pembimbing riset siswa dalam lomba karya tulis ilmiah.

## **B. SARAN**

Di penghujung penelitian ini terdapat penilaian pribadi dari peneliti, harapannya agar dijadikan bahan evaluasi demi kebaikan bersama. Saran yang diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Terkait pembagian tugas kepada tim akademik atau guru-guru senior yang membantu kepala madrasah dalam melakukan supervisi, sebaiknya diperjelas lagi. Agar pelaksanaan supervisi akademik dapat berjalan lebih terarah dan efektif.
- b. Mengenai pemilihan model supervisi akademik sebaiknya dapat ditekankan lagi. Sehingga pelaksanaan supervisi akademik dapat menghasilkan suatu tujuan yang diharapkan.
- c. Program supervisi akademik sebaiknya dapat dilaksanakan lebih tertib lagi. Sehingga pelaksanaan supervisi akademik dapat memberikan dampak lebih signifikan terhadap guru.
- d. Mengenai pembinaan individu kepada guru yang bermasalah merupakan tindakan bijak yang telah dilakukan oleh kepala madrasah, sedangkan pemberian apresiasi

kepada guru alangkah baiknya jika apresiasi tersebut tidak hanya berupa ucapan selamat, tetapi juga pemberian *reward* sehingga guru bisa lebih termotivasi untuk meningkatkan prestasi dan kompetensi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Hafiz dan Jumriadi. "Hubungan Pembinaan Kemampuan Mengajar Guru dan Etos Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Kabupaten Tabalong." *Jurnal Tarbiyah: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 7, No. 2 (July 2018): 125.
- Abdul Haris. "Hubungan Penguasaan Materi Mengajar Guru dengan Prestasi Belajar Siswa di MTSN Kadur Kecamatan Kadur Kabupaten Pamekasan Tahun 2018." *Jurnal Penelitian Dan Pemikiran Islam* 6, No. 1 (February 2019): 45.
- Abdurrahman, Dudung. *Pengantar Metode Penelitian*. Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta, 2003.
- Anis Listiani dan Listianto Kurniedi. *Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan Kelas XII SMK*. Guepedia, 2020.
- Ari Prayoga dan Dian. "Supervisi Akademik Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Darussalam Sumedang." *Briliant: Jurnal Riset dan Konseptual*, No. 4 (November 2019).
- Ari Prayoga dan Supiana. "Supervisi Akademik Kepala Madrasah." *Inovatif* 6, No. 1 (2020): 20.
- Arifin, M. *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*. Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Awaluddin Sitorus dan Siti Kholipah. *Supervisi Pendidikan (Teori dan Pengaplikasian)*. Lampung: Swalova Publishing, 2018.
- Christine Daymon & Immy Holloway. *Metode-Metode Riset Kualitatif dalam Public Relations & Marketing Communications, Terj. Cahya Wiratama*. Yogyakarta: Bentang, 2008.
- Daryanto dan Tutik Rachmawati. *Supervisi Pembelajaran Inspeksi Meliputi: Controlling, Correcting, Judging, Directing, Demonstration*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2015.
- Dian Rahadian. "Peran dan Kedudukan Guru dalam Masyarakat." *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Informasi*, N.D., 33.
- Djam'an Satori, Aan Komariah, Eka Prihatin. "Peningkatan Etos Kerja Guru Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 28, No. 1 (2021).
- Echdar, Saban. *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis : Panduan Komprehensif Langkah Demi Langkah Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2017.
- Eko Widagdo. "Unjuk Kerja Tenaga Pendidik (Studi Situs SMP NEGERI 1 Baturetno Wonogiri)." Naskah Publikasi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2012.
- Emzir. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Press, 2013.
- Ginting, Desmon. *Etos Kerja Panduan Menjadi Karyawan Cerdas*. Jakarta: Pt Elex Media Komputindo, 2016.
- Gunawan, Imam. *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Hamsani. *Organizational Citizenship Behavior di Bank Syariah*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020.
- Iskandar, Azis. "Manajemen Supervisi Akademik Kepala Madrasah ." *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 5, No. 1 (June 30, 2020): 69–82. <https://doi.org/10.15575/Isema.V5i1.5976>.
- Istianah, Iis. "Implementasi Program Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMAN 1 Cikarang Utara dan MAN Kabupaten Bekasi." *Jurnal Administrasi Pendidikan* 26, No. 1 (September 13, 2019): 72–87. <https://doi.org/10.17509/Jap.V26i1.19861>.
- Jelantik, Ketut. *Mengenai Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas Sekolah Sebuah Gagasan, Menuju Perbaikan Kualitas Secara Berkelanjutan (Countinuous Quality Improvement)*. Yogyakarta: Deepublish, 2018.
- Kasaming, Arifuddin. *Supervisi Akademik dan Proses Pembelajaran*. Malang: Media Nusa Creative, 2018.

- Leniwati dan Yasir Arafat. "Implementasi Supervisi Akademik Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru." *JMKSP Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan* 2, No. 1 (June 2017).
- Machali, Imam, And Ari Hidayat. *The Handbook Of Education Management Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia : Dilengkapi Dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, PP Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas PP Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Kencana Prenadamedia Group, 2016.
- Mamik. *Metodologi Kualitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publishing, 2015.
- Mathew B. Miles, A. Michael Huberman, Johny Saldana. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook Edition 3*. Singapore: SAGE Publications, 2014.
- Muhammad Zainal Abidin. "Peran Dedikasi Pendidik dalam Mengembangkan Basis Mutu Pendidikan." *Al-Fahim* 2, No. 1 (March 2020).
- Mulyana, Nana. *Modul Pengembangan Kemampuan Supervisi Akademik Bagi Kepala Sekolah*. Tasikmalaya: EDU PUBLISHER, 2019.
- Mulyasa, H. E. *Manajemen Pendidikan Karakter*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- . *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- Prasasti, Suci. "Etos Kerja dan Profesional Guru." *Jurnal Ilmiah Penjas* 3, No. 2 (Oktober 2017).
- Ramdhan, Muhammad. *Metode Penelitian*. Surabaya: Cipta Media Nusantara, 2021.
- Sagala, Syaiful. *Etika & Moralitas Pendidikan : Peluang dan Tantangan*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013.
- Salim Dan Haidir. *Penelitian Pendidikan: Metode, Pendekatan, Dan Jenis*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2019.
- Sandu Siyoto Dan M. Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015.
- Setyo Hartanto Dan Sodik Purwanto. *Supervisi dan Penilaian Kinerja Guru (MPPKS-PKG)*. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, N.D.
- Shulhan, Muwahid. *Supervisi Pendidikan (Teori dan Terapan dalam Mengembangkan SDM Guru)*. Surabaya: Acima Publishing, 2012.
- Sidiq, Umar. *Etika Dan Profesi Keguruan*. Tulungagung: STAI Muhammadiyah Tulungagung, 2018.
- Sidiq, Umar. *Manajemen Madrasah*. Ponorogo: Cv. Nata Karya, 2018.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Sulistiyorini, Johan Andries, Warda Indadihayati, Balthasar Watunglawar, Suradi, Mavianti, Aisyah Nuramini, Sri Wahyuningsih, Edi Purnomo, And Roso Sugiyanto. *Supervisi Pendidikan*. Riau: DOTPLUS, 2021.
- Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004.
- Susanti, Yiyin. "Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di MAN 2 Ponorogo." Skripsi, IAIN Ponorogo, 2020.
- Suyitno. "Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah, Penerapan Disiplin, dan Pengawasan terhadap Etos Kerja." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3, No. 3 (April 30, 2021): 728–37. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i3.438>.
- Syaikh Imam Abi Zakariya Yahya Bin Syarof Annawawi. *Riyadhus Sholihin*. Maktabah Darul Ihya Indonesia, N.D.
- Tausyadi, Mipsu. "Strategi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di SMPN 36 Pendidikan Khusus Layanan Khusus (Pklk) Kabupaten Kaur." Thesis, IAIN Bengkulu, 2019.
- Tim Penyusun. *Buku Pedoman Penulisan Skripsi*. Ponorogo: Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ponorogo, 2021.
- Umar Sidiq dan Moh. Miftachul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.

- Umrati dan Hengki Wijaya. *Analisis Data Kualitatif Teori Konsep dalam Penelitian Pendidikan*. Makassar: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2020.
- Utomo. *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan*. Sukabumi: Nusaputra Press, 2021.
- Wahyudi. "Standar Kompetensi Profesional Guru." *Jurnal Pendidikan Sosiologi dan Humaniora* 1, No. 2 (Oktober 2010): 115.
- Yayaba, Sefiya. "Supervisi Akademik Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Kinerja Guru pada Era Pandemi Covid 19 di MAN 1 Kota Malang." Skripsi, UIN Malang, 2021.
- Yusuf, A. Muri. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana, 2017.
- Zulfiani, Hisban dan Hilal. "Model Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Journal Of Islamic Education Management* 6, No. 01 (April 2021).

