

BAB II KAJIAN TEORI

A. Pengawasan Kepala Madrasah

1. Pengertian Pengawasan

Secara etimologi, pengawasan berasal dari kata *super* dan *visi*, yang artinya melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktifitas, kreatifitas, dan kinerja bawahan. Secara istilah, dalam *carter good's dictionary education*, dinyatakan bahwa pengawasan adalah segala usaha pejabat madrasah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk memperbaiki pengajaran. Termasuk di dalamnya adalah menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahkan pengajaran, dan metode-metode, serta mengevaluasi pengajaran.¹

UU Sisdiknas no 20 tahun 2000 bab XIX tentang Pengawasan pasal 66 dinyatakan bahwa pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dewan pendidikan, dan komite madrasah/ Madrasah pada semua jenjang dan jenis pendidikan sesuai dengan kewenangan masing-masing, pengawasan ini dilakukan dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas publik, selanjutnya diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.²

Regulasi pengawasan pendidikan ditetapkan dalam keputusan Menteri Pendidikan Nasional pasal 6 d, kepmendiknas No. 097/U/2002, yang menyatakan bahwa kegiatan pengawasan merupakan kegiatan dalam bentuk bimbingan dan bantuan pemecahan masalah untuk kelancaran pelaksanaan tugas.³

Sedangkan, kegiatan pengawasan Madrasah menurut Permeneg PAN dan RB Nomor 21 Tahun 2010 meliputi pengawasan akademik dan manajerial, regulasi tersebut ditindak lanjuti oleh Peraturan bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01/III/PB/2011. Nomor 6 Tahun 2011 serta Peraturan Menteri

¹ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Cet. I* (Jakarta: BumiAksara, 2011), 239

² UU Sisdiknas No. 20 tahun 2000 bab XIX Tentang Pengawasan Pasal 66

³ Keputusan Menteri Pendidikan Nasional (Kepmendiknas), No. 097/U/2002, Pasal 6, d.

Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 143 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pengawas Madrasah dan Angka Kreditnya.⁴

Kegiatan pengawasan pendidikan oleh pengawas satuan pendidikan memiliki beberapa tahapan besar, yakni (1) tahap perencanaan, (2) tahap pelaksanaan, dan (3) tahap pelaporan dan sekaligus tahap penilaian. PMA no.2 tahun 2012 pasal 4 menjelaskan bahwa salah satu tugas dan fungsi pengawas adalah melakukan pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan. Oleh karena itu, adalah kewajiban seorang pengawas untuk melaksanakan pelaporan pengawasan agar nantinya bisa memotret keadaan pada madrasah binaan dan melakukan evaluasi berkesinambungan.⁵

Orang yang diakui sebagai supervisor berdasarkan keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 020/U/1998 adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan praMadrasah, dasar dan menengah.⁶ Mengingat begitu pentingnya peran supervisor dalam dunia pendidikan sudah selayaknya calon supervisor haruslah benar-benar orang yang dibekali dengan ilmu tentang pengawasan yaitu melalui pendidikan formal di pasca sarjana.⁷

Sedangkan pengawas Madrasah/ madrasah menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: 21 Tahun 2010 Tentang Jabatan Fungsional Pengawas Madrasah dan Angka Kreditnya Pasal 1 ayat 2 yang dinyatakan bahwa :

Pengawas Madrasah adalah pegawai negeri sipil (PNS) yang

⁴ Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Pengawasan Akademik dan Manajerial Serta Tata Cara Penilaian Angka Kredit Pengawas Madrasah, Materi Penyegaran Calon Narasumber Bimtek CPAK Pengawas Madrasah – Direktorat Pembinaan Tendik Dikdasmen, 2016, 2.

⁵ PMA, Nomor 2, Tahun 2012, Pasal 4.

⁶ Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 020/U/1998.

⁷ Made Pidarta, *Pengawasan Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 30.

diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.⁸ Dijelaskan pula pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 143 Tahun 2014, Pengawas Madrasah adalah Pengawas Madrasah/ Madrasah yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan.⁹

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Madrasah/ Madrasah berisi standar kualifikasi dan kompetensi pengawas Madrasah. Standar kualifikasi menjelaskan persyaratan akademik dan non akademik untuk diangkat menjadi pengawas Madrasah. Standar kompetensi memuat seperangkat kemampuan yang harus dimiliki dan dikuasai pengawas Madrasah untuk dapat melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.

Arikunto menyebutkan bahwa pengertian pengawasan itu banyak sekali, beberapa ahli menyebutkan definisi pengawasan antara lain:

- a. Menurut Sutisna, dalam bukunya Carter Good's Dictionary of Education mendefinisikan pengawasan adalah "Segala sesuatu dari para pejabat madrasah yang diangkat yang diarahkan kepada penyediaan kepemimpinan bagi para guru dan tenaga pendidikan lain dalam perbaikan pengajaran, melihat stimulasi pertumbuhan profesional dan perkembangan dari para guru, seleksi dan revisi tujuan- tujuan Pendidikan bahan pengajaran, dan metode- metode mengajar, dan evaluasi pengajaran".¹⁰
- b. Seperti yang dikutip oleh Maunah, menurut P Adam dan Frank G Dickey, Pengawasan adalah program yang berencana untuk memperbaiki pelajaran. Program ini

⁸ Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: 21 Tahun 2010 Tentang Jabatan Fungsional Pengawas Madrasah dan Angka Kreditnya Pasal 1 ayat 2.

⁹ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 143 Tahun 2014.

¹⁰ Suharsimi Arikunto, *Dasar- dasar Pengawasan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 11

dapat berhasil apabila supervisor memiliki keterampilan dan cara kerja yang efisien dalam kerja sama dengan guru dan petugas pendidikan lainnya.

- c. Menurut Mantja pengawasan adalah pengajaran atau pembelajaran dilakukan untuk mengawasi kegiatan madrasah dengan tujuan: kegiatan pendidikan berjalan dengan baik. Namun, dalam praktiknya lebih banyak bersifat kepengawasan untuk merekam apakah guru yang lebih banyak dikemukakan dan biasanya berakhir dengan pemecatan, maka pengawasan dikonotasikan sebagai *snoopervision* (penembak ulung).¹¹
- d. Briggs dan Justman dalam bukunya "*Improving Instruction Through Supervision*",¹² telah merumuskan pengawasan sebagai usaha yang sistemik dan terus menerus untuk mendorong dan mengarahkan pertumbuhan diri guru agar berkembang secara lebih efektif dalam menyumbang bagi tercapainya tujuan pendidikan dengan peserta didik yang berada di bawah tanggung jawabnya. Jadi pengawasan ini lebih menekankan pada pertumbuhan dan pengembangan diri orang-orang yang dipengawasan, yang perlu senantiasa dibina oleh para supervisor di Lembaga pendidikan.

Pengawasan merupakan aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Dengan definisi tersebut, pengawasan kepala madrasah hendaknya dapat meneliti dan menentukan syarat-syarat yang telah ada dan mencukupi, mana yang belum atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi.¹³ Mukhtar dan Iskandar yang menyatakan pengawasan adalah: "Mengamati, mengawasi, atau membimbing, dan memberikan stimulus kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh orang lain maksud mengadakan perbaikan".¹⁴

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa

¹¹ Binti Maunah, *Pengawasan Pendidikan Islam Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 14.

¹² Luk-luk Nur Mufidah, *Pengawasan Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 5

¹³ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Pengawasan Pendidikan*, (Bandung: PT RemajaRosdakarya, cetakan keenambelas, Mei 2006) 115

¹⁴ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Pengawasan Pendidikan Sekolah*, (Yogyakarta: DIVA Pres, 2012), 19

pengawasan Pendidikan adalah kegiatan pemberian pembinaan, arahan, dan bimbingan yang diberikan oleh seorang pengawas atau bantuan ke arah perbaikan situasi pendidikan. Pembinaan yang dimaksud berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan padahalikatnya pengawasan Pendidikan dapat di artikan bimbingan profesional bagi guru-guru yang ada di Lembaga Pendidikan.

Dengan demikian pengawasan dapat diartikan sebagai layanan profesional yang dapat berbentuk pemberian bantuan kepada personil madrasah dalam meningkatkan kemampuannya sehingga lebih mampu mempertahankan dan melakukan perubahan penyelenggaraan madrasah dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan madrasah. Dengan demikian, pengawasan pendidikan itu pada hakekatnya adalah serangkaian kegiatan membantu personil meningkatkan kemampuannya.

Ada enam dimensi kompetensi yang harus dikuasai pengawas Madrasah yakni: (a) kompetensi kepribadian, (b) kompetensi pengawasan manajerial, (c) kompetensi pengawasan akademik, (d) kompetensi evaluasi pendidikan, (e) kompetensi penelitian dan pengembangan, dan (f) kompetensi sosial. Dari hasil uji kompetensi di beberapa daerah menunjukkan kompetensi pengawas Madrasah masih perlu ditingkatkan terutama dimensi kompetensi supervise manajerial, pengawasan akademik, evaluasi pendidikan dan kompetensi penelitian dan pengembangan.¹⁵

2. Tujuan Pengawasan

Pengawasan pendidikan mempunyai tujuan dan manfaat yang pentingdiantaranya adalah sebagai berikut:

a. Tujuan umum

Sebagai tercantum dalam pengertian, tujuan umum pengawasan adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf di Lembaga Pendidikan madrasah agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, terutama dalam melaksanakan tugas, yaitu proses pembelajaran. Selanjutnya apabila kualitas kinerja guru dan staf sudah meningkat, demikian pula mutu pembelajarannya, maka diharapkan prestasi belajar siswa juga akan meningkat. Dengan demikian jelas

¹⁵ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Nomor 12 Tahun 2007, Tentang Standar Pengawas Madrasah/ Madrasah.

bahwa tujuan umum pengawasan pendidikan adalah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru dikelas untuk meningkatkan kualitas belajar siswa.

b. Tujuan khusus

Dalam usaha kearah tercapainya tujuan umum pengawasan pendidikan sebagaimana dirumuskan diatas, terdapat pula beberapa tujuan khusus pengawasan pendidikan yaitu:

- 1) “Membantu guru untuk lebih memahami tujuan sebenarnya dari pendidikan dan peranan madrasah untuk mencapai tujuan itu.
- 2) Membantu guru-guru untuk dapat lebih menyadari dan memahami kebutuhan-kebutuhan dan kesulitan-kesulitan murid untuk menolong mereka untuk mengatasinya.
- 3) Memperbesar kesanggupan guru-guru untuk melengkapi dan mempersiapkan murid-muridnya menjadi masyarakat yang efektif.
- 4) Membantu guru mengadakan diagnosa secara kritis aktivitasaktivitasnya, serta kesulitan-kesulitan mengajar dan belajarmuridmuridnya, dan menolong mereka merencanakan perbaikan.
- 5) Membantu guru-guru untuk dapat menilai aktifitas-aktifitasnya dalam rangka tujuan perkembangan anak didik.
- 6) Memperbesar kesadaran guru-guru terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif serta memperbesar kesediaan untuk saling tolong menolong.
- 7) Memperbesar ambisi guru-guru meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesi keahliyan.
- 8) Membantu guru untuk dapat lebih mamfaatkan pengalamanpengalaman sendiri.
- 9) Membantu untuk lebih mempopulerkan madrasah kepada masyarakat agat bertambah simpati dan kesediaan masyarakat untukmenyokong madrasah.
- 10) Melindungi guru-guru dan tenaga pendidikan terhadap tuntutan tuntutan yang tak wajar dan kritik

tak sehat dari masyarakat”.¹⁶

B. Pengawasan Akademik

1. Pengertian Pengawasan Akademik

Istilah pengawasan berasal dari dua kata yaitu *super* dan *vision*, Webster's New World Dictionary sebagaimana dikutip oleh Dadang Suhardan menyatakan bahwa *super* berarti *-higher in rank or position than, superior to (superintendent), a greater or better than others* sedangkan kata *vision* berarti *-the ability to perceive something not actually visible, as through mental acuteness or keen foresight*.¹⁷ Hal ini sebagaimana yang dikatakan Risnawati bahwa secara etimologis pengawasan terdiri atas dua kata, *super* (lebih) dan *vision* (pandangan). Dengan kata lain pengawasan mengandung arti pandangan yang lebih. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa pengawasan dilakukan oleh pihak yang memiliki kedudukan yang lebih tinggi dari pihak yang dipengawasan. Sedangkan menurut istilah, pengertian pengawasan bermacam ragam sesuai dengan keragaman latar belakang para pakar dan konteks penggunaannya.¹⁸ *Pengawasan should be viewed as only one of many methods for improving instructions*.¹⁹

Untuk memperoleh pemahaman dan wawasan tentang pengawasan, berikut dikemukakan beberapa pengertian pengawasan dari para ahli:

- a. Thomas J. Sergiovanni, mendefinisikan *pengawasan is ordinarily concerned with improving the setting for learning in particular*.²⁰
- b. Peter F. Oliva, mendefinisikan *pengawasan is conceived as a service to teachers, both as individuals and groups. Pengawasan is a means of offering to teacher specialized help in improving instructions*

¹⁶ Luk-luk Nur Mufidah, *Pengawasan pendidikan*, (Yogyakarta, TERAS, 2009), 19

¹⁷ Dadang Suhardan, *Pengawasan Profesional*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 13

¹⁸ Risnawati, *Administrasi dan Pengawasan Pendidikan*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 213.

¹⁹ Thomas J. Sergiovanni dan Robert J. Starratt, *Pengawasan: Human Perspectives*, (New York: John Wiley and Sons 1956), 17.

²⁰ Thomas J. Sergiovanni dan Robert J. Starratt, *Pengawasan: Human Perspective*, 8.

- “service” and “help” should be understand.²¹
- c. Dadang Suhardan, mengungkapkan pengawasan merupakan pengawasan terhadap kegiatan akademik yang berupa proses belajar mengajar, pengawasan terhadap guru dalam mengajar, pengawasan terhadap murid yang belajar, dan pengawasan terhadap situasi yang menyebabkannya.
 - d. Ngalim Purwanto, menyatakan pengawasan ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai Madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.²²
 - e. Glickman yang mengungkapkan bahwa *the goal of instructional pengawasanon is to help teachers learn how to increase their own capacity to achieve professed learning goals for their students.*²³ (tujuan pengawasan pengajaran adalah sebagai upaya yang dilakukan untuk membantu guru agar mau terus belajar untuk meningkatkan kualitas pembelajarannya bagi para peserta didiknya).

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan pengawasan merupakan suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dalam melakukan pekerjaan secara efektif agar tujuan yang sudah direncanakan dapat tercapai. Pengawasan akademik juga dapat diartikan sebagai usaha membantu, mendampingi, meningkatkan proses pembelajaran guru sehingga dapat meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dengan mandiri. Jadi, pengawasan akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah salah satu bentuk usaha untuk memberikan bantuan, dukungan, pembinaan dan pendampingan yang dibutuhkan oleh guru.

Jadi, Usaha pimpinan dan guru-guru untuk mengetahui situasi lingkungan Madrasah dalam segala kegiatannya disebut pengawasan atau pengawasan Madrasah. Pengawasan adalah usaha yang dilakukan seseorang untuk memperoleh perubahan ke arah yang lebih baik dengan cara meningkatkan dan memperbaiki kualitas, terutama dalam memperbaiki kualitas

²¹ Peter F. Oliva, *Pengawasanon For Today's School*, (New York: Thomas Y. Crowel, 1976), 7.

²² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Pengawasan Pendidikan*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2014), 76.

²³ Carl D. Glickman, *Developmental Pengawasanon*, 3.

pembelajaran di kelas. Adapun dalam *Dictionary of Education, Good Carter*, dikemukakan secara khusus bahwa: Pengawasan adalah segala usaha dari tugas petugas Madrasah dalam memimpin guru-gurunya dan petugas pendidikan lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk mengembangkan pertumbuhan guru-guru, menyelesaikan dan merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajardan penilaian pengajaran.²⁴

Berdasarkan beberapa uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam proses pembelajaran khususnya kepala Madrasah hendaknya menciptakan situasi belajar- mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid- murid dapat belajar dengan baik. Pengawasan di bidang pendidikan bertujuan menghimpun informasi atau kondisi nyata pelaksanaan tugas pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan tugas pokoknya sebagai dasar untuk melakukan pembinaan dan tindak lanjut perbaikan kinerja belajar peserta didik.²⁵

Supervisor dalam pendidikan dituntut memiliki kemampuan ilmu pengetahuan yang mendalam yang sanggup melihat peristiwa pembelajaran secara mendalam dan berdasarkan konteks fenomena akademik. Oleh karena itu, pengawasan pendidikan tidak dapat dilakukan oleh sembarangan pengawas apalagi dilakukan oleh pengawas yang tidak dipersiapkan terlebih dahulu sesuai dengan keahliannya. Dadang Suhardan menjelaskan bahwa pengawasan dalam pendidikan merupakan pengawasan yang khas yang hanya berlaku dalam pendidikan, bertujuan mengembangkan potensi peserta didiknya melalui kegiatan belajar bermutu yang dilayani oleh guru.²⁶

2. Pendekatan, Model, Dan Teknik Pengawasan Akademik

a. Pendekatan pengawasan

Pendekatan (*approach*) adalah cara mendekatkan diri kepada objek atau langkah-langkah menuju objek. Pendekatan pengawasan diartikan sebagai titik tolak atau sudut pandang terhadap proses pengawasan pendidikan, yang merujuk pada pandangan tentang terjadinya suatu proses yang sifatnya masih sangat

²⁴ M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 170.

²⁵ Jerry H. Makawimbang, *Pengawasan dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 75.

²⁶ Dadang Suhardan, *Pengawasan Profesional*, 13.

umum, di dalamnya mewadahi, menginspirasi, menguatkan dan melatari metode pengawasan pendidikan dengan cakupan teoritis tertentu.²⁷ Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan pengawasan pendidikan sering didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis. Suatu pendekatan pengawasan pendidikan sangat bergantung pada prototype guru. Sebagai misal dalam menggunakan pendekatan pengawasan dengan pertimbangan prototype guru yang berbeda-beda, antara lain:

- a) Apabila guru ber-prototype tidak bermutu maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan direktif.
- b) Apabila guru ber-prototype profesional maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan non-direktif.
- c) Apabila guru ber-prototype tukang kritik atau terlalu sibuk maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kolaboratif.²⁸

Berikut ini akan disajikan pendekatan pengawasan secara rinci:²⁹

- a) Pendekatan langsung (direktif)

Pendekatan langsung adalah cara pendekatan terhadap masalah secara langsung. Supervisor memberikan arahan langsung. Dalam hal ini tentu peran supervisor lebih dominan. Supervisor juga dapat menggunakan penguatan dan pemberian hukuman. Pada dasarnya pendekatan ini didasarkan pemahaman terhadap psikologi behaviorisme, yaitu adanya respon terhadap stimulus atau rangsangan. Namun para pakar berpendapat, sesuai yang dikutip Mufidah, bahwa pola ini dianggap kurang efektif dan mungkin kurang manusiawi, karena kepada guru yang

²⁷ Imam Machali dan Ara Hidayat, *Education Management (Teori dan Praktik Pengelolaan Madrasah dan Madrasah di Indonesia)*, (Jakarta: Prenada Media, 2016), 131

²⁸ Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Pengawasan Pendidikan: Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Madrasah dan Guru*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009), 68.

²⁹ Piet A. Sahertian, *Konsep dasar & Teknik Pengawasan Pendidikan* (Jakarta: Rieneka Cipta, 2010), 46.

dipengawasan tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan kreatifitas mereka.³⁰ Oleh karena itu guru mengalami kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar bisa bereaksi.

Pengawasan dengan pendekatan ini, menuntut supervisor yang banyak bicara dan berkomentar. Supervisor sedikit sekali memberikan pujian dan semangat yang mendorong guru. Pengawasan dengan pendekatan ini didasarkan asumsi bahwa mengajar terdiri dari beberapa ketrampilan teknis dengan standar dan kompetensi yang telah ditetapkan. Menurut Glickman, adalah: menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolok ukur, dan menguatkan.³¹

Pada pendekatan ini, supervisor mengarahkan kegiatan untuk perbaikan pengajaran dan menetapkan standar perbaikan pengajaran dan penggunaan standar tersebut harus diikuti oleh guru. Tanggung jawab proses sepenuhnya berada ditangan pengawasan, sedangkan tanggung jawab guru rendah.

b) Pendekatan tak langsung (non direktif)

Pendekatan tak langsung adalah —cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung³² Dengan memakai pendekatan ini, supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, akan tetapi ia mendengarkan terlebih dahulu keluhan para guru. Ia memberikan kesempatan sebanyak mungkin untuk mengutarakan permasalahan yang dihadapinya. Pendekatan tak langsung ini, berdasarkan pemahaman psikologi humanistik, yaitu sangat menghargai orang yang akan dibantu. Disini peran supervisor adalah

³⁰ Luk-Luk Mufidah, *Pengawasan Pendidikan*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2017), 36.

³¹ Piet A. Sahertian, *Konsep dasar & Teknik Pengawasan Pendidikan*, 46.

³² Piet A. Sahertian, *Konsep dasar & Teknik Pengawasan Pendidikan*, 48.

mendengarkan keluhan dan permasalahan guru serta mencoba memahaminya. Lebih rincinya peran supervisor adalah mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah.³³

Karena pada dasarnya guru merasa lebih dihormati, maka guru akan cenderung mau secara terbuka mengemukakan permasalahan-permasalahan yang dihadapinya, khususnya dalam hal pembelajaran. Pola ini bertolak dari premis bahwa belajar pada dasarnya adalah pengalaman pribadi sehingga pada akhirnya individu harus mampu memecahkan masalahnya sendiri.³⁴ Tugas supervisor disini adalah mendengarkan semua keluhan yang disampaikan oleh para guru dan juga gagasan dan ide-ide yang dipunyai guru untuk mengatasi masalah tersebut. Dan juga supervisor meminta kejelasan terhadap hal-hal yang kurang dipahaminya, serta mewujudkan inisiatif yang dimiliki oleh guru untuk mengatasi masalahnya dan meningkatkan kinerjanya terutama dalam kegiatan pembelajaran.

c) Pendekatan kolaboratif

Pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non- direktif menjadi cara pendekatan baru.³⁵ Pada pendekatan jenis ini, supervisor dengan guru bersama-sama menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melakukan percakapan terhadap masalah yang dihadapi oleh guru. Pada intinya dalam pendekatan ini, guru dan supervisor berbagi tanggung jawab.

Pendekatan ini, sebagaimana diungkapkan Sahertian, didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar

³³ Luk-Luk Mufidah, *Pengawasan Pendidikan*, 38.

³⁴ Binti Maunah, *Pengawasan Pendidikan Islam Teori dan Praktek*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 52.

³⁵ Luk-Luk Mufidah, *Pengawasan Pendidikan*, 39.

adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan pada gilirannya nanti berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu.³⁶ Dengan demikian pola hubungan dalam pendekatan ini adalah dua arah. Maka perilaku supervisor adalah menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah dan negosiasi. Praktiknya adalah supervisor mendengarkan dahulu guru mengemukakan masalah-masalahnya dalam hal pengajaran yang dihadapinya, kemudian barulah supervisor mengemukakan pendapatnya mengenai masalah itu. Langkah selanjutnya antara supervisor dengan guru menetapkan kesepakatan untuk unjuk kerja pada kegiatan mengajar berikutnya.

b. Model-Model Pengawasan Akademik

Yang dimaksud dengan model disini adalah suatu pola, contoh: acuan dari pengawasan yang diterapkan. Ada beberapa model pengawasan yang berkembang yaitu: Model pengawasan konvensional, model pengawasan ilmiah, model pengawasan klinis dan model pengawasan artistik.³⁷

1) Model pengawasan konvensional (tradisional)

Model ini tidak lain merupakan refleksi dari kondisi masyarakat pada suatu saat. Pada saat kekuasaan yang otoriter dan feodal, akan berpengaruh pada sikap pemimpin yang otokrat dan korektif. Pemimpin cenderung untuk mencari-cari kesalahan. Perilaku pengawasan ialah mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan.

Kadang-kadang bersifat memata-matai, Perilaku seperti ini oleh Oliva P.F disebut snoopervision (memata-matai). Sering disebut pengawasan yang korektif. Memang sangat mudah untuk mengoreksi kesalahan orang lain, tetapi lebih sulit lagi untuk melihat segi-segi positif dalam hubungan dengan hal-hal yang baik. Pekerjaan seorang supervisor yang bermaksudnya untuk mencari kesalahan adalah suatu

³⁶ Piet A. Sahertian, *Konsep dasar & Teknik Pengawasan Pendidikan*, 50.

³⁷ Piet A. Sahertian, *Konsep dasar & Teknik Pengawasan Pendidikan*, 34.

permulaan yang tidak berhasil.³⁸

Bila diamati lebih mendalam, praktik pengawasan konvensional bersifat kontradiktif dengan makna dan tujuan pengawasan, yaitu membimbing kepala Madrasah dan guru guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan profesional mereka dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai pimpinan dan pendidik di Madrasah.

Mencari-cari kesalahan dalam membimbing sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan pengawasan pendidikan. Akibatnya guru-guru merasatidak puas dan ada dua sikap yang tampak dalam kinerja guru: 1) Acuh tak acuh (masa bodoh), dan (2) Menantang (agresif). Praktek mencari kesalahan dan menekan bawahan ini masih tampak sampai saat ini. Para pengawas datang ke Madrasah dan menanyakan mana satuan pelajaran. Ini salah dan seharusnya begini. Praktek-praktek pengawasan seperti ini adalah cara memberi pengawasan yang konvensional. Ini bukan berarti bahwa tidak boleh menunjukkan kesalahan. Masalahnya ialah bagaimana cara kita mengkomunikasikan apa yang dimaksudkan sehingga para guru menyadari bahwa dia harus memperbaiki kesalahan. Para guru akan dengan senang hati melihat dan menerima bahwa ada yang harus diperbaiki. Caranya harus secara taktis pedagogis atau dengan perkataan lain, memakai bahasa penerimaan bukan bahasa penolakan.³⁹

Memata-matai dan mencari kesalahan dalam konteks membimbing guru cenderung melahirkan indikasi negatif terhadap perilaku itu sendiri. Wajar jika kemudian para guru merasa tidak puas, takut, menjauh, tidak akrab, acuh tak acuh, benci, bahkan menantang (agresif) dan malas berjumpa dengan supervisor di Madrasahny. Perasaan-perasaan yang demikian ini akan memunculkan image yang kurang baik bagi supervisor itu sendiri. Padahal kepala Madrasah, guru dan supervisor adalah partner dalam memajukan

³⁸ Piet A.Sahertian, *Konsep dasar & Teknik Pengawasan Pendidikan*, 35

³⁹ Piet A.Sahertian, *Konsep dasar & Teknik Pengawasan Pendidikan*, 35.

pendidikan.⁴⁰

Untuk itu, model pengawasan konvensional dalam pengawasan pendidikan di era reformasi seperti sekarang ini seharusnya tidak dipakai lagi oleh supervisor. Model pengawasan ini sebaiknya ditinggalkan dan tidak dipaksakan untuk diterapkan supervisor dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya. Karenanya, Tugas supervisor saat ini semakin berat. Tugas yang semakin berat ini mustahil bisa dikerjakan tanpa kolaborasi, menjalin kerja sama dan berhubungan secara harmonis, dan ber-partner dengan pihak-pihak terkait seperti kepala Madrasah, guru, staf Madrasah, peserta didik, dan semua unsur pimpinan di Madrasah.

2) Model pengawasan ilmiah

Pengawasan yang bersifat ilmiah memiliki ciri-ciri sebagai berikut: a) dilaksanakan secara berencana dan kontinu; b) sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu; c) menggunakan instrumen pengumpulan data; d) ada data yang objektif yang diperoleh dari keadaan yang riil.

Dengan menggunakan merit rating, skala penilaian atau checklist lalu para siswa atau mahasiswa menilai proses kegiatan belajar- mengajar guru/dosen di kelas. Hasil penelitian diberikan kepada guru-guru sebagai balikan terhadap penampilan mengajar guru pada cawu atau semester yang lalu. Data ini tidak berbicara kepada guru dan guru yang mengadakan perbaikan. Penggunaan alat perekam data ini berhubungan erat dengan penelitian. Walaupun demikian, hasil perekam data secara ilmiah belum merupakan jaminan untuk melaksanakan pengawasan yang lebih manusiawi.⁴¹

3) Model pengawasan klinis

Menurut Snyder dan Anderson mengatakan bahwa pengawasan klinis adalah suatu teknologi perbaikan pengajaran, tujuan yang dicapai dan memadukan kebutuhan Madrasah dan pertumbuhan personal, sejalan dengan pendapat itu, cogan menegaskan bahwa

⁴⁰ Jerry H. Makawimbang, *Pengawasan dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, 103.

⁴¹ Luk-luk Nur Mufidah, *Pengawasan Pendidikan*, 31

pengawasan klinis adalah upaya yang dirancang secara rasional dan praktis untuk memperbaiki performance guru di kelas dengan tujuan untuk mengembangkan profesional guru dan perbaikan pengajaran.⁴²

Pengawasan klinis adalah bentuk pengawasan yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. Pengawasan klinis adalah proses membantu guru-guru memperkecil kesenjangan antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang ideal.

Tujuan pengawasan klinis adalah untuk memperbaiki perilaku guru-guru dalam proses belajar mengajar, terutama yang kronis, secara aspek demi aspek dengan intensif, sehingga mereka dapat mengajar dengan baik, ini berarti perilaku yang tidak kronis bisa diperbaiki dengan model pengawasan yang lain.⁴³ Dengan kata lain tidak semua kegiatan pengawasan harus menggunakan pengawasan klinis, penting untuk diingat dan diperhatikan oleh supervisor mengenai beberapa hal yaitu: a) pembimbingan /pengawasan bersifat membantu bukan instruktif atau direktif yang diimplementasikan dalam bentuk hubungan tatap muka antara supervisor dengan guru, b) kegiatan pengawasan terpusat pada apa yang menjadi perhatian guru, bukan atas dasar pandangan atau keinginan supervisor semata, c) objek pengawasan berkenaan dengan penampilan guru di kelas, dengan melalui kesepakatan antara guru dan supervisor melalui pengkajian bersama, d) instrumen observasi dikembangkan dan disepakati bersama, e) analisis dan interpretasi data hasil observasi dilakukan bersama antara guru dan supervisor, f) umpan balik dilakukan segera mungkin dan obyektif (sesuai dengan data yang direkam oleh instrument observasi), g) pengawasan berlangsung

⁴² Syaiful Sagala, *Pengawasan Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 194

⁴³ Made Pidarta, *Pemikiran tentang Pengawasan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), 251.

secara profesional, sehat dan saling keterbukaan, dan h) supervisor lebih banyak mendengarkan dan bertanya daripada memerintah atau memberipengarahan.⁴⁴

Model pengawasan klinis bertujuan untuk mengadakan perubahan terhadap perilaku, cara, dan mutu mengajar guru yang sistematis. Model ini difokuskan pada peningkatan mengajar melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang interaktif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.

Pengawasan klinis merupakan salah satu kunci untuk memenuhi kualitas mengajar yang baik dan cara menjadikan peserta didik belajar lebih baik dan berkualitas, Cogan menegaskan proses penyediaan bantuan oleh supervisor untuk guru, setelah supervisor melakukan analisa hasil pengamatan pengajaran, umpan balik dari implementasi pengajaran yang dilakukan oleh guru, dari hasil analisis tersebut akan ada pengembangan gagasan peningkatan untuk meningkatkan dukungan pada guru.⁴⁵ Langkah-langkah dalam proses pengawasan klinis:

- a) Pertemuan awal/ perencanaan
 - (1) Menciptakan hubungan yang baik dengan cara menjelaskan makna pengawasan klinis hingga partisipasi guru meningkat
 - (2) Menemukan aspek-aspek perilaku apa dalam proses belajar mengajar yang perlu diperbaiki
 - (3) Membuat prioritas aspek-aspek perilaku yang akan diperbaiki
 - (4) Membentuk hipotesis sebagai cara atau bentuk perbaikan pada sub topik bahan pelajaran tertentu.
- b) Persiapan/ observasi
 - (1) Bagi guru tentang cara mengajar yang baru
 - (2) Bagi supervisor tentang cara dan alat observasi seperti tape recorder, chek list, catatan anekdot dan lain sebagainya.

⁴⁴ Sri Banun Muslim, *Pengawasan Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, (Bandung : Alfabeta, 2010), 102.

⁴⁵ Syaiful Sagala, *Pengawasan Pembelajaran*, 195

- c) Pelaksanaan
 - (1) Guru mengajar pada aspek perilaku yang akan diperbaiki
 - (2) Supervisor mengobservasi
- d) Menganalisa hasil mengajar secara terpisah
- e) Pertemuan akhir
 - (1) Guru memberikan tanggapan/penjelasan/pengakuan
 - (2) Supervisor member tanggapan/ulasan
 - (3) Menyimpulkan bersama hasil yang telah dicapai: hipotesa diterima/ditolak atau direvisi
 - (4) Menentukan rencana berikutnya dengan cara memperbaiki aspek tersebut dan atau meneruskan untuk memperbaiki aspek-aspek yang lain.⁴⁶
- 4) Model Pengawasan Artistik

Mengajar adalah suatu pengetahuan (*knowledge*), mengajar itu suatu keterampilan (*skill*), tapi mengajar juga suatu kiat (*art*). Sejalan dengan tugas mengajar pengawasan juga sebagai kegiatan mendidik dapat dikatakan bahwa pengawasan adalah suatu pengetahuan, suatu keterampilan dan juga suatu kiat. Pengawasan itu menyangkut bekerja untuk orang lain (*working for the others*), bekerja dengan orang lain (*working with the others*), bekerja melalui orang lain (*working through the others*).⁴⁷

Dalam hubungan bekerja dengan orang lain maka suatu rantai hubungan kemanusiaan adalah unsur utama. Hubungan manusia dapat tercipta bila ada kerelaan untuk menerima orang lain sebagaimana adanya. Hubungan itu dapat tercipta bila ada unsur kepercayaan. Saling percaya saling mengerti, saling menghormati, saling mengakui, saling menerima seseorang sebagaimana adanya. Hubungan tampak melalui pengungkapan bahasa, yaitu pengawasan lebih banyak menggunakan bahasa penerimaan dari pada bahasa penolakan. Supervisor yang mengembangkan model *artistic* ini akan menampakkan dirinya dalam relasi dengan guru-guru yang dibimbing sedemikian baiknya

⁴⁶ Made Pidarta, *Pemikiran tentang Pengawasan Pendidikan*, 252-253.

⁴⁷ Luk-luk Nur Mufidah, *Pengawasan Pendidikan*, 37

sehingga para guru merasa diterima, adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha maju. Sikap seperti mau belajar, mendengarkan perasaan orang lain, mengerti orang lain dengan problem yang dikemukakan, menerima orang lain sebagaimana adanya, sehingga orang dapat menjadi dirinya sendiri, itulah pengawasan artistik.⁴⁸

Pengawasan artistik yang mengakui orang lain apa adanya, menghormati, mengerti, percaya, menerima seseorang dengan bahasa penerimaan yang baik, mau belajar, mendengarkan perasaan orang lain, mengerti problema orang lain, ini diterangkan pula di dalam kitab suci al-Qur'an, yaitu:

Pengawasan artistik yang sukses:

- 1) Mempromosikan penyelidikan kualitatif dalam penilaian dan pengawasan guru sebagai lawan untuk membatasi penilaian terhadap pengukuran kuantitatif dari standar yang telah ditentukan.
- 2) Mendorong dan mendukung kolegialitas dan kesetaraan antara guru dan pengawas dan mengecilkan praktik pengawasan hirarkis dan manajerial.
- 3) Membutuhkan pengawas untuk menjadi penikmat pendidikan dan mempekerjakan orang yang bersemangat untuk menggambarkan apa yang mereka amati.
- 4) Membutuhkan pengawas untuk menjadi kritik pendidikan dengan menginterpretasikannya secara praktis pengamatan melalui penerapan teori, model, dan konsep yang tepat yang mempromosikan definisi pengajaran dan pembelajaran yang luas dan menyeluruh.
- 5) Membutuhkan pengamatan berkala untuk mengembangkan pemahaman sementara tentang apa sedang berlangsung di ruang kelas.
- 6) Mendorong fleksibilitas, kreativitas, kecerdikan, dan kebaruan dalam proses pembelajaran untuk siswa, guru dan pengawas

c. Teknik Pengawasan Akademik

Dalam meningkatkan teknik atau metode pengumpulan data

⁴⁸ Piet A. Sahertian, *Konsep dasar & Teknik Pengawasan Pendidikan*, 42

pengawasan, seseorang akan memperoleh hasil lebih baik dan pelaksanaannya lebih mudah, apabila dibantu dengan alat atau instrumen tertentu. Berkenaan dengan jenis-jenis teknik atau metode untuk mengumpulkan data pengawasan, mkksalnya dengan menggunakan metodewawancara.⁴⁹

Metode dalam konteks pengawasan merupakan suatu cara yang ditempuh oleh pengawas pendidikan guna merumuskan tujuan yang hendak dicapai baik oleh sistem perorangan maupun kelembagaan pendidikan itu sendiri, sedangkan teknik adalah langkah-langkah konkrit yang dilaksanakan dalam pengawasan oleh seorang supervisor, dan teknik yang dilaksanakan dalam pengawasan dapat ditempuh melalui berbagai cara yakni pada prinsipnya berusaha merumuskan harapan-harapan menjadi sebuah kenyataan.⁵⁰

Teknik pengawasan merupakan cara-cara yang ditempuh dalam mencapai tujuan tertentu, baik yang berhubungan dengan penyelesaian masalah-masalah guru-guru dalam mengajar, masalah dengan kepala madrasah dalam mengembangkan kelembagaan, serta masalah-masalah lain yang berhubungan serta berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.⁵¹ Adapun teknik pengawasan menurut Soekarto, sebagai berikut:

1. Apabila ditinjau dari banyaknya guru yang mempunyai masalah yang sama, teknik yang dapat dipakai supervisor untuk mengatasi hal tersebut yakni; rapat dewan, *workshop*, seminar, bacaan terpimpin, konseling kelompok, *bulletin board*, karya wisata, *questionnaire*, dan penataran atau penyegaran.
2. Teknik perseorangan digunakan apabila ada masalah khusus yang dihadapi guru tertentu dan meminta bimbingan tersendiri dari supervisor. Dalam hal ini dapat digunakan teknik; orientasi bagi guru baru, kunjungan kelas atau *classroom, observation, individual conference* atau pembicaraan antara supervisor dan guru yang bersangkutan secara langsung (tatap muka), kunjungan ke rumah, dan *invitation* atau saling melindungi.

Jika dilihat dari cara menghadapi guru yang dibimbing, dapat dibedakan menjadi dua yaitu; teknik langsung dan teknik tidak

⁴⁹ Suharsismi Arikunto, *Dasar-Dasar Pengawasan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 58.

⁵⁰ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan Tinjauan Teori dan Praktik*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2014), 67

⁵¹ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan Tinjauan Teori dan Praktik*, 67.

langsung.⁵²

- a. Teknik langsung dapat dilaksanakan dengan cara; menyelenggarakan rapat guru, menyelenggarakan *workshop*, kunjungan kelas dan mengadakan *conference*.
- b. Teknik tidak langsung antara lain dilaksanakan dengan cara melalui *bulletin board*, *questionnaire*, dan membaca terpimpin.

Teknik pengawasan di dalam lembaga pendidikan dalam hal ini menjalankan sebagai supervisor merupakan kepala madrasah berusaha memperbaiki cara mengajar guru dengan melalui berbagai upaya membina melalui cara atau teknik pengawasan. Pengawasan yang efektif dapat melahirkan wadah kerja sama yang dapat mempertemukan kebutuhan profesional guru-guru. Melalui wadah ini, guru-guru memiliki kesempatan untuk berfikir dan bekerja sebagai suatu kelompok dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang dihadapi sehari-hari dibawah bimbingan (supervisor) dalam upaya memperbaiki dan mengembangkan proses belajar mengajar yang lebih baik.

d. Tujuan Pengawasan Akademik

Menurut Tatang S, pengawasan bertujuan untuk terciptanya sistem pendidikan yang terpadu, efektif, dan efisien.⁵³ Sedangkan dalam Undang-Undang tentang pendidikan dan pengajaran no. 12 tahun 1945 bab XVI pasal 27 dikatakan bahwa —pengawasan dan pengajaran berarti memberi pimpinan kepada guru untuk mencapai kesempurnaan di dalam pekerjaannya. Pengawasan diperlukan dalam proses pendidikan berdasarkan dua hal penting yaitu; (1) perkembangan kurikulum yang merupakan gejala kemajuan pendidikan, dan (1) pengembangan personel, pegawai atau karyawan yang senantiasa merupakan upaya terus menerus dalam suatu organisasi.⁵⁴

e. Prinsip Pengawasan Akademik

Masalah yang dihadapi dalam melaksanakan pengawasan di lingkungan pendidikan ialah bagaimana cara mengubah pola pikir yang bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap

⁵² Soekarto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Madrasah yang Efektif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), 93.

⁵³ Tatang S, *Pengawasan Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2016), 83-84

⁵⁴ Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Madrasah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 151-152.

yang konstruktif dan kreatif. Suatu sikap yang menciptakan situasi dan relasi di mana guru merasa aman dan merasa diterima sebagai subjek yang dapat berkembang sendiri. Pengawasan harus dilaksanakan berdasarkan data, fakta yang objektif. Menurut Danim yang dikutip oleh Muhammad Ali Hanafiah, prinsip-prinsip pengawasan sebagai berikut:

- 1) Pengawasan memberikan rasa aman kepada pihak yang di pengawasan.
- 2) Pengawasan bersifat konstruktif dan kreatif.
- 3) Pengawasan bersifat realistik, yaitu di dasarkan pada keadaan dan kenyataan sebenar-benarnya.
- 4) Pelaksanaan kegiatan pengawasan bersifat sederhana, dalam makna tidak menyulitkan proses, mengganggu tugas guru, bahkan melahirkan frustrasi.
- 5) Selama pelaksanaan pengawasan terjalin hubungan profesional, bukan didasarkan atas hubungan pribadi.
- 6) Pengawasan didasarkan atas kemampuan, kesanggupan, kondisi dan sikap pihak yang di pengawasan.

Sementara itu, menurut Depdiknas , prinsip- prinsip pengawasan adalah sebagai berikut:

- 1) Pengawasan hendaknya mulai dari hal-hal yang positif
- 2) Hubungan antara pembina (supervisor) dan guru hendaknya didasarkan atas hubungan kerabat kerja.
- 3) Pengawasan hendaknya didasarkan atas pandangan yang objektif
- 4) Pengawasan hendaknya didasarkan pada tindakan yang manusiawi dan menghargai hak-hak asasi manusia.
- 5) Pengawasan hendaknya mendorong pengembangan potensi, inisiatif, dan kreativitas guru
- 6) Pengawasan yang dilakukan hendaknya sesuai dengan kebutuhan masing-masing guru, dan
- 7) Pengawasan hendaknya dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan serta tidak mengganggu jam belajar.⁵⁵

⁵⁵ Sri Banun Muslim, *Pengawasan Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, 45-46.

f. Fungsi Pengawasan Akademik

Pengawasan di dalam lembaga pendidikan ialah bantuan yang diberikan kepada personel pendidikan untuk mengembangkan proses pendidikan yang lebih baik dan upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Menyampaikan gagasan, prosedur dan bahan material untuk menilai dan mengembangkan kurikulum.
- 2) Mengembangkan pedoman, petunjuk, cara dan bahan penunjang lainnya untuk melaksanakan kurikulum.
- 3) Merencanakan perbaikan metode proses belajar mengajar secara formal melalui penataran, lokakarya, seminar, sanggar kerja, diskusi dan kunjungan dinas.
- 4) Membina dan mengembangkan organisasi profesi seperti musyawarah guru bidang study, kelompok kerja guru, (KKG), kelompok kerja kepala madrasah(KKKS).
- 5) Membina, membimbing dan mengarahkan guru-guru kepada peningkatan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan melaksanakan proses belajar mengajar.
- 6) Menilai kurikulum, sarana prasarana, prosedur berdasarkan tujuan pendidikan.⁵⁶

Ametembum dalam Hidayat membagi empat fungsi pengawasan, yaitu:⁵⁷

- 1) Fungsi penelitian; fungsi ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif melalui pengamatan langsung terhadap proses pengajaran guru.
- 2) Fungsi penilaian dimaksudkan untuk memperoleh baik buruknya sesuatu, oleh sebab itu, kebaikan yang sudah dicapai diupayakan untuk terus dipertahankan dan kekurangan yang masih tampak diberikan perlakuan yang proporsional sehingga lagi.
- 3) Fungsi perbaikan dimaksudkan untuk memperbaiki

⁵⁶ Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Madrasah*, 152-153

⁵⁷ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan pendidikan*, (Bandung: Pustaka Educa, 2010), 121-122.

hal-hal yang kurang dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek negatif, yaitu kekurangan, kelemahan, mengklarifikasi aspek-aspek negatif dan kemudian dilakukan perbaikan-perbaikan.

- 4) Fungsi peningkatan dimaksudkan sebagai proses yang berkesinambungan yang dilakukan terus-menerus. Dalam proses ini, diusahakan agar kondisi yang sudah baik dan memuaskan supaya dipertahankan bahkan lebih ditingkatkan lagi.

Pengawasan akademik atau pengawasan akademik adalah fungsi pengawas yang berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian dan pelatihan profesional guru dalam

- 1) Merencanakan pembelajaran
- 2) Melaksanakan pembelajaran
- 3) Menilai hasil pembelajaran;
- 4) Membimbing dan melatih peserta didik
- 5) Melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerjaguru.⁵⁸

Hal tersebut dapat dilaksanakan melalui kegiatan tatap muka atau non tatap muka. Pengawasan akademik yang baik harus mampu membuat guru semakin kompeten, yaitu guru semakin menguasai kompetensi, baik kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi profesional.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi utama pengawas akademik adalah sebagai penjaminan mutu bagi guru. Melalui pengawasan akademik yang dilakukan pengawas atau kepala madrasah diharapkan kualitas dan kinerja guru menjadi lebih baik. Demikian pula dengan proses belajar mengajar yang senantiasa mengalami perbaikan secara berkesinambungan atau setidaknya para guru akan memiliki kesadaran tentang kemampuannya. Faktor-faktor yang memengaruhi pengawasan akademik kepala madrasah

Banyak faktor yang mempengaruhi kepala Madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor, faktor-faktor tersebut adalah: (1) faktor pendukung; dalam pelaksanaan pengawasan akademik oleh kepala ada berbagai

⁵⁸ Peraturan Pemerintah Nomor 74, Tahun 2008.

faktor pendukung yang sesungguhnya sangat besar manfaatnya jika dapat dipergunakan dengan sebaik-baiknya. Faktor pendukung dimaksud seperti kesiapan guru untuk menerima bimbingan dan bantuan kepala Madrasah melalui pelaksanaan pengawasan akademik. Sudah terbinanya hubungan kekeluargaan yang baik sesama guru.(2) faktor penghambat; di samping faktor pendukung dalam pelaksanaan pengawasan akademik oleh kepala Madrasah, faktor penghambat juga mempengaruhi pelaksanaan pengawasan dilingkungan Madrasah. Sebagai suatu kegiatan profesional untuk membantu guru menjadi lebih baik dalam pelaksanaan program pembelajaran kepala Madrasah menghadapi berbagai hambatan. Hambatan-hambatan tersebut ada yang tergolong tidak terlalu serius atau berat, seperti guru yang belum siap untuk dipengawasan, kesibukan kepala Madrasah dan guru, sampai kepada hambatan yang serius antara lain berupa pemahaman kepala Madrasah dan guru tentang pengawasan akademik yang belum sempurna.

Cepat atau lambatnya pengawasan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu; (a) lingkungan masyarakat tempat Madrasah itu berada, (b) besar kecilnya, (c) tingkat dan jenis Madrasah, (d) keadaan guru-guru dan pegawai yang ada.

C. Pengawasan Pendidikan Dalam Peningkatan Profesionalitas Guru

1. Pengawasan Pendidikan

Surat keputusan Menpan Nomor 118 Tahun 1996 yang diperbarui dengan SK. Menpan Nomor 091/KEP/MENPAN/10/2001 tentang jabatan fungsional pengawas madrasah dan angka kreditnya, lebih suka menggunakan istilah pengawasan madrasah dari pada supervisor. Pasal 1 ayat 1 dalam SK Menpan tersebut, dinyatakan pengawas madrasah adalah pegawai negeri sipil yang diberikantugas, tanggung jawab, dan wewenang penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan pada satuan pendidikan pramadrasah, madrasah dasar, dan madrasah menengah.⁵⁹

Pada pasal 3 ayat 1 dinyatakan: pengawas madrasah

⁵⁹ Jasmani Asf, Syaiful Mustafa, *Pengawasan pendidikan: terobosan baru dalam peningkatan kinerja pengawas sekolah dan guru*, (Yogyakarta, AR-Ruzz Media, 2013), 29

adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis dalam melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah madrasah tertentu yang ditunjuk/ditetapkan Pasal 5 ayat 1:

- a. Tanggung jawab pengawas madrasah, yakni Melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan dimadrasah sesuai dengan penugasannya.
- b. Meningkatkan kualitas proses belajar mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa dalam rangka pecapai tujuan Pendidikan.

Tanggung jawab pertama mengindikasikan pentingnya pengawasan manajerial, sedangkan tanggung jawab yang kedua mengindikasikan pentingnya pengawasan akademik. Hal ini dipertegas lagi dalam PP No.19 Tahun 2005 Pasal 27 yang berbunyi: pengawasan meliputi pengawasan manajerial dan akademik dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan.⁶⁰

Pada penjelasan Pasal 57, pengawasan manajerial meliputi aspek pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan, sedangkan pengawasan akademik meliputi aspek-aspek pelaksanaan proses pembelajaran. Pengawasan (pengawasan) manajerial sarannya adalah kepala madrasah dan staf madrasah lainnya, sedangkan sasaran pengawasan akademik adalah guru. Ketentuan perundang-undangan diatas menunjukkan bahwa pengawasan satuan pendidikan pada jalur madrasah adalah tenaga kependidikan profesional berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat dan diberi tugas dan wewenang penuh oleh pejabat berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan, baik pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial pada satuan pendidikan yang ditunjuk.⁶¹

Dengan demikian, hakikat pendidikan supervisor di Lembaga Pendidikan sesungguhnya adalah seseorang yang diangkat menjadi pegawai negeri sipil (PNS) dengan jabatan supervisor untuk melaksanakan tugas, fungsi, dan tanggung

⁶⁰ Jasmani Asf, Syaiful Mustafa, *Pengawasan pendidikan: terobosan baru dalam peningkatan kinerja pengawas sekolah dan guru*, (Yogyakarta, AR-Ruzz Media, 2013), 31

⁶¹ Jasmani Asf, Syaiful Mustafa, *Pengawasan Pendidikan...*, 30-31

jawab menpengawasan satuan-satuan pendidikan, baik pengawasan manajerial maupun pengawasan akademik dengan melaksanakan pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan dimadrasah sesuai dengan tugasnya dan meningkatkan kualitas proses belajar mengajar/bimbingan dan hasil prestasi belajar/bimbingan siswa daam pencapaian tujuan pendidikan.

2. Teknik-teknik Pengawasan

Pada hakikatnya, terdsapat banyak teknik dalam menyelenggarakan program pengawasan pendidikan. Teknik pengawasan Pendidikan adalah alat yang digunakan oleh supervisor untuk mencapai tujuan pengawasan itu sendiri yang pada akhir dapat melakukan perbaikan pengajaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi. Dalam pelaksanaan pengawasan pendidikan, sebagai supervisor harus mengetahui dan memahami serta melaksanakan teknik-teknik dalam pengawasan. Berbagai macam teknik dapat digunakan oleh supervisor dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok maupun secara perorangan (Individual).²² Adapun Teknik-teknik pengawasan yang sering dipergunakan oleh seorang supervisor itu sendiri adalah sebagai berikut:

a. Teknik Individual (*Individual Technique*)

Menurut Sahertian yang dikutip oleh Saiful Sagala, Teknik individual adalah teknik pelaksanaan pengawasan yang digunakan supervisor kepada pribadi-pribadi guru guna peningkatan kualitas pengajaran dimadrasah. Teknik-teknik individual dalam pelaksanaan pengawasan antara lain:

a. Teknik kunjungan kelas

Teknik kunjungan kelas adalah suatu teknik kunjungan yang dilakukan supervisor ke dalam satu kelas pada saat guru sedang mengajar dengan tujuan untuk membantu guru menghadapi masalah atau kesulitan mengajar selama melaksanakan kegiatan pembelajaran.

b. Teknik observasi kelas

Teknik observasi kelas dilakukan pada saat guru mengajar. Supervisor mengobservasi kelas dengan tujuan untuk memperoleh data tentang segala sesuatu yang terjadi proses belajar mengajar. Data

ini sebagai dasar bagi supervisor melakukan pembinaan terhadap guru yang diobservasi.⁶²

c. Percakapan pribadi

Percakapan pribadi merupakan dialog yang dilakukan oleh guru dan supervisornya, yang membahas tentang keluhan-keluhan atau kekurangan yang dikeluarkan oleh guru dalam bidang mengajar. dimana disini supervisor dapat memberikan jalan keluarnya.

d. Intervisitasi (mengunjungi madrasah lain)

Teknik ini dilakukan oleh madrasah-madrasah yang masih kurang maju dengan menyuruh beberapa orang guru untuk mengunjungi madrasah-madrasah yang ternama dan maju dalam pengelolaannya untuk mengetahui kiat-kiat yang telah diambil sampai madrasah tersebut maju.

e. Penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar.

Teknik pelaksanaan pengawasan ini berkaitan dengan aspek-aspek belajar mengajar. Dalam usaha memberikan pelayanan profesional kepada guru, supervisor pendidikan akan menaruh perhatian terhadap aspek-aspek proses belajar mengajar sehingga diperoleh hasil yang efektif. Supervisor harus mempunyai kemampuan menyeleksi berbagai sumber materi yang digunakan guru untuk mengajar.

f. Menilai diri sendiri

Guru dan supervisor melihat kekurangan masing-masing yang mana ini dapat memberikan nilai tambah pada hubungan guru dan supervisor tersebut yang akhirnya akan memberikan nilai positif bagi kegiatan belajar mengajar yang baik. Menilai diri sendiri merupakan tugas yang tidak mudah bagi guru, karena suatu pengukuran terbalik karena selama ini guru hanya menilai murid- muridnya”.⁶³

b. Teknik kelompok

Teknik pengawasan yang bersifat kelompok ialah teknik pengawasan yang dilaksanakan dalam pembinaan guru secara bersama-sama oleh supervisor dengan

⁶² Saiful Sagala, *Pengawasan dan Pengajaran....*, 213-214

⁶³ Saiful Sagala, *Pengawasan dan Pengajaran....*, 215-216

sejumlah guru dalam satu kelompok. Teknik pengawasan yang bersifat kelompok antara lain:

1. Pertemuan orientasi adalah pertemuan antara supervisor dengan pengawasan (terutama guru baru) yang bertujuan menghantar pengawasan memasuki suasana kerja yang baru dikutip menurut pendapat Sagala dan Sahertian. Sistem kerja yang berlaku di madrasah itu.
2. Rapat Guru adalah teknik pengawasan kelompok melalui rapat guru yang dilakukan untuk membicarakan proses pembelajaran, dan upaya atau cara meningkatkan profesi guru.
3. Studi kelompok antara guru adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh sejumlah guru yang memiliki keahlian dibidang studi tertentu, seperti MIPA, Bahasa, IPS dan sebagainya, dan dikontrol oleh supervisor agar kegiatan dimaksud tidak berubah menjadi ngobrol hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan materi. Topik yang akan dibahas dalam kegiatan ini telah dirumuskan dan disepakati terlebih dahulu.
4. Diskusi adalah pertukaran pikiran atau pendapat melalui suatu percakapan tentang suatu masalah untuk mencari alternatif pemecahannya. Diskusi merupakan salah satu teknik pengawasan kelompok yang digunakan supervisor untuk mengembangkan berbagai ketrampilan pada diri para guru dalam mengatasi berbagai masalah atau kesulitan dengan cara melakukan tukar pikiran antara satu dengan yang lain. Melalui teknik ini supervisor dapat membantu para guru untuk saling mengetahui, memahami, atau mendalami suatu permasalahan, sehingga secara bersama-sama akan berusaha mencari alternatif pemecahan masalah tersebut.
5. *Workshop* adalah suatu kegiatan belajar kelompok yang terjadi dari sejumlah pendidik yang sedang memecahkan masalah melalui percakapan dan bekerja secara kelompok.
6. Tukar menukar pengalaman "*Sharing of Experince*" Suatu teknik perjumpaan dimana guru menyampaikan pengalaman masing- masing dalam mengajar terhadap topik-topik yang sudah diajarkan,

saling memberi dan menerima tanggapan dan saling belajar satu dengan yang lain.”⁶⁴

Menurut Sri rahmi (2018), Teknik-teknik atau beragam bentuk pengawasan yang diterapkan oleh seorang supervisor antara lain:

- a. Teknik pengawasan Pendidikan yang bersifat individual, meliputi:
 - 1) Perkunjungan kelas (*Classroom Visitation*)
 - 2) Pembicaraan pribadi (*Individual conference*)
 - 3) Kunjungan rumah (*Home visit*)
- b. Teknik pengawasan Pendidikan yang bersifat kelompok, meliputi:
 - 1) Rapat guru (*meeting*)
 - 2) Penataran (*Inservice training*)
 - 3) Demintrasi mengajar (*Demonstration teaching*)
 - 4) Buletin pengawasan
 - 5) Pertemuan orientasi guru baru.⁶⁵

D. Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepala Madrasah

Menurut kamus besar bahasa Indonesia kepala Madrasah yang terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “Madrasah”, kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedang Madrasah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Kata “pemimpin” dari rumusan diatas mengandung makna luas, yaitu: “kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu Madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Dalam praktek organisasi kata pemimpin, mengandung konotasi: “menggerakkan, mengarahkan membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan masih banyak lagi tentang pengertian pemimpin”. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala Madrasah.

Menurut Stoner dalam buku Azas-azas Manajemen yang ditulis oleh Muhammad Bukhori Dkk, mengemukakan

⁶⁴ Saiful Sagala, *Pengawasan dan Pengajaran*, (Bandung, Alfabeta, 2010), 210

⁶⁵ Sri Rahmi, *Kepala sekolah dan guru profesional....*, 124

bahwa: “kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya”. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut:

1. Pertama, kepemimpinan yang menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat suatu proses kepemimpinan dapat berjalan tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer tidak akan menjadi relevan.
 2. Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan kepada para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatankegiatan kepada pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara tidak langsung.
 3. Ketiga, selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin juga dapat mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.⁶⁶
- b. Tugas Kepala Madrasah
- Kepala Madrasah melaksanakan tugas kepemimpinan sebagai berikut:
1. menjabarkan visi ke dalam misi target mutu
 2. merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai.
 3. menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan Madrasah/madrasah
 4. membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu
 5. berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat

⁶⁶ Bukhori, Muhammad, *Menjadi guru Profesional*, (Jakarta: Erlangga, 2013) 34

6. menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik
7. melaksanakan dan merumuskan program pengawasan, serta memanfaatkan hasil pengawasan untuk meningkatkan kinerja Madrasah/madrasah
8. membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan Madrasah/madrasah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan
9. memantau kinerja guru pembimbing dalam melakukan pembimbingan
10. menyusun laporan hasil penilaian kinerja untuk disampaikan kepada Kepala Dinas Pendidikan dengan mempertimbangkan masukan dan saran dari pembimbing, pengawas Madrasah/ madrasah, dan memberikan salinan laporan tersebut kepada guru pemula.⁶⁷

c. Fungsi Kepala Madrasah

Ada 7 fungsi utama kepala Madrasah :

1. Kepala Madrasah sebagai educator (pendidik)

Kepala Madrasah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di Madrasahny tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

2. Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala Madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru.

⁶⁷ Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 45

3. Kepala Madrasah Sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar Madrasah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya.

4. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala Madrasah perlu melaksanakan kegiatan pengawasan, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil pengawasan ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala Madrasah mereka.

5. Kepala Madrasah Sebagai Leader (Pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan setidaknya mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala Madrasah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

6. Kepala Madrasah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan Madrasah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif. g. Kepala Madrasah Sebagai Motivator Sebagai motivator, kepala Madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.⁶⁸

E. Profesionalitas Guru

1. Pengertian Profesionalitas Guru

Istilah profesionalisme berasal dari profession. Dalam Kamus Inggris Indonesia, “profession berarti pekerjaan”.⁶⁹ Dalam buku yang ditulis oleh Kunandar yang berjudul Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan disebutkan pula bahwa profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni oleh seseorang. Profesi juga diartikan sebagai suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif. Jadi, profesi adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tertentu.⁷⁰

Suatu pekerjaan yang bersifat profesional memerlukan beberapa bidang ilmu yang secara sengaja harus dipelajari dan kemudian diaplikasikan bagi kepentingan umum. Atas dasar pengertian ini, ternyata pekerjaan profesional berbeda dengan pekerjaan lainnya karena suatu profesi memerlukan kemampuan dan keahlian khusus dalam melaksanakan profesinya.⁷¹

⁶⁸ Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 34

⁶⁹ John M. Echols, Hassan Shadili, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: PT. Gramedia, 1996), 449

⁷⁰ Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 45

⁷¹ Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT. Remaja

Kata profesional itu sendiri berasal dari kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti guru, dokter, hakim, dan sebagainya. Dengan kata lain, pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain. Dengan bertitik tolak pada pengertian ini, maka pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan yang maksimal.⁷²

“Profesionalisme” adalah sebutan yang mengacu kepada sikap mental dalam bentuk komitmen anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya. Seorang guru yang memiliki profesionalisme tinggi akan tercermin dalam sikap mental serta komitmennya terhadap perwujudan dalam peningkatan kualitas profesional melalui berbagai cara dan strategi.⁷³

Profesionalisme merujuk pada komitmen anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan terus menerus mengembangkan strategi yang digunakannya dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Kusnandar menyatakan bahwa profesionalisme merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang. Adapun Surya menyatakan bahwa profesionalisme merupakan istilah yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk senantiasa mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesionalnya.⁷⁴

Profesionalisme guru merupakan kondisi, arah, nilai, tujuan dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang berkaitan dengan

Rosdakarya, 2011), 14

⁷² Usman, M. Uzer, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2006), 14-15

⁷³ Suyanto, Asep Jihad, *Menjadi guru Profesional*, (Jakarta: Erlangga, 2013) 20-21

⁷⁴ Donni Juni Priansa, *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional*, (Bandung: CvPustaka Setia, 2017). 82

pekerjaan seseorang yang menjadi mata pencaharian. Sementara itu, guru yang profesional adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran.

2. Tugas dan Prinsip Guru Profesional

1. Tugas Guru Profesional

Secara umum tugas guru adalah mendidik.⁷⁵ Dalam operasionalisasinya, mendidik merupakan rangkaian proses belajar, memberikan dorongan, memuji, menghukum, memberi contoh, membiasakan dan sebagainya. Batasan ini memberi arti bahwa tugas guru bukan hanya sekedar mengajar sebagaimana pendapat orang. Di samping itu guru juga bertugas sebagai motivator dan fasilitator dalam proses pembelajaran, sehingga seluruh potensi peserta didik dapat teraktualisasi secara baik dan dinamis.⁷⁶

Peters dalam Nana Sudjana menyatakan bahwa terdapat tiga tugas dan tanggung jawab guru yaitu: a. Guru sebagai pengajar; b. Guru sebagai pembimbing; dan c. Guru sebagai administrator kelas.⁷⁷

Tugas seorang guru di dalam pendidikan islam dipandang sebagai sesuatu yang sangat mulia. Karena islam menempatkan orang-orang yang beriman dan berilmu pengetahuan lebih tinggi derajatnya bila dibanding dengan manusia lainnya yang tidak beriman dan berilmu pengetahuan.⁷⁸ Para guru hendaknya mengarahkan peserta didik untuk mengenal Allah SWT lebih dekat melalui seluruh ciptaannya. Para guru dituntut untuk dapat mensucikan jiwa peserta didiknya hanya dengan melalui jiwa-jiwa yang suci manusia akan dapat dekat dengan Khaliq-nya.⁷⁹

Guru profesional yaitu guru yang tahu mendalam tentang apa yang diajarkan, mampu mengajarkannya

⁷⁵ Ahmad D. Marmba, *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam* (Bandung: Al Ma'Arif, 1998) 73

⁷⁶ Hasan Langgulung, *Pendidikan Islam Menghadapi Abad ke-21* (Jakarta: Pustaka alHusna, 1988) hal.86-87

⁷⁷ Nana Sudjana, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar* (Cet. IX, Bandung: Sinar BaruAlgensindo, 2008) hal.15

⁷⁸ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Persfektif Islam*, 73

⁷⁹ Al-Rasyid dan Samsul Nisar, *Filsafat Pendidikan Islam* (Cet. II; Jakarta: Ciputat Press,2005) 40

secara efektif, efisien, dan berkepribadian mantap. Guru yang bermoral tinggi dan beriman, tingkahlakunya digerakkan oleh nilai-nilai luhur.⁸⁰

UU Sisdiknas No.20 Tahun 2003 disebutkan bahwa : Jabatan guru sebagai pendidik, merupakan jabatan profesional. Selanjutnya dikatakan guru merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran melalui hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama pada pendidik pada perguruan tinggi.⁸¹

Sanusi et.al mengajukan enam asumsi yang melandasi perlunya profesionalisme dalam pendidikan, yakni sebagai berikut :

1. Subjek pendidikan adalah manusia yang merupakan makhluk sosial oleh karena itu perlu ditanamkan norma-norma dan nilai-nilai moral yg baik.
2. Teori-teori pendidikan merupakan kerangka hipotesis dalam menjawab permasalahan pendidikan.
3. Untuk mengembangkan potensi yang dimiliki peserta didik.
4. Harus ada interaksi antara guru dan peserta didik, agar tujuan pendidikan yang diharapkan bisa tercapai.⁸²

2. Prinsip Profesional Guru

Persamaan yang paling esensi bahwa guru (pendidik) merupakan tenaga profesional. Pengertian profesional memang tidak dijelaskan lebih lanjut dalam UU Sisdiknas, dan oleh karena itu dalam Rancangan Undang-Undang, tentang Guru dan Dosen dijelaskan prinsip-prinsip profesionalisme.

Dalam undang-undang guru dan dosen

⁸⁰ Syafruddin Nurdin dan M. Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Cet. I; Jakarta: PT. Intermasa, 2002) 150

⁸¹ Republik Indonesia " Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003.(Cet.IV; Jakarta, Sinar Grafika Offset, 2007) .20

⁸² Udin Syaefudin Sauf, *Pengembangan Profesi Guru*(Cet. I; Bandung: CV.ALFABETA,2009) 99-100

ditetapkan dengan jelas Sembilan prinsip profesional (pasal 7 ayat 1), yaitu guru dan dosen : a) memiliki bakat, minat dan panggilan jiwa, dan idealisme; b) memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia; c) memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas; d) memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas; e) memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan; f) memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai prestasi kerja; g) memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat; h) memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan; i) khusus bagi guru harus memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.⁸³

Suryadi menyatakan bahwa untuk menjadi profesional seorang guru dituntut untuk memiliki lima hal yakni:

1. Guru mempunyai komitmen pada siswa dan proses pembelajaran.
2. Guru menguasai secara mendalam mata pelajaran yang diajarkannya.
3. Guru bertanggung jawab memantau hasil belajar melalui berbagai cara evaluasi.
4. Guru mampu berfikir sistematis. Guru sejatinya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.
5. Guru seyogianya merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.⁸⁴

3. Kompetensi Profesional Guru

Konsep profesional merupakan kemampuan penguasaan materi secara luas dan mendalam yang harus dimiliki oleh seorang guru, kompetensi profesional yaitu :

⁸³ Anwar Arifin, *Profil Baru Guru dan Dosen Indonesia* (Cet. II; Pustaka Indonesian, 2007) 44

⁸⁴ Syafruddin Nurdin dan M. Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum* (Cet. I; Jakarta: PT. Intermasa, 2002) 150

1. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampuh.
2. Menguasai standar kompetensi
3. Mengembangkan materi pembelajaran yang diampuh secara kreatif.
4. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Selain kompetensi profesional adapula beberapa kompetensi yang harus dikuasai oleh guru yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial.

Apabila guru memiliki keempat kompetesnsi di atas, maka guru tersebut telah memiliki hak profesional karena ia telah jelas memenuhi syarat – syarat berikut :

1. Mendapatkan pengakuan dan perlakuan hukum terhadap batas wewenang keguruan yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Memiliki kebebasan untuk mengambil langkah-langkah interaksi edukatif dalam batas tanggung jawabnya dan ikut serta dalam proses pengembangan pendidikan setempat.
3. Menikmati teknis kepemimpinan dan dukungan pengelolaan yang efektif dan efisien dalam rangka menjalankan tugas sehari-hari.
4. Menerima perlindungan dan penghargaan yang wajar terhadap usaha-usaha dan prestasi yang inovatif dalam bidang pengabdianya.
5. Menghayati kebebasan mengembangkan kompetensi profesionalismenya secara individual maupun secara institusional.⁸⁵

Guru yang profesional selalu berusaha semaksimal mungkin untuk mengembangkan diri dengan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi misalnya penguasaan berbagai media pembelajaran diantaranya internet dan sumber-sumber belajar lainnya.

⁸⁵ Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru* 22-24

4. Etika Kepribadian Guru (Kode Etik Guru)

Guru sebagai pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing dan mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (UU Nomor 14 tahun 2005).

Dilihat dari segi tugas dan tanggung jawab guru, maka pada hakikatnya tugas dan tanggung jawab yang diembangkannya adalah perwujudan dari amanah Allah SWT, amanah orang tua, bahkan amanah dari masyarakat dan pemerintah. Dengan demikian amanah yang diamanahkan kepadanya mutlak harus dipertanggung jawabkan.

Karena pentingnya tugas dan tanggung jawab yang diamanahkan kepada guru dalam mengantarkan peserta didiknya agar berhasil sebagaimana yang diharapkan, maka guru perlu memiliki etika kepribadian atau kode etik antara lain:

a. Ilmu

Ijasa bukan semata-mata secarik kertas, tetapi sebagai bukti bahwa pemiliknya telah memiliki ilmu pengetahuan dan kesanggupan tertentu yang diperlukannya untuk suatu jabatan. Guru juga harus mempunyai ijasa agar diperbolehkan mengajar. Kecuali dalam keadaan darurat, misalnya jumlah anak didik semakin meningkat, sedangkan jumlah guru jauh dari mencukupi, maka terpaksa menopang yang sementara, yakni menerima guru yang belum berijazah. Karena semakin tinggi pendidikan guru makin baik pendidikan dan pada gilirannya makin tinggi pula derajat guru dimata masyarakat.

b. Sehat Jasmani

Kesehatan jasmani kerap kali dijadikan salah-satu syarat bagi mereka yang melamar untuk menjadi guru. Guru yang berpenyakit menular, misalnya sangat membahayakan kesehatan anak-anak disamping itu, guru yang berpenyakit tidak akan bergairah mengajar. Kesehatan fisik (jasmani) sangat penting bagi seseorang terlebih lagi bagi seorang pemimpin termasuk guru. Mengingat bahwa tugasnya memerlukan kerja fisik.

Pentingnya kesehatan jasmani bagi guru karena

sangat mempengaruhi semangat kerja. Guru yang sakit-sakitan kerap kali terpaksa absen dan tentunya merugikan anak didik.

c. Berkelakuan Baik

Budi pekerti guru sangat penting dalam pendidikan watak anak didik, guru harus menjadi model teladan, karena anak-anak bersifat suka meniru. Diantara tujuan pendidikan yaitu membentuk akhlak yang mulia pada diri pribadi anak didik dan ini bisa dilakukan apabila pribadi guru berakhlak mulia pula.

Guru yang tidak berakhlak mulia tidak mungkin dipercaya untuk mendidik. Yang dimaksud akhlak mulia dalam pendidikan islam adalah akhlak yang sesuai dengan ajaran islam, seperti yang dicontohkan oleh pendidik utama Nabi Muhammad Saw. Diantara akhlak mulia guru tersebut adalah mencintai jabatannya sebagai guru, bersikap adil pada semua peserta didiknya, berlaku sabar dan tenang, berwibawa, gembira, bersifat manusiawi, bekerjasama dengan guru-guru lain, masyarakat, terutama orang tua anak didik.

Di Indonesia, untuk menjadi guru diatur dalam beberapa persyaratan, yakni berijazah, profesional, sehat jasmani dan rohani, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berkepribadian luhur, bertanggung jawab dan berjiwa nasional, persyaratan bagi seorang guru lebih lengkap lagi diatur dalam Undang-undang Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen.⁸⁶

5. Tanggung Jawab dan Kinerja Guru Profesional

a. Tanggung Jawab Guru Profesional

Guru memegang peranan penting terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Walaupun perkembangan teknologi berkembang pesat dan sering kali dijadikan perantara atau media pembelajaran namun peran guru sulit digantikan dan tetap mendominasi.

Setidaknya ada enam tugas dan tanggung jawab guru dalam mengembangkan profesinya, yakni :

1. Guru bertugas sebagai pengajar.

Guru sebagai pengajar lebih

⁸⁶ Abd. Rahman Getteng, *Menuju Guru Profesional dan Ber-etika*, 56-59

menekankan kepada tugas dalam merencanakan dan melaksanakan pengajaran.

2. Guru bertanggung jawab sebagai pembimbing.

Tugas dan tanggung jawab guru sebagai pembimbing memberi tekanan kepada tugas, memberikan bantuan kepada siswa dalam memecahkan masalah yang dihadapinya.

3. Guru bertugas sebagai administrator.

Tugas guru sebagai administrator kelas pada hakikatnya merupakan jalinan antara ketatalaksanaan bidang pengajaran dan ketatalaksanaan pada umumnya.

4. Guru bertugas sebagai pengembang kurikulum.

Tanggung jawab guru dalam hal ini adalah berusaha untuk mempertahankan apa yang sudah ada serta mengadakan penyempurnaan praktik pengajaran agar hasil belajar siswa dapat ditingkatkan.

5. Guru bertanggung jawab untuk mengembangkan profesi.

Tanggung jawab mengembangkan profesi pada dasarnya ialah tuntutan dan panggilan untuk selalu mencintai, menghargai, menjaga, meningkatkan tugas dan tanggung jawab profesinya.

6. Guru bertugas untuk membina hubungan dengan masyarakat

Tanggung jawab dalam membina hubungan dengan masyarakat berarti guru harus dapat berperan menempatkan Madrasah sebagai pembaharu masyarakat, untuk itu guru dituntut untuk dapat menumbuhkan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan pendidikan dan pengajaran di Madrasah.⁸⁷

Guru profesional memiliki tanggung jawab pribadi, sosial, intelektual, moral dan spiritual. Tangung jawab pribadi yang mandiri yang mampu memahami dirinya, mengelola dirinya, mengendalikan dirinya, dan menghargai serta mengembangkan dirinya. Tanggung jawab sosial diwujudkan

⁸⁷ Syafuruddin Nuridin dan Basyiruddin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, 133

melalui kompetensi guru dalam memahami dirinya sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan sosial serta memiliki kemampuan interaktif yang efektif.

Tanggung jawab intelektual diwujudkan melalui penguasaan berbagai perangkat pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menunjang tugas-tugasnya. Tanggung jawab spiritual dan moral diwujudkan melalui penampilan guru sebagai makhluk beragama yang perilakunya yang senantiasa tidak menyimpang dari norma-norma agama dan moral.⁸⁸

a. Kinerja Guru Profesional

Kinerja adalah pengalih bahasaan dari kata Inggris *performance* yang berarti prestasi, pertunjukan dan pelaksanaan tugas.⁸⁹ Dalam kamus umum bahasa Indonesia dikatakan kinerja bermakna sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja.⁹⁰ Prestasi kerja yang dimaksud di sini adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang didasarkan atas kecakapan, usaha dan kesempatan.⁹¹

Untuk mencapai hal tersebut, sering kali kinerja guru dihadapkan pada berbagai hambatan atau kendala sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang kurang efektif. Dengan kata lain, standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan, menurut Ivancevich, patokan tersebut meliputi :

- 1) Hasil, mengacu pada *output* utama organisasi.
- 2) Efisiensi, mengacu pada penggunaan sumberdaya langka oleh organisasi.
- 3) Kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan

⁸⁸ Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) Dan Sukses dalam Sertifikasi Guru* (Cet. VII; Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2011) 47-48

⁸⁹ Achmad S Ruky, *Sistem Manajemen Kerja* (Cet. II; Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002) 14.

⁹⁰ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Cet. III; Jakarta: Balai Pustaka, 2002) 503.

⁹¹ Melayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* (Cet. I; Jakarta, Bumi Aksara, 1996) 152.

pegawai atau anggota.

- 4) Keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Berkenaan dengan standar kinerja guru, Piet A. Sahertian menjelaskan bahwa, standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti :

- 1) Bekerja dengan siswa secara individual
- 2) Persiapan dan perencanaan pembelajaran
- 3) Pendayagunaan media pembelajaran
- 4) Melibatkan peserta didik dalam berbagai pengalaman belajar
- 5) Kepemimpinan yang aktif dari guru.⁹²

Keterampilan mengajar adalah sejumlah kompetensi guru yang menampilkan kinerjanya secara profesional. Keterampilan ini menunjukkan bagaimana guru memperlihatkan perilakunya selama interaksi belajar mengajar berlangsung.

Soedijarto mengemukakan kemampuan profesional guru meliputi :

- (1) Merancang dan merencanakan program pembelajaran.
- (2) Mengembangkan program pembelajaran
- (3) Mengelola pelaksanaan program pembelajaran
- (4) Menilai proses dan hasil pembelajaran
- (5) Mengdiagnosa.

Ada dua hal yang menjadi ciri dasar profesionalitas yaitu kemampuan atau kewenangan formal dan keahlian praktik, profesionalitas dalam bidang pendidikan memerlukan dipenuhinya syarat pendidikan, keilmuan, teknologi, dan art sampai mencapai tingkat tertentu secara terintegrasi sehingga memenuhi standar.

Dengan profesional guru maka guru masa depan tidak tampil lagi sebagai pengajar, tetapi tampil sebagai pelatih, pembimbing, motivator, dan manajer. Sebagai pelatih ia tampil memberikan sesuatu yang terbaik untuk dicontohi atau diteladani oleh peserta didiknya, sebab guru itu teladan. Sebagai pembimbing

⁹² Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru* 51-52

ia tampil sebagai sahabat peserta didiknya, sehingga peserta didik merasa dekat kepada gurunya. Sebagai motivator, ia tampil memberi motivasi kepada peserta didiknya melakukan berbagai inovasi, sehingga dapat bersaing secara global tanpa mengabaikan nilai moral atau nilai agama. Sebagai manajer, ia tampil memberi arahan, tuntunan kepada peserta didiknya, agar terampil mengambil inisiatif mengeluarkan ide-ide yang terbaik dan bertanggung jawab.⁹³

Dari beberapa uraian di atas dapat dipahami bahwa menjadi guruprofesional itu harus siap dalam berbagai aspek, baik jasmani maupun rohani. Cinta pada profesinya, selalu mengikuti perkembangan zaman. Pendidikan yangberkualitas sangat ditentukan oleh guru yang berkualitas. Guru yang berkualitas akan melahirkan generasi yang berkualitas, cakap terampil dan berakhlak mulia.⁹⁴

Namun perlu dipahami bahwa untuk meraih gelar guru profesional tidaklah mudah sebagaimana yang dibayangkan orang, membutuhkan pengorbanan yang tinggi, baik materi maupun inmaterial, mengapa demikian? karena membutuhkan kemampuan yang tinggi dan motivasi kerja yang tinggi, tanpa kemampuan yang tinggi dan motivasi yang tinggi tidak akan tercapai.⁹⁵

Model Pengembangan Profesionalisme Guru

Pengembangan adalah suatu Tindakan, proses, hasil atau pernyataan kearah yang lebih baik. Makna yang terkandung dalam kalimat “ke arah yang lebih baik” adalah kemajuan, peningkatan, pembinaan, pertumbuhan. Sedangkan Warren G. Bennis dalam sutarto membatasi pengembangan sebagai berikut:

*“Development is a response to change, a conplax education strategi intended to change the beliefs, attitude, values and structure so that they can be better adapt to new technology, market and challenge and dizzying rate of change itself”*⁹⁶

⁹³ Syahrudin Usman, *Menuju Guru Profesional Suatu Tantangan*, .47-48

⁹⁴ Syahrudin Usman, *Menuju Guru Profesional Suatu Tantangan*, 44

⁹⁵ Syahrudin Usman, *Menuju Guru Profesional Suatu Tantangan*, 47

⁹⁶ Sri Rahmi, *Kepala sekolah dan guru profesional*, Editor Zainal Abidin, Edisi Pertama Cet 1, (Aceh: Naskah Aceh (NASA) & Pascasarjana UIN Ar-

Pengembangan profesionalisme guru adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh guru dalam rangka pengamalan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka meningkatkan mutu proses belajar mengajar dan menghasilkan suatu yang bermanfaat bagi dunia Pendidikan. Namun demikian, disadari akan terasa sulit tercapainya tanpa adanya sistem manajemen yang baik, lebih-lebih lagi dengan kompleksnya persoalan yang muncul.⁹⁷

Bellaca, menambahkan bahwa pengembangan profesional guru merupakan upaya untuk membekali guru dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat mengarahkan guru itu untuk mengubah kualitas praktik pembelajaran yang dilakukan.⁹⁸

Gordon menyebutkan ada enam alasan yang menyebabkan pengembangan profesionalisme guru perlu dilaksanakan yakni sebagai berikut:

- a) Pengembangan profesional di perlukan untuk menghindarkan dari dampak negatif kegagalan dan memfasilitasi pembagian peran dengan pemerintah untuk mengembangkan visi umum sebaik keterampilan untuk berbagai pembuatan keputusan, perencanaan, manajemen konflik, dan pengumpulan data base.
- b) Pengembangan profesional diperlukan oleh pemimpin madrasah untuk membantu mereka mengembangkan komunikasi, kepercayaan, kolaborasi, pemecahan masalah, dan penyediaan keterampilan yang dibutuhkan untuk transformasi kepemimpinan.
- c) Pengembangan profesional dibutuhkan oleh guru untuk dapat memahami secara baik bagaimana peserta didik belajar, melibatkan analisis kritis terhadap pengajaran yang mereka lakukan, membuat pengajaran yang mereka lakukan lebih terpusat pada peserta didik dan lebih bermakna sehingga mereka dapat

Raniry, 2018). 86

⁹⁷ Sri Rahmi, *Kepala sekolah dan guru profesional...*, 88

⁹⁸ Sumardi, *Pengembangan Profesionalisme guru berbasis MGMP*, (Yogyakarta: CVBudi Utama, 2016) 43

menjadikan peserta didik sebagai partisipan aktif, pemikir kritis, dan menjadi pembelajaran sepanjang hayat.

- d) Pengembangan profesional dibutuhkan untuk mendorong kolegalitas atau kesejawatan dan dialog profesional, untuk mengembangkan tujuan pengajaran secara umum, dan memfasilitasi kerja sama dalam perencanaan, percobaan, dan mengkritik praktik pengajaran.⁹⁹
- e) Pengembangan profesional guru dapat membantu pendidik untuk mengidentifikasi dan mengkritisi aspek-aspek budaya madrasah yang tidak konsisten, dengan pemikiran tentang kedudukan peserta didik sebagai pembelajaran sepanjang hayat dan dapat membimbing perubahan kurikulum maupun budaya madrasah, pengajaran dan penilaian peserta didik.
- f) Pengembangan profesional membantu mentransformasikan ke dalam keadaan yang disebut sebagai masyarakat pembelajar, budaya adaptasi, dan penemuan percobaan yang berkelanjutan.

Adapun menurut Sri Rahmi bentuk-bentuk pengembangan profesionalisme guru adalah sebagai berikut:

a) Rekrutmen Guru

Rekrutmen merupakan satu aktivitas manajemen untuk mendapat seseorang atau lebih sebagai calon pegawai yang betul-betul potensial untuk menduduki posisi tertentu atau melaksanakan tugas tertentu di sebuah instansi. Adapun beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam perencanaan ataupun pelaksanaan rekrutmen guru, tak terkecuali rekrutmen guru di madrasah/madrasah, yaitu:

- 1) Rekrutmen guru harus dirancang secara matang

⁹⁹ Istiqomah, Mohammad sultan, *Sukses uji kompetensi guru*, (Jakarta: Dunia Cerdas,2013), 10

- 2) Rekrutmen guru harus dilakukan secara objektif
 - 3) Rekrutmen guru harus profesional baik secara komprehensif serta aspek keterampilan teknis dalam mengelola proses pembelajaran.
- b) Pendidikan dan pelatihan
- Pendidikan dan pelatihan merupakan unsur-unsur utama dalam proses pengembangan profesionalisme guru. Hal ini juga merupakan upaya-upaya yang dilakukan madrasah/madrasah di dalam meningkatkan profesionalisme sumber daya guru yang dimiliki. Adapun kegiatan dalam pengembangan profesionalisme guru melalui Pendidikan dan pelatihan antara lain: Pertemuan ilmiah, Seminar, Lokakarya, Penataran
- c) Monitoring
- Monitoring merupakan upaya pengumpulan informasi tentang kenyataan program dalam rangka membantu mengelola program untuk menjawab segala pertanyaan yang berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan hasil program. Terkait dengan pengembangan profesionalisme guru, maka monitoring berperan untuk mengetahui sejauhmana guru telah mengembangkan profesinya. Pelaksanaan monitoring dilakukan dengan dua cara, yaitu:
- a. Internal monitoring, berfungsi sebagai pembinaan dan evaluasi diri.
 - b. Eksternal monitoring, berfungsi sebagai pengawasan dan menjamin akuntabilitas program.
- d) Pengawasan
- Pengawasan merupakan salah satu proses pemberian layanan bantuan profesional, yang biasanya dilakukan oleh kepala madrasah/madrasah kepada guru terkait dengan tugas-tugas pembelajaran. Dalam lingkungan madrasah/madrasah pengawasan mempunyai fungsi untuk pengembangan, motivasi dan kontrol di antaranya:

- a. Menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis yang diciptakan dalam bentuk terbuka, kesetiakawanan dan informal.
 - b. Berkesinambungan. Artinya bahwa pengawasan salah satu program yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan Pendidikan yang terus berkembang.
 - c. Demokratis, artinya bahwa supervisor tidak boleh mendominasi dalam melaksanakan pengawasan, melainkan harus secara aktif melibatkan guru yang dibinanya.
 - d. Komprehensif. Program pengawasan yang harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan program Pendidikan.
 - e. Konstruktif, artinya pengawasan dalam suatu proses kegiatan penilaian terhadap kinerja guru dalam melaksanakan tugas, bertujuan untuk mengetahui aspek-aspek yang perlu dikembangkan.
 - f. Objektif, artinya pengawasan objektif dalam Menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi keberhasilan program pengawasan Pendidikan.
- e) Sertifikasi

Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik kepada guru dan dosen. Sertifikat pendidik diberikan Ketika seseorang telah mengikuti uji kompetensi dan dinyatakan lulus. Sertifikasi guru merupakan pemenuhan kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi profesionalisme. Oleh karena itu, proses sertifikasi dianggap sebagai bagian esensial dalam upaya memperoleh sertifikat kompetensi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Beberapa kompetensi yang dinilai, yaitu: Kompetensi pedagogic, Kompetensi kepribadian, Kompetensi sosial, Kompetensi profesional.¹⁰⁰

F. Pola Pengawasan

Pola berasal dari bahasa Inggris pattern, yang bermakna

¹⁰⁰ Sri Rahmi, *Kepala sekolah dan guru profesional...*, 88-99

bentuk atau kerangka sebuah konsep, atau pola. Pola biasanya diartikan sebagai kerangka konseptual yang digunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melakukan suatu kegiatan.¹⁰¹ Harjanto mengartikan Pola sebagai kerangka konseptual yang digunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melakukan suatu kegiatan. Dalam pengertian lain “Pola” juga diartikan sebagai barang atau benda tiruan dari benda sesungguhnya. Misalnya, “globe” merupakan bentuk bumi. Dalam uraian selanjutnya “Pola” digunakan untuk menunjukkan pengertian pertama sebagai kerangka proses pemikiran. Sedangkan “Pola dasar” dipakai untuk menunjukan Pola yang “generik” yang berarti umum dan mendasar yang dijadikan titik tolak pengembangan Pola lanjut dalam artian lebih rumit dan dalam artian lebih baru.¹⁰² Yang dimaksud dengan Pola adalah suatu pola, contoh: acuan dari pengawasan yang diterapkan. Dalam pengawasan pendidikan yang diterapkan terdapat beberapa Pola pengawasan yaitu:¹⁰³

1. Pola konvensional

Pola konvensional merupakan Pola pengawasan yang berada di zaman feodalisme. Pola ini mencerminkan kondisi masyarakat yang masih feodal, di mana saat itu kekuasaan bersifat otoriter dan feodal. Dengan kondisi masyarakat yang demikian gaya kepemimpinan yang berlaku adalah otoritarianisme yang berpengaruh ke dalam sistem manajemen pendidikan. Dimasa itu pemimpin cenderung untuk mencari-cari kesalahan. Sehingga dalam pengawasan pun yang lebih dominan adalah pencarian kesalahan.¹⁰⁴ Perilaku memata-matai seperti ini disebut snoopervision, sering disebut juga pengawasan yang korektif.¹⁰⁵

Dengan demikian dapat diartikan bahwa Pola pengawasan konvensional ini cenderung lebih mencari-

¹⁰¹ Imam Machali dan Ara Hidayat, *Education Management (Teori dan Praktik Pengelolaan Madrasah dan Madrasah Aliyah di Indonesia)*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2016), 131

¹⁰² Lantip Diat Prasajo dan Sidiyono, *Pengawasan Pendidikan*, (Jogjakarta:Grava Media, 2011), 88-90

¹⁰³ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Pengawasan Pendidikan*,... 34

¹⁰⁴ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan Tinjauan Teori Dan Praktik*,... 55

¹⁰⁵ Luluk Nur Mufidah, *Pengawasan Pendidikan, Cet, 1*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 29

cari kesalahan dan menemukan kesalahan bahkan berkesan memata-matai para guru yang akan dipengawasan sehingga para guru merasa tidak puas dengan kehadiran supervisor bahkan bersikap masa bodoh dan menentang.

2. Pola pengawasan yang bersifat ilmiah

Pengawasan ilmiah sebagai sebuah Pola dalam pengawasan pendidikan yang digunakan oleh supervisor untuk menjaring informasi atau data dan menilai kinerja kepala Madrasah Aliyah dan guru dengan menyebar angket. Pola pengawasan ilmiah pada pelaksanaannya, supervisor menyebarkan angket kepada para siswa dan kepada para guru sejawat. Setelah angket itu diisi atau dijawab oleh siswa atau guru sejawat, ditarik lagi dan dikumpulkan lalu diolah, dan analisis hingga pada akhirnya hasilnya dijadikan sebagai bahan penilaian supervisor kepada kinerja kepala Madrasah Aliyah, guru dan staf Madrasah Aliyah dengan kata lain bila kinerja kepala Madrasah Aliyah dan guru kurang baik, supervisor segera mengambil langkah-langkah logis dan rasional untuk memberikan pencerahan kepada mereka agar mau memperbaiki kinerjanya.¹⁰⁶ Pengawasan yang bersifat ilmiah memiliki ciri-ciri sebagai berikut:¹⁰⁷ Dilaksanakan secara berencana dan kontinu, sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu, Menggunakan instrumen pengumpulan data, ada data yang objektif yang diperoleh dari keadaan yang riil.

Oleh karena itu, supaya supervisor memperoleh gambaran objektif, perlu perencanaan, persiapan matang, taat prosedur, sistematis, menggunakan instrumen pengumpulan data dan alat penilaian yang tepat berupa angket, dan mengusahakan informasi atau data yang diperoleh supervisor itu riil adanya.

3. Pola pengawasan klinis

Pola pengawasan klinis adalah proses pembinaan dikembangkan oleh Goldhammer dan Cogan pada akhir 1960-an. Pola ini menggunakan pendekatan kolaboratif

¹⁰⁶ Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Pengawasan Pendidikan: Trobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Madrasah dan Guru*, (Jojakarta: Ar-Ruzz Media, 2009), 96

¹⁰⁷ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Pengawasan Pendidikan; Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia,...* 36

antara supervisor dengan guru untuk secara konstruktif dan berkesinambungan meningkatkan pembelajaran.¹⁰⁸

Pengawasan klinis adalah bentuk pengawasan yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara rasional.¹⁰⁹

Pengawasan klinis sebagai suatu sistem instruksional yang menggambarkan perilaku supervisor yang berhubungan secara langsung dengan guru atau kelompok guru untuk memberikan dukungan, membantu dan melayani guru untuk meningkatkan hasil kerja guru dalam mendidik para siswa.¹¹⁰

Dengan demikian pengawasan klinis merupakan proses bimbingan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian yang dilakukan oleh supervisor dan guru, dalam proses pembelajaran berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan obyektif untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan pendidikan.

4. Pola pengawasan artistik

Mengajar adalah suatu pengetahuan (knowledge), mengajar itu suatu keterampilan (skill), sedangkan mengajarnya adalah suatu kiat (art). Sejalan dengan tugas mengajar pengawasan juga sebagai kegiatan mendidik dapat dikatakan bahwa pengawasan adalah suatu pengetahuan, suatu keterampilan dan juga suatu kiat.¹¹¹ Supervisor yang mengembangkan Pola artistik akan menampak dirinya dengan relasi dengan guru-guru yang dibimbing demikian baiknya sehingga para guru merasa di terima. Adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha maju. Sikap seperti mau belajar mendengarkan orang lain dengan problema-problema yang dikemukakan, menerima orang lain sebagaimana adanya, sehingga orang dapat menjadi

¹⁰⁸ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan Tinjauan Teori Dan Praktik*,... 58

¹⁰⁹ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Pengawasan Pendidikan*,... .
36

¹¹⁰ Syaiful Sagala, *Pengawasan Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Cet.2, (Bandung: Alfabeta, 2010), 194

¹¹¹ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Pengawasan Pendidikan*,... .
42

dirinya sendiri.¹¹² Kata kunci dalam pengawasan pengajaran bukanlah pengawasan, namun bantuan kepada guru untuk meningkatkan pembelajaran.¹¹³

Dalam pelaksanaan pengawasan karakteristik guru yang dihadapi oleh supervisor pasti berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari sisi usia dan kematangan, pengalaman kerja, motivasi maupun kemampuan guru. Karena itu, supervisor harus menerapkan Pola pendekatan yang sesuai dengan karakteristik guru yang dihadapinya. Apabila Pola pendekatan yang digunakan tidak sesuai, maka kegiatan pengawasan kemungkinan tidak akan berjalan dengan efektif.



¹¹² Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Pengawasan Pendidikan*,...
. 43

¹¹³ Peter F. Oliva, *Pengawasanon for Today's School*, (New York: Longman, 1984), . 9