

BAB II

KONSEP PELAKSANAAN SUPERVISI AKADEMIK KEPALA MTS DI KUDUS

A. Konsep Pelaksanaan/Implementasi

1. Pengertian Implementasi

Konsep implementasi semakin marak dibicarakan seiring dengan banyaknya pakar yang memberikan kontribusi pemikiran tentang implementasi kebijakan sebagai salah satu tahap dari proses kebijakan. Wahab dan beberapa penulis menempatkan tahap implementasi kebijakan pada posisi yang berbeda, namun pada prinsipnya setiap kebijakan publik selalu ditindaklanjuti dengan implementasi kebijakan.¹

Implementasi dianggap sebagai wujud utama dan tahap yang sangat menentukan dalam proses kebijakan.² Pandangan tersebut dikuatkan dengan pernyataan Edwards III bahwa tanpa implementasi yang efektif keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Implementasi kebijakan merupakan aktivitas yang terlihat setelah dikeluarkan pengarahannya yang sah dari suatu kebijakan yang meliputi upaya

¹ Akib, Haedar dan Antonius Tarigan. "Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan: Perspektif, Model dan Kriteria Pengukurannya," *Jurnal Baca*, Volume 1 Agustus 2008, Universitas Pepabari Makassar, 2008, hlm 117.

² Ripley, Rendal B. and Grace A. Franklin, *Policy Implementation and Bureaucracy*, second edition, the Dorsey Press, Chicago-Illionis, 1986, hlm 15

mengelola *input* untuk menghasilkan *output* atau *outcomes* bagi masyarakat.³

Menurut Purwanto dan Sulistyastuti, “implementasi intinya adalah kegiatan untuk mendistribusikan keluaran kebijakan (*to deliver policy output*) yang dilakukan oleh para implementor kepada kelompok sasaran (*target group*) sebagai upaya untuk mewujudkan kebijakan”.⁴

Menurut Agustino, “implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri”.⁵

Ripley dan Franklin (dalam Winarno) menyatakan bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*). Implementasi mencakup tindakan-tindakan oleh sebagai aktor, khususnya para birokrat yang dimaksudkan untuk membuat program berjalan.⁶

Grindle (dalam Winarno), memberikan pandangannya tentang implementasi dengan mengatakan bahwa secara umum, tugas implementasi adalah membentuk suatu kaitan (*linkage*) yang memudahkan

³ Edward III, George C (edited), *Public Policy Implementing*, Jai Press Inc, London-England. Goggin, Malcolm L *et al.* 1990, hlm 1.

⁴ Purwanto dan Sulistyastuti, *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan*, Bumi Aksara Jakarta, 1991, hlm 21.

⁵ Agostiono, *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn*, <http://kertyawitaradya.wordpress.com>, diakses 5 September 2010, hlm 139.

⁶ Ripley, Rendal B. and Grace A. Franklin. *Policy Implementation and Bureaucracy*, second edition, the Dorsey Press, Chicago-Illionis, 1986, hlm 148.

tujuan-tujuan kebijakan bisa direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan pemerintah.

Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier menjelaskan makna implementasi, “Pelaksanaan keputusan kebijaksanaan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan atau mengatur proses implementasinya”.⁷

Kesulitan dalam proses implementasi kebijakan dapat kita lihat dari pernyataan seorang ahli studi kebijakan Eugne Bardach melukiskan kerumitan dalam proses implementasi menyatakan pernyataan sebagai berikut : “Adalah cukup untuk membuat sebuah program dan kebijakan umum yang kelihatannya bagus diatas kertas. Lebih sulit lagi merumuskannya dalam kata-kata dan slogan-slogan yang kedengarannya mengenakan bagi telinga pemimpin dan para pemilih yang mendengarkannya. dan lebih sulit lagi untuk melaksanakannya dalam bentuk cara yang memuaskan semua orang termasuk mereka anggap klien”.⁸

⁷ Mazmanian, Daniel A and Paul A. Sabatier. *Implementation and Public Policy*, Scott Foresman and Company, USA, 1983, hlm 139.

⁸ *Ibid.* hlm 141.

Dari berbagai definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa implementasi adalah serangkaian tindakan yang dilakukan oleh berbagai aktor pelaksana kebijakan dengan sarana-sarana pendukung berdasarkan aturan-aturan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Teori-Teori Implementasi

Ada beberapa teori implementasi di antaranya:

a. Model Implementasi oleh Goerge C. Edward III

Model implementasi kebijakan yang berspektif *top down* yang dikembangkan oleh George C. Edward III. Edward III menamakan model implementasi kebijakan publiknya dengan *Direct and Indirect Impact on Implementation*. Dalam pendekatan teori ini terdapat empat variabel yang mempengaruhi keberhasilan implemementasi suatu kebijakan, yaitu : 1. Komunikasi; 2. Sumberdaya; 3. Disposisi; dan 4. Struktur birokrasi.⁹

1) Komunikasi

Variabel pertama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan menurut Goerge C. Edward III (dalam Agustino), adalah komunikasi. Komunikasi, menurutnya sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif terjadi

⁹ Edward III, George C (edited), *Public Policy Implementing*, Jai Press Inc, London-England. Goggin, Malcolm L *et al.* 1990, hlm 149-154.

apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan.¹⁰

Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan dapat berjalan apabila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implemementasi harus ditansmisikan (atau dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikan pun harus tepat, akurat, dan konsisten. Komunikasi (atau pentransmisian informasi) diperlukan agar para pembuat keputusan dan para implementor akan semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan dalam masyarakat.

Terdapat tiga indikator yang dapat dipakai dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi yaitu : a) Transmisi; penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali yang terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah adanya salah pengertian(*misscommunication*). b) Kejelasan; komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan (*street-level-bureuarats*)haruslah jelas dan tidak membingungkan (tidak ambigu/mendua) ketidakjelasan pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implemementasi, pada tataran tertentu, para

¹⁰ *Ibid.* hlm 142.

pelaksana membutuhkan fleksibilitas dalam melaksanakan kebijakan. Tetapi pada tataran yang lain hal tersebut justru akan menyelewengkan tujuan yang hendak dicapai oleh kebijakan yang telah ditetapkan. c) Konsistensi; perintah yang diberikan dalam melaksanakan suatu komunikasi haruslah konsisten dan jelas untuk diterapkan atau dijalankan. Karena jika perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan.¹¹

2) Sumber daya

Variabel kedua yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan adalah sumber daya. Sumber daya merupakan hal penting lainnya dalam mengimplementasikan kebijakan, menurut Goerge C.Edward III (dalam Agustino),¹²

Indikator sumber daya terdiri dari beberapa elemen, yaitu :

a) Staf; sumberdaya utama dalam implementasi kebijakan dalah staf. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai, ataupun tidak kompeten dibidangnya. Penambahan jumlah staf dan implementor saja tidak cukup, tetapi diperlukan juga kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan (kompeten dan kapabel) dalam mengimplementasikan

¹¹ *Ibid.* hlm 142.

¹² *Ibid.* hlm 143.

kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri. b) Informasi; dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk, yaitu pertama informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Implementor harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan saat mereka diberi perintah. Kedua, informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Implementer harus mengetahui apakah orang yang terlibat di dalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum. c) Wewenang; pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Ketika wewenang nihil, maka kekuatan para implementor dimata publik tidak terlegitimasi, sehingga dapat menggagalkan proses implementasi kebijakan. Tetapi dalam konteks yang lain, ketika wewenang formal tersebut ada, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektivitas kewenangan. Disatu pihak, efektivitas akan menyusut manakala wewenang diselewengkan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri atau demi kepentingan kelompoknya. d) Fasilitas; fasilitas fisik juga merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin memiliki staf yang mencukupi, mengerti

apa yang harus dilakukan dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.¹³

3) Disposisi

Variabel ketiga yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan adalah disposisi. Hal-hal penting yang perlu dicermati pada variabel disposisi, menurut Goerge C. Edward III (dalam Agustino), adalah : a. Pengangkatan birokrat; disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan apabila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi. Karena itu, pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan. b. Insentif; Edward menyatakan bahwa salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif. Oleh karena itu, pada umumnya orang bertindak menurut kepentingan mereka sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat

¹³ *Ibid.* hlm 143.

para pelaksana kebijakan melaksanakan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi(*self interest*) atau organisasi.¹⁴

4) Struktur birokrasi

Menurut Edward III, yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan publik adalah struktur birokrasi. Walaupun sumber daya untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, atau para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat dilaksanakan atau direalisasikan karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi. Kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerjasama banyak orang, ketika stuktur birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang tersedia, maka hal ini akan menyebabkan sumber daya-sumber daya menjadi tidak efektif dan menghambat jalannya kebijakan. Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik.¹⁵

Dua karakteristik, menurut Edward III, yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi/organisasi kearah yang lebih baik, yaitu dengan melakukan : a) *Standar Operating*

¹⁴ Agostiono, *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn*, Rajawali Press, Jakarta, 2010, hlm 154.

¹⁵ *Ibid.*, hlm 155.

Prosedures (SOPs); adalah suatu kegiatan rutin yang memungkinkan para pegawai (atau pelaksana kebijakan/administrator/birokrat) untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya setiap hari sesuai dengan standar yang ditetapkan atau standar minimum yang dibutuhkan dan

b) Fragmentasi; adalah upaya penyebaran tanggungjawab kegiatan-kegiatan atau aktivitas-aktivitas pegawai diantara beberapa unit kerja.¹⁶

b. Model Donald Van Metter dan Carl Van Horn

Enam variabel menurut Van Metter dan Van Horn, yang mempengaruhi kinerja kebijakan yaitu :¹⁷

1) Ukuran dan Tujuan Kebijakan.

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur keberhasilannya jika dan hanya jika ukuran dan tujuan dari kebijakan memang realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan.

2) Sumberdaya

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia

3) Karakteristik Agen Pelaksana

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi

¹⁶ *Ibid.*, hlm 156

¹⁷ *Ibid.*, hlm 157

formal dan organisasi informal yang akan terlibat pengimplementasian kebijakan (publik) akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta sesuai dengan para agen pelaksananya. Selain itu, cakupan atau luas wilayah implementasi kebijakan perlu juga diperhitungkan manakala hendak menentukan agen pelaksana. Semakin luas cakupan implementasi kebijakan, maka seharusnya semakin besar pula agen yang dilibatkan.

4) Sikap/Kecenderungan (*Disposition*) para pelaksana.

Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana akan sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi oleh karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi orang-orang yang terkait langsung terhadap kebijakan yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang mereka rasakan.

5) Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Pelaksana.

Koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan publik. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka asumsinya kesalahan-kesalahan akan sangat kecil untuk terjadi dan begitu pula sebaliknya.

6) Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik.

Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi publik dalam persepektif yang ditawarkan oleh Van

Metter dan Van Horn adalah sejauh mana lingkungan *eksternal* turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi penyebab dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Oleh karena itu, upaya untuk mengimplementasikan kebijakan harus pula memperhatikan kekondusifan kondisi lingkungan *eksternal*.

c. Model Ripley dan Franklin

Dalam buku yang berjudul *Policy Implementasi and Bureacracy*, Randall B. Ripley and Grace A. Franklin, menulis tentang *three conceptions relating to successful implementation* sambil menyatakan : “*the notion of success in implementation has no single widely accepted definition. Different analists and different actors have very different meanings in mind when they talk about or think about successful implementation. There are three dominant ways of thinking about successful implementation*”.¹⁸

Sehubungan dengan *three dominant ways of thinking about successful implementation* tersebut, selanjutnya mereka menyatakan ada *analist and actors* yang berpendapat bahwa implementasi kebijakan yang berhasil dinilai, pertama, memakai ukuran tingkat kepatuhan (*degree of compliance*). Namun, yang kedua, ada juga yang mengukur adanya kelancaran rutinitas fungsi. Oleh karena Ripley dan Franklin menganggap kedua parameter tersebut “*is too narrow and*

¹⁸ Ripley, Rendal B. and Grace A. Franklin,. *Policy Implementation and Bureaucracy*, second edition, the Dorsey Press, Chicago-Illionis, 1986, hlm 51.

have limites political interest”, maka mereka mengajukan *perspective* yang ketiga, yaitu dampak yang diinginkan. Mereka mengutarakan ini dengan mengatakan “*we advance a third persepective, which is that successful implementation leads to desired... impact from whatever program is being analyzed.*” Jadi ada 3 perspektif untuk mengukur keberhasilan implelementasi kebijakan.¹⁹

Dalam penelitian ini, ketiga perspektif itu dipakai sebagai pedoman untuk mengukur keberhasilan implementasi program kemitraan. Hal ini dikarenakan ketiga persepektif tersebut tidak kontradiksi satu dengan yang lain, bahkan mereka saling melengkapi sehingga ketiga persepektif tersebut lebih *holistic*, oleh karenanya cocok dengan penelitian ini. Ketiga *measurement* tersebut adalah :

1) Tingkat kepatuhan pada ketentuan yang berlaku.

Perspektif pertama (*compliance perspective*) memahami keberhasilan implementasi dalam arti sempit yaitu sebagai kepatuhan para implementor dalam melaksanakan kebijakan yang tertuang dalam dokumen kebijakan (dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, atau program.

2) Lancarnya pelaksanaan rutinitas fungsi

Bahwa keberhasilan implementasi ditandai dengan lancarnya rutinitas fungsi dan tidak adanya masalah- masalah yang dihadapi.

¹⁹ *Ibid.*, hlm 52.

3) Terwujudnya kinerja dan dampak yang dikehendaki.

Bahwa keberhasilan suatu implementasi mengacu dan mengarah pada implementasi/pelaksanaan dan dampaknya (manfaat) yang dikehendaki dari semua program-program yang dikehendaki.

Pendapat Ripley dan Franklin diatas menunjukkan bahwa keberhasilan suatu implementasi akan ditentukan bagaimana tingkat kepatuhan, lancarnya rutinitas fungsi lembaga , dan hasil kebijakan yang sesuai dengan rencana dari kebijakan.²⁰

d. Model Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn

Model mereka ini sering disebut oleh para ahli “*the down approach*”. Menurut Hogwood dan Gunn (dalam Wahab), untuk dapat mengimplementasikan kebijakan secara sempurna (*perfect implementation*) maka diperlukan beberapa persyaratan tertentu. Syarat-syarat itu adalah sebagai berikut :

- 1) Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan/instansi pelaksana tidak akan menimbulkan gangguan/kendala yang serius.
- 2) Tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai.
- 3) Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia.
- 4) Kebijakan yang akan diimplementasikan didasari pada hubungan kausalitas yang handal.
- 5) Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungannya.
- 6) Hubungan saling ketergantungan harus kecil.
- 7) Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan.
- 8) Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat.
- 9) Komunikasi dan koordinasi yang sempurna.

²⁰ Akib, Haedar dan Antonius Tarigan. “Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan: Perspektif, Model dan Kriteria Pengukurannya,” *Jurnal Baca*, Volume 1 Agustus 2008, Universitas Pepabari Makassar, 2008, hlm 1.

- 10) Pihak-pihak yang memiliki wewenang/kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.²¹

Model ini terdiri dari 10 *point* yang harus diperhatikan dengan seksama agar implementasi kebijakan dapat dilaksanakan dengan baik. Ada beragam sumber daya, misalnya. Waktu, keuangan, sumber daya manusia, peralatan yang harus tersedia dengan memadai. Disamping itu, sumber daya tersebut harus kombinasi berimbang. Tidak boleh terjadi ketimpangan, misalnya sumber daya manusia cukup memadai tetapi peralatan tidak memadai, atau sumber keuangan memadai tetapi ketersediaan waktu dan keterampilan tidak cukup. Hambatan lain, kondisi *eksternal* pelaksana harus dapat dikontrol agar kondusif bagi implementasi kebijakan. Ini cukup sulit sebab kondisi lingkungan sangat luas, beragam serta mempunyai karakteristik yang spesifik sehingga tidak mudah untuk dapat dikendalikan dengan baik. Misalnya sistem sosial, hal ini sangat sulit untuk dikendalikan sebab sudah sangat lama ada, tumbuh berkembang, dan sudah menjadi tradisi dan kepercayaan masyarakat. Contoh lingkungan *eksternal* lainnya yang sulit dikontrol adalah keadaan ekonomi masyarakat, dimana sangat tidak mudah untuk mengubah keadaan ekonomi masyarakat, apalagi dalam waktu dekat demi implementasi suatu kebijakan public. Teori ini juga mensyaratkan adanya komunikasi dan koordinasi sempurna. Seringkali, dalam pelaksanaan suatu kegiatan, kedua hal ini kurang

²¹ Wahab, Solichin A. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan*, Bumi Aksara Jakarta, 1991, hlm 54.

mendapatkan perhatian dengan baik. Apalagi harus sempurna. Hal ini sering diperburuk karena adanya ego sektoral. Berdasarkan deskripsi diatas, teori ini kurang cocok untuk dijadikan untuk penelitian ini.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi

Secara teoritis khususnya menurut teori George C. Edwards III (dalam Agustino), *the are for critical factories to policy implementation they are : “communication, resources, disposition, and bureauratic structure”*.²²

Keberhasilan implementasi menurut Merile S. Grindle dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan (content of policy) dan lingkungan implementasi (context of implementation). Variabel isi kebijakan ini mencakup : 1) sejauh mana kepentingan kelompok sasaran termuat dalam isi kebijakan; 2) jenis manfaat yang diterima oleh *target group*, sebagai contoh, masyarakat di wilayahslumareas lebih suka menerima program air bersih atau perlistrikan daripada menerima program kredit sepeda motor; 3) sejauhmana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan; 4) apakah letak sebuah program sudah tepat. Sedangkan Variabel lingkungan kebijakan mencakup : 1) seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para actor yang terlibat dalam

²² Agustiono, *Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn*,<http://kertyawitaradya.wordpress.com>, diakses 5 September 2010, hlm 154.

implementasi kebijakan; 2) karakteristik institusi dan rejim yang sedang berkuasa; 3) tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran.²³

Dalam rangka mengupayakan keberhasilan kebijakan maka tantangan – tantangan tersebut harus dapat teratasi sedini mungkin. Pada suatu sisi lain bahwa untuk mencapai keberhasilannya ada banyak variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan baik yang bersifat individual maupun kelompok atau institusi. Implementasi dari suatu program melibatkan upaya-upaya *policy maker* untuk mempengaruhi perilaku birokrat sebagai pelaksana agar bersedia memberikan pelayanan dan mengatur perilaku kelompok sasaran. Dalam berbagai sistem politik, kebijakan public diimplementasikan oleh badan-badan pemerintah.

Kompleksitas implementasi bukan saja ditunjukkan oleh banyaknya actor atau unit organisasi yang terlibat, tetapi juga dikarenakan proses implementasi dipengaruhi oleh berbagai variabel yang kompleks, baik variabel yang individual maupun variabel organisasional, dan masing-masing variabel pengaruh tersebut juga saling berinteraksi satu sama lain.

Van Meter dan van Horn menjelaskan bahwa tugas implementasi adalah membangun jaringan yang memungkinkan tujuan kebijakan publik direalisasikan melalui aktivitas instansi pemerintah yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan.²⁴

²³ Merile S. Grindle (dalam Budi Winarno). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Media Pressindo Yogyakarta, 2002, hlm 21.

²⁴ *Ibid.*, hlm 179.

Studi implementasi kebijakan dibagi ke dalam tiga generasi dengan fokus kajian dan para penganjurnya. Generasi pertama diwakili oleh studi Pressman dan Wildavsky yang terfokus pada bagaimana keputusan otoritas tunggal dilaksanakan atau tidak dilaksanakan. Hasilnya memberi pengakuan sifat atau kakikat implementasi yang kompleks. Generasi kedua terfokus pada deteminan keberhasilan implementasi kebijakan. Model konseptual model proses implementasi dikembangkan dan diuji pada berbagai area yang berbeda. Dua pendekatan yang mendominasi adalah pendekatan *top-down* dan pendekatan *bottom-up*.²⁵

Kerangka kerja teoritik berangkat dari kebijakan itu sendiri dimana tujuan-tujuan dan sasaran ditetapkan. Di sini proses implementasi bermula. Proses implementasi akan berbeda tergantung pada sifat kebijakan yang dilaksanakan. macam keputusan yang berbeda akan menunjukkan karakteristik, struktur dan hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan sehingga proses implementasi akan mengalami perbedaan.

Van Meter dan Van Horn dalam Winarno (2005), menggolongkan kebijakan-kebijakan menurut karakteristik yang berbeda yakni: jumlah perubahan yang terjadi dan sejauh mana konsensus menyangkut tujuan antara pemerintah serta dalam proses implementasi berlangsung. Unsur

²⁵ Sabatier, Paul. "Top down and Bottom up Approaches to Implementation Research" *Journal of Public Policy* 6, 1986, hlm. 21-48.

perubahan merupakan karakteristik yang paling penting setidaknya dalam dua hal:²⁶

- a. Implementasi akan di pengaruhi oleh sejauh mana kebijakan menyimpang dari kebijakan-kebijakan sebelumnya. Untuk hal ini, perubahan – perubahan inkremental lebih cenderung menimbulkan tanggapan positif daripada perubahan-perubahan drastis (rasional), seperti telah dikemukakan sebelumnya perubahan inkremental yang didasarkan pada pembuatan keputusan secara inkremental pada dasarnya merupakan remedial dan diarahkan lebih banyak kepada perbaikan terhadap ketidak sempurnaan sosial yang nyata sekarang ini dari pada mempromosikan tujuan sosial dari masa depan. Hal ini sangat berbeda dengan perubahan yang didasarkan pada keputusan rasional yang lebih berorientasi pada perubahan besar dan mendasar. Akibatnya peluang terjadi konflik maupun ketidak sepakatan antara pelaku pembuat kebijakan akan sangat besar.
- b. Proses implementasi akan dipengaruhi oleh jumlah perubahan organisasi yang diperlukan. Implementasi yang efektif akan sangat mungkin terjadi jika lembaga pelaksana tidak diharuskan melakukan progenisasi secara drastis. Kegagalan program – program sosial banyak berasal dari meningkatnya tuntutan yang dibuat terhadap struktur-struktur dan prosedur-prosedur administratif yang ada.

²⁶ *Ibid.*

B. Konsep Supervisi Akademik Kepala Madrasah

1. Pengertian Supervisi Akademik

Istilah supervisi berasal dari bahasa latin “*supervideo*” yang artinya mengawasi (*oversee*), atau menilai kinerja bawahan. Berkaitan dengan istilah Supervisi, Mulyasa menjelaskan bahwa dalam pelaksanaannya sering digunakan secara bergantian dengan istilah pengawasan, pemeriksaan dan inspeksi. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.²⁷

Pengawasan juga dapat diartikan suatu kegiatan untuk melakukan pengamatan agar pekerjaan dilakukan sesuai dengan ketentuan. Pemeriksaan dimaksudkan untuk melihat suatu kegiatan yang dilaksanakan telah mencapai tujuan. Sedangkan inspeksi dimaksudkan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan atau kesalahan yang perlu diperbaiki dalam suatu pekerjaan.²⁸

Pada dasarnya supervisi diarahkan pada dua aspek yaitu supervisi akademik yang berhubungan dengan pelaksanaan proses pembelajaran dan supervisi manajerial yang berhubungan dengan pengelolaan dan administrasi madrasah.

Sebagaimana dikemukakan oleh Pidarta bahwa supervisi ditinjau dari segi keahliannya dibedakan menjadi dua yaitu supervisi umum dan supervisi

²⁷ Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003, hlm. 67.

²⁸ Wahyudi, *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajaran*. Bandung: Alfabeta, 2009, hlm 97.

spesial. Tugas supervisi umum berkaitan dengan pemantauan pelaksanaan kurikulum dan upaya perbaikannya. Selain itu kewajiban supervisi umum yang lebih penting yaitu memotivasi guru sehingga lebih bergairah dalam bekerja.²⁹

Sedangkan supervisor spesial menangani hal-hal yang berkaitan dengan perbaikan proses belajar mengajar yang meliputi; menyeleksi materi, pengembangan materi, pengembangan alat-alat atau media pembelajaran, perencanaan program dan pelaksanaannya, menilai program dan pelaksanaannya dan lain sebagainya. Seperti halnya supervisor umum, supervisor spesial juga berkewajiban meningkatkan motivasi guru dalam bekerja.

Suharsimi Arikunto dalam bukunya yang berjudul Dasar-dasar Supervisi menjelaskan bahwa supervisi akademik adalah supervisi yang menitik beratkan pengamatan pada masalah akademik, yaitu yang langsung berada dalam lingkup pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar.³⁰

Sedangkan Glickman, menegaskan bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Lebih lanjut Daresh, menjelaskan bahwa supervisi akademik merupakan

²⁹ Made Pidarta, *Pemikiran tentang supervisi pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1992, hlm 84.

³⁰ Suharsimi Arikunto, 2010. *Prosedur penelitian, suatu pendekatan praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010, hlm 5.

upaya membantu guru-ruru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran.³¹

Uraian berbagai pendapat para ahli tersebut, maka nampak jelas bahwa, esensi supervisi akademik yaitu membantu guru dalam mengembangkan kemampuan profesionalismenya bukan menilai performansi guru mengelola proses pembelajaran.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Sagala mengemukakan bahwa pengawasan akademik adalah bantuan professional kesejawatan yang dilakukan pengawas madrasah melalui dialog kajian masalah pendidikan menggunakan teknik-teknik supervisi atau pengembangan untuk menemukan solusi, atau berbagai alternative pengembangan dalam upaya peningkatan kemampuan professional, dan komitmen guru, kepala madrasah, dan kinerja madrasah dalam rangka peningkatan mutu, relevansi, efisiensi dan akuntabilitas pendidikan.³²

Selanjutnya menurut pendapat Sahertian dan Ida Sahertian bahwa, supervisi akademik adalah apa yang dilakukan petugas madrasah terhadap stafnya untuk memelihara (maintain) atau mengubah pelaksanaan kegiatan

³¹ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips efektif supervisi pendidikan sekolah*. Jogjakarta: DIVA Press, 2012, hlm 92.

³² Saiful Sagala, *Supervisi pembelajaran dalam profesi pendidikan*, Bandung: Alfabata, 2010, hlm 157.

dimadrasah yang langsung berpengaruh terhadap proses mengajar guru dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa.³³

Kesimpulan dari berbagai pendapat tersebut bahwa supervisi akademik merupakan kegiatan bimbingan atau bantuan terhadap guru-guru dalam memperbaiki, Mengembangkan atau meningkatkan situasi pembelajaran.

Pelaksanaannya supervisi, hendaknya supervisor tidak mencari-cari kesalahan yang diperbuat oleh guru tetapi membimbing para guru-guru dan bersama-sama membicarakan permasalahan yang dihadapi guru dalam kegiatan pembelajaran. Dalam hal ini para guru dijadikan sebagai partner kerja, mereka akan merasa lebih dihargai dan lebih semangat untuk bekerja.

2. Pengertian Kepala Madrasah

Istilah kepala madrasah berasal dari dua kata kepala dan madrasah. Kepala dapat diartikan ketua atau pimpinan organisasi. Keduanya sama-sama menghadapi atau mengepalai suatu kelompok dan keduanya sama-sama mempunyai tanggungjawab.³⁴

Sekolah atau madrasah diartikan sebuah lembaga yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Madrasah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, dimana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak pada umumnya dalam masa berkembang, dan lembaga pendidikan

³³ Piet Sahertian, *Konsep dasar dan teknik supervisi pendidikan dalam rangka pengembangan sumber daya manusi*. Jakarta: Reneka Cipta. 2008, hlm 56

³⁴ Darminto, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara. 2003, hlm 82.

adalah tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.

Madrasah dipimpin oleh seorang kepala madrasah. Kepala madrasah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana madrasah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran. Istilah kepala madrasah sama dengan kepala sekolah di lembaga sekolah umum.

Dikemukakan oleh Sumidjo dalam bukunya *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan kedepan, pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan.³⁵

Pemimpin tidak berdiri di samping melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu (*to prod*) berdiri didekat yang memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin. Itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin, dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

³⁵ Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001, hlm. 101

3. Tujuan Supervisi Akademik

Pandangan para ahli pendidikan mengenai tujuan supervisi pendidikan sesuai dengan sudut pandang masing-masing, namun mereka sepakat bahwa tujuan inti dari supervisi akademik adalah membantu guru meningkatkan kualitas profesionalnya dalam mengajar. Dibawah ini tujuan supervisi akademik menurut pandangan para ahli:

- a. Hariwung mengemukakan tujuan supervisi akademik adalah membantu guru untuk tumbuh dan berkembang dalam ruang lingkup mengajar dan kehidupan kelas, memperbaiki ketrampilan mengajar, dalam memperluas pengetahuan mereka serta menggunakan persiapan mengajar.³⁶
- b. Glickman mengatakan bahwa tujuan supervisi akademik adalah untuk membantu guru-guru belajar bagaimana meningkatkan kemampuan dan kapasitasnya, agar murid-muridnya dapat mewujudkan tujuan belajar yang telah ditetapkan.³⁷
- c. Neagle mengatakan bahwa melalui supervisi akademik diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru semakin meningkat.³⁸

Pengembangan kemampuan dalam kontek ini janganlah ditafsirkan secara sempit, semata-mata ditekankan pada peningkatan kemampuan dan ketrampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen

³⁶ Hariwung Edit Sagala, *Administrasi pendidikan kontemporer*. Bandung: Allfa Beta, 2005, hlm 104.

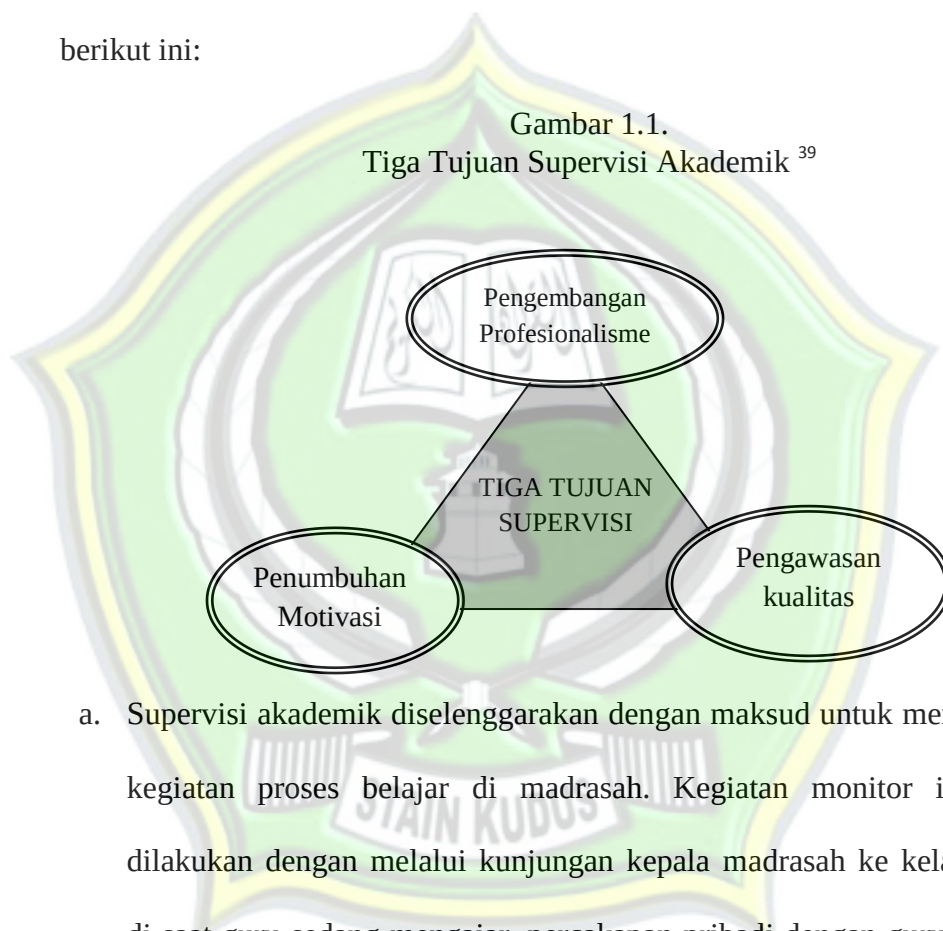
³⁷ Glickman Edit Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori Dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012, hlm. 4

³⁸ Neagle Edit Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori Dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012, hlm. 7

(*commitmen*) atau kemampuan (*willingness*) atau motivasi (*motivation*) guru. Sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi guru, kualitas pembelajaran akan meningkat.

Menurut Sergiovanni dikutip oleh Bafadal, dijelaskan lebih lengkap lagi tujuan supervisi akademik, sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 1.1.
Tiga Tujuan Supervisi Akademik ³⁹



- Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan proses belajar di madrasah. Kegiatan monitor ini bisa dilakukan dengan melalui kunjungan kepala madrasah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya maupun dengan sebagian murid-muridnya.
- Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuannya, profesionalnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan

³⁹ Sergiovanni Edit Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori Dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012, hlm. 6

mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.

- c. Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.⁴⁰

Uraian berbagai pendapat mengenai supervisi akademik di atas, maka pada intinya tujuan supervisi akademik yaitu untuk membantu para guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, agar dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Pada akhirnya akan meningkatkan prestasi belajar siswa. Jika supervisi akademik sudah tertuju pada keberhasilan siswa dalam memperoleh kualitas pembelajaran yang lebih baik artinya supervisi akademik tersebut sesuai dengan tujuannya.

4. Fungsi Supervisi Akademik Kepala Madrasah

Menurut Alfonso dikutip Bafadal bahwa supervisi akademik yang baik adalah supervisi akademik yang mampu berfungsi sebagai multitujuan tersebut di atas. Tidak ada keberhasilan bagi supervisi akademik jika hanya memperhatikan salah satu tujuan tertentu dengan mengesampingkan tujuan

⁴⁰ Sergiovanni Edit Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori Dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012, hlm. 5

lainnya.⁴¹ Hanya dengan merefleksi ketiga tujuan yang telah dikemukakan, supervisi akademik akan berfungsi mengubah perilaku guru. Pada gilirannya nanti perubahan perilaku guru ke arah yang lebih berkualitas akan menimbulkan perilaku belajar murid yang lebih baik.

Perilaku supervisi akademik secara langsung berhubungan dan berpengaruh terhadap perilaku guru. Ini berarti, melalui supervisi akademik, supervisor mempengaruhi perilaku mengajar guru sehingga perilakunya semakin baik dalam mengelola proses belajar mengajar. Kemudian perilaku mengajar guru yang baik itu akan mempengaruhi perilaku belajar murid. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa tujuan supervisi akademik adalah terbinanya perilaku belajar murid yang lebih baik.

Fungsi supervisi akademik pada intinya yaitu memberi pelayanan supervisi untuk menumbuhkan proses belajar mengajar yang menyenangkan, aktif inovatif dan menyenangkan. Artinya, supervisi akademik harus menjalankan fungsi-fungsinya agar tujuan pembelajaran dapat tercapai secara optimal.

5. Prinsip Supervisi Akademik

Seorang supervisor dalam tugas supervisinya akan berhadapan dengan masalah-masalah yang cukup beragam, dengan gejala-gejala yang berbeda dengan faktor-faktor yang berlainan. Masalah yang dihadapi dalam melaksanakan supervisi dilingkungan pendidikan ialah bagaimana cara mengubah pola pikir otokrat dan korektif menjadi sikap yang konstruktif

⁴¹ Alvonso Edit Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori Dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012, hlm. 8

dan kreatif. Untuk itu supervisi harus dilaksanakan berdasarkan data dan fakta yang obyektif. Maka prinsip supervisi yang dilaksanakan adalah:

- a. Prinsip ilmiah (*scientific*)
- b. Prinsip demokratis
- c. Prinsip kerjasama (*kooperatif*)
- d. Prinsip konstruktif dan kreatif.⁴²

Ilmiah disini berarti supervisi dilakukan secara teratur, dibuat program secara sistimatis, dilakukan dengan berkelanjutan, dirumuskan masalah-masalah yang akan disupervisi dan menggunakan media yang informative.

Demokratis berarti mengutamakan azas musyawarah dan kerjasama yang baik, menerima ide orang lain serta menghindari sikap egois dan pemaksaan kehendak. Ciptakan suasana bebas sehingga setiap orang bebas dan berani mengemukakan sesuatu yang dialaminya.

Kooperatif adalah membangun kerjasama seluruh personil madrasah untuk mengembangkan proses instruksional yang efektif. Sedangkan konstruktif dimaksudkan bahwa supervisi dilihat sebagai bagian integral dari program pendidikan yang merupakan bantuan untuk semua guru yang disesuaikan dengan semua kebutuhan personil madrasah.

Sebagai kepala madrasah suka atau tidak suka harus siap menghadapi problem dan kendala dalam melaksanakan supervisi akademik. Adanya problem dan kendala tersebut sedikit banyak dapat diatasi apabila dalam

⁴² Piet Sahertian, *Supervisi pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*. Jakarta: Reneka Cipta, 2002, hlm 25.

pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah menerapkan prinsip-prinsip supervisi akademik.⁴³

Prinsip-prinsip ini harus senantiasa menghiasi proses supervisi akademik. Prinsip-prinsip ini pula yang menjadi supervisi akademik mempunyai kualitas tinggi, daya akseptabilitas yang kuat, dan mendapat dukungan internal dan eksternal yang luar biasa dari seluruh elemen pendidikan, khususnya guru sebagai pihak yang sangat berkompeten dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu guru atau staf madrasah yang diawasi tidak merasakan tekanan, melainkan sebagai suatu wahana untuk mengatasi permasalahan.

6. Dimensi Supervisi Akademik

Supervisi akademik yang baik harus mampu menghantarkan guru menjadi semakin kompeten, yaitu guru semakin menguasai kompetensi yang tertuang dalam Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. Oleh karena itu supervisi akademik harus menyentuh pada pengembangan seluruh potensi guru.

Sehubungan dengan hal ini, menurut Neagley terdapat dua aspek yang menjadi perhatian supervisi akademik baik dalam perencanaannya, pelaksanaannya maupun penilaiannya yaitu sebagai berikut:

Pertama, apa yang disebut dengan (*substantive aspects of professional development*) yang selanjutnya akan disebut dengan aspek substantif.⁴⁴

⁴³ *Ibid.*, hlm 26

Aspek ini menunjuk pada kompetensi guru yang harus dikembangkan dan harus dikuasai oleh guru melalui supervisi akademik. Penguasaannya merupakan sokongan terhadap keberhasilannya mengelola proses pembelajaran. Ada empat kompetensi yang harus dikembangkan melalui supervisi akademik yaitu: kompetensi kepribadian, pedagogik, professional dan sosial. Pemahaman dan pemilikan guru terhadap tujuan akademik, persepsi guru terhadap murid, pengetahuan guru tentang materi, dan penguasaan guru terhadap teknik.

Aspek substansi pertama dan kedua merepresentasikan nilai, keyakinan dan teori yang dipegang oleh guru tentang hakekat pengetahuan, bagaimana murid-murid belajar, penciptaan hubungan guru dan murid, dan faktor lainnya. Aspek substansi ketiga merepresentasikan seberapa luas pengetahuan guru tentang materi atau bahan pelajaran pada bidang studi yang diajarkannya. Adapun substansi keempat merepresentasikan seberapa luas penguasaan guru terhadap teknik akademik, manajemen, pengorganisasian kelas dan ketrampilan lain yang merupakan unsur akademik yang efektif.

Kedua, apa yang disebut dengan (*professional development competency areas*) yang selanjutnya akan disebut dengan aspek kompetensi.⁴⁵ Aspek ini menunjukan pada luasnya setiap aspek substansi. Guru tidak berbeda dengan kasus profesional lainnya. Ia harus mengetahui

⁴⁴ Neagle Edit Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori Dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012, hlm 4

⁴⁵ *Ibid.*, hlm 7

bagaimana mengerjakan (*know how to do*) tugas-tugasnya. ia harus memiliki pengetahuan tentang bagaimana merumuskan tujuan akademik, murid-muridnya, materi pelajaran dan teknik akademik. Tetapi mengetahui dan memahami keempat aspek substansi ini belumlah cukup.

Seorang guru harus mampu menerapkan pengetahuan dan pemahamannya. Dengan kata lain, ia harus bias mengerjakan (*can do*). Selanjutnya seorang guru harus mau mengerjakan (*will do*) tugas-tugas berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Percuma saja pengetahuan dan ketrampilan oleh seorang guru, apabila tidak mau mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Akhirnya seorang guru harus mengembangkan (*will grow*) kemampuan dirinya sendiri.⁴⁶

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diketahui bahwa, aspek substantif menunjukkan pada kompetensi guru yang harus dikembangkan melalui supervisi akademik, sedangkan aspek kompetensi menunjukkan pada luasnya setiap aspek substansi, dimana guru mengetahui cara mengerjakan tugas, bias mengerjakan tugas, mau mengerjakan tugas berdasarkan kemampuan yang dimiliki diri sendiri. Dengan demikian kedua aspek tersebut, baik aspek substansi maupun aspek ketrampilan perlu diperhatikan oleh supervisor untuk merencanakan, melaksanakan dan penilaian dalam menyelenggarakan supervisi akademik.

⁴⁶ Bafadal, *Supervisi Pengajaran: Teori Dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012, h. 10-11

7. Kompetensi Supervisi Akademik

Kepala madrasah dituntut untuk memiliki berbagai ketrampilan dalam rangka memainkan peranannya sebagai supervisor yang baik. Ketrampilan tersebut diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugasnya sebagai manajer madrasah. Salah satu contoh adalah perannya sebagai evaluator. Seorang supervisor harus menilai performa guru. Maka dalam melaksanakan tugasnya dituntut memiliki berbagai ketrampilan dibidang penilaian performa guru, antara lain dalam penggunaan teknik pengukuran, pengumpulan dan penginterpretasian data, ketrampilan berkomunikasi dan menetapkan standar keberhasilan.

Menurut Alfonso, berangkat dari konsep ketrampilan administrator yang efektif sebagaimana dikemukakan oleh Katz dan Mann, terdapat tiga ketrampilan yang harus dimiliki oleh supervisor akademik. *Pertama* ketrampilan teknis, ketrampilan ini berkenaan dengan pengetahuan khusus yang diperlukan untuk memperformansikan fungsi-fungsi pokok atau tugas-tugas yang berkenaan dengan posisi supervisor. *Kedua* ketrampilan *human relation* atau hubungan manusia, kemampuan bekerjasama dengan orang lain dan memotivasi dalam bekerja. *Ketiga* ketrampilan manajerial, yang berkenaan dengan kemampuan membuat keputusan dan melihat hubungan-hubungan penting dalam mencapai tujuan.⁴⁷

Nampak jelas bahwa ketrampilan tersebut sangat diperlukan, agar dapat melaksanakan TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi) serta tanggung

⁴⁷ *Ibid.*, hlm. 17.

jawab sebagai supervisor, yaitu dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan, kualitas proses pembelajaran maupun kualitas hasil belajar.

Menurut perkiraan Alfonso, Firth dan Niville tentang kebutuhan ketrampilan bagi administrator dan supervisor dalam satu latar system permadrasahan. Menurut ketiga teritikus ini seorang supervisor dalam melaksanakan tugas-tugasnya memerlukan ketrampilan teknis 50% ketrampilan hubungan kemanusiaan 30%, dan kemampuan manajerial 20%, sedangkan seorang administrator dalam melaksanakan tugas-tugasnya memerlukan ketrampilan teknis 25%, ketrampilan hubungan kemanusiaan 15%, dan ketrampilan manajerial 60%.⁴⁸

Berdasarkan perkiraan tersebut, dapat dipahami bahwa seorang supervisor membutuhkan ketrampilan teknik yang lebih banyak daripada seorang administrator. Artinya seorang supervisor harus memiliki ketrampilan teknis yang cukup memadai.

Sedangkan bilamana merujuk pada Peraturan Menteri Agama Nomor 2 tahun 2012, tentang standar kompetensi supervisi akademik yang harus dimiliki oleh pengawas sekolah atau madrasah.

Kompetensi Supervisi Akademik Kepala Madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalitas guru, yaitu: 1) memahami landasan teori supervisi

⁴⁸ *Ibid.*, hlm. 18.

akademik, 2) memahami landasan hukum dan kebijakan pemerintah dibidang kurikulum dan pembelajaran, 3) menyusun rencana supervisi secara sistematis sesuai dengan landasan teori dan peraturan yang berlaku.

- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, yaitu: 1) menerapkan prinsip supervisi: kontinyu, obyektif, konstruktif, humanistik dan kolaboratif, 2) menerapkan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, yaitu: 1) menyusun criteria keberhasilan supervisi akademik, 2) menyusun instrument supervisi akademik, 3) melaksanakan evaluasi hasil supervisi, 4) menyusun program tindak lanjut.⁴⁹

Dengan demikian, berdasarkan permendiknas diatas, dimensi kompetensi supervisi akademik tersebut dikembangkan menjadi beberapa subkompetensi. Jelas bahwa kompetensi-kompetensi tersebut sangat diperlukan agar dapat melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan serta mutu proses dan hasil belajar siswa di madrasah binaannya.

8. Fungsi dan Tugas Kepala Madrasah

Kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat penting dalam

⁴⁹ Peraturan Menteri Agama Nomor 2 tahun 2012, *tentang standar kompetensi supervisi akademik* Jakarta: Depag, 2012, hlm. 67.

menggerakkan kehidupan madrasah untuk mencapai tujuan. Fungsi kepala madrasah adalah menanamkan pengaruh kepada guru dan staf agar mereka melakukan tugasnya dengan sepenuh hati dan antusias. Sebagai seorang pemimpin diharapkan oleh bawahannya dalam organisasi, dalam hal ini organisasi madrasah mengharapakan para pemimpinnya dapat memberikan arahan untuk kepentingan pencapaian tujuan madrasah.⁵⁰

Kepala madrasah mempunyai peranan multi fungsi, oleh karena itu kepala madrasah dituntut menjalankan perannya sebagai berikut: Kepala madrasah sebagai pemimpin, supervisor, pendidik, manajer, administrator, dan motivator. Adapun tugas pokok dan fungsi kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan adalah:

- a. Perencanaan sekolah/madrasah dalam arti menetapkan madrasah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian.
- b. Mengorganisasikan sekolah/madrasah dalam arti membuat struktur organisasi, menetapkan staf, dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
- c. Menggerakkan staf dalam arti memotivasi staf melalui internal marketing dan memberikan contoh external marketing.

⁵⁰ Saiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2010, hlm.146.

d. Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga madrasah.⁵¹

Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar peningkatan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan problem solving baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif, dan menghindari serta menanggulangi konflik.⁵²

9. Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Sebagai supervisor, kepala madrasah mensupervisi aneka tugas pokok dan fungsi yang dilakukan oleh guru dan seluruh stafnya. Dalam kerangka ini kepala madrasah harus mampu melakukan pelbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan.⁵³

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dalam pelaksanaan Supervisi meliputi: “(1) memahami arti, tujuan dan teknik Supervisi, (2) menyusun program Supervisi, (3) melaksanakan Supervisi, (4) memanfaatkan hasil Supervisi dan (5) umpan balik hasil supervisi”.⁵⁴

Kepala madrasah tidak hanya sebagai manajer, tetapi juga melaksanakan supervisi baik terhadap guru, pegawai tata usaha dan perlengkapan madrasah maupun yang lainnya. Dengan demikian, kepala madrasah mengemban tugas sebagai administrator pendidikan sekaligus sebagai supervisor akademik dimadrasah yang dipimpinnya.

⁵¹ *Ibid.*, hlm 147.

⁵² Sudrajat, *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005, hlm 121.

⁵³ Sudarwan, *Filsafat Pendidikan Islam*, Jogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011, hlm 81.

⁵⁴ Supandi, *Kinerja guru*. Jakarta: Rawali Pers, 2013, hlm 100.

Selain itu, peran kepala madrasah dan tanggung jawab utamanya yaitu memperbaiki dan mengembangkan mutu program madrasah dan pengajarannya melalui pembinaan dan bantuan yang diberikan pada guru-guru sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya sebagai guru khususnya, dan secara otomatis dapat mengefektifkan proses belajar mengajar yang mereka lakukan. Kepala madrasah sebagai supervisor juga bertanggung jawab atas pengawasan terhadap semua tugas dan kewajiban yang dibebankan kepada seluruh bawahan (guru) di madrasah.

Kepala madrasah juga bertanggung jawab atau berkewajiban menjalankan madrasah. Ia harus mampu berusaha agar segala sesuatunya di madrasah berjalan dengan lancar. Dengan kata lain kepala madrasah harus berusaha agar semua potensi yang ada di madrasah, baik potensi yang ada pada manusia atau alat, perlengkapan, keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya agar tujuan madrasah dapat tercapai dengan baik pula.⁵⁵

Rasa tanggung jawab inilah yang diperlukan sebagai penggerak dan penghasil potensi yang maksimal. Karena itu, mengikutsertakan dan memanfaatkan anggota hendaknya dilakukan atas dasar; respek terhadap sesama manusia, saling menghargai dan mengakui kesempatan masing-masing. Kedudukan sebagai supervisor menempatkan kepala madrasah sebagai posisi penting dalam kegiatan pembelajaran. Ia adalah pengembang

⁵⁵ *Ibid.*, hlm 101.

sekaligus sebagai pemelihara nilai-nilai budaya madrasah sebagai suatu masyarakat yang memiliki keunikan.

10. Teknik-Teknik Supervisi Akademik

Beberapa teknik supervisi akademik yang dapat digunakan supervisor untuk meningkatkan dan mengembangkan potensi yang dimiliki seorang guru antara lain digolongkan menjadi dua, yaitu teknik perseorangan (individu) dan teknik kelompok. Diantara teknik-teknik tersebut diuraikan sebagai berikut:

a. Teknik Perseorangan (individu)

Teknik perseorangan ialah teknik supervisi yang dilakukan secara perseorangan. Adapun kegiatan yang dilakukan antara lain:

1) Kunjungan Kelas

Kepala madrasah atau supervisor datang ke kelas untuk melihat cara guru mengajar dikelas. Tujuannya memperoleh data mengenai keadaan sebenarnya guru mengajar. Dengan data tersebut supervisor dapat berbincang-bincang mengenai kesulitan yang dihadapi guru.⁵⁶

Kunjungan kelas ini berfungsi sebagai alat untuk mendorong guru agar meningkatkan kualitas cara mengajar guru dan belajar siswa. Ada tiga macam kunjungan kelas yaitu, kunjungan tanpa

⁵⁶ Piet Sahertian., *Konsep dasar dan teknik supervisi pendidikan dalam rangka pengembangan sumber daya manusi*. Jakarta: Reneka Cipta, 20108, hlm 58.

diberi tahu, kunjungan dengan cara member tahu dan kunjungan kelas atas undangan guru.

2) Observasi Kelas

Melalui kunjungan kelas, supervisor dapat mengobservasi situasi belajar mengajar yang sebenarnya. Ada dua macam observasi kelas, yaitu:

- a) Observasi langsung; dengan menggunakan alat observasi, supervisor mencatat absen yang dilihat pada saat guru sedang mengajar.
- b) Observasi tidak langsung; orang yang diobservasi dibatasi oleh ruang kaca dimana murid-murid tidak mengetahuinya (biasanya dilakukan dalam laboratorium untuk pengajaran mikro).⁵⁷

Tujuan obserfasi yaitu untuk memperoleh data yang seobyektif mungkin, bahan yang diperoleh dapat digunakan untuk menganalisis kesulitan-kesulitan yang dihadapi guru dalam usaha memperbaiki hal belajar mengajar. Bagi guru sendiri data tersebut dapat membantu mereka untuk mengubah cara mengajar mereka agar lebih baik. Dan bagi murid-murid akan dapat menimbulkan pengaruh positif terhadap kemajuan belajar mereka.

3) Percakapan Pribadi

Antara supervisor dan guru melakukan pertemuan empat mata untuk membicarakan masalah-masalah yang dihadapi

⁵⁷ *Ibid.*, hlm 60.

guru. Tujuannya yaitu memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi, memupuk dan mengembangkan hal mengajar yang lebih baik, memperbaiki kelemahan-kelemahan dan kekurangan yang sering dialami oleh seorang guru, serta menghilangkan dan menghindari segala prasanga yang bukan-bukan.⁵⁸

4) Saling Mengunjungi Kelas

Yang dimaksud dengan saling mengunjungi kelas ialah saling mengunjungi antara guru yang satu dengan yang lain yang sedang mengajar. Kegiatan ini dimaksudkan untuk bertukar pengalaman. Keuntungannya yaitu mengamati rekan lain yang sedang member pelajaran, membantu guru-guru yang ingin memperoleh pengalaman atau ketrampilan tentang teknik dan metode mengajar, member motivasi yang terarah terhadap aktivitas mengajar, sifat bawahan dengan pemimpin tidak ada sama sekali sehingga diskusi berlangsung secara wajar dan mudah mencapai penyelesaian masalah.⁵⁹

5) Menilai Diri Sendiri

Salah satu tugas yang paling sulit adalah menilai kemampuan diri sendiri dalam menyajikan bahan pelajaran. Untuk mengukur kemampuan mengajarnya, disamping menilai anak didiknya, juga

⁵⁸ *Ibid.*, hlm 64

⁵⁹ *Ibid.*, hlm 70

penilaian terhadap diri sendiri merupakan teknik yang dapat membantu guru dalam pertumbuhannya. Alat yang dapat digunakan yaitu: daftar pandangan atau pendapat yang disampaikan pada siswa untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas, menganalisis tes-tes terhadap unit-unit kerja, mencatat aktivitas siswa dalam suatu catatan (*record*) baik mereka bekerja secara kelompok maupun perorangan.⁶⁰

b. Teknik Kelompok

Yang dimaksud dengan teknik kelompok ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok. Adapun kegiatan yang dapat dilakukan antara lain.⁶¹

1) Rapat Guru

Berbagai hal yang dapat dijadikan bahan dalam rapat-rapat yang diadakan dalam rangka kegiatan supervisi seperti hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum. Tujuannya yaitu untuk memberikan bantuan kepada seluruh guru secara umum.

2) Mengadakan Diskusi Kelompok

Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis (biasanya untuk

⁶⁰ *Ibid.*, hlm 83

⁶¹ Purwanto, Ngalm, 2008. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008, hlm 122.

madrasah lanjutan), dapat pula dibentuk kelompok-kelompok guru yang berminat pada mata pelajaran tertentu. Kelompok-kelompok yang telah dibentuk itu diprogramkan untuk mengadakan pertemuan atau diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar mengajar. Di dalam diskusi supervisor atau kepala madrasah dapat memberikan pengarahan, bimbingan, nasehat-nasehat ataupun saran-saran yang diperlukan.

3) Mengadakan Penataran-penataran

Teknik kelompok yang dilakukan melalui penataran-penataran sudah banyak dilakukan. Misalnya penataran untuk guru-guru bidang studi tertentu, penataran tentang metodologi pengajaran dan penataran tentang administrasi pendidikan.⁶²

Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa teknik supervisi dibagi menjadi dua golongan, antara lain yaitu teknik perseorangan atau individu dan teknik kelompok. Teknik individu ini diberikan kepada guru yang mempunyai masalah tertentu yang bersifat perorangan. Yang termasuk dalam teknik individu ini adalah kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, saling mengunjungi kelas, dan menilai diri sendiri. Sedangkan teknik kelompok ditujukan pada dua orang atau lebih, guru-guru yang mempunyai masalah yang sama akan

⁶² *Ibid.*, hlm 122.

dikelompokkan dan diberi layanan sesuai kebutuhan. Yang termasuk dalam teknik kelompok adalah rapat guru, diskusi kelompok dan penataran.

Berbagai teknik tersebut, belum tentu cocok untuk membina semua guru.⁶³ Misalkan salah satu teknik cocok diterapkan pada seorang guru, tetapi teknik tersebut tidak cocok diterapkan pada guru yang lainnya. Ini berarti bahwa kepala madrasah harus mampu menetapkan teknik mana yang tepat yang sekiranya mampu mengembangkan kemampuan guru dan karakteristik teknik-teknik tersebut sehingga dapat menyesuaikan teknik mana yang tepat.

11. Langkah-Langkah Supervisi Akademik

Selain tanggung jawab sebagai supervisor akademik, kepala madrasah juga mempunyai peranan dan langkah-langkah supervisi akademik yang harus dijalankan, yakni sebagai berikut;

- a. Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan murid, serta membantu guru dalam mengatasi persoalan.
- b. Membantu guru dalam menghadapi kesulitan dalam mengajar
- c. Member bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.

⁶³ *Ibid.*, hlm 123.

- d. Membantu guru dengan memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan dengan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya.
- e. Membantu guru memperkaya pengalaman mengajar, sehingga suasana pengajaran bias menggembirakan anak didik.
- f. Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan.
- g. Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas madrasah pada seluruh staf.
- h. Member pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas.
- i. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokrasi.⁶⁴

Berbagai pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa tugas kepala madrasah sebagai supervisor akademik adalah memberikan segala bimbingan dan segala bantuan kepada para guru guna memajukan pendidikan di madrasah. Dengan demikian jelas bahwa tugas kepala madrasah selain seorang administrator, juga seorang supervisor akademik yang berfungsi untuk meningkatkan kinerja para bawahannya terutama guru.

C. Kerangka Pikir

Kepala madrasah sebagai supervisor harus mampu mengadakan pengendalian terhadap guru dengan tujuan meningkatkan kemampuan

⁶⁴ Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2008, hlm 122.

profesi guru dan kualitas proses pembelajaran agar berlangsung secara efektif dan efisien. Peranan kepala madrasah sebagai supervisor merupakan peranan yang sangat penting dalam mengelola dan memajukan madrasah. Supervisi juga penting dijalankan oleh kepala madrasah karena dapat memberikan bantuan dan pertolongan kepada guru dan tenaga kependidikan di madrasah untuk bersama-sama mewujudkan madrasah dan tujuan pendidikan secara nasional.

Upaya mewujudkan supervisi yang sukses kepala madrasah dituntut memiliki berbagai persyaratan baik yang berhubungan dengan sifat-sifat pribadi sebagai seorang supervisor dan pemimpin maupun ketrampilan-ketrampilan sebagai supervisor pendidikan yang baik pula. Diantara persyaratan supervisor adalah: 1) sehat jasmani dan rohani, 2) berkemauan, 3) mempunyai kegairahan kerja, 4) bersifat ramah, 5) jujur, 6) menguasai teknik-teknik Supervisi, 7) tegas, 8) cerdas, 9) terampil dalam mengajar, dan 10) percaya pada diri sendiri.⁶⁵

Tugas pertama yang harus dilakukan supervisor adalah menyusun program supervisi. Agar supervisi dapat dijalankan dengan baik, kepala madrasah harus terlebih dahulu membuat rencana dan program supervisi, sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa:

Kemampuan menyusun program Supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan Supervisi kelas, pengembangan program Supervisi untuk ekstrakurikuler, program pengembangan Supervisi

⁶⁵ Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003, hlm 78.

perpustakaan, laboratorium dan ujian. Kemampuan melaksanakan program Supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program Supervisi klinik, program Supervisi non klinik, dan program Supervisi ekstrakurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil Supervisi pendidikan harus meningkatkan prestasi kerja tenaga kependidikan, dan pemanfaatan hasil Supervisi untuk mengembangkan madrasah.⁶⁶

Secara umum kegiatan supervisi meliputi: “merencanakan program Supervisi, pelaksanaan supervisi, dan tindak lanjut hasil Supervisi. Dengan demikian, kegiatan supervisi yang dilakukan oleh supervisor yaitu meliputi: merencanakan program, melaksanakan Supervisi, dan tindak lanjut supervisi.

Unsur-unsur penting dalam suatu program supervisi terhadap guru-guru untuk membantu meningkatkan kemampuannya adalah sebagai berikut: (1) tindakan yang perlu dilakukan untuk memperbaiki situasi pembelajaran di madrasah; (2) bantuan apakah yang dapat diberikan supervisor secara sendiri dan dengan kerjasama untuk memperbaiki situasi pembelajaran; (3) teknik supervisi manakah yang tepat digunakan.

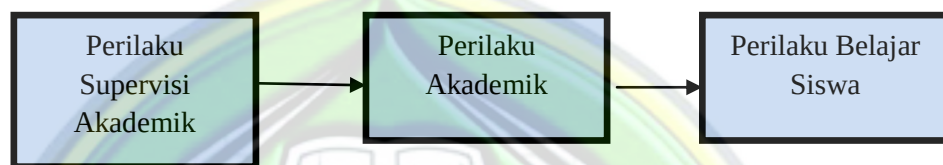
Program supervisi merupakan urutan sejumlah kegiatan yang merupakan suatu kebulatan tindakan yang harus dilakukan untuk membina situasi pembelajaran di madrasah. Kepala madrasah diharapkan dapat menyusun suatu program supervisi yang mampu memberikan bantuan

⁶⁶ Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003, hlm 78.

kepada guru agar mereka dapat memperbaiki dirinya sendiri secara maksimal.⁶⁷

Alfonso, Firth dan Neville menggambarkan sistim pengaruh perilaku supervisi akademik sebagai gambar berikut di bawah ini:⁶⁸

Gambar 2.2.
Sistem Fungsi Supervisi Akademik



Gambar tersebut memperjelas kita dalam memahami system fungsi supervisi akademik. Perilaku supervisi akademik secara langsung berhubungan dan berpengaruh terhadap perilaku guru. Ini berarti, melalui supervisi akademik, supervisor mempengaruhi perilaku mengajar guru sehingga perilakunya semakin baik dalam mengelola proses belajar mengajar. Kemudian perilaku mengajar guru yang baik itu akan mempengaruhi perilaku belajar murid. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa tujuan supervisi akademik adalah terbinanya perilaku belajar murid yang lebih baik.

Fungsi supervisi akademik pada intinya yaitu memberi pelayanan supervisi untuk menumbuhkan proses belajar mengajar yang menyenangkan, aktif inovatif dan menyenangkan. Artinya, supervisi

⁶⁷ Supardi, 2013. *Kinerja guru*. Jakarta: Rawali Pers, 2013, hlm 205.

⁶⁸ *Ibid.*, hlm 6.

akademik harus menjalankan fungsi-fungsinya agar tujuan pembelajaran dapat tercapai secara optimal.

Jika supervisor dapat menyusun program supervisi pada taraf intelektual yang tinggi serta memerhatikan unsur-unsur serta asas-asas suatu program supervisi yang baik, maka akan dapat meningkatkan profesionalitas dan kinerja guru dalam pembelajaran.

