

# **PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUPERVISI KEPALA MADRASAH ALIYAH NEGERI**

**TESIS**



Oleh

**YENY ROSWATI**  
NIM 1110801

Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam  
mendapatkan gelar Magister Pendidikan

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2014**

## **ABSTRACT**

**Yeny Roswati , 2014. “Development Of Supervision Competence Of The Headmaster’s of Madrasah Aliyah Negeri”. Thesis Graduate Program State University of Padang.**

Headmaster’s have to own supervision competence. Based on generally observation, the researcher found that the headmaster’s supervision competence of the headmaster’s of The regency of Pesisir Selatan still low. It will have the bad impact on the quality education. If we let it happen continuosly. The purpose of this research is to find how to plan, how to execute and how to follow up. Supervision competence based on the model of improvement of supervision competence of the headmaster stated by Permendiknas No.13,year 2007.

This research used Analisys,Design,Development,Implementation and Evalution (AADIE) method.The subject of the reseacrh was the headmaster’s of Madrasah Aliyah Negeri The regency of Pesisir Selatan. This research was a located at Madrasah Aliyah Negeri The regency of Pesisir Selatan. The researcher also took data pro administrator, supervisor and teacher’s of that Madrasah.

The result of the research and the development of the model’s show that the headmaster have to improve some competence such as: (1) Competence is planning the program of academic supervision in order to improve profesionalism of the teacher which in pre- observation got 3. 18 point (63,69%), and after doing the improvement of the model incrued to 3.77 point and oven the final try out got 4. 50 (90%). (2) competence in executing academic supervision to the teacher by using the good supervision technique and approaches which in pre ovservation got 3.54 point (70%). After doing first try out it got 3.69 and then on the next test it got 4.59 (91,8%). (3) Competence is followin up the result of academic supervision to the teacher in order to improve the professionalis of the theacer which ind pre observation at 3.00 point (60%) and then become to 3,75 (73,80) after that it got 4. 50 (90%).

The result of the reseacrh show’s that thereis significant improvement on the headmaster’s supervision competence after doing the development of the modal.

Based a the result of the research,His suggested to the headmaster to improve her/his supervision competence, so that it can improve capability of the teacher in doing teaching learning proces.

## **ABSTRAK**

**Yeny Roswati, 2014. "Pengembangan Kompetensi Supervisi Kepala Madrasah Aliyah Negeri". Tesis. Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang**

Kompetensi Supervisi Kepala sekolah/madrasah dituntut dimiliki oleh setiap Kepala Madrasah. Berdasarkan hasil observasi secara umum di lapangan, peneliti mencermati bahwa kompetensi supervisi kepala sekolah pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan masih rendah. Apabila keadaan ini dibiarkan tentu akan berdampak terhadap kualitas pendidikan. Tujuan penelitian ini untuk mengungkapkan bagaimana perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut berdasarkan model pengembangan kompetensi supervisi kepala sekolah/Madrasah yang ditetapkan dengan Permendiknas No. 13 tahun 2007 pada Aliyah Negeri di Pesisir Selatan.

Penelitian ini menggunakan *Analisis, Design, Development, Implementation, and Evaluation* ( ADDIE). Subjek penelitian adalah kepala Madrasah Aliyah Negeri di Pesisir Selatan. Lokasi penelitian dilaksanakan pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan. Dengan melibatkan personil kepala madrasah aliyah negeri, pengawas dan guru mata pelajaran.

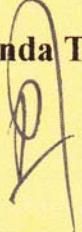
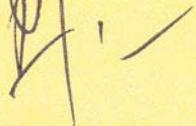
Hasil penelitian dan pengembangan model menunjukkan bahwa Kepala Madrasah harus meningkatkan kompetensi yaitu: (1)kompetensi dalam merencanakan program supervisi akademik untuk peningkatan profesionalisme guru yang pada observasi awal dengan nilai 3,18 (63,69%), setelah diadakan pengembangan model meningkat menjadi 3,77 dan pada ujicoba akhir menjadi 4,50 (90%). (2) Kompetensi dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat pada observasi awal 3,54 (70%) setelah dilakukan ujicoba awal menjadi 3,69 lalu menjadi 4,59 (91,8%). (3) kompetensi dalam menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru pada observasi awal 3,00 (60%) kemudian menjadi 3,75 lalu 4,50 (90%).

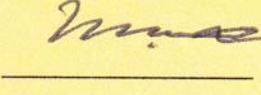
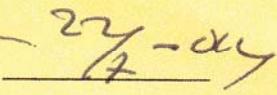
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada peningkatan yang berarti setelah diadakan pengembangan model.

Berdasarkan hasil penelitian ini diajukan saran kepada Kepala Madrasah harus meningkatkan kompetensi supervisi yang ada, sehingga supervisi yang dilakukan dapat meningkatkan kemampuan pendidik dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

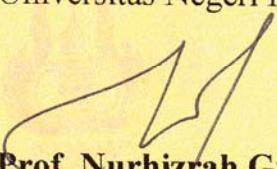
## PERSETUJUAN AKHIR TESIS

Mahasiswa : *Yeny Roswati*  
NIM. : 1110801

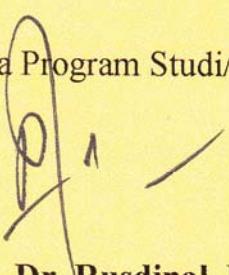
Nama	Tanda Tangan	Tanggal
<u>Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.</u> Pembimbing I		

<u>Prof. Dr. H. Mukhaiyar</u> Pembimbing II		
--	--	---

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Negeri Padang

  
Prof. Nurhizrah Gistituati, M.Ed., Ed.D.  
NIP. 19580325 199403 2 001

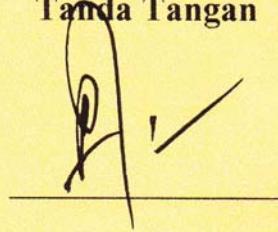
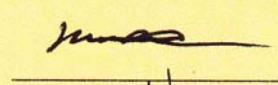
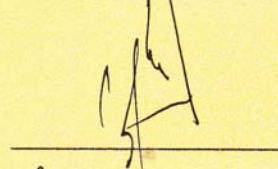
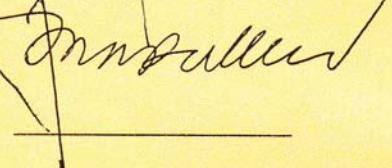
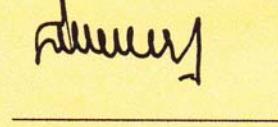
Ketua Program Studi/Konsentrasi

  
Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.  
NIP. 19630320 198803 1 003

**PERSETUJUAN KOMISI  
UJIAN TESIS MAGISTER KEPENDIDIKAN**

---

---

No.	Nama	Tanda Tangan
1	<u>Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd.</u> (Ketua)	
2	<u>Prof. Dr. H. Mukhaiyar</u> (Sekretaris)	
3	<u>Prof. Dr. H. Sufyarma Marsidin, M.Pd.</u> (Anggota)	
4	<u>Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd.</u> (Anggota)	
5	<u>Prof. Dr. Gusril, M.Pd.</u> (Anggota)	

Mahasiswa

Mahasiswa : *Yeny Roswati*  
NIM. : 1110801  
Tanggal Ujian : 14 - 7 - 2014

## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis dengan judul **Pengembangan Kompetensi Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri** adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya yang sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padang, Juli 2014  
Saya yang Menyatakan



**YENY ROSWATI**  
NIM 1110801

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.Tesis yang berjudul "**Pengembangan Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri**". Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.

Dalam melaksanakan penulisan dan penyelesaian tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih penghargaan dan kepada:

1. Prof. Dr. Rusbinal, M.Pd, dan Prof. Dr. Mukhaiyar, M.Pd., selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu dalam membimbing, mengarahkan serta memberikan motivasi kepada penulis sampai terwujudnya tesis ini.
2. Prof. Dr. Kasman Rukun, M.Pd., Prof. Dr. Sufyarma Marsidin, MPd. Dan Prof. Dr. Gusril Selaku Dosen Pengaji yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan konstribusi kepada penulis dengan penuh bijaksana sehingga selesainya pelaksanaan penelitian dan penulisan Tesis ini.
3. Direktur Program Pascasarjana, beserta Asisten Direktur I, II, dan Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan, Kepala Bagian Tata Usaha

beserta Staf yang telah memberikan pelayanan dan berbagai kemudahan dalam penyelesaian administrasi perkuliahan.

4. Bapak Prof. Dr. Rusbinal, M.Pd dan Bapak Dr. Yahya, M.Pd sebagai validator yang telah memberikan masukan, saran dan arahan kepada penulis dalam rangka penyelesaian Tesis ini.
5. Bapak/Ibu Dosen Program Administrasi Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Negeri Padang.
6. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pesisir, Kepala MAN dilingkungan Kemenag kabupaten Pesisir Selatan beserta majelis guru, yang telah memberikan kesempatan, izin dan bantuan kepada penulis untuk mengumpulkan data penelitian sehingga penelitian ini berjalan dengan lancar.
7. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana UNP, Program Studi Administrasi Pendidikan terutama kelas Pesisir Selatan, yang telah banyak memberikan bantuan dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Teristimewa kepada Suami Tercinta Arman, SP dan anak-anak ku Ferdy Rianda Pahlawan dan Silvia Armayeni yang selalu mendo'akan dan memotivasi penulis dalam segala hal dengan setulus hati dan pengorbanan yang luar biasa.
9. Semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan dan dorongan dalam penyelesaian tesis ini.

Akhirnya penulis berharap, semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis dan banyak orang, kritik dan saran sangat diharapkan demi perbaikan dimasa mendatang.

Padang, Juli 2014

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRACT .....</b>	i
<b>ABSTRAK .....</b>	ii
<b>PERSETUJUAN AKHIR TESIS.....</b>	iii
<b>PERSETUJUAN KOMISI UJIAN TESIS .....</b>	iv
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	v
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	vi
<b>DAFTAR ISI .....</b>	ix
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	xi
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	xiii
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Pengembangan.....	11
D. Spesifikasi Produk yang Diharapkan.....	12
E. Pentingnya Pengembangan .....	12
F. Definisi Istilah.....	13
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....</b>	15
A. Kajian Teoretis.....	15
1. Pengertian Supervisi Kepala Sekolah .....	15
2. Karakteristik Supervisi .....	19
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Supervisi.....	20
4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor.....	22
5. Karakteristik Supervisor .....	26
C. Penelitian Yang Relevan.....	29
D. Kerangka Berpikir.....	31

BAB III. METODE PENELITIAN .....	33
A. Model Pengembangan .....	33
B. Prosedur Pengembangan.....	33
C. Ujicoba Produk .....	37
D. Subjek Uji Coba.....	38
E. Jenis Data .....	39
F. Instrumen Pengumpulan Data .....	40
G. Teknik Pengumpulan Data .....	47
H. Teknik Analisis Data .....	52
 BAB IV. HASIL PENGEMBANGAN DAN PEMBAHASAN.....	54
A. Hasil Pengembangan .....	54
B. Analisis Data.....	63
C. Revisi Produk.....	81
D. Pembahasan .....	97
E. Keterbatasan Penelitian.....	99
 BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....	101
A. Kesimpulan.....	101
B. Implikasi.....	102
C. Saran .....	103
 DAFTAR RUJUKAN .....	105
LAMPIRAN.....	108

## DAFTAR TABEL

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1 Rancangan Prosedur Pengembangan Model.....	35
Tabel 2 Kisi-kisi observasi untuk Kepala Madrasah tentang kompetensi supervisi kepala Madrasah.....	48
Tabel 3 Proses Pengembangan model pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dengan menggunakan teori ADDIE.....	54
Tabel 4 Hasil analisis awal pengembangan kompetensi Supervisi Kepala Madrasah.....	55
Tabel 5 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.....	63
Tabel 6 Pelaksanaan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.....	69
Tabel 7 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.....	77
Tabel 8 Pengembangan Model Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah di Madrasah Aliyah Negeri.....	80

## **DAFTAR GAMBAR**

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 1 Diagram Kerangka berfikir .....	32
Gambar 2 Rancangan Prosedur Pengembangan Model ADDIE .....	35

## **DAFTAR LAMPIRAN**

<b>Lampiran</b>		<b>Halaman</b>
Lampiran 1	Modul Program Pengembangan Kompetensi Kepala Sekolah Madrasah Aliyah Negeri .....	108
Lampiran 2	Lembar Observasi Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Negeri (Analisis Awal) .....	195
Lampiran 3	Lembar Observasi Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Negeri (Uji Coba Awal).....	207
Lampiran 4	Lembar Observasi Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Negeri (Ujicoba Akhir) .....	219
Lampiran 5	Daftar Wawancara Pengembangan Kompetensi Kepala Madrasah Aliyah Negeri .....	231
Lampiran 6	Dokumentasi Penelitian .....	233
Lampiran 7	Surat Izin Penelitian dari Pasca Sarjana UNP .....	236
Lampiran 8	Surat Izin Penelitian dari Kemenag.....	237
Lampiran 9	Surat Keterangan Sudah Melaksanakan Penelitian .....	238

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan di Indonesia menjadi salah satu masalah yang sangat substansial. Di era globalisasi saat ini, Indonesia harus mampu meningkatkan pendidikan, sehingga tidak kalah bersaing dengan negara lain. Negara kita harus mencetak orang-orang yang berjiwa mandiri dan mampu berkompetisi di tingkat dunia. Saat ini, Indonesia membutuhkan orang-orang yang dapat berfikir secara efektif, efisien dan juga produktif. Hal tersebut dapat diwujudkan jika kita mempunyai tenaga pendidik yang handal dan mampu mencetak generasi bangsa yang pintar dan bermoral. Salah satu komponen yang memegang peran strategis dalam penyelenggaraan pendidikan adalah kepala madrasah dan guru.

Sementara itu guru merupakan unsur sumber daya manusia (SDM) yang langsung berinteraksi dengan siswa dalam proses pembelajaran. Setiap ada inovasi pendidikan, khususnya kurikulum dan peningkatan sumber daya manusia yang dihasilkan dari upaya pendidikan selalu bermuara pada faktor guru (Syah, 1995). Suyanto dan Hisyam (2010) mengemukakan bahwa “*educational change depends on what teachers do and think...*”. Pendapat tersebut mengisyaratkan bahwa perubahan dan pembaharuan sistem pendidikan

sangat bergantung pada “*what teachers do and think*”, atau dengan kata lain bergantung pada penguasaan kompetensi guru.

Jalal dan Supriadi (2001) menjelaskan bahwa tingkat penguasaan bahan ajar dan keterampilan dalam menggunakan metode mengajar yang inovatif oleh guru masih kurang. Kondisi ini mendasari perlunya guru memperoleh pembinaan dari kepala madrasah melalui kegiatan supervisi. Supervisi mempunyai makna yang sangat penting dalam meningkatkan dan mengembangkan kegiatan pembelajaran. Meskipun demikian, seringkali guru kurang menyukai kegiatan supervisi, guru merasa takut, resah, cemas dan ingin menghindar dari kegiatan supervisi. Keengganannya terhadap supervisi umumnya bersumber dari perilaku supervisi yang dilakukan kepala madrasah.

Kepala madrasah selaku supervisor hendaknya dapat memilih dan menggunakan model supervisi yang sesuai dengan kebutuhan guru, bagi guru yang keterampilan dasar mengajarnya sangat lemah dapat dibantu dengan teknik supervisi klinis. Tanner and Tanner (1987) berpendapat bahwa supervisi ditujukan pada peningkatan kualitas pendidikan dan diyakini sebagai sebuah pilihan terbaik dari metode supervisi.

Secara umum, supervisi pendidikan merupakan proses pemberian bantuan untuk peningkatan mutu pendidikan, untuk itu supervisi dapat dilakukan dari Kepala Madrasah kepada Guru, dari Pengawas kepada Kepala Madrasah dan Guru, dari Guru kepada Guru, serta dari Kepala Madrasah kepada Kepala Madrasah. Supervisi biasanya juga diikuti pengawasan yang berarti pembinaan. Pembinaan ini dapat dalam bidang akademik dan

administratif. Berkaitan dengan hal tersebut, maka hakikat supervisi adalah proses pemberian layanan bantuan profesional kepada guru untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas mengelola proses belajar mengajar bagi siswa. Pengembangan profesionalisme guru adalah proses belajar yang terus menerus pada berbagai tingkatan.

Pelaksanaan supervisi yang berkualitas diyakini dapat meningkatkan kemampuan guru untuk mewujudkan pembelajaran secara optimal di madrasah. Dengan demikian, fungsi kompetensi supervisi kepala madrasah merupakan salah satu kompetensi yang sangat dibutuhkan untuk memberikan pembinaan profesional guru dalam upaya mewujudkan proses belajar bagi peserta didik yang lebih baik. Terutama melalui cara mengajar guru yang tepat guna dan berhasil guna sesuai tujuan pembelajaran.

Untuk meningkatkan kemampuan guru sebagaimana yang diungkapkan di atas, kepala madrasah dapat berperan dengan mengedepankan pelaksanaan supervisi bagi guru atau bawahannya. Kepala madrasah dapat memberikan pengaruh-pengaruh positif melalui kegiatan supervisi yang dapat mendorong peningkatan kualitas kerja bagi guru untuk melaksanakan tugasnya secara lebih baik.

Rendahnya kualitas dan kuantitatitas pelaksanaan tugas yang diimplementasikan guru, sebagaimana diungkapkan di atas, terjadi pula pada madrasah-madrasah di bawah naungan Kementerian Agama, seperti Madrasah Aliyah Negeri (MAN). Data hasil ujian nasional tingkat SLTA se-

Sumatera Barat menunjukkan bahwa tidak satu pun MAN di Sumatera Barat yang menduduki peringkat terbaik.

Di samping itu, hasil ujian nasional siswa MAN Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan masih belum memuaskan. Peringkat masing-masing MAN tidak ada yang menempati peringkat 50 besar dari sekian SMA/K se-Sumatera Barat. Walaupun demikian, secara rata-rata hasil ujian nasional tingkat SMA/K se-Sumatera Barat, Kabupaten Pesisir Selatan telah dapat menduduki peringkat 6 dari 19 kabupaten/kota yang ada di Sumatera Barat.

Berbagai hal yang diduga penyebab belum optimalnya hasil ujian nasional siswa MAN Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan merupakan dampak kurangnya perhatian dan pembinaan terhadap guru oleh kepala madrasah dan pengawas madrasah di madrasah. Perhatian dan pembinaan dapat dilakukan melalui supervisi kepala madrasah terhadap guru.

Kepala madrasah mempunyai tanggungjawab besar sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam pengembangan madrasah. Hal ini dimaksudkan agar madrasah dapat bertumbuh semakin berkualitas dan dapat mempunyai daya saing tinggi dengan kemajuan sain dan teknologi yang terus menerus berkembang. Kepala madrasah hendaknya mampu menjadi agen perubahan (*change agent*) bagi madrasahnya yang mampu menggerakkan semua *stakeholder* madrasah agar dapat mengembangkan berbagai potensi madrasah. Hal ini dapat memberikan jawaban terhadap kebutuhan masyarakat yang menuntut daya saing di era global saat ini.

Kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan, mempunyai kewajiban membimbing dan membina guru atau staf lainnya. Pembinaan dan bimbingan guru akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan dan kelancaran proses belajar mengajar. Tugas kepala madrasah sebagai supervisor tersebut adalah memberi bimbingan, bantuan dan pengawasan dan penilaian pada masalah-maslah yang berhubungan dengan teknis penyelenggara dan pengembangan pendidikan, pengajaran yang berupa perbaikan program pengajaran dan kegiatan-kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran tidak luput dari peran kepala madrasah. Semakin baik kemampuan supervisi kepala madrasah dalam mengelola sistem dan melakukan pembinaan yang intensif terhadap peran dan tugas guru dalam bekerja, akan semakin baik pula dampaknya terhadap merupakan salah satu bagian dari keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Dengan peningkatan kompetensi supervisi kepala madrasah yang efektif, guru mendapat pembinaan secara lebih baik sehingga memberikan peningkatan kemampuan dan kompetensi guru melakukan tugas mengajar bagi siswa secara optimal.

Berdasarkan hasil observasi dan pengamatan awal yang penulis lakukan di beberapa MAN, terindikasi rendahnya kemampuan supervisi kepala madrasah. Data yang diperoleh dari pengawas madrasah kabupaten Pesisir Selatan, menunjukkan adanya catatan-catatan yang perlu mendapat perhatian kepala madrasah, guru dan warga madrasah terkait dengan pelaksanaan tugas

guru, adanya catatan yang menunjukkan sejumlah guru yang terlambat datang ke madrasah dan tidak sesuai dengan waktu kerja yang ada, guru meninggalkan kelas pada waktu jam belajar, guru kurang memperhatikan jam belajar dan cenderung mengulur waktu untuk memulai pembelajaran, adanya sebagian guru yang masih berada di ruang majelis guru saat jam belajar sudah harus dimulai dan adanya guru yang mengajar tanpa persiapan bahan ajar yang akan disajikan kepada peserta didik, meskipun pembagian tugas dan tata aturan yang diberikan kepada masing-masing guru sudah disepakati.

Di samping fenomena yang tampak seperti yang dikemukakan di atas, terdapat pula indikasi lain terkait dengan rendahnya kemampuan supervisi kepala madrasah. Hal ini terlihat dari belum maksimalnya kepala madrasah menyempatkan diri untuk memeriksa kesiapan atribut pembelajaran guru, sesuai waktu yang telah disepakati, lemahnya pengawasan kepala madrasah terhadap aktivitas kelas yang semestinya sudah mulai belajar, masih adanya kurangnya perhatian terhadap aspek pekerjaan guru dalam menyelesaikan evaluasi bagi peserta didik, kepala madrasah terkesan lebih mementingkan administratif pekerjaan ketimbang berada bersama guru dalam membangun tim yang solid. terindikasi bahwa sebagian kepala madrasah belum menjalankan fungsi dan supervisor pendidikan bagi para guru di madrasah. Disinyalir, kepala madrasah belum mampu melaksanakan supervisi dengan baik, kepala madrasah belum menemukan strategi pelaksanaan supervisi untuk pembinaan guru-guru yang baik dan benar, sehingga supervisi bagi guru belum berjalan optimal. Walupun sebagian kepala madrasah telah

melaksanakan supervisi, namun belum optimal dalam membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya.

Beberapa kenyataan di lapangan menunjukkan, ada guru-guru yang mengalami kesulitan dalam menerapkannya, hal ini terjadi karena tidak semua guru yang dididik di lembaga pendidikan dapat terlatih dengan baik. Masalah ini jika dibiarkan, tidak hanya berdampak terhadap rendahnya kualitas pendidikan di Kabupaten Pesisir Selatan, tetapi juga persoalan sumber daya manusia yang dibutuhkan pada era globalisasi yang tidak mampu dipersiapkan dengan baik. Oleh karena itu, setiap guru hendaknya berupaya menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, memperhatikan tanggung jawab yang telah diberikan, mengajar sesuai dengan jam mengajar yang ditetapkan dan mengajar secara optimal berdasarkan kompetensi dan kewenangan yang diberikan.

Dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya kepala madrasah harus melakukan pengelolaan dan pembinaan madrasah melalui kegiatan administrasi, manajemen dan kepemimpinan yang sangat tergantung pada kemampuannya. Sehubungan dengan itu, kepala madrasah sebagai supervisor berfungsi untuk mengawasi, membangun, mengoreksi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan madrasah. Disamping itu kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak kearah pencapaian

tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif.

Oleh karena itu, penyelenggaraan pendidikan akan mengarah kepada usaha meningkatkan mutu pendidikan yang sangat dipengaruhi oleh guru dalam melaksanakan tugasnya secara operasional. Untuk itu kepala madrasah harus melakukan supervisi yang memungkinkan kegiatan operasional itu berlangsung dengan baik.

Pengendalian aktivitas dilakukan oleh atasan melalui tindakan supervisi. Supervisi merupakan tingkatan pertama dalam manajemen suatu organisasi terutama dalam memberi dorongan kepada anggota kelompok kerja untuk menyumbang sesuatu yang positif bagi pencapaian tujuan organisasi. Namun apabila tindakan supervisi yang menyimpang dari ketentuan organisasi dapat mengakibatkan dampak psikologis yang dialami oleh anggota organisasi yang bisa menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan secara potensial bisa menurunkan motivasi kerja dan kinerja manajerial. Mengingat pentingnya peran seorang supervisor di madrasah, dibutuhkan seseorang yang memiliki keahlian dan catatan kerja yang baik dalam mengembangkan tugas supervisi. Driscoll dan Beehr mengungkapkan bahwa perilaku supervisor merupakan determinan penting dari kepuasan kerja, hal ini di pengaruhi oleh kebingungan akan peran dan unsur ketidakpastian. Seorang supervisor yang berorientasi pada pekerjaan, ikut dalam penentuan tujuan yang akan dicapai, membantu memecahkan masalah, menyediakan dukungan sosial dan material serta memberikan *feedback* atas

kinerja bawahan, dan membantu mengurangi kebingungan dan ketidakpastian yang dialami bawahan.

Dengan memperhatikan tugas dan fungsi kepala madrasah sebagai supervisor di atas, maka jelas kepala madrasah harus bertanggungjawab terhadap semua persoalan atau kinerja madrasah yang ada, baik di dalam maupun di luar madrasah, seperti yang dikemukakan oleh Roland Barth yang dikutip oleh Sergiovani (1987) "*The principle is ultimately responsible for almost everything that happens in school and out*". Artinya, kepala madrasah bertanggungjawab pada hampir semua yang terjadi di dalam dan di luar madrasah. Kepala madrasah sebagai manajer harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen tersebut dengan baik, sebab manajemen merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengelolaan madrasah.

Namun, kenyataan di lapangan pelaksanaan supervisi yang dilakukan kepala madrasah belum dilaksanakan secara maksimal, hal ini kemungkinan disebabkan oleh pemahaman tentang supervisi belum baik, sehingga supervisi yang dilaksanakan cenderung supervisi administratif dan bersifat laporan. Seperti yang dikemukakan oleh Taufiq (2003:5) Supervisi kepala madrasah di madrasah-madrasah lebih difokuskan kepada supervisi administratif, kurang menekankan pada aspek supervisi klinis dan pengembangan. Oleh sebab itu kepala madrasah harus memahami dan mampu melaksanakan supervisi dengan baik, hal ini telah diamanatkan dalam penjelasan pasal 57 PP Nomor 19 tahun 2005 tentang standar Nasional Pendidikan yang menyatakan bahwa supervisi manajerial meliputi aspek pengelolaan dan administrasi satuan

pendidikan. Dengan demikian, jelas bahwa supervisi kepala madrasah merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh kepala madrasah, oleh sebab itu jika kepala madrasah kurang dalam pelaksanaan supervisi akan berdampak pada kinerja guru. Fenomena yang terjadi di madrasah dan pengalaman dilapangan yang ditemui saat melakukan observasi awal, mengenai kegiatan supervisi oleh kepala madrasah terindikasi bahwa sebagian besar kepala madrasah belum dapat melaksanakan supervisi dengan baik, sehingga supervisi yang dilakukan lebih mengarah pada perangkat pembelajaran jadi yang diserahkan guru.

Salah satu tugas dan fungsi kepala madrasah adalah melaksanakan supervisi. Tetapi berdasarkan fenomena yang teramati di madrasah, dapat diungkapkan bahwa supervisi secara teori perlu dan penting tetapi dalam praktiknya belum dapat dilaksanakan dengan baik, hal ini kemungkinan supervisi yang dilakukan kepala madrasah dianggap tidak berdampak terhadap peningkatan kinerja madrasah.

Melihat pentingnya fungsi kepemimpinan kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan, maka usaha untuk meningkatkan kompetensi supervisi kepala madrasah yang lebih baik bukanlah merupakan pekerjaan yang mudah. Berdasarkan permasalahan di atas, maka perlu dilakukan penelitian tentang pengembangan kompetensi supervisi kepala untuk meningkatkan keterampilan dasar mengajar guru. Dengan demikian, akan diperoleh gambaran secara empiris terkait dengan model pengembangan kompetensi supervisi kepala madrasah.

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas terlihat bahwa masalah utama pengembangan kompetensi supervisi kepala madrasah terletak pada kurangnya kemampuan kompetensi supervisi kepala madrasah dalam mendorong peningkatan kemajuan madrasah. Dengan demikian, penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembangan kompetensi Kepala Madrasah dalam merencanakan program supervisi akademik untuk peningkatan profesionalisme guru?
2. Bagaimana pengembangan kompetensi Kepala Madrasah dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat?
3. Bagaimana pengembangan kompetensi Kepala Madrasah dalam menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru?

## C. Tujuan Pengembangan

Tujuan pengembangan ini adalah :

1. Untuk mengetahui kompetensi Kepala Madrasah dalam merencanakan program supervisi akademik untuk peningkatan profesionalisme guru.
2. Untuk mengetahui kompetensi Kepala Madrasah dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

3. Untuk mengetahui kompetensi kepala dalam menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

#### **D. Spesifikasi Produk yang Diharapkan**

Spesifikasi produk yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah pengembangan kompetensi supervisi kepala madrasah :

1. Pengembangan kompetensi supervisi Kepala Madrasah Aliyah
2. Petunjuk teknis prosedur pelaksanaan Supervisi Kepala Madrasah Aliyah

#### **E. Pentingnya Pengembangan**

Komponen yang selama ini dianggap berpengaruh signifikan terhadap proses pendidikan adalah komponen kepala madrasah. Hal ini memang wajar, sebab kepala madrasah merupakan ujung tombak pengelola pendidikan yang berhubungan langsung dengan guru dan siswa sebagai subjek dan objek belajar. Kemampuan kepala madrasah dengan kompetensi yang dimilikinya merupakan salah satu hal penting agar lebih bermakna.

Oleh sebab itu, untuk meningkatkan kualitas pendidikan seperti yang diharapkan, sebaiknya dimulai dengan menganalisis komponen kepala madrasah.

Hal ini di awali dengan proses rekrutmen kepala madrasah dan proses pendidikan dan latihan yang dilakukan. Kepala madrasah profesional adalah

orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya.

Kepala sekolah/madrasah profesional memiliki kriteria minimal: (1) dasar ilmu yang kuat sebagai pengejawantahan terhadap masyarakat teknologi dan masyarakat ilmu pengetahuan di abad 21; (2) penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan yaitu ilmu pendidikan sebagai ilmu praksis bukan hanya merupakan konsep-konsep belaka. Pendidikan merupakan proses yang terjadi di lapangan dan bersifat ilmiah, serta riset pendidikan hendaknya diarahkan pada praksis pendidikan masyarakat Indonesia; (3) pengembangan kemampuan profesional berkeinambungan, profesi kepala madrasah yang sekaligus guru merupakan profesi yang berkembang terus menerus dan berkesinambungan antara LPTK dengan praktik pendidikan. Kekerdilan profesi guru dan ilmu pendidikan disebabkan terputusnya program *pre-service* dan *in-service* karena pertimbangan birokratis yang kaku atau manajemen pendidikan yang lemah.

## F. Definisi Istilah

Untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman antara penulis dan pembaca dalam memaknai istilah yang ada dalam penelitian ini, maka berikut penjelasan definisi istilah yang digunakan.

### 1. Pengembangan

Pengembangan diartikan sebagai proses desain konseptual dalam upaya peningkatan fungsi dari bentuk yang telah ada sebelumnya, melalui

komponen penambahan pembelajaran yang dianggap meningkatkan kualitas pencapaian tujuan. Pengembangan dapat diartikan sebagai upaya memperluas untuk membawa sesuatu keadaan atau situasi secara berjenjang kepada situasi yang lebih sempurna atau lebih lengkap maupun keadaan yang lebih baik.

2. Kompetensi Supervisi,

Salah satu kompetensi kepala madrasah dalam usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru di madrasah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran dengan demikian mereka dapat menstimulir dan membimbing pertumbuhan tiap-tiap murid secara kontinyu, serta mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.

3. Kepala Madrasah, merupakan guru yang mendapat tugas tambahan dalam melaksanakan kepemimpinan di madrasah, yang mengatur dan menetapkan fungsi administrasi termasuk didalamnya fungsi pengawasan (supervisi)

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diungkapkan pada bagian sebelumnya, terkait dengan pengembangan model kompetensi supervisi kepala sekolah pada Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Pesisir Selatan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan kompetensi Kepala Madrasah dalam merencanakan program supervisi akademik untuk peningkatan profesionalisme guru pada awalnya belum terlaksana dengan baik sesuai aturan permen yang ada. Setelah dilakukan pengembangan kompetensi supervisi kepala madrasah/sekolah dengan menyusun perencanaan yang lebih rinci dari masing-masing item yang ada maka diperoleh hasil supervisi yang lebih baik.
2. Pengembangan kompetensi Kepala Madrasah dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, sebelum pengembangan model pelaksanaan supervisi belum sepenuhnya terlaksana, disebabkan kurangnya kompetensi kepala dan kurangnya respon dari guru. Setelah pengembangan dilakukan, melalui penyusunan program pelaksanaan yang lebih operasional dengan

menyempurnakan pelaksanaan terdapat peningkatan yang cukup baik, namun perlu ada peningkatan yang lebih baik.

3. Pengembangan kompetensi Kepala Madrasah dalam menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru pada observasi awal belum terkoordinir dengan baik, mekanisme menindaklanjuti hasil supervisi bagi semua guru belum terlaksana sebagaimana mestinya. Misalnya penjelasan tentang kekuatan dan kelemahan guru dalam berinteraksi dengan siswa dalam pembelajaran belum sepenuhnya terlaksana, umpan balik yang diberikan kepada guru terhadap hasil supervisi masih minim untuk memotivasi guru lebih baik ke depan. Setelah dilakukan pengembangan dengan memperjelas tindak lanjut yang dilakukan maka terbentuk suasana kebersamaan, konsultasi yang intensif dengan format yang lebih akurat maka terdapat peningkatan yang baik.

## B. Implikasi

Pelaksanaan supervisi kepala madrasah, berpedoman kepada Permen No. 13 tahun 2007, yang berisi tentang kompetensi supervisi akademik kepala sekolah/madarasah. Pola yang ditetapkan dalam peraturan ini perlu dilakukan secara utuh, sehingga supervisi yang dilakukan benar-benar mampu melihat dengan terang kompetensi belajar mengajar yang dimiliki guru.

Penerapan supervisi yang dilakukan Kepala Madrasah pada awalnya belum terlaksana secara maksimal, penerapannya hanya bersifat global. Dalam

pengembangan supervisi ini dilakukan rincian yang lebih operasional sehingga mudah diterapkan oleh Kepala Madrasah. Oleh karena itu bentuk supervisi yang dikembangkan melalui Permen No 13 Tahun 2007 perlu untuk diterapkan lebih intensif di sekolah/madrasah.

Upaya yang dapat dilakukan melalui perencanaan yang lebih matang dan terukur sesuai dengan acuan permen yang ada, kemudian dilaksanakan dengan seoptimal mungkin melalui langkah-langkah yang lebih konkrit, lalu dievaluasi dan ditindaklanjuti dengan mengedepankan kebersamaan antara supervisor dengan guru yang disupervisi. Kemauan yang kuat diharapkan muncul dari kepala sekolah/madrasah dan pengawas satuan pendidikan untuk menindaklanjuti hasil supervisi.

### C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini peneliti menyarankan:

1. Disarankan kepada kepala madrasah/sekolah agar melakukan perencanaan supervisi dengan baik yang menjadi acuan dalam melaksanakan supervisi. Perencanaan yang kemudian diterapkan dengan sempurna, kemudian setelah dievaluasi lalu ditindaklanjuti dengan secara menyeluruh sehingga supervisi mendapat hasil yang semakin baik.
2. Disarankan kepada kepala sekolah/madrasah untuk menjadwalkan supervisi dengan terencana dan tersusun, agar pelaksanaan supervisi berjalan sebagaimana mestinya.

3. Disarankan kepada guru untuk membenahi kelengkapan mengajar yang dibuat, sembari mengadakan penyempurnaan. Hasil supervisi hendaknya menjadi acuan dalam penyempurnaan program pembelajaran.

## DAFTAR RUJUKAN

- Acheson, K. A & Gall, M. D. (1980). *Techniques In Clinical Supervision, Preservice and Inservice Applications*. New York: Longman.
- Bafadal, I. (2003). *Peningkatan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Blanchard, dan Harsey. (1992). *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, Four Edition. New Jersey : Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Borg, Walter R. and Gall, Meredith D. (1993). *Educational Research: An Introduction*. New York and London; Longman. Jackson, Philip W. (1991). *Handbook of Research on Curriculum*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Chaeruman. (2008). *Mengembangkan Sistem Pembelajaran dengan Model ADDIE*. Jakarta: PT Remaja Rosdakarya.
- Depdikbud. (1994). *Petunjuk Pelaksanaan Supervisi pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Depdiknas. (2000). *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta : Diektorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.
- Dwi, Iriyani. (2007). *Pengembangan Supervisi Klinis Untuk Meningkatkan Keterampilan Dasar Mengajar Guru*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Gaffar, M. (1992). *Dasar-Dasar Administrasi dan Supervisi Pengajaran*. Padang: Angkasa Raya.
- Gibson, J.L. Invancevich, J.M. & Donnelly, Jr.J.H. (1996). *Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses* ( Edisi kedelapan), Alih Bahasa Nunuk Ardiani, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Gibson, R.L. & Mitchell,M.H. (1981). *Introduction to Guidance* : New York: Mc.Millan Publishing Co., Inc.
- Gitosudarmo, Indriyo, Sudito, I Nyoman. (2000). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta : BPFE.
- Kemdiknas. 2010. Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Kepala Sekolah/ Madrasah Tingkat 1. Jakarta: Direktorat tenaga kependidikan direktorat jenderal peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan
- Maisyaroh. (1999). Model Pembinaan Kemampuan Mengajar Guru dengan Pendekatan Supervisi Klinis. *Jurnal Gentengkali*. III (1) 21.
- Mantja,W. (1998). Kompetensi Kekepalasekolahan: Landasan, Peran dan Tanggungjawabnya . *Jurnal* : Filsafat, Teori dan Praktek Kependidikan. Tahun 23 Nomor 1Januari 1996. Malang : FIP IKIP Malang.