

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
SEBAGAI SUPERVISOR PENDIDIKAN
DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI JEJERAN BANTUL**



SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Sarjana
Strata Satu Pendidikan Islam

Disusun oleh:
ANDI PRASTOWO
NIM. 04410691

**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2007

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andi Prastowo

NIM : 04410691

Jurusan : Pendidikan Agama Islam

Fakultas : Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi saya ini (tidak terdapat karya yang diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan skripsi saya ini) adalah asli hasil karya atau penelitian saya sendiri dan bukan plagiasi dari hasil karya orang lain.

Yogyakarta, 23 Agustus 2007

Yang menyatakan,



Andi Prastowo

NIM.04410691

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Drs. Nur Munajat, M.Si.
Dosen Fakultas Tarbiyah
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi
Saudara Andi Prastowo

Kepada Yth.
Bapak Dekan Fakultas Tarbiyah
UIN Sunan Kalijaga
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Setelah memeriksa dan mengadakan perbaikan sepenuhnya, maka selaku pembimbing saya menyatakan bahwa skripsi saudara :

Nama : Andi Prastowo
NIM : 04410691
Jurusan : Pendidikan Agama Islam
Judul : **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
SEBAGAI SUPERVISOR PENDIDIKAN
DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI JEJERAN
BANTUL**

telah dapat diajukan kepada Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan Islam.

Harapan saya semoga saudara tersebut segera dipanggil untuk mempertanggungjawabkan skripsinya dalam sidang munaqosyah.

Demikian atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 21 September 2007
Pembimbing,


Drs. Nur Munajat, M.Si.
NIP.150295878

Drs. Nur Munajat, M.Si.
Dosen Fakultas Tarbiyah
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
NOTA DINAS KONSULTAN

Hal : Skripsi
Saudara Andi Prastowo
Lamp. : 8 eksemplar

Kepada Yth.
Bapak Dekan Fakultas Tarbiyah
UIN Sunan Kalijaga
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Setelah memeriksa dan mengadakan perbaikan sepenuhnya, maka selaku konsultan saya menyatakan bahwa skripsi saudara :

Nama : Andi Prastowo
NIM : 04410691
Jurusan : Pendidikan Agama Islam
Judul : **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH
SEBAGAI SUPERVISOR PENDIDIKAN
DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU
DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI JEJERAN
BANTUL**

telah dapat diajukan kepada Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan Islam.

Demikian atas perhatiannya diucapkan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 25 Oktober 2007
Konsultan,


Drs. Nur Munajat, M.Si.
NIP.150295878



DEPARTEMEN AGAMA RI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS TARBIYAH

Jln. Laksda Adisucipto Yogyakarta 55281, Telp. : 513056, Fax. : 519734

PENGESAHAN

Nomor : UIN.2 /DT/PP.01.1/ 175/2007

Skripsi dengan judul : **KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH SEBAGAI SUPERVISOR
PENDIDIKAN DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU DI
MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI JEJERAN BANTUL**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

ANDI PRASTOWO

NIM : 04410691

Telah dimunaqosyahkan pada :
Hari Rabu tanggal 24 Oktober 2007 dengan Nilai A-
dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Tarbiyah
UIN Sunan Kalijaga

SIDANG DEWAN MUNAQOSYAH

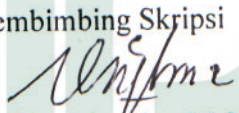
Ketua Sidang


Muqowim, M.Ag.
NIP. 150285981

Sekretaris Sidang


Kapwadi, M.Ag.
NIP. 150289582

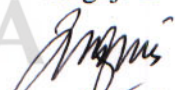
Pembimbing Skripsi


Drs. Nur Munajat, M.Si
NIP. 150295878

Penguji I


Drs. Moch. Fuad
NIP. 150234516

Penguji II


Suwadi, M.Ag.
NIP. 150277316

Yogyakarta, **29 OCT 2007**



HALAMAN MOTTO

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Kamu sekalian adalah penggembala (pemimpin) dan kamu sekalian akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya”.

(HR. Bukhori dan Muslim)*



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

* Muslich Shobis, *Terjemah Riyadhus Shalihin I* (Semarang: PT. Karya Toha Putra, 2004), ed. II, hal. 167.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini aku persembahkan untuk;

Almamaterku tercinta Jurusan Pendidikan Agama Islam

Fakultas Tarbiyah

UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَبِهِ نَسْتَعِينُ عَلَى أُمُورِ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ. أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ. اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ عَلَى مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ.
أَمَّا بَعْدُ.

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah swt. yang telah melimpahkan rahmat dan pertolongan-Nya. Shalawat dan salam semoga tetap terlimpah kepada Nabi Muhammad saw., yang telah menuntun manusia menuju jalan kebahagiaan hidup manusia di dunia dan di akhirat.

Penyusunan skripsi ini merupakan kajian tentang kepemimpinan kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru di MIN Jejeran Bantul Yogyakarta. Penyusun menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini penyusun mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Ketua dan Sekretaris Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak Drs. Nur Munajat, M.Si., selaku pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan kepada penulis secara sabar dan teliti .

4. Segenap Dosen dan Karyawan Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga yang telah banyak memberikan motivasi demi terselesaikannya skripsi ini.
5. Bapak Drs. Abdul Haris Nufika, M.Pd., selaku Kepala Madrasah MIN Jejeran yang telah memberikan izin dan data untuk penelitian dalam skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Guru, Karyawan beserta murid-murid MIN Jejeran Bantul yang telah memberi data penelitian yang dibutuhkan.
7. Semua pihak yang telah ikut berjasa dalam penyusunan skripsi ini yang tidak mungkin disebutkan satu per satu.

Kepada semua pihak tersebut, semoga amal baik yang telah diberikan dapat diterima di sisi Allah swt. dan senantiasa mendapatkan limpahan rahmat-Nya, amin.

Yogyakarta, 23 Agustus 2007

Penyusun



Andi Prastowo
NIM. 04410691

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

ANDI PRASTOWO, Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Supervisor Pendidikan dalam Pengembangan Kompetensi Guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Jejeran Bantul. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga, 2007.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan supervisi dan mengungkapkan gaya kepemimpinan serta faktor penghambat maupun faktor pendukung pelaksanaan kepemimpinan kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru di MIN Jejeran Bantul. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan untuk menyempurnakan pelaksanaan kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru di MIN Jejeran Bantul.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan mengambil latar MIN Jejeran Bantul. Pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan wawancara mendalam, pengamatan partisipatif, dan dokumentasi. Analisa data dilakukan dengan memberikan makna terhadap data yang berhasil dikumpulkan, dari makna itulah ditarik kesimpulan. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) Pelaksanaan kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran Bantul sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru berdasarkan prinsip-prinsip dan tujuan yang selaras dengan tujuan supervisi nasional. Kegiatan supervisi yang dilaksanakan oleh Kepala Madrasah MIN Jejeran merupakan supervisi pengajaran yang dilakukan untuk pengembangan kompetensi guru baik kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional maupun kompetensi sosial. Dalam pelaksanaannya dia menggunakan 2 metode yakni metode langsung (*direct method*) dan metode tidak langsung (*undirect method*) dengan dua jenis teknik supervisi, yakni teknik perseorangan dan teknik kelompok. Adapun macamnya meliputi kunjungan kelas, rapat guru, lokakarya/penataran-penataran, dan kunjungan observasi. Dan usaha supervisi pendidikan yang dilakukan Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor dalam pengembangan kompetensi guru meliputi program *inservice-training* dan *upgrading*, membangkitkan semangat dan merangsang guru untuk peningkatan kualitas kerja, melengkapi perlengkapan madrasah, membina kerjasama antara guru dengan pegawai lain, bersama guru mencari dan menggunakan metode pembelajaran yang relevan dan ramah anak, peningkatan mutu dan pengetahuan guru, dan terakhir, pembinaan hubungan kerjasama antara madrasah dengan Komite Sekolah atau instansi lain. (2) Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan ialah gaya supervisor yang demokratis. Kepemimpinannya membangun situasi yang sederhana, menjalankan supervisi dengan akrab dan bersahabat, memahami perbedaan karakter, kooperatif, berusaha mensinkronkan kepentingan madrasah dengan kepentingan para guru, mengutamakan musyawarah untuk mufakat, terbuka terhadap kritik dan saran, senantiasa memberikan motivasi dan stimulus kepada guru dan pegawai, terus mengembangkan kapasitas kemampuan pribadinya sebagai seorang pemimpin.

dan berwibawa (3) Hambatan supervisi pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru yang dilakukan oleh Kepala Madrasah MIN Jejeran meliputi sarana dan prasarana pendidikan yang kurang lengkap, belum terdata dan tertata dengan baik, inisiatif guru yang masih lemah, lemahnya faktor finansial guru, dan administrasi hasil supervisi yang kurang tertib. (4) Adapun faktor pendukung kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan meliputi dua macam, yakni faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berupa aspek sikap, aspek akademik, dan aspek fisik. Sedangkan faktor eksternal berupa potensi guru yang hampir keseluruhan telah merasakan bangku pendidikan tinggi kependidikan baik untuk jenjang diploma maupun sarjana, jumlah personil guru dan tenaga kependidikan yang mencukupi, jalinan kemitraan yang baik dengan instansi pemerintah maupun swasta, adanya hubungan keakraban dan kekeluargaan di lingkungan kerja, dan lingkungan sosial masyarakat yang bernuansa pesantren.



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN.....	ii
HALAMAN NOTA DINAS PEMBIMBING	iii
HALAMAN NOTA DINAS KONSULTAN.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
 BAB I: PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
D. Kajian Pustaka.....	7
E. Metode Penelitian.....	32
F. Sistematika Pembahasan.....	41

BAB II: GAMBARAN UMUM MIN JEJERAN BANTUL

A. Letak dan Keadaan Geografis	43
B. Sejarah Berdiri dan Proses Perkembangannya.....	44
C. Visi, Misi, dan Tujuan	47
D. Program Kerja	47
E. Guru, Siswa dan Karyawan	57
F Keadaan Sarana dan Prasarana Madrasah.....	66

BAB III: KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH MIN JEJERAN SEBAGAI SUPERVISOR PENDIDIKAN DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU

A. Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran Sebagai Supervisor Pendidikan dalam Pengembangan Kompetensi Guru.....	73
B. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai Supervisor Pendidikan	129
C. Faktor Penghambat Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai Supervisor Pendidikan	136
D. Faktor Pendukung Kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai Supervisor Pendidikan	138

BAB III: PENUTUP

A. Simpulan	144
-------------------	-----

B. Saran-Saran	146
DAFTAR PUSTAKA.....	149
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	151



DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Struktur Organisasi MIN Jejeran	58
Tabel 2 : Daftar Susunan Pengurus Komite Sekolah/Madrasah MIN Jejeran	59
Tabel 3 : Pembagian Tugas Guru dan Karyawan MIN Jejeran Bantul	62
Tabel 4 : Daftar Tenaga Pengajar (Guru) dan Jenjang Pendidikan	65
Tabel 5 : Data Siswa MIN Jejeran	66
Tabel 6 : Luas Tanah yang Dikuasai Madrasah.....	68
Tabel 7 : Daftar Sarana dan Prasarana MIN Jejeran dalam Kondisi Rusak Berat Akibat Gempa Bumi	69

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	: Pedoman Pengumpulan Data	151
Lampiran II	: Catatan Lapangan 1	155
Lampiran III	: Catatan Lapangan 2	157
Lampiran IV	: Catatan Lapangan 3	191
Lampiran V	: Catatan Lapangan 4	192
Lampiran VI	: Catatan Lapangan 5	194
Lampiran VII	: Catatan Lapangan 6	213
Lampiran VIII	: Catatan Lapangan 7	214
Lampiran IX	: Catatan Lapangan 8	217
Lampiran X	: Catatan Lapangan 9	219
Lampiran XI	: Catatan Lapangan 10	221
Lampiran XII	: Catatan Lapangan 11	227
Lampiran XIII	: Catatan Lapangan 12	231
Lampiran XIV	: Catatan Lapangan 13	232
Lampiran XV	: Catatan Lapangan 14	233
Lampiran XVI	: Catatan Lapangan 15	234
Lampiran XVII	: Catatan Lapangan 16	235
Lampiran XVIII	: Catatan Lapangan 17	236
Lampiran XIX	: Catatan Lapangan 18	239
Lampiran XX	: Catatan Lapangan 19	241
Lampiran XXI	: Catatan Lapangan 20	242
Lampiran XXII	: Catatan Lapangan 21	243

Lampiran XXIII: Catatan Lapangan 22	244
Lampiran XXIV: Catatan Lapangan 23	245
Lampiran XXV: Catatan Lapangan 24	246
Lampiran XXVI: Catatan Lapangan 25	247
Lampiran XXVII: Catatan Lapangan 26	249
Lampiran XXVIII: Catatan Lapangan 27	251
Lampiran XXIX: Catatan Lapangan 28	254
Lampiran XXX: Catatan Lapangan 29	256
Lampiran XXXI: Catatan Lapangan 30	258
Lampiran XXXII: Bukti Seminar Proposal	261
Lampiran XXXIII: Surat Penunjukan Pembimbing.....	266
Lampiran XXXIV: Kartu Bimbingan Skripsi.....	267
Lampiran XXXVI: Surat Ijin Penelitian.....	268
Lampiran XXXVII: Sertifikat KKN	270
Lampiran XXXVIII: Sertifikat PPL 2	271
Lampiran XXXIX: Sertifikat OSPEK	272
Lampiran XXXX: Daftar Riwayat Hidup Penulis.....	273

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai prasyarat mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan melalui pendidikan sebagai wahana untuk meningkatkan kualitasnya. Seiring dengan hal itu, kualitas pendidikan berarti harus senantiasa ditingkatkan. Maka sebuah langkah yang tepat jika hal tersebut dikembangkan melalui berbagai program pendidikan yang dilaksanakan secara sistematis dan terarah yang berdasarkan kepentingan yang mengacu pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) yang dilandasi oleh keimanan dan ketakwaan (imtak).¹

Salah satu lembaga pendidikan di Indonesia yang mencoba untuk melakukan integrasi antara aspek religiusitas dan keilmuan adalah madrasah. Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang memiliki karakteristik keislaman dengan perpaduan ilmu-ilmu umum. Salah satu tujuan dari keberadaan madrasah adalah sebagai institusi pendidikan yang berusaha menciptakan keseimbangan dan integrasi antara aspek religius keislaman dan keilmuan sehingga *output*-nya memiliki landasan ilmu pengetahuan teknologi (iptek) yang tinggi dan landasan keimanan dan ketakwaan (imtak) yang kuat.

Melihat realitas yang terjadi pada saat ini, peran madrasah ternyata masih belum mampu menunjukkan taringnya jika dibanding dengan sekolah-sekolah

¹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), cet.V, hal. 3-4.

umum maupun pesantren. Hal senada pernah diungkapkan oleh Sutrisno, M.Ag. dalam *Jurnal Pendidikan Agama Islam Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta* yakni ;

Madrasah didirikan agar memiliki kelebihan pada ilmu-ilmu agama Islam sebagaimana yang ada pada pesantren dan memiliki kelebihan pada ilmu-ilmu umum sebagaimana yang ada pada sekolah. Jika dalam kenyataan sekarang, yang terjadi sebaliknya, di mana kualitas madrasah kalah jika dibandingkan dengan pesantren dalam ilmu-ilmu agama Islam dan kalah dengan ilmu-ilmu umum, adalah realitas. Oleh karena itu, madrasah harus dikembalikan pada niat awal didirikannya lembaga itu.²

Guru nampaknya menjadi salah satu faktor utama yang menyebabkan problematika dalam dunia pendidikan madrasah tersebut. Sebagaimana diketahui bahwa guru merupakan ujung tombak dalam dunia pendidikan Menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, ukuran kualitas seorang guru ditentukan dari kompetensinya. Maka kompetensi guru perlu menjadi perhatian yang khusus dan serius untuk dikembangkan serta ditingkatkan. Menurut *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*, ada empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru yakni kompetensi personal, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional.³

Namun sesuai kodratnya, manusia (dalam hal ini guru) mempunyai potensi tertentu berupa daya imajinasi dan kreativitas yang tinggi. Kesemuanya membutuhkan bimbingan dan pengarahan, agar dapat tersalurkan dan berkembang

² Sutrisno, "Pemberdayaan Madrasah dalam Menghadapi Era Globalisasi", *Jurnal Pendidikan Agama Islam Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, Vol II No. 1 (2005), hal. 73.

³ *Standar Nasional Pendidikan (SNP)*, *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005* (Bandung : Fokus Media, 2005), hal.19.

dengan optimal. Mereka harus diberikan kesempatan yang lebih luas untuk memperluas pengalaman sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimiliki. Daya kreativitas hanya akan berkembang, manakala mendapatkan dorongan-dorongan yang berarti dari pimpinannya. Oleh karena itu, sudah sewajarnya jika kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan mengambil tindakan nyata ke arah itu.⁴ Supervisi pendidikan perlu diarahkan pada pembinaan guru yang senantiasa dibina, diartikan, diberi jalan keluar sehingga beban berat tidak dirasakan sendirian. Dengan demikian rasa ketidaksihingan itu tidak akan berpengaruh terhadap prestasi kerjanya.⁵

Berbagai perubahan masyarakat, krisis multidimensional yang sedang melanda Indonesia akhir-akhir ini, antara lain ditandai dengan sulitnya menemukan sosok pemimpin yang idealis serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap pendidikan. Selain itu, masyarakat saat ini sedang dilanda yakni tiada lain hilangnya *murabbi* (pendidik) yang teladan atau pemimpin *tarbawi*. Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen berbasis madrasah.⁶

Salah satu dari kesekian madrasah yang berada di bawah naungan Departemen Agama Republik Indonesia yakni Madrasah Ibtidaiyah Negeri Jejeran Bantul. MIN Jejeran Bantul merupakan institusi pendidikan yang berbentuk madrasah negeri yang menyelenggarakan pendidikan berbasis

⁴ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal. 300.

⁵ Subari, *Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Perbaikan Situasi Mengajar* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal. 6.

⁶ Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, 2005), cet. II, hal. 49.

keislaman. Selayaknya seperti madrasah-madrasah pada umumnya, MIN Jejeran adalah setingkat dengan sekolah dasar. Lulusan madrasah ini dapat melanjutkan ke tingkat selanjutnya baik di madrasah tsanawiyah maupun sekolah menengah pertama. Namun fenomena yang terjadi di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Jejeran ini tidaklah seperti fenomena-fenomena madrasah pada umumnya, yakni bermutu lebih rendah daripada sekolah dasar umum. Oleh karena MIN Jejeran terkenal sebagai madrasah unggulan di Kabupaten Bantul. Madrasah ini pernah mendapatkan prestasi sebagai Juara Harapan Madrasah Ibtidaiyah Model Berprestasi Tingkat Nasional pada tahun 2004, lalu juara II Guru Madrasah Ibtidaiyah Teladan Tingkat Nasional pada tahun yang sama, dan masih banyak prestasi yang lain.

Pada dasarnya keberadaan madrasah unggulan adalah tidak terlepas dari dimilikinya tenaga guru yang unggul. Oleh karena guru merupakan ujung tombak dalam pendidikan. Keunggulan atau kualitas guru adalah dinyatakan dari kepemilikan kompetensi pada masing-masing guru, baik kompetensi pedagogik, kompetensi personal, kompetensi profesional maupun kompetensi sosial. Keberadaan guru yang berkualitas adalah tidak timbul dengan sendirinya. Guru membutuhkan arahan dan bimbingan. Kepala madrasah adalah sebagai pendorong dan pembimbing bagi kinerja guru dalam mengarahkan dan memotivasi mereka untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah.⁷ Dalam hal ini, nampaknya Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai

⁷ Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, 2005), cet. II, hal. 49-50.

supervisor pendidikan yang berperan sebagai pemimpin sekaligus manajer adalah menjadi penentu madrasah ini sebagai madrasah unggulan.

Berdasarkan beberapa asumsi di atas menunjukkan ada sesuatu yang unik dan khas dalam kepemimpinan kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru di MIN Jejeran Bantul. Sehingga peneliti dapat menggali lebih dalam persoalan tersebut untuk dapat menemukan fenomena baru terhadap kenyataan unik yang terjadi di MIN Jejeran. Oleh karenanya peneliti merasa tertarik untuk menjadikannya sebagai obyek penelitian dalam skripsi ini.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah, yakni:

1. Bagaimanakah pelaksanaan kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Jejeran?
2. Apakah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru?
3. Apakah faktor penghambat kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran dalam menyelenggarakan supervisi pendidikan untuk pengembangan kompetensi guru?

4. Apakah faktor pendukung kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran dalam menyelenggarakan supervisi pendidikan untuk pengembangan kompetensi guru?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan pelaksanaan kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Jejeran.
2. Untuk mengungkapkan gaya kepemimpinan yang dimiliki Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru-gurunya.
3. Untuk mengungkapkan faktor penghambat kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran dalam menyelenggarakan supervisi pendidikan untuk pengembangan kompetensi guru.
4. Untuk mengungkapkan faktor pendukung kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran dalam menyelenggarakan supervisi pendidikan untuk pengembangan kompetensi guru.

Kegunaan penelitian, yakni;

1. Memberikan sumbangan informasi bagi penyempurnaan pelaksanaan kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru di MIN Jejeran.

2. Memberikan bahan pertimbangan bagi Kepala Madrasah MIN Jejeran selaku supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru.
3. Memberikan bekal pengalaman bagi penulis sebagai calon sarjana yang berkecimpung dalam dunia pendidikan (Islam).
4. Memberikan kontribusi keilmuan bagi pendidikan Islam khususnya untuk khasanah pengetahuan mengenai implementasi supervisi pendidikan di madrasah ibtidaiyah dalam perannya terhadap pengembangan kompetensi guru.

D. Kajian Pustaka

1. Penelitian Sebelumnya Yang Relevan

Berdasarkan penelusuran penulis terdapat beberapa buah karya penelitian yang mempunyai tema yang hampir sama yakni di antaranya: pertama, Agung Nugroho dengan judul *Fungsi Kepala Sekolah sebagai Supervisor Pendidikan dalam Pembinaan Disiplin Guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri Habirau Kalimantan Selatan* dikeluarkan oleh Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Penelitian ini memfokuskan diri kepada riset tentang kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan namun titik tekannya kepada upaya pembinaan disiplin guru. Di mana subyek dan obyek penelitiannya berada di daerah Kalimantan Selatan, tepatnya di MTsN. Penelitian tersebut jelas berbeda dengan penelitian penulis meskipun memiliki tema yang hampir sama yakni tentang kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan. Alasannya, penelitian yang dilakukan penulis memiliki subyek

yang berbeda, yakni kepala madrasah di MIN Jejeran Bantul dengan obyek berbeda pula yakni kepemimpinan kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru. *Kedua*, Nur Fatikha dengan judul *Supervisi Pendidikan dalam Upaya Memelihara Profesionalisme Guru PAI di MTs Al-Hikmah 2 Benda, Sirampong, Brebes, Jawa Tengah* dikeluarkan oleh Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, telah menguraikan masalah peran supervisi pendidikan dengan lebih memfokuskan diri terhadap upaya pemeliharaan profesionalisme guru PAI-nya. Subyek dan obyek penelitian berlokasi di daerah Brebes, Jawa Tengah.⁸ Dari lokasi, subyek dan obyek penelitian sudah jelas bahwa penelitian Nur Fatikha berbeda dengan penulis karena lokasi, subyek dan obyek penelitian penulis berada di wilayah Bantul yakni tepatnya di MIN Jejeran Bantul.

Ketiga yakni karya Ellif Zuli Astuti dengan judul *Peranan Kepala Madrasah sebagai Supervisor Pendidikan dalam Meningkatkan Kompetensi Profesionalisme Guru di Madrasah Tsanawiyah Hasyim Asy'ari Bangsri, Jepara* dikeluarkan oleh Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga. Penelitian ini mencoba menguraikan secara detail masalah peranan kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan dalam meningkatkan kompetensi guru PAI namun dalam hal ini penelitian Ellif Zuli Astuti hanya memfokuskan pada kompetensi profesionalnya saja. Dari segi fokus obyek penelitian sudah jelas berbeda dengan penelitian penulis karena penelitian ini nantinya akan menguraikan kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan

⁸ Nur Fatikha, *Supervisi Pendidikan Dalam Upaya Memelihara Profesionalisme Guru PAI di MTs Al-Hikmah 2 Benda, Sirampong, Brebes, Jawa Tengah*, Skripsi, Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 1998.

kompetensi guru yang meliputi empat atau seluruh kompetensi yang harus dimiliki guru yakni kompetensi personal, kompetensi sosial, kompetensi profesional dan kompetensi pedagogik. Penelitian lainnya yang memiliki tema yang hampir sama dengan tema penulis yakni, Lusi Sabarwati dengan judul *Supervisi Pendidikan sebagai Upaya Pembinaan dan Peningkatan Profesional Guru PAI di MTsN Klirong Kebumen* dikeluarkan oleh Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Kelima, yakni Nur Sitepu dengan judul *Supervisi sebagai Upaya Pembinaan dan Peningkatan Profesional Guru Pendidikan Agama Islam di MAN 1 Kebumen* yang dikeluarkan oleh Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dari kelima karya penelitian tersebut secara jelas terlihat bahwa tidak ada satupun yang memiliki kesamaan dengan subyek dan obyek penelitian penulis. Karena subyek penelitian penulis adalah Kepala Madrasah di MIN Jejeran Bantul sedangkan obyek penelitiannya ialah kepemimpinan kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru PAI. Oleh karena itu, penulis merasa layak untuk mengangkat permasalahan tersebut sebagai obyek penelitian dalam penulisan skripsi ini.

2. Landasan Teori

Dalam penelitian ini, buku referensi utama yang digunakan meliputi empat macam, yakni *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* oleh Mulyasa. Buku ini diterbitkan oleh Departemen Agama Republik Indonesia untuk

kalangan sendiri dan tidak diperjualbelikan. Dalam buku ini dikupas tuntas mengenai konsep dan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang diterapkan di madrasah. *Kedua*, buku berjudul *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* oleh M. Ngalim Purwanto. Dalam bukunya tersebut dibahas secara luas mengenai kepemimpinan kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan. Buku *ketiga* yakni *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* oleh Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto. Buku ini membahas secara mendalam mengenai kegiatan supervisi pendidikan dari tujuan, prinsip-prinsip sampai dengan teknik-tekniknya. Sedangkan referensi *keempat* yakni *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* oleh E. Mulyasa. Dalam buku ketiga ini dijelaskan secara luas dan mendalam mengenai standar kompetensi bagi guru. Di samping buku-buku tersebut masih banyak referensi lain yang digunakan penulis sebagai acuan dalam penelitian ini yang tidak mungkin disebutkan satu per satu.

a. Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.⁹ Ia berfungsi sebagai seorang pemimpin dalam suatu lingkungan madrasah. Kepemimpinan kepala madrasah itu sendiri merupakan usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka sukarela

⁹ Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Depag. RI, 2005), cet.II, hal. 50.

menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.¹⁰ Kepemimpinan berkaitan dengan masalah kepala madrasah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif.¹¹ Dalam kepemimpinan tersebut, tiap-tiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang beragam dengan pengaruhnya yang beragam pula.

Menurut Thoha (1995) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.¹²

Menurut buku *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, dijelaskan sebagai berikut:

Perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental merupakan tugas-tugas yang diorientasikan secara langsung diklarifikasikan dalam

¹⁰ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 107.

¹¹ Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Depag. RI, 2005), cet.II, hal. 49.

¹² E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis...*, hal. 108.

peranan dan tugas guru-guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah.¹³

Menurut buku pedoman tersebut, pada umumnya kepala madrasah selalu ingin bersikap demokratis, namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk bersikap lain, seperti pada waktu pengambilan seringkali lebih cepat dengan sikap otoriter, dan lain sebagainya. Gaya kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan di dalam manajemen pendidikan terutama tingkat madrasah dan kantor-kantor pendidikan adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan ini dijelaskan sebagai berikut, "...kepala madrasah harus mampu bertindak sesuai dengan situasi dan kondisi tenaga kependidikan."¹⁴

Kepala madrasah yang baik memiliki sikap konstruktif, terhadap situasi yang sedang berjalan, suasana yang menjengkelkan maupun menyenangkan, mencemaskan dan menakutkan, prsangka, dendam. Kepala madrasah harus dapat menghadapi berbagai masalah dan konflik serta menangani dengan tepat, serta harus terbuka untuk menerima saran, kritik dan mereaksi secara ilmiah, menerima idepembaharuan merupakan faktor yang sangat penting. Selain itu, kepala madrasah memiliki kemampuan untuk mendengar orang lain dan menghargai pendapat orang lain serta memberi kepercayaan pada tenaga kependidikan akan

¹³ Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Depag. RI, 2005), cet.II, hal. 49-50.

¹⁴ *Ibid.*, hal. 59.

memberikan kesempatan tenaga kependidikan untuk berkembang, sekaligus memberi kesempatan untuk memecahkan problem yang dihadapi. Dan juga kepala madrasah yang bijaksana mengetahui apa yang diharapkan tenaga kependidikan kepadanya.¹⁵

Adapun gaya-gaya kepemimpinan kepala sekolah pada umumnya ada tiga macam, yaitu; (1) otokratis, (2) *laissez faire*, dan (3) demokratis.¹⁶

1) Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggotanya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Kepemimpinan otokratis dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain hanya menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban bawahan dan anggota-anggotanya hanyalah mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran. Pemimpin model ini tidak menghendaki musyawarah atau rapat-rapat. Jika ada rapat, hal itu hanya berarti untuk menyampaikan instruksi-instruksi. Setiap adanya perbedaan pendapat di antara anggota-anggotanya itu disebut sebagai kepicikan, pembangkangan atau pelanggaran disiplin terhadap perintah. Setiap perbuatannya tidak dapat diganggu gugat. Supervisi bagi pemimpin yang otokratis hanyalah berarti mengontrol, apakah segala perintah yang telah diberikan itu ditaati atau dijalankan dengan baik oleh

¹⁵ Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Depag. RI, 2005), cet.II, hal. 62.

¹⁶ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1995), Cet. VII, hal.48.

anggota-anggotanya. Kegiatan supervisi dalam kepemimpinan model ini hanyalah bertujuan untuk menginspeksi yakni mencari-cari kesalahan dan meneliti orang yang tidak taat. Menurut Burton dan Brueckner, dalam supervisi pendidikan, ada dua macam tipe kepengawasan yang terlahir dari model kepemimpinan ini, yaitu ;

a) Inspeksi

Inspeksi merupakan tipe supervisor yang otokratis. Dalam bentuk inspeksi ini, supervisi semata-mata ialah kegiatan menginspeksi pekerjaan-pekerjaan guru atau bawahan. Inspeksi bukanlah suatu pengawasan yang berusaha menolong guru untuk mengembangkan dan memperbaiki cara dan daya kerja sebagai pendidik dan pengajar. Inspeksi dijalankan terutama dimaksud untuk meneliti /mengawasi apakah guru atau bawahan menjalankan apa-apa yang sudah diinstruksikan dan ditentukan oleh atasan atau tidak, sampai di mana guru-guru atau bawahan menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan/ditentukan oleh atasan.¹⁷

Sebagai acuan penilaian keberhasilannya adalah seberapa baik tugas yang diberikan dapat dijalankan. Guru /bawahan tidak pernah diminta pendapat terkait dengan tugas-tugasnya. Musyawarah dan mufat tidak ada di sini.

b) Coercive Supervision

¹⁷ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan ...*, hal. 79-80.

Gaya kepengawasan ini hampir sama dengan tipe inspeksi, tipe pengawasan ini juga bersifat otoriter. Di dalam pengawasan ini, supervisor bersifat memaksakan segala sesuatu yang dianggapnya benar dan baik menurut pendapatnya sendiri. Pendapat dan insisiatif guru tidak dihiraukan dan tidak dipertimbangkan dalam hal ini. Yang penting guru tunduk dan menuruti petunjuk-petunjuk yang dianggap baik oleh supervisor itu sendiri. Menurut M. Ngalim Purwanto tipe ini berguna dan sesuai bagi guru yang mulai belajar dan mengajar.¹⁸

2) Laissez Faire

Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yang termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan kepada anggota-anggota kelompok, tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin. Kekuasaan dan tanggung jawab simpang siur, berserakan di antara anggota kelompok, tidak merata. Struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah. Oleh karenanya kemungkinan sangat besar untuk timbul konflik dan bentrokan. Jika organisasi tersebut berhasil dalam kepemimpinan tipe ini maka semata-mata disebabkan oleh karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok dan bukan karena pengaruh dari

¹⁸ *Ibid.*, hal. 81.

pemimpinnya. Menurut Burton dan Brueckner dalam buku *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* yang ditulis oleh M. Ngalim Purwanto, supervisi yang lahir dari kepemimpinan *laissez faire* yakni seperti kepala sekolah sebagai supervisor yang tidak memberikan bantuan, pengawasan, dan koreksi terhadap pekerjaan guru-guru/anggota yang dipimpinnya.¹⁹ Sehingga para anggota tidak memiliki pengertian yang tegas tentang batas-batas kekuasaan dan tanggung jawab mereka masing-masing.

3) Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai saudara tua di antara teman sekerjanya atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya. Pemimpin tipe ini selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahnya, ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya. Diungkapkan lebih lanjut oleh M.

Ngalim Purwanto bahwa:

Pemimpin yang demokratis mempunyai kepercayaan terhadap diri sendiri dan menaruh kepercayaan pula terhadap para anggotanya untuk sanggup bekerja dengan baik dan bertanggungjawab. Ia selalu memupuk rasa kekeluargaan dan

¹⁹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan...*, hal . 80.

persatuan. Pemimpin yang demokratis senantiasa berusaha memupuk semangat anggota-anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya.²⁰

Selain itu, regenerasi kepemimpinan juga menjadi bagian tugas yang ia jalankan bagi para anggota kelompoknya dengan jalan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggung jawabnya.

Lebih lanjut, beberapa varian gaya kepemimpinan yang terlahir dari campuran di antara tiga gaya kepemimpinan di atas yakni; sebagaimana dikemukakan oleh Sondang P. Siagian ada lima macam terdiri dari;

1) Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis;

- a) Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi.
- b) Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c) Menganggap bawahan sebagai alat semata.
- d) Tidak mau menerima pendapat, saran dan kritik.
- e) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya.
- f) Caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan dan bersifat mencari kesalahan/menghukum.

2) Militeristis

Seorang pemimpin yang militeristis memiliki sifat-sifat:

- a) Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah.

²⁰ M. Ngilim Purwanto, *Administrasi dan ...*, hal. 50.

- b) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat/jabatan.
- c) Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku pada bawahan.
- e) Sukar menerima kritikan atau saran dari bawahan.
- f) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3) Paternalistis

Seorang pemimpin yang paternalistis;

- a) Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b) Bersifat terlalu melindungi (*overprotective*).
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan.
- d) Hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri.
- e) Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya.
- f) Sering bersikap maha tahu.

4) Karismatis

Ciri-ciri seorang pemimpin yang karismatis;

- a) Mempunyai daya penarik yang besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang besar jumlahnya.
- b) Pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan mentaati pemimpin itu.

- c) Dia seolah-olah memiliki kekuatan ghaib (*supernatural power*).
- d) Karisma yang dimilikinya tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin.

5) Demokratis

Pemimpin yang demokratis memiliki sifat-sifat:

- a) Dalam menggerakkan bawahan bertitik-tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia.
- b) Selalu berusaha untuk mensinkronkan kepentingan dari tujuan organisasi dengan kepentingan dari tujuan pribadi bawahan
- c) Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan.
- d) Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan.
- e) Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses daripada dirinya.
- f) Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.²¹

Dalam kepemimpinan demokratis, supervisi pendidikan yang dilakukan juga supervisi yang demokratis. Masalah penting yang perlu mendapat perhatian bagi kepala sekolah/madrasah selaku supervisor ialah menemukan cara-cara bekerja secara kooperatif yang efektif. Mengajar adalah hasil keseluruhan pengalaman yang diperoleh guru. M. Ngalim Purwanto mengungkapkan mengenai tugas supervisor yakni untuk memajukan pengajaran, supervisor harus mau memajukan kepemimpinan yang mengembangkan program sekolah, dan memperkaya lingkungan bagi

²¹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan ...*, hal. 50-52.

semua guru, mengusahakan kondisi-kondisi yang memungkinkan orang-orang dapat bermufakat tentang tujuan-tujuan pendidikan dan cara-cara pelaksanaannya, dan memperoleh sumber-sumber yang memungkinkan pertumbuhan individual maupun kelompok dalam pandangan dan kecakapan-kecakapan mereka. Di samping itu, diusahakan pula adanya iklim hubungan kerja yang kondusif, familier, dan akrab saling menghargai sebagai anggota kelompok yang penting.²²

b. Supervisi Pendidikan

Secara etimologi supervisi berasal dari kata “*supervise*” yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan.²³ Supervisi, dalam buku *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* yang merujuk pendapat Good Carter dijelaskan sebagai segala usaha dari petugas-petugas sekolah yang memimpin guru dan petugas lainnya dalam memperbaiki pembelajaran termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan, metode dan evaluasi pembelajaran.²⁴ Program supervisi bertumpu pada satu prinsip yang mengakui bahwa setiap manusia itu mempunyai potensi untuk berkembang. Adapun pada hakikatnya supervisi akademik (pendidikan) merupakan bantuan profesional yang diberikan kepada

²² M. Ngalm Purwanto, *Administrasi dan ...*, hal. 82.

²³ Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, 2005), cet. II, hal. 37.

²⁴ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Malang: Bina Aksara, 1984), hal. 39.

guru, melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat, serta umpan balik yang obyektif dan segera, agar guru dapat menggunakan umpan balik tersebut untuk peningkatan kinerjanya.²⁵

Tujuan supervisi adalah memperkembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik. Secara nasional tujuan konkrit supervisi pendidikan adalah;

- 1) Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
- 2) Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid.
- 3) Membantu guru dalam menggunakan perlengkapan pembelajaran modern, metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar.
- 4) Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- 5) Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
- 6) Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.²⁶

Seorang pemimpin pendidikan yang berfungsi sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya hendaknya mengikuti prinsip-prinsip sebagai berikut, yakni;

- 1) Ilmiah, yang mencakup unsur sistematika, obyektif, menggunakan alat (instrumen) yang dapat digunakan sebagai informasi umpan balik (*feedback*).

²⁵ Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, 2005), cet. II, hal. 39.

²⁶ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan...*, hal. 40-41.

- 2) Demokratis, menghargai pendapat orang lain dan menjunjung tinggi musyawarah.
- 3) Kooperatif, seluruh staf dapat bekerjasama.
- 4) Konstruktif, dan kreatif (yaitu membina dan mendorong guru untuk mampu menciptakan situasi dan kondisi pembelajaran yang kondusif).²⁷

Jika supervisi dipahami sebagai bentuk bimbingan dan pembinaan dari pihak atasan bagi pengembangan para guru, maka teknik supervisi pendidikan yang dapat dipergunakan kepala sekolah, yaitu:

- 1) Ditinjau dari banyak guru;
 - a) Teknik kelompok

Teknik ini merupakan teknik supervisi yang dijalankan secara kelompok,²⁸ dan jika masalah yang dihadapi sejenis. Menurut Ary H. Gunawan, yakni "...misalnya dalam hal pembuatan satuan Pelajaran (PPSI), peningkatan mutu pendidikan, menghadapi dan menangkal kenakalan remaja, dan perkelahian antar siswa dan sebagainya".²⁹

- b) Teknik individual

Teknik individual merupakan suatu teknik supervisi yang dilakukan secara perseorangan.³⁰ Biasanya teknik ini (*individual technique*) digunakan untuk menghadapi masalah yang bersifat pribadi dan khusus yang membutuhkan jaminan kerahasiaan.³¹

²⁷ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Malang: Bina Aksara, 1984), hal. 41.

²⁸ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan ...*, hal. 122.

²⁹ Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah...*, hal. 203.

³⁰ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan ...*, hal. 120.

³¹ Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah...*, hal. 203.

2) Ditinjau dari metode menghadapi guru;

a) Metode langsung

Menurut Ary H. Gunawan, *direct method* atau metode langsung yaitu suatu metode supervisi yang dilakukan tanpa perantara / media terhadap orang yang disupervisi.³²

b) Metode tidak langsung

Indirect method atau metode tidak langsung yaitu metode supervisi yang dilakukan dengan kontak tidak langsung atau menggunakan media/perantara dengan orang yang disupervisi, misalnya dengan papan pengumuman, buletin, angket, dan sebagainya.³³

3) Beberapa teknik supervisi individual yakni;

a) Teknik kunjungan kelas (*classroom visitation*) yakni kunjungan sewaktu-waktu yang dilakukan oleh seorang supervisor (kepala sekolah, penilik, atau pengawas), untuk melihat atau mengamati guru yang sedang mengajar. Tujuannya untuk melihat kelemahan yang sekiranya masih perlu diperbaiki. Setelah kunjungan selesai supervisor mengadakan diskusi empat mata dengan guru untuk memberikan saran-saran dan masukan.³⁴

b) Teknik kunjungan observasi yakni suatu kegiatan yang dilakukan guru untuk mengamati seorang supervisor atau demonstran (atau guru yang

³² Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah...*, hal. 203.

³³ *Ibid.*, hal. 203.

³⁴ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1995), cet. VII., hal. 120.

cakap) yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu. Kunjungan observasi dapat dilakukan di sekolah sendiri (*intraschool visits*) ataupun kunjungan ke sekolah lain (*interschool visits*). Setelah selesai kunjungan observasi juga dilakukan diskusi antara guru-guru pengamat dengan demonstran.³⁵

4) Teknik-teknik supervisi yang bersifat kelompok, yakni;

- a) Rapat guru yakni suatu kegiatan pertemuan untuk menyusun suatu program atau rencana kegiatan tertentu yang dilakukan guru-guru secara periodik. Berbagai hal yang dapat dijadikan bahan dalam rapat kegiatan supervisi yakni seperti hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum, pembinaan administrasi, dan lain sebagainya.³⁶
- b) Loka karya atau mengadakan pelatihan-pelatihan (*inservice-training*) yakni suatu teknik supervisi yang dilakukan melalui penataran-penataran guru bidang studi, penataran tentang metodologi pembelajaran dan lain sebagainya. Mengingat penataran sering kali dilaksanakan di pusat atau wilayah maka tugas kepala madrasah adalah melaksanakan tindak lanjut dari hasil penataran sehingga dapat dipraktekkan.³⁷
- c) Sedangkan teknik supervisi kelompok lainnya yakni seperti, diskusi panel, pelajaran contoh, perpustakaan jabatan, bulletin supervisi,

³⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan*, hal. 121.

³⁶ *Ibid.*, hal. 122.

³⁷ *Ibid.*, hal. 122.

membaca langsung, mengikuti kursus, organisasi jabatan, *curriculum laboratory*, dan perjalanan sekolah untuk anggota staff.³⁸

Supervisi jika dilihat dari jenisnya ada tiga macam yakni;

1) Supervisi umum dan pengajaran

Yang dimaksud supervisi umum adalah supervisi yang dilakukan terhadap kegiatan yang secara langsung berhubungan dengan usaha perbaikan pembelajaran seperti supervisi terhadap kegiatan pengelolaan bangunan. Sedangkan supervisi pengajaran adalah "...kegiatan-kegiatan kepengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi - baik personil maupun material - yang memungkinkan terciptanya situasi pembelajaran yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan."³⁹

2) Supervisi klinis

Supervisi klinis termasuk bagian dari supervisi pengajaran, karena pelaksanaannya ditekankan pada sebab-sebab kelemahan dalam proses pembelajaran. Menurut John J. Bolla, yakni;

Supervisi klinis adalah suatu proses bimbingan yang bertujuan untuk membantu pengembangan profesional guru/calon guru, khususnya dalam penampilan mengajar, berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan obyektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku mengajar tersebut."⁴⁰

3) Pengawasan melekat dan pengawasan fungsional

Pengawasan melekat merupakan "...suatu pengawasan yang memang sudah dengan sendirinya (melekat) menjadi tugas dan tanggung

³⁸ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Malang: Bina Aksara, 1984), hal. 44-54.

³⁹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan...*, hal. 89.

⁴⁰ *Ibid.*, hal. 91.

jawab semua pimpinan dari pimpinan tingkat atas sampai pimpinan tingkat yang paling bawah dari semua organisasi atau lembaga.”⁴¹

c. Inservice-Training dan Upgrading

Inservice-training dan *upgrading* merupakan salah satu fungsi supervisi. *Inservice-training* menurut M. Ngalim Purwanto merupakan segala kegiatan yang diberikan dan diterima oleh para petugas pendidikan (pengawas, kepala sekolah, penilik sekolah, guru, dsb.) yang bertujuan untuk menambah dan mempertinggi mutu pengetahuan, kecakapan, dan pengalaman guru-guru dalam menjalankan tugas kewajibannya. Sedangkan *upgrading* merupakan suatu usaha atau kegiatan yang bertujuan untuk meninggikan atau meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru-guru, atau petugas pendidikan lainnya, sehingga dengan demikian keahliannya bertambah luas dan dalam. Perbedaannya yang agak jelas antara *upgrading* dan *inservice-training* ialah, *upgrading* lebih memiliki *civil-effect* pada pekerjaan atau jabatan pegawai yang di-*upgrade*.⁴²

d. Kompetensi Guru

1) Pengertian Kompetensi Guru

Berdasarkan *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Dekdikbud), kompetensi berarti (kemampuan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal.⁴³ Pengertian dasar kompetensi (*competency*) adalah kemampuan atau kecakapan.

⁴¹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan...*, hal. 92.

⁴² M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan...*, hal. 96.

⁴³ W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), cet. V, hal.518.

Kompetensi guru menurut Piet A. Sahertian, ialah kemampuan melakukan tugas mengajar dan mendidik yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan.⁴⁴ Lebih lanjut Barlow (1985) mengungkapkan bahwa kompetensi guru (*teacher competency*) ialah “*the ability of a teacher to responsibility perform his or her duties appropriately*”, yang artinya kompetensi guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak.⁴⁵ Secara lebih komprehensif dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Bab I Pasal 1 butir ke 10 disebutkan bahwa kompetensi merupakan “...seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.”⁴⁶

2) Bentuk-Bentuk Kompetensi Guru

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yakni di dalam pasal 28 ayat 1 diungkapkan bahwa pendidik harus menilai kualifikasi dan kompetensi akademik sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Di mana pada ayat 3 ditambahkan bahwa kompetensi sebagai agen pembelajaran pada

⁴⁴ Piet A. Sahertian, *Profil Pendidik Profesional* (Yogyakarta: Andi Offset, 1994), hal. 26

⁴⁵ Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 229.

⁴⁶ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi...*, hal. 227.

jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi; kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional dan sosial.⁴⁷

Adapun bentuk kompetensi guru adalah sebagai berikut:

a) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.⁴⁸

b) Kompetensi Kepribadian (Personal)

Kompetensi personal adalah kompetensi yang berhubungan dengan sikap dan kepribadian yang harus dimiliki oleh seorang guru. Di dalam peraturan yang berlaku, yakni penjelasan pasal 28 ayat (3) butir b Standar Nasional Pendidikan, dikemukakan bahwa yang dimaksud ialah kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan wibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.⁴⁹

c) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan dalam menguasai keilmuan atau bidang studi dan langkah kajian kritis pendalaman bidang studi. Menurut Samana, kompetensi profesional ialah sikap dan

⁴⁷ *Standar Nasional Pendidikan (SNP), Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005* (Bandung : Fokus Media, 2005), hal.19.

⁴⁸ *Standar Nasional ...*,hal. 77. Lihat juga E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 75-113.

⁴⁹ Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 1998), hal.18.

ketrampilan yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas profesinya sebagai pendidik dan pengajar di sekolah.⁵⁰ Muhaimin menambahkan bahwa;

Seorang dikatakan profesional, bilamana pada dirinya melekat sikap dedikatif yang tinggi terhadap tugasnya, sikap komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja, serta sikap *continuous improvement*, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbaharui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan zamannya, yang dilandasi oleh kesadaran yang tinggi bahwa tugas mendidik adalah tugas menyiapkan generasi penerus yang akan hidup pada zamannya di masa depan.⁵¹

d) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial sebagaimana diungkapkan dalam Standar Nasional Pendidikan penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir d, ialah "...kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar."⁵²

3) Usaha Kepala /Madrasah sebagai Supervisor dalam Pengembangan Kompetensi Guru

Kompetensi guru diperoleh melalui suatu proses pendidikan melalui sistem pendidikan guru berdasarkan standar kompetensi tertentu. Sebagaimana yang diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005, yakni untuk dapat mengajar di tingkat dasar, menengah dan

⁵⁰ Samana, *Profesionalisme Keguruan* (Yogyakarta: Kanisius, 1994), hal.44.

⁵¹ Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), hal. 222.

⁵² E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 173.

pendidikan usia dini dipersyaratkan harus memiliki keempat kompetensi yakni kompetensi personal, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.⁵³

Pengembangan mengandung pengertian proses, cara, atau perbuatan mengembangkan, sedangkan mengembangkan berarti membentangkan; membesarkan; memajukan atau menyempurnakan.⁵⁴ Pengembangan merupakan upaya untuk senantiasa mempertahankan dan meningkatkan kondisi-kondisi yang sudah baik yang ditemukan dari hasil penelitian dan penilaian.⁵⁵ Pengembangan kompetensi guru tersebut berarti proses, cara atau perbuatan untuk mengembangkan beberapa kemampuan yang harus dikembangkan dalam diri seorang guru, melalui pengalaman belajar yang sesuai.

Dalam paradigma kategori guru, Glickman mengemukakan pendapatnya, “Walaupun orang dilatih dalam kemampuan berpikir akan tetapi tingkat komitmennya rendah, maka guru tersebut tidak akan berhasil dalam melaksanakan tugasnya.”⁵⁶

Supervisi akademik (pendidikan) dilakukan atasdasar kerjasama, partisipasi, dan kolaborasi, tidak berdasarkan atas paksaan dan kepatuhan.

Dengan begitu, diharapkan timbul kesadaran serta perkembangan inisiatif

⁵³ *Standar Nasional Pendidikan (SNP), Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005* (Bandung: Fokus Media, 2005), hal. 19.

⁵⁴ Peter Salim dan Yenny Salim, *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer* (Jakarta: Modern English Press, 1991), hal. 700-701.

⁵⁵ Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, 2005), cet. II, hal. 42.

⁵⁶ Piet A. Sahertian dan Ida Aleida Sahertian, *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Inservice Education* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1992), hal. 4.

dan imajinasi dari pihak guru, bukan konformitas. Dalam hal ini, supervisi memiliki arti bagaimana memberikan kemudahan dan membantu guru untuk mengembangkan potensinya secara optimal.⁵⁷ Secara umum, kegiatan atau usaha yang dapat dilakukan kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor untuk mengembangkan kompetensi guru-gurunya, yakni sebagai berikut;

- a) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses pembelajaran.
- c) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode pembelajarn yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d) Membina kerjasama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- e) Berusaha meningkatkan mutu dan pengetahuan guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.

⁵⁷ Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, 2005), cet. II, hal. 42.

- f) Membina hubungan kerjasama antara sekolah dan BPS (Badan Pengelola Sekolah) atau POMG (Persatuan Orang Tua Murid dan Guru) dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.⁵⁸

E. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini jika dikaitkan dengan pelaksanaan pengumpulan data, jenisnya ialah penelitian lapangan atau kancah (*field research*). Oleh karena penelitian ini pengumpulan datanya dilaksanakan di lapangan.⁵⁹ Dalam hal ini, lapangannya yakni dilakukan di sebuah lembaga pendidikan Islam yang disebut Madrasah Ibtidaiyah Negeri Jejeran Bantul. Sebagai sebuah penelitian kualitatif yang berjenis lapangan, penelitian ini dilakukan untuk memahami fenomena sosial dari pandangan pelakunya.⁶⁰

Adapun menurut jenis kelompok penelitiannya, penelitian ini adalah berjenis kualitatif. Oleh karena penelitian yang dilakukan mempergunakan data yang dinyatakan secara *verbal* dan kualifikasinya bersifat *teoritis*. Data sebagai bukti dalam menguji hipotesis dikemukakan secara rasional dengan mempergunakan pola berpikir tertentu menurut hukum logika.⁶¹

⁵⁸ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan...*, hal.119.

⁵⁹ Sardjono, dkk., *Panduan Penulisan Skripsi Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta* (Yogyakarta: Jurusan PAI Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga, 2004), hal. 21.

⁶⁰ *Ibid.*, hal. 23.

⁶¹ *Ibid.*, hal. 25.

Berdasarkan karakteristik pokok penelitian kualitatif di atas, maka peneliti menganggap penelitian terhadap kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru adalah sangat relevan. Oleh karena penelitian ini mengandung penelitian pada latar alamiah maka laporannya juga akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut.

Sebagai pendukung penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif analitik ini, peneliti mengadakan wawancara dengan Kepala Madrasah MIN Jejeran, para guru, dan siswa serta pengamatan langsung dengan tujuan untuk memperoleh data sebanyak-banyaknya yang juga didukung dengan bermacam-macam sumber data yang ada di madrasah maupun di perpustakaan, misalnya; arsip-arsip kepala sekolah, arsip karyawan dan siswa, buku-buku bacaan ilmiah, dokumen, naskah-naskah, majalah, cetakan, makalah-makalah, artikel-artikel dan sebagainya.

2. Pendekatan Pengumpulan Data Penelitian

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan ialah pendekatan fenomenologis. Pendekatan ini berusaha memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya terhadap orang-orang biasa dalam situasi-situasi tertentu. Peneliti dalam pendekatan ini berusaha untuk masuk ke dalam dunia konseptual para subjek yang ditelitinya sedemikian rupa sehingga peneliti mengerti apa dan

bagaimana suatu pengertian dikembangkan oleh mereka di sekitar peristiwa dalam kehidupannya sehari-hari.⁶²

Maka penulis dalam penelitian ini berusaha untuk memahami kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor dalam pengembangan kompetensi guru-gurunya, yakni dalam pandangan subyek yang diteliti.

3. Subyek Penelitian

Berangkat dari pandangan Lexy J. Moleong bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti sangat erat kaitannya dengan faktor-faktor kontekstual. Jadi maksud *sampling* di sini ialah untuk menjaring sebanyak mungkin informasi dari pelbagai macam sumber dan bangunannya (*constructions*). Oleh sebab itu, pada penelitian kualitatif ini tidak akan ada sampel acak, tetapi sampel bertujuan (*purposive sample*).⁶³ Maka dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*.

Peneliti hanya menggunakan sampel-sampel yang dianggap mengetahui mengenai seluk-beluk aktivitas supervisi pendidikan yang dilaksanakan Kepala Madrasah MIN Jejeran beserta karakter kepemimpinannya tersebut. Adapun langkah awalnya, peneliti telah membuat permohonan izin awal secara lisan dengan Drs. Abdul Haris Nufika, M.Pd., selaku Kepala Madrasah di MIN Jejeran Bantul.⁶⁴

⁶² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian...*, hal. 9.

⁶³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian...*, hal. 165.

⁶⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah MIN Jejeran Drs. Abdul Haris Nufika, M.Pd. pada Hari Jum'at Tanggal 16 Februari 2007. Selengkapnya Lihat Catatan Lapangan 3.

Sedangkan sampel yang digunakan sebagai sumber data di dalam penelitian ini yakni ada 13 orang. Tiga belas sampel tersebut meliputi, 1 orang kepala madrasah, 6 orang guru yang meliputi 6 orang guru kelas sekaligus wali kelas (I b, II b, III b, IV b, V b, VI b) dan 6 orang siswa (ketua kelas untuk kelas I sampai VI kelompok b). Kepala Madrasah MIN Jejeran dipilih sebagai sampel pertama karena dia adalah perencana sekaligus pelaksana dari supervisi pendidikan di MIN Jejeran. Sehingga dia adalah sumber yang paling mengetahui akan segala sesuatu tentang seluk-beluk supervisi pendidikan yang dilaksanakan di MIN Jejeran.

Sampel berikutnya adalah guru. Guru dipilih sebagai sampel berikutnya ialah karena guru merupakan pihak yang terpokok yang dikenai supervisi pendidikan dalam peningkatan kompetensi guru, pada khususnya. Keenam orang wali kelas (I b, II b, III b, IV b, V b, dan VI b) menurut peneliti adalah guru-guru yang layak sebagai sampel untuk merepresentasikan pandangan dan pendapat guru secara keseluruhan di MIN Jejeran yang totalnya mencapai 19 orang, yang terdiri dari 12 orang guru kelas (kelas a dan b) dan 7 orang guru bidang studi. Enam sampel guru tersebut layak dipilih karena keenam guru kelas dari guru kelas I sampai VI kelompok b tersebut memiliki jenjang pendidikan yang beragam. Hal itu merepresentasikan gambaran tentang jenjang pendidikan guru-guru di MIN Jejeran saat ini, yakni telah sarjana strata satu, proses sarjana strata satu (jalur ekstensi), dan rencana melanjutkan sarjana strata satu (sarjana muda). Kemudian, alasan penunjukkan sampel guru dipilih dari guru kelas I sampai

dengan guru kelas VI yakni diharapkan dapat merepresentasikan pandangan guru kelas pada tiap tingkatan dari kelas I sampai kelas VI yang tentunya memiliki problematika yang tidak sama. Selain itu, pemilihan sampel tersebut dianggap dapat memberikan informasi yang lebih komprehensif mengenai pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilaksanakan Kepala Madrasah MIN Jejeran terhadap para guru secara keseluruhan dari guru di kelas tingkat bawah sampai guru di tingkat kelas atas.

Kemudian sampel terakhir ialah siswa. Siswa merupakan pihak ketiga yang merasakan pengaruh dari pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilakukan Kepala Madrasah di MIN Jejeran terhadap para guru mereka. Sehingga mereka layak untuk menjadi sampel yang dapat memberikan informasi dan data-data mengenai pengaruh dari pelaksanaan supervisi bagi guru-guru mereka dan juga pelaksanaan teknik supervisi tertentu yang diselenggarakan Kepala Madrasah MIN Jejeran. Dari pihak siswa, sampel dipilih ialah ketua kelas masing-masing tingkatan, yakni sebagaimana sampel dari guru kelas di atas, tentunya ketua kelas yang dipilih adalah dari ketua kelas untuk kelompok b yakni ketua kelas Ib, IIb, IIIb, IVb, Vb, dan VIb. Sampel siswa dipilih dari masing-masing ketua kelas dari enam tingkatan yang dianggap dapat merepresentasikan informasi tentang kondisi peranan supervisi dan pelaksanaan teknik supervisi tertentu yang dilaksanakan di MIN Jejeran secara komprehensif.

4. Metode Pengumpulan Data

Menyesuaikan dengan jenis penelitiannya, yakni penelitian lapangan yang berusaha memahami fenomena sosial dari pandangan pelakunya maka penelitian ini menggunakan metode sebagai berikut;

a. Metode Wawancara Mendalam (*in-depth interviewing*)

Wawancara adalah suatu teknik yang digunakan untuk mendapatkan keterangan atau pendirian secara lisan dari responden dengan percakapan serta berhadapan muka dengan orang tersebut.⁶⁵ Dalam penelitian ini wawancara dilakukan secara akrab dan luwes dengan pertanyaan yang bersifat terbuka kepada subyek penelitian. Cara ini dilakukan untuk dapat menggali dan menangkap kejujuran informan dalam menyampaikan informasi yang sebenarnya. Wawancara ini dilakukan berulang-ulang sesuai kebutuhan dan diterapkan pada semua informan untuk mendapatkan data tentang aktivitas kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran dalam pengembangan kompetensi guru-gurunya, gaya kepemimpinannya, maupun faktor penghambat dan faktor pendukung dalam menjalankan kepemimpinannya tersebut.

Wawancara ini dilakukan dengan berbagai informan seperti Kepala Madrasah MIN Jejeran, guru-guru di lingkungan MIN Jejeran dan siswa.

b. Metode Pengamatan Partisipatif

Metode pengamatan digunakan dalam penelitian kualitatif ini dengan alasan bahwa;

⁶⁵ H.B Sutopo, *Pengantar Penelitian Kualitatif, Dasar-Dasar Teori Praktis* (Surakarta: UNS Pres, 1998), hal. 24.

Pengamatan mengoptimalkan kemampuan peneliti dari segi motif, kepercayaan, perhatian, perilaku tak sadar, kebiasaan, dan sebagainya; pengamatan memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana yang dilihat oleh subyek penelitian, hidup pada saat itu, menangkap arti fenomena dari segi pengertian subyek, menangkap kehidupan budaya dari segi pandangan dan anutan para subyek pada keadaan waktu itu; pengamatan memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subyek sehingga memungkinkan pula sebagai peneliti menjadi sumber data; pengamatan memungkinkan pembentukan pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihaknya maupun dari pihak subyek.⁶⁶

Sedangkan metode pengamatan yang digunakan yaitu pengamatan partisipatif. Pengamatan berpartisipatif, sebagaimana dijelaskan Lexy J. Moleong yakni, “Pengamat berpartisipatif melakukan dua peranan sekaligus, yaitu sebagai pengamat dan sekaligus sebagai anggota resmi dari kelompok yang diamatinya.”⁶⁷ Dalam penelitian ini, peneliti posisinya ialah pemeranserta sebagai pengamat sebagaimana dijelaskan oleh Bufford Junker (dalam Patton, 1980: 131-132) yakni: “ Peranan peneliti sebagai pengamat dalam hal ini tidak sepenuhnya sebagai pemeranserta tetapi masih melakukan fungsi pengamatan. Ia menjadi anggota pura-pura jadi tidak melebur dalam arti sesungguhnya.”⁶⁸

Pengamatan ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang letak geografis madrasah, kondisi sarana dan prasana, gaya kepemimpinan sebagai supervisor pendidikan di MIN Jejeran dan aktivitas kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru.

⁶⁶ Lexy J. Maleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), cet. XIV, hal. 126.

⁶⁷ Lexy J. Maleong, *Metodologi Penelitian...*, hal 126-127.

⁶⁸ Lexy J. Maleong, *Metodologi Penelitian...*, hal. 127.

c. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode untuk mencari data terkait hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, *logger*, agenda dan lain-lain.⁶⁹ Menurut Lexy J. Maleong, dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan.⁷⁰

Dokumentasi dalam hal ini dilakukan untuk mencari data mengenai letak geografis, sejarah berdirinya, struktur organisasi, data guru, karyawan dan siswa, sarana dan prasarana, visi dan misi madrasah, notulen rapat, dan program kerja Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru.

5. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang diperoleh dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan, dan dokumentasi. Data tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik deskriptif analitik, yaitu penelitian bergerak di antara tiga komponen yang meliputi seleksi data (*data reduction*), penyajian data (

⁶⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek, Edisi V* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hal. 206.

⁷⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hal. 161.

data display), dan kesimpulan (*conclusion drawing*).⁷¹ Sedangkan untuk penarikan kesimpulan dalam penelitian ini menggunakan teknik induktif.

Reduksi data merupakan proses seleksi, penyederhanaan dan abstraksi data tulis dan data lisan yang diperoleh dari sejumlah dokumen, catatan dan wawancara. *Display data* merupakan penyajian data yang berfungsi untuk pemetaan data yang telah direduksi atau merupakan ringkasan data yang telah disimpulkan. *Conclusion drawing* merupakan kesimpulan akhir. Dalam hal ini data yang diperoleh penulis dalam penelitian nantinya akan diproses melalui proses reduksi data, kemudian *display data* dan *conclusion drawing*. Data akan mengalir di antara ketiga tahapan tersebut. Kemudian pada kesimpulan akhir ini perlu diverifikasikan yang berupa suatu pengundangan sebagai pemikiran kedua, apabila dirasa terdapat kekurangbenaran kesimpulan terhadap data yang ada.

Kemudian untuk mengecek keabsahan data, teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data. Ada empat macam triangulasi, menurut Dezin (1978), yakni sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan *sumber, metode, penyidik, dan teori*.⁷² Penelitian ini menggunakan dua teknik triangulasi yaitu triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan

⁷¹ H.B. Sutopo, *Pengantar Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar Teori Praktis* (Surakarta: UNS Press, 1998), hal..36.

⁷² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), cet.XIV, hal. 178.

dengan cara mengecek data dengan langkah dibandingkan dengan sumber data, yakni lisan (informan) dan perbuatan (peristiwa). Kemudian triangulasi metode, yakni dilakukan dengan langkah pengecekan data berdasarkan metode pengumpulan data yang dilakukan, dalam hal ini metode wawancara, metode pengamatan dan data dokumentasi, dan pengecekan derajat kepercayaan sumber data dengan metode yang sama.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan di dalam penyusunan skripsi ini dapat dideskripsikan sebagai berikut, yakni pada bagian awal penulis menyajikan halaman judul, nota dinas, halaman pengesahan, halaman motto, halaman persembahan, kata pengantar, abstrak, daftar isi, daftar tabel dan daftar lampiran..

Pada bagian tengah, penulis menyajikan seluruh proses penelitian beserta analisisnya yang disusun dalam empat bab. Pada tiap bab di dalamnya terdapat sub-sub bab. Bab I yakni berisi gambaran umum penulisan skripsi yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, tinjauan pustaka, metode penelitian, dan sistematika pembahasan. Bab II yakni berisi gambaran umum Madrasah Ibtidaiyah Negeri Jejeran Bantul. Bagian ini meliputi letak geografis, sejarah berdirinya, struktur organisasi, keadaan guru, program-program madrasah, keadaan peserta didik, dan sarana prasarana madrasah . Sedangkan bab III yakni berisi penyajian data dan analisis data yaitu meliputi pelaksanaan kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru, gaya

kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan, faktor penghambat kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran dalam pengembangan kompetensi guru, dan faktor pendukung kepemimpinan tersebut. Faktor penghambat dan faktor pendukung dipisah pembahasannya oleh karena dua hal tersebut memiliki substansi permasalahan yang berbeda. Terakhir yakni bab IV berisi penutup yaitu simpulan dan saran-saran.

Adapun di bagian akhir dari skripsi ini adalah terdiri dari; daftar pustaka, berkas-berkas, lampiran untuk memperjelas penyajian hasil penelitian, surat izin penelitian dari Bappeda, sertifikat KKN dan riwayat hidup penulis.



BAB IV

PENUTUP

A. Simpulan Penelitian

1. Pelaksanaan kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran Bantul sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru berdasarkan prinsip-prinsip dan tujuan yang selaras dengan prinsip-prinsip serta tujuan supervisi nasional. Kegiatan supervisi yang dilaksanakan oleh Kepala Madrasah MIN Jejeran selama ini merupakan supervisi pengajaran yang dilakukan untuk pengembangan kompetensi guru, baik kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Dalam pelaksanaannya Kepala Madrasah MIN Jejeran menggunakan 2 metode yakni metode langsung (*direct method*) dan metode tidak langsung (*undirect method*) dengan dua jenis teknik supervisi yaitu teknik perseorangan dan teknik kelompok. Adapun macamnya meliputi kunjungan kelas, rapat guru, lokakarya/penataran-penataran, dan kunjungan observasi. Dan usaha supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah MIN Jejeran dalam pengembangan kompetensi guru meliputi tujuh usaha terdiri dari; program *inservice-training* dan *upgrading*, membangkitkan semangat dan merangsang guru untuk peningkatan kualitas kerja, melengkapi perlengkapan madrasah, membina kerjasama antara guru dengan pegawai lain, bersama guru-guru mencari dan menggunakan metode pembelajaran yang relevan dan ramah anak, meningkatkan mutu dan pengetahuan guru, dan terakhir pembinaan

hubungan kerjasama antara madrasah dengan Komite Sekolah atau instansi lain.

2. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan ialah gaya supervisor yang demokratis, yang memiliki karakter membangun situasi yang sederajat, menjalankan supervisi dengan akrab dan bersahabat, memahami perbedaan karakter guru, kooperatif, berusaha mensinkronkan kepentingan madrasah dengan kepentingan para guru, mengutamakan musyawarah mufakat, terbuka terhadap kritik dan saran, senantiasa memberikan motivasi dan stimulus kepada guru dan pegawai, senantiasa mengembangkan kapasitas kemampuan pribadi sebagai seorang pemimpin, dan berwibawa.
3. Faktor penghambat dalam kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru ialah faktor-faktor yang menyebabkan kegiatan pelaksanaan kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran menjadi tidak berjalan lancar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan yakni meliputi *pertama*, sarana dan prasarana pendidikan yang kurang lengkap, belum terdata maupun tertata dengan baik, *kedua*, inisiatif guru yang masih lemah, *ketiga*, lemahnya faktor finansial guru, *keempat*, administrasi hasil supervisi yang kurang tertib.
4. Faktor pendukung pelaksanaan kepemimpinan Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan dalam pengembangan kompetensi guru meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yakni berasal dari dalam pribadi pemimpin yang berupa aspek sikap, aspek akademik, dan aspek

fisik. Sedangkan faktor eksternal berupa potensi guru-guru yang hampir keseluruhan telah berpendidikan di lembaga pendidikan tenaga kependidikan baik yang menyangkut gelar diploma maupun sarjana, dimilikinya jumlah personil guru dan tenaga kependidikan yang mencukupi, jalinan kemitraan yang baik dengan instansi pemerintah maupun swasta, lalu hubungan keakraban dan kekeluargaan di lingkungan kerja, dan terakhir, lingkungan sosial masyarakat yang bernuansa pesantren.

B. Saran-Saran

1. Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan perlu meningkatkan dan mengembangkan pelaksanaan kegiatan supervisinya agar secara substansial lebih banyak memberikan manfaat kepada para guru dalam peningkatan kompetensinya. Hal ini dapat dilakukan dengan menyempurnakan pelaksanaan teknik-teknik supervisi yang digunakan baik dengan sistemasi dan perencanaan yang lebih dimatangkan, peningkatan ketertitban administrasi, kedisiplinan kerja maupun penyempurnaan prosedur penggunaan teknik supervisi. Adapun langkah yang lain yakni semakin memperbanyak *feedback* atau umpan balik yang diberikan dari Kepala Madrasah MIN Jejeran kepada para guru yang telah disupervisi sehingga akan memberikan manfaat yang langsung dapat dirasakan para guru. Pada akhirnya, para guru mampu memperbaiki kelemahan yang dimiliki dan mampu mengembangkan kompetensinya secara maksimal baik kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kepribadian profesional maupun kompetensi sosial.

2. Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan perlu mempertahankan dan bahkan meningkatkan karakter kepemimpinan demokratis yang telah dimiliki sehingga semakin membuat kondusif upaya peningkatan kualitas guru dalam pengembangan kompetensinya. Namun juga perlu diperhatikan, dampak dari karakter tersebut yang mendorong setiap personil guru untuk mengembangkan kreativitas masing-masing semaksimal mungkin yang berakibat banyaknya kegiatan atau aktivitas yang akan muncul di madrasah sehingga dikhawatirkan dapat terlalu menguras tenaga, pikiran dan waktu guru yang bersangkutan. Pada akhirnya hal itu akan berdampak berkurangnya konsentrasi kerja sebagai guru yang profesional dan kompeten. Maka Kepala Madrasah MIN Jejeran perlu memperhatikan dan mengawasi manajemen penggunaan waktu dan tenaga dari personil guru yang dimiliki sehingga jangan sampai mengganggu tugas utamanya sebagai seorang guru yang profesional.
3. Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan dalam upayanya mengembangkan kompetensi guru di MIN Jejeran perlu mengatasi berbagai kendala yang menghambat pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilaksanakan kepada para guru. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan daya inisiatif para guru. Langkahnya yakni dengan meningkatkan intensitas pengiriman guru ke pelatihan-pelatihan baik yang diselenggarakan instansi swasta maupun instansi negeri. Langkah yang lain yakni senantiasa mempertahankan dan meningkatkan contoh-contoh tauladan yang baik di depan guru. Sedangkan alternatif langkah lainnya yakni memberikan *reward*

atau penghargaan yang menarik bagi guru-guru yang berinisiatif, berprestasi, kreatif, dan inovatif. Kemudian dibagian lain, Kepala Madrasah MIN Jejeran perlu menyiapkan regenerasi calon pemimpin dan calon pendidik baru yang berkualitas bagi kemajuan MIN Jejeran untuk menggantikan pemimpin dan guru-guru yang sudah mendekati masapensiun.

4. Kepala Madrasah MIN Jejeran sebagai supervisor pendidikan perlu mempertahankan dan meningkatkan berbagai faktor yang mendukung pelaksanaan kepemimpinannya sebagai supervisor baik dengan membina, menjaga kemitraan, mempertahankan, bahkan mengembangkan *link* dan kerjasama dengan berbagai LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat) maupun instansi pemerintah yang dapat memberikan kontribusi positif bagi para guru di MIN Jejeran.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek, Edisi V*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Gunawan, Ary H., *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*, Jakarta: Rineka Cipta, 1996.
- Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Malang: Bina Aksara, 1984.
- M. Ngalim dan Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001, cet.XIV.
- Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003.
- Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Mulyasa, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, 2005, cet. II.
- Mulyasa, E., *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003, cet.V.
- _____, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007, cet. I.
- Poerwadarminta, W.J.S., *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1976, cet. V.
- Sahertian, Piet A., *Profil Pendidik Profesional*, Yogyakarta: Andi Offset, 1994.
- Samana, *Profesionalisme Keguruan*, Yogyakarta: Kanisius, 1994.
- Sarjono, dkk., *Panduan Penulisan Skripsi Jurusan PAI*, Yogyakarta: Fakultas Tarbiyah, 2004.

Shobis, Muslich, *Terjemah Riyadhus Shalihin 1*, Semarang: PT. Karya Toha Putra, 2004, ed. 2.

Standar Nasional Pendidikan (SNP), Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, Bandung : Fokus Media, 2005.

Subari, *Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Perbaikan Situasi Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara, 1994.

Sudjana, Nana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 1998.

Sutopo, H.B., *Pengantar Penelitian Kualitatif, Dasar-Dasar Teori Praktis*, Surakarta: UNS Pres, 1998.

Sutrisno, "Pemberdayaan Madrasah dalam Menghadapi Era Globalisasi", *Jurnal Pendidikan Agama Islam Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*, Vol. II No. 1 (2005).

Usman, Moh. Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1992, cet. IV.

