

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini akan dibahas semua hasil analisis terhadap temuan-temuan yang didapat dari penyajian data pada bab sebelumnya. Dalam hal ini analisis yang dilakukan peneliti adalah menggunakan analisis substantif teoritik dengan mengacu pada teori-teori yang telah ada. Analisis dilakukan untuk memperoleh suatu makna atau hakikat yang menjadi dasar terhadap semua temuan dalam penelitian ini. Selanjutnya data-data yang diperoleh atau temuan-temuan tersebut diformulasi dalam bentuk tema. Tema adalah konsep atau teori yang ditampilkan oleh data yang ditemukan dalam penelitian. Berdasarkan analisis peneliti terhadap temuan-temuan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka ada beberapa tema yang selanjutnya akan dibahas sebagai berikut :

A. Implementasi Supervisi Akademik Pengawas Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan

1. Perencanaan Program Supervisi Akademik

Berdasarkan temuan pada bab IV dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa implementasi supervisi akademik pengawas dalam upaya meningkatkan disiplin guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan berdasarkan perencanaan program supervisi akademik pengawas hanya sebagian yang sudah membuatnya. Program supervisi akademik seperti program tahunan pengawas, program semester pengawas, Rencana Kepengawasan Akademik (RKA), dan instrumen-instrumen umumnya pengawas sudah membuat. Adapun yang masih belum dibuat

oleh para pengawas adalah jadwal kunjungan kelas dan Rencana Kepengawasan Supervisi Akademik (RKSA). Naskah-naskah program yang sudah dibuat oleh para pengawas ini, walaupun format pembuatannya menurut kesepakatan hasil rapat di Pokjawas Kabupaten Hulu Sungai Selatan, bila dibandingkan dengan contoh standar dari Kementerian Pendidikan Nasional tahun 2011 masih ada kekurangan, yaitu: 1) pada program tahunan tidak terdapat tujuan dan sasaran, indikator keberhasilan, strategi/metode/teknik, skenario kegiatan, sumber daya, penilaian dan instrument, serta rencana tindak lanjut; 2) pada program semester tidak terdapat tujuan, sasaran, target keberhasilan, indikator, keberhasilan, dan metode kerja.

Salah satu tugas pengawas adalah merencanakan supervisi akademik. Agar pengawas dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, pengawas harus memiliki kompetensi membuat perencanaan program supervisi akademik. Selain itu, kepala sekolah/madrasah dan guru-guru juga perlu mengetahui dan memahami konsep perencanaan program supervisi akademik, karena mereka terlibat juga dalam pelaksanaan supervisi akademik di madrasah. Perencanaan program supervisi akademik ini sangat penting, karena dengan perencanaan yang baik, maka tujuan supervisi akademik akan dapat dicapai dan kita mudah mengukur ketercapaiannya. Perencanaan program supervisi akademik ini sama kedudukannya dengan perencanaan dalam fungsi manajemen pendidikan sehingga perlu dikuasai oleh pengawas.

Perencanaan program dalam fungsi manajemen pendidikan merupakan bagian yang sangat penting dan menjadi salah satu fungsi pada urutan pertama. Demikian

juga dalam perencanaan program supervisi akademik yang memiliki posisi yang sangat penting dalam rangkaian proses supervisi akademik.

Perencanaan program supervisi akademik adalah penyusunan dokumen perencanaan pemantauan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.¹

Perencanaan program merupakan langkah awal yang harus dilakukan oleh seseorang ataupun organisasi. Perencanaan program sebagai suatu proses pengambilan keputusan, yakni menyeleksi sejumlah rencana yang ada untuk dilaksanakan dan diikuti oleh setiap bidang dalam organisasi. Untuk mencapai sasaran yang telah digariskan perlu ada program kegiatan bagi setiap pengawas. Untuk keefektifan pengawas dalam meningkatkan pembinaan terhadap guru dibutuhkan suatu perencanaan program yang memuat berbagai kegiatan yang akan dilakukan oleh seorang pengawas dalam melaksanakan supervisi. Perencanaan merupakan suatu cara pandang yang logis mengenai apa yang ingin dilakukan, bagaimana cara melakukannya, dan bagaimana cara mengetahui apa yang akan dilakukan.

Menurut Sri Banun Muslim (Depdikbud 1994) dalam Pedoman Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar, bahwa program supervisi sekurang-kurangnya menggambarkan apa yang akan dilakukan, cara melakukan, waktu

¹Lancip Diat Prasajo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 96

pelaksanaan, fasilitas yang dibutuhkan, dan cara mengukur keberhasilan pelaksanaannya.²

Memang tidak ada pedoman baku tentang hal ini, akan tetapi semakin rinci dan operasional suatu perencanaan program, tentu akan semakin baik sebab akan membantu dan mempermudah pengawas melakukan aktivitas-aktivitas yang dikerjakannya dalam hal ini adalah upaya-upaya pembinaan (supervisi akademik) terhadap guru-guru. Sebab perencanaan atau program supervisi itu berfungsi sebagai pedoman bagi seorang pengawas dalam melakukan kegiatan supervisi akademik dalam upaya meningkatkan disiplin guru dalam pembelajaran.

Dalam Buku Kerja Pengawas Sekolah Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2011 juga dijelaskan bahwa setiap pengawas harus menyusun program pengawasan yang terdiri atas program tahunan untuk seluruh sekolah binaan, dan program semester untuk masing-masing sekolah binaan:

- 1) Penyusunan program tahunan yang terdiri dari dari 2 (dua) program semester.
- 2) Penyusunan program semester pengawasan pada setiap sekolah binaan. Secara garis besar, rencana program pengawasan pada sekolah binaan disebut Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) dan Rencana Kepengawasan Manajerial (RKM). Komponen RKA/RKM sekurang-kurangnya memuat materi/aspek/fokus masalah, tujuan, indikator keberhasilan, strategi/metode kerja (teknik supervisi), skenario kegiatan, sumber daya yang diperlukan, penilaian dan instrument pengawasan.
- 3) Berdasarkan program tahunan dan program semester yang telah disusun, untuk memudahkan pelaksanaan pengawasan, maka setiap pengawas menyiapkan instrument-instrumen yang dibutuhkan sesuai dengan materi/aspek/fokus masalah yang akan disupervisi.
- 4) Sistemateka program pengawasan sekolah.³

²Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, (Mataram: Alfabeta, 2010), cet. kedua, h. 134

³Kementerian Pendidikan Nasional, *Buku Kerja Pengawas Sekolah* (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, h. 25-27)

Menurut hemat peneliti sebaiknya para pengawas dalam merencanakan dan membuat program supervisi akademik antara pengawas yang satu dengan yang lainnya tidak boleh sama, meskipun di lakukan secara musyawarah atau rapat bersama-sama di Pokjawas, namun harus dibedakan antara para pengawas yang satu dengan yang lain terdapat perbedaan wilayah binaan madrasah masing-masing. Agar pelaksanaan supervisi akademik pengawas terhadap guru berjalan dengan baik, pengawas harus benar-benar realistis dengan kebutuhan di lapangan, tentu perencanaan program yang dirancang harus realistis yang dikembangkan berdasarkan kebutuhan setempat (wilayah binaan madrasah yang bersangkutan). Terkait dengan hal itu ada tahapan-tahapan yang mesti ditempuh yaitu (1) mengidentifikasi masalah; (2) menganalisis masalah; (3) merumuskan cara-cara pemecahan masalah; (4) implementasi pemecahan masalah; dan (5) evaluasi dan tindak lanjut.⁴

Dengan demikian bahwa apapun kegiatan yang dilakukan pengawas dalam supervisi akademik, pengawas membutuhkan perencanaan program yang jelas, agar kegiatan itu dapat berhasil guna dan berdaya guna. Menurut Moh. Rifa'i disebutkan bahwa tanpa perencanaan program supervisi akademik, akan memberikan kekecewaan kepada banyak pihak yang terlibat di dalamnya; kepada guru, kepada pengawas, dan kepada siswa yang mengharapkan dan memerlukan peningkatan keterampilan (*performance*) gurunya.⁵

⁴Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, h. 134

⁵*Ibid*, h. 84

Agar tercapai sasaran yang telah digariskan, perlu ada program kegiatan bagi setiap pengawas. Pengawas mesti memiliki pedoman, dalam hal ini program kerja dan mengetahui dengan jelas apa yang harus dikerjakan. Rencana atau program kegiatan pengawas itu dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Menyusun daftar lengkap sekolah dan guru yang berada dalam wilayah binaan (kepengawasan) masing-masing,
- 2) jadwal kegiatan:
 - a) Tahunan,
 - b) Bulanan,
 - c) Mingguan
- 3) Menyiapkan intrumen (blanko-blanko) supervisi yang diperlukan,
- 4) Melakukan kunjungan sekolah kegiatan pengawas, dalam kesempatan ini pengawas pendais melakukan dialog dengan kepala madrasah yang bersangkutan berkenaan dengan:
 - a) Sikap profesional guru dan usaha-usaha sekolah dalam menunjang pendidikan,
 - b) Mengamati lingkungan sekolah/madrasah yang berkenaan dengan pembinaan kehidupan beragama,
- 5) Melakukan kunjungan kelas,
- 6) Mengadakan konsultasi perorangan dengan guru yang dipandang perlu
- 7) Mengadakan konsultasi pengembangan melalui kelompok kerja guru,
- 8) Memantau perkembangan pelaksanaan kurikulum,
- 9) Mengevaluasi kegiatan guru,
- 10) Membantu penyelenggaraan pembinaan guru,
- 11) Mengadakan konsultasi/konsolidasi sesama pengawas dan tenaga kependidikan lainnya,
- 12) Mengembangkan hubungan kerja sama,
- 13) Menghadiri kegiatan pembinaan,
- 14) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diminta oleh atasan,
- 15) Melakukan kegiatan lintas sektoral,
- 16) Menyampaikan laporan.⁶

Perencanaan program supervisi akademik pengawas yang dibuat isinya sama secara bersama-sama tentu mengabaikan konsep adanya perbedaan individu baik dari pihak pengawas itu sendiri, maupun guru yang berperan dalam melaksanakan pembelajaran di madrasah, pada gilirannya supervisi akademik

⁶*Ibid*, h. 46-49

pengawas tersebut menjadi kurang efektif. Sebaiknya perencanaan program supervisi akademik pengawas itu disusun sendiri-sendiri dan harus mengacu pada pada standar dari Kementerian Pendidikan Nasional tahun 2011, disesuaikan dengan kondisi kompetensi pengawas dan kompetensi guru. Termasuk juga yang harus diperhatikan kondisi sarana dan prasarana serta lingkungan madrasah yang menjadi binaan masing-masing. Apalagi kalau melihat kepada teknik, pendekatan dan model yang digunakan pengawas dalam supervisi akademik terhadap guru, tentunya satu sama lain tidak sama, oleh karena itu harus diperhatikan karakter masing-masing individu pengawas itu.

Berdasarkan program tahunan dan program semester yang telah disusun, untuk memudahkan pelaksanaan pengawasan, maka setiap pengawas menyiapkan instrument-instrumen yang dibutuhkan sesuai dengan materi/aspek/fokus masalah yang akan disupervisi. Menyiapkan instrument-instrumen supervisi akademik pengawas adalah merupakan langkah yang penting bagi setiap pengawas dalam mengadakan setiap kunjungan kelas/observasi kelas terhadap guru di madrasah.

Menurut Azhari langkah awal dari tiga langkah dalam pelaksanaan supervisi yaitu persiapan. Kegiatan persiapan yang harus dilakukan adalah) penyusunan program supervisi. Dalam program supervisi harus tercermin; jenis kegiatan, sasaran, pelaksanaan, waktu dan instrumen. Dalam organisasi supervisi tercermin mekanisme, pelaksanaan pelaporan dan tindak lanjut. Pelaksanaan supervisi melibatkan pengawas dan pejabat struktural terkait, dan kepala sekolah/madrasah dan petugas yang ditunjuk, dan b) menyiapkan instrumen atau

penjelasan teknis pelaksanaan supervisi dan kebijakan terbaru tentang petunjuk pelaksanaan pendidikan di sekolah/madrasah.⁷

Terkait dengan instrumen ini juga pada langkah-langkah berikutnya yakni: pada langkah pelaksanaan supervisi meliputi: a) supervisi harus berkesinambungan, b) supervisi berhasil apabila pelaksanaan dilakukan pada awal dan akhir semester untuk dibandingkan, c) terampil menggunakan instrumen, d) mampu mengembangkan instrumen, e) supervisi bukan menggurui tetapi bersifat pemecahan masalah, f) supervisi harus mencakup teknis administratif dan edukatif, (g) pengawas pendais harus menguasai materi yang akan disupervisi dan membawa instrumen-instrumen, kartu masalah, dan lain-lain. Kemudian pada langkah a) penilaian, meliputi; (1) keterbacaan dan keterlaksanaan proress supervisi. (2) keterbacaan dan kemantapan instrumen, (3) hasil instrumen, (4) kendala dalam pelaksanaan supervisi atau hasil supervisi. b) Tindak lanjut: (1) langkah-langkah pembinaan, (2) program supervisi selanjutnya.

Dengan demikian para pengawas dalam menyusun perencanaan program supervisi akademik terhadap guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan hanya sebagian yang sudah dibuat, walaupun masih terdapat kekurangannya. Dan yang masih belum dibuat oleh para pengawas yaitu Rencana Kepengawasan Supervisi Akademik (RKSA). Adapun program supervisi akademik yang dibuat sama secara bersama-sama tanpa memperhatikan perbedaan kondisi dan karakter guru di madrasah yang menjadi wilayah binaannya masing-masing. Dilengkapi juga dengan surat tugas dan instrumen-instrumen yang sesuai dengan jenis

⁷Ahmad Azhari, *Supervisi Rencana Program Pembelajaran*. (Jakarta: Rian Putra, 2003), cet. kedua, h. 7

pembinaan yang sudah baku bagi pengawas di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan khususnya untuk lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama.

2. Teknik Supervisi Akademik

Berdasarkan temuan pada bab IV dalam penelitian ini, implementasi supervisi akademik pengawas dalam upaya meningkatkan disiplin guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, para pengawas menggunakan teknik supervisi akademik adalah teknik secara individual dan teknik secara kelompok. Teknik secara individual seperti pengawas langsung masuk kelas mengamati unjuk kerja guru dalam proses pembelajaran, hanya 1 orang pengawas yang melakukannya, itupun tidak semua guru dapat diadakan supervisi kunjungan kelas. Namun ada juga pengawas yang datang ke madrasah membawa instrumen kunjungan kelas dan mengisi instrumen tersebut atas nama guru yang di kehendaki oleh pengawas tanpa pengawas mengadakan supervisi kunjungan kelas secara langsung terhadap guru yang bersangkutan, karena pengawas datang hanya berada di ruang kepala madrasah saja, setelah minta tanda tangan guru yang bersangkutan dan tanda tangan kepala madrasah sebagai bukti kunjungan kelas, setelah itu pengawas pulang.

Dan temuan peneliti tentang teknik supervisi akademik pengawas secara kelompok seperti Rapat Guru, Kelompok Kerja Guru Madrasah Ibtidaiyah (KKG MI). Pengawas hanya 1 orang saja yang mengumpulkan guru-guru yang ada di satu madrasah, untuk mengadakan Rapat Guru di madrasah itu sendiri. Dan pada

umumnya pengawas aktif mengikuti kegiatan KKG MI sebulan sekali di wilayah binaannya masing-masing.

Supervisi akademik pengawas pada dasarnya merupakan upaya membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran. Oleh sebab itu, sasaran supervisi akademik adalah guru dalam proses pembelajaran yang terdiri dari penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penilaian tindakan kelas.⁸

Supervisi akademik ini memegang peranan yang signifikan dalam efektivitas dan produktivitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru di dalam kelas. Kesuksesan supervisi akademik ini sangat membantu guru dalam melakukan proses pembelajaran. Selain itu, juga mempunyai pengaruh besar dalam dinamisasi intelektual anak didik. Sehingga, mereka menjadi bersamangat dalam mengembangkan ilmu dan meraih prestasi yang setinggi-tingginya.⁹

Guru sebagai pemeran utama dalam pelaksanaan pendidikan khususnya kegiatan pembelajaran di madrasah, dimana guru dalam pembelajaran tersebut berinteraksi langsung dengan murid. Gurulah pemeran utama dalam pendidikan murid-murid di madrasah. Oleh karena itu kesuksesan yang akan dicapai dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan di madrasah, sangatlah ditentukan oleh kompetensi yang baik dan harus dimiliki oleh seorang guru. Mengingat pentingnya tugas dan tanggung jawab guru dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan, tentu seyogyanya kompetensi guru lebih ditingkatkan melalui

⁸ Lancip Diat Prasajo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, h. 83

⁹ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), h. 98-99

program pembinaan secara berkesinambungan, salah satunya adalah melalui kegiatan supervisi akademik pengawas

Upaya pengawas dalam supervisi akademik terhadap guru adalah untuk membina dan meningkatkan serta mengembangkan potensi sumber daya guru yang dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik supervisi akademik pengawas. Menurut John Minor Gwyn dikutip oleh A. Sahertian, secara garis besar teknik atau cara dapat dikelompokkan menjadi dua, yakni teknik yang bersifat individual yaitu suatu teknik supervisi yang dilaksanakan untuk seorang guru secara perorangan, dan teknik yang bersifat kelompok yaitu suatu teknik supervisi yang dilaksanakan untuk lebih dari satu guru atau beberapa guru secara berkelompok.¹⁰ Teknik yang bersifat individual antara lain; kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, inter-visitasi, penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar, dan menilai diri sendiri.

Menurut A. Sahertian kunjungan kelas ini dikategorikan kepada tiga macam, yaitu:

- 1) Kunjungan tanpa diberitahu (*unannounced visitation*) di mana pengawas datang ke kelas secara tiba-tiba tanpa ada pemberitahuan terlebih dahulu. Sisi positifnya adalah pengawas dapat melihat perilaku guru dengan kondisi yang sebenarnya tanpa dibuat-buat, dan kondisi seperti ini diharapkan dapat membiasakan guru selalu mempersiapkan tugas mengajar dengan sebaik-baiknya. Sedangkan sisi negatifnya adalah membuat guru menjadi gugup, sebab tiba-tiba dikunjungi. Guru memiliki prasangka bahwa dirinya dinilai dan hasilnya kurang baik. Selain itu sebagian guru tidak suka dikunjungi (supervisii kelas) secara tiba-tiba tanpa pemberitahuan sebelumnya;
- 2) Kunjungan dengan diberitahu sebelumnya (*announced visitation*) di mana pengawas dalam melakukan kunjungan kelas terlebih dulu memberitahu, sehingga guru sudah mengetahui pada hari dan jam berapa kunjungan itu dilaksanakan. Sisi positifnya adalah Selain bagi guru-guru dapat

¹⁰Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan, Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 52-53

mempersiapkan dengan sebaik-baiknya karena sadar akan dinilai, juga bagi pengawas hal ini sangat tepat dan ia punya konsep pengembangan yang kontinu dan terencana. Sisi negatifnya adalah guru sengaja mempersiapkan sehingga kemungkinan muncul sesuatu yang dibuat-buat dan serba berlebihan;

- 3) Kunjungan atas undangan guru (*visit upon invitation*) di mana kunjungan yang dilaksanakan bukan direncanakan oleh pengawas baik yang diberitahu atau tidak, tetapi atas kesadaran guru untuk dibimbing terutam cara mengajar di dalam kelas. Kunjungan ini tentu akan lebih baik, karena guru memiliki motivasi dan usaha mempersiapkan diri, serta membuka diri agar mendapatkan balikan dan pengalaman baru dari hal pertemuannya dengan pengawas. Di sisi lain sifat keterbukaan dan merasa memiliki otonomi dalam jabatannya, serta aktualisasi kemampuannya terwujud sehingga terus belajar untuk mengembangkan dirinya. Sikap dan motivasi untuk mengembangkan diri ini merupakan sarana untuk mencapai tingkat profesional. Sisi positifnya bagi pengawas banyak mendapat pengalaman dalam berdialog dengan guru, sedangkan bagi guru menjadi lebih mudah untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya, sebab motivasi untuk belajar dari pengamatan dan bimbingan tumbuh dari dalam dirinya sendiri. Sisi negatifnya adalah bagi guru memungkinkan muncul sikap manipulasi, yakni dibuat-buat untuk menonjolkan diri, realitasnya tidak seperti itu.¹¹

Untuk pelaksanaan supervisi akademik pengawas terhadap guru khususnya kunjungan kelas frekuensi dan jumlah guru yang disupervisi bervariasi antara pengawas yang satu dengan yang lainnya. Umumnya kunjungan kelas dilakukan oleh pengawas minimal dua kali dalam satu semester, itupun tidak semua guru dapat diadakan supervisi kunjungan kelas.

Menurut hemat peneliti pengawas harus mengadakan supervisi kunjungan kelas sebagaimana mestinya, jangan hanya pengawas berada di dalam ruang kepala madrasah saja, tetapi pengawas harus masuk ke dalam kelas untuk melihat unjuk kerja guru dalam proses pembelajaran, sesuai dengan perencanaan program yang telah disusun dalam Rencana Kepengawasan Supervisi Akademik (RKSA). Jadi pengawas dalam mengisi instrumen supervisi kunjungan kelas tidak asal-

¹¹Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 54

asalan atau di rekayasa, karena pengawas melihat secara langsung kunjungan kelas tersebut. Dari hasil instrument kunjungan kelas, pengawas dapat menentukan langkahkah pembinaan selanjutnya khususnya dalam supervisi akademik pengawas terhadap guru.

Adapaun teknik yang bersifat kelompok adalah teknik yang digunakan dan dilaksanakan bersama-sama oleh pengawas dengan sejumlah guru dalam satu kelompok.¹² Teknik yang bersifat kelompok antara lain; Pertemuan Orientasi bagi Guru Baru, Panitia Penyelenggara, Rapat Guru, Studi Kelompok antar Guru. Diskusi sebagai Proses Kelompok, Tukar-menukar Pengalaman, Lokakarya, Diskusi Panel, Seminar, Simposium, Demonstrasi Mengajar, Perpustakaan Jabatan, Buletin Supervisi, Membaca Langsung, Mengikuti Kursus, Organisasi jabatan, Laboratorium Kurikulum, dan Perjalanan Sekolah untuk anggota Staf.

Teknik yang bersifat kelompok dimaksudkan adalah teknik yang digunakan itu dilakukan bersama-sama oleh pengawas dengan beberapa guru dalam satu kelompok. Menurut hemat peneliti semua pengawas harus aktif mengadakan pembinaan secara langsung dengan mengumpulkan guru-guru yang ada di satu binaan madrasah yang bersangkutan untuk diadakan Rapat Guru. Hal ini adalah langkah yang efektif dan efisien dalam membantu pengawas untuk melakukan pembinaan kepada guru. Karena kalau secara perorangan waktunya yang terbatas, dan jumlah gurunya yang banyak tidak lah mungkin pengawas mampu melaksanakan pembinaan secara perorangan kepada guru dengan baik. Dalam kegiatan KKG MI yang diadakan sebulan sekali, seharusnya semua pengawas

¹²Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 86

mempersiapkan diri, agar kehadirannya aktif memberikan bimbingan dan arahan sesuai dengan pokok /tema kegiatan yang telah di jadwalkan setiap bulannya, hal ini bisa dilihat dari undangan yang diberikan oleh KKG MI di wilayah nya masing-masing.

Dengan demikian teknik supervisi akademik pengawas terhadap guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, pada umumnya menggunakan teknik individual dan kelompok. Teknik secara individual pengawas dalam mengadakan supervisi kunjungan kelas/observasi kelas sudah tidak sesuai dengan program yang ada, karena pada umumnya pengawas tidak benar-benar melaksanakan supervisi kunjungan kelas secara langsung masuk ke dalam ruang kelas guru. Sedangkan teknik secara kelompok pengawas pada umumnya aktif mengadakan pembinaan/pembimbingan kepada guru melaui Rapat Guru, dan KKG MI

3. Pendekatan Supervisi Akademik

Berdasarkan temuan peneliti pada bab IV implementasi supervisi akademik pengawas dalam upaya meningkatkan disiplin guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, para pengawas menggunakan pendekatan supervisi akademik adalah menggunakan pendekatan langsung (*direktif*) dan pendekatan tidak langsung (*non direktif*). Pada umumnya pengawas menggunakan pendekatan tidak langsung (*non direktif*) dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru di madrasah di wilayah binaannya.

Berbagai prinsip dan model/gaya yang akan digunakan oleh seorang pengawas tidak akan lebih berarti, jika dalam melaksanakan tugas supervisi akademik pengawas tidak menggunakan sejumlah pendekatan yang baik, cermat dan tepat.

Suatu pendekatan sangat tergantung kepada prototipe guru. Pengawas harus mampu untuk memilah-milah guru dalam empat prototype guru. Untuk mengetahui setiap guru yang memiliki dua kemampuan dasar, yaitu berpikir abstrak dan komitmen serta kepedulian. Menurut Luk-luk dalam bukunya *Supervisi Pendidikan* bahwa dalam menentukan pendekatan supervisi juga diperlukan pengetahuan tentang tingkat komitmen dan tingkat berpikir abstrak. Berikut ini adalah pendapat beberapa ahli:

a. Tingkat Komitmen, yaitu:

Guru tidak hanya memiliki tingkat berpikir yang abstrak tetapi juga harus memiliki tingkat komitmen. Komitmen adalah kecenderungan untuk merasa terlibat aktif dengan penuh tanggung jawab. Komitmen lebih luas dari kepedulian karena dalam pengertian komitmen mencakup penggunaan waktu dan usaha yang cukup banyak (Glickman, 1981). Selain Glickman, ada pendapat beberapa ilmuwan yang lain yaitu:

- 1) Gail Sheeby (1976), ia melukiskan tentang sikap hidup seseorang dalam memilih kariernya. Guru muda sangat berambisi dalam berkarier. Mereka selalu ingin mencapai puncak ide, tetapi guru yang sudah lanjut usia semangatnya berkurang.
- 2) Maslow (1986), membahas tentang perkembangan hierarki kebutuhan manusia. Ia berpendapat bahwa motivasi untuk bertindak itu berakar pada kebutuhan manusia, yang dimulai dari kebutuhan biologis sampai dengan aktualisasi diri. Dalam proses belajar mengajar terjadi proses identifikasi diri yang terjadi antara pengajar dan subyek didik.

- 3) Erickson (1963), dalam perspektif psikoanalisis mengklasifikasikan tingkat perkembangan perilaku guru dalam bentuk saling berhadapan yaitu: percaya versus tidak percaya, otonomi versus malu dan keraguan, inisiatif versus kesalahan, industry versus inferior, identitas versus kesamaan peran, kedekatan versus isolasi, kelanjutan versus kemandekan, integritas versus putus asa. rasa tak mampu, rajin berusaha versus rasa harga diri kurang.
- 4) Loevinger (1976), menyatakan bahwa dalam diri manusia ada kecenderungan yang bersifat egosentrik yang dapat dikembangkan kearah yang lebih manusiawi yaitu memperhatikan kepentingan orang lain.¹³

b. Tingkat Berpikir Abstrak, yaitu:

- 1) Harvey (1996), Hunt dan Joyce (1967) menyatakan bahwa guru yang tingkat perkembangan kognitifnya tinggi, akan berpikir lebih abstrak, imajinatif, kreatif dan demokratis. Mereka akan lebih fleksibel melaksanakan tugasnya. Guru yang memiliki pemahaman konseptual yang tinggi terhadap masalah pendidikan, kurang mengalami gangguan dan mempunyai relasi yang lebih positif dengan siswa maupun dengan teman sejawat
- 2) Glassbergs (1979), menyimpulkan hasil risetnya bahwa guru-guru yang tingkat berpikir abstraknya tinggi memiliki daya adaptasi dan gaya mengajar yang fleksibel, mereka lebih supel dan mampu menggunakan berbagai model mengajar sebab mengajar yang efektif memerlukan pemahaman bentuk tingkah laku yang sangat kompleks.

¹³Luk-luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), cet. kesatu, h.

3) Oja (1978), dalam risetnya menyatakan bahwa guru-guru yang tingkat berpikir abstraknya tinggi dapat melihat berbagai kemungkinan dan mampu menggunakan berbagai cara dalam mencari alternative model mengajar, lebih konsekuen dan efektif dalam menghadapi siswa-siswanya. Kemampuan guru berdiri di depan kelas untuk menjelaskan persoalan yang dihadapi dalam proses belajar mengajar yang mencakup: kegiatan manajemen kelas, mengatasi masalah disiplin, menciptakan iklim yang menyenangkan, menghadapi perilaku siswa, semuanya dapat diatasi dengan mencari berbagai alternative pemecahan masalah. Hal tersebut merupakan hasil dari suatu proses berpikir imaginative dan kreatif. Berpikir abstrak dan imajinatif merupakan kemampuan untuk memindahkan konsep, visualisasi, mengidentifikasi, dan mengumpulkan data.¹⁴

Tingkat tingkat komitmen dan berpikir abstrak dapat dipakai sebagai dasar dalam mengadakan *assessment* terhadap guru secara individual. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan paradigma atau model analisis sebagai berikut:

Garis berpikir abstrak dan garis komitmen digambarkan bersilang, yang bergerak dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Garis tingkat berpikir abstrak secara vertikal bergerak dari tingkat yang rendah ke tingkat yang tinggi. Garis komitmen secara horizontal bergerak dari tingkat rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Atas dasar itu maka dikategorikan empat sisi (kuadran) dan pada empat sisi itu terdapat empat prototype guru.

¹⁴Luk-luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, h. 74-75

a) Kuadran I : Guru Yang Professional

Guru yang professional memiliki abstrak yang tinggi maupun tingkat tanggung jawab dan komitmen yang tinggi. Orang yang professional selalu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan dirinya terus menerus. Guru yang professional mengadakan kerja sama baik dengan siswa maupun teman sejawat untuk menunaikan tugas dan kewajibannya, menentukan berbagai alternatif, membuat program yang rasional dan mengembangkan serta melaksanakan rencana kegiatan yang tepat. Guru professional tidak hanya mampu mencetuskan ide-ide, aktifitas maupun sarana penunjang, tetapi ia juga terlibat secara aktif dalam melaksanakan suatu rencana hingga selesai.

b) Kuadran II : Guru Yang Suka Kritik

Guru yang suka kritik memiliki tingkat tanggung jawab dan komitmen rendah tetapi tingkat berpikir abstrak tinggi. Guru seperti ini pandai, mempunyai kemampuan berbicara yang tinggi, selalu mencetuskan ide-ide besar tentang apa yang bisa dikerjakan dikelas dan secara keseluruhan di sekolah. Ia bisa mengajukan idea tau rencana-rencana besar secara gambling dan memikirkan langkah-langkah pelaksanaannya demi tercapainya program itu, tetapi jika diberi tugas ia tidak mau menerima, guru seperti ini disebut pengamat yang analitik (*analytical observer*), sebab ide-idenya tidak terwujud. Ia tahu apa yang harus ia kerjakan tetapi tidak bersedia mengorbankan waktu, tenaga dan perhatian khusus untuk melaksanakannya.

c) Kuadran III : Guru Yang Terlalu Sibuk

Guru yang terlalu sibuk memiliki tingkat tanggung jawab dan komitmen yang tinggi tetapi tingkat abstraksinya rendah. Guru seperti ini sangat energetik, antusias dan penuh kemauan. Ia berkeinginan untuk menjadi guru yang lebih baik, dan membuat situasi kelas lebih menarik sesuai dengan keadaan murid. Ia bekerja sangat keras dan biasanya kalau pulang dari sekolah membawa tugas-tugas sekolah untuk dikerjakan di rumah. Sayangnya tujuan-tujuan yang baik tersebut terhalang oleh kurangnya kemampuan guru untuk menyelesaikan persoalan dan jarang sekali melaksanakan segala sesuatu secara realistis. Guru semacam ini digolongkan sebagai pekerja yang tidak memiliki tujuan yang pasti. Salah satu faktor ialah kurangnya pemusatan perhatian karena terlalu sibuk dan beban kerja yang bermacam-macam. Ia biasanya terlibat dalam berbagai kegiatan tetapi sering mudah bingung, ketakutan karena dibanjiri oleh tugas yang bertumpuk-tumpuk sehingga membebani dirinya sendiri. Akibatnya guru semacam ini belum menyelesaikan usaha-usaha peningkatan kerja secara tuntas sudah mulai lagi dengan melaksanakan tugas dan program yang baru.

d) Kuadran IV : Guru Yang Tidak Bermutu

Guru yang tidak bermutu mempunyai tingkat abstraksi dan tingkat komitmen serta tanggung jawab yang rendah. Guru seperti ini memiliki beberapa cirri-ciri, yaitu: hanya melakukan tugas rutin tanpa tanggung jawab dan perhatiannya hanya sekedar untuk mempertahankan pekerjaannya, memiliki sedikit sekali inovasi untuk memikirkan perubahan apa yang perlu

dibuat dan puas dengan melakukan tugas rutin yang dilakukan dari hari kehari.

Dengan pengawas mengetahui prototipe guru yang telah dijelaskan diatas ,pengawas akan dapat menentukan pendekatan yang tepat dalam melaksanakan supervisi akademik pengawas yang arah dan tujuannya adalah membantu guru-guru dalam proses pembelajaran di madrasah. Menurut A. Sahertian ada beberapa pendekatan yang lazim digunakan adalah:.

a. Pendekatan Langsung (*direktif*)

Pendekatan direktif adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Bila gurunya tidak bermutu, maka pendekatan yang digunakan adalah *direktif*. Pengawas memberikan arahan langsung. Sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pemahaman terhadap behaviorisme. Prinsip behaviorisme ialah bahwa segala perbuatan berasal dari refleks, yaitu respon terhadap rangsangan stimulus. Oleh karena guru ini mengalami kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar ia bias bereaksi. Pengawas dapat menggunakan penguatan (*reinforcemen*) atau hukuman (*punishment*). Pendekatan seperti ini dapat dilakukan dengan perilaku supervisor seperti berikut ini :

- 1) Menjelaskan
- 2) Menyajikan
- 3) Mengarahkan
- 4) memberi contoh
- 5) menetapkan tolok ukur
- 6) menguatkan.¹⁵

¹⁵Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*(Jakarta; Rineka, 2008), h. 46

Binti Maunah menjelaskan bahwa, “Supervisi dengan pendekatan direktif didasarkan atas keyakinan, bahwa mengajar terdiri dari keterampilan teknis dengan standar dan kompetensi yang telah ditetapkan oleh semua guru, agar penampilan mengajar mereka lebih efektif”¹⁶. Jika demikian peranan pengawas dalam pendekatan ini adalah memberi contoh dan menilai kemampuan tersebut. Pada praktiknya supervisi dengan pendekatan direktif lebih banyak di arahkan kepada persoalan/kasus-kasus yang bersifat spesifik. Artinya pendekatan ini lebih menonjol dan memberi manfaat lebih bila diarahkan pada hal-hal khusus terhadap kasus-kasus kelemahan guru. Dalam hal ini Glickman menyatakan dengan memberi sebuah contoh kasus bahwa ternyata “Supervisi dengan pendekatan direktif tidak jalan diterapkan kepada guru. Namun bagi guru baru lebih suka apabila seseorang menjelaskan masalahnya dan menunjukkan pula cara pemecahannya”¹⁷

b. Pendekatan Tidak Langsung (*non direktif*)

Pendekatan tidak langsung (*non direktif*) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Bila guru professional maka pendekatan yang digunakan adalah *non direktif*. Perilaku pengawas tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tetapi ia terlebih dahulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan guru-guru. Ia memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan *non direktif* ini berdasarkan pemahaman psikologis humanistik. Psikologi humanistik sangat menghargai orang yang akan dibantu. Oleh karena

¹⁶Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam, Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Teras, 2009), h. 136.

¹⁷Glickman, *Supervision of instruction* (Boston: Allyn And Bacon Inc, 1995), h. 13.

pribadi guru yang dibina begitu dihormati, maka ia lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi guru-guru. Guru mengemukakan masalahnya. Pengawas mencoba mendengarkan, memahami apa yang dialami guru-guru. Perilaku pengawas dalam pendekatan *non direktif* sebagai berikut :

- 1) mendengarkan
- 2) memberi penguatan
- 3) menjelaskan
- 4) menyajikan
- 5) memecahkan masalah¹⁸

Pada kondisi ini pengawas lebih banyak mendengarkan, menyimak, menganalisis tentang masalah-masalah guru, hingga mencari waktu yang paling tepat untuk memberikan sumbangan pemikiran untuk mengatasi masalah-masalah guru tersebut. Pengawas harus menjaga jangan sampai tercipta kondisi yang tegang, namun tetap fokus. Binti Maunah yang mengutip hasil penelitian Blumberg dan Amidon, bahwa dalam penelitian tersebut dilaporkan ternyata “sebagian besar guru lebih menyukai pendekatan non direktif, karena pendekatan itu mereka merasa memperoleh pemahaman tentang diri mereka sebagai guru, maupun sebagai individu”¹⁹

c. Pendekatan Kolaboratif .

Pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan *direktif* dan *non direktif* menjadi cara pendekatan baru. Bila gurunya tukang kritik atau terlalu sibuk, maka pendekatan yang digunakan adalah kolaboratif. Pada pendekatan ini baik pengawas maupun guru bersama-sama, bersepakat untuk menciptakan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan

¹⁸Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 48

¹⁹Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam, Teori dan Praktik*, h. 140.

terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan, pada gilirannya nanti berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu. Dengan demikian pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah. Dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas.

Perilaku pengawas adalah sebagai berikut:

- 1) menyajikan
- 2) menjelaskan
- 3) mendengarkan
- 4) memecahkan masalah
- 5) negosiasi²⁰

Pengawas lebih banyak mendengarkan penjelasan guru tentang masalah yang di hadapinya, tetapi juga menyampaikan gagasan untuk memecahkan masalah tersebut. Akhirnya alternatif pemecahan masalah diambil bersama untuk selanjutnya dijadikan kontrak dalam kegiatan supervisi selanjutnya. Nampak dalam aspek ini, disamping berupaya mendengarkan secara mendalam keluhan guru terhadap masalah yang dia hadapi, pengawas juga berupaya mendorong gagasan yang dimilikinya untuk memecahkan masalah yang dihadapi guru tanpa menggurui, apalagi memaksakan kehendak, atau serba tahu, yang mengakibatkan guru kehilangan kreativitas, tetapi disampaikan dengan cara-cara yang humanis. Dalam konteks ini Mantja mengemukakan bahwa “para guru yang sudah berhasil mengembangkan kompetensi dan motivasinya cenderung lebih menyukai pendekatan kolaboratif”²¹

²⁰Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 50

²¹W.Mantja, *Profesionalisme Tenaga Kependidikan; Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran, Kumpulan Karya Tulis Terpublikasi*, (Malang: Elang Mas, 2007), h. 119.

Menurut hemat peneliti sebelum menggunakan pendekatan supervisi akademik terhadap guru, hendaknya pengawas terlebih dahulu mengetahui pengetahuan tentang pendekatan-pendekatan dalam supervisi akademik dan mengetahui prototipe guru-guru yang menjadi wilayah binaannya, agar tidak terjadi kesalahan dalam menentukan pendekatan supervisi akademik, sehingga dengan ketepatan pengawas menentukan pendekatan supervisi akademik, diharapkan hasil pembinaan kepada guru-guru yang ada di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan menjadi lebih efektif dan efisien.

Dengan demikian pendekatan supervisi akademik pengawas terhadap guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, pada umumnya pengawas menggunakan pendekatan tidak langsung (*non direktif*), hanya sebagian pengawas saja yang menggunakan pendekatan tidak langsung (*direktif*) Dan hendaknya semua pengawas lebih mengetahui dan memahami karakter atau prototipe guru yang ada di wilayah binaannya, agar pengawas mudah menentukan pendekatan yang tepat, sehingga supervisi akademik pengawas yang dilaksanakan pada MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan berhasil dengan efektif dan efisien.

4. Model Supervisi Akademik

Berdasarkan temuan pada bab IV implementasi supervisi akademik pengawas dalam upaya meningkatkan disiplin guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, yang peneliti dapatkan berkenaan dengan model supervisi akademik ternyata pengawas masih menggunakan model supervisi konvensional (tradisional) dan model supervisi ilmiah. Pada umumnya menggunakan model konvensional (tradisional).

Model supervisi akademik pengawas yang bersifat konvensional (tradisional) yang ditemukan dalam penelitian ini terlihat pengawas datang ke madrasah untuk mengadakan kunjungan kelas/observasi kelas, tidak sesuai dengan program yang direncanakan, program tersebut tidak diberitahukan kepada kepala madrasah, atau tidak diberitahukan kepada guru-guru bahwa siap-siap untuk diadakan supervisi kunjungan kelas/observasi kelas. Pengawas datang ke madrasah hanya berada di ruangan kepala madrasah saja, tanpa pengawas benar-benar masuk ke kelas untuk mengadakan kunjungan kelas/observasi kelas. Pengawas mengadakan penilaian dengan memakai instrument yang sudah dipersiapkan. Pengawas merekrut mengisi instrumen atas nama salah seorang guru. Adapun nilai yang sekehendak pengawas tanpa melihat langsung guru yang sedang melaksanakan pembelajaran. Karena pengawas tidak mengadakan kunjungan kelas/observasi kelas berarti jelas tidak ada balikan sebagai tindak lanjut. Selama di ruang kepala madrasah selain mengisi buku tamu dan mengisi instrument, pengawas juga berbincang-bincang sambil menanyakan kepada kepala madrasah. Bagaimana RPP guru-guru di madrasah ini? Bagaimana guru-guru di madrasah ini? Bagaimana guru-guru dalam melaksanakan pembelajaran? Setelah selesai berbincang-bincang, pengawas minta tanda tangan dan pulang. Dengan kondisi sebagaimana temuan ini dapat ditegaskan supervisi terhadap guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan menggunakan model supervisi konvensional (tradisional).

Disamping model supervisi konvensional (tradisional), ternyata dalam temuan ini pengawas juga menggunakan model supervisi ilmiah yang ditemukan dalam penelitian ini terlihat pengawas datang ke madrasah untuk mengadakan

kunjungan kelas/observasi kelas dengan membawa instrument kunjungan kelas/observasi kelas, sesuai dengan program yang sudah direncanakan, program tersebut diberitahukan kepada kepala madrasah, atau diberitahukan kepada guru-guru bahwa siap-siap unntuk diadakan supervisi kunjungan kelas/observasi kelas. Pengawas masuk kelas untuk mengadakan kunjungan kelas/observasi kelas dan mengadakan penilaian dengan memakai instrument yang sudah dipersiapkan, setelah selesai supervisi akademik terhadap guru itu, pengawas mengadakan pertemuan balikan dengan guru sebagai tindak lanjut, dan sudah ada kesepakatan antara pengawas dengan guru tentang pertemuan balikan tersebut. Pertemuan balikan tercipta dalam suasana yang cukup nyaman dan hangat. Hasil penilaianpun disampaikan kepada guru yang bersangkutan dan pihak lain seperti kepala madrasah. Diharapkan supaya guru yang bersangkutan akan memperbaiki kelemahan yang ada dimasa selanjutnya. Dari kondisi sebagaimana temuan ini dapat ditegaskan supervisi terhadap guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan menggunakan model supervisi ilmiah.

Agar pelaksanaan supervisi akademik pengawas terhadap guru dapat berjalan dengan baik, seorang pengawas harus memahami prinsip-prinsip, teknik, pendekatan , dan model. Karena model supervisi akademik ini juga sangat penting bagi seorang pengawas dalam melaksanakan supervisi akademik pengawas terhadap guru di madrasah.

Pengawas hendaklah memperlakukan guru sebagai subjek yang menjadi sasaran supervisi akademik yang harus diberlakukan sebagai mitra binaan. Dalam menjalankan program supervisi, baik pembinaan, pemantaua maupun penilaian,

ada beberapa jenis model yang bisa dipergunakan oleh seorang pengawas misalnya model konvensional, ilmiah, klinis, dan artistik. Supervisi dengan model konvensional banyak bertitik tolak pada upaya mencari kesalahan atau mematai-matai (*snoopection*). Kondisi guru seolah hanya sebatas objek pengawasan. Guru belum sepenuhnya dianggap sebagai mitra binaan, tetapi harus tunduk terhadap apapun hasil temuan dalam pengawasan. Model artistik menekankan prinsip bekerja untuk orang lain, bekerja dengan orang lain dan bekerja melalui orang lain. Model pengawasan yang berpola ilmiah memiliki ciri (a) dilaksanakan secara berencana, kontinu; (b) sistematis, menggunakan prosedur serta teknik tertentu; (c) menggunakan instrumen pengumpulan data; (d) ada data objektif yang diperoleh dari keadaan yang riil; (e) dengan menggunakan skala penilaian. Hasil penilaian diberikan kepada guru sebagai balikan dan diminta untuk mengadakan perbaikan.²² Model supervisi klinis mengandalkan adanya pertemuan awal untuk membuka ruang akan diadakan supervisi (koordinasi) berkenaan dengan objek supervisi yang jelas. Tahapan dilanjutkan dengan observasi kelas untuk melihat proses pembelajaran. Setelah itu diadakan pertemuan balikan sebagai respon terhadap hasil temuan. Suasana yang diciptakan diupayakan tidak menegangkan, dialog terjadi dengan hangat, guru tidak merasa seperti diintimidasi, walaupun temuan kelemahan juga disampaikan pada saat itu. Diciptakan kondisi kemitraan, walau nilai dengan instrumen yang sudah disediakan dan diisi pengawas disampaikan pada saat itu juga.

²²Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 36..

Sedangkan pengawas yang mengembangkan model supervisi artistik akan menampakkan dirinya dalam relasi dengan guru-guru yang dibimbing sedemikian baiknya, sehingga para guru merasa diterima. Adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha untuk maju. Sikap seperti mau belajar mendengarkan perasaan orang lain, mengerti orang lain dengan problem-problem yang dikemukakan, menerima orang lain sebagaimana adanya, sehingga orang dapat menjadi dirinya sendiri. Itulah supervisi artistik. Sahertian menjelaskan, bahwa supervisi akademik dengan model supervisi artistik memiliki ciri-ciri sebagai berikut

(1) memerlukan perhatian agar lebih banyak mendengarkan daripada banyak bicara; (2) memerlukan tingkat pengetahuan yang cukup/keahlian khusus. untuk memahami apa yang dibutuhkan guru yang sesuai dengan harapannya; (3) menuntut untuk memberi perhatian lebih banyak terhadap proses di kelas, dan proses itu diobservasi sepanjang waktu tertentu, sehingga diperoleh peristiwa-pristiwa yang signifikan yang dapat di tempatkan dalam konteks waktu tertentu; (4) sangat mengutamakan sumbangan unik dari guru-guru dalam rangka mengembangkan pendidikan bagi generasi muda; (5) memerlukan laporan yang menunjukkan bahwa dialog antara supervisor dengan yang di supervisi dilaksanakan atas dasar kepemimpinan yang dilakukan oleh kedua belah pihak; (6) memerlukan suatu kemampuan berbahasa dalam cara mengungkapkan apa yang dimiliki terhadap orang lain, sehingga dapat di tangkap dengan jelas ciri ekspresi yang di ungkapkan itu; (7) memerlukan kemampuan menafsirkan makna dari peristiwa yang diungkapkan /ada makna lain di belakang makna yang nampak ada; (8) bersifat individual, sensitivitas cukup tinggi, sehingga pengalaman harus menjadi instrumen utama yang digunakan di mana situasi pendidikan itu diterima dan bermakna bagi orang yang disupervisi²³.

Dengan demikian model supervisi akademik pengawas terhadap guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, pada umumnya pengawas masih menggunakan model supervisi konvensional (tradisional). Dan ada sebagian pengawas menggunakan model supervisi ilmiah, walaupun pelaksanaan masih

²³ Piat A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 43-44.

belum maksimal. Dalam menghadapi perkembangan dunia pendidikan yang semakin maju dan berkembang, hendaknya semua pengawas dapat menciptakan/menjalin hubungan yang baik, sehingga komunikasi antara pengawas dengan guru menjadi lancar.

Dengan tercipta jalinan hubungan yang harmonis antara guru dan pengawas, apalagi lagi pengawas mempunyai sikap yang ramah, pengertian, bijaksana dan membuka diri. Tentunya apa yang diharapkan dalam supervisi akademik pengawas dapat berjalan dengan lancar, efektif dan efisien, sehingga proses pembelajaran guru meningkat dan lebih baik, guru-guru lebih berdisiplin dalam menjalankan proses pembelajaran di madrasah, pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas hasil belajar murid. Apabila semua yang telah disebutkan diatas tadi dapat dilakukan oleh semua pengawas, dan pengawas dapat melaksanakan tugas nya dengan menggunakan model supervisi klinis, ini adalah menjadi harapan guru-guru dimasa yang akan datang.

5. Upaya Pengawas dalam Meningkatkan Disiplin Guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan

Berdasarkan temuan peneliti pada bab IV implementasi supervisi akademik pengawas dalam upaya meningkatkan disiplin guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, ternyata hanya sebagian pengawas saja yang mengadakan kunjungan kelas dan mengadakan komunikasi dengan guru-guru. Dan pada umumnya pengawas tidak mengadakan kunjungan kelas dan tidak mengadakan komunikasi dengan guru-guru.

Menurut Hasibuan disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang secara teratur, tekun, terus menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang

berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.²⁴ Pembinaan disiplin kerja terhadap guru merupakan proses dorongan terhadap guru agar mereka mematuhi peraturan sekolah dengan penuh tanggung jawab. Pembinaan disiplin kerja dapat dikatakan sebagai sistem penegakan disiplin yang berlangsung secara terus-menerus dan bersifat dinamis. Pembinaan disiplin kerja berawal dari pembuatan peraturan yang dilandasi oleh tujuan sekolah. Selanjutnya, peraturan tersebut disosialisasikan kepada para guru. Setelah proses sosialisasi selesai, dilakukan upaya pengawasan pelaksanaan peraturan. Hasil pengawasan diperiksa untuk melihat adakah kesesuaian antara peraturan dengan realitas dilapangan. Apabila ada penyimpangan perilaku, diadakan pendisiplinan. Setelah itu, diadakan sosialisasi dengan cara yang efektif. Proses pembinaan disiplin kerja adalah sebagai berikut:

a. Pembuatan Peraturan.

Peraturan dibuat berdasarkan tujuan sekolah/madrasah. Tujuan atau *goals* adalah harapan atau cita-cita yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Tujuan sekolah merupakan hasil penjabaran dari misi sekolah yang menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah. Tujuan-tujuan sekolah harus menjadi landasan utama dalam menyusun peraturan sekolah. Proses pembuatan peraturan dilakukan secara bersama-sama. Peraturan yang sesuai dengan tujuan sekolah dan dibuat bersama-sama akan mempercepat pencapaian tujuan sekolah dan mudah diterima oleh semua guru.

²⁴Barnawi dan Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional, Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian*, h. 112

Biasanya, perubahan dilingkungan eksternal maupun internal dapat mempengaruhi konsep peraturan yang akan dibuat. Perubahan eksternal, misalnya berkembangnya teknologi pendidikan, inovasi pembelajaran, berkembangnya *trend-trend* pendidikan, dan munculnya kebijakan-kebijakan pendidikan yang baru. Selain itu, ada pula perubahan-perubahan internal sekolah yang ikut mengubah konsep peraturan, diantaranya pengembangan sekolah dan perubahan budaya sekolah.

b. Sosialisasi Peraturan.

Setelah peraturan sekolah dibuat, upaya yang harus dilakukan ialah sosialisasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan, terutama guru. Peraturan sekolah dapat disosialisasikan kepada guru dalam suatu acara khusus yang dilengkapi dengan bukti sosialisasi, seperti daftar hadir, surat undangan, dan lain sebagainya. Peraturan yang tidak disosialisasikan akan sulit diterapkan karena biasanya akan muncul anggapan guru bahwa peraturan itu tidak pernah ada. Dengan demikian, mereka menganggap bahwa pelanggaran atas peraturan yang belum disosialisasikan adalah sah-sah saja.

Ada juga sasaran penting yang harus diperhatikan dalam melakukan sosialisasi sekolah, yaitu: 1) penyadaran pentingnya disiplin kerja; 2) menanamkan rasa saling mengingatkan; 3) mengenalkan lingkup disiplin kerja. Dalam menyadarkan pentingnya disiplin kerja, para guru harus diarahkan agar memahami betapa pentingnya disiplin kerja bagi diri sendiri. Konsep ini dapat dilakukan melalui analisis AMBAK (Apa Manfaatnya Bagiku?). Selain itu, cara lain ialah dengan menjelaskan kerugian yang harus ditanggung oleh sekolah dari kebiasaan tidak

disiplin. Sasaran yang kedua ialah menanamkan rasa saling mengingatkan diantara rekan bahkan kepada atasan. Rasa saling mengingatkan akan menjadi sistem kontrol yang efektif jika dilakukan atas dasar kesadaran. Bukan karena faktor teman dekat dan bukan teman dekat.

Selanjutnya, sasaran yang ketiga ialah mengenalkan lingkup disiplin kerja bagi guru. Lingkup disiplin kerja guru mencakup lima dimensi disiplin yang harus diperhatikan. Menurut Aritonang (2005:4) keempat disiplin kerja yang harus diperhatikan, antara lain:

- a) Disiplin terhadap tugas kedinasan yang meliputi menaati peraturan kerja sekolah, menyiapkan kelengkapan mengajar, dan melaksanakan tugas-tugas pokok.
- b) Disiplin terhadap waktu yang meliputi menepati waktu tugas, memanfaatkan waktu dengan baik, dan menyelesaikan tugas tepat waktu.
- c) Disiplin terhadap suasana kerja yang meliputi memanfaatkan lingkungan sekolah, menjalin hubungan baik, dan menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban.
- d) Disiplin didalam melayani masyarakat yang meliputi melayani peserta didik, orang tua siswa, dan masyarakat sekitar.
- e) Disiplin terhadap sikap dan tingkah laku yang meliputi memperhatikan sikap, tingkah laku, dan harga diri.

c. Pengawasan

Peraturan yang telah disosialisasikan perlu diawasi dalam pelaksanaannya. Dengan adanya pengawasan, kemungkinan terjadi pelanggaran menjadi kecil. Apabila tidak ada pengawasan yang baik, siapa-siapa yang melanggar dan siapa-siapa yang patuh menjadi tidak jelas. Tanpa pengawasan, para guru akan merasa bebas dan cenderung mengabaikan peraturan sekolah. Tetapi sebaliknya pengawasan yang dilakukan secara *soft*, artinya pengawasan tidak ketat, tetapi sebenarnya ketat. Cara seperti ini akan menghasilkan gambaran tingkat kedisiplinan guru secara natural. Gambaran kedisiplinan secara natural inilah yang sangat dibutuhkan pimpinan/pengawas sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan langkah selanjutnya.

Perlu diketahui bahwa disiplin memiliki tiga aspek, yaitu sikap mental, pemahaman, dan sikap kelakuan. Sikap mental merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran, dan pengendalian watak. Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria, dan standar merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan. Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati untuk menaati segala hal dengan cermat dan tertib.

Oleh karena itu, menurut Avin Fadilla Helmi (1996: 34), indikator-indikator disiplin kerja adalah: (1) tidak semata-mata patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja saja, misalnya datang dan pulang sesuai dengan jadwal, tidak mangkir dalam bekerja, dan tidak mencuri-curi waktu; (2) upaya dalam menaati peraturan

tidak didasarkan adanya perasaan takut atau terpaksa; (3) komitmen dan loyal pada organisasi, yaitu cermin dari bagaimana sikap dalam bekerja.²⁵

Hasil pengawasan haruslah berupa fakta dan obyektif. Ada beberapa pertanyaan yang harus dapat dijawab dari hasil pengawasan, yaitu apa yang sesungguhnya terjadi? Kapan kejadiannya? Dimana tempat kejadiannya? Mengapa bisa terjadi? Bagaimana proses terjadinya? Siapa saja yang terlibat dalam kejadian tersebut? Semakin lengkap jawaban atas pertanyaan tersebut, akan semakin baik hasil temuannya. Hal lain yang tidak boleh diabaikan ialah bukti dan saksi. Bukti-bukti harus dihimpun dengan baik dan saksi harus dilindungi dengan baik.

d. Pemeriksaan.

Pemeriksaan merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi apakah temuan dilapangan tergolong dalam masalah atau bukan. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengungkap masalah, yaitu:

- 1) Melihat apakah terdapat penyimpangan mengenai fakta yang sebenarnya terjadi.
- 2) Menentukan apakah perilaku tersebut termasuk dalam kategori menyimpang atau perilaku yang menyimpang yang fatal.
- 3) Menentukan jenis masalah, apakah terkait dengan fenomena atau hubungan/perilaku.

e. Pendisiplinan.

²⁵Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian*, h.

Pendisiplinan merupakan suatu tindakan berdasarkan pertimbangan tertentu untuk mengubah perilaku guru yang menyimpang dari peraturan sekoah. Jika tindakan ini tidak dilakukan disaat terjadi pelanggaran, akan menimbulkan masalah disiplin kerja menjadi lebih besar dan akan melemahkan semangat kerja guru yang lain. Pemimpin/pengawas yang mendiamkan pelanggaran adalah pemimpin/pengawas yang buruk dan biasanya akan menjadi bahan gunjingan para bawahannya.²⁶

Salah satu cara pendisiplinan ialah memberikan sanksi pelanggaran. Sanksi pelanggaran adalah hukuman atas pelanggaran disiplin yang dijatuhkan pimpinan/pengawas kepada pihak yang melanggar peraturan sekolah. Ada tiga tingkat sanksi pelanggaran disiplin dalam suatu organisasi, yaitu:

- 1) Sanksi pelanggaran ringan jenisnya dapat berupa teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
- 2) Sanksi pelanggaran sedang jenisnya berupa penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, dan penundaan kenaikan jabatan.
- 3) Sedangkan sanksi pelanggaran berat dapat berupa penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, dan pemecatan.²⁷

Dalam menentukan sanksi dapat mengikuti langkah-langkah disiplin progresif. Langkah-langkah dalam konsep disiplin progresif lebih halus dan bersifat sportif. Menurut Mangkunegara dalam Sinambela (2012: 251), disiplin progresif berbeda dengan disiplin preventif yang berupa mencegah terjadinya ketidakdisiplinan yang dilakukan oleh pegawai/guru dan disiplin korektif yang cenderung mengarahkan

²⁶Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian*, h.

²⁷Miftah Thoha, *Manajemen Kepengawasan Sipil Indonesia* (Jakarta: Prenada Media, 2005), h. 77

pegawai/guru agar tetap melakukan peraturan yang telah ditetapkan. Proses disiplin progresif diawali dengan tindakan halus. Jika masih ada pelanggaran, dilakukan tindakan yang lebih keras lagi hingga pada akhirnya sampai pada tindakan pemecatan.

Sebagai pedoman, Sinambela (2012: 249) menunjukkan tujuh faktor yang perlu dipertimbangkan apabila menghendaki praktik-praktik disipliner yang wajar dan adil.²⁸ Faktor-faktor berikut dapat membantu manajemen menganalisis masalah disiplin, yaitu:

- a) Keseriusan permasalahan. Seberapa parah masalahnya? Biasanya ketidakjujuran dianggap sebagai pelanggaran yang serius dibandingkan dengan terlambat masuk 20 menit.
- b) Lamanya masalah. Apakah terdapat masalah-masalah disiplin dimasa lalu dan seberapa lama? Pelanggaran tidaklah berlangsung dalam kevakuman. Kejadian pertama biasanya dipandang berbeda dibandingkan pelanggaran ketiga atau keempat.
- c) Frekuensi dan sifat pelanggaran. Apakah pelanggaran sekarang ini baru muncul ataukah pola yang berlanjut dari pelanggaran-pelanggaran disiplin? Manajemen perlu memperhatikan tidak hanya durasi, tetapi juga pola permasalahan. Pelanggaran yang berulang-ulang membutuhkan jenis disiplin yang berbeda dari yang diterapkan atas pelanggaran yang pertama kali terjadi.

²⁸Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian*, h. 128-129

- d) Faktor-faktor yang meringankan. Apakah terdapat situasi yang meringankan berkenaan dengan permasalahan tersebut? Guru yang terlambat masuk karena kecelakaan tentu dinilai lebih ringan daripada guru yang terlambat karena kesiangan.
- e) Kadar sosialisasi. Seberapa jauh manajemen melakukan upaya dini untuk mendidik pegawai/guru yang menimbulkan masalah tentang peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur yang ada serta konsekuensi pelanggaran? Kerasnya disiplin mestilah mencerminkan pengetahuan yang dimiliki oleh pelanggar perihal standar-standar perilaku yang diterima organisasi.
- f) Riwayat praktik-praktik disiplin guru. Dimasa lalu, bagaimana manajemen menangani pelanggaran-pelanggaran serupa? Di dalam keseluruhan organisasi? Apakah terdapat konsistensi dalam penerapan prosedur-prosedur disiplin?
- g) Dukungan manajemen. Jika pegawai memutuskan untuk membawa kasus mereka ke jenjang manajemen yang lebih tinggi, apakah manajer (yang menjatuhkan disiplin) mempunyai bukti yang masuk akal untuk membenarkan tindakannya? Apakah pegawai/guru menentang tindakan disiplin tersebut? Tindakan disiplin tidak akan berhasil dengan baik apabila pelanggar merasa bahwa ia dapat menantang dan berhasil mengesampingkan keputusan manajer.

Kemudian, dalam pemberian sanksi atau hukuman harus memenuhi lima syarat pemberlakuan hukuman. Kelima syarat pemberlakuan hukuman yang dimaksud sebagai berikut:

- (1) Penentuan waktu (*timing*). Waktu penerapan hukuman merupakan hal yang penting. Hukuman dapat dilaksanakan setelah timbulnya perilaku yang perlu dihukum, segera atau beberapa waktu kemudian setelah perilaku tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keefektifan hukuman meningkat jika hukuman diberlakukan segera setelah tindakan yang tidak diinginkan dilakukan.
- (2) Intensitas (*Intensity*). Hukuman mencapai keefektifan yang lebih besar jika stimulus yang tidak disukai relatif kuat. Maksud dari syarat ini ialah bahwa agar efektif, hukuman harus mendapatkan perhatian segera dari orang yang sedang dihukum. Hukuman berintensitas tinggi atau hukuman keras dapat menimbulkan rasa takut tertentu di tempat kerja yang mencegah seseorang melakukan hal yang tidak sesuai dengan aturan.
- (3) Penjadwalan (*scheduling*). Dampak hukuman tergantung pada jadwal berlakunya hukuman. Hukuman dapat diberlakukan setelah setiap perilaku yang tidak diharapkan terjadi (jadwal berlanjut), waktu berubah atau waktu tetap setelah perilaku yang tidak diharapkan terjadi (jadwal interval variabel atau tetap), atau setelah terjadinya sejumlah respons terhadap jadwal variabel atau tetap (jadwal rasio variabel tetap). Konsistensi penerapan setiap jenis jadwal hukuman adalah penting. Agar

berjalan dengan efektif, penerapan hukuman secara konsisten diperlukan terhadap setiap guru yang melanggar aturan.

- (4) Kejelasan alasan (*claryfying the reason*). Kesadaran atau pengertian memainkan peranan penting dalam pelaksanaan hukuman. Dengan memberikan alasan yang jelas mengenai mengapa hukuman dikenakan dan pemberitahuan mengenai konsekuensi selanjutnya apabila perilaku yang tidak diharapkan terulang kembali, secara khusus telah terbukti efektif dalam proses pendisiplinan guru. Memberikan alasan pada dasarnya memberi tahu dengan pasti mengenai hal-hal yang tidak boleh dilakukan kepada orang yang bersangkutan.
- (5) Tidak bersifat pribadi (*impersonal*). Hukuman harus diberikan pada respons tertentu, bukan kepada orang atau pola umum perilakunya. Jika hukuman bersifat pribadi (hanya bersifat *like and dislike*), besar kemungkinan bahwa orang yang dihukum mengalami dampak emosional sampingan yang tidak diharapkan atau timbulnya kerenggangan hubungan dengan atasan. Oleh karena itu, perlu pengendalian diri yang kuat dan kesabaran dari orang yang menjatuhkan hukuman agar hukuman tidak bersifat pribadi.

Menurut Alex S. Nitisemo ada beberapa hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan,²⁹ yaitu:

²⁹*Ibid*, h. 131-132

(a) Ancaman

Dalam upaya menegakkan kedisiplinan kadangkala perlu adanya ancaman. Meskipun ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum, lebih bertujuan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan yang kita harapkan.

(b) Kesejahteraan

Untuk menegakkan kedisiplinan, tidak cukup dengan ancaman saja, tetapi perlu kesejahteraan yang cukup, yaitu besarnya upah yang diterima sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak.

(c) Ketegasan

Jangan sampai kita membiarkan suatu pelanggaran yang kita ketahui tanpa tindakan atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas.

(d) Partisipasi

Dengan jalan memasukkan unsur partisipasi, para guru akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama.

(e) Tujuan dan kemampuan

Agar kedisiplinan dapat dilaksanakan dalam praktik, kedisiplinan hendaknya dapat menunjang tujuan sekolah serta sesuai dengan kemampuan dari guru. Apabila guru tidak dapat mencapai standar yang ditetapkan karena kemampuannya yang masih lemah, maka perlu dilakukan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerjanya.

(f) Keteladanan pimpinan

Mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan sehingga keteladanan pimpinan harus diperhatikan.

Salah satu penyebab utama rendahnya mutu pendidikan di Indonesia ialah rendahnya kinerja guru. Rendahnya kinerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor, baik internal maupun eksternal. Disiplin kerja merupakan salah satu faktor internal yang perlu dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Disiplin kerja guru berhubungan erat dengan kepatuhan dalam menerapkan peraturan sekolah. Disiplin guru yang terabaikan akan menjadi budaya kerja yang buruk sehingga menurunkan kinerja guru dalam menyelenggarakan proses pendidikan. Akibatnya, cita-cita pendidikan akan tetap menjadi mimpi yang jauh dari kenyataan.

Berbagai teori menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan tinggi kinerja orang tersebut. Di antara variabel kinerja dengan disiplin kerja. Dalam hal ini jika ditelaah lebih lanjut variabel disiplin kinerja yang mempengaruhi kinerja pegawai/guru. Artinya, semakin tinggi disiplin guru, akan semakin tinggi pula kinerja guru tersebut.

Menurut hemat peneliti keteladanan pengawas sangat dibutuhkan oleh setiap guru di madrasah yang menjadi binaannya. Pengawas adalah panutan. Ia merupakan tempat bersandar bagi para guru. Pengawas yang bisa menjadi teladan akan mudah menerapkan disiplin bagi guru. Demikian pula sebaliknya, pengawas yang buruk akan sulit menegakkan disiplin bagi para guru. Oleh karena itu, pengawas harus dapat menjadi contoh bagi para guru jika menginginkan disiplin guru sesuai dengan harapan. Pengawas hendak mempunyai disiplin yang baik, apabila

mengadakan kunjungan ke madrasah harus sesuai dengan perencanaan program, dan mempunyai instrumen dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru.

Sebelum mengadakan kunjungan kelas/observasi kelas pengawas terlebih dahulu memberitahukan kepada kepala madrasah dan guru-guru yang ada di madrasah. Dalam pelaksanaan kunjungan kelas/observasi kelas pengawas harus benar-benar masuk ke dalam kelas untuk melihat secara langsung proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru di madrasah. Dan pengawas juga harus mengadakan komunikasi dengan guru-guru di madrasah misalnya dengan mengadakan pembinaan melalui Rapat Guru dan KKG MI. Dengan demikian upaya pengawas dalam upaya meningkatkan disiplin guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, dapat berjalan dengan lancar dan dapat mencapai hasil yang maksimal.

B.Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Supervisi Akademik Pengawas Dalam Upaya meningkatkan Disiplin Guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan

Uraian temuan-temuan sebagaimana di atas, ternyata ada beberapa faktor yang mempengaruhi masih kurang optimalnya implikasi supervisi akademik pengawas dalam upaya meningkatkan disiplin guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan. Faktor-faktor dimaksud adalah:

1.Pengalaman Kerja Pengawas

Masa kerja pengawas dalam menunaikan tugas kepengawasan akan banyak memberikan dampak dalam melaksanakan tugas supervisi akademik pengawas terhadap guru.Pengawas seharusnya menjadikan pengalaman kerja sebagai bahan evaluasi diri untuk membentuk karakter kepengawasan supervisi

akademik pengawas. Sehingga pengalaman yang selama ini sudah didapat, harus dijadikan media guna memaksimalkan tugas dan fungsi kepengawasan khususnya supervisi akademik. Ini memberikan makna pengalaman selama menjadi pengawas jika dimaknai sebagai pelajaran, akan memberikan pengaruh terhadap pengawas dalam menunaikan tugas supervisi akademik pengawas itu sendiri. Tanpa memiliki pengalaman lapangan, maka sulit bagi pengawas untuk melakukan penilaian, apalagi pembinaan terhadap guru dalam hal menjabarkan kurikulum, proses belajar mengajar, menentukan pendekatan, metode dan teknik mengajar, mengembangkan evaluasi/penilaian dan sebagainya.³⁰

Temuan dalam penelitian ini ternyata, pengawas yang bertugas pada wilayah binaan nya pada MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan, memiliki pengalaman sebagai guru dan kepala Madrasah yang cukup lama, namun menjadi pengawas masih tidak terlalu lama, menurut pernyataan pengawas pada tanggal 30 Januari 2013 beliau diangkat tahun 2011(kurang lebih dua tahun lima bulan).

Dengan demikian dapat peneliti tegaskan bahwa dengan pengalaman yang masih kurang ini, dilihat saat menjadi pengawas, merupakan salah satu faktor yang menyebabkan implimentasi supervisi akademik pengawas dalam upaya meningkatkan disiplin guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan tersebut belum terlaksan dengan baik.

2. Beban Kerja Pengawas

³⁰Hadirja Praba, *Wawasan Tugas Tenaga Guru dan Pembinaan Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Agung Insani, 2000), h. 64.

Beban kerja dalam tugas kepengawasan akan sangat menentukan berjalan tidaknya tugas-tugas kepengawasan. Maka perlu ada keseimbangan antara beban kerja yang ditetapkan menurut peraturan dengan beban kerja di lapangan. Artinya jika beban kerja menurut peraturan tidak diseimbangkan dengan beban kerja di lapangan, jelas akan memberikan dampak yang kurang baik dalam penunaian tugas-tugas kepengawasan itu sendiri. Berdasarkan Peraturan MENPAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya pada Bab II pasal 6 ayat (1) Beban kerja pengawas sekolah adalah 37,5 (tiga puluh tujuh setengah) jam perminggu di dalamnya termasuk pelaksanaan pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan di sekolah binaan. Dan pasal 6 ayat (2) Sasaran pengawas sekolah sebagaimana dimaksud ayat (1) adalah sebagai berikut: (a) untuk Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal dan Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah paling sedikit 10 satuan pendidikan dan/atau 60 (enam puluh) Guru.³¹

Temuan dalam penelitian ini ternyata tidak ada keseimbangan beban kerja yang ditugaskan kepada pengawas, secara khusus dalam hal ini pengawas yang menjadi subjek penelitian ini. Menurut pernyataan pengawas wilayah binaannya di Negara Kecamatan Daha Selatan dan data dokumentasi yang peneliti dapatkan bahwa, beliau menerima tugas atau beban kerja yang cukup banyak. Untuk membina Madrasah tingkat RA ada 5 buah, MI ada 4 buah dan SD ada 20 buah dengan total guru binaan sebanyak 117 orang. Yang menarik untuk dikaji adalah ternyata seluruh guru di Madrasah Ibtidaiyah binaan ternyata menjadi tanggung

³¹Kementerian Pendidikan Nasional, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, h. 36

jawab pengawas yang bersangkutan membinaanya, termasuk guru pemegang mata pelajaran umum. Menurut peneliti beban kerja tersebut terlalu banyak tidak ideal lagi bagi seorang pengawas. Maka wajar jika hal ini menjadi salah satu faktor yang menyebabkan implementasi supervisi akademik pengawas dalam upaya meningkatkan disiplin guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan kurang berjalan/kurang optimal dilaksanakan.

3. Perencanaan Program Supervisi Akademik

Salah satu tugas pengawas adalah merencanakan supervisi akademik. Agar pengawas dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, pengawas harus memiliki kompetensi membuat perencanaan program supervisi akademik. Selain itu, kepala sekolah/madrasah dan guru juga perlu mengetahui dan memahami konsep perencanaan program supervisi akademik, karena mereka terlibat juga dalam pelaksanaan supervisi akademik di madrasah. Perencanaan program supervisi akademik ini sangat penting, karena dengan perencanaan yang baik, maka tujuan supervisi akademik akan dapat dicapai dan kita mudah mengukur ketercapaiannya. Perencanaan program supervisi akademik ini sama kedudukannya dengan perencanaan dalam fungsi manajemen pendidikan sehingga perlu dikuasai oleh pengawas.

Perencanaan program dalam fungsi manajemen pendidikan merupakan bagian yang sangat penting dan menjadi salah satu fungsi pada urutan pertama. Demikian juga dalam perencanaan program supervisi akademik yang memiliki posisi yang sangat penting dalam rangkaian proses supervisi akademik.

Perencanaan program supervisi akademik adalah penyusunan dokumen perencanaan pemantauan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.³²

Perencanaan program merupakan langkah awal yang harus dilakukan oleh seseorang ataupun organisasi. Perencanaan program sebagai suatu proses pengambilan keputusan, yakni menyeleksi sejumlah rencana yang ada untuk dilaksanakan dan diikuti oleh setiap bidang dalam organisasi. Untuk mencapai sasaran yang telah digariskan perlu ada program kegiatan bagi setiap pengawas. Untuk keefektifan pengawas dalam meningkatkan pembinaan terhadap guru dibutuhkan suatu perencanaan program yang memuat berbagai kegiatan yang akan dilakukan oleh seorang pengawas dalam melaksanakan supervisi. Perencanaan merupakan suatu cara pandang yang logis mengenai apa yang ingin dilakukan, bagaimana cara melakukannya, dan bagaimana cara mengetahui apa yang akan dilakukan.

Menurut Sri Banun Muslim dalam Dipdikbud 1994 dalam Pedoman Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar, bahwa program supervisi sekurang-kurangnya menggambarkan apa yang akan dilakukan, cara melakukan, waktu pelaksanaan, fasilitas yang dibutuhkan, dan cara mengukur keberhasilan pelaksanaannya.³³

³²Lancip Diat Prasojo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 96

³³Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, (Mataram: Alfabeta, 2010), cet. kedua, h. 134

Memang tidak ada pedoman baku tentang hal ini, akan tetapi semakin rinci dan operasional suatu perencanaan program, tentu akan semakin baik sebab akan membantu dan mempermudah pengawas melakukan aktivitas-aktivitas yang dikerjakannya dalam hal ini adalah upaya-upaya pembinaan (supervisi akademik) terhadap guru-guru. Sebab perencanaan atau program supervisi itu berfungsi sebagai pedoman bagi seorang pengawas dalam melakukan kegiatan supervisi akademik dalam upaya meningkatkan disiplin guru dalam pembelajaran. Dalam Buku Kerja Pengawas Sekolah Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2011 juga dijelaskan bahwa setiap pengawas harus menyusun program pengawasan yang terdiri atas program tahunan untuk seluruh sekolah binaan, dan program semester untuk masing-masing sekolah binaan:

- 5) Penyusunan program tahunan yang terdiri dari dari 2 (dua) program semester.
- 6) Penyusunan program semester pengawasan pada setiap sekolah binaan. Secara garis besar, rencana program pengawasan pada sekolah binaan disebut Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) dan Rencana Kepengawasan Manajerial (RKM). Komponen RKA/RKM sekurang-kurangnya memuat materi/aspek/fokus masalah, tujuan, indikator keberhasilan, strategi/metode kerja (teknik supervisi), skenario kegiatan, sumber daya yang diperlukan, penilaian dan instrument pengawasan.
- 7) Berdasarkan program tahunan dan program semester yang telah disusun, untuk memudahkan pelaksanaan pengawasan, maka setiap pengawas menyiapkan instrument-instrumen yang dibutuhkan sesuai dengan materi/aspek/fokus masalah yang akan disupervisi.
- 8) Sistemateka program pengawasan sekolah.³⁴

Apapun kegiatan yang dilakukan pengawas dalam supervisi akademik, pengawas membutuhkan perencanaan program yang jelas, agar kegiatan itu dapat berhasil guna dan berdaya guna. Menurut Moh. Rifa'i disebutkan bahwa

³⁴Kementerian Pendidikan Nasional, *Buku Kerja Pengawas Sekolah* (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, h. 25-27

tanpa perencanaan program supervisi akademik, akan memberikan kekecewaan kepada banyak pihak yang terlibat di dalamnya; kepada guru, kepada pengawas, dan kepada siswa yang mengharapkan dan memerlukan peningkatan keterampilan (*performance*) gurunya.³⁵

Agar tercapai sasaran yang telah digariskan, perlu ada program kegiatan bagi setiap pengawas. Pengawas mesti memiliki pedoman, dalam hal ini program kerja dan mengetahui dengan jelas apa yang harus dikerjakan. Rencana atau program kegiatan pengawas itu dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Menyusun daftar lengkap sekolah dan guru yang berada dalam wilayah binaan (kepengawasan) masing-masing,
- 2) jadwal kegiatan:
 - a) Tahunan,
 - b) Bulanan,
 - c) Mingguan
- 3) Menyiapkan instrumen (blanko-blanko) supervisi yang diperlukan,
- 4) Melakukan kunjungan sekolah kegiatan pengawas, dalam kesempatan ini pengawas pendais melakukan dialog dengan kepala madrasah yang bersangkutan berkenaan dengan:
 - a) Sikap profesional guru dan usaha-usaha sekolah dalam menunjang pendidikan,
 - b) Mengamati lingkungan sekolah/madrasah yang berkenaan dengan pembinaan kehidupan beragama,
- 5) Melakukan kunjungan kelas,
- 6) Mengadakan konsultasi perorangan dengan guru yang dipandang perlu
- 7) Mengadakan konsultasi pengembangan melalui kelompok kerja guru,
- 8) Memantau perkembangan pelaksanaan kurikulum,
- 9) Mengevaluasi kegiatan guru,
- 10) Membantu penyelenggaraan pembinaan guru,
- 11) Mengadakan konsultasi/konsolidasi sesama pengawas dan tenaga kependidikan lainnya,
- 12) Mengembangkan hubungan kerja sama,
- 13) Menghadiri kegiatan pembinaan,
- 14) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diminta oleh atasan,
- 15) Melakukan kegiatan lintas sektoral,

³⁵*Ibid*, h. 84

16) Menyampaikan laporan.³⁶

Perencanaan program supervisi akademik pengawas yang dibuat isinya sama secara bersama-sama tentu mengabaikan konsep adanya perbedaan individu baik dari pihak pengawas itu sendiri, maupun guru yang berperan dalam melaksanakan pembelajaran di madrasah, pada gilirannya supervisi akademik pengawas tersebut menjadi kurang efektif. Sebaiknya perencanaan program supervisi akademik pengawas itu disusun sendiri-sendiri dan harus mengacu pada pada standar dari Kementerian Pendidikan Nasional tahun 2011, disesuaikan dengan kondisi kompetensi pengawas dan kompetensi guru. Termasuk juga yang harus diperhatikan kondisi sarana dan prasarana serta lingkungan madrasah yang menjadi binaan masing-masing. Apalagi kalau melihat kepada teknik, pendekatan dan model yang digunakan pengawas dalam supervisi akademik terhadap guru, tentunya satu sama lain tidak sama, oleh karena itu harus diperhatikan karakter masing-masing individu pengawas itu.

Temuan dalam penelitian ini pengawas tidak membuat jadwal kunjungan kelas dan program Rencana Kepengawasan Supervisi Akademik (RKSA). Karena pengawas tidak membuat jadwal kunjungan kelas dan program Rencana Kepengawasan Supervisi Akademik (RKSA) ini. Maka pengawas dalam melaksanakan supervisi akademik sembarangan atau menurut kata hati, sehingga pengawas dalam melaksanakan tugas kepengawasannya tidak tentu arah dan tujuan. Menurut pernyataan pengawas pada tanggal 30 Januari 2013 aku tidak membuat program Rencana Kepengawasan Supervisi Akademik (RKSA), karena

³⁶*Ibid*, h. 46-49

belum bisa membuatnya, semua pengawas yang ada di Pokjawas, semuanya masih belum membuat program Rencana Kepengawasan Supervisi Akademik (RKSA). Dan tidak ada keputusan dari hasil rapat di Pokjawas yang mewajibkan untuk membuat program Rencana Kepengawasan Supervisi Akademik (RKSA).

Dengan melihat kenyataan yang terjadi yang demikian, ternyata hal ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan implimentasi supervisi akademik pengawas dalam upaya meningkatkan disiplin guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan tersebut belum maksimal.

4. Disiplin Pengawas

Menurut Hasibuan disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang secara teratur, tekun, terus menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.³⁷ Keteladanan pengawas sangat dibutuhkan oleh setiap guru di madrasah yang menjadi binaannya. Pengawas adalah panutan. Ia merupakan tempat bersandar bagi para guru. Pengawas yang bisa menjadi teladan akan mudah menerapkan disiplin kerja bagi guru. Demikian pula sebaliknya, pengawas yang buruk akan sulit menegakkan disiplin kerja bagi para guru. Oleh karena itu, pengawas harus dapat menjadi contoh bagi para guru jika menginginkan disiplin kerja guru sesuai dengan harapan. Pengawas hendak mempunyai disiplin kerja yang baik, apabila mengadakan kunjungan ke madrasah harus sesuai dengan perencanaan program, dan mempunyai instrumen dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru. Sebelum mengadakan kunjungan kelas/observasi kelas

³⁷Barnawi dan Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional, Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian*, h. 112

pengawas terlebih dahulu memberitahukan kepada kepala madrasah dan guru-guru yang ada di madrasah. Dalam pelaksanaan kunjungan kelas/observasi kelas pengawas harus benar-benar masuk ke dalam kelas untuk melihat secara langsung proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru di madrasah. Dan pengawas juga harus mengadakan komunikasi dengan guru-guru di madrasah misalnya dengan mengadakan pembinaan melalui Rapat Guru dan KKG MI

Temuan dalam penelitian ini pengawas tidak mengadakan kunjungan kelas/observasi kelas secara langsung ke dalam kelas, untuk melihat guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas, pengawas datang ke madrasah hanya berada di ruang kepala madrasah saja, dan pengawas mengisi instrumen kunjungan kelas/observasi kelas direkayasa saja nilainya. Menurut pernyataan guru dengan peneliti pada tanggal 20 Maret 2013 pengawas tidak pernah mengadakan kunjungan kelas/observasi kelas di kelas, pengawas tidak pernah memberitahu jadwal kunjungan kelas, pengawas bila datang sebulan sekali ke madrasah, tetapi hanya berada di ruang kepala madrasah saja.

Dengan melihat kenyataan yang terjadi yang demikian, ternyata hal ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan implementasi supervisi akademik pengawas dalam upaya meningkatkan disiplin guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan tersebut belum maksimal.

5. Diklat Pengawas.

Tugas pengawas adalah melakukan bimbingan dan pembinaan supervisi akademik kepada guru-guru yang ada di madrasah. Untuk menjadikan seorang pengawas yang dapat melaksanakan tugas dengan menciptakan suasana kolejial,

demokratis, kooperatif, memiliki tujuan, sasaran dan target yang terukur, ternyata tidak cukup hanya dengan berbekal dengan pengalaman yang ada saja. Para pengawas memerlukan adanya penambahan keterampilan yang memungkinkan mereka dapat melaksanakan tugas pokoknya sebagai seorang pengawas dalam meningkatkan mutu pembelajaran/pendidikan.³⁸Oleh karena itu para pengawas harus diikutsertakan dalam berbagai pendidikan baik mengenai kepengawasan, kependidikan, kurikulum, manajemen sekolah dan lain sebagainya.

Pendidikan dan pelatihan kepengawasan memberikan kesempatan kepada pengawas untuk dapat memahami makna yang terkandung dalam profesi sebagai seorang pengawas. Mutu pendidikan akan semakin baik jika system kepengawasan dilakukan sesuai dengan standar kepengawasan. Proses dan hasil pelatihan ini dapat diterapkan dengan sebaik-baiknya dengan memperhatikan kondisi wilayah kerja masing-masing. Setelah mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan sebagai bagian dari pemberdayaan pengawas, akan muncul pengakuan jujur dan tulus dari seorang pengawas bahwa pendidikan dan pelatihan yang diikuti ternyata bermanfaat dalam hal tugas sebagai seorang pengawas.

Profesi sebagai seorang pengawas banyak menjadi sorotan orang adalah mengenai kemampuan kompetensinya dalam menunaikan tugas nya di lapangan. Sebagaimana yang pernah dinyatakan dalam sebuah buku Pengembangan Profesi dan Petunjuk Penulisan Karya Ilmiah bahwa, “kondisi objektif pengawas sekolah pada umumnya dan pengawas pendidikan agama pada

³⁸Amiruddin Siahaan, H. Asli Rambe, dan Mahidin, *Manajemen Pengawas Pendidikan*, (Ciputat: Quantum Teaching, 2006), cet. kesatu, h. 43

khususnya sangat memprihatinkan didalam menunaikan tugas-tugas supervisi.”³⁹ Maka dari itu perlu adanya program pendidikan dan pelatihan bagi pengawas yang terprogram secara kontinu. Bila program-program pendidikan dan pelatihan terhadap para pengawas dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan, maka pengawas sudah tentu memiliki kompetensi yang baik terutama dalam melaksanakan tugas supervisi akademik di madrasah. Setelah diadakan pendidikan dan pelatihan terhadap pengawas tersebut, ideal sekali jika kinerja pengawas juga harus dinilai, sehingga ada keseimbangan antara hasil pendidikan dan pelatihan dengan konsekwensi tugas yang diembankan kepadanya.

Berdasarkan penelusuran peneliti lewat wawancara dengan pengawas pada tanggal 01 Pebruari 2013, beliau mengatakan pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepengawasan sebanyak 2 (dua) kali, hingga saat ini tidak pernah lagi mengikutinya. Dengan pernyataan sebagaimana yang pengawas sampaikan, berarti temuan dalam penelitian ini ternyata untuk pendidikan dan pelatihan terhadap profesi pengawas minim dilaksanakan, sehingga hal ini pulalah yang menurut peneliti yang menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kurang optimalnya implimentasi supervisi akademik pengawas dalam upaya meningkatkan disiplin guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan

6. Waktu, Jarak Lokasi, dan Sarana

Sebagus apapun program kerja, jika tidak dibaringi dengan waktu yang cukup, sarana yang memadai dan penguasaan media teknologi yang baik, program kerja tersebut tidak akan berjalan optimal. Ketersediaan waktu yang cukup

³⁹Departemen Agama RI, *Pengembangan Profesional dan Petunjuk Penulisan Karya Ilmiah* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 2001), h.36.

merupakan keharusan bagi seorang pengawas untuk mengatur dengan baik program kepengawasan, untuk pemenuhan sarana dan fasilitas yang memadai merupakan hal yang tidak boleh diabaikan. Sarana dan fasilitas bagi seorang pengawas merupakan bagian penting dalam memperlancar tugas-tugas kepengawasan. "Penyediaan sarana bagi kelancaran tugas-tugas supervisi/kepengawasan merupakan hal yang sangat penting. Sehebat apapun kualitas SDM tanpa ditunjang oleh sarana yang memadai, nampaknya akan sulit diharapkan hasil yang baik."⁴⁰ Oleh sebab itu tersedianya sarana pendukung tidak dapat diabaikan. Adapun sarana dan prasarana yang perlu diadakan adalah sarana pokok dan sarana penunjang. Sarana pokok terdiri atas seperangkat peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan lengkap dengan petunjuk pelaksanaan atau petunjuk teknis serta buku-buku pedoman lainnya. Sedangkan sarana penunjang terdiri atas peralatan atau perlengkapan kerja, seperti: ATK, computer/laptop, filing cabinet, ruang kerja, kendaraan operasional dan sebagainya. Bila sarana dan prasarana untuk kegiatan supervisi telah tersedia secara memadai, maka dapat diharapkan pelaksanaan tugas kepengawasan akan berjalan lancar dan mencapai hasil yang optimal.

Temuan dalam penelitian ini waktu yang tersedia bagi pengawas dalam menunaikan tugas kepengawasan sangat tidak seimbang. Waktu yang ada sangat sedikit jika dilihat dari beban kerja yang diberikan, ditambah lagi dengan jarak antar sekolah/Madrasah yang dibina cukup berjauhan. Sehingga terlihat sekali pengawas kesulitan melakukan pembagian waktu untuk melaksanakan tugas-

⁴⁰Departemen Agama, *Profesionalisme Pengawas Pendaids*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2003, h. 45

tugas. Hal ini ternyata tidak didukung oleh fasilitas sarana dan prasarana yang memadai bagi pengawas dalam menunaikan tugas-tugasnya. Berkenaan dengan sarana dan fasilitas penunjang kegiatan supervisi akademik, menurut pernyataan pengawas sebagaimana wawancara peneliti pada tanggal 29 Januari 2013, Tidak tersedianya kendaraan dinas yang baru untuk diberikan kepada kami, kendaraan dinas memang banyak ada untuk pengawas, tapi tidak layak lagi untuk dipakai, aku pernah menerima tapi hanya dalam beberapa bulan saja kendaraan dinas itu baru sebentar jalan mogok, akhirnya lebih baik kendaraan dinas itu di kembalikan ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten Hulu Sungai Selatan.

Dengan temuan ini menurut peneliti, kurangnya waktu yang dimiliki, jarak lokasi pengawasan yang cukup jauh, minimnya fasilitas/sarana, merupakan masalah yang cukup krusial bagi pengawas. Sehingga menjadikannya sebagai salah satu faktor penyebab kurang optimalnya implementasi supervisi akademik pengawas dalam upaya meningkatkan disiplin guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan.

7. Komunikasi dan Sikap Pengawas

Pengawas merupakan mitra bagi guru dan warga madrasah lainnya, karena keberadaan pengawas seyogyanya menjadi bagian yang penting dalam proses pembelajaran di madrasah. Kemitraan ini bisa berjalan jika kedua belah pihak merasa saling membutuhkan. Hal ini tercipta kalau antara pengawas dan guru ada komunikasi yang baik dan harmonis. Tujuan supervisi akademik adalah membantu guru untuk menciptakan kondisi pembelajaran yang optimal. Optimalisasi pembelajaran dapat dilakukan melalui proses komunikasi yang

efektif. Menurut Lantip dalam buku *Supervisi Pendidikan* bahwa “Komunikasi yang efektif dari pengawas dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru adalah sikap akrab dengan guru.⁴¹ Karena sikap akrab dari pengawas tersebut dapat membuka jalan kearah tujuan komunikasi, yaitu pencapaian tujuan supervisi akademik berupa perbaikan pembelajaran. Selain sikap akrab, pengawas juga harus memiliki sikap ramah, bijaksana, jujur, kepercayaan dan sikap keterbukaan. Sikap pengawas seperti inilah yang sangat diharapkan guru, pada saat pengawas melaksanakan tugas supervisi akademiknya di madrasah. Dengan tercipta jalinan komunikasi dan sikap pengawas yang baik dengan guru, memungkinkan guru dengan sendirinya mendatangi pengawas untuk mengutarakan permasalahannya yang timbul dalam proses pembelajaran, bahkan guru-guru akan selalu berusaha untuk melakukan perbaikan diri pribadi mereka masing-masing.

Temuan dalam penelitian ini pengawas tidak menciptakan komunikasi dan sikap pengawas yang baik dan harmonis terhadap guru. Sikap akrab dari pengawas tidak kelihatan, karena setiap pengawas datang ke madrasah mengadakan supervisi akademik khususnya supervisi kunjungan kelas/observasi kelas, pengawas hanya berada di ruang kepala madrasah saja. Hal ini berdasarkan wawancara peneliti dengan guru pada tanggal 16 April 2013 beliau mengatakan bila ada masalah yang berkenaan dengan pembelajaran, saya hanya menyampaikan kepada kepala madrasah saja, karena rasa-rasa sungkan dan malu bila menyampaikannya kepada pengawas.

⁴¹Lantip Diat Prasajo dan Sudyono, *Supervisi Pendidikan*, h. 80

Dengan pernyataan guru tersebut, berarti temuan dalam penelitian ini ternyata komunikasi dan sikap pengawas tidak tercipta dan terjalin dengan baik, hal ini pula dapat menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kurang optimalnya implimentasi supervisi akademik pengawas dalam upaya meningkatkan disiplin guru MIN di Negara Kabupaten Hulu Sungai Selatan