



## **KOMUNIKASI EFEKTIF DALAM PELAKSANAAN SUPERVISI KLINIS OLEH KEPALA MADRASAH**

**Tol'ah Aeni Firdiasih**

*MAN 2 Brebes, Jawa Tengah, Indonesia*

Corresponding author: [diasofanku@gmail.com](mailto:diasofanku@gmail.com)

DOI: 10.24260/arfannur.v2i1.428

### **ABSTRACT**

*The quality of learning is highly dependent on the quality of the teaching staff. Teachers need teaching supervision services from the head of the madrasa to overcome problems during learning, one of which is through clinical supervision. The method used in this paper uses a literature study. Clinical supervision is an effort of assistance from the head of the madrasa to help improve the professional ability of teachers in teaching through systematic stages. So far, the implementation of clinical supervision in madrasas has not fully run smoothly due to problems with harmonious communication between supervisors and teachers. Therefore, there are still many teachers who are reluctant to use clinical supervision to improve their teaching abilities. In carrying out his duties and role as a supervisor, the principal must have competencies including planning, implementing, and following up on the results of academic supervision activities for teachers by using appropriate supervision approaches and techniques, one of which maximizes effective communication. This means that the head of the madrasa as a supervisor applies two-way communication that is democratic, interactive, and produces positive feedback from the results of supervision in the form of changes in the professionalism of teaching teachers for the better. Teachers are invited to discuss and formulate what are their weaknesses in teaching, and then jointly formulate efforts to overcome them. So the head of the madrasa not only assesses but guides to seek assistance to improve the professionalism of teaching teachers.*

**Keywords:** *Effective Communication, Clinical Supervision and Head of Madrasah*

## ABSTRAK

*Kualitas pembelajaran sangat bergantung pada kualitas dari tenaga pendidik. Guru memerlukan layanan supervisi pengajaran dari kepala madrasah untuk mengatasi permasalahan saat pembelajaran, salah satunya melalui supervisi klinis. Metode yang digunakan dalam penulisan ini menggunakan studi kepustakaan. Supervisi klinis merupakan upaya bantuan dari kepala madrasah untuk membantu meningkatkan kemampuan profesional guru dalam mengajar melalui tahapan yang sistematis. Selama ini pelaksanaan supervisi klinis di madrasah belum sepenuhnya berjalan lancar karena terkendala komunikasi yang harmonis antara supervisor dengan guru. Oleh karenanya masih banyak guru yang enggan memanfaatkan supervisi klinis untuk meningkatkan kemampuan mengajarnya. Dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai seorang supervisor, kepala madrasah harus memiliki kompetensi diantaranya merencanakan, melaksanakan, dan menindak lanjuti hasil kegiatan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat salah satunya memaksimalkan komunikasi yang efektif. Artinya kepala madrasah sebagai supervisor menerapkan komunikasi dua arah yang demokratis, interaktif, dan menghasilkan feedback positif dari hasil supervisi berupa perubahan profesionalitas mengajar guru yang lebih baik. Guru diajak berdiskusi dan merumuskan apa yang menjadi kelemahannya dalam mengajar, dan kemudian bersama-sama merumuskan upaya mengatasinya. Jadi kepala madrasah bukan hanya menilai melainkan membimbing untuk mengupayakan bantuan demi meningkatkan profesionalitas mengajar guru.*

**Kata Kunci:** *Komunikasi Efektif, Supervisi Klinis dan Kepala Madrasah*

## A. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan kegiatan belajar mengajar melalui interaksi antara peserta didik, pendidik dan sumber belajar. Membangun pendidikan yang berkualitas sangat erat hubungannya dengan membangun tingkat kualitas pembelajaran. Sementara itu, kualitas pembelajaran yang ada di sekolah sangat bergantung pada kualitas dari tenaga pendidik (guru). Pada kenyataannya, menurut Penelitian Bank Dunia tentang Pelaksanaan Sertifikasi Guru, yang diberitakan di Kompas pada tahun 2012, diketahui bahwa meskipun program Sertifikasi bagi guru dan dosen sudah dilaksanakan dan dana Tunjangan Profesi Guru sudah diberikan masih belum dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru. Menurut Bank Dunia program sertifikasi tidak ada hubungan dengan peningkatan mutu pembelajaran. Bahkan Bank Dunia mengadakan penelitian terhadap pelaksanaan sertifikasi guru untuk kurun waktu 2009, 2011, dan 2012. Yang menjadi sasaran penelitian adalah 240 Sekolah Dasar, 120 Sekolah Menengah Pertama, 300 guru, dan 90.000 siswa. Hasil penelitian Bank Dunia menemukan bahwa pertama, sertifikasi tidak mengubah praktik mengajar dan perilaku guru. Kedua, peningkatan pendapatan bagi guru yang lolos sertifikasi tidak ekuivalen dengan peningkatan mutu mengajar (Khotimah, 2019).

Perkembangan informasi dan teknologi pada kenyataannya membawa dampak positif sekaligus negatif. Dampak positifnya yaitu semua informasi dapat

dengan mudah diakses untuk kepentingan pembelajaran oleh guru, sedang dampak negatifnya guru enggan berkreasi atau mengeksplorasi sumber belajar karena dengan *copy paste* semua cepat tersaji. Masih ditemukan guru mengajar tanpa persiapan dan perencanaan yang matang, pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang belum efektif dan efisien, penilaian hasil belajar serta analisis dan tindak lanjut jarang dilakukan. Akibatnya pengetahuan guru bersifat instan dan kurang berkembang. Demikian pula penampilan mengajar kurang kreatifitas dan inovasi. Oleh karenanya guru memerlukan layanan supervisi pengajaran yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengatasi permasalahan saat pembelajaran

Menurut Suprihatin (2004: 91) sasaran supervisi bukan hanya pada aspek proses pembelajaran, melainkan juga faktor-faktor yang mendukung proses pembelajaran seperti buku, alat peraga, alat pelajaran, lingkungan fisik, suasana pembelajaran, dan sebagainya. Semua tujuan dan sasaran supervisi tersebut adalah peningkatan mutu pendidikan. Supervisi dilakukan oleh kepala madrasah harus direncanakan secara matang, teratur, dan berkelanjutan. Oleh karena itu supervisi tidak terlepas dari peran kepala sekolah yang mempunyai peran dan fungsi sebagai supervisor. Menurut Pidarta dalam Tanama (2020), dkk dijelaskan bahwa kepala sekolah sebagai supervisor berkewajiban membina guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik.

Upaya strategis yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam supervisi klinis akan memberikan hasil yang lebih maksimal saat diimbangi dengan pendekatan humanis melalui komunikasi efektif antara kepala madrasah dengan guru. Komunikasi merupakan penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok atau organisasi sebagai komunikator kepada pihak lain sebagai komunikan untuk memahami dan terbuka peluang memberikan respon balik kepada komunikator (Wibowo, 2010: 356). *Feedback* inilah yang menjadi dasar komunikasi efektif. *Feedback* dari komunikasi efektif dalam supervisi klinis berupa munculnya kesadaran dan partisipasi aktif guru untuk mengoptimalkan supervisi klinis sebagai upaya untuk meningkatkan profesionalitasnya dalam mengajar.

Selama ini guru masih menganggap supervisi sebagai tindakan korektif dari kepala madrasah untuk menilai baik buruknya guru dalam mengajar. Anggapan guru ini tidak jarang muncul karena masih teratasnya komunikasi antara kepala madrasah dengan guru akan pentingnya supervisi klinis. Dengan adanya komunikasi efektif yang ditandai dengan pola dua arah akan sangat bermanfaat untuk memberikan pemahaman dan kenyamanan guru maupun kepala madrasah sebagai supervisor dalam penyelenggaraan supervisi klinis.

## **B. METODE**

Metode penelitiannya menggunakan studi kepustakaan (*library research*), yaitu dengan menghimpun data dari tulisan-tulisan yang mempunyai kaitan dengan topik yang

dibahas. Data-data tersebut peneliti ambil dari dokumen dalam bentuk; buku, makalah, jurnal, dan artikel yang berhubungan dengan supervisi klinis. Metode pembahasan menggunakan metode deskriptif analisis, yaitu menjelaskan serta mengelaborasi ide-ide utama yang berkenaan dengan komunikasi efektif, supervisi klinis dan kompetensi kepala madrasah, dan menyajikan secara kritis melalui sumber-sumber yang berkaitan dengan tema.

## C. PEMBAHASAN

### 1. Komunikasi Efektif

Komunikasi merupakan salah satu bagian penting dalam organisasi. Komunikasi berasal dari bahasa latin, yaitu *communis* yang artinya bersama. Menurut Ivancevich dalam Sunyoto dan Burhanudin (2018: 69) komunikasi dapat didefinisikan sebagai transisi informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol-simbol bersama dari satu orang atau kelompok kepada pihak lain. Simbol-simbol tersebut dapat berupa verbal maupun nonverbal. Selain itu komunikasi dapat diartikan juga sebagai proses penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok atau organisasi sebagai *komunikator* kepada pihak lain sebagai komunikan untuk memahami dan terbuka peluang respon balik kepada *komunikator* (Wibowo, 2016: 356).

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan suatu aktivitas penyampaian informasi, baik itu pesan, ide, dan gagasan, dari satu pihak ke pihak lainnya dalam bentuk verbal maupun nonverbal, dan berpeluang mendapat respon balik. Jadi dalam komunikasi ada beberapa unsur utama yang dilibatkan, yaitu pengirim pesan (komunikator), penerima pesan (komunikan), pesan, media, dan umpan balik. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat dimengerti dan diterima oleh pihak komunikan, baik dalam bentuk verbal maupun nonverbal.

Pada kenyataannya, proses komunikasi tidak selamanya berjalan lancar. Ada beberapa hambatan yang terkadang muncul dalam komunikasi diantaranya terdapat informasi yang disampaikan kurang jelas, adanya subjektivitas dalam interpretasi pesan, emosi ekstrem, perbedaan bahasa, dan kesulitan berkomunikasi (Sunyoto dan Burhanudin, 2018: 79). Faktor-faktor di atas berpotensi besar menghambat komunikasi secara efektif.

Komunikasi efektif merupakan hal yang penting, dimana komunikator dapat menyampaikan pesannya secara baik dengan menggunakan media yang tepat dan dapat diterima oleh sasaran yang tepat. Secara etimologis, kata efektif (*effective*) sering diartikan dengan mencapai hasil yang diinginkan (*producing desired result*), dan menyenangkan (*having a pleasing effect*). Komunikasi efektif memungkinkan seseorang dapat saling bertukar informasi, ide, kepercayaan, perasaan dan sikap antara dua orang atau kelompok yang hasilnya sesuai dengan harapan. Tujuan komunikasi efektif adalah memberi kemudahan dalam memahami pesan yang disampaikan antara

pemberi dan penerima pesan, sehingga tercipta *feedback* yang baik antara pemberi dan penerima pesan.

Tercapainya komunikasi efektif tentu saja dipengaruhi oleh banyak faktor, baik itu dari komunikator maupun dari komunikan. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi yaitu sebagai berikut:

- a. Pesan yang dirancang dan disampaikan sedemikian rupa, sehingga dapat menarik perhatian komunikan.
- b. Pesan harus menggunakan lambang-lambang yang menggambarkan pengalaman yang sama antara komunikator dan komunikan, sehingga sama-sama mengerti.
- c. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi komunikan.
- d. Pesan harus menyarankan suatu jalan untuk memperoleh kebutuhan dimana komunikan digerakkan untuk memberikan tanggapan sesuai yang dikehendaki.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka untuk menciptakan komunikasi yang efektif dibutuhkan kreatifitas komunikator dalam membuat pesan dan menyampaikannya kepada komunikan dengan harapan mendapat respon dan *feedback*. Komunikasi dikatakan efektif jika memenuhi kriteria sebagai berikut didengar atau dilihat, dipahami, disetujui, diikuti, dan direspons.

Dalam kaitannya dengan komunikasi pada supervisi klinis maka akan berlangsung secara efektif jika tersebut bersifat dua arah antara guru dan kepala madrasah sebagai supervisor. Guru tidak hanya menerima informasi, melainkan berpartisipasi untuk membuka komunikasi terutama untuk inisiatifnya memanfaatkan supervisi demi meningkatkan profesionalitas kerja dalam mengajar.

## 2. Pengertian Supervisi Klinis

Menurut Sulistyorini (2009: 225) hakikatnya supervisi pendidikan diartikan sebagai bimbingan profesional bagi guru-guru. Bimbingan profesional tersebut merupakan segala usaha yang memberi kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih maju dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar siswanya.

Supervisi merupakan salah satu tugas pokok dalam administrasi pendidikan, dalam hal ini supervisi bukan hanya merupakan tugas dari para pengawas pendidikan tetapi juga merupakan salah satu tugas yang harus dilaksanakan kepala madrasah. Secara umum supervisi klinis diartikan sebagai bentuk bimbingan profesional yang diberikan kepada guru berdasarkan kebutuhannya melalui siklus yang sistematis (Anuli, 2018: 29-39). Bimbingan tersebut dilakukan oleh kepala madrasah yang memiliki peran sebagai supervisor. Hal ini sesuai dengan ayat Al Qur'an yang mengajarkan tugas seorang pemimpin salah satunya adalah membimbing bawahannya menuju kebaikan. Seperti yang dijelaskan dalam Q.S Asy-Syuura (QS 14: 52) bahwa tugas dari seorang pembimbing yaitu memberikan arahan yang baik kepada yang dibimbing.

وَكَذَلِكَ أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ رُوحًا مِّنْ أَمْرِنَا ۗ مَا كُنْتَ تَدْرِي مَا الْكِتَابُ وَلَا الْإِيمَانُ وَلَكِن جَعَلْنَاهُ نُورًا نَّهْدِي بِهِ مَن نَّشَاءُ مِنْ عِبَادِنَا وَإِنَّكَ لَتَهْدِي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ

*Artinya: Dan demikianlah Kami wahyukan kepadamu wahyu (Al-Quran) dengan perintah Kami. Sebelumnya kamu tidaklah mengetahui apakah alkitab (Al- Quran) dan tidak pula mengetahui apakah iman itu, tetapi kami menjadikan Al-Quran itu cahaya, yang Kami tunjuki dengan dia siapa yang Kami kehendaki diantara hamba-hamba Kami. Dan sesungguhnya kamu benar-benar memberi petunjuk kepada jalan yang lurus.*

Menurut Zaini (2009: 14) guru mengajar untuk mencapai tujuan-tujuan yang jelas dengan bahan atau materi yang dipilih sesuai dengan kemampuan dan minat peserta didik. Dalam proses pembelajaran guru menggunakan metode-metode dan media-media tertentu sesuai dengan karakteristik pelajaran yang diberikan kepada peserta didik. Guru juga akan melakukan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar peserta didik, untuk mengetahui tingkat keberhasilan maupun kegagalan program yang dirancangnya. Oleh karena itu, guru membutuhkan bimbingan dan arahan positif dari pimpinannya agar kualitas profesionalnya dalam pembelajaran dapat ditingkatkan.

Salah satu hambatan yang dirasakan guru dalam menyampaikan materi pembelajaran diantaranya berasal dari siswanya. Ada tiga aspek keunikan siswa yang menjadi hambatannya yaitu aspek intelektual, psikologis, dan biologis. Oleh karenanya seorang guru harus memahami betul siswanya baik dari segi intelektual, psikologis dan biologis. Ketiga aspek tersebut sangat mempengaruhi siswa dalam menerima materi pembelajaran. Seperti yang diungkapkan oleh Sunhaji (2016: 131-144), *How were the subject matter that presented by teachers can be mastered by students completely, it is difficult that's felt by teachers. Difficultie themselves because of the students are not only creature with the uniquely, but they are as sosial creature with the different social background. There are three aspect that differ the students between the one and the others such as aspect of intellectual, psychologic, and biological aspect.*

Oleh karenanya, supervisi klinis merupakan jawaban untuk mengatasi permasalahan guru dalam pembelajaran. Supervisi klinis sama halnya dengan mendiagnosis orang sakit, maka guru juga mendapat diagnosis dalam proses belajar mengajar. Diagnosa dilakukan untuk menemukan aspek-aspek mana yang membuat guru itu tidak dapat mengajar dengan baik, kemudian aspek- aspek tersebut diperhatikan satu-persatu secara intensif. Dalam supervisi klinis cara pemberian obatnya dilakukan setelah supervisor mengadakan pengamatan secara langsung terhadap cara guru mengajar dengan menggunakan diskusi balikan antara supervisor dan guru yang bersangkutan. Diskusi balikan adalah diskusi yang bertujuan untuk memperoleh balikan tentang kebaikan maupun kelemahan yang terdapat selama guru mengajar serta bagaimana usaha untuk memperbaikinya.

Hal ini tidak terlepas dari peran kepala madrasah yang mempunyai peran dan fungsi sebagai supervisor. Menurut Pidarta dalam Tanama (2020) dijelaskan bahwa kepala sekolah sebagai supervisor berkewajiban membina guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Supervisor juga bisa berasal dari pengawas sekolah, yang melaksanakan supervisi terhadap kinerja guru dan kepala sekolah, yang didalamnya termasuk pengawasan terhadap implementasi kurikulum (Wahyudin, 2014: 170).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa supervisi klinis merupakan upaya dan strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru, yang berfokus pada perbaikan pengajaran dengan melalui siklus yang sistematis mulai dari perencanaan, pengamatan, dan analisis secara intensif terhadap penampilan mengajar dengan tujuan mengadakan perbaikan dan pengembangan pembelajaran.

### **3. Tujuan Supervisi Klinis**

Menurut Akdon (2016: 130) supervisi klinis dikatakan sebagai strategi karena berpedoman bagaimana memanfaatkan sumberdaya yang terbatas dengan terus menerus secara efektif dan efisien, mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu dengan memperhatikan factor lingkungan internal dan eksternal. Menurut Archeson dan Gall dalam Tanama (2020) dijelaskan bahwa tujuan supervisi klinis adalah meningkatkan pengajaran guru di kelas lebih spesifik lagi, yakni

- a. Menyediakan umpan balik yang objektif terhadap guru, mengenai pengejaran yang dilaksanakannya.
- b. Mendiagnosis dan membantu memecahkan masalah-masalah pengajaran.
- c. Membantu guru mengembangkan strategi pengajaran.
- d. Mengevaluasi guru untuk kepentingan promosi jabatan.
- e. Membantu guru mengembangkan satu sikap positif terhadap pengembangan profesional yang berkesinambungan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa tujuan supervisi klinis secara umum adalah meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran agar lebih profesional. Dengan meningkatkan kompetensi profesional guru maka dapat meningkatkan prestasi belajar siswa dan mutu pendidikan secara lebih luas. Dikatakan supervisi klinis karena lebih ditekankan kepada mencari sebab-sebab atau kelemahan yang terjadi dalam proses belajar mengajar, kemudian secara langsung bersama-sama antara supervisor dan guru membahas bagaimana cara memperbaiki kelemahan atau kekurangan tersebut.

### **4. Prinsip-prinsip Supervisi Klinis**

Menurut Wahyudin (2014: 20) prinsip juga diartikan sebagai hal-hal yang harus diperhatikan dalam melaksanakan kegiatan. Secara umum supervisi klinis diartikan

sebagai bentuk bimbingan profesional yang diberikan kepada guru berdasarkan kebutuhannya melalui siklus yang sistematis (Anuli, 2018: 29-39). Berdasarkan pengertian mengenai prinsip dan supervisi klinis, maka dapat disimpulkan bahwa prinsip supervisi klinis merupakan hal-hal yang perlu diperhatikan dan dijadikan pedoman dalam penyelenggaraan bimbingan profesional yang dilakukan oleh supervisor kepada guru agar senantiasa meningkatkan kemampuan profesionalnya dalam mengajar.

Menurut Acherson & Gall dalam Tanama, dkk (2020) dijelaskan ada beberapa prinsip yang dijadikan dasar dalam supervisi klinis yaitu:

a. Berpusat pada guru

Fokus dari kegiatan supervisi klinis adalah guru yang bertumpu pada aspek kemampuan mengajarnya.

b. Hubungan guru dengan supervisor lebih interaktif dari pada direktif.

Artinya supervisi klinis dilakukan atas dasar keinginan bersama antara guru dan supervisor untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam mengajar.

Seperti yang dijelaskan oleh Hironymus Ghodang (2019: 229-236) bahwa *In contingency leadership style, a person's leadership style is based on orientation, namely: leadership style that is oriented towards the relationship and the duty. Leaders with relationship-oriented leadership styles prioritize harmonious relationships with subordinates and establish relationships between fellow teachers. The leader sees his/her subordinates as co-workers.* Artinya salah satu kriteria kepemimpinan yang efektif ditandai dengan adanya hubungan dan komunikasi yang harmonis antara atasan dan bawahan sebagai rekan kerja. Artinya kepala madrasah bukan menganggap guru hanya sebagai bawahan yang pasif saja, melainkan sebagai rekan kerja yang saling berkomunikasi dan mendukung dalam pencapaian keberhasilan pembelajaran.

c. Demokratis daripada otoriter

Menekankan kedua belah pihak harus bersifat terbuka.

d. Sasaran supervisi sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi guru.

Supervisi klinis dilakukan karena permintaan guru untuk senantiasa meningkatkan kemampuan *mengajarnya*.

e. Umpan balik dari proses belajar mengajar guru diberi dengan segera dan hasil pelayanannya sesuai dengan kontrak yang telah disetujui bersama.

Penerapan prinsip-prinsip dalam supervisi klinis sangat sejalan dengan konsep dasar komunikais efektif. Artinya kepala madrasah sebagai supervisor menerapkan komunikasi dua arah yang demokratis, interaktif, dan menghasilkan feedback positif dari hasil supervisi berupa perubahan profesionalitas mengajar guru yang lebih baik. Guru diajak berdiskusi dan merumuskan apa yang menjadi kelemahannya dalam mengajar, dan kemudian bersama-sama merumuskan upaya mengatasinya. Jadi kepala madrasah bukan hanya menilai melainkan membimbing untuk mengupayakan



bantuan demi meningkatkan profesionalitas mengajar guru.

## 5. Tahapan Supervisi Klinis

Supervisi klinis pada dasarnya merupakan pembinaan performa guru dalam mengelola proses belajar mengajar. Adapun penjelasan mengenai tahapan supervisi klinis yaitu sebagai berikut:

### a. Tahap awal yaitu perencanaan.

Pada tahap perencanaan biasanya dimulai dari adanya inisiatif guru meminta dilakukan supervisi oleh supervisor, karena menyadari kekurangan dan kelemahan yang dimiliki. Secara rinci kegiatan yang dilakukan supervisor dan guru, yaitu 1) supervisor menciptakan suasana intim dan terbuka, 2) supervisor mereview rencana pembelajaran yang telah dibuat oleh guru yang mencakup tujuan pembelajaran, bahan, kegiatan belajar mengajar, serta alat evaluasinya 3) supervisor mereview komponen keterampilan yang akan dicapai oleh guru dalam kegiatan belajar mengajar, 4) supervisor bersama guru memilih dan mengembangkan instrumen observasi yang akan digunakan 5) supervisor dan guru mendiskusikan instrumen tersebut, termasuk tentang cara penggunaannya. Setelah semua kesepakatan dibentuk, langkah selanjutnya membuat kontrak waktu kapan akan dilakukan observasi mengajar. Kontrak waktu ini dibuat sesuai kesepakatan, sehingga dapat terlaksana sesuai yang diharapkan. Pada tahap perencanaan juga disiapkan instrument supervisi yang berupa rincian administrasi guru yang perlu dipersiapkan sebelum pelaksanaan supervisi.

### b. Tahap inti observasi mengajar

Tahap inti dari supervisi klinis yaitu observasi proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Tujuannya untuk mengetahui kelebihan maupun kelemahan keterampilan guru dalam pembelajaran. Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini yaitu guru mengajar dengan menerapkan komponen-komponen keterampilan yang telah disepakati pada pertemuan awal, sementara itu kepala madrasah (supervisor) mengadakan observasi atau mengamati guru mengajar di dalam kelas dengan menggunakan instrumen yang telah disepakati bersama. Instrumen yang digunakan pada tahap observasi mengajar berupa pedoman observasi yang terbagi dalam tiga bagian, yaitu pendahuluan, kegiatan pokok, dan penutup.

### c. Tahap pertemuan balikan

Sebelum melakukan pertemuan balikan, maka supervisor mengadakan analisis pendahuluan tentang hasil observasi yang dibuat sebagai bahan dalam pembicaraan tahap ini. Adapun langkah-langkah dalam pertemuan balikan meliputi kegiatan sebagai berikut:

- 1) Menanyakan perasaan guru setelah diobservasi.
- 2) Mereview tujuan serta keterampilan yang sudah dilakukan guru dalam observasi.
- 3) Menanyakan pendapat guru tentang jalannya proses pembelajaran berdasarkan yang ditargetkan

- 4) Menunjukkan hasil instrumen hasil observasi
- 5) Menanyakan bagaimana perasaan guru setelah melihat hal tersebut
- 6) Menyimpulkan hasil dengan melihat hasil yang dicapai
- 7) Mendorong serta memotivasi guru untuk melanjutkan supervisi klinis pada kesempatan berikutnya.

Menurut Chung Mi (2019: 711-723) setelah dilakukan pertemuan balikan pada supervisi klinis, maka *followup* yang bisa dilakukan oleh kepala madrasah atau sekolah diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Mengadakan *In House Training* (IHT) bagi semua guru, dengan materi penyusunan RPP dan evaluasi, agar dapat meningkatkan pengetahuan, disiplin dan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya
- 2) Memberikan *pengarahan* dan motivasi kepada semua guru, untuk senantiasa aktif mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) baik yang didanai oleh pemerintah, maupun MGMP mandiri.
- 3) Melakukan tukar menukar informasi dengan semua guru, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan RPP, penggunaan RPP dalam kegiatan pembelajaran dan evaluasi.
- 4) Memberdayakan guru senior dalam membimbing penyusunan RPP.

Dalam setiap tahapan dalam supervisi klinis akan berjalan dengan lancar sesuai tujuan ketika diimbangi dengan pola komunikasi efektif antara supervisor dengan guru. Perencanaan merupakan langkah awal dalam supervisi klinis memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan. Artinya saat kepala madrasah mampu memberikan pemahaman kepada guru-guru di madrasahny akan pentingnya supervisi klinis, maka tingkat partisipasi guru untuk mengoptimalkan supervisi klinis akan semakin meningkat. Guru tidak lagi menganggap supervisi klinis sebagai Tindakan kepala madrasah untuk mencari kesalahan, melainkan sebagai upaya membantu guru untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengajar.

Kepala madrasah dapat menyampaikan informasi tersebut di forum maupun personil menyesuaikan kondisi madrasah. Penyampaian informasi tersebut dilakukan dengan menggunakan gaya komunikasi yang hangat, nyaman, fleksibel, dan lebih menekankan kekeluargaan. Harapannya dengan tercipta kondisi yang nyaman dan harmonis, maka guru dengan sendirinya memiliki kesadaran untuk memanfaatkan supervisi klinis untuk perubahan lebih baik.

Selain dalam perencanaan, kepala madrasah juga menerapkan komunikasi yang efektif saat melakukan observasi atau pengamatan pembelajaran. Supervisor menunjukkan komunikasi baik verbal maupun nonverbal yang memberikan kenyamanan guru saat disupervisi. Harapannya guru tidak merasa sedang diawasi melainkan dibimbing untuk mendapatkan masukan demi perbaikan. Dan langkah akhir berupa *followup* hasil observasi juga perlu disampaikan secara objektif dengan Bahasa yang santun dan bersifat ajakan untuk bersama-sama menyusun solusi penanganan kekurangan atas keterampilan mengajarnya.

## 6. Kompetensi Kepala Madrasah dalam Melaksanakan Supervisi Klinis

Agar dapat melaksanakan fungsi dan perannya dengan baik, maka dibutuhkan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah. Kompetensi merupakan gambaran tentang apa yang sebaiknya dapat dilakukan (*be able to do*) seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang dapat ditampilkan atau ditunjukkan (Basri dan Tatang, 2015: 70). Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa kompetensi sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi mencakup atas pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan standar performa yang ditetapkan. Tujuannya tentu agar tugas atau pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Dalam Permendiknas No. 1 Tahun 2007 disyaratkan lima kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Lima kompetensi yang harus dikuasai oleh seorang kepala sekolah yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

### a. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi kepribadian yaitu:

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan bagi komunitas di sekolah/ madrasah.
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala madrasah.
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 5) Mengendalikan diri menghadapi masalah pekerjaan sebagai kepala madrasah.
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Efektivitas kepemimpinan itu bertolak dari sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang. Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya harga diri, prakarsa, kecerdasan, konsisten, dedikasi/ etos kerja yang tinggi, disiplin, mandiri, transparan, terbuka atas saran dan kritik, tidak mudah putus asa, dan kreatifitas yang dimiliki seseorang.

### b. Kompetensi Manajerial

Sebagai seorang manajer, kepala madrasah harus mempunyai empat kompetensi dan keterampilan utama dalam manajerial organisasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, kontroling.

Menurut McCorcle dan Sandra, (1982: 21) perencanaan merupakan kunci keberhasilan program kegiatan. Menurut Peterson *defines planning as "a conscious process by which an institution assesses its current state the likely future condition of its environment, identifies possible future state for itself, and the develops organizational strategies, policies, and procedures for selecting and getting to one or more of them"*.

Kepala madrasah juga harus memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai

dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan kepala sekolah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta melakukan koordinasi dengan berbagai elemen. Setelah merencanakan, mengorganisasikan dan melaksanakan, kepala sekolah harus mampu melakukan tugas pengawasan dan pengendalian. Pengawasan (supervisi) ini meliputi supervisi manajemen dan supervisi pengajaran. Supervisi manajemen artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi administrasi dan kelembagaan, sementara supervisi pengajaran adalah melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan guru. Karenanya kepala madrasah juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan profesional sebagai guru, sehingga mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya.

### **c. Kompetensi Kewirausahaan**

Kompetensi kewirausahaan terdiri atas lima kompetensi, yaitu:

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
- 2) Bekerja keras mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajar efektif.
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah.
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi menghadapi kendala yang dihadapi.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Kewirausahaan dalam madrasah, tidak harus diartikan dengan kegiatan yang mampu menghasilkan keuntungan bagi madrasah secara materiil, melainkan kemauan bekerja keras serta kreatif dan inovatif. Selain itu prinsip-prinsip kewirausahaan juga dapat digunakan untuk peningkatan kompetensi guru. Di zaman teknologi, informasi dan komunikasi sekarang ini, kepala madrasah dengan kreativitas dan inovasinya mendorong guru menciptakan proses belajar mengajar yang dinamis dan kreatif.

### **d. Kompetensi Supervisi**

Kompetensi supervisi terdiri atas tiga kompetensi, yaitu

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Secara umum, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain adalah

- 1) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya

- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar
- 3) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntunan kurikulum yang sedang berlaku
- 4) Membina kerja sama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya
- 5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti pelatihan, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Menurut Maryono (2011: 19) kepala madrasah dalam kedudukannya sebagai supervisor bertugas membimbing guru dalam menentukan bahan pelajaran yang dapat meningkatkan potensi siswa, memilih metode mengajar, menyelenggarakan rapat dewan guru dan mengadakan kunjungan antar kelas, selain itu mengadakan penilaian cara dan metode yang digunakan guru. Tugas seorang supervisor bukanlah untuk mengadili tetapi untuk membantu, mendorong, dan memberikan keyakinan kepada guru, bahwa proses belajar mengajar dapat dan harus diperbaiki. Pengembangan berbagai pengalaman, pengetahuan, sikap, dan keterampilan guru harus dibantu secara profesional sehingga guru tersebut dapat berkembang dalam pekerjaannya.

Peran kepala madrasah sebagai supervisor merupakan aplikasi dari tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh kepala madrasah. Adapun tugas dan tanggung jawab kepala madrasah yang dikemukakan oleh Sahertian adalah:

- 1) Membantu guru dalam persiapan mengajar
- 2) Membantu guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar
- 3) Membantu guru menggunakan berbagai sumber dan media belajar
- 4) Membantu guru dalam menerapkan metode dan teknik mengajar
- 5) Membantu guru dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran
- 6) Membantu guru dalam melakukan analisis hasil belajar
- 7) Membantu guru dalam menganalisis kesulitan belajar siswa.

#### **e. Kompetensi Sosial**

Sekolah merupakan organisasi pembelajar (*learning organization*) di mana sekolah selalu berhadapan dengan stake holder. Kemampuan yang diperlukan untuk berhadapan dengan stakeholder adalah kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang efektif. Agar terbina hubungan yang baik antara sekolah dengan orang tua, sekolah dengan kantor/dinas yang membawahnya maka kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikannya. Menurut Philip Sadler (1997: 47) "*five key leadership attributes being identified: the ability to build effective teams, to listen, to make decision, to retain good people, and to surround himself with good people*". Seperti yang dijelaskan oleh Philip Sadler bahwa kunci keberhasilan seorang pemimpin salah satunya dari

kemampuan sosialnya. Kompetensi sosial tersebut diantaranya bagaimana seorang pemimpin membangun komunikasi yang efektif, menjadi pendengar yang baik, mampu membuat keputusan, dan berinteraksi dengan lingkungan.

Kompetensi sosial yang harus dimiliki kepala madrasah yaitu:

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

#### **D. SIMPULAN**

Supervisi klinis merupakan upaya bantuan yang diberikan oleh supervisor untuk meningkatkan kemampuan profesional guru, yang berfokus pada perbaikan pengajaran melalui siklus yang sistematis mulai dari perencanaan, pengamatan, dan tindak lanjut. Dalam penyelenggaraan supervisi klinis perlu memperhatikan prinsip-prinsip diantaranya berpusat pada guru, hubungan interaktif dan demokratis, sasaran supervisi pada kebutuhan dan aspirasi guru, serta adanya umpan balik yang diberikan dengan segera. Pelaksanaan supervisi klinis juga perlu didasari oleh komunikasi efektif antara kepala sekolah sebagai supervisor dan guru. Artinya kepala madrasah sebagai supervisor menerapkan komunikasi dua arah yang demokratis, interaktif, dan menghasilkan *feedback* positif dari hasil supervisi berupa perubahan profesionalitas mengajar guru yang lebih baik. Guru diajak berdiskusi dan merumuskan apa yang menjadi kelemahannya dalam mengajar, dan kemudian bersama-sama merumuskan upaya mengatasinya. Jadi kepala madrasah bukan hanya menilai melainkan membimbing untuk mengupayakan bantuan demi meningkatkan profesionalitas mengajar guru. Dengan adanya komunikasi yang efektif maka guru diharapkan memiliki inisiatif dan merasa nyaman ketika memanfaatkan layanan supervisi klinis untuk meningkatkan kemampuan mengajarnya. Selain itu kepala madrasah juga harus menguasai kompetensi dalam melaksanakan supervisi diantaranya merencanakan program supervisi, melaksanakan supervisi akademik dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, dan menindaklanjuti hasil supervisi dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Akdon, *Strategic Management for Educational Management: Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan* (Bandung: Afabeta, 2016).
- Anuli, Yahya "Penerapan Supervisi Klinis oleh Pengawas dalam Meningkatkan Keterampilan Mengajar Guru" *Jurnal Manajemen Pendidikan: Tadbir, Volume 6, Nomor 1, Februari 2018*, (Diakses pada Tanggal 8 November 2020).
- Basri, Hasan dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2015).
- Ghodang, Hironymus "Teacher's Performance Model in Public Senior High School in Medan (Relationship between Principal's Leadership Style and Principal's

- Supervision Implementation)", *International Journal of Education and Research*, Vol. 7 No. 6 June 2019, 229-236
- Khotimah "Pengaruh Tunjangan Profesi Guru dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SD di Kecamatan Dukupuntang Kabupaten Cirebon" *Jurnal Edulead*, Volume 1, No. 1, Maret 2019.
- Maryono, *Dasar-Dasar dan Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011).
- McCorkle Jr, Chester O and Sandra Orr Archibald, *Management and Leadership in Higher Education*, (California: Jossey-Bass Inc, 1982).
- Mi, Lili Ng Chui "Pelaksanaan Supervisi Klinis Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru dalam Mengelola Pembelajaran pada SMA Negeri 2 Sambas, *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*.
- Sadler, Philip, *Leadership*, (London: Jossey-Cooper&Lybrand, 1997).
- Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam: Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Yogyakarta: TERAS, 2009).
- Sunhaji "Implementation of Cooperative Learning Strategy in Forming the Student About Thinking Skill of The Whole of State Islamic Senior High School in Purwokerto City Indonesia", *International Journal of Education and Research*, Vol. 4 No. 10 October 2016, 131-144.
- Sunyoto, Danang dan Burhanudin. 2018. *Teori Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: CAPS.
- Suprihatin, *Manajemen Sekolah* (Semarang: UNNES Press, 2004).
- Tanama, Yulia Jayanti, dkk "Implementasi Supervisi Klinis dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru", *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, Volume 1, Nomor 11, November 2016, 2231-2235 (Diakses pada 7 November 2020)
- Wahyudin, Dinn, *Manajemen Kurikulum* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014).
- Wibowo. 2016. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Zaini, Muhammad, *Pengembangan Kurikulum: Konsep Implementasi Evaluasi dan Inovasi* (Yogyakarta: TERAS, 2009).