

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Madrasah Aliyah Salafiyah Kajen, Margoyoso, Pati

1. Latar Belakang Historis

Pondok pesantren As-Salafiyah atau masyhur dengan sebutan Pondok Kajen Wetan Banon didirikan pada tanggal 12 Mei 1902 oleh KH. Sirodj. Pada mulanya sistem pengajaran di Pondok tersebut masih bersifat klasikal khas pondok pesantren pada umumnya. Namun seiring berkembangnya zaman, pada tahun 1935 As-Salafiyah membangun pendidikan formal yang disebut dengan Madrasah Salafiyah. Sejak saat itu pondok pesantren salafiyah bertransformasi menjadi lembaga pendidikan formal yang sistematis dan terorganisir, menggunakan metode jadwal. Pada waktu pendudukan militer Jepang tahun 1942, madrasah Salafiyah ditutup sementara dan setelah situasi tanah air mulai kondusif madrasah Salafiyah Kajen dibawah asuhan KH. Baedlowie yang merupakan putera dari KH. Sirodj resmi dibuka kembali.¹

Pada tahun 1956, Salafiyah mendapat piagam (pengakuan wajib belajar) dari pemerintah/ Departemen Agama RI dan pada tahun 1968 mampu mendirikan tingkat Aliyah tiga tahun, disusul bagian tingkat mu'allimat enam tahun pada 1971. Madrasah Aliyah pada tahun 1975 menerima Surat Pengesahan Perguruan Agama Islam dari Pemerintah nomor : K/127/III/75. Lembaga tersebut berada dibawah naungan Yayasan "As-Salafiyah" yang terbentuk pada tanggal 2 Pebruari 1981. Lokasi Madrasah Salafiyah sangatlah strategis, terletak di bagian timur desa Kajen, sekitar 300 m dari jalan raya tayu-Pati, tepatnya berlokasi di RT. 1/RW.I Kajen Timur, Kec. Margoyoso, Kab. Pati, Jawa Tengah. Kemudian pada hari Jum'at, tanggal 2 Pebruari 2007 Pengurus Yayasan menghadap kepada Notaris Sugiyanto, SH. untuk merubah nama yayasan dengan nama Yayasan Salafiyah Kajen dengan akta pendirian nomor : 02 tanggal 02 Pebruari 2008.²

Tonggak kepemimpinan MA Salafiyah Kajen dipegang oleh KH. Hadziq Sirodj. Karena kesibukan beliau di badan legislatif Daerah Pati meningkat, selanjutnya kepemimpinan diberikan kepada Muwaffaq Noor. Pada saat itu tampak pelebaran sayap dalam berbagai kegiatan dan seni. Hal ini terlihat dengan

¹ Disarikan dari A. Zainul Milal Bizawie, *Pomdok Kajen Wetan Banon Pesantren Salafiyah dalam Lintasan Sejarah Perjuangan Tiga Tokoh Beda Zaman: Syekh A. Mutamakkin, KH. Sirodj dan KH. Baidlowie Sirodj* (Kajen: Pustaka Compass, 2012), 53.

² Catatan dokumentasi MA Salafiyah Kajen.

dikembangkannya bahasa Arab dan bahasa Inggris serta keikutsertaan MA Salafiyah dalam even Porseni. Pada tahun 1980-1997, kepemimpinan MA Salafiyah kembali di tangan KH. Hadziq Sirodj dengan memperlihatkan sistem dan mutu yang sangat mencolok. Sekitar tahun 1982 dibentuk tim drumband yang di kemudian hari mengharumkan nama Salafiyah. Pada 1998 KH. Sirodj melakukan rgenerasi dengan menyerahkan kepemimpinan kepada angkatan muda. Pada era itu pula Madrasah tingkat Aliyah dan Tsanawiyah dibedakan. Kepala Madrasah Aliyah dipegang oleh Drs. H. Abdul Kafi, M.Si. dan Madrasah Tsanawiyah dipegang oleh H. Ubaidillah Wahab, SH. Sejak saat itu hingga tahun 2018 ini kepemimpinan Madrasah Aliyah Salafiyah masih dibawah pimpinan Drs. H. Abdul Kafi, M.Si.

Pelaksanaan persamaan ujian dan pembentukan jurusan di MA Salafiyah pertama kali dilakukan oleh Kh. Hadziq Sirodj yang secara pedana mengikuti persamaan ujian pada tahun 1980-an dan mengambil jurusan IPS. Disebabkan adanya beberapa pertimbangan, MA Salafiyah sempat membuka jurusan khusus keagamaan, namun karena beberapa hal yang sulit untuk dilakukan, maka jurusan keagamaan tersebut ditiadakan. Saat ini MA Salafiyah sendiri memiliki dua jurusan, yakni IPA dan IPS dengan konsentrasi bidang masing-masing. Jurusan IPA dibedakan menjadi IPA reguler, IPA 1 yang semula disebut IPA Unggulan yang berkonsentrasi pada sains dan teknologi, IPA 2 konsentrasi kitab kuning, serta IPA 3 konsentrasi tahfidh al-Qur'an. Unggulan, IPA reguler. IPA Sementara jurusan IPS memiliki 3 konsentrasi. Pertama, jurusan IPS 1 konsentrasi ilmu sosial sebagaimana pada umumnya. Kedua, IPS 2 konsentrasi pada kitab kuning. Ketiga, IPS 3 konsentrasi pada tahfidh al-Qur'an. Perumusan jurusan yang ada di MA Salafiyah tentu saja sudah melalui beberapa pertimbangan matang dengan tetap mempertahankan eksistensi pesantren dengan tanpa mengabaikan perkembangan ilmu sains dan teknologi yang ada. Sehingga *output* yang dihasilkan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lain di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Dibukanya jurusan IPS yang berkonsentrasi pada kitab dan tahfidh al-Qur'an telah mampu menjaring minat siswa dari berbagai latar belakang pendidikan dan letak geografis untuk menimba ilmu di MA Salafiyah Kajen yang jumlahnya semakin meningkat dari tahun ke tahun.

Madrasah Aliyah Salafiyah yang berdiri tahun 1970 telah mendapat pengakuan dari Departemen Agama dengan piagam terdaftar pada tahun 1984 dengan nomor WK./5.d/11.6/Pgm/MA/1984 pada tanggal 31 Oktober 1984 dan

selanjutnya diperolehnya piagam diakui, disamakan, dan pada akhirnya diperoleh peringkat akreditasi A (sangat baik) pada tanggal 27 Juni 2005 dengan nomor piagam Kw.11.4/4/PP.03.2/625.18.29/2005. Predikat Akreditasi A yang diperoleh MA Salafiyah Kajen bersifat kontinyu hingga saat ini.

Predikat akreditasi A yang diperoleh MA Salafiyah tentu saja berimplikasi pada peserta didik yang mendapatkan prioritas, terlebih ketika akan mengikuti proses seleksi di perguruan tinggi baik melalui jalur reguler maupun beasiswa. Berdasarkan dokumentasi MA Salafiyah, pada 5 tahun terakhir, yakni pada tahun pelajaran 2009/2010 dari jumlah 295 siswa kelas XII IPA maupun IPS dinyatakan lulus 100 %. Pada tahun 2010/2011 jumlah 339 siswa dinyatakan lulus 100 %. Lulusan tahun 2010/2011 diterima di Perguruan Tinggi favorit melalui beberapa jalur beasiswa, diantaranya beasiswa PBSB dari Kementerian Agama dan Bidikmisi sebanyak 34 siswa. Pada tahun 2011/2012 jumlah 335 dinyatakan lulus 100 %. Lulusan tahun 2011/2012 jumlah siswa yang diterima di Perguruan Tinggi favorit melalui jalur Beasiswa Kementerian Agama dan Bidikmisi sebanyak 83 siswa.

Selanjutnya pada tahun 2012/2013 jumlah siswa 319 dinyatakan lulus 100 %. Lulusan tahun 2012/2013 diterima di Perguruan Tinggi faforit lewat jalur Beasiswa Kementerian Agama dan Bidikmisi sebanyak 79. pada tahun 2013/2014 jumlah murid 295 dinyatakan lulus 100 %. Lulusan tahun 2013/2014 diterima di Perguruan Tinggi favorit melalui jalur Beasiswa Kementerian Agama dan Bidikmisi sebanyak 82 siswa. Pada tahun 2014/2015, 309 siswa kelas XII dinyatakan lulus 100 %. Lulusan tahun 2014/2015 diterima di Perguruan Tinggi favorit melalui jalur Beasiswa Kementerian Agama dan Bidikmisi sebanyak 91 siswa. Pada tahun 2015/2016 sebanyak 326 siswa dinyatakan lulus 100 %. Lulusan tahun 2015/2016 diterima di Perguruan Tinggi favorit melalui jalur Beasiswa Kementerian Agama dan Bidikmisi sebanyak 130 siswa. Pada tahun 2016/2017 jumlah siswa 327 dinyatakan lulus 100 %. Pada tahun 2017/2018 jumlah siswa 362 dinyatakan lulus 100 %. Dari data di atas, terlihat adanya peningkatan jumlah siswa, kelulusan dan masuk perguruan tinggi melalui jalur beasiswa unggulan.³

2. Keorganisasian

MA Salafiyah Kajen merupakan bagian dari Yayasan Salafiyah Kajen yang diinisiasi oleh KH. Baidlowi Sirodj.

³ Catatan dokumentasi MA Salafiyah Kajen.

Berdirinya MA Salafiyah Kajen tentu tidak terlepas dari dukungan masyarakat dan sekitarnya. Sehingga antara keluarga yayasan dan masyarakat saling bersinergi untuk mewujudkan MA Salafiyah Kajen yang unggul.

Dalam menjalankan kegiatan manajemen dan administrasi, MA Salafiyah Kajen memiliki susunan kepengurusan yang bertujuan agar pemangku jabatan melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- Kepala Sekolah : Drs. H. Abdul Kafi, M.Si.
- Waka Kurikulum : Ahmad Sulhan, S.Pd.I.
- Waka Kesiswaan : H. Ulil Albab, S.Ag., M.Si.
- Waka Sarpras : Bisyri, S.Pd.I.
- Waka Humas : Abdul Makhin, S.Sos.I.
- Koordinator IPA : Moh. Edy Al Fitri, S.T.
- Koordinator IPS : Arif Sutoyo, S.H.
- Ka. Perpustakaan : Ulfa Fitria, Amd.Pust.

3. Visi, Misi dan Tujuan

a. Visi Madrasah

Madrasah Aliyah Salafiyah Kajen memiliki visi yakni lembaga pendidikan Madrasah Aliyah yang unggul dalam akhlakul karimah dan kompetensi akademik serta Non-Akademik yang dijiwai nilai-nilai karakter religius.

b. Misi Madrasah

Madrasah Aliyah Salafiyah Kajen memiliki misi sebagai berikut:

- 1) Menanamkan nilai-nilai budaya terpuji dan karakter religius
- 2) Mengaktifkan kebiasaan yang sesuai dengan karakter religius
- 3) Melaksanakan proses pendidikan yang efektif untuk mengembangkan daya pikir kritis, kreatif dan inovatif
- 4) Mengembangkan potensi, minat dan bakat yang sesuai tuntutan dan kebutuhan
- 5) Melaksanakan pembinaan seni dan budaya yang selaras dengan nilai-nilai Islam

c. Tujuan Madrasah

Tujuan pendidikan di Madrasah Aliyah Salafiyah Kajen secara umum tidak lepas dari tujuan pendidikan nasional, yaitu dengan mengembangkan potensi peserta didik di antaranya:

- 1) Mengantarkan peserta didik memiliki jiwa sosial, budaya yang terpuji dan berbagai kompetensi spiritual dan social

- 2) Meningkatkan peserta didik dalam beriman, berakhlakul karimah dan bertaqwa
 - 3) Meningkatkan dan menyadarkan peserta didik untuk melatih pribadi sabar dan mengharap ridla Allah
 - 4) Mengantarkan peserta didik memiliki berbagai kompetensi pengetahuan dan teknologi.
 - 5) Mengantarkan anggota peserta didik untuk memiliki daya saing global.
 - 6) Memberi bekal kemampuan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi
 - 7) Memberi bekal kemampuan dasar untuk terjun dalam masyarakat agar lebih mantap dan bermanfaat
4. Guru dan Tenaga Kependidikan

Sebagai penunjang proses pembelajaran tentu tidak terlepas dari eksistensi guru atau pendidik dan juga tenaga pendidikan agar proses pembelajaran dapat berjalan ideal dan membantu dalam mewujudkan visi, misi serta tujuan madrasah.

Di MA Salafiyah Kajen, guru dan tenaga kependidikan memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda sesuai dengan materi pelajaran yang diampu. Latar belakang pendidikan tersebut terdiri dari non formal (pesantren), perguruan tinggi pendidikan, serta perguruan tinggi non pendidikan. Berikut merupakan data guru dan tenaga kependidikan di MA Salafiyah Kajen:

Tabel 4.1 Data Guru Dan Tenaga Kependidikan

No	Jabatan	<= SLTA	SLT A+ Pon pes	D1	D2	D3	S1	S2	S3	Jumlah
1	GT Yayasan	-	5	-	-	-	41	5	-	51
2	GTT Yayasan	-	12	-	-	-	31	-	-	43
3	Guru PNS Kemendikbud	-	-	-	-	-	2	-	-	2
Jumlah		-	17	-	-	-	55	4	-	96
4	Tendik Tetap Yayasan	-	8	-	-	1	6	-	-	15
5	Tendik	-	3	-	-	-	2	-	-	5

	Tidak Tetap Yayasan									
Jumlah		-	11	-	-	1	8	-	-	20

5. Peserta Didik

Peserta didik di MA Salafiyah terdiri dari beberapa daerah, baik di dalam kabupaten, luar kabupaten dan juga luar pulau Jawa. Bagi siswa yang berdomisili dalam satu kecamatan mayoritas tidak tinggal di pondok pesantren, sementara selain itu tinggal di pesantren, baik pesantren di bawah naungan Yayasan Salafiyah maupun di luar itu. Disamping perbedaan daerah asal, peserta didik di MA Salafiyah juga memiliki latar belakang pendidikan yang tidak hanya berasal dari MTs namun juga dari SMP. Berikut jumlah peserta didik di MA Salafiyah menurut jenjang kelas:

Tabel 4.2 Data Peserta Didik

No	Kelas	Rombel	Siswa Lk2	Siswa Pr	Jumlah Siswa	Jumlah Ruang Kelas
1	X	13	179	334	513	13
2	XI	12	137	237	374	12
3	XII	11	123	242	365	11
Jumlah		36	439	813	1252	36

B. Deskripsi Hasil Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah pada bab pertama, maka paparan deskripsi hasil penelitian ini dikategorikan menjadi tiga bagian, yaitu: (1) Supervisi klinis dalam latar budaya pesantren di MA Salafiyah Kajen, (2) Kendala-kendala supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen, (3) Capaian supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen.

1. Supervisi Klinis dalam Latar Budaya Pesantren di MA Salafiyah Kajen, Margoyoso, Pati.

Pelaksanaan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen meliputi tiga tahap, yaitu pra-observasi, observasi dan pascaobservasi. Berikut gambaran pelaksanaan kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen:

- a. Pra-Observasi (perencanaan) Supervisi Klinis di MA Salafiyah

Perencanaan supervisi di MA Salafiyah Kajen meliputi beberapa komponen, yakni (1) Kapan pelaksanaan supervisi, (2) Siapa yang menjadi objek supervisi, (3) Aspek apa saja yang akan disupervisi.

Pelaku supervisi atau sering disebut dengan supervisor secara formal di MA Salafiyah adalah kepala sekolah, namun dalam pelaksanaannya kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala bidang kurikulum sebagai delegasi. Hal ini berdasarkan pengakuan oleh kepala sekolah:

“Dibantu dengan yang lain. Ada tenaga yang membantu supervisi, mungkin waka kurikulum, kepala program (koordinator jurusan), itu kan membantu saya. Ya kalau sendirian yo repot, yang banyak waka kurikulum yang menangani.”⁴

Berkaitan dengan pelaksana supervisi, wakil kepala bidang kurikulum juga menyatakan, “Kepala sekolah dan bisa dilakukan oleh orang yang didelegasikan oleh kepala sekolah untuk supervisi, misalnya waka kurikulum.”⁵

Sementara itu, objek supervisi atau supervisee di MA Salafiyah adalah meliputi semua guru mata pelajaran, baik pengampu mata pelajaran eksak, bahasa, kitab kuning serta mata pelajaran lain.

Pelaksanaan supervisi klinis di MA Salafiyah diawali dengan melakukan pendahuluan yang berupa perencanaan pelaksanaan supervisi. Perencanaan disusun oleh kepala sekolah dan atau wakil kepala bidang kurikulum atas inisiatif sendiri maupun karena adanya permintaan dari para guru untuk disupervisi. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh kepala MA Salafiyah, “Rata-rata inisiatif kepala sendiri. Untuk menilai, mengontrol, mengawasi, memberi motivasi, memberi solusi serta dorongan pada guru yang ada.”⁶

⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang kepala madrasah.

⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang kepala madrasah.

Disamping itu dikuatkan pula oleh wakil kepala bidang kurikulum, “Itu yang saya lakukan karena inisiatif. Kalau permintaan guru itu hanya sebagian kecil.”⁷

Lebih lanjut peneliti menanyakan hal lain yang mendasari pelaksanaan supervisi klinis di MA Salafiyah. Wakil kepala bidang kurikulum menuturkan:

“Ya mungkin karena guru itu, karena dia sebagai koordinator misalnya, dia punya kontribusi atau sumbangsih terhadap kepala atau wakil untuk memberikan informasi yang positif. Kemudian dari situ informasi saya olah, kelihatannya memang perlu ya saya lakukan.”⁸

“Ada, kalau kesulitan mengajar biasanya ada, tapi biasanya mengadunya tidak secara pribadi di depan saya, tapi secara umum di ruang guru. Beberapa guru menyampaikan, wah kesulitannya gini pak, gini gini gini, itu ada.”⁹

Menurut penuturan Bapak Abdul Makhin, S.Sos.I. selaku guru, supervisi di MA Salafiyah terencana, akan tetapi dalam pelaksanaannya guru tidak mengetahui secara pasti kapan mereka akan disupervisi. Sebagaimana pernyataan beliau:

“Ya memang dari dulu itu salah satu tugas yang harus dijalankan dari kepala sekolah itu kan memang supervisi pada semua guru yang dibawah kepemimpinannya. Ya itu memang sudah terencana tapi tidak terjadwal artinya terencana tahun ini sudah terprogram bahwasanya ada supervisi tapi tidak terencana, secara tiba-tiba, kalau butuh supervisi langsung saja kepala sekolah datang kepada kelas yang kira-kira belum disupervisi.”¹⁰

Bapak Abdul Makhin, S.Sos.I. menambahkan bahwa kegiatan observasi memang seharusnya tidak diketahui secara pasti oleh guru. Hal ini bertujuan supaya proses pembelajaran berlangsung senatural mungkin sebagaimana yang sering beliau alami. Beliau menyatakan “Itu memang harus seperti itu biar kesannya tidak dibuat buat atau alami. Kalau terjadi

⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

¹⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Abdul Makhin, S.Sos.I., Guru Bahasa Arab di MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang tamu sekolah.

terencana terjadwal pas guru itu kan akhirnya dibuat buat. Bisa dimaksimalkan karena ada supervisi.”¹¹

Berkenaan dengan pelaksanaan supervisi yang terencana namun dilaksanakan secara random dibenarkan oleh kepala MA Salafiyah:

“Terjadwal per bulan, nanti kelas berapa, bulan ini kelas berapa, yang disupervisi yang jelas bukan dilakukan pada gurunya, tapi kelasnya. Kalau nanti dilakukan pada guru kan ketahuan, oh guru ini kurang bagus. Biasanya ke kelasnya, kelas ini kelas ini gitu. Kadang-kadang satu hari bisa dua kelas. Sebulan ya kadang-kadang bisa sepuluh, bisa delapan, itu.”¹²

Disamping itu, alasan yang mendasari hal tersebut yaitu karena menurut beliau agar kegiatan supervisi berlangsung apa adanya, sebagaimana penuturan beliau, “Gak, gak perlu dikasih tahu itu, nanti saya masuk gitu aja, nanti kan siap-siap.”¹³

Lebih lanjut wakil kepala bidang kurikulum menyatakan bahwa supervisi di MA Salafiyah bersifat termporal. Sebab permasalahan yang dihadapi guru tidak dapat diketahui kapan terjadi. Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I. menjelaskan, “Supevisi di Madrasah Aliyah itu sifatnya adalah terjadwal tapi temporal. Temporal itu maksudnya suatu saat atau setiap hari ia melakukan supervisi. Bisa setiap hari, bisa per minggu tergantung lah. Kondisional. Tapi tetap ada.”¹⁴

Dalam prosesnya, pelaksanaan supervisi klinis yang melibatkan supervisor dan supervisee lebih sering dilakukan bukan atas permintaan dari guru. Berdasarkan hasil wawancara dengan supervisee, sebagian besar dari mereka menganggap bahwa problem kelas yang dihadapi masih mampu untuk ditangani, misalnya menghadapi siswa yang mengantuk atau tidur di kelas. Adapula yang merasa sungkan untuk meminta disupervisi. Sebab para guru khawatir dinilai

¹¹ Hasil wawancara dengan Bapak Abdul Makhin, S.Sos.I., Guru Bahasa Arab di MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang tamu sekolah.

¹² Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang kepala madrasah.

¹³ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang kepala madrasah.

¹⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

negatif dan menganggap pengajaran yang dilakukan sudah baik.

Berdasarkan hal tersebut, maka kepala sekolah dan wakil kepala bidang kurikulum menyusun perencanaan supervisi terhadap guru dengan menggunakan metode dan strategi tertentu sesuai dengan permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru.

Pada tahapan pra observasi, dijumpai beberapa masalah yang disampaikan oleh guru kepada kepala sekolah maupun adanya indikasi masalah yang ditangkap oleh supervisor. Permasalahan-permasalahan tersebut seringkali dihadapi oleh guru baru, meskipun tidak dapat dipungkiri juga dapat dihadapi oleh guru lama. Secara general, permasalahan yang dihadapi guru baru maupun lama adalah aspek strategi pengelolaan kelas, penguasaan materi, sarana belajar mengajar serta *input* siswa. Hal tersebut selaras dengan pernyataan wakil kepala bidang kurikulum:

“Kalau dari informasi guru, kendalanya yang dihadapi adalah dari *input* murid dan sarana, itu kalau dari guru. Kalau dari guru menurut pandangan saya itu bisa juga karena faktor internal guru itu sendiri, karena tidak atau kurang menguasai materi, kurang menguasai metode, kurang menguasai gaya yang bisa menarik dan menantang siswa.”¹⁵

Berdasarkan fakta-fakta permasalahan yang dihadapi guru itulah kemudian dilakukan serangkaian kegiatan supervisi lanjutan, yaitu observasi dan evaluasi.

b. Observasi (pelaksanaan) Supervisi Klinis di MA Salafiyah

Setelah perumusan perencanaan supervisi klinis baik secara individu maupun bersama dengan guru, kemudian kepala sekolah beserta wakil kepala bidang kurikulum melakukan serangkaian observasi. Observasi ini bertujuan agar kepala sekolah dapat mengetahui bagaimana proses pelaksanaan pembelajaran di kelas serta bagaimana performa guru. Sehingga nantinya kepala sekolah dapat memberikan solusi terkait problem-problem yang sebelumnya sudah disampaikan oleh guru terhadap kepala sekolah.

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, observasi dilakukan secara random. Sebelum pelaksanaan supervisi, kepala sekolah terlebih dahulu akan memberitahu semua guru

¹⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

bahwa akan ada supervisi klinis ke kelas. Namun, kepala sekolah tidak memberitahu secara pasti kelas mana yang akan dituju. Meskipun pada beberapa kasus, memang dilakukan observasi secara khusus dan telah diketahui oleh guru yang bersangkutan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang peneliti lakukan, peneliti menghimpun bahwa pelaksanaan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen terdapat pola tertentu. Pola tersebut dapat dilihat dari dua aspek, (1) Aspek waktu dan (2) Aspek objek.

Dari aspek waktu, pelaksanaan supervisi klinis di MA Salafiyah ada yang terjadwal dan adapula yang kondisional. Dari aspek objek, supervisi dilakukan kepada guru secara umum dan adapula yang dilakukan terhadap guru tertentu yang sebelumnya telah menyampaikan kesulitan yang dihadapi.

Dari aspek waktu, khususnya yang terjadwal. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah secara rutin dengan mendatangi dari satu kelas ke kelas lain. Pada konteks ini, peneliti mengamati pelaksanaan observasi oleh kepala sekolah yang diawali dengan salam ketika memasuki ruang kelas dan meminta izin kepada guru untuk melakukan observasi. Kepala sekolah mengamati kegiatan yang ada dalam ruang kelas dengan seksama selama kurang lebih satu jam pelajaran. Pada fase observasi ini, kepala sekolah mengamati beberapa kompetensi guru, yaitu pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial dan kemudian membuat catatan-catatan terkait hal-hal yang telah diobservasi. Ketika fase observasi dianggap cukup, kemudian kepala sekolah meminta izin untuk meninggalkan kelas.

Berkaitan dengan kegiatan observasi, Ibu Dra. Hj. Endang Jumiati membenarkan, “Ya masuk kelas, melihat bagaimana tata cara mengajarnya sambil melihat RPP nya. Ya biasanya (membuat) catatan tentang RPP, perencanaan.”

Pola observasi yang sedikit berbeda dilakukan oleh wakil kepala bidang kurikulum. Secara teknis pelaksanaan observasi yang dilakukan sama, akan tetapi seringkali wakil kepala bidang kurikulum memberikan selingan berupa tanya jawab terhadap siswa untuk mengetahui tingkat pemahaman siswa dan ataupun melontarkan kalimat candaan. Hal ini tentu saja memberikan kesan suasana kelas yang diobservasi lebih santai namun tetap kondusif.

Selanjutnya, berkenaan dengan aspek waktu yang bersifat kondisional. Observasi yang bersifat kondisional ini dilakukan di luar jadwal kunjungan kelas yang telah disusun. Pelaksanaan observasi yang kondisional ini dilakukan apabila kepala sekolah melihat adanya indikasi masalah, diantaranya karena supervisor melihat ada ruang kelas yang nampak gaduh. Pada saat itu pula kepala sekolah maupun wakil kepala bidang kurikulum berusaha mencari tahu apa yang terjadi dalam ruang kelas tersebut dan melakukan observasi secara kondisional. Dalam observasi ini, seringkali observasi yang dilakukan dengan mengamati dari luar ruang kelas. Sebab apabila supervisor melakukan observasi dengan memasuki ruang kelas, dikhawatirkan pelaksanaan observasi tidak berlangsung secara natural atau bahkan dapat mengganggu bagian dari proses pembelajaran yang berlangsung.

Pada tahapan observasi ini, didapati sikap guru yang beragam. Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I. selaku wakil kepala bidang kurikulum menyatakan:

“Yang sering saya lakukan tidak individu. Pokoknya saya itu berjalan-jalan muter di kelas, lewat samping atau belakang, mendengarkan dan mengamati sedikit proses. Oh itu sudah baik. Kalau sudah ya sudah. Biasanya yang saya lakukan, saya tidak masuk kelas tapi saya mengintip di luar kelas. Mengintip supaya mereka tidak tersinggung dan tidak mengganggu dalam proses pembelajaran.”¹⁶

Dari pandangan kepala sekolah, di antara sikap guru yaitu ada yang merasa takut, khawatir namun adapula yang merasa biasa saja dan menanggapi dengan positif.

“Ya, tanggapannya bermacam-macam, ada yang merasa bangga karena dilakukan supervisi atas dirinya sendiri, sehingga dirinya ada peningkatan atau pengembangan pada dirinya sendiri. Ada yang malu-malu kadang-kadang karena masih khawatir tentang proses pengajarannya. Adapula yang takut malah. Kenapa, karena khawatir nanti dinilai negatif. Ada yang cuek, terutama guru-guru kita itu kan kemampuan kita dengan dia kan berbeda jauh, sehingga nanti kadang-kadang seperti itu. Serta

¹⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

beraneka ragam tanggapan-tanggapan guru yang ada. Tapi yang banyak positif.”¹⁷

Pola supervisi berikutnya dilihat dari aspek objek yang dilakukan kepada guru secara umum. Hal yang mendasari pola observasi ini adalah apabila kepala sekolah melihat indikasi-indikasi masalah yang dihadapi oleh para guru namun tidak disampaikan secara langsung oleh para guru terhadap kepala sekolah. Indikasi-indikasi masalah tersebut dapat berasal dari keluhan siswa ataupun atas pengamatan kepala sekolah sendiri. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan wakil kepala bidang kurikulum, masalah yang kerap terlihat pada saat observasi adalah kurangnya penguasaan materi, kurangnya variasi metode, tidak memanfaatkan sarana yang ada serta tidak memberikan kesimpulan di akhir pembelajaran.

Banyaknya guru yang tidak mengungkapkan permasalahan yang dihadapi adalah karena sungkan terhadap kepala sekolah. Sebab tidak dapat dipungkiri, kultur pesantren masih sangat kuat melekat di MA Salafiyah. Sikap *ta'dhim* dan *tawadlu'* layaknya santri dimiliki oleh setiap guru terhadap kepala sekolah. Sehingga tidak semua guru memiliki keberanian untuk mengungkapkan masalah yang dihadapi. Atas dasar itulah kepala sekolah berinisiatif untuk melakukan observasi secara umum. Hal ini ditujukan supaya permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh guru dapat diketahui oleh kepala sekolah, sehingga dapat diberikan solusi yang tepat.

Pelaksanaan supervisi secara umum ini sering dilakukan oleh kepala sekolah ataupun wakil kepala bidang kurikulum dengan melakukan pendekatan terhadap guru. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, kepala sekolah atau wakilnya kerap mendatangi ruang guru (*srawung*) untuk melihat dan mendengar aspirasi para guru. Kepala sekolah dan wakilnya berusaha menggali informasi dengan cara membuka obrolan santai. Dengan pola seperti ini, tentu saja menjadikan para guru lebih terbuka dan tidak terlalu sungkan (*pakewuh*) untuk menceritakan suka duka selama mengajar. Hal ini dibenarkan oleh kepala sekolah:

“Ada, kalau kesulitan mengajar biasanya ada, tapi biasanya mengadunya tidak secara pribadi di depan saya,

¹⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang kepala madrasah.

tapi secara umum di ruang guru. Beberapa guru menyampaikan, wah kesulitannya gini pak, gini gini gini, itu ada. Tidak langsung, tapi secara umum, khususnya pada waktu pertemuan akhir bulan, biasanya ada masukan-masukan itu.”¹⁸

“Ada, tapi sebagian kecil. Yaa, mungkin namanya harga diri kan perlu juga dijaga kan oleh mereka. Tapi dari pihak kami membuka supaya mereka tidak takut. Jadi saya harus dekat dengan mereka, supaya mereka terbuka terhadap saya. Atau saya panggil. Biasanya saya panggil ya apa namanya, mau di depan saya, saya panggil, walaupun prosentasenya sedikit sekali, hanya beberapa orang.”¹⁹

Pola observasi dalam supervisi klinis di MA Salafiyah berikutnya yaitu dilakukan terhadap guru tertentu yang sebelumnya telah menyampaikan kesulitan yang dihadapi. Teknik pelaksanaan observasi pada pola ini hampir sama dengan pelaksanaan observasi dilihat dari aspek waktu yang terjadwal. Namun, perbedaannya adalah antara kepala sekolah dan guru merencanakan secara bersama-sama terkait waktu observasi dan aspek-aspek apa saja yang akan diobservasi. Sehingga pelaksanaan observasi dapat lebih maksimal. Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah berkaitan dengan aspek yang disupervisi, beliau menyatakan, “Aspek tentang kepribadian, aspek tentang kemampuan, pengamalan pesantren, antara lain memulai dengan membaca basmalah bersama, mengarahkan anak-anak jam’ah, membaca al-Qur’an, pokoknya aspek religius yang diutamakan.”²⁰

Dalam kesempatan lain, wakil kepala bidang kurikulum menyatakan:

“Objek supervisi yang pertama adalah proses pembelajaran. karena proses itu adalah inti. Proses pembelajaran kan macam-macam, dari sisi pengkondisian kelas, dari sisi metode, gaya, dari sisi penguasaan materi kan bisa dilihat dari situ. Itu kan proses. Dan juga penilaian

¹⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

¹⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

²⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang kepala madrasah.

ketika kebetulan beliau melakukan suatu penilaian, ulangan misalnya.”²¹

Setelah kegiatan observasi dianggap cukup, maka langkah berikutnya yang dilakukan oleh supervisor adalah mengadakan evaluasi.

c. Pasca Observasi (evaluasi) Supervisi Klinis di MA Salafiyah

Tahapan terakhir dalam pelaksanaan supervisi klinis adalah evaluasi. Jika dalam supervisi akademik supervisor hanya memberikan evaluasi terkait kelebihan dan kekurangan dalam proses pengajaran, maka evaluasi dalam supervisi klinis dengan memberikan stimulus dan bantuan demi perbaikan pengajaran. Dalam konteks ini, kepala sekolah selaku supervisor di MA Salafiyah melaksanakan beberapa teknik evaluasi.

Pertama, kepala sekolah melakukan evaluasi secara langsung. Adapun implementasi dari evaluasi ini berdasarkan hasil observasi peneliti yaitu pada saat supervisor mengadakan observasi di kelas dan didapati guru yang kurang terampil dalam penguasaan kelas, maka supervisor melakukan evaluasi langsung dengan memberikan contoh yakni mengadakan tanya jawab dengan siswa seputar materi yang diajarkan. Dengan demikian guru selaku supervisee dapat meniru sebagian dari apa yang dilakukan oleh kepala sekolah atau wakil kepala bidang kurikulum tanpa rasa tersinggung.

Di samping itu, bentuk lain dari pelaksanaan evaluasi langsung adalah dengan membuka forum pertemuan dengan guru yang sebelumnya telah mengadakan permasalahan-permasalahan yang dihadapi. Sehingga hubungan yang terjalin antara supervisor dan supervisee lebih terbuka dan terjalin keakraban. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, hal yang biasa dilakukan yaitu:

“Tahapan pertama masuk dulu, saya masuk mengikuti, gitu aja. Kemudian nanti hari yang berikutnya atau mungkin hari itu pula saya dekati di kantor. Kemudian ada penangan tentang administrasi, guru dengan saya dan dengan proses pembelajaran.”²²

²¹ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

²² Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang kepala madrasah.

Wakil kepala bidang kurikulum mengungkapkan hal yang serupa dengan kepala sekolah setelah menjalankan tugas supervisi:

“Langkah yang biasa ditempuh setelah adanya informasi itu pada waktu pertemuan itu juga dari kepala sekolah atau wakil kepala sekolah memberikan suatu solusi. Ya solusi secara langsung. Kemudian setelah solusi diberi kemudian biasanya juga ada supervisi berlanjut. *dicakno opo ora ngunu, hehe*”²³

Berkaitan dengan pelaksanaan evaluasi secara langsung, pengakuan datang dari Ibu Intan Parastantri, S.Pd. dalam mengatasi permasalahan anak mengantuk dalam kelas:

“Memberikan nasihat, kemudian memberikan solusi bagaimana baiknya, seringnya memberikan *treatment*. Kalau beliau kan memberikan *treatment* seperti *astaghfirullah* itu ya. Terapi religi itu, sehingga saya bisa menerapkannya pada siswa yang suka tidur itu.”²⁴

Pernyataan senada juga diucapkan oleh Ibu Naila Rajiha, S.Pd. dan Ibu Ulin Ni'mah, S.Sos. yang terhitung sebagai guru baru di MA Salafiyah Kajen.

“Kebetulan lewat wakanya, waka kurikulumnya memang aktif menanya kendalanya apa, jadi mungki meskipun guru baru tapi tidak merasa hal hal tersebut sebagai hambatan. Karena sering ditanya keluhannya apa itu, sering ditanya kemudian nanti disampaikan diakhir ada rapat biasanya di akhir bulan.”²⁵

“Biasanya saya ini, apa, *sharing* sama wakakur terkait model pembelajaran dan sebagainya. Dan alhamdulillah mendapat masukan juga. E untuk mengembangkan metode, model dan sebagainya.”²⁶

Kedua, pelaksanaan evaluasi secara tidak langsung dilakukan oleh kepala sekolah melalui beberapa teknik. Teknik pertama yang digunakan adalah dengan

²³ Kalimat *Dicakno opo ora* maksudnya adalah didengar dan dijalankan atau tidak oleh guru bersangkutan. Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

²⁴ Hasil wawancara dengan Ibu Intan Parastantri, S.Pd., Guru Biologi MA Salafiyah Kajen, tanggal 7 Desember 2018 di teras ruang guru.

²⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Naila Rajiha, S.Pd., Guru Bahasa Inggris MA Salafiyah Kajen, tanggal 5 Desember 2018 di ruang guru.

²⁶ Hasil wawancara dengan Ibu Ulin Ni'mah, S.Sos., Guru Sejarah Indonesia MA Salafiyah Kajen, tanggal 6 Desember 2018 di ruang BK.

menyelenggarakan rapat evaluasi setiap akhir bulan. Di antara materi rapat evaluasi adalah seputar pengajaran dan administrasi. Berkenaan dengan pengajaran, apabila supervisor menangkap adanya masalah-masalah yang dihadapi guru, khususnya pada saat observasi, diantaranya sebagian besar siswa yang mengantuk atau cenderung mengabaikan guru, maka kepala sekolah selaku supervisor menghimbau para guru untuk melakukan beberapa trik pengajaran.

Trik pengajaran yang dimaksud yaitu menegur siswa yang mengantuk atau dengan memberikan sanksi tertentu sesuai dengan kesepakatan yang telah di buat di awal pertemuan. Trik pengajaran lain adalah menjalin keakraban dengan siswa. Hal yang dapat dilakukan yaitu dengan memberikan nasihat dan refleksi pembelajaran.

Selain itu, trik lain yang ditawarkan kepala sekolah yakni dengan mengadakan perbaikan metode dan model pembelajaran. Sebagai contoh pengajaran yang dilakukan masih *teacher oriented* atau terpusat pada guru, maka perbaikan yang dilakukan adalah dengan menggunakan model *student oriented* dalam bentuk presentasi dan sebagainya, sehingga siswa tidak merasa jenuh. Variasi metode pembelajaran juga sangat berpengaruh terhadap antusiasme siswa. Sehingga dalam forum rapat, kepala sekolah atau wakil kepala bidang kurikulum sering mengingatkan bagaimana cara mendidik anak ala Ali bin Abi Thalib. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh wakil kepala bidang kurikulum, “Didik anak-anak kalian sesuai dengan zamannya, karena mereka hidup bukan di zaman kalian.”²⁷

Bapak Abdul Makhin, S.Sos.I. selaku guru membenarkan terkait pelaksanaan rapat evaluasi akhir bulan sebagai sarana evaluasi pelaksanaan supervisi klinis secara tidak langsung atau non direktif.

“Ya biasanya ketika ada pertemuan pembelajaran, maksudnya akhir bulan itu ada evaluasi dari semua guru membahas tentang hal-hal yang perlu untuk disampaikan kepada kepala madrasah kepada guru-guru. Ya mungkin bisa terkait masalah kedisiplinan anak bisa masalah keaktifan siswa bisa masalah metode pembelajaran atau bahkan cara

²⁷ Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum, nasihat yang diberikan kepada para guru mengutip *qaul* Ali bin Abi Thalib لا تربيوا اولادكم رباكم ابانكم فانهم خلقوا لزمان غير زمانكم yang bertujuan untuk memotivasi guru supaya lebih inovatif dalam melaksanakan tugas mengajar di kelas.

guru untuk menyampaikan materi kepada siswanya itu nanti bisa disampaikan.”²⁸

Ibu Dra. Hj. Endang Jumiati selaku guru juga mengakui hal yang sama dengan Bapak Abdul Makhin, S.Sos.I. sehubungan dengan pelaksanaan evaluasi tidak langsung. Sebagaimana kutipan wawancara dengan beliau, “Setiap akhir bulan, dalam forum rapat guru-guru. Iya, secara umum, tapi kalau memang dibutuhkan bisa juga itu tersendiri, kalau memang ada permasalahan-permasalahan.”²⁹

“Ya, guru ini? Ada, yo kadang itu sistemnya itu harus dirubah, itu yo ada. Diadakan selang seling atau berbagai macam sistem itu ada. Memang masukan seperti itu ada. Tapi kan kita ndak bisa mengikuti semuanya ndak bisa. Disesuaikan karena banyaknya siswa yang ada dan kita kendalanya juga mesti yo ndak akan terjadi malah tambah pintar ndak. Itu malah akhire bisa membodohkan siswa. Sing ndadikno bingung yo iku malah, hehe terlalu banyak metodenya iku malah dadi bingung. Setiap ada rapat ada masukan. Ada yang baru, kadang ada yang lawas diungkap kembali, ndak mesti ya.”³⁰

Pernyataan yang sama diucapkan oleh kepala sekolah pada saat wawancara, “Ya, analisis sederhana saja. Ya nanti ada evaluasi kepada yang bersangkutan dalam forum rapat untuk peningkatan kualitas (guru) dan anak didik, gitu aja.”³¹

Adapun model evaluasi tidak langsung lain yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan melakukan himbauan dan pembinaan tertulis yang bersifat umum dalam grup *Whatsapp* guru dan karyawan MA Salafiyah Kajen. Seringkali pula kepala sekolah maupun wakil kepala bidang kurikulum melakukan himbauan secara umum pada saat istirahat di ruang guru.

Berdasarkan pengakuan kepala sekolah dan wakil kepala bidang kurikulum, himbauan yang disampaikan adalah seputar penyesuaian dengan RPP sewaktu mengajar,

²⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Abdul Makhin, S.Sos.I., Guru Bahasa Arab di MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang tamu sekolah.

²⁹ Hasil wawancara dengan Ibu Hj. Dra. Hj. Endang Jumiati, guru PKn MA Salafiyah Kajen, tanggal 6 Desember 2018 di ruang guru.

³⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Nizar Ubaid, S.Pd.I., guru Tafsir/Qur’an Hadis MA Salafiyah Kajen, tanggal 5 Desember 2018 di ruang guru.

³¹ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang kepala madrasah.

mengingatkan guru yang terlambat hadir, perbaikan metode pembelajaran dan tidak jarang pula terkait penilaian siswa.

Terkait dengan kegiatan evaluasi supervisi klinis tersebut dibenarkan oleh kepala sekolah:

“Tugas kita yang penting kan guru bisa meningkatkan kualitas. Kan tujuannya gitu kan, tidak menilai atau tidak mendikte atau tidak mengancam guru atau mungkin menghukumi guru, tapi supaya mereka bisa lebih baik untuk memberi pengajaran pada anak didiknya. Itu tujuannya.”³²

Pernyataan senada juga datang dari delegasi supervisor, yakni wakil kepala bidang kurikulum, “Ndak ada wejangan khusus. Biasanya kalau saya melakukan supervisi seperti itu kemudian pada waktu pertemuan, kalau itu perlu saya sampaikan secara umum saya sampaikan.”³³

2. Kendala Supervisi Klinis dalam Latar Budaya Pesantren di MA Salafiyah Kajen, Margoyoso, Pati.

a. Kendala yang dihadapi Kepala Sekolah

Pelaksanaan supervisi klinis di MA Salafiyah tidak terlepas dari adanya kendala-kendala, khususnya yang dihadapi oleh kepala sekolah dan atau wakil kepala bidang kurikulum selaku supervisor. Beberapa kendala yang dihadapi guru dapat dikategorikan menjadi dua hal, yakni kendala internal dan eksternal. Kendala internal yang datang dari supervisor meliputi keterbatasan waktu dan tenaga, kesulitan dalam melakukan pendekatan direktif serta kendala dalam penyusunan laporan supervisi. Sementara kendala eksternal yang dihadapi oleh supervisor adalah guru kurang memaksimalkan fungsi dan peran supervisor serta objek supevisi yang kurang memiliki pengetahuan dan atau pengalaman terkait supervisi (basis pesantren salaf, guru baru, guru basis non pendidikan).

Pertama, kendala internal berupa keterbatasan waktu dan tenaga yang dimiliki oleh supervisor. Kepala sekolah mengungkapkan masih belum dapat melaksanakan supervisi klinis secara maksimal. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, yakni faktor tenaga dan waktu.

Berkenaan dengan faktor tenaga dan waktu, sebenarnya dapat disiasati dengan membentuk tim supervisi. Akan tetapi,

³² Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang kepala madrasah.

³³ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

menurut kepala sekolah dan wakil kepala bidang kurikulum, hal tersebut tidak solutif. Karena, tidak semua guru merasa nyaman untuk disupervisi oleh koleganya. Adapun hal yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan meminta bantuan kepada wakil kepala bidang kurikulum serta guru yang memangku jabatan sebagai koordinator program, baik IPA maupun IPS guna mendengarkan aspirasi serta membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi guru selama mengajar. Sebagaimana penjelasan beliau pada saat wawancara, “Yang banyak sendirian, nanti kalau pakai tim nanti kaya resmi, menakutkan. Ya kalau sendirian repot, yang banyak waka kurikulum yang menangani.”³⁴

Sementara itu, wakil kepala bidang kurikulum menganggap bahwa tidak perlu dibentuk tim khusus supervisi. Beliau menyatakan, “Tidak ada tim karena cukup itu ditangani oleh kepala dan wakil-wakilnya, dianalisa itu.”³⁵

Adapun keterbatasan tenaga dan waktu yang diutarakan oleh kepala sekolah ditegaskan pada saat pelaksanaan wawancara dengan beliau, “Ya paling banyak waktu, karena Bapak kan banyak mengajar. Waktu yang tepat dipilih-pilih. Selain waktu ya tenaga, karena sudah tua. Naik lantai satu, dua tiga kan sudah *renggosan*.”³⁶

Keterbatasan waktu yang dimiliki oleh supervisor, khususnya untuk observasi atau kunjungan kelas menjadi salah satu faktor yang menyebabkan supervisi klinis kurang maksimal.

Kedua, kendala internal yang menyangkut pendekatan direktif. Pendekatan secara langsung atau direktif terhadap supervisee menjadi kendala tersendiri bagi kepala sekolah. Sebab apabila didapati sedikit penyampaian yang kurang dapat diterima oleh supervisee, maka akan menimbulkan kesalahpahaman.

Oleh sebab itu, kepala sekolah dan wakil kepala bidang kurikulum menggunakan teknik dan pendekatan tertentu terhadap guru terkait. Kendala seperti ini seringkali

³⁴ Kata *renggosan* merupakan bahasa Jawa yang mempunyai arti ngos-ngosan. Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang kepala madrasah.

³⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

³⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang kepala madrasah.

diterima oleh kepala sekolah pada saat menghadapi guru yang sudah lama mengabdikan di MA Salafiyah Kajen. Sehingga memerlukan kehati-hatian dalam menyampaikan arahan dan bimbingan apabila terdapat hal yang tidak sesuai. Hal yang berbeda terjadi apabila supervisor melakukan supervisi terhadap guru muda dan yang masih baru. Kepala sekolah lebih leluasa dan tidak sungkan untuk memberikan arahan dan bimbingan. Maka supervisor melakukan pendekatan non direktif bagi guru yang sudah lama mengabdikan tersebut. Tujuan dilakukan pendekatan tersebut supaya tidak terjadi kesalahpahaman kepada guru terkait dan terkesan menghakimi dan mendikte guru.³⁷

Ketiga, masih menyangkut kendala internal yang dihadapi kepala sekolah, yaitu penyusunan laporan supervisi. Bagian akhir dari pelaksanaan supervisi adalah menyusun laporan oleh supervisor. Namun, hal ini tidak dijalankan sepenuhnya oleh kepala sekolah dalam bentuk laporan formal. Pada tahap observasi dan pasca observasi yang sering dilakukan oleh kepala sekolah adalah membuat catatan-catatan kecil untuk beliau sendiri. Sebab, menurut penuturan kepala sekolah, sampai dengan hari dilakukan wawancara terhadap beliau, belum ada permintaan laporan tertulis yang bersifat formal, baik dari yayasan maupun dari supervisor Kementerian Agama.

“Laporan supervisi itu memang kadang-kadang ga saya susun. Ya karena untuk supervisi saya ga ada yang membutuhkan. Kalau ada yang menarik dan menyuruh dilaporkan, baru dibuat. Palingan untuk dokumen sendiri kan, disusun sendiri semampunya. Karena memang tidak ada yang menghendaki laporan gimana, itu ga ada, belum ada. Yayasan yo tidak, apalagi pemerintah. Yang penting tujuannya tercapai ya sudah. Tidak perlu ada laporan-laporan, karena laporan itu nanti diserahkan pada siapa.”³⁸

Kendala supervisi klinis berikutnya yaitu kendala eksternal, yakni kendala yang muncul di luar dari diri supervisor. *Pertama*, kendala eksternal yang bersangkutan dengan sikap beberapa guru yang kurang memaksimalkan fungsi supervisor. Persoalan ini menuntut kepala sekolah

³⁷ Disarikan dari hasil observasi peneliti dan hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen dan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen.

³⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang kepala sekolah.

harus berinisiatif untuk menggali informasi seputar masalah yang dihadapi oleh para guru. Indikator dari hal ini adalah beberapa guru yang memiliki masalah dalam proses pembelajaran tidak mengadakan permasalahan yang dihadapi kepada kepala sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa orang guru, alasan yang mendasari tersebut adalah karena mereka sudah mampu menyelesaikan permasalahan sendiri tanpa harus mengadakan kepada kepala sekolah.

“Kadang selagi saya bisa mengatasi sendiri saya atasi sendiri. Kemudian kalau tidak kadang wali kelas atau BP. Jarang sekali saya (mengadakan masalah kepada kepala sekolah). Biasanya kalau kurang aktif, mungkin ada masalah, dicari tahu permasalahan anak.”³⁹

“Kalau sejauh ini kepala madrasah selaku supervisor sifatnya hanya sebatas konsultasi. Jadi tidak sampai harus ada penekanan. Karena kita sebagai guru ya memang sudah menjadi tugas kita, tapi tidak sampai penekanan atau yang lain, sementara belum diperlukan, hanya konsultasi permasalahan tadi.”⁴⁰

“Kalau tentang yang itu, biasanya saya selesaikan sendiri di kelas, semampu saya lah, gampang. Kalau kaitannya dengan bolos, itu langsung ke BP. Kadang kan ada, namanya anak yo banyak.”⁴¹

“Biasanya itu ya mengenai anak-anak. Pada waktu pelajaran, mungkin ada yang kurang perhatian sedikit, ya seperti itu. Yang saya alami seperti itu, ndak ada kendala yang sampai apa. Karena anak-anak putri yang saya ajar, seperti itu. Selama ini ya paling nanti kerjasama sama wali kelas, seperti itu. Ada kalau kendala itu anak yang sakit sampai waktunya lama, itu paling kita ya wali kelas, terus BP, terus ke wakasis. Karena nanti berkaitan dengan nilai yang diberikan itu.”⁴²

Berdasarkan beberapa kutipan wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa alasan mengapa mereka belum

³⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Mufronzi, S.Ag., Guru Bahasa Arab di MA Salafiyah Kajen, tanggal 5 Desember 2018 di ruang guru.

⁴⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Moh. Edy Al Fitri, S.T., Guru Kimia di MA Salafiyah Kajen, tanggal 5 Desember 2018 di ruang guru.

⁴¹ Hasil wawancara dengan Bapak Nizar Ubaid, Guru Qur'an Hadis di MA Salafiyah Kajen, tanggal 5 Desember 2018 di ruang guru.

⁴² Hasil wawancara dengan Ibu Hj. Dra. Hj. Endang Jumiaty, Guru PKn di MA Salafiyah Kajen, tanggal 6 Desember 2018 di ruang guru.

dapat memaksimalkan fungsi dan peran supervisor karena kesulitan yang mereka hadapi masih dapat ditangani sendiri dan melakukan koordinasi terlebih dahulu kepada wali kelas dan guru BK. Sehingga jarang sekali mengemukakan kesulitan kepada supervisor secara langsung.

Kedua, minimnya pengetahuan tentang supervisi dan pengalaman disupervisi menjadi tantangan tersendiri bagi supervisor. Berdasarkan data yang peneliti himpun, latar belakang pendidikan guru di MA Salafiyah Kajen berbeda-beda. Basis pendidikan guru dapat diklasifikasikan ke dalam tiga bentuk, yaitu basis pesantren salaf, basis perguruan tinggi program studi pendidikan dan yang terakhir basis program studi non pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah selaku supervisor atau yang mewakili memerlukan tindakan yang berbeda-beda sesuai basis pendidikan yang dimiliki.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti pada saat dilakukan observasi, guru yang memiliki basis pendidikan dari perguruan tinggi cenderung lebih siap pada saat disupervisi. Sebab mereka sudah terbiasa praktik pada saat di bangku kuliah. Disamping itu, komponen-komponen pembelajaran yang mereka miliki juga sudah lengkap, meliputi RPP, instrumen penilaian, model pembelajaran maupun model pembelajaran.

Sebagaimana yang diungkapkan Ibu Naila Rajiha, S.Pd.:

“Kalau saya biasa saja, soalnya karena sebelum ngajar di sini juga sering seperti itu, entah dilembaga yang lain atau di lingkungan tempat saya kuliah, kebetulan sudah biasa hal seperti itu jadi biasa saja. Ya tapi mungkin banyak kekurangan lah, pasti itu.”⁴³

Hal berbeda tampak ketika supervisi dilakukan terhadap guru yang memiliki basis pendidikan pondok pesantren dan non pendidikan. Mereka memiliki keterbatasan dalam menyusun RPP serta dalam menerapkan metode dan model pembelajaran. Dalam konteks ini, kepala sekolah memberikan solusi untuk memecahkan permasalahan tersebut. Sehingga tidak terjadi kesenjangan antar guru. Berikut kutipan pernyataan dari kepala sekolah dan wakil kepala bidang kurikulum pada saat peneliti

⁴³ Hasil wawancara dengan Ibu Naila Rajiha, S.Pd., Guru Bahasa Inggris di MA Salafiyah Kajen, tanggal 5 Desember 2018, di ruang guru.

mengajukan pertanyaan seputar problem basis pendidikan guru di atas.

“Semua guru taat, patuh apa yang dilakukan oleh kepala. Karena yang menginstruksi orang tua, kalau dulu yo lain, masih muda supervisi yang tua jadi permasalahan. Karena kepala sudah tua, maka semuanya ya patuh, taat tunduk pada kepala. Karena yang paling tua kepala sekarang di lembaga kita. Kalau dulu tahun 2000-an, masih orang tua banyak ya kendalanya ada. Orang tua acuh kadang-kadang, orang tua pesimis, banyak kadang-kadang itu. Rata-rata guru yang pernah belajar di pendidikan iru rata-rata siap, karena dia sudah punya pengalaman mendidik, disupervisi oleh kepala sekolah dimana ia latihan mengajar. Tapi guru-guru yang dari pondok pesantren itu kan ga pernah mengalami itu, jadi terjadi ketidaksiapan yang muncul.”⁴⁴

“Ada, biasanya di masalah administrasi RPP, penilaian, perangkat pembelajaran itu kesulitannya di situ, karena belum punya modal. Nah di sinilah madrasah dituntut untuk memberikan bekal. Caranya gimana? Biasanya caranya cobalah untuk mendapatkan masukan itu coba musyawarah dengan guru yang semapel, namanya MGMP non formal. Ya, pernah (dimintai tolong), meskipun tidak dalam arti praktiknya itu tidak mumpuni, saya akui, tapi sedikit banyak bisa memberikan satu gambaran. Membuat RPP begini begini. Untuk lebih jelasnya cobalah kamu koordinasi dengan guru mapel.”⁴⁵

Berkenaan dengan pelaksanaan perbaikan, khususnya dalam upaya peningkatan kinerja guru, pernyataan selaras diungkapkan pula oleh Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si.:

“Kalau pelatihan jarang, kadang-kadang kalau diperlukan. Pelatihan bersama seluruh guru mungkin pelatihan tentang pembuatan RPP, mengundang narasumber dari luar. Kalau tidak ya itu bentuk-bentuk kegiatan rapat secara umum, atau diarahkan secara individual.”⁴⁶

Disamping perbedaan basis pendidikan, kendala dalam pelaksanaan supervisi muncul karena adanya perbedaan tanggungjawab antara guru yang telah memiliki sertifikat

⁴⁴ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang kepala madrasah.

⁴⁵ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

⁴⁶ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018, di ruang kepala sekolah.

pendidik dengan yang belum memiliki sertifikat pendidik. Bagi guru yang sudah mengantongi sertifikat pendidik, mereka tentu sudah menerapkan beragam metode pembelajaran dan melengkapi administrasi terkait perangkat dan instrumen pembelajaran tanpa harus diminta oleh kepala sekolah. Berbeda dengan guru yang non sertifikasi, sebagian besar dari mereka menyusun RPP dan instrumen pembelajaran hanya pada saat diminta oleh kepala sekolah. Mengutip hasil wawancara dengan kepala sekolah, beliau mengutarakan:

“Gini, ada klasifikasi. Biasanya kinerja guru yang ada sudah bagus itu yang sudah ada imbalan dari pemerintah, berupa sertifikasi, karena dia dapat tuntutan dari departemen. Kemudian, di bawahnya guru-guru yang mengampu materi Ujian Nasional. Yang ketiga guru yang tidak ikut itu, tapi menggunakan materi-materi muatan lokal, itu agak sulit penilaian kinerja. Makanya itu ada kelompok-kelompok, tiga kelompok. Kelompok yang sudah dapat dana, ya enak aja, tanpa diminta ya jalan sendiri. Tapi kalau selain itu kita harus menyuruh, segera dibuat segera dibuat, itulah ada tiga kelompok yang perlu kita tangani di lembaga ini.”⁴⁷

b. Kendala yang dihadapi Guru

Kendala pelaksanaan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen dihadapi pula oleh guru selaku supervisee. Kendala-kendala yang dihadapi dapat diklasifikasikan dalam dua bentuk, yaitu kendala internal dan eksternal. Kendala internal yang dihadapi antara lain merasa sungkan untuk mengadukan permasalahan yang dihadapi kepada supervisor. Sehingga guru cenderung stagnan dan tidak menemukan solusi atas persoalan mengajar yang dihadapi. Kendala internal lain adalah minimnya penguasaan beberapa kompetensi yang dimiliki seorang guru. Selain kendala internal yang telah disebutkan, terdapat pula kendala eksternal yang dihadapi guru sehingga menghambat pelaksanaan supervisi ideal. Beberapa kendala eksternal tersebut antara lain kurangnya intensitas supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah serta bervariasinya *input* siswa di kelas.

Pertama, merunut pada kendala internal yang dihadapi guru berkaitan dengan rasa sungkan untuk meminta

⁴⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si., Kepala MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018, di ruang kepala madrasah.

disupervisi, ada banyak hal yang mendasari. Hal ini berdasarkan atas hasil observasi di lapangan dan hasil interview dengan beberapa informan. Rasa sungkan yang muncul dapat disebabkan karena adanya status guru dan murid, dalam artian guru yang memiliki kesulitan mengajar merupakan murid dari supervisor. Sebagaimana yang terjadi dalam dunia pesantren, hubungan antara guru dan murid atau kyai dan santri menyebabkan perasaan sungkan tersendiri dibanding dengan yang tidak memiliki ikatan guru murid. Kendala inilah yang kemudian menjadikan guru cenderung diam dan tidak mengungkapkan kendala yang dihadapi saat mengajar. Dalam persoalan ini, guru menunggu supervisor untuk bertanya seputar persoalan yang dihadapi.

Disamping itu, rasa sungkan yang muncul adalah karena perbedaan jabatan yang dimiliki, sehingga guru yang belum mengenal kepala sekolah atau wakil kepala bidang kurikulum memilih untuk diam dan tidak menyampaikan kesulitan yang dihadapi. Kasus seperti ini biasa dialami oleh guru baru.

Kendala internal lain sehubungan dengan rasa sungkan yang muncul dikalangan guru selaku supervisee adalah karena mereka menganggap bahwa tidak semua permasalahan pembelajaran harus diungkapkan kepada kepala sekolah. Sebab apabila sering mengadukan persoalan pada kepala sekolah terselip kekhawatiran akan diberi label negatif.

Wakil kepala bidang kurikulum membenarkan persoalan di atas dan berusaha untuk memaklumi dan membuka kesempatan seluas-luasnya bagi guru tanpa rasa khawatir:

“Ada, tapi sebagian kecil (yang menghadap). Yaa, mungkin ya namanya harga diri kan perlu juga dijaga kan oleh mereka. Tapi dari pihak kami membuka supaya mereka tidak takut. Jadi saya harus dekat dengan mereka, supaya mereka terbuka terhadap saya. Atau saya panggil. Biasanya saya panggil ya apa namanya, mau di depan saya, saya panggil, walaupun prosentasenya sedikit sekali, hanya beberapa orang.”⁴⁸

Kedua, faktor internal lain adalah terkait dengan penguasaan kompetensi guru. Berdasarkan pengamatan peneliti dan pandangan kepala sekolah, guru memiliki

⁴⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

kelebihan dan kekurangan dalam hal kompetensi. Ada guru yang memiliki kelebihan dalam kompetensi profesional dan pedagogik, namun kurang dalam penguasaan kompetensi kepribadian dan sosial. Dan dapat pula terjadi hal sebaliknya.

Perbedaan penguasaan kompetensi, khususnya pedagogik dan profesional dapat menjadi hambatan tersendiri dalam supervisi, khususnya bagi guru lulusan non pendidikan dan lulusan pondok pesantren. Karena hal tersebut menghambat pelaksanaan supervisi dari kepala sekolah dari segi penguasaan materi, variasi metode, kelengkapan perangkat dan instrumen penilaian. Namun, ditegaskan oleh wakil kepala bidang kurikulum bahwa tidak semua guru yang berbasis non pendidikan minim kompetensi tersebut.

“Kalau kendala itu dari kendala administrasi, tapi dari kendala kualitas itu ya bisalah mengikuti, rata-rata bisa mengikuti, bahkan kadang ada yang melebihi daripada basis formalnya yang sebagai guru. Dan itu kan tergantung orangnya kan. Jadi walaupun dia basisnya adalah pendidikan, yang satu basisnya tidak pendidikan, tapi ternyata dalam proses pembelajaran itu yang basisnya bukan pendidikan kadang lebih unggul, bisa diterima oleh anak. Menurut saya pribadi (kualifikasi pendidikan) secara administrasi memang perlu, tapi secara kualitatif tidak harus itu.”⁴⁹

Berikutnya kendala eksternal pelaksanaan supervisi klinis di MA salafiyah Kajen menurut perspektif guru mencakup dua hal, yakni kurangnya intensitas supervisi oleh kepala sekolah dan derivasi *input* siswa.

Pertama, kurangnya intensitas pelaksanaan supervisi diakui oleh beberapa guru. Antara lain dilontarkan Ibu Widya Lestari, S.E., M.M. dalam wawancara yang peneliti lakukan.

“Saya kira itu supervisi itu penting, sangat sangat penting sekali untuk dilakukan terhadap semua guru yang ada, entah itu dilakukan sebulan sekali, entah itu dua bulan sekali, entah itu satu semester sekali. Karena dari situ kepala sekolah akan tahu kompetensi gurunya itu bagaimana, sehingga kalau misalnya anak-anak itu nilainya jelek, tidak hanya menyalahkan kepada siswanya, kalau kompetensi gurunya itu rendah, kepala sekolahnya itu mencari solusi bagaimana cara memecahkannya. Ketika itu tidak dilakukan

⁴⁹ Hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I., Wakil Kepala Bidang Kurikulum MA Salafiyah Kajen, tanggal 4 Desember 2018 di ruang wakil kepala madrasah.

secara terus menerus, maka yang terjadi ya *miss* informasi, *miss* manajemen terhadap proses pembelajaran. dan itu memang terjadi, ga bisa dipungkiri, karena minimnya kontrol dari kepala sekolah. Iya, (seharusnya) berlangsung kontinyu, paling tidak sebulan sekali kepala sekolah itu masuk ke salah satu guru. Paling tidak dia punya jadwal, misalnya dalam sebulan ini yang akan disupervisi adalah 10 orang guru, jadi seperti itu.”⁵⁰

Beberapa informasi yang peneliti terima dari guru lain dan berdasarkan hasil observasi, tidak semua guru pernah menjadi objek supervisi, hanya sebagian saja. Adapun alasan dari kepala sekolah terkait hal tersebut adalah karena minimnya waktu dan tenaga yang dimiliki yang tidak berbanding lurus dengan jumlah guru. Hal ini sebagaimana yang telah peneliti uraikan dalam salah satu kendala yang dihadapi kepala sekolah selaku supervisor. Kendala seperti ini tentu saja menjadikan harapan guru yang ingin disupervisi menjadi terbatas.

Kedua, kendala eksternal yang dihadapi guru yaitu *input* siswa yang beragam, baik dari SMP/MTs negeri maupun swasta. Perbedaan latar belakang siswa yang berbeda ini, tentu saja dapat menghambat proses pembelajaran. Sehingga terkadang guru harus mencari solusi dengan cara menerapkan metode pembelajaran yang disesuaikan dengan kondisi siswa dalam kelas. Hal tersebut nantinya akan berpengaruh pula pada penerapan apa yang sudah tertulis dalam RPP yang telah disusun. Padahal metode pembelajaran dan RPP juga menjadi aspek yang disupervisi oleh kepala sekolah.

Berikut merupakan kutipan wawancara dengan beberapa orang guru yang membenarkan tentang persoalan *input* siswa.

“Kalau kendala itu tadi salah satunya, RPP nya ga bisa jalan sesuai dengan kita sudah tetapkan karena tadi, kurikulumnya kalender akademinya ga sesuai. Kalau kembali pada kendala mengajar itu karena inputnya tidak sama, input siswa itu tidak sama. Tidak pinter semua, tidak bodoh semua gitu. Ada yang pinter sekali, ada yang sedang ada yang sama sekali ga bisa, lha itu harus punya trik,

⁵⁰ Hasil wawancara dengan Ibu Widya Lestari, S.E., M.M., Guru Ekonomi di MA Salafiyah Kajen, tanggal 7 Desember 2018 di ruang guru.

makanya mengatasinya itu dengan tutor sebaya tadi, kalau inputnya seperti itu.”⁵¹

“Kendala tetap ada, disini kadang kadang menerima siswa yang tidak dari Tsanawi saja, tapi juga SMP, otomatis dalam membaca teks-teks Arab kurang lancar, karena dari SMP tidak mengenal gramatikal Arab. Kadang-kadang anak itu capek, tapi tetap saya mengupayakan anak itu tertarik atau bagaimana menyiasatinya. Karena waktu belajarnya, kebetulan anak pondok akhirnya anak itu kurang istirahat.”⁵²

“Kalau dalam konteks belajar terutama kelas X kita ada beberapa macam input, ada yang basisnya matematikanya lemah karena dulunya kurang memperhatikan. Jadi kita perlu mempelajari matematika dasar sehingga perlu sampai 1 sampai 2 bulan mengatasi itu. Dan sisi lainnya mungkin karena anak kami masalah hampir 70% adalah basis pondok ya mungkin faktor kelelahan kemudian banyaknya beban. Tapi Insya Allah itu bukan kendala, tapi yang paling menjadi kendala adalah mungkin basis di sebelumnya (ilmu hitung).”⁵³

Kendala-kendala yang dihadapi oleh guru sebagian besar telah dapat disiasati oleh guru yang bersangkutan dan dikemudian hari menjadi bahan evaluasi bagi kepala sekolah maupun wakil kepala bidang kurikulum. Salah satu kegiatan evaluasi yang dilakukan yaitu penancangan program maupun pengadaan rapat koordinasi antara guru dan kepala sekolah.

Berdasarkan hasil observasi selama di lapangan, didapati beberapa bentuk evaluasi terkait *input* siswa, diantaranya wakil kepala bidang kurikulum berkoordinasi dengan koordinator Agama untuk membentuk program pendalaman materi Baca Tulis Al-Qur’an (BTA) selama dua sampai tiga bulan pertama yang diintegrasikan dalam mata pelajaran kitab kuning khusus bagi siswa baru yang berlatar belakang pendidikan non madrasah atau pesantren. Pengadaan program ini ditujukan supaya siswa dapat mengikuti proses pembelajaran dengan baik, khususnya berkaitan dengan mata pelajaran kitab kuning dan mata pelajaran PAI.

Disamping itu, evaluasi lain yang ditempuh kepala sekolah berkenaan dengan *input* siswa terkhusus mata

⁵¹ Hasil wawancara dengan Ibu Widya Lestari, S.E., M.M., Guru Ekonomi di MA Salafiyah Kajen, tanggal 7 Desember 2018 di ruang guru.

⁵² Hasil wawancara dengan Bapak Mufronzi, S.Ag., Guru Bahasa Arab di MA Salafiyah Kajen, tanggal 5 Desember 2018 di ruang guru.

⁵³ Hasil wawancara dengan Bapak Moh. Edy Al Fitri, S.T., Guru Kimia di MA Salafiyah Kajen, tanggal 5 Desember 2018 di ruang guru.

pelajaran eksak, wakil kepala bidang kurikulum berkoordinasi dengan koordinator IPA maupun IPS dengan mengadakan program menambah jumlah jam mata pelajaran matematika dasar bagi siswa baru jurusan IPA maupun IPS pada satu hingga dua bulan pertama.

3. Capaian Supervisi Klinis dalam Latar Budaya Pesantren di MA Salafiyah Kajen, Margoyoso, Pati.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan supervisor, kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen memiliki beberapa dampak dan capaian bagi supervisor, supervisee, dan madrasah. Hal ini tercermin dari adanya progresivitas kegiatan pembelajaran, penampilan guru di kelas serta kinerja dan kompetensi guru.

a. Supervisi Klinis bagi Kepala Sekolah

Sebagaimana telah diuraikan di atas, supervisi klinis yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan delegasinya yaitu wakil kepala bidang kurikulum ditujukan bagi semua guru mata pelajaran, baik guru pengampu kitab, tahfidh, eksak, sosial dan lainnya. Serangkaian kegiatan supervisi yang dilakukan oleh supervisor terhadap supervisee tersebut sedikit banyak telah memberikan sumbangsih bagi perwujudan program-program yang dicanangkan bertalian dengan proses pembelajaran.

Merujuk pada hasil wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum, didapati fakta-fakta yang menjadi indikator capaian pelaksanaan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen antara lain: (1) Membantu guru menyelesaikan masalah pembelajaran, (2) Pelaksanaan fungsi dan peran supervisor secara maksimal, (3) Perencanaan dan realisasi program-program berkelanjutan (pengembangan kitab kuning dan pendalaman materi eksak).

Pembelajaran kitab kuning di MA Salafiyah Kajen merupakan hal wajib sebagai ciri khas madrasah yang terintegrasi dengan pesantren. Namun, dari serangkaian kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan wakil kepala bidang kurikulum terkait pembelajaran kitab kuning, dijumpai beberapa hal yang memerlukan solusi, diantaranya terkait minimnya minat siswa dan metode penyampaian materi oleh guru. Berangkat dari hal tersebut, kepala sekolah dan yang mewakili selaku supervisor menyusun program pengembangan kitab kuning. Dalam realisasi pengembangan kitab kuning ini, IPS 2 wakil kepala bidang kurikulum memberdayakan salah seorang atau

beberapa orang guru supaya anak bisa menguasai cara membaca kitab dengan lebih mngedepankan ilmu alat, tidak hanya sekedar hafal. Setelah supervisor melihat hasil supervisi dan turut serta menguji kemampuan siswa memang terdapat perbedaan kualitas dibanding dengan jurusan lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum, terdapat perubahan-perubahan metode dan model pembelajaran yang diterapkan oleh guru pengampu kitab kuning setelah diimplementasikan kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen. Sebagai gambaran dulu pembelajaran kitab didominasi ceramah monoton, kemudian dengan adanya supervisi klinis terdapat perubahan lebih dari ceramah, seperti presentasi, kemudian ada tanya jawab dan perubahan gaya serta variasi metode mengajar.

Selanjutnya berkaitan dengan program pendalaman materi eksak, Bapak Moh. Edy Al Fitri, S.T. menyatakan tentang terlaksananya program tersebut di MA Salafiyah Kajen sebagai solusi atas siswa yang memiliki kekurangan dalam materi eksak adalah dengan memasukkan pendalaman materi eksak dalam satu kurikulum. Implementasi dari hal ini adalah terdapat satu jam khusus matematika baik di jurusan IPA atau IPS untuk mengulang matematika dasar.

Sehubungan dengan penerapan supervisi klinis terhadap para guru di MA Salafiyah Kajen, Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I. menyatakan bahwa supervisi klinis di MA Salafiyah sudah berjalan baik, meskipun masih di bawah standar supervisi ideal. Menurut penuturan beliau, keberhasilan supervisi dapat didukung dengan pembelajaran yang berjalan efektif dengan cara peningkatan guru dalam penguasaan materi, penguasaan atau pengendalian kelas dan perbaikan metode yang dapat menyenangkan, menantang dan selalu ada proses perbaikan pembelajaran mulai dari perencanaan dan pelaksanaan. Sebab menurut pengamatan beliau, banyak siswa yang mengantuk, tidak memperhatikan pelajaran atau tidur di kelas, permasalahannya antara lain karena yang disebutkan di atas. Meskipun menurut beliau ada yang tak kalah pentingnya, yaitu kesejahteraan guru yang memadai.

Pernyataan selaras diutarakan pula oleh kepala MA Salafiyah Kajen, Bapak Drs. H. Abdul Kafi, M.Si. yang menaruh harapan besar setelah dilakukan supervisi klinis, yaitu agar dalam proses pembelajaran pengajaran guru selalu meningkat, sesuai dengan tuntutan profesional yang ada.

Sehingga kualitas peserta didik dapat tercapai dan terpenuhi yang ditunjukkan dengan peningkatan hasil penilaian peserta didik.

b. Supervisi Klinis bagi Guru

Indikator capaian pelaksanaan supervisi klinis di MA Salafiyah disampaikan pula oleh para guru selaku supervisee, diantaranya: (1) Perbaikan metode pembelajaran dan penampilan mengajar, (2) Peningkatan kompetensi dan kualitas guru, (3) Pengelolaan kelas. Berikut kutipan hasil wawancara dengan para supervisee:

Berdasarkan hasil wawancara terhadap para guru, antusiasme guru terhadap kegiatan supervisi klinis sangat besar. Dengan adanya supervisi klinis di MA Salafiyah mereka merasa terbantu dalam menanggulangi kendala ataupun masalah yang mereka hadapi selama proses pembelajaran, seperti teknik dan metode pembelajaran, penyusunan RPP, serta kendala terkait sarana prasarana pendukung proses pembelajaran.

Berdasarkan data hasil observasi dan dokumen lapangan, dengan adanya supervisi klinis yang diterapkan di MA Salafiyah, setidaknya dapat terlihat beberapa *progress* bagi para guru, yaitu peningkatan penguasaan materi pembelajaran, variasi metode pembelajaran serta peningkatan kompetensi dalam menyusun instrumen pembelajaran.

c. Supervisi Klinis bagi Madrasah

Secara umum, supervisi klinis memiliki implikasi pula terhadap sebuah lembaga pendidikan, dalam konteks ini di MA Salafiyah Kajen. Berdasarkan hasil wawancara dengan supervisor dan data lapangan yang peneliti himpun, terdapat indikator capaian supervisi klinis bagi madrasah, diantaranya: (1) Peningkatan kualitas administrasi maupun SDM, (2) Peningkatan kualitas siswa dan lulusan (*output*), (3) Membangun kepercayaan masyarakat.

Berdasarkan penuturan wakil kepala bidang kurikulum, terdapat beberapa peningkatan manajemen sekolah yang nampak dari pembagian *job desc* yang jelas bagi para Staf. Disamping itu, manajemen tentang SDM guru juga jelas. Masing-masing koordinator menyusun satu program dan menjabarkan program yang telah wakil kepala programkan, sehingga ada perubahan-perubahan yang lebih baik dalam upaya peningkatan kualitas peserta didik.

Lebih lanjut berkaitan dengan peningkatan kualitas siswa dan *output*, Bapak Ahmad Sulhan, S.Pd.I.

menambahkan bahwa program IPS 2 (konsentrasi kitab kuning) setelah diadakan supervisi dan mengevaluasi dapat dilihat adanya perkembangan. Sebagai gambaran ialah wakil kepala memasuki ruang kelas IPS 2 yang pada waktu itu sedang belajar secara kelompok tentang materi kitab. Kemudian wakil kepala melakukan tanya jawab dan mereka mampu menjawab sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Perbedaan *output* siswa konsentrasi kitab kuning nampak pula dari serangkaian tes kitab yang dilaksanakan dengan teknis yang berbeda dari konsentrasi atau jurusan lain. Jika IPS atau IPA yang lain itu hanya membaca (*sorogan*) di depan kyai, yang ketika salah digedog dan jika salah berulang kali dibenarkan dan terkesan hanya sebagai formalitas. Hal yang berbeda ditunjukkan dari teknis pelaksanaan tes kitab bagi IPS 2, yaitu siswa membaca presentasi di depan kiai, kemudian diberi waktu untuk tanya jawab sekitar 15-30 menit terkait dengan yang dibaca tersebut. Dalam konteks ini nampak bahwa dengan dilaksanakan supervisi klinis terdapat peningkatan dalam hal manajemen yang berdampak pada hasil pembelajaran peserta didik.

Selain capaian hasil belajar peserta didik IPS 2, hal lain yang mencerminkan keberhasilan supervisi klinis di MA Salafiyah adalah dengan diadakannya seleksi masuk bagi calon peserta didik yang disesuaikan dengan minat dan bakat siswa dan mengelompokkan siswa pada beberapa jurusan, seperti IPA reguler dan konsentrasi sains, serta IPS reguler dan konsentrasi tahfidh. Tujuan dari penyediaan jurusan tersebut adalah supaya MA Salafiyah memiliki daya saing terhadap sekolah dengan basis pendidikan umum. Hal ini dibuktikan dengan tercapainya prestasi siswa dalam kompetisi Olimpiade Siswa dari tingkat Nasional maupun Internasional. Di samping itu, banyak pula lulusan yang dapat masuk Perguruan Tinggi favorit, sehingga dapat menarik minat masyarakat terhadap MA Salafiyah. Hal yang paling menonjol dari capaian ini terlihat dari semakin bertambahnya jumlah peserta didik dari tahun ke tahun.

C. Analisis Data Hasil Penelitian

1. Analisis Supervisi Klinis dalam Latar Budaya Pesantren di MA Salafiyah Kajen, Margoyoso, Pati

Ada beberapa aspek prosedural yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan supervisi klinis di sebuah lembaga pendidikan. Aspek yang dimaksud tersebut yaitu pendekatan dan teknik serta tahapan supervisi klinis.

Pendekatan dalam supervisi pendidikan dibedakan menjadi tiga, yaitu pendekatan langsung (direktif), pendekatan tidak langsung (non-direktif) dan pendekatan kolaboratif.⁵⁴

a. Pendekatan Langsung (Direktif)

Dalam pendekatan ini, supervisor memberikan arahan secara langsung. Maka pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Apabila didapati guru yang mengalami kekurangan, maka perlu diberikan stimulus supaya ia dapat bereaksi. Bentuk aplikatif dari pendekatan ini yaitu menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberikan contoh, menetapkan tolok ukur dan atau menguatkan.

b. Pendekatan Tidak Langsung (Non-direktif)

Dalam pendekatan ini supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tetapi ia terlebih dahulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan oleh para guru. Supervisor memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami dengan cara mendengarkan, memberikan penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan turut memecahkan masalah.

c. Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan kolaboratif memadukan antara pendekatan direktif dan non-direktif. Dalam pendekatan ini supervisor dan guru bersama-sama dan berkonsultasi untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses diskusi terhadap masalah yang dihadapi guru. Dengan demikian, pendekatan yang dilakukan berlaku dua arah. Supervisor menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, dan bernegosiasi.

Adapun pendekatan yang digunakan oleh supervisor dalam kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah bersifat kondisional, tergantung objek supervisi. Pada saat melihat indikasi adanya ketidaksesuaian dalam pengajaran, maka

⁵⁴ Sujiranto, *Kompetensi Kepala Sekolah dalam Menyusun Program Supervisi* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), 19.

supervisor menggunakan pendekatan langsung atau direktif. Seringkali pendekatan ini diterapkan bagi guru baru. Kegiatan yang dilakukan yaitu dengan cara mendekati guru secara personal dan memberikan arahan dan juga contoh. Disamping itu, kepala dan wakil kepala bidang kurikulum mengimplementasikan pula pendekatan tidak langsung atau non-direktif. Pendekatan ini dilakukan oleh supervisor pada saat beliau tidak memperoleh informasi secara langsung dari para guru terkait persoalan yang mereka hadapi. Maka pendekatan non-direktif yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan membuka obrolan santai dengan para guru di ruang guru, sehingga guru tidak menyimpan perasaan sungkan dan supervisor juga dapat menampung keluh kesah guru dalam mengajar, sehingga supervisor dapat melakukan tindak lanjut. Sebagaimana telah diuraikan pada deskripsi hasil penelitian di atas, di antara sekian guru banyak yang merasa sungkan untuk mengadakan masalah pembelajaran yang di hadapi. Pendekatan kolaboratif dilakukan pula oleh kepala sekolah dan delegasinya, namun dalam intensitas yang minim. Sebab tidak semua guru memiliki inisiatif dan berani untuk mendiskusikan problem yang dihadapi kepada kepala sekolah dengan mendatangi ruang kepala.

Adapun teknik supervisi dalam lembaga pendidikan yang paling mendasar yaitu teknik individual dan kelompok.⁵⁵

a. Teknik Individual

Teknik individual dalam supervisi melibatkan guru secara perorangan dengan supervisor. diantara kegiatan yang dilakukan dalam teknik perorangan adalah mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*), observasi kelas, percakapan individual (*individual converence*) dan saling mengunjungi kelas (*intervisitstion*).

b. Teknik Kelompok

Teknik kelompok lebih luas cakupannya dibanding teknik individual, sebab melibatkan banyak guru. Adapun kegiatan yang dapat dilakukan antara lain rapat guru untuk membicarakan proses dan hasil pembelajaran, diskusi mengadakan dan membimbing diskusi kelompok di antara guru-guru bidang studi serta seminar.

Selain teknik yang telah disebutkan di atas, pengawas atau supervisor dapat memilih dan menggunakan beberapa

⁵⁵ Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah*, 223.

teknik supervisi, antara lain kunjungan kelas, tes dadakan, konferensi kasus, observasi dokumen, wawancara angket, laporan tertulis, dan sebagainya.

Berkenaan dengan teknik supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen, barangkali teknik yang dilakukan sesuai dengan yang telah dipaparkan di atas. Namun, penerapan teknik tersebut menyesuaikan dengan objek yang disupervisi. Sebagaimana diuraikan di atas, supervisi klinis dengan teknik individual dapat diterapkan kepada guru yang sebelumnya telah mengadakan permasalahan dan kepada selain guru sepuh. Hal ini bertujuan supaya tidak menimbulkan perasaan tersinggung di antara guru. Sementara teknik kelompok lebih sering digunakan dalam bentuk forum rapat evaluasi akhir bulan yang ditujukan bagi semua guru secara umum. Teknik kelompok ini supervisor gunakan untuk memberikan arahan-arahan terhadap indikasi adanya permasalahan dalam proses pembelajaran yang melibatkan beberapa orang guru.

Kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen meliputi tiga tahap mayor, sebagaimana yang diuraikan Hopkins dan West terkait tiga fase untuk mengimplementasikan supervisi klinis, yaitu: 1) Merencanakan pertemuan dengan guru (*planning*), 2) Observasi kelas (*observing*) dan 3) Pertemuan balikan (*feedback*).⁵⁶

Pertama, tahap perencanaan dengan guru atau *planning*. Dalam tahapan ini kepala sekolah menyusun rencana supervisi atas dasar permintaan guru atau inisiatif dari kepala sendiri. Adapun perencanaan yang lahir dari permintaan guru merupakan perencanaan yang jarang dilaksanakan. Sebab tidak semua guru menyampaikan permasalahan yang dihadapi. Dengan demikian kepala sekolah dan delegasinya menyusun rencana supervisi atas inisiatif sendiri. Model perencanaan yang seringkali digunakan adalah dengan tidak memberitahu guru terkait waktu supervisi secara spesifik, namun dengan memilih secara acak berdasarkan kelas. Perencanaan demikian menjadikan guru tidak mengetahui secara pasti, sehingga terkadang timbul ketidaksiapan untuk diobservasi. Sikap ketidaksiapan dapat seringkali muncul dari guru berbasis non

⁵⁶ Robert J. Marzano, *Effective Supervision: Supporting The Art and Science of Teaching*, 6.

pendidikan, guru berbasis pesantren salaf dan guru non sertifikasi.

Pada tahap perencanaan ini, idealnya kepala sekolah menerima laporan kesulitan yang dihadapi oleh para guru, namun karena sebagian kecil saja yang dapat mengungkapkan, maka kepala sekolah selaku supervisor berinisiatif untuk mengeksplorasi kesulitan yang dihadapi guru berdasarkan atas inisiatif sendiri. Dari data yang sudah peneliti himpun, tindakan eksplorasi seringkali dilakukan supervisor dengan mendatangi ruang guru, untuk membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan pembelajaran melalui dialog terbuka, dalam arti tidak secara formal.

Pada tahap perencanaan, budaya pesantren yang muncul ialah perasaan sungkan yang timbul dari guru untuk mengadakan masalah, meskipun dari pihak supervisor sudah membuka kesempatan yang luas untuk memberikan arahan dan bantuan sebagaimana telah diuraikan di atas. Di samping itu, sebagian guru menganggap metode mengajar yang sudah diterapkan sudah baik, sehingga mereka memandang tidak perlu intervensi dari kepala sekolah selaku supervisor. Perasaan seperti ini seringkali timbul baik dari guru mata pelajaran kitab kuning maupun guru mata pelajaran selain kitab kuning. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, guru kitab kuning menganggap bahwa metode mengajar ala pesantren sudah cukup efektif untuk mentransfer ilmu kepada siswa, sehingga tidak perlu menggunakan metode pembelajaran yang lain.

Kedua, tahap observasi dilakukan sebagai tindak lanjut dari perencanaan yang telah dibuat. Pada kasus tertentu, observasi dilakukan dengan teknik dan pendekatan khusus. Hal ini bertujuan supaya hasil observasi bersifat objektif. Sebagaimana telah diuraikan dalam deksripsi data di atas, proses observasi antara satu guru bisa jadi berbeda dengan guru lain, tergantung dari permasalahan yang dihadapi. Pola observasi yang dilaksanakan dapat dikategorikan dalam dua bentuk, berdasarkan waktu dan objek. Obsevasi terkait waktu yaitu (1) Dilakukan secara langsung, dalam arti mengamati secara langsung kegiatan pembelajaran dan diketahui oleh supervisee. (2) Dilakukan secara tidak langsung, yakni kepala sekolah tidak secara formal mengadakan kunjungan kelas, namun menghimpun data-data dengan mengamati indikasi permasalahan dari luar ruang kelas dan informasi yang diperoleh dari siswa. Selanjutnya observasi terhadap

objek dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu (1) Objek khusus, maksudnya sudah ada kesepakatan antara guru dan kepala sekolah untuk dilakukan observasi, (2) Objek secara umum, supervisor tidak melakukan observasi pada satu orang secara khusus, namun secara umum dilakukan pada saat di ruang guru.

Dalam tahapan observasi, budaya pesantren yang nampak yaitu *controlling* kepala sekolah terhadap pengamalan aspek kepesantrenan, seperti memerhatikan sikap guru untuk mengajak siswa berdoa, membaca basmalah dan atau melantunkan ayat al-Qur'an ketika memasuki ruangan dan membuka pembelajaran. Disamping itu, tradisi pesantren yang lain yaitu nampak perbedaan sikap supervisor terhadap guru baru dan guru mata pelajaran kitab kuning. Jika terhadap guru baru pelaksanaan supervisi lebih bersifat santai dan tanpa dilingkupi rasa sungkan, hal ini berbeda saat kepala sekolah melakukan observasi terhadap guru senior pengampu kitab kuning yang nampak sekali perasaan sungkan dan penuh kehati-hatian.

Ketiga, di MA Salafiyah Kajen setelah adanya pra observasi dan observasi, dijumpai kegiatan pasca observasi atau umpan balik yang relevan dengan teori tahapan supervisi klinis, yaitu pengadaan pertemuan balikan, memberikan masukan untuk perbaikan mengajar dan melakukan tindak lanjut. Kegiatan pasca observasi di MA Salafiyah Kajen memiliki pola tersendiri, yaitu dilihat dari penyampaian evaluasi langsung dan secara tidak langsung. Kegiatan evaluasi langsung dapat dilihat dari kepala sekolah yang memberikan arahan pada saat pelaksanaan observasi. Disamping itu supervisor juga melakukan dialog berupa tanya jawab dengan siswa terkait materi yang diajarkan selain dialog kepada guru yang berisi masukan-masukan. Selanjutnya, supervisor melakukan supervisi secara tidak langsung yaitu dengan menyelenggarakan rapat evaluasi akhir bulan. Kegiatan lain yang dilakukan oleh supervisor selain melalui evaluasi rapat akhir bulan adalah menyerukan himbauan-himbauan melalui Grup Guru dan Karyawan MA Salafiyah Kajen melalui aplikasi *What'sapp*.

Pelaksanaan evaluasi yang berbeda-beda merupakan implikasi dari budaya pesantren yang melingkupi proses kegiatan belajar mengajar di MA Salafiyah. Hal ini dibuktikan dengan perasaan sungkan kepala sekolah untuk memberikan arahan dan bimbingan terhadap guru senior

(pengampu kitab kuning maupun non kitab kuning). Selain itu, pihak supervisor sering pula mengingatkan para guru dengan dalil-dalil yang bersumber dari al-Qur'an, Hadis maupun Qaul sahabat untuk meningkatkan performa mengajar para guru.

Berdasarkan pengamatan dan analisis peneliti, secara keseluruhan pelaksanaan supervisi klinis di MA Salafiyah berlangsung secara prosedural, meskipun seringkali tidak prosedural. Dalam arti supervisor melakukan supervisi klinis tanpa melewati tahap observasi (*observing*) secara formal, sebab permasalahan yang dihadapi guru segera dapat dipecahkan bersama dengan supervisor pada saat itu juga. Sehingga kepala sekolah tidak perlu menerapkan *planning*, namun cukup menerapkan *evaluating* sebagai langkah lanjutan. Dalam konteks lain, kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah seringkali bermula dari kegiatan evaluasi, seperti rapat evaluasi akhir bulan yang kemudian menjadikan masukan bagi kepala sekolah untuk merencanakan (*planning*) kegiatan supervisi klinis. Sebab pada waktu rapat evaluasi akhir bulan, kerap kali para guru mengungkapkan permasalahan yang mereka hadapi saat proses pembelajaran.

Dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 diuraikan terdapat lima kompetensi, yaitu: (1) Kepribadian, (2) Manajerial, (3) Kewirausahaan, (4) Supervisi, (5) Sosial.

Dari regulasi di atas, seorang kepala sekolah diharuskan mengasai kompetensi supervisi. Adapun kompetensi supervisi yang harus dikuasai meliputi:

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka profesionalisme guru.

Merujuk pada permendiknas terkait kompetensi yang dimiliki kepala sekolah, peneliti menemukan adanya korelasi antara kompetensi supervisor yang telah disebutkan dengan kompetensi yang dimiliki oleh kepala MA Salafiyah Kajen dan wakil kepala bidang kurikulum selaku supervisor dalam menjalankan tugas supervisi akademik, atau dalam konteks ini lebih spesifik kepada supervisi akademik dengan pendekatan klinis. Sebab, supervisi akademik murni fokus kepada hasil, sedangkan supervisi klinis berorientasi untuk memperbaiki proses. Hal ini ditunjukkan dengan adanya

beberapa tahapan klinis yang bersifat formal maupun non formal, prosedural maupun tidak yang dilakukan oleh supervisor dalam menangani permasalahan yang dihadapi guru.

Dari uraian analisis di atas, kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajian dapat dinyatakan dalam tabel berikut:

Tabel 4.3 Analisis Kegiatan Supervisi Klinis

No.	Teori	Implementasi	Kegiatan
1.	Pendekatan	a. Langsung b. Tidak langsung c. Kolaboratif	a. Diterapkan pada guru baru b. Diterapkan pada guru <i>sepuh</i> (lama mengabdikan) c. Diterapkan pada guru yang mengadakan permasalahan mengajar
2.	Teknik	a. Individual b. Kelompok	a. Pertemuan individu dengan guru b. Pertemuan rapat guru
3.	Pra-observasi	a. Terjadwal b. Temporal	a. Inisiatif guru dan atau kesepakatan b. Inisiatif supervisor
4.	Observasi	a. Waktu b. Objek c. Aspek	a) Observasi dari dalam kelas b) Observasi dari luar kelas a) Khusus guru yang telah mengadakan masalah b) Umum bagi semua guru yang terindikasi memiliki permasalahan a) Profesional dan pedagogik b) Sosial dan pengalaman kepesantrenan
5.	Pasca Observasi	a. Langsung b. Tidak langsung	a. Arahan dan bimbingan pada guru di kelas, ruang guru, ruang kepala b. Arahan dan bimbingan melalui forum rapat dan Grup <i>What'sapp</i>

2. Analisis Kendala Supervisi Klinis dalam Latar Budaya Pesantren di MA Salafiyah Kajen, Margoyoso, Pati

Supervisi klinis yang efektif dan ideal dapat dilihat dari kesesuaian fakta di lapangan dengan karakteristik serta prinsip pelaksanaan kegiatan supervisi.

La Sulo mengemukakan ciri-ciri supervisi Klinis ditinjau dari pelaksanaannya sebagai berikut:⁵⁷

- a. Bimbingan supervisor kepada guru atau calon guru bersifat bantuan, bukan perintah atau instruksi.
- b. Jenis keterampilan yang akan disupervisi diusulkan oleh guru atau calon guru yang akan disupervisi dan disepakati melalui pengkajian bersama antara guru dan supervisor.
- c. Meskipun guru atau calon guru mempergunakan berbagai keterampilan mengajar secara terintegrasi, sasaran supervisi hanya pada beberapa keterampilan tertentu saja.
- d. Instrumen supervisi dikembangkan dan disepakati bersama antara supervisor dan guru berdasarkan kontrak.
- e. Balikan diberikan dengan segera dan secara objektif (sesuai dengan data yang direkam oleh instrumen observasi).
- f. Meskipun supervisor telah menganalisis dan menginterpretasi data yang direkam oleh instrumen observasi, di dalam diskusi atau pertemuan balikan guru atau calon guru diminta terlebih dahulu menganalisis penampilannya.
- g. Supervisor lebih banyak bertanya dan mendengarkan daripada memerintah atau mengarahkan.
- h. Supervisi berlangsung dalam suasana intim dan terbuka.
- i. Supervisi berlangsung dalam siklus yang meliputi perencanaan, observasi dan diskusi atau pertemuan balikan.
- j. Supervisi klinis dapat dipergunakan untuk pembentukan atau peningkatan dan perbaikan keterampilan mengajar. Dipihak lain digunakan dalam konteks pendidikan prajabatan maupun dalam jabatan (*service dan inservice education*).

Berdasarkan karakteristik supervisi klinis yang telah dijabarkan di atas, kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah relevan dengan teori tersebut. Hal ini dapat terlihat dari deskripsi kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen yang sudah memenuhi beberapa kriteria yang telah disebutkan, antara lain: (1) Pengawasan yang dilakukan bersifat bantuan, (2) Pelaksanaan supervisi diusulkan oleh guru, meskipun jarang terjadi, (3) Supervisor lebih banyak bertanya dan mendengarkan, (4)

⁵⁷ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 91.

Supervisi berlangsung secara terbuka, (5) Supervisi berlangsung meliputi perencanaan, observasi dan diskusi atau pertemuan balikan, (6) Dipergunakan untuk pembentukan atau peningkatan dan perbaikan keterampilan mengajar. Dengan demikian, kegiatan supervisi di MA Salafiyah Kajen telah memenuhi beberapa karakteristik supervisi klinis.

Supervisi klinis sebagai sebuah model supervisi memiliki beberapa prinsip yang boleh jadi berbeda dari model supervisi yang lain. Di bawah ini diantara prinsip-prinsip supervisi klinis:⁵⁸

- a. Pelaksanaan supervisi klinis harus berdasarkan pada inisiatif guru. Perilaku supervisor harus bersifat teknis sehingga para guru terdorong untuk meminta bantuan pada supervisor.
- b. Terciptanya hubungan yang manusiawi, interaktif dan sejawat di antara supervisor dan supervisee.
- c. Terciptanya suasana bebas sehingga setiap orang berani dan bebas untuk mengemukakan segala hal yang dialami.
- d. Objek kajian adalah kebutuhan profesional guru yang riil dan benar-benar mereka alami.
- e. Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur spesifik yang harus diangkat untuk diadakan perbaikan.

Supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen dapat dikatakan relevan dengan prinsip supervisi di atas berdasarkan data yang telah peneliti rangkum dan sajikan di bagian deskripsi. *Pertama*, supervisi klinis di MA Salafiyah didasarkan atas inisiatif guru, namun dalam jumlah yang sedikit. Sebab kegiatan supervisi klinis seringkali lahir dari inisiatif supervisor, dalam konteks ini kepala madrasah dan wakil kepala bidang kurikulum. Hal-hal yang melatarbelakangi yaitu guru merasa mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam kelas, adanya rasa sungkan untuk mengadu kepada kepala sekolah, dan sebagian lain menganggap bahwa performa mengajar mereka sudah cukup baik, sehingga tidak memerlukan intervensi supervisor.

Kedua, kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen berlangsung interaktif, bebas dan tidak ada jurang pemisah antara supervisor dan supervisee. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya guru yang secara terbuka dan dilingkupi rasa kekeluargaan mengadukan permasalahan pembelajaran pada saat supervisor mendatangi ruang guru untuk melakukan dialog non formal.

Ketiga, kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen berangkat dari permasalahan-permasalahan mengajar yang

⁵⁸ Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: GP Press, 2009), 62.

dihadapi guru sehingga memerlukan bantuan untuk melakukan perbaikan-perbaikan. Berdasarkan data yang peneliti himpun mayoritas permasalahan yang dihadapi guru adalah dari *input* siswa dan respon siswa di dalam kelas. Namun dalam pandangan supervisor hal tersebut dapat terjadi karena minimnya penguasaan materi serta pengaruh pengembangan metode dan gaya mengajar.

Sehubungan dengan hal tersebut, setidaknya terdapat empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu: (1) Kompetensi Pedagogik yang fokus terhadap pengelolaan pembelajaran untuk kepentingan peserta didik, (2) Kompetensi profesional yang menekankan pada aspek penguasaan materi pembelajaran, (3) Kompetensi Kepribadian yang mencakup kepribadian yang mantab, stabil, berwibawa, dewasa dan bijaksana, (4) Kompetensi sosial yaitu kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara lisan maupun tulisan.⁵⁹

Dengan demikian, menurut analisis peneliti dalam pandangan supervisor persoalan yang dimiliki guru di MA Salafiyah Kajen dan menjadi salah satu faktor penghambat kegiatan supervisi adalah terkait penguasaan materi pembelajaran dapat dikategorikan sebagai kompetensi profesional, sementara kemampuan guru mengelola kelas dengan beragam metode dan gaya mengajar dapat dikategorikan sebagai kompetensi pedagogik. Dengan demikian, supervisor melakukan serangkaian analisis dan kegiatan supervisi klinis guna memecahkan persoalan tersebut dengan cara memberikan arahan dan bimbingan meskipun belum dapat dikatakan maksimal karena adanya beberapa kendala yang melingkupi.

Berdasarkan analisis peneliti, berikut merupakan sajian kendala yang dihadapi oleh supervisor dan supervisee baik kendala internal maupun eksternal dalam bentuk tabel:

Tabel 4.4 Analisis Kendala Supervisi Klinis

No.	Kendala Supervisor	Kendala Supervisee
1.	Keterbatasan waktu dan tenaga	Sungkan untuk meminta disupervisi
2.	Pelaksanaan pendekatan direktif	Minimnya penguasaan kompetensi pedagogik dan profesional

⁵⁹ Gorky Sembiring, *Menjadi Guru Sejati* (Yogyakarta: Best Publisher, 2008),

3.	Penyusunan laporan supervisi	Minimnya intensitas supervisi oleh kepala sekolah atau delegasinya
4.	Guru kurang memaksimalkan fungsi dan peran supervisor	<i>Input</i> siswa yang variatif
5.	Guru minim pengetahuan dan pengalaman disupervisi	-

3. Analisis Capaian Supervisi Klinis dalam Latar Budaya Pesantren di MA Salafiyah Kajen, Margoyoso, Pati

Tujuan supervisi adalah meningkatkan keterampilan pedagogik guru dengan tujuan akhir yaitu peningkatan capaian siswa. Beberapa penelitian membuktikan bahwa capaian atau prestasi siswa dalam kelas bersamaan dengan kemampuan guru yang tinggi lebih baik dibandingkan dengan capaian siswa dalam kelas dengan guru yang kurang memiliki kemampuan.⁶⁰

Adapun tujuan umum supervisi yaitu:⁶¹

- a. Menghasilkan kinerja terbaik dengan cara memperoleh *feedback* dari semua pihak atau aspek yang sedang kita kerjakan.
- b. Meningkatkan rencana kerja dan melakukan tindakan perbaikan segera terhadap beberapa penyimpangan (deviasi) yang mungkin terjadi.
- c. Menjajaki progress dan perubahan yang terjadi dari sisi *input*, proses maupun *output* melalui sistem pelaporan dan pencatatan reguler.
- d. Membantu pengambilan keputusan, seperti manajer program dalam menentukan hal-hal yang memerlukan fokus perhatian penuh atas usaha yang lebih dan hal yang kurang prioritas, atau hal yang harus segera diluruskan, dikembalikan, dan diarahkan menuju tujuan ideal sesuai rencana.
- e. Temuan hasil supervisi selanjutnya akan menjadi bahan atau bagian dari alat evaluasi untuk intervensi selanjutnya.

Dari pemaparan teori tujuan supervisi di atas dan berdasarkan deskripsi hasil penelitian, menurut analisis peneliti kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen belum dapat dikatakan efektif dan ideal sebab terdapat beberapa poin tujuan supervisi klinis yang belum mampu dicapai secara maksimal, khususnya terkait *feedback* dari berbagai pihak dan perencanaan

⁶⁰ Robert J. Marzano, *Effective Supervision: Supporting The Art and Science of Teaching* (ASCD, 2011), 6.

⁶¹ Farid Mashudi, *Panduan Evaluasi dan Supervisi Bimbingan Konseling*, 21-22.

kegiatan supervisi yang prosedural. Hal demikian terjadi karena banyaknya kendala yang dihadapi oleh supervisor maupun supervisee sebagaimana telah disebutkan di atas.

Sementara Kompri mengungkapkan secara khusus terkait tujuan supervisi klinis, yaitu:⁶²

- a. Memberikan gambaran secara objektif kepada guru mengenai penampilan mengajar yang senyatanya (*actual*). Supervisi klinis dapat diibaratkan sebagai sebuah cermin guru, sehingga mereka dapat melihat kondisi penampilan mengajarnya yang sebenarnya di depan kelas.
- b. Mendiagnosis dan memecahkan permasalahan pembelajaran.

Berdasarkan tujuan khusus dari supervisi klinis di atas, terdapat relevansi dengan hasil penelitian, meskipun dalam pelaksanaan kepala sekolah dan wakil kepala bidang kurikulum terkendala banyak hal. Berdasarkan analisis peneliti, mereka telah melaksanakan fungsinya dengan cukup baik, yaitu memberi gambaran tentang penampilan guru pada saat mengajar. Kegiatan ini dimanifestasikan pada saat observasi kelas. Selanjutnya supervisor juga melakukan diagnosis masalah pada saat kegiatan pra observasi dan memberikan solusi-solusi pada saat kegiatan evaluasi atau pasca observasi sebagaimana diuraikan pada hasil penelitian di atas.

Dalam hal ini, sebagaimana diagnosis supervisor terkait persoalan pembelajaran kitab kuning seperti yang telah diuraikan di atas. Dalam beberapa kasus, mata pelajaran kitab kuning tidak mendapat perhatian khusus dari siswa, terlihat siswa mengantuk jenuh dan kurang memperhatikan. Hal ini tentu saja menjadi problem tersendiri bagi guru pengampu kitab kuning. Dari sinilah supervisor mencoba melakukan pendekatan dengan beberapa guru mata pelajaran kitab kuning. Supervisor, wakil kepala bidang kurikulum khususnya, memberikan solusi dengan menyusun program pengembangan metode pembelajaran kitab kuning. Jika sebelumnya metode yang digunakan masih terbatas pada hafalan dan sorogan, maka kemudian diterapkan metode diskusi dan presentasi setelah diberikannya pendalaman materi (*tarkib, i'rab* dan sebagainya). Setelah metode tersebut diterapkan oleh para guru pengampu kitab kuning dapat dijumpai hal-hal positif, yaitu antusiasme dan pemahaman siswa meningkat serta beberapa orang siswa juga mampu meraih prestasi terbaik dalam bidang *qiroatul kutub*.

⁶² Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional* (Jakarta: Kencana, 2017), 222.

Selain terkait pembelajaran kitab kuning di atas, peningkatan kualitas guru terlihat pula setelah adanya pelaksanaan supervisi klinis, yaitu beberapa guru yang menggunakan metode pembelajaran monoton sudah melakukan perbaikan. Di samping itu, guru yang memiliki basis non pendidikan juga mampu menyusun RPP dan instrumen penilaian.⁶³ Hal ini merupakan beberapa implikasi dari pelaksanaan supervisi klinis yang dilakukan oleh kepala sekolah dan wakilnya.

Dari serangkaian kegiatan supervisi klinis terdapat beberapa indikator implikasi dari kegiatan supervisi klinis khususnya bagi supervisor dan supervisee serta bagi madrasah pada umumnya. Indikator capaian-capaian supervisi klinis tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Analisis Capaian Supervisi Klinis

No.	Bagi Supervisor	Bagi Supervisee	Bagi Madrasah
1.	Membantu guru menyelesaikan masalah pembelajaran	Perbaikan metode dan penampilan mengajar	Peningkatan kualitas administrasi maupun SDM
2.	Pelaksanaan fungsi dan peran supervisor secara maksimal	Peningkatkan kompetensi dan kualitas guru	Peningkatan kualitas siswa dan lulusan (<i>output</i>)
3.	Perencanaan dan penyelenggaraan program-program berkelanjutan	Membantu membangun kepercayaan diri dalam konteks pengelolaan kelas	Membangun kepercayaan masyarakat

⁶³ Pada tahapan observasi, supervisor memberikan arahan untuk membentuk MGMP Lokal sebagai sarana untuk saling berbagi ilmu antara guru berbasis pendidikan, non pendidikan maupun basis pondok pesantren yang mengampu mata pelajaran yang sama. Hal ini bertujuan supaya guru yang tidak memiliki basis pendidikan dapat mengikuti guru yang berbasis pendidikan. Disamping itu, bertujuan pula untuk meningkatkan kualitas SDM guru demi peningkatan kualitas pembelajaran dan *output*.