

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Pustaka

1. Supervisi Non Direktif

Supervisi secara bahasa berasal dari dua kata, yaitu *super* dan *vision*. Kata *super* mengandung makna peringkat atau posisi yang lebih tinggi, superior, atasan, lebih hebat atau lebih baik. Sedangkan *vision* mengandung makna kemampuan untuk menyadari sesuatu yang tidak benar-benar terlihat. Berdasarkan gabungan dua unsur pembentukan kata supervisi, dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah pandangan dari orang yang lebih ahli kepada orang yang memiliki keahlian di bawahnya.¹ Supervisor (istilah bagi orang yang melakukan supervisi) adalah seorang yang profesional ketika menjalankan tugasnya. Ia bertindak atas dasar kaidah-kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Supervisi diperlukan kemampuan yang lebih untuk menjalankannya, sehingga dapat melihat dengan tajam untuk memahaminya dan tidak hanya sekadar menggunakan penglihatan mata biasa, sebab yang diamatinya bukan hanya masalah konkret yang tampak, melainkan ada pula yang memerlukan kepekaan mata batin. Supervisor membina peningkatan mutu akademik yang berhubungan dengan usaha-usaha menciptakan kondisi belajar yang lebih baik, yang berupa aspek akademik bukan masalah fisik material semata.

Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Melihat definisi tersebut maka tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, menari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga

¹ Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan: Tinjauan Teori Dan Praktek*, Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 12.

tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai.² Dan dapat di aplikasikan di suatu lembaga.

Supervisi pendidikan adalah sesuatu yang dilakukan oleh personalia sekolah untuk memelihara atau mengubah apa yang dilakukan sekolah dengan cara yang langsung mempengaruhi proses belajar mengajar dalam usaha meningkatkan belajar siswa.³ Pengawasan dan supervisi merupakan dua istilah yang merupakan terjemahan dari salah satu fungsi manajemen yaitu *controlling* terdapat dua pandangan yang berbeda terhadap makna kedua istilah ini. Di satu sisi ada yang berpendapat bahwa kedua istilah ini sama makna dan pendekatannya. Sedangkan disisi lain ada yang mengatakan istilah pengawasan lebih bersifat otoriter atau direktif, sedangkan istilah supervisi lebih bersifat demokratis.⁴ Ketrampilan utama dari seorang kepala sekolah adalah melakukan penilaian dan pembinaan kepada konselor untuk secara terus menerus meningkatkan kualitas proses bimbingan yang dilakukan dikelas agar berdampak pada kualitas hasil belajar klien.

Kepala sekolah diharapkan dapat melakukan supervisi yang didasarkan pada metode dan tehnik supervisi yang tepat sesuai dengan kebutuhan konselor. Supervisi adalah proses sistematis dan berkelanjutan dalam pengumpulan, analisis, dan penggunaan informasi untuk mengontrol manajemen dan pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan dengan maksud untuk memastikan apakah hal-hal apapun dari suatu program yang sedang dijalankan dapat berjalan secara efektif, efisien sesuai dengan langkah atau rencana yang telah disusun sebelumnya. Supervisi harus dilakukan secara kontinu atau reguler.

²Ngalm Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2008, hlm. 115.

³Nadhirin, *Supervisi Pendidikan Integratif Berbasis Budaya*, IDEA Press, Jogjakarta, 2009, hlm. 61.

⁴Abd.Kadim Masaong, *Op. Cit.*, hlm. 1.

Misalnya bulanan, per semester, tahunan, dan lain sebagainya.⁵ Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.

Kemampuan menyusun program supervisi kelas pengembangan supervisi untuk pengembangan kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis. Pengawasan dalam bidang pendidikan agama islam dinamakan PPAI (pengawas pendidikan agama islam) sebagaimana Allah berfirman :

أَحْسَبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿٢٠٠﴾ وَلَقَدْ
فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ ۗ فَلْيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلْيَعْلَمَنَّ
الْكَاذِبِينَ ﴿٢٠١﴾

Artinya : Apakah manusia itu mengira bahwa mereka dibiarkan saja mengatakan kami telah beriman sedang mereka belum di uji. Dan sesungguhnya kami telah menguji orang-orang sebelum mereka, maka sesungguhnya Allah betul-betul mengetahui orang-orang yang benar dan orang-orang yang bohong. QS (Al Ankabut). 2-3⁶

Pendekatan non direktif adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang bersifat tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tetapi ia terlebih dulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan para konselor. Ia memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada konselor untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Konselor mengemukakan masalahnya, sedangkan supervisor mencoba

⁵Farid Mashudi, *Panduan Evaluasi dan Supervisi Bimbingan dan Konseling*, DIVA Press, Jogjakarta, 2013, hlm. 18-21.

⁶Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Duta Ilmu, Surabaya, 2005, hlm. 559.

mendengarkan dan memahami apa yang dialami konselor. Perilaku supervisor dalam pendekatan non direktif adalah mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah.⁷ Pendekatan dan perilaku serta tehnik yang diterapkan dalam memberi supervisi kepada guru-guru berdasarkan prototipe guru. Bila guru profesional maka pendekatan yang di gunakan adalah pendekatan non direktif. Perilaku supervisor mendengarkan, memberanikan, menjelaskan, menyajikan, memecahkan masalah. Tehnik yang di terapkan dialog dan mendengarkan aktif.

Gurunya tukang kritik atau terlalu sibuk. Maka pendekatan yang di terapkan adalah kolaboratif. Perilaku supervisi menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, negosiasi, tehnik yang di gunakan adalah percakapan pribadi, dialog dan menjelaskan. Bila gurunya tidak bermutu maka pendekatan yang di gunakan adalah direktif. Perilaku supervisor adalah menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolak ukur, dan menguatkan.⁸ Pola ini bertolak dari premis bahwa belajar pada dasarnya adalah pengalaman pribadi, sehingga pada akhirnya individu harus mampu memecahkan masalahnya sendiri. Bagi guru pemecahan ini tidak lain dari pada upayanya memperbaiki dan meningkatkan pengalaman belajar adalah murid dikelas.

Supervisor disini peranannya adalah mendengarkan, tidak memberikan pertimbangan, membangkitkan kesadaran sendiri, dan pengalaman-pengalaman guru diklasifikasikan.⁹ Supervisor non direktif tidak menggunakan standar tetapi lebih mendasarkan pada kebutuhan guru, supervisor dan guru saling memahami dan memberikan kesempatan yang lebih luas bagi guru mengembangkan

⁷ Farid Mashudi, *Op. Cit.*, hlm. 169.

⁸ Piet A Sahertian, *Konsep Dasar Dan Tehnik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2008, hlm. 45-46

⁹ Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam Teori Dan Praktek*, Teras, Yogyakarta, 2009, hlm. 137.

profesinya. Guru sendiri yang menentukan langkah-langkah yang akan ditempuh untuk mengembangkan profesinya.

Langkah-langkah yang ditempuh supervisor dalam pelaksanaan supervisi *preconference*, pengamatan, analisis, dan interpretasi serta *postconference* sebelum menutup pertemuan. Guru diberi kegiatan menyusun program sendiri untuk mengembangkan profesinya selama setahun dengan persetujuan kepala sekolah dan pengawas. Supervisor secara aktif mendengarkan, menyederhanakan pertanyaan, bertanya dan menghargai ide-ide guru agar terfokus pada penyelesaian masalah-masalah guru.

Perilaku pengawas yang berorientasi non direktif dilakukan melalui langkah-langkah berikut :

- 1) Supervisor mendengarkan masalah guru dengan serius
- 2) Supervisor memotivasi guru untuk menyederhanakan bertanya
- 3) Supervisor mengajukan pertanyaan kemudian menjelaskan masalah-masalah guru
- 4) Supervisor mengupayakan alternatif pemecahan masalah saat guru bertanya atau meminta solusi
- 5) Supervisor bertanya kepada guru untuk menentukan rencana tindakan pengembangan diri atau profesi.¹⁰

Menurut Glickman, perilaku supervisi yang berorientasi tidak langsung akan mencakup mendengarkan, mengklarifikasikan, mendorong, mempresentasikan, dan bernegosiasi. Hasil akhir dari supervisi ini adalah rencana guru sendiri (*teacher self- plan*). Apabila supervisor pengajaran akan menggunakan orientasi tidak langsung dalam melaksanakan supervisi pengajaran. Bentuk aplikasinya adalah sebagai berikut:

- 1) Pertemuan awal

¹⁰, Piet A Sahertian, *Op. Cit.* hlm. 238.

Supervisor mendengarkan keluhan-keluhan guru kemudian supervisor bertanya kepada guru perlu tidaknya diadakan observasi kelas pada saat guru mengajar. Apabila tidak diperlukan oleh guru berarti tidak ada masalah serius yang dihadapi guru. Sebaliknya, apabila guru meminta supervisor mengobservasi kelas, maka dilanjutkan dengan observasi kelas.

2) Observasi kelas

Supervisor memasuki kelas untuk mengamati pengajaran guru pada saat mengajar dan bagaimana murid belajar, mendengarkan penjelasan, berdiskusi dan sebagainya. Setelah itu semua hasil pengamatan dianalisis dan diinterpretasikan. Apabila perlu, supervisor menyusun pertanyaan untuk mengklarifikasikan hasil-hasil pengamatannya untuk membantu mengarahkan guru memahami kekurangan dan masalahnya sendiri.

3) Pertemuan balikan

Supervisor mengidentifikasi kembali tindakan-tindakan yang dilakukan guru dikelas serta membantu guru memahami kekurangan-kekurangannya sendiri. Kemudian supervisor bertanya kepada guru mengenai apa saja yang menurut guru bisa dilakukan untuk memecahkan kekurangan-kekurangannya.

Demikianlah aplikasi orientasi tidak langsung dalam supervisi pengajaran.¹¹ Dapat disimpulkan bahwa dalam orientasi tidak langsung ini peran supervisor tidak banyak, hanya mengarahkan guru dalam memahami dan memecahkan masalahnya sendiri. Dalam orientasi tidak langsung ini guru bertindak sebagai penentu utama tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Gurulah yang harus merencanakan segala sesuatunya yang berhubungan dengan apa yang akan dilakukan.

¹¹Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar, Dalam Rangka Manajemen Mutu Berbasis Sekolah*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hlm. 79-80.

Adapun secara teknis perilaku supervisor dalam pendekatan non direktif ini adalah:

a. Mendengarkan

Mendengarkan disini dalam artian supervisor mendengarkan terlebih dahulu laporan-laporan guru baik berupa keberhasilan maupun permasalahan yang mereka hadapi. Seorang supervisor harus serius mendengarkan keluhan yang dihadapi guru hingga mengalami masalah yang sedang dia hadapi. Allah berfirman dalam QS. Al-A'raf ayat 204 yang berbunyi :

وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿٢٠٤﴾

Artinya : dan apabila dibacakan Al-Qur'an, maka dengarkanlah dan diamlah, agar kamu mendapat rahmat.¹²

b. Memberi penguatan

Setelah mengetahui berbagai keluhan yang dialami guru maka perilaku supervisor selanjutnya adalah memberi penguatan. Penguatan ini bisa berupa pujian, atau motivasi. Motivasi yang positif akan mendorong manusia untuk berbuat positif atau kebaikan juga. Sehingga dari penguatan yang berupa motivasi positif ini diharapkan mampu menghilangkan keburukan. Motivasi positif ini seirama dengan firman Allah dalam QS. Al-hud ayat 114 yang berbunyi :

وَأَقِمِ الصَّلَاةَ طَرَفِي النَّهَارِ وَزُلْفًا مِّنَ اللَّيْلِ إِنَّ الْحَسَنَاتِ يُذْهِبْنَ

السَّيِّئَاتِ ذَٰلِكَ ذِكْرِي لِلذَّكْرِيِّينَ ﴿١١٤﴾

Artinya : Dan laksanakanlah shalat pada kedua ujung siang (pagi dan petang) dan pada bagian permulaan malam. Perbuatan-perbuatan baik itu menghapus kesalahan-kesalahan. Itulah peringatan bagi orang-orang yang selalu mengingat Allah.¹³

¹²Departemen Agama Republik Indonesia, *Op Cit.*, hlm. 238.

¹³*Ibid.*, hlm. 315.

c. Menjelaskan

Penjelasan supervisor kepada gurupun hendaknya disesuaikan dengan kapasitas kemampuan guru. Meskipun supervisi non direktif ini diberlakukan kepada guru yang profesional, supervisor harus tetap memberikan penjelasan sesuai dengan tingkat pemahaman guru. Allah berfirman dalam QS. Al-Baqarah ayat 58 yang berbunyi :

وَاذْكُرُوا إِذْ أَنْزَلْنَا إِلَيْكُمُ الْكِتَابَ فِيهَا تِلْكَ آيَاتُنَا لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ
 وَإِذْ قُلْنَا ادْخُلُوا هَذِهِ الْقَرْيَةَ فَكُلُوا مِنْهَا حَيْثُ شِئْتُمْ رَغَدًا
 وَادْخُلُوا الْبَابَ سُجَّدًا وَقُولُوا حِطَّةٌ نَغْفِرْ لَكُمْ خَطِيئَتِكُمْ وَسَنُزِيدُ
 الْمُحْسِنِينَ

Artinya : Dan ingatlah ketika kami berfirman, masuklah ke negeri ini (baitulmaqdis) maka makanlah dengan nikmat (berbagai makanan) yang ada disana sesukamu. Dan masukilah pintu gerbangnya sambil membungkuk, dan katakanlah bebaskanlah kami (dari dosa-dosa kami) niscaya kami ampunin kesalahan-kesalahanmu. Dan kami akan menambah (karunia) bagi orang-orang yang berbuat kebaikan.¹⁴

d. Menyajikan

Menyajikan disini bisa dimaknai dengan supervisor menyajikan solusi baik berupa petunjuk praktis atau teori. Dengan petunjuk praktis ini memudahkan guru untuk memahami ilmu yang diberikan oleh supervisor. Model penjelasan dengan petunjuk praktis ini bila kita merujuk pada metode pengajaran Rasulullah adalah nampak ketika Rasulullah mengajarkan Sholat kepada kaumnya. Allah berfirman dalam QS. An-nisa' ayat 162 yang berbunyi :

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 11.

لَكِنِ الرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ مِنْهُمْ وَالْمُؤْمِنُونَ يُؤْمِنُونَ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْكَ وَمَا
 أُنزِلَ مِنْ قَبْلِكَ وَالْمُقِيمِينَ الصَّلَاةَ وَالْمُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَالْمُؤْمِنُونَ
 بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ أُولَئِكَ سَنُؤْتِيهِمْ أَجْرًا عَظِيمًا ﴿١٧٢﴾

Artinya : tetapi orang-orang yang ilmunya mendalam diantara mereka, dan orang-orang yang beriman, mereka beriman kepada (Al-Qur'an) yang diturunkan kepadamu (Muhammad) dan kepada (kitab-kitab) yang diturunkan sebelumnya, begitu pula mereka yang melaksanakan shalat dan menunaikan zakat dan beriman kepada Allah dan hari kemudian. Kepada mereka akan kami berikan pahala yang besar.¹⁵

e. Memecahkan masalah

Perilaku berikutnya adalah supervisor membantu memecahkan masalah yang dihadapi guru. Pemecahan masalah ini dalam rangka mengubah kondisi-kondisi yang tidak tepat menjadi tepat. Karena karakteristik supervisi non direktif ini bersifat dialog, maka dalam proses pemecahan masalah ini supervisor hendaknya dialog atau bermusyawarah dengan guru untuk mencari solusi bersama. Allah swt berfirman dalam QS. Al- imran ayat 159 yang berbunyi :

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا
 مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا
 عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya : maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dengan urusan itu. Kemudian,

¹⁵ *Ibid.*, hlm. 136-137.

apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertakwalah kepada Allah. Sungguh. Mencintai orang yang bertawakal.¹⁶

2. Kepala Madrasah Sebagai *Leader* Dan Supervisor

Kegiatan lembaga pendidikan sekolah disamping diatur oleh pemerintah, sesungguhnya sebagian besar ditentukan oleh aktivitas kepala madrasah. Menurut pidarta, kepala madrasah merupakan kunci kesuksesan sekolah dalam mengadakan perubahan. Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran di sekolah sebagian besar terletak pada diri kepala madrasah itu sendiri.¹⁷ Pidarta menyatakan bahwa kepala madrasah memiliki peran dan tanggungjawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan dan administrator pendidikan.

a. Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Supervisor adalah orang yang melakukan aktivitas supervisi dan langsung berhubungan dengan guru-guru khususnya dalam rangka peningkatan proses pembelajaran agar lebih efektif.¹⁸ Di tingkat sekolah maka yang menjadi supervisor adalah kepala sekolah.

Menurut Piet. A Sahertian peran seorang supervisor yaitu membantu (*Assisting*), dorongan (*Supporting*) dan mengikutsertakan (*Sharing*). Handiyat Soetopo menjelaskan dalam Nadhirin, menyebutkan bahwa kepala sekolah mempunyai beberapa peran penting yaitu peran pembimbingan yang berarti membimbing guru agar dapat memahami secara lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan murid serta membantu guru dalam mengatasi persoalan, memberikan bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan sifat materinya.

- 1) Peran memberi bantuan yaitu membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar, membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang sesuai dengan sifat materinya,

¹⁶ *Ibid.*, hlm. 90.

¹⁷ Nadhirin, *Op. Cit.*, hlm 52

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 121

membantu guru memperkaya pengalaman belajar sehingga suasana pengajaran bisa menggembirakan anak didik, dan membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelajaran.

- 2) Peran memberikan layanan yaitu memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tugas.
- 3) Peran pembinaan yaitu membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas.

Peran kepala madrasah sebagai supervisor dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah membantu guru dalam memahami tujuan pendidikan, membantu guru dalam menggunakan sumber-sumber, metode dan alat pelajaran, membantu guru dalam memenuhi kebutuhan dan membimbing pengalaman belajar siswa, membantu guru menilai kemajuan-kemajuan dan hasil pekerjaan siswa, membantu guru untuk lebih bisa bersosialisasi dengan masyarakat, serta membantu reaksi mental dan moral kerja guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.

b. Tugas Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Supervisor di dalam tugasnya bukan saja mengandalkan pengalaman sebagai modal utama, tetapi harus diikuti atau diimbangi dengan jenjang pendidikan formal yang memadai. Ben M. Harris dalam Kadim Masaong mengemukakan tugas supervisor diklasifikasi atas sepuluh bidang tugas yaitu:¹⁹ pengembangan kurikulum, pengorganisasian pengajaran, pengadaan staf, penyediaan fasilitas, penyediaan bahan-bahan, penyusunan penataran pendidikan, pemberian orientasi anggota-anggota staf, berkaitan dengan pelayanan murid khusus, pengembangan hubungan masyarakat dan penilaian pengajaran.

c. Tanggungjawab Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

¹⁹ Abd.Kadim Masaong, *Op. Cit.*, hlm. 10

Menurut Made Pidarta dalam Nadhirin mengemukakan bahwa tanggungjawab supervisor yaitu sebagai berikut:²⁰

- 1) Mengorganisasi dan membina guru, diantaranya yaitu memotivasi guru, membangun hubungan yang harmonis dengan guru, mengembangkan profesi guru, memberi fasilitas dan kesempatan bagi guru agar kinerjanya meningkat.
- 2) Mempertahankan dan mengembangkan kurikulum yaitu berkaitan dengan proses pembelajaran oleh guru diantaranya bagaimana menciptakan pembelajaran yang kondusif, mengembangkan program belajar, materi dan alat bantu belajar bersama guru, serta menilai pendidikan beserta hasilnya.
- 3) Meningkatkan aktifitas penunjang kurikulum, yaitu melakukan penelitian bersama guru serta menilai mengadakan humas.

3. Karakteristik guru

Guru memiliki kelebihan dan kelemahan serta kebutuhan yang berbeda, sehingga memerlukan tehnik atau pendekatan yang berbeda-beda pula sebagai bahan komparasi bagi supervisor dikemukakan karakteristik guru menurut pendapat Glickman membagi menjadi dua tingkatan atau level yaitu tingkatan komitmen dan tingkatan abstraksi.²¹ kedua level ini membentuk perilaku guru dalam mengembangkan diri dan dalam melaksanakan pembelajaran di kelas. Level abstraksi merujuk pada kemampuan kognitif, sedangkan level komitmen merujuk pada kesungguhan untuk menjalankan tugas-tugas yang diemban.

a. Tingkat komitmen

Aspek pertama yang harus dipertimbangkan dalam menentukan orientasi perilaku supervisi pengajaran adalah tingkat komitmen guru. Komitmen lebih luas dari pada *concern* sebab komitmen itu mencakup waktu dan usaha. Tingkat komitmen guru ini terbentang dala satu garis

²⁰ Nadhirin, *Op. Cit.*, hlm. 122

²¹ *Ibid.*, hlm. 39.

continuum, bergerak dari yang paling rendah ke yang paling tinggi (bafadal 2003,Glickman 1981). Seorang guru yang tidak atau kurang memiliki komitmen biasanya bekerja semata-mata memandangi dirinya sendiri. Kurang mau berusaha mengembangkan diri.²² Sikap hidup seseorang dalam karirnya bagi guru yang umumnya masih muda mempunyai ciri-ciri: aspiratif, inovatif, visioner dan enerjik. Mereka umumnya memiliki semangat dan rencana kerja yang berbeda dengan guru-guru yang telah berumur diatas 50 tahun.

Tabel 2.1

Tingkat Komitmen Guru

Tingkat komitmen guru dilukiskan oleh Glickman dalam kontinum seperti berikut:

Rendah	Tinggi
1. Sedikit perhatian terhadap siswanya	1. Tinggi perhatian terhadap siswanya
2. Sedikit waktu dan tenaga yang dikeluarkan	2. Banyak tenaga dan waktu yang digunakan
3. Perhatian utama mempertahankan jabatan	3. Bekerja sebanyak mungkin untuk orang lain

b. Tingkat abstraksi

Guru pada tingkat abstraksi ini adalah tingkat kemampuan guru dalam mengelola pengajaran, mengklarifikasi masalah-masalah pengajarannya (pengelolaan, disiplin, pengorganisasian, dan minat murid), menentukan alternatif pemecahan masalah, kemudian merencanakan tindakan-tindakannya. Menurut hasil penelitian Harvey (1966), Hun, dan Joyce (1967) dalam bukunya bafadal menunjukkan bahwa guru-guru dengan tingkat perkembangan kognitif yang tinggi, dimana pemikiran abstrak atau simboliknya sangat dominan mampu

²² Kisbiyanto, *Supervisi Pendidikan*, STAIN Kudus, Kudus, 2008 hlm. 81.

berfungsi lebih fleksibel dan kompleks di dalam kelas.²³ Glickman (1990) melukiskan tingkat abstraksi guru dalam satu kontinum sebagai berikut:

Tabel 2.2
Tingkat Abstraksi Guru

Rendah	Sedang	Tinggi
1. Bingung menghadapi masalah	1. Dapat mencegah masalah	1. Dalam menghadapi masalah selalu dapat mencari alternative
2. Tidak mengetahui cara bertindak bila menghadapi masalah	2. Dapat menafsirkan satu atau dua kemungkinan pemecahan masalah	2. Dapat menggeneralisasikan berbagai alternative pemecahan masalah
3. Selalu memohon petunjuk	3. Sulit merencanakan pemecahan masalah secara komprehensif	
4. Responnya terhadap masalah biasa saja		

Menurut Glickman (1981), tingkat berfikir abstraksi guru terbentang dalam satu garis kontinum, mulai dari yang rendah, menengah sampai yang tinggi. Guru-guru yang memiliki kemampuan berfikir abstrak rendah tidak merasa bahwa mereka memiliki masalah-masalah pengajaran, atau apabila mereka merasakannya mereka sangat bingung tentang masalahnya. Mereka tidak tahu apa yang bisa dikerjakan dan butuh petunjuk mengenai apa yang bisa dikerjakan.

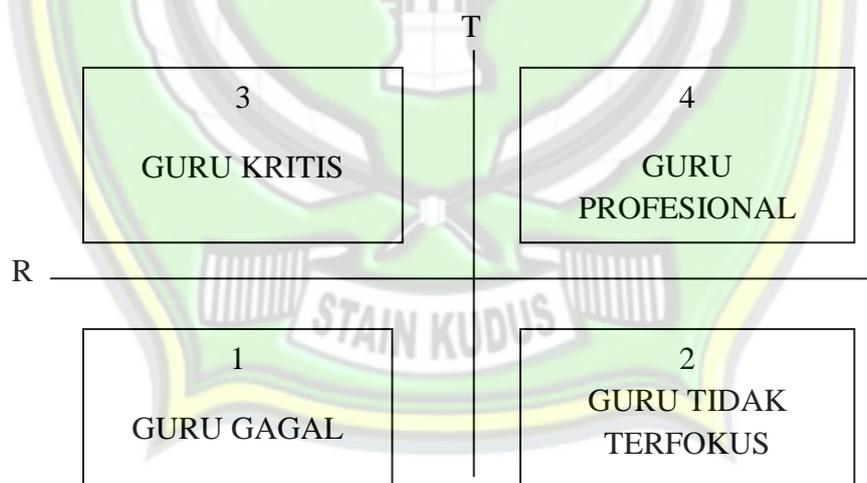
Guru-guru yang memiliki kemampuan berfikir abstrak menengah biasanya bisa mendefinisikan masalah berdasarkan bagaimana mereka melihatnya. Mereka bisa memikirkan satu atau dua kemungkinan tindakan,

²³ Ibrahim Bafadal, *Op. Cit.*, hlm. 82.

tetapi mereka mengalami kesulitan dalam memikirkan rencana yang komprehensif. Sedangkan guru-guru yang memiliki kemampuan abstrak tinggi bisa memandang masalah-masalah pengajaran dari banyak perspektif (diri sendiri, murid, orang tua, administrator, dan alat pelajaran) dan mengumpulkan banyak rencana alternative. Selanjutnya mereka bisa memilih satu rencana dan memikirkan langkah-langkah pelaksanaan. Dengan menggunakan dua variable perkembangan yaitu tingkat komitmen guru dan tingkat abstraksi guru, supervisor bisa mengukur individu guru. Pengukuran ini bisa ditetapkan dengan satu paradigm sederhana yang menyilangkan kedua garis kontinum, yaitu garis kontinum komitmen yang bergerak dari yang rendah ke yang tinggi dan garis abstrak yang juga bergerak dari yang rendah ke yang tinggi.

Gambar 2.1
Prototipe Guru

Gambar divisualisasikan yang menunjukkan empat kategori guru.



Mengacu pada komitmen dan tingkat abstraksi yang telah dikemukakan, supervisor dapat mengelompokkan perilaku guru ke dalam empat kuadran perilaku.²⁴ Sebagaimana nampak pada figure berikut sehingga memudahkan supervisor memilih strategi supervisi yang tepat yaitu:

²⁴ Kadim Masaong, *Op. Cit.*, hlm. 40.

- a. Guru yang drop out, memiliki komitmen rendah dan tinggi abstraksi yang rendah pula. Menghadapi guru yang seperti ini supervisor dapat menggunakan pandangan direktif.
- b. Guru yang kerjanya tak terarah, tingkat komitmen kerjanya tinggi tetapi tingkat berfikirnya rendah. Tipe guru seperti ini supervisor dapat menggunakan pandangan kolaboratif.
- c. Guru yang pengamat analisis tingkat abstraksinya tinggi tetapi rendah tingkat komitmennya. Pandangan yang dapat digunakan supervisor adalah kolaboratif dengan titik tekan negosiasi.
- d. Guru profesional yaitu memiliki tingkat komitmen dan abstraksinya tinggi, pandangan yang dapat digunakan oleh supervisor adalah non direktif.

3. Tujuan Supervisi

Tujuan supervisi secara umum adalah mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar.

- a. Tujuan supervisi menurut olive²⁵ diantaranya:
 - 1) Mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan di sekolah
 - 2) Meningkatkan proses belajar mengajar
 - 3) Mengembangkan seluruh staf di sekolah
- b. Tujuan supervisi menurut sahirtian dan mataheru²⁶ diantaranya:
 - 1) Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan
 - 2) Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar
 - 3) Membantu guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar
 - 4) Membantu guru dalam memenuhi kebutuhan belajar peserta didik
 - 5) Membantu guru menggunakan alat-alat, metode, model mengajar

²⁵ Piet Sahertian, *Op. Cit.*, hlm. 19.

²⁶ Kadim Masaong, *Op. Cit.*, hlm. 6.

- 6) Membantu guru menilai kemajuan belajar peserta didik dan hasil pekerjaan guru itu sendiri
 - 7) Membantu guru membina reaksi mental atau moral para guru dalam rangkan pertumbuhan pribadi jabatannya
 - 8) Membantu guru disekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diembannya
 - 9) Membantu guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber belajar dari masyarakat
 - 10) Membantu guru agar waktu dan tenaga dicurahkan sepenuhnya dalam membantu peserta didik belajar dan membina sekolah
- c. Tujuan supervisi menurut daryanto (1998) ²⁷ dalam nadhirin diantaranya:
- 1) Memberikan bimbingan kepada para guru agar mampu meningkatkan kemampuannya dalam memahami dan melaksanakan kurikulum yang cenderung berubah sesuai dengan perubahan dan tuntutan
 - 2) Mengembangkan personel, pegawai, atau karyawan di sekolah
- d. Tujuan supervisi menurut made pidarta diantaranya:
- 1) Tujuan akhir adalah untuk mencapai pertumbuhan dan perkembangan para siswa yang bersifat total, dengan demikian sekaligus akan memperbaiki masyarakat
 - 2) Membantu kepala sekolah dalam menyesuaikan program pendidikan dari waktu ke waktu secara kontinu
 - 3) Tujuan dekat adalah bekerja sama mengembangkan proses belajar mengajar yang tepat

Konsep kepala sekolah sebagai supervisor menunjukkan adanya perbaikan pengajaran pada sekolah yang dipimpinnya, perbaikan ini tampak setelah dilakukan sentuhan supervisor berupa bantuan mengatasi

²⁷ Nadhirin, *Op. Cit.*, hlm. 66.

kesulitan guru dalam mengajar.²⁸ Kepala Sekolah yang berhasil adalah Kepala Sekolah yang memiliki komitmen yang kuat terhadap peningkatan kualitas pengajaran. Komitmen yang kuat menggambarkan adanya kemauan dan kemampuan melakukan monitoring pada semua aktivitas personel sekolah.

Supervisi membutuhkan kreativitas yang tinggi dari para supervisor untuk mencari solusi dari problem yang didera lapangan.²⁹

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu, Peneliti belum menemukan judul yang sama, akan tetapi Penulis mendapatkan karya yang ada relevansinya sama dengan judul penelitian ini. Adapun karya tersebut antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Mantja dengan judul “supervisi pengajaran, kasus pembinaan profesional guru sekolah dasar negeri kelompok budaya etnik madura di Kraton, kabupaten paogadung”. Yang membahas tentang layanan kegiatan supervisi yang selama ini dilakukan terhadap mereka.³⁰ skripsi ini mengkaji tentang rumusan masalah respon para guru sekolah dasar negeri kelompok budaya etnik madura kraton mengenai pendekatan yang digunakan di sekolah tersebut. Sedangkan penulis dengan rumusan masalah respon dan sikap guru terhadap pendekatan yang digunakan kepala madrasah. Sehingga objek penelitian yang diteliti sama dengan objek peneliti yang akan dikaji penulis.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Harrin dengan judul “studi analisis pelaksanaan supervisi non direktif guru PAI dalam meningkatkan kinerja profesionalisme guru” membahas tentang peran pengawasan pembelajaran yang dilakukan pengawas pendidikan agama Islam dalam meningkatkan kualitas pembelajaran guru mata pelajaran agama Islam serta hubungan

²⁸ Syaiful Sagala, *Supervisi Pendidikan Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm 134

²⁹ Jamal Ma'mur Asmuni, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Cet I, DIVA Press, Yogyakarta, 2012, hlm. 173

³⁰ Mantja, *supervisi pengajaran, kasus pembinaan profesional guru sekolah dasar negeri kelompok budaya etnik madura di Kraton, kabupaten paogadung*, 1989

dengan kualitas pembelajaran guru mapel agama Islam dibawah naungan dua instansi kementerian pendidikan.³¹ Skripsi mengkaji tentang pelaksanaan supervisi dalam meningkatkan kinerja profesionalisme rumusan masalahnya mengenai pelaksanaan supervisi non direktif guru PAI. Sedangkan rumusan masalah yang dikaji penulis mengenai karakteristik guru yang disupervisi dengan menggunakan pendekatan non direktif. Sehingga subjek penelitian yang diteliti berbeda dengan subjek peneliti yang akan dikaji penulis.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Nor Chamim mahasiswa STAIN KUDUS dengan judul “Peran supervisi kepala madrasah dalam pelaksanaan tugas guru PAI di MTs NU Ma’rifatul ulum desa Mijen Kaliwungu Kudus”³² skripsi ini mengkaji tentang tehnik yang dilakukan supervisor yaitu menggunakan tehnik individual yang mana kepala sekolah melakukan observasi kelas dan percakapan pribadi dan secara langsung, sedangkan penulis dalam penelitiannya menggunakan pendekatan tidak langsung dan tehnik yang digunakan yaitu monitoring di luar kelas dan di dalam kantor supervisor. Jadi rumusan masalah yang dikaji oleh Nor Chamim berbeda dengan yang dikaji penulis. Sehingga fokus penelitian tidak sama dengan pokok permasalahan yang akan dikaji penulis.

C. Kerangka Berpikir

Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Melihat definisi tersebut maka tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, menari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai.

³¹ Harrin, *Studi Analisis Pelaksanaan Supervisi Guru PAI Dalam Meningkatkan Kinerja Profesionalisme Guru*, 1975

³² Nor Chamim, *Peran Supervisi Kepala Madrasah Dalam Pelaksanaan Tugas Guru PAI Di Mts Nu Ma’rifatul Ulum Desa Mijen Kaliwungu Kudus*, Skripsi, Tarbiyah, PAI, STAIN Kudus, KUDUS, 2013

Non direktif adalah Perilaku yang dilandasi asumsi-asumsi dan pemikiran psikologis belajar humanistik. Perilaku non direktif mengacu pada pandangan humanistik bahwa guru-guru dapat menganalisis dan memecahkan masalah pembelajarannya sendiri. Guru berpandangan bahwa peningkatan kompetensi menjadi tanggung jawab utama mereka sehingga pengawas (supervisor) bertindak sebagai fasilitator bagi mereka. Dengan tanggung jawab guru lebih tinggi dalam pembinaan kompetensinya, sedangkan tanggung jawab pengawas lebih rendah. Dalam proses seperti ini supervisor mengambil sikap mendengarkan, memperjelas, memberi semangat dan menawarkan.

