

PROSES SUPERVISI DIREKTIF, NON-DIREKTIF DAN KOLABORATIF DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU MADRASAH TSANAWIYAH

Abdul Jalil ¹⁾, Deny Setiawan ²⁾

Universitas Negeri Malang (UM) ¹⁾, IAI Sunan Kalijogo Malang ²⁾
abduljalilbarada@yahoo.co.id ¹⁾, Denysetiawan3004@gmail.com ²⁾

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses supervisi dan menjelaskan kendala direktif, non-direktif dan kolaboratif di MTs. At-Tahririyah Pangpajung Modung Bangkalan. Penelitian ini dilakukan di MTs. At-Tahririyah Pangpajung Modung Bangkalan, informan penelitian ini adalah kepala Madrasah, staf guru sekolah dan beberapa informan lain yang dianggap berkompeten dan relevan untuk memberikan informasi tentang pelaksanaan supervisi direktif dan non-direktif di madrasah. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, dokumentasi, dan wawancara terstruktur. Teknik analisis data menggunakan tahapan 1) pengumpulan data, (2) kondensasi data, (3) penyajian data, dan (4) penarikan kesimpulan/verifikasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di MTs. At-Tahririyah, supervisi direktif, non-direktif dan kolaboratif telah dilakukan dengan baik berdasarkan prototipe guru yang telah diklasifikasikan. Sedangkan secara umum kendala yang dialami selama supervisi masih kurangnya pemahaman guru tentang pentingnya supervisi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Kedua, kurangnya ruang dan waktu khusus dalam pelaksanaan pengawasan sehingga pelaksanaannya tidak begitu optimal.

Kata Kunci: Direktif, Non-Direktif, Kolaboratif, Kinerja Guru

Abstract. *This study aims to describe the supervision process and explain the directive, non-directive and collaborative constraints in MTs. At-Tahririyah Pangpajung Modung Bangkalan. This research was conducted in MTs. At-Tahririyah Pangpajung Modung Bangkalan, the informants of this study were the head of the Madrasah, school teacher staff and several other informants who were considered competent and relevant to provide information about the implementation of directive and non-directive supervision in madrasahs. Data collection techniques used observation, documentation, and structured interviews. The data analysis technique uses the stages of 1) data collection, (2) data condensation, (3) data presentation, and (4) drawing conclusions/verification. Based on research conducted at MTs. At-Tahririyah, directive, non-directive and collaborative supervision have been carried out well based on the classified teacher prototype. Meanwhile, in general, the obstacles experienced during supervision are still the lack of understanding of teachers about the importance of supervision in improving the quality of learning. Second, the lack of special space and time in the implementation of supervision so that its implementation is not so optimal.*

Keywords: Directive, Non-Directive, Collaborative, Teacher Performance

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan hal yang sangat esensial dalam kehidupan manusia karena dengan martabat manusia pendidikan akan terangkat. dalam prosesnya, pendidikan membutuhkan orang-orang yang kompeten dan profesional untuk menjaga kualitas dan

mengembangkannya menjadi sesuatu yang dapat dijadikan ikon dalam kehidupan. Dalam hal ini seorang pendidik menjadi salah satu faktor penentu dan pendukung dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Dengan memiliki pendidikan atau guru yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang diharapkan serta sesuai dengan relevansi kebutuhan yang ada, maka sekolah atau madrasah akan mampu mengembangkan kualitas pendidikan yang ada. Oleh karena itu, tenaga pengajar atau pendidik yang berkompeten, terampil dan memiliki kinerja yang baik akan menjadi faktor penentu untuk mendapatkan mutu pendidikan yang diharapkan.¹

Sebagai faktor yang sangat menentukan kualitas peserta didik, tentunya peningkatan kinerja guru harus selalu dilakukan dalam rangka memberikan totalitas pelayanan pendidikan kepada peserta didik. Dalam pelaksanaannya, sebagian guru masih berpandangan konservatif dan tidak termotivasi untuk melakukan upaya pengembangan terhadap kompetensinya. Hal ini tentunya sangat menghambat proses peningkatan mutu pendidikan. Kegiatan yang sering dilakukan oleh seorang pendidik sebagai salah satu cara untuk mengembangkan kompetensinya adalah melalui keikutsertaan dalam kegiatan workshop, pelatihan dan MGMP. Dengan mengikuti kegiatan tersebut diharapkan para guru dapat mengembangkan kompetensinya. Hal ini juga ditegaskan oleh Davis (1989) bahwa sekolah yang efektif adalah sekolah yang selalu berusaha menciptakan suasana dan kondisi yang kompetitif, berkomitmen untuk selalu mengembangkan pembelajaran dan memberikan kegiatan yang bermakna.²

Supervisi adalah serangkaian kegiatan atau kegiatan yang bertujuan untuk memberikan bantuan berupa pelayanan yang diberikan oleh seorang supervisor dalam rangka meningkatkan proses dan hasil belajar. Dengan adanya supervisi diharapkan mampu memberikan bimbingan kepada guru sekaligus memberikan pendampingan kepada guru dalam rangka meningkatkan kompetensinya.

Urgensi pemilihan pendekatan supervisi juga sangat menentukan efektif tidaknya sebuah supervisi. karena pendekatan adalah sesuatu yang lebih dekat dengan substansi tujuan dari sesuatu. Dalam pelaksanaan supervisi ada pendekatan yang akan memudahkan supervisor.

¹ Sonhadji, Ahmad & Huda, Muhammad. (2015). *Asesmen Kebutuhan, Pengambilan Keputusan, dan Perencanaan, Mata Rantai dalam Manajemen Pendidikan*, Malang. UM Pers.

² Davis, Gary A & Thomas, Margaret A, (1989), *Effective School and Effective Teachers*, Allyn and Bacon, Boston London Sydney Toronto.

Di antara pendekatan supervisi adalah pendekatan direktif dan pendekatan non-direktif. Pendekatan direktif adalah pendekatan supervisi yang dilakukan secara langsung kepada guru yang akan disupervisi. Sedangkan pembimbing non direktif adalah supervisi yang dilakukan secara tidak langsung dan mengedepankan nilai humanisme terhadap orang yang disupervisi.³Kedua pendekatan ini merupakan alternatif dan pilihan bagi pengawas untuk memberikan pendampingan kepada guru kuadran khusus. Kuadran yang dimaksud adalah jika guru memiliki abstraksi yang rendah dan komitmen yang rendah, maka pendekatan supervisi yang tepat digunakan dengan menggunakan pendekatan direktif. Sedangkan pendekatan non-direktif dilakukan ketika guru memiliki daya abstraksi yang tinggi dan juga memiliki komitmen yang tinggi.⁴

Pada kenyataannya pelaksanaan supervisi tetap menjadi momok yang menakutkan bagi seorang guru, berbagai macam paradigma negatif dan cara pandang yang tidak tepat selalu dikaitkan dengan supervisi. Paradigma yang berkembang pada umumnya, pengawasan hanya dijadikan arena untuk melakukan justifikasi sepihak tanpa memberikan solusi dan pencerahan kepada pihak yang diawasi. Pengawasan juga dianggap sebagai alat untuk memperlancar kontrak moral antara lembaga dan guru. Selain itu, kurangnya pemahaman akan esensi dan tujuan dari pengawasan itu sendiri yang terkadang menjadi masalah klasik yang menghambat efektifitas dari pengawasan itu sendiri.

Kami juga menemukan masalah di atas di MTs. At-Tahririyah Pangpajung Modung Bangkalan. Pada tahap studi pendahuluan, terdapat beberapa kekurangan yang dianggap sebagai permasalahan dalam pelaksanaan supervisi yang dilakukan. Sehingga masalah yang tidak bisa dipungkiri adalah terhambatnya proses pengawasan. secara otomatis upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru baik dalam pembelajaran maupun secara struktural akan mengalami kesulitan yang berarti.

Secara umum dapat digambarkan bahwa permasalahan yang menjadi kendala dalam pelaksanaan supervisi di MTs. At-Tahririyah Pangpajung Modung Bangkalan merupakan budaya organisasi MTs. At-Tahririyah Pangpajung Modung Bangkalan. Budaya organisasi "Shunky" masih sangat kental dan sudah menjadi tradisi. Kurangnya pemahaman guru tentang maksud dan tujuan supervisi itu sendiri juga menjadi salah satu faktor yang akan diteliti. MTs. Modung Bangkalan At-Tahririyah Pangpajung merupakan lembaga pendidikan Islam yang berada di bawah naungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bangkalan yang secara

³Oliva, PF 1984. *Supervision for Today's School. Second Edition, White Plains. New York: Longman.*

⁴Sahertian, Piet A. 2008. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta

kelembagaan berada di bawah naungan Yayasan Bustanut Tahrir. Keberadaan MTs. At-Tahririyah di Kecamatan Modung merupakan lembaga pendidikan yang menjadi protes sosial masyarakat karena kualitas dan kuantitasnya satu tingkat lebih tinggi dari lembaga pendidikan di Kecamatan Modung. Hal ini tentunya berimplikasi bahwa madrasah harus selalu menjaga budaya mutu yang telah tercermin dalam kegiatan yang ada. Selain itu, pengendalian peningkatan mutu sangat erat kaitannya dengan pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah.

Solomon (2018) menyatakan bahwa kemampuan pengawasan pengawas sangat penting dalam meningkatkan efektivitas pengawasan itu sendiri.⁵ Sehingga seorang supervisor perlu meningkatkan kemampuannya untuk melakukan supervisi agar tujuan utama dapat tercapai dengan baik dan memberikan nilai manfaat bagi peningkatan kualitas belajar siswa. Menegaskan hasil penelitian di atas, Fatoni (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pemilihan pendekatan yang tepat dalam pelaksanaan supervisi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran.⁶

Selain itu, Ahmad & Marah (2017) menyatakan bahwa hasil supervisi dilakukan untuk meningkatkan pembelajaran siswa dan juga meningkatkan pengajaran guru.⁷ Efektivitas pengawasan tergantung pada pendekatan yang digunakan, misalnya pendekatan direktif, non-direktif dan kolaboratif. Oleh karena itu, selain kompetensi manajerial dan kemampuan dalam pengawasan, seorang supervisor harus benar-benar mampu mengambil gambaran secara menyeluruh tentang objek yang akan disupervisi sehingga akan tampak jelas pendekatan apa yang akan digunakan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini adalah kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan supervisi direktif dan non-direktif kemudian melaporkan hasil penelitian secara komprehensif. Penelitian ini dilakukan di MTs. At-Tahririyah Pangpajung Modung Bangkalan. Kepala Madrasah menjadi informan utama, guru madrasah dan beberapa informan lain yang

⁵ Solomon, Gitonga. 2018. *Teachers' Perception Toward Instructional Supervisory Competences of Educational Quality Assurance and Standard Officers, Journal of Education and Practices, Vol. 9 No. 8.*

⁶ Fatoni, Muhammad Altuf, 2015, *Hubungan Pelaksana Supervisi Akademik Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru MTs. Islamiyah Ciputat*, Skripsi Fakultas Ilmu Tarbiyah & Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

⁷ Ahmad & Marah, 2017, *Approaches to School Supervision in Indonesia Context, Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR) volume, 109.*

dianggap berkompeten dan relevan untuk memberikan informasi tentang pelaksanaan supervisi direktif dan non direktif di madrasah. Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan observasi, dokumentasi, dan wawancara terstruktur.

Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini adalah teknik analisis data berdasarkan pendapat Mile, Huberman dan Saldana (2014), antara lain: (1) pengumpulan data (*data collection*), (2) kondensasi data (*data condensation*), (3) penyajian data (*data display*), dan (4) penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion/verification*).⁸ Kondensasi data adalah proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan/atau merekonstruksi data yang diperoleh dari temuan di lokasi penelitian dalam bentuk wawancara, transkrip, dokumen, dan beberapa bahan empiris. Dengan melakukan proses kondensasi, kami akan membuat data penelitian kami lebih kuat. Kedua, adalah tampilan data. Menampilkan data merupakan kegiatan utama dalam proses analisis. Pada dasarnya menampilkan data adalah suatu informasi yang terorganisir yang pada akhirnya akan mengantarkan seorang peneliti pada kesimpulan penelitian. Sedangkan metode analisis data yang terakhir adalah menarik dan memverifikasi kesimpulan atau mendeskripsikan dan memverifikasi kesimpulan. Dimulai dari proses pengumpulan data, analisis data harus mampu menginterpretasikan apa yang dilihat dan diperoleh dari lokasi penelitian. Kemudian peneliti akan menarik benang merah secara komprehensif dari tampilan data yang ditemukan di lapangan.

Tahap pengumpulan data diperoleh dari wawancara antara peneliti dengan kepala madrasah, guru dan staf di MTs. At-Tahririyah Pangpajung Modung Bangkalan. Dalam hal ini peneliti menggali data terkait supervisi direktif dan non direktif serta supervisi kolaboratif yang dilakukan di sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Pendekatan Directive, Non-Diretive dan Kolaboratif

Seperti yang telah dijelaskan pada penjelasan sebelumnya, pemilihan pendekatan yang tepat dalam melaksanakan pengawasan sangat penting dalam meningkatkan efektivitas pengawasan. Dalam proses supervisi juga mengandung unsur-unsur yang tidak bisa diremehkan, yaitu kemampuan seorang supervisor untuk mengidentifikasi masalah dan tingkat guru yang akan disupervisi. Pendekatan dalam pelaksanaan supervisi saat ini didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis. Pendekatan yang digunakan benar-benar harus

⁸Miles, Huberman & Saldana, 2014, *Qualitative Data Analysis a Methods Sourcebook, Third Edition*, SAGE, Los Angeles.

didasarkan pada level guru dan prototype. Glickman menegaskan bahwa pada dasarnya guru memiliki 4 prototipe.⁹ Setiap guru memiliki tingkat abstraksi dan komitmen yang berbeda-beda dalam menjalankan tugas profesionalnya menjadi seorang pendidik. Secara umum, prototipe ini diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Jika seorang guru memiliki kemampuan abstraksi dan komitmen yang tinggi, maka guru tersebut tergolong guru profesional.
- b. Jika seorang guru memiliki kemampuan abstraksi yang tinggi tetapi komitmennya rendah, maka guru tersebut tergolong guru yang kritis.
- c. Jika seorang guru memiliki keterampilan abstraksi yang rendah tetapi memiliki komitmen yang tinggi, maka guru tersebut tergolong guru yang sibuk.
- d. Jika seorang guru memiliki kemampuan abstraksi yang rendah dan komitmen yang rendah, maka guru tersebut tergolong guru yang tidak berkualitas.

Berdasarkan prototipe guru di atas, seorang supervisor akan dapat memilih pendekatan yang tepat untuk melakukan supervisi. Khusus, jika guru tergolong guru profesional, maka pendekatan supervisi adalah pendekatan non-direktif. Langkah-langkah yang dilakukan supervisor dalam pendekatan ini adalah mendengarkan, berani, menjelaskan, mempresentasikan, dan memecahkan masalah.

Jika guru tergolong guru yang selalu kritis atau terlalu sibuk, maka pendekatan yang tepat untuk diterapkan adalah pendekatan kolaboratif. Tahapan yang dilakukan supervisor dalam pendekatan ini adalah mempresentasikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah dan bernegosiasi. Sedangkan tekniknya dilakukan dengan menggunakan dialog personal kemudian menjelaskan.

Jika guru tergolong guru yang tidak berkualitas, maka pendekatan yang tepat untuk diterapkan adalah pendekatan langsung. Perilaku supervisor dalam pendekatan ini adalah menjelaskan menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan standar dan penguatan.¹⁰

Paradigma di atas secara singkat memberikan gambaran singkat tentang jenis pendekatan yang akan kita gunakan dalam proses pelaksanaan supervisi seorang supervisor. Berikut ini akan dijelaskan secara rinci tentang pendekatan supervisi tersebut di atas.

⁹Sahertian, Piet A. 2008. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta

¹⁰Glickman, CD 1981. *Developmental Supervision*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.

3.1.1. Pendekatan Direktif

Pendekatan langsung merupakan salah satu jenis pendekatan supervisi langsung. supervisor membantu, membimbing dan mengarahkan secara langsung.¹¹ dalam pendekatan ini peran seorang supervisor benar-benar sangat dominan dan berperan utama sekaligus menjadi panutan bagi objek yang diawasi. Sehingga dalam pendekatan ini supervisor dapat menggunakan penguatan dan sanksi atau hukuman. Pendekatan ini didasarkan pada pemahaman psikologi behaviorisme yang menuntut adanya respon terhadap stimulus yang diberikan. Namun, beberapa ahli berpendapat bahwa pendekatan ini dianggap kurang efektif dan manusiawi karena guru yang disupervisi tidak diberi kesempatan untuk membela apa yang selama ini dianggap sebagai temuan lapangan seorang supervisor. Selain itu, pendekatan jenis ini dinilai belum memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi seorang guru untuk mengembangkan kreativitasnya.

Dalam pendekatan jenis ini, seorang supervisor dituntut untuk lebih banyak berbicara, mengarahkan dan mengomentari kinerja guru. Karena pada dasarnya pendekatan supervisi jenis ini didasarkan pada standar kompetensi yang sudah ada tetapi tidak sesuai dengan harapan dan tuntutan yang diinginkan.

3.1.2. Pendekatan Non-Direktif

Pengawasan tidak langsung merupakan suatu pendekatan terhadap suatu masalah tidak langsung. Maksudnya dengan menerapkan supervisi jenis ini, supervisor secara tidak langsung menunjukkan masalahnya terlebih dahulu tetapi masih melalui tahap mendengarkan apa yang menjadi masalah guru. Berbeda dengan pendekatan langsung, pendekatan ini sangat manusiawi karena tetap memberikan kesempatan kepada guru binaan untuk mengembangkan kreativitasnya. Pendekatan tersebut didasarkan pada landasan pemahaman psikologi humanistik. Yaitu pendekatan yang tetap memanusiakan manusia karena menghormati guru yang akan disupervisi. Dalam hal ini peran kepala madrasah mendengarkan penjelasan dan permasalahan guru serta berusaha memahaminya semaksimal mungkin.

3.1.3. Pendekatan Kolaboratif (Collaborative Approach)

Pendekatan kolaboratif adalah pendekatan yang mengkolaborasikan pendekatan langsung dan pendekatan tidak langsung. Dalam pendekatan ini, supervisor dan guru secara kolektif menyusun, mengolah, dan melakukan proses dialog bersama untuk mencari solusi atas permasalahan guru. Pada hakikatnya dalam pendekatan ini supervisor dan guru berbagi peran

¹¹Oliva, PF 1984. *Supervision for Today's School. Second Edition, White Plains. New York: Longman.*

dan tanggung jawab untuk mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi guru. Pendekatan ini bertumpu pada pemahaman psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa bekajar merupakan hasil kombinasi dari segala upaya yang dilakukan oleh seorang individu dengan lingkungan yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap terbentuknya aktivitas tersebut. Jadi dalam prakteknya supervisor terlebih dahulu mendengarkan apa yang dijelaskan oleh guru tentang masalah dalam mengajar kemudian supervisor mencari solusi yang tepat dan mengemukakan pendapatnya terhadap masalah tersebut.¹²

3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Secara umum, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Faktor-faktor tersebut antara lain: pertama, keterampilan kepemimpinan. sebagai pemimpin dalam suatu organisasi sekolah, tentunya kompetensi seorang kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru karena seorang kepala sekolah yang efektif tentunya memiliki visi yang kuat dan dapat memberikan bimbingan dan motivasi kepada staf dan guru yang dipimpinnya. Jika dikorelasikan dengan pelaksanaan supervisi, seorang kepala sekolah dapat memanfaatkan kegiatan supervisi dalam rangka meningkatkan kinerja guru di sekolahnya.¹³ Kedua, kompetensi guru. Lefrancois (1993) menyatakan bahwa kompetensi guru adalah kapasitas dasar yang dimiliki guru dalam mewujudkan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar.¹⁴ Sedangkan pendapat lain menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang mempunyai hubungan sebab akibat dengan seseorang sehingga mengacu pada keefektifan suatu pekerjaan dan situasi tertentu.¹⁵

Berdasarkan temuan penelitian di lapangan, informasi dan gambaran proses pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Tsanawiyah Modung Bangkalan At-Tahririyah Pangpajung dan permasalahan yang dianggap sebagai kendala dalam proses supervisi. secara rinci proses pelaksanaan supervisi dengan pendekatannya di MTs. At-Tahririyah Pangpajung Modung Bangkalan dapat digambarkan sebagai berikut:

¹²Oliva, PF 1984. *Supervision for Today's School. Second Edition, White Plains. New York: Longman.*

¹³Davis, Gary A & Thomas, Margaret A, (1989), *Effective School and Effective Teachers*, Allyn and Bacon, Boston London Sydney Toronto.

¹⁴Lefrancois, G. R, 1993, *Principle Leadership and school Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership, Journal Education Administration Quarterly. Vo. 39.*

¹⁵Gewasari, 2017, *Determinant Factors that Effect Teachers' Performance of Public Senior High School in Deli Serdang District, IOSR Journal of Research & Method in Education, Vol. 7. Issue 1.*

4.1. Proses Identifikasi

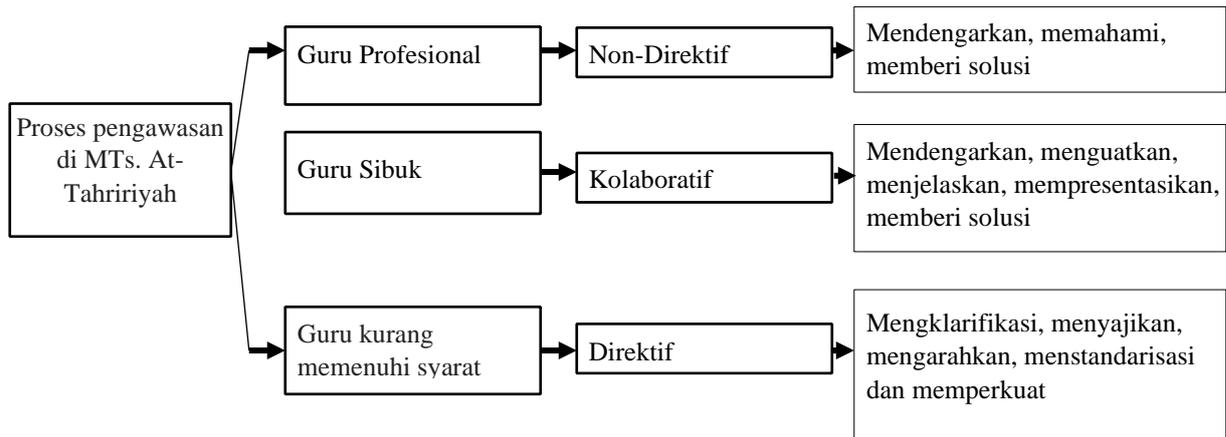
Sebelum melakukan proses supervisi, Kepala Madrasah Tsanawiyah At Tahririyah Pangpajung Modung Bangkalan melakukan proses identifikasi dan klasifikasi guru untuk menentukan jenis dan prototype dari setiap guru yang ada. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala MTs. At-Tahririyah Pangpajung Modung Bangkalan, hasil identifikasi dan klasifikasi guru dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1 Identifikasi dan Klasifikasi Guru SMP At-Tahririyah

Tidak	Nama Guru	Identifikasi	Klasifikasi
1	Moh Umar, S.Pd.I	Abstraksi Tinggi, Komitmen Tinggi	Profesional
2	Samsul Arifin, S,Ag	Abstraksi Tinggi, Komitmen Rendah	Kritikus
3	Mahsun, S.Pd.I	Abstraksi Rendah, Komitmen Tinggi	Sibuk
4	M. Hasanuddin, S.Pd.I	Abstraksi Tinggi, Komitmen Tinggi	Profesional
5	Suryadi, S.Pd.	Abstraksi Rendah, Komitmen Tinggi	Sibuk
6	Yakub, S.Sos	Abstraksi Tinggi, Komitmen Tinggi	Profesional
7	Zainul Kumar, ST	Abstraksi Rendah, Komitmen Tinggi	Sibuk
8	Badrus Salam, S.Pd.I	Abstraksi Tinggi, Komitmen Tinggi	Profesional
9	Moh. Muhyi, S.Pd	Abstraksi Tinggi, Komitmen Rendah	Kritikus
10	Moh Mansur, S.Pd	Abstraksi Tinggi, Komitmen Rendah	Kritikus
11	M.Mukhlisin, S.Pd.	Abstraksi Tinggi, Komitmen Tinggi	Profesional
12	Maimun, S.Pd.	Abstraksi Tinggi, Komitmen Rendah	Kritikus
13	Moh Faishal, S.Pd.	Abstrak rendah, komitmen rendah	Tidak Berkualitas
14	Ah. Zeinuddin, S.Pd	Abstraksi Rendah, Komitmen Tinggi	Sibuk
15	Maghfiroh, S.Pd.I	Abstraksi Tinggi, Komitmen Tinggi	Profesional
16	Any Nur Alfiatin, S.Pd.	Abstraksi Tinggi, Komitmen Tinggi	Profesional
17	Azizah, S,Ag	Abstraksi Tinggi, Komitmen Rendah	Kritikus
18	Raudlatul Jannah, M.Pd.I	Abstraksi Tinggi, Komitmen Tinggi	Profesional
19	Nuris Safitri, S.Pd	Abstraksi Tinggi, Komitmen Rendah	Kritikus
20	Waqi''ah, S.Pd.I	Abstraksi Tinggi, Komitmen Rendah	Kritikus
21	Lu'luul Mukarromah, S.Pd	Abstraksi Tinggi, Komitmen Tinggi	Profesional
22	Mu'allimah, S.Thi	Abstraksi Tinggi, Komitmen Tinggi	Profesional

Berdasarkan tabel di atas, dapat ditarik benang merah bahwa guru MTs ada 10 orang. At Tahririyah tergolong guru profesional atau 45% dari total jumlah guru yang ada. Guru MTs ada 4 orang. At-Tahririyah tergolong guru sibuk atau 18% dari total jumlah guru yang ada. Sedangkan 8 guru tergolong guru tukang atau 37% dari total jumlah guru.

Secara eksplisit, hasil penelitian dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1 Proses Supervisi MTs di SMP At-Tahririyah

4.2. Proses Identifikasi

Pelaksanaan supervisi terhadap guru yang tergolong tidak berkualitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan direktif karena guru prototipe tidak memenuhi syarat memiliki kemampuan abstraksi yang rendah dan komitmen yang rendah. Tahapan dan teknis pelaksanaannya dilakukan sebagai berikut:

a. Mengklarifikasi

Pada tahap ini kepala madrasah menjelaskan kepada guru apa tujuan dan apa yang dilakukan dalam pembelajaran.

b. Mempresentasikan

Pada tahapan ini kepala madrasah memaparkan tahapan-tahapan yang harus dilakukan oleh guru dalam proses pembelajaran.

c. Mengarahkan

Pada tahapan ini kepala madrasah mengarahkan tahapan-tahapan yang harus diikuti oleh guru.

d. Mendemonstrasikan

Pada tahap ini kepala madrasah memberikan contoh atau role model bagaimana menjadi guru yang profesional dan dapat melakukan proses pembelajaran dengan lebih baik.

e. Standarisasi

Pada tahap ini, kepala sekolah merupakan standar yang harus dicapai guru dalam proses pembelajaran.

f. Memperkuat

Pada tahap ini kepala madrasah memberikan penguatan terhadap apa yang telah dijelaskan sehingga semakin memperkuat pemahaman guru yang disupervisi.

Upaya lanjutan yang dilakukan oleh kepala Madrasah At Tahriyah Pangpajung Modung Bangkalan adalah dengan melakukan kegiatan pengendalian secara berkesinambungan yang dilakukan secara harian, mingguan, bulanan dan semesteran. Hal ini dilakukan agar guru yang tergolong guru tidak berkualitas memiliki semangat baru untuk mengembangkan sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya. Kemudian dengan melibatkan guru dalam kegiatan pelatihan, workshop dan sejenisnya agar kemampuan abstraksinya meningkat.

Pelaksanaan supervisi terhadap guru yang tergolong guru profesional dilakukan dengan menggunakan pendekatan non-directive karena prototyping guru profesional memiliki kemampuan abstraksi yang tinggi dan komitmen yang tinggi. Tahapan dan teknis pelaksanaannya dilakukan sebagai berikut:

a. Mendengarkan

Pada tahap ini, guru mengungkapkan kesulitannya selama proses belajar mengajar.

b. Memperkuat

Pada tahap ini kepala madrasah yang dalam hal ini bertindak sebagai supervisor memberikan penguatan berupa masukan-masukan yang konstruktif.

c. Klarifikasi

Pada tahap ini, guru menjelaskan secara rinci apa saja yang menjadi kendala dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.

d. Mempresentasikan

Pada tahap ini guru mempresentasikan secara bergantian solusi yang akan diberikan sebagai masukan bagi guru yang lain.

e. Penyelesaian masalah

Pada tahap ini kepala madrasah memberikan pemecahan masalah berdasarkan hasil identifikasi masalah yang dihadapi guru.

Pada kuadran ini, kepala madrasah hanya melakukan upaya memelihara dan atau mengembangkan profesionalisme guru dengan meningkatkan intensitas pendelegasian ke forum diskusi, pelatihan, workshop dan sebagainya.

Pengawasan terhadap guru yang tergolong guru kritis dan sibuk dilakukan dengan menggunakan pendekatan kolaboratif karena secara prototipikal guru kritis dan kolaboratif memiliki keterampilan abstraksi yang tinggi tetapi komitmen rendah dan sebaliknya memiliki keterampilan abstraksi rendah tetapi komitmen tinggi. Tahapan dan teknis pelaksanaannya dilakukan dengan cara Kepala Madrasah mendengarkan penjelasan guru dan kendala dalam pengajaran yang dihadapinya, kemudian kepala madrasah menyampaikan pendapatnya. Pada tahap akhir kepala sekolah membuat kesepakatan untuk hadir dalam proses belajar mengajar berikutnya.

Selain penggolongan di atas, terdapat penggolongan guru berdasarkan stratifikasi sosial guru. Pertama, guru yang berasal dari unsur Yayasan, dan kedua guru yang bukan berasal dari unsur Yayasan. Dalam melaksanakan supervisi pendidikan ini merupakan hal yang unik, di satu sisi Kepala Madrasah harus menjalankan tugasnya sebagai supervisor, kepala Madrasah juga harus mampu menempatkan dirinya sebagai pemimpin profesional yang berani meninggalkan statusnya sebagai kepala yang tidak berasal dari unsur Yayasan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, beberapa guru dari unsur Yayasan diidentifikasi sebagai guru dengan tingkat abstraksi yang tinggi namun memiliki komitmen yang rendah. Hal ini tentunya harus mendapatkan pendekatan supervisi yang tepat. Dalam hal ini, Kepala madrasah memadukan pendekatan kolaboratif dan pendekatan non-directive. Pendekatan kolaboratif dipilih dengan alasan dan pertimbangan bahwa umumnya guru dari unsur Yayasan memiliki tingkat abstraksi yang tinggi tetapi memiliki tingkat komitmen yang rendah. Pada kesempatan lain, dalam kondisi lain, guru dari unsur Yayasan memiliki tingkat kematangan psikologis dan rasa memiliki yang tinggi terhadap madrasah sehingga sangat humanis, ketika pada suatu kesempatan Kepala Madrasah Tsanawiyah At-Tahririyah menerapkan supervisi dengan kolaboratif. mendekati. Biarkan mereka terus berusaha mengembangkan kreativitasnya guna meningkatkan kualitas pembelajaran.

4.3. Kendala Pelaksanaan Pengawasan

Setiap kegiatan dan program tidak akan pernah lepas dari hambatan atau kendala. Namun kendala tersebut bukan berarti menjadi susu yang harus ditinggalkan dan diabaikan, melainkan menjadi awal bagi sekolah atau madrasah untuk berkembang menuju pendidikan yang lebih baik. Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi di MTs. At-Tahririyah Pangpajung Modung Bangkalan adalah sebagai berikut: pertama, masih kurangnya pemahaman guru tentang pentingnya supervisi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Kedua, kurangnya ruang dan waktu khusus dalam pelaksanaan pengawasan sehingga

pelaksanaannya tidak begitu optimal. Ketiga, kurangnya motivasi diri dan kesadaran diri sebagian guru untuk selalu melakukan perbaikan dalam proses pembelajaran. Ketiga, masih adanya kecanggungan dan keleluasaan bagi Kepala Madrasah untuk melakukan supervisi prosedural meskipun telah melakukan upaya dengan memadukan pendekatan kolaboratif dan non-direktif.

PENUTUP

Secara umum supervisi direktif, non direktif dan kolaboratif di MTs. At-Tahririyah Pangpajung Modung Bangkalan sudah berjalan dengan baik. Pendekatan yang dilakukan dalam proses pelaksanaan supervisi didasarkan pada prototipe guru yang disupervisi. Namun, ada beberapa guru dari Yayasan yang harus menggunakan pendekatan yang berbeda dengan pendekatan yang diterapkan pada guru lain. ini disebabkan oleh tingkat stratifikasi yang berbeda. Adapun kendala pengawasan di MTs. At-Tahririyah Pangpajung Modung Bangkalan umumnya disebabkan oleh kurangnya pemahaman guru tentang urgensi dan pentingnya supervisi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran serta kurangnya motivasi dalam rangka peningkatan kualitas pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad & Marah, 2017, *Approaches to School Supervision in Indonesia Context*, Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR) volume, 109.
- Davis, Gary A & Thomas, Margaret A, (1989), *Effective School and Effective Teachers*, Allyn and Bacon, Boston London Sydney Toronto.
- Fatoni, Muhammad Altof, 2015, *Hubungan Pelaksana Supervisi Akademik Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru MTs. Islamiyah Ciputat*, Thesis Fakultas Ilmu Tarbiyah & Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Gewasari, 2017, *Determinant Factors that Effect Teachers' Performance of Public Senior High School in Deli Serdang District*, IOSR Journal of Research & Method in Education, Vol. 7. Issue 1.
- Glickman, C.D. 1981. *Developmental Supervision*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lefrancois, G. R, 1993, *Principle Leadership and school Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership*, Journal Education Administration Quarterly. Vo. 39.
- Miles, Huberman & Saldana, 2014, *Qualitative Data Analysis a Methods Sourcebook, Third Edition*, SAGE, Los Angeles.
- Oliva, P.F. 1984. *Supervision for Today's School. Second Edition*, White Plains. New York: Longman.
- Sahertian, Piet A. 2008. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Solomon, Gitonga. 2018. *Teachers' Perception Toward Instructional Supervisory Competences of Educational Quality Assurance and Standard Officers*, Journal of Education and Practices, Vol. 9 No. 8.
- Sonhadji, Ahmad & Huda, Muhammad. (2015). *Asesmen Kebutuhan, Pengambilan Keputusan, dan Perencanaan, Mata Rantai dalam Manajemen Pendidikan*, Malang. UM Press.