

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Supervisi

#### 1. Pengertian Supervisi

Secara etimologi, supervisi berasal dari bahasa Arab – راقب – رقابة يراقب – yang berarti mengawasi.<sup>1</sup> Adapun dalam bahasa Inggris, supervisi berasal dari kata *super* yang berarti atas dan *vision* yang berarti melihat. Definisi ini masih serumpun dengan inspeksi, pemeriksaan dan pengawasan dan penilikan. Akan tetapi dalam praktiknya, supervisi cenderung ke arah pemberian bimbingan dan pengarahan.<sup>2</sup>

Supervisi tidak cukup hanya dianggap sebagai bantuan perbaikan saja. Pengawasan atau supervisi menjadi tolok ukur dalam upaya peningkatan profesionalisme. Semua staf sekolah dalam setiap jenjang karier mereka perlu menilai dimana posisi mereka dan apa yang mereka kehendaki. Supervisi tidak harus memberikan prioritas khusus bagi satu orang atau kelompok tertentu. Supervisi terbaik melibatkan berbagai sumber *feedback* yaitu yang berasal dari administrator, rekan, orang tua, siswa serta diri sendiri.<sup>3</sup>

Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personil sekolah lainnya dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Supervisi dapat berupa dorongan, bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan para guru seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran dan sebagainya.<sup>4</sup>

Secara ideal, tugas dan fungsi utama dari penyelenggaraan supervisi adalah meningkatkan kompetensi profesional guru. Pengawas berperan dalam meningkatkan kompetensi guru, dalam hal ini pengawas membimbing guru menjadi guru yang

---

<sup>1</sup> Mu'jam al-Ma'anī dalam <http://al-maany.com/id/dict/ar-id/supervisor/?c=umum>, (22 Nopember 2018).

<sup>2</sup> A.A. Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional: Panduan Menuju PKKS* (Yogyakarta: Decpublish, 2015), 83.

<sup>3</sup> Bernadette Marczyly, *Instructor's Manual for Supervision in Education* (Maryland: Aspen Publisher, 2001), Chapter 2, 8.

<sup>4</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016), 76.

profesional. Guru memegang peran utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang diselenggarakan secara formal di sekolah. Dalam Islam fungsi pengawasan dapat terungkap dalam QS. Al-Fajr ayat 14:

إِنَّ رَبَّكَ لَبِالْمُرْصَادِ

Artinya: "Sesungguhnya Tuhanmu benar-benar mengawasi".<sup>5</sup>

Dalam *Tafsir Jalālain* diungkapkan bahwa tafsiran QS. Al-Fajr ayat 14 di atas yaitu (sesungguhnya Rabbmu benar-benar mengawasi) semua amal perbuatan hamba-hamba-Nya, maka tiada suatu pun yang terlewat dari-Nya di antara amal-amal perbuatan itu, supaya Dia membalasnya kepada mereka.<sup>6</sup>

Sementara Quraish Shihab menafsirkan ayat di atas secara lebih singkat, yaitu sesungguhnya Tuhanmu benar-benar mengawasi perbuatan manusia. Dia menghitung dan memberikan balasan kepada mereka atas perbuatan itu.<sup>7</sup>

Supervisi atau pengawasan adalah sebuah proses manajemen di sebuah lembaga. Islam telah menggariskan bahwa hakikat amal perbuatan manusia harus berorientasi pada pencapaian rida Allah SWT. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Imam Fuḍāil bin 'Iyaḍ (105-187 H), salah seorang guru Imam Syafi'i dan periwayat hadis yang *siqah* dalam menjelaskan tafsir QS. Al-Mulk: 2-3 yang mensyaratkan terpenuhinya dua syarat sekaligus, yaitu niat yang ikhlas dan cara yang harus sesuai dengan syariat Islam. Maka, hal ini berlaku pula pada pelaksanaan supervisi dalam lingkup pendidikan.<sup>8</sup>

Pengawasan secara harfiah berarti "mengawasi" (bukan "memata-matai") orang-orang yang di dalam sebuah unit kerja, dengan tujuan mencapai produktivitas maksimum dalam diri mereka. Bagi supervisor term "mengawasi" menyiratkan tidak hanya hubungan kekuasaan (supervisor sebagai bos), tetapi juga hubungan pengetahuan. Jika organisasi hierarkis adalah piramida, orang di bagian atas melihat lebih banyak berdasarkan sudut pandang itu. Pengawas dapat mengambil seluruh bagian yang terintegrasi misi, serta mengamati kontribusi setiap orang terhadap misi tersebut. Namun, tugas pengawas tidak berakhir di

<sup>5</sup> Tim Sygma Media Inovasi (ed.), *Al-Qur'an Terjemah dan Tajwid* (Bandung: Sygma, 2014), 593.

<sup>6</sup> Jalāluddīn al-Maḥāli dan Jalāluddīn al-Suyūṭī, *Tafsir al-Jalālain* (Kairo: Dār al-Ḥadīṣ, tt), Juz I, 806.

<sup>7</sup> TafsirQ.com dalam <http://tafsirq.com/89-al-fajr/ayat-14tafsir-quraish-shihab>, (23 Nopember 2018).

<sup>8</sup> Sindu Muliando, dkk, *Panduan Lengkap Supervisi Diperkaya Perpektif Syariah* (PT Elex Media Komputindo, 2006), 15.

sini. Supervisor mengomunikasikan apa yang dia lihat pada bawahannya. Sayangnya, banyak manajer yang tidak terampil mengabaikan yang kedua dari tugas-tugas ini, dengan asumsi bahwa mereka tahu segala hal yang perlu mereka ketahui untuk penampilan mereka. Namun, ini bukan menjadi sumber persoalan. Hubungan pengawasan yang buruk biasanya ditandai oleh gangguan komunikasi antara atasan dan bawahan, mengakibatkan frustrasi, kebingungan, dan produktivitas rendah.<sup>9</sup>

Supervisi adalah suatu proses sistematis dan berkelanjutan dalam pengumpulan, analisis dan penggunaan informasi untuk mengontrol manajemen dan pengambilan keputusan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui 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, misalnya per bulan, per semester, per tahun dan sebagainya. Dalam melakukan supervisi harus jelas indikator-indikator yang harus dipantau.<sup>10</sup>

Supervisi disebut juga sebagai suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Kegiatan supervisi mencakup penentuan beberapa kondisi atau syarat personil maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar mengajar yang efektif dan usaha untuk memenuhi syarat-syarat tersebut.<sup>11</sup>

Fokus utama dari supervisi adalah meningkatkan praktik pengajaran dan pembelajaran demi kepentingan siswa di dalam kelas. Adapun tujuan dari supervisi yaitu untuk membimbing dan membantu para pendidik sehingga mereka dapat belajar dan mengembangkan praktik pembelajaran.

Secara umum, supervisi dalam dunia pendidikan terdiri dari tiga model, yakni supervisi manajerial (*managerial supervision*), supervisi akademik (*instructional supervision*) dan supervisi klinis (*clinical supervision*). Jika supervisi manajerial terfokus pada pengelolaan pendidikan dan supervisi akademik terbatas pada proses dan pelaksanaan akademik, maka supervisi

---

<sup>9</sup> Jeanne M. Holm Center (Tt.), *Effective Supervision*. Tersedia: [https://www3.nd.edu/~jthomp19/AS300/2\\_Spring%20Semester/Effective\\_Supervision\\_V2.pdf](https://www3.nd.edu/~jthomp19/AS300/2_Spring%20Semester/Effective_Supervision_V2.pdf), (8 Agustus 2018).

<sup>10</sup> Farid Mashudi, *Panduan Evaluasi dan Supervisi Bimbingan Konseling* (Yogyakarta: Diva Press, 2013), 21.

<sup>11</sup> Farid Mashudi, *Panduan Evaluasi dan Supervisi Bimbingan Konseling*, 76.

klinis memberikan solusi atas problem dari kedua komponen di atas, yakni manajerial dan akademik.

Dengan demikian dapat dipahami, bahwa supervisi merupakan pelayanan yang diberikan oleh seorang supervisor untuk membantu para guru agar menjadi guru yang cakap dan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan khususnya perkembangan dalam ilmu pendidikan, dalam upaya meningkatkan kreativitas proses belajar mengajar. Pendapat lain menyatakan, bahwa supervisi merupakan proses membantu para guru, dalam usaha memperkecil kesenjangan antara tingkah laku pengajar yang ideal dengan kebiasaan yang dilakukan di lapangan.<sup>12</sup>

## 2. Jenis-jenis Supervisi

Supervisi atau pengawasan dalam dunia pendidikan dapat dibedakan menjadi tiga bentuk, yakni supervisi akademik, supervisi klinis dan supervisi administratif.<sup>13</sup>

### a. Supervisi Akademik

Hakikat dari supervisi akademik adalah pengendalian atau *control*. Dalam konteks ini, yang hendak dikendalikan adalah ketuntasan dalam pencapaian sasaran akademik melalui pengawasan dan bimbingan terhadap guru agar proses mengajar efektif. Fokus utama supervisi akademik adalah hasil pembelajaran bukan perilaku guru. Maka dapat dikatakan misi utama dari supervisi akademik adalah mengoptimalkan pencapaian hasil pembelajaran yang efektif dan sesuai dengan standar proses pembelajaran.

### b. Supervisi Klinis

Supervisi klinis berorientasi pada perbaikan pengajaran yang dilakukan oleh guru. Pengawasan atau supervisi yang dilakukan bersifat kolegial dan terbuka sehingga didapatkan perubahan tingkah laku yang diharapkan. Singkatnya supervisi klinis adalah supervisi yang terpusat pada guru.

### c. Supervisi Administratif

Supervisor selain harus memiliki wawasan dan kemampuan profesional dalam bidang edukatif (teknis pendidikan) juga dituntut untuk memiliki hal yang sama dalam bidang teknis administratif. Hal yang perlu diperhatikan dalam supervisi administratif antara lain yaitu kepala sekolah, administrasi

---

<sup>12</sup> Abu Bakar, *Supervisi Pendidikan Agama Islam: Pembinaan Guru Agama Madrasah/Sekolah*, Jurnal Sosial Budaya, Vol. 8 No. 01, 2011, 1.

<sup>13</sup> Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional* (Jakarta: Kencana, 2017), 220.

kesiswaan, administrasi ketenagaan, administrasi ketenagaan pendidikan, administrasi keuangan, administrasi perlengkapan ujian akhir, administrasi penerimaansiswa baru, administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat dan administrasi kelembagaan.

### 3. Pendekatan dan Teknik Supervisi

Pendekatan dalam supervisi pendidikan dibedakan menjadi tiga, yaitu pendekatan langsung (direktif), pendekatan tidak langsung (non-direktif) dan pendekatan kolaboratif.<sup>14</sup>

#### 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, akan 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 teknik supervisi dalam lembaga pendidikan yang paling mendasar yaitu teknik individual dan kelompok.<sup>15</sup>

#### a. Teknik Individual

Teknik individual dalam supervisi melibatkan guru secara perorangan dengan supervisor. diantara kegiatan yang dilakukan dalam teknik perorangan adalah mengadakan kunjungan kelas

<sup>14</sup> Sujiranto, *Kompetensi Kepala Sekolah dalam Menyusun Program Supervisi* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), 19.

<sup>15</sup> Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah*, 223.

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

## B. Supervisi Klinis

### 1. Pengertian Supervisi Klinis

Supervisi klinis merupakan *people-centered approach* yang fokus terhadap evaluasi formatif. Model supervisi ini menggantikan metode supervisi tradisional dan mendampingi para guru untuk mengembangkan secara lebih jauh performa dan profesionalisme yang dimiliki.<sup>16</sup>

Cogan mendefinisikan supervisi klinis sebagai suatu hal yang bersifat rasional dan praktis yang didesain untuk meningkatkan kemampuan guru dalam ruang kelas. Hal ini membutuhkan data pokok dari beberapa peristiwa di kelas. Analisis data serta hubungan anatara guru dan supervisor berupa basis program, prosedur serta beberapa strategi didesain sedemikian rupa untuk meningkatkan pembelajaran siswa melalui peningkatan perilaku guru dalam kelas. Sementara Coleman menganggap bahwa supervisi pendidikan sering dikenal sebagai supervisi klinis. Supervisi ini mempermudah koalisi pengetahuan yang terjadi antara supervisor dan supervisee yang memungkinkan supervisee untuk belajar mengenai keterampilan terapis. Bagi Coleman, supervisi ini bertujuan untuk mengajarkan keterampilan, pengetahuan serta sikap.<sup>17</sup>

Richard Waller memberikan definisi supervisi klinis adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan melalui iklus yang sistematis dari tahap perencanaan,

---

<sup>16</sup> Kazi Hoque dkk, *Educational Supervision and Devbelopment* (Germany: German National Library, 2016), 5.

<sup>17</sup> Kazi Hoque dkk, *Educational Supervision and Devbelopment*, 6.

pengamatan, dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar sebenarnya dengan tujuan untuk mengadakan modifikasi yang rasional.<sup>18</sup>

Keith Acheson dan Meredith D Gall menyebutkan supervisi klinis adalah proses membantu guru memperkecil ketidaksesuaian (kesenjangan) antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang ideal.<sup>19</sup>

John J. Bolla menarik kesimpulan dari dua pengertian di atas yaitu supervisi klinis adalah suatu proses bimbingan yang bertujuan untuk membantu pengembangan profesional guru atau calon guru, khususnya dalam penampilan mengajar, berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan objektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku mengajar tersebut.<sup>20</sup>

Supervisi klinis berbeda dengan supervisi akademik. Jika dalam supervisi akademik inisiatif pelaksanaan datang dari supervisor, maka supervisi klinis inisiatif datang dari guru. Konsep supervisi klinis dianalogikan dengan keadaan pasien yang sedang sakit dan ia mendatangi dokter untuk diobati. Ketika guru memiliki kesadaran seperti halnya pasien tersebut khususnya saat dihadapkan pada kesulitan dalam menjalankan tugas profesionalnya, maka guru tersebut dapat dikatakan telah melaksanakan supervisi klinis. Di samping itu, prinsip yang diterapkan dalam supervisi klinis adalah prinsip keterbukaan, humanis dan menemukan solusi secara bersama-sama terkait masalah yang dihadapi. Maka dalam hal ini, hendaklah seorang supervisor menerapkan salah satu pemecahan masalah dengan berpedoman pada Alquran, sebagaimana yang termaktub dalam QS. Ali 'Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ  
وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَاوْرِهِمْ فِي الْأَمْرِ ۚ إِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah

<sup>18</sup> Sebagaimana dikutip Musriadi, *Profesi Kependidikan Secara Teoritis dan Aplikatif* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 226.

<sup>19</sup> Satrijo Budiwibowo dan Sudarmiani, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2018), 108.

<sup>20</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 90-91.

membulatkan tekad, maka bertaqwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal pada-Nya.”<sup>21</sup>

## 2. Karakteristik dan Tujuan Supervisi Klinis

### a. Karakteristik Supervisi Klinis

La Sulo mengemukakan ciri-ciri supervisi klinis ditinjau dari pelaksanaannya sebagai berikut:<sup>22</sup>

- 1) Bimbingan supervisor kepada guru atau calon guru bersifat bantuan, bukan perintah atau instruksi.
- 2) Jenis keterampilan yang akan disupervisi diusulkan oleh guru atau calon guru yang akan disupervisi dan disepakati melalui pengkajian bersama antara guru dan supervisor.
- 3) Meskipun guru atau calon guru mempergunakan berbagai keterampilan mengajar secara terintegrasi, sasaran supervisi hanya pada beberapa keterampilan tertentu saja.
- 4) Instrumen supervisi dikembangkan dan disepakati bersama antara supervisor dan guru berdasarkan kontrak.
- 5) Balikan diberikan dengan segera dan secara objektif (sesuai dengan data yang direkam oleh instrumen observasi).
- 6) 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.
- 7) Supervisor lebih banyak bertanya dan mendengarkan daripada memerintah atau mengarahkan.
- 8) Supervisi berlangsung dalam suasana intim dan terbuka.
- 9) Supervisi berlangsung dalam siklus yang meliputi perencanaan, observasi dan diskusi atau pertemuan balikan.
- 10) 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*).

### b. Tujuan Supervisi Klinis

Tujuan supervisi adalah meningkatkan keterampilan pedagogik guru dengan tujuan akhir yaitu peningkatan capaian siswa. Beberapa penelitian membuktikan bahwa

<sup>21</sup> Tim Sygma Media Inovasi (ed.), *Al-Qur'an Terjemah dan Tajwid*, 71.

<sup>22</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 91.

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.<sup>23</sup>

Adapun tujuan umum supervisi yaitu:<sup>24</sup>

- 1) Menghasilkan kinerja terbaik dengan cara memperoleh *feedback* dari semua pihak atau aspek yang sedang kita kerjakan.
- 2) Meningkatkan rencana kerja dan melakukan tindakan perbaikan segera terhadap beberapa penyimpangan (deviasi) yang mungkin terjadi.
- 3) Menjajaki progress dan perubahan yang terjadi dari sisi *input*, proses maupun *output* melalui sistem pelaporan dan pencatatan reguler.
- 4) 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.
- 5) Temuan hasil supervisi selanjutnya akan menjadi bahan atau bagian dari alat evaluasi untuk intervensi selanjutnya.

Sementara Kompri mengungkapkan secara khusus terkait tujuan supervisi klinis, yaitu:<sup>25</sup>

- 1) 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.
  - 2) Mendiagnosis dan memecahkan permasalahan pembelajaran.
3. Prinsip dan Urgensi Supervisi Klinis

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

- 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.

---

<sup>23</sup> Robert J. Marzano, *Effective Supervision: Supporting The Art and Science of Teaching* (ASCD, 2011), 6.

<sup>24</sup> Farid Mashudi, *Panduan Evaluasi dan Supervisi Bimbingan Konseling*, 21-22.

<sup>25</sup> Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional* (Jakarta: Kencana, 2017), 222.

- 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.<sup>26</sup>

Setelah diuraikan terkait prinsip-prinsip supervisi klinis, hal lain yang perlu untuk diketahui yaitu urgensi dari penerapan supervisi klinis. Sehingga penerapan supervisi klinis dapat menempati posisi strategis. Berikut beberapa poin terkait urgensi supervisi klinis dalam ranah pendidikan:

- a. Tidak ada umpan balik (*feedback*) dari orang-orang yang kompeten sehubungan dengan praktik profesional untuk memenuhi standar kompetensi dan kode etik.
  - b. Keteringgalan dalam aspek iptek dalam proses pembelajaran.
  - c. Kehilangan identitas profesi.
  - d. Kejenuhan profesional.
  - e. Pelanggaran kode etik akut.
  - f. Mengulang kekeliruan secara masif
  - g. Erosi pengetahuan yang sudah didapat dari pendidikan prajabatan.
  - h. Siswa tidak diberikan pelayanan sebagaimana mestinya.
4. Langkah-langkah Supervisi Klinis

Hopkins dan West merekomendasikan tiga fase untuk mengimplementasikan supervisi klinis, yaitu: 1) Merencanakan pertemuan dengan guru (*planning*), 2) Observasi kelas (*observing*) dan 3) Pertemuan balikan (*feedback*).<sup>27</sup>

Cogan mengidentifikasi proses supervisi klinis ke dalam delapan langkah. Langkah pertama hingga ketiga diidentifikasi Cogan sebagai tahap pra observasi. Langkah keempat merupakan tahap observasi. Sementara langkah kelima hingga kedelapan merupakan tahapan pasca observasi. Berikut merupakan ulasan terkait langkah-langkah supervisi klinis menurut Cogan:<sup>28</sup>

- a. Langkah Pertama

Membentuk hubungan antara pendidik dan supervisor yang melibatkan tingkah laku guru ke dalam hubungan

---

<sup>26</sup> Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: GP Press, 2009), 62.

<sup>27</sup> Robert J. Marzano, *Effective Supervision: Supporting The Art and Science of Teaching*, 6.

<sup>28</sup> Wayne K. Hoy and Patrick B. Forsyth, *Effective Supervision: Theory into Practice*, 48-49.

supervisi klinis dengan cara mengesampingkan kegelisahan, menjelaskan fungsi dan aturan dalam hubungan yang dibangun serta membantu guru untuk memahami tujuan serta makna supervisi klinis.

b. Langkah Kedua

Menyusun rencana bersama pendidik adalah sebuah kerjasama menyusun rencana pembelajaran antara guru dengan supervisor dengan menekankan aspek objektivitas bagi guru dan siswa. Seperti perencanaan terkait ketentuan lulusan, strategi mengajar, penguatan pembelajaran serta evaluasi.

c. Langkah Ketiga

Merencanakan strategi observasi merupakan aspek terakhir dalam proses pra observasi. Antara guru dan supervisor secara bersama-sama merencanakan observasi secara spesifik. Misalnya tentang tujuan kunjungan, bagaimana cara pengumpulan data, serta bagaimana teknik penyusunan dalam tahap observasi dan pengumpulan data.

d. Langkah Keempat

Merupakan fase observasi dengan berpedoman pada persiapan dan perencanaan awal. Suasana kelas telah diatur sedemikian rupa demi berjalannya observasi yang sistematis terhadap proses belajar mengajar. Antara guru dan supervisor mengetahui terkait rencana dan strategi pengumpulan data. Secara khusus supervisor mengamati proses mengajar dan pada saat yang sama menggunakan instrumen dan piranti pengumpulan data yang telah ditentukan untuk merekam peristiwa yang terjadi dalam kelas.

e. Langkah Kelima

Langkah kelima hingga kedelapan merupakan fase pasca observasi atau Cogan menyebut dengan istilah *Post-observation Phase* dalam supervisi klinis. Langkah kelima yang dapat dilakukan yaitu menganalisis proses belajar mengajar. Proses analisis dilakukan dengan cara menguji informasi yang telah dikumpulkan dari fase observasi. Untuk memulai langkah ini, antara supervisor dan guru memiliki analisis tersendiri. Analisis yang berbeda seringkali menjadi basis untuk membangun diskusi terkait peristiwa di dalam kelas.

f. Langkah Keenam

Merencanakan strategi pertemuan menjadi tanggungjawab supervisor, setidaknya pada permulaan hubungan supervisi klinis. Tahapan ini penting dilakukan

untuk menghasikan agenda pertemuan dan juga memilih strategi khusus pengadaaan pertemuan, seperti strategi aturan main.

g. Langkah Ketujuh

Pertemuan merupakan langkah lanjutan dalam siklus supervisi klinis. Secara umum guru dan supervisor adalah peserta akan tetapi membangun analisis terkait proses belajar mengajar.

h. Langkah Kedelapan

Langkah terakhir yaitu guru dan supervisor menentukan jenis-jenis perubahan yang harus diikuti terkait perilaku guru. Mereka bersatu dalam rencana yang diperbarui dan memulai siklus supervisi baru. Pokok sasaran dari proses klinis yaitu membangun *self-directed* serta menganalisis siapa guru yang terbuka untuk membantu koleganya.

### C. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

#### 1. Kualifikasi dan Kompetensi Kepala Sekolah

Kualifikasi kepala sekolah berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 meliputi kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.<sup>29</sup>

Adapun kualifikasi umum yang harus dipenuhi yaitu:

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun;
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun; dan
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non-PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

<sup>30</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Sementara kualifikasi khusus yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, khususnya bagi Kepala Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) yaitu:

- a. Berstatus sebagai guru SMA/MA;
- b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA; dan
- c. Memiliki sertifikat kepala SMA/MA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah.<sup>31</sup>

Selain harus memenuhi kualifikasi di atas, seorang kepala sekolah juga harus menguasai beberapa kompetensi. Dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 diuraikan terdapat lima kompetensi, yaitu: (1) Kepribadian, (2) Manajerial, (3) Kewirausahaan, (4) Supervisi, (5) Sosial.<sup>32</sup>

Berkenaan dengan kompetensi kepala sekolah, kompetensi yang paling dominan adalah pada aspek manajerial dan supervisi. Pada aspek manajerial, seorang kepala sekolah yang berfungsi sebagai manajer diharuskan memiliki beberapa kompetensi, diantaranya sebagai berikut:

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan.
- b. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- c. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- d. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- e. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- f. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- g. Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>33</sup>

Disamping kompetensi manajerial, seorang kepala sekolah juga diharuskan menguasai kompetensi supervisi. Adapun kompetensi supervisi yang harus dikuasai meliputi:

---

<sup>31</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

<sup>32</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

<sup>33</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

- 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.<sup>34</sup>
2. Tanggungjawab Kepala Sekolah

Kepala sekolah harus membangun iklim organisasi yaitu berperan sebagai administrator, supervisor dan memahami guru serta menghargai satu sama lain. Kepala sekolah merupakan satu-satunya individu yang paling penting dalam mengatur nada dan atmosfer sekolah. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat krusial untuk membangun iklim organisasi. Kepala sekolah harus memberikan contoh dan tidak meminta guru untuk melakukan apapun yang tidak pernah mereka lakukan. Mereka juga perlu untuk menerima perilaku guru dan supervisor dalam ranah pengembangan akademik dan kurikulum profesional ketika menghadapi kesulitan-kesulitan administratif.<sup>35</sup>

Dalam beberapa tahun terakhir, masyarakat dihadapkan dengan era globalisasi. Era globalisasi ditandai dengan munculnya berbagai perubahan yang sangat fenomenal, diantaranya dalam kehidupan politik sosial budaya maupun bisnis yang ditandai dengan menipisnya batas terkait hubungan antar negara. Keadaan *borderless* demikian berimbas pada persaingan untuk memperoleh peluang kerja maupun bisnis. Sekolah sebagai lembaga yang berhubungan dengan sumber daya manusia harus menjadi pusat keunggulan (*Centre of Excellence*) dari seluruh wacana sumber daya manusia (SDM). Untuk itu revitalisasi pengelolaan sekolah perlu dilaksanakan. Sekolah hendaknya dikelola secara modern dengan meninggalkan pengelolaan konvensional atau tradisional. Esensi dari proses revitalisasi pengelolaan sekolah tertuju pada kepala sekolah.

Beberapa teori menyebutkan bahwa kepala sekolah memegang peran penting terhadap efektivitas sekolah. Studi yang dilakukan oleh Gilbert Austin terhadap semua kepala sekolah di negara bagian Maryland Amerika Serikat menunjukkan bahwa

---

<sup>34</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

<sup>35</sup> Wayne K. Hoy and Patrick B Forsyth, *Effective Supervision: Theory into Practice*, 12.

perbedaan antara sekolah berprestasi tinggi dan prestasi rendah disebabkan oleh pengaruh kepala sekolah.<sup>36</sup>

Hasil riset tersebut makin memperkuat tesis yang mengakui peran penting kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki kewajiban untuk menjalankan ketentuan-ketentuan yuridis dan politik yang telah digariskan oleh pemerintah. Oleh sebab itu kepala sekolah mengemban tanggungjawab negara dalam upaya memberikan pelayanan pendidikan yang maksimal kepada peserta didiknya. Meski demikian, kepala sekolah bukanlah robot statik yang tidak berpikir yang hanya bisa dikendalikan oleh operatornya, melainkan merupakan bagian dari komunitas pendidik. Komunitas tersebut berkewajiban untuk dilibatkan dalam diskusi berbagai kebijakan negara sebelum dilaksanakan.

Kepala sekolah bertanggungjawab atas komunitas lain di sekolah, yakni para guru dan staf administrasi. Kepala sekolah harus memberikan motivasi sehingga mereka akan mampu meningkatkan profesionalisme, mengatasi perilaku deviant atau menyimpang baik ketika melakukan kegiatan PBM maupun ketika sedang berada di luar kelas. Selain itu, kepala sekolah juga harus mampu mengapresiasi karya-karya istimewa para siswa dan guru. Tanggungjawab kepala sekolah adalah memberikan kesempatan yang lebih luas bagi para guru dan staf administrasi untuk pengembangan profesinya. Dalam konteks yang lebih luas, kepala sekolah bertanggung jawab untuk menjaga agar komunitas sekolah fokus pada upaya untuk melaksanakan tugas esensialnya yakni kegiatan belajar yang efektif, efisien, menyenangkan serta diwarnai perilaku inovatif.<sup>37</sup> Peran dan tanggungjawab kepala sekolah selaku pemimpin dan supervisor hendaklah didasari dengan kesadaran diri yang penuh, sebagaimana tergambar dalam Hadis Nabi berikut:

أَنَّ عَبْدَ اللَّهِ بْنَ عُمَرَ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ نَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْحَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ قَالَ وَحَسِبْتُ أَنَّ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ<sup>38</sup>

Artinya: "Bahwa 'Abdullah bin 'Umar berkata, "Aku mendengar Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin

<sup>36</sup> A.A. Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Panduan Menuju PKKS*, 14.

<sup>37</sup> A.A. Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Panduan Menuju PKKS*, 15.

<sup>38</sup> Lidwa Pustaka, Hadis Bukhari No. 844.

akan dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya. Imam adalah pemimpin yang akan diminta pertanggung jawaban atas rakyatnya. Seorang suami adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas keluarganya. Seorang isteri adalah pemimpin di dalam urusan rumah tangga suaminya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas urusan rumah tangga tersebut. Seorang pembantu adalah pemimpin dalam urusan harta tuannya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas urusan tanggung jawabnya tersebut." Aku menduga Ibnu 'Umar menyebutkan: "Dan seorang laki-laki adalah pemimpin atas harta bapaknya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atasnya. Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya."

3. Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah sebagai supervisor merupakan pengawas, pengendali, pembina pengarah serta pemberi contoh bagi para guru dan karyawannya. Kepala sekolah harus mengetahui tugas dan kedudukan-kedudukan karyawan atau staf dimana dia menjabat. Dalam menjalankan tugas tersebut, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas dan hubungan yang dekat dengan seluruh karyawan. Hal tersebut sesuai dengan fungsi serta tugasnya dalam pengawasan dan pembinaan kepada para guru dan staf sekolah secara langsung.

Berikut merupakan peran atau tugas kepala sekolah:<sup>39</sup>

- a. Merencanakan program tahunan sekolah yang mencakup program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan serta penyediaan fasilitas-fasilitas yang diperlukan.
- b. Merencanakan program akademik yang fokus pada persiapan program pengajaran.
- c. Merencanakan program yang berkaitan dengan kesiswaan.
- d. Merencanakan bidang kepegawaian yang berkaitan dengan penerimaan guru bantu maupun pengadaan program untuk meningkatkan kompetensi guru dan karyawan.
- e. Dalam bidang administrasi, kepala sekolah bertugas antara lain mengatur pemberian dan penambahan gaji.
- f. Merencanakan bidang sarana prasarana yang mencakup perbaikan dan pengadaan sarana prasarana sekolah.

---

<sup>39</sup> Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 52-55.

Menurut E. Mulyasa, dalam melaksanakan supervisi, kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian juga disebut sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar pendidik dan tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan serta lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya. Pengawasan dan pengendalian yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif seperti ini disebut sebagai supervisi klinis.<sup>40</sup>

Sebagai supervisor, kepala sekolah sebaiknya melakukan hal-hal berikut:

- a. Menyusun rencana dan kebijakan bersama
  - b. Melibatkan partisipasi seluruh guru dan staf sekolah
  - c. Membantu dan mendorong semua bawahan agar dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi
  - d. Memberikan contoh yang patut ditiru oleh bawahannya
  - e. Melakukan pengambilan keputusan atas dasar musyawarah mufakat
  - f. Memperhatikan program kerja yang sesuai dengan kecakapan bawahannya.
  - g. Meningkatkan kreativitas dan idealisme bawahan
  - h. Melakukan pembinaan personil dan kelompok kerja guru<sup>41</sup>
4. Fungsi Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Dalam lingkup sekolah, kepala sekolah menempati posisi sebagai isu sentral serta menduduki tingkat manajerial. Kepala sekolah memegang otoritas formal dan otoritas informal juga yang dapat dikembangkan.

Adapun fungsi supervisi kepala sekolah adalah untuk meningkatkan iklim organisasi sekolah dengan mengembangkan:

- a. Terbuka, interaksi murni
- b. Otonomi profesional guru
- c. Lingkungan mengajar yang tertib
- d. Standar capaian dan prestasi yang tinggi
- e. Kepemimpinan suportif dan partisipatif
- f. Membuat keputusan dan motivasi tinggi
- g. Pengawasan terhadap kolega
- h. Moral yang tinggi

---

<sup>40</sup> Sebagaimana dikutip A.A. Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Panduan Menuju PKKS*, 85.

<sup>41</sup> Rizal Panggabean dkk., *Manajemen Konflik Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT Pustaka Alvabet, 2015), 55.

- i. Keamanan
- j. Kepercayaan<sup>42</sup>

Kepala sekolah harus membangun iklim organisasi yaitu berperan sebagai administrator, supervisor dan memahami guru serta menghargai satu sama lain. Kepala sekolah merupakan satu-satunya individu yang paling penting dalam mengatur nada dan atmosfer sekolah. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat krusial untuk membangun iklim organisasi. Kepala sekolah harus memberikan contoh dan tidak meminta guru untuk melakukan apapun yang tidak pernah mereka lakukan. Mereka juga perlu untuk menerima perilaku guru dan supervisor dalam ranah pengembangan akademik dan kurikulum profesional ketika menghasilkan kesulitan-kesulitan administratif.<sup>43</sup>

#### D. Tinjauan Tentang Guru

##### 1. Pengertian Guru

Secara etimologis, di dalam Bahasa Inggris terdapat banyak kata yang serupa dengan guru, di antaranya *educator*, *teacher*, *instructor*, *tutor* dan lain sebagainya. Kesemuanya memiliki arti yang berdekatan dengan kata guru.<sup>44</sup>

Kata *teacher* diartikan sebagai seorang yang mengajar, *educator* diartikan dengan seorang yang memiliki tanggungjawab suatu pekerjaan untuk mendidik orang lain, *instructor* dimaknai sebagai seorang yang mengajar, sama dengan arti *teacher*, sedangkan *tutor* diartikan sebagai seorang guru yang memberikan pengajaran kepada siswa atau bisa pula disebut guru privat.<sup>45</sup>

Kemudian dalam Bahasa Arab istilah guru dapat ditemukan beberapa kata yang mendekati, yaitu *muaddib*, *mu'allim*, *ustadz* dan *mudarris*. Kata *mu'addib* artinya adalah *teacher* (guru) atau *educator in Koranic school* (guru dalam lembaga pendidikan) dan kata *mu'allim* itu dapat diartikan sebagai pemandu/pelatih (*trainer*), guru (*teacher*), dan pelatih (*instructor*).<sup>46</sup>

Secara terminologis, dalam beberapa aturan sebagaimana Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang

---

<sup>42</sup> Wayne K. Hoy and Patrick B Forsyth, *Effective Supervision: Theory into Practice*, 12-13.

<sup>43</sup> Wayne K. Hoy and Patrick B Forsyth, *Effective Supervision: Theory into Practice*, 12.

<sup>44</sup> Mohammad Ahyan Yusuf Sya'bani, *Profesi Keguruan: Menjadi Guru yang Religius dan Bermartabat* (Gresik: Caremedia Communication, 2018), 32-33.

<sup>45</sup> Mohammad Ahyan Yusuf Sya'bani, *Profesi Keguruan: Menjadi Guru yang Religius dan Bermartabat*, 33.

<sup>46</sup> Mohammad Ahyan Yusuf Sya'bani, *Profesi Keguruan: Menjadi Guru yang Religius dan Bermartabat*, 33.

Sisdiknas Bab 1 Ketentuan Umum Pasal 1 pada poin 6 disebutkan guru sama dengan pendidik yaitu tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya. Serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. UU RI No. 20 Tahun 2003 tersebut dengan jelas menyatakan bagi siapa pun itu yang menyelenggarakan praktik pendidikan maka ia berhak pula disebut sebagai guru di mana pun dan kapan pun.

Dalam pandangan Zakiah Daradjat, guru adalah pendidik profesional, oleh karena itu secara implisit guru telah merelakan dirinya membantu menerima dan memikul sebagai tanggung jawab pendidik yang juga kewajiban orang tua.<sup>47</sup> Karena sama-sama berkaitan dengan tanggung jawab, persoalan pendidikan harus dijalankan dengan penuh perhatian sebagaimana penjelasan Ahmad Tafsir, guru adalah orang yang langsung bertanggung jawab terhadap proses tumbuh kembang potensi peserta didik, baik potensi kognitif dan psikomotorik.<sup>48</sup>

Guru atau pendidik adalah suatu profesi yang membutuhkan dua pendekatan, pertama pendekatan formal dan pendekatan substansial. Dilihat dengan pendekatan formal, guru tidak lepas dari suatu profesinya yang identik dengan peraturan perundang-undangan tentang pendidik serta dalam ranah institusional maka guru lekat dengan lembaga pendidikan atau sekolah.<sup>49</sup>

Sedangkan melalui pendekatan substansial siapapun dapat disebut guru dengan syarat ia melakukan proses pendidikan atau pengajaran baik di lembaga pendidikan ataupun di luar institusi pendidikan formal.<sup>50</sup>

Dalam pandangan Abudin Nata terkait pendidikan Islam terdapat tiga syarat bagi profesi seorang pendidik:

- a. Harus benar-benar menguasai (ahli) bidang ilmu pengetahuan yang diajarkannya.
- b. Harus mampu mengajarkan ilmu yang telah dimilikinya kepada siswa atau peserta didiknya (*transfer of knowledge*).

---

<sup>47</sup> Darmadi, *Guru Abad 21: Perilaku dan Pesona Pribadi* (Tt: Guepedia, tt.), 23.

<sup>48</sup> Mohammad Ahyan Yusuf Sya'bani, *Profesi Keguruan: Menjadi Guru yang Religius dan Bermartabat*, 35.

<sup>49</sup> Mohammad Ahyan Yusuf Sya'bani, *Profesi Keguruan: Menjadi Guru yang Religius dan Bermartabat*, 32.

<sup>50</sup> Mohammad Ahyan Yusuf, *Profesi Keguruan: Menjadi Guru yang Religius dan Bermartabat*, 32.

- c. Harus berpegang teguh kepada kode etik profesi. Kode etik itu dimaksudkan agar memiliki akhlak yang mulia.<sup>51</sup>

Sementara Daod Joesoep berpendapat fungsi guru ada tiga, yaitu:

- a. Fungsi Profesional, berarti guru berfungsi menyampaikan ilmu, keterampilan, atau pengalaman yang dimilikinya dan dipelajarinya kepada peserta didik
  - b. Fungsi *civic mission*, berarti guru wajib menjadikan peserta didik menjadi warga negara yang baik, yaitu berjiwa patriotisme, mempunyai semangat kebangsaan nasional, dan disiplin atau taat terhadap semua peraturan perundang-undangan yang berlaku atas dasar pancasila dan UUD RI 1945.
  - c. Fungsi kemanusiaan, yaitu guru berfungsi untuk selalu berusaha mengembangkan atau membina segala potensi bakat (pembawaan) yang ada pada diri peserta didik serta membentuk wajah ilahi dalam dirinya.<sup>52</sup>
2. Pengertian Profesionalisme Guru

Profesionalisme dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional.<sup>53</sup> Dalam sebuah institusi pendidikan, profesionalisme orang-orang yang berada dalam lingkup instansi tersebut perlu diperhitungkan. Sebab tingkat profesionalisme baik pendidik maupun tenaga kependidikan dapat menjadi tolok ukur keberhasilan sebuah instansi pendidikan. Selain tingkat profesionalisme mereka, profesionalisme juga harus dimiliki oleh kepala sekolah selaku supervisor. Hal ini tidak lain bertujuan agar didapatkan *labelling* sebagai instansi yang maju dan berkualitas.

Konsep profesionalisme adalah mengenai persoalan sikap. Sikap yang mencerminkan suatu profesionalisme dikemukakan dalam lima hal yaitu, keterampilan tinggi, pemberian jasa yang berorientasi pada kepentingan umum, pengawasan yang ketat atas perilaku kerja dan suatu sistem balas jasa yang merupakan lambang prestasi kerja.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> Mohammad Ahyan Yusuf Sya'bani, *Profesi Keguruan: Menjadi Guru yang Religius dan Bermartabat*, 36-37.

<sup>52</sup> Mohammad Ahyan Yusuf Sya'bani, *Profesi Keguruan: Menjadi Guru yang Religius dan Bermartabat*, 44.

<sup>53</sup> KBBI Offline Versi 1.1.

<sup>54</sup> Mohammad Ahyan Yusuf, *Profesi Keguruan: Menjadi Guru yang Religius dan Bermartabat*, 22.

Dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 pasal 39 tentang Pendidik dan Tenaga Kependidikan termaktub bahwa Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Lebih jauh guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran siswa. Profesionalitas guru ditandai dengan keahliannya dalam bidang pendidikan.

### 3. Indikator Profesionalisme Pendidik

Guru profesional dituntut untuk memiliki tiga kemampuan. *Pertama*, kemampuan kognitif, berarti guru harus menguasai materi, metode, media dan mampu merencanakan dan mengembangkan kegiatan pembelajarannya. *Kedua*, kemampuan afektif, berarti guru memiliki akhlak yang luhur sehingga mampu menjadi model yang diteladani oleh siswanya. *Ketiga*, psikomotorik, berarti guru dituntut memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam mengimplementasikan ilmu yang dimiliki dalam kehidupan sehari-hari.

Selain memiliki ketiga kemampuan tersebut, guru profesional juga perlu melakukan pembelajaran di kelas secara efektif. Berikut merupakan indikator guru profesional menurut Gary A. Davis dan Margaret A. Thomas:

- a. Memiliki kemampuan terkait dengan iklim belajar kelas, dengan indikator:
  - 1) Memiliki keterampilan personal, khususnya kemampuan menunjukkan empati, apresiasi dan ketulusan kepada siswa.
  - 2) Memiliki hubungan baik dengan siswa
  - 3) Mampu menerima, mengakui dan memerhatikan siswa secara tulus
  - 4) Menunjukkan minat dan antusiasme yang tinggi dalam mengajar
  - 5) Mampu melibatkan siswa dalam mengorganisasikan dan merencanakan kegiatan pembelajaran<sup>55</sup>
- b. Kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen pembelajaran

---

<sup>55</sup> Muhammad Anwar, *Menjadi Guru Profesional* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 6.

- 1) Memiliki kemampuan untuk menghadapi dan menangani siswa yang tidak memiliki perhatian dan memberikan transisi substansi bahan ajar dalam proses pembelajaran
- 2) Mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda untuk semua siswa<sup>56</sup>
- c. Memiliki kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik (*feedback*) dan penguatan (*reinforcement*) yang meliputi:
  - 1) Mampu memberikan respons yang bersifat membantu terhadap siswa yang lamban belajar
  - 2) Mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban siswa yang kurang memuaskan
  - 3) Mampu memberikan bantuan profesional kepada siswa jika diperlukan<sup>57</sup>
- d. Memiliki kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri, yaitu:
  - 1) Mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif
  - 2) Mampu memperluas dan menambah pengetahuan mengenai metode-metode pengajaran
  - 3) Mampu memanfaatkan perencanaan guru secara kelompok untuk mengembangkan metode pengajaran yang relevan<sup>58</sup>

Menurut Wardiman guru yang bermutu memiliki empat kriteria utama, yakni:

- a. Kemampuan profesional meliputi kecerdasan, sikap dan prestasi kerja
- b. Upaya profesional yaitu mentransformasikan kemampuan profesional yang dimiliki ke dalam tindakan mendidik dan mengajar secara nyata
- c. Waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional berarti intensitas waktu yang dicurahkan oleh guru yang difokuskan pada tugas-tugas profesinya
- d. Kesesuaian antara keahlian dan pekerjaan. Diantaranya dapat membelajarkan siswa secara tuntas, benar dan berhasil.

---

<sup>56</sup> Muhammad Anwar, *Menjadi Guru Profesional*, 6.

<sup>57</sup> Muhammad Anwar, *Menjadi Guru Profesional*, 7.

<sup>58</sup> Muhammad Anwar, *Menjadi Guru Profesional*, 7.

Maka guru harus menguasai disiplin ilmu pengetahuan maupun metodologi mengajar.<sup>59</sup>

Menurut Suyanto, terdapat empat prasyarat agar seorang guru dapat dikatakan profesional:

- a. Kemampuan guru mengolah atau menyiasati kurikulum
- b. Kemampuan guru mengaitkan materi kurikulum dengan lingkungan
- c. Kemampuan guru memotivasi siswa untuk belajar sendiri
- d. Kemampuan guru untuk mengintegrasikan berbagai bidang studi atau mata pelajaran menjadi kesatuan konsep yang utuh.<sup>60</sup>

## E. Budaya Pesantren

### 1. Latar Belakang Pesantren

Salah satu tradisi transfer keilmuan di Indonesia adalah tradisi pengajaran Agama Islam seperti yang muncul di pesantren Jawa dan lembaga-lembaga serupa di luar Jawa serta Semenanjung Malaya. Alasan pokok munculnya pesantren ini adalah untuk mentransmisikan Islam tradisional sebagaimana yang terdapat dalam kitab-kitab klasik yang ditulis berabad-abad lalu. Kitab-kitab ini kemudian dikenal Indonesia sebagai *kitab kuning*.<sup>61</sup> Jumlah teks klasik yang diterima di pesantren sebagai ortodoks (*al-kutub al-mu'tabarah*) pada prinsipnya terbatas. Ilmu yang bersangkutan dianggap sebagai sesuatu yang sudah bulat dan tidak dapat ditambah, dengan kata lain hanya dapat diperjelas dan dirumuskan kembali. Meskipun pada akhirnya muncul karya-karya terbaru, namun konten dari kitab tersebut tidak berubah. Kekakuan tradisi ini sebenarnya telah banyak dikritik, baik oleh peneliti asing maupun oleh kaum reformis dan modernis.<sup>62</sup>

Pesantren (*pondok, surau, dayah* dan nama lain sesuai daerahnya) bukanlah satu-satunya lembaga pendidikan. Istilah pesantren di Indonesia lebih populer dengan sebutan Pondok Pesantren. Lain halnya dengan pesantren, *pondok* berasal dari kata bahasa Arab *funduq* yang berarti hotel, asrama, rumah dan tempat tinggal sederhana. Kata pesantren berasal dari kata santri

<sup>59</sup> Suyanto dan Asep Djihad, *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global* (Jakarta: Esensi Erlangga Group, 2013), 28.

<sup>60</sup> Suyanto dan Asep Djihad, *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global*, 27-28.

<sup>61</sup> Kitab kuning merupakan istilah yang digunakan sebagian masyarakat untuk menyebut kitab-kitab berbahasa Arab. Kitab-kitab tersebut sejak zaman dahulu digunakan sebagai materi pembelajaran para kiai dan santri di pondok pesantren.

<sup>62</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia* (Bandung: Mizan, 1995), 17.

yang diimbuhi awalan *pe* dan akhiran *an* yang berarti menunjukkan tempat, maka artinya yaitu tempat para santri. Terlepas dari hal tersebut istilah pesantren lebih mengarah pada suatu lembaga pendidikan dan pengembangan agama Islam di tanah air (khususnya Jawa) dimulai dan dibawa oleh Walisongo, maka model pesantren di Pulau Jawa berkembang bersamaan dengan zaman Walisongo.<sup>63</sup>

A. Halim dan kawan-kawan menyatakan pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan ilmu-ilmu keislaman, dipimpin oleh kiai sebagai pemangku/pemilik pondok pesantren dan dibantu oleh ustadz/guru yang mengajarkan ilmu-ilmu keislaman kepada santri melalui metode dan teknik yang khas.<sup>64</sup> Sementara menurut Mastuhu, pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.<sup>65</sup>

Sepintas konotasi pesantren dengan istilah “tradisional” mengesankan pesantren itu kolot, ketinggalan zaman dan tidak menerima perubahan. Akan tetapi maksud kata tradisional tersebut bermaksud untuk menggambarkan bahwa pesantren telah eksis sejak ratusan tahun (300-400 tahun) yang telah menjadi bagian mendalam dari sistem kehidupan sebagaimana besar masyarakat Indonesia dan telah mengalami perubahan dari masa ke masa.<sup>66</sup>

Setidaknya ada tiga fungsi pondok pesantren menurut Azyumardi Azra: (1) Sebagai transmisi dan transfer ilmu-ilmu islam, (2) Pemeliharaan tradisi Islam, dan (3) Reproduksi Ulama.<sup>67</sup>

Sedangkan ciri-ciri pesantren menurut Mukti Ali adalah sebagai berikut:<sup>68</sup>

- a. Hubungan santri dan kiai  
Timbulnya hubungan yang akrab antara santri dan kiai karena mereka tinggal dalam satu pondok.
- b. Tunduknya santri kepada kiai

---

<sup>63</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, 17. Lihat pula Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren* (Jakarta: Prenadamedia, 2018), 1.

<sup>64</sup> Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 2.

<sup>65</sup> Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 3.

<sup>66</sup> Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 3.

<sup>67</sup> Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 31-32.

<sup>68</sup> Kompri, *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*, 32.

Para santri menganggap bahwa menentang kiai selain dianggap kurang sopan juga bertentangan dengan ajaran agama.

- c. Hidup sederhana  
Santri di pesantren menerapkan hidup hemat dan sederhana dalam kehidupan sehari-hari.
- d. Semangat menolong diri sendiri  
Semangat menolong diri sendiri atau berlaku mandiri terlihat yaitu santri mencuci pakaian sendiri atau bahkan memasak sendiri.
- e. Pesaudaraan  
Jiwa tolong menolong dan suasana persaudaraan sangat kental mewarnai pergaulan di pesantren.
- f. Disiplin  
Disiplin sangat ditekankan dalam kehidupan pondok pesantren
- g. Berani menderita  
Berani menderita untuk mencapai suatu tujuan merupakan salah satu yang pendidikan yang diperoleh di pesantren.

Lebih jauh lagi, tugas pesantren menjadi lebih berat ketika harus berhadapan dengan realitas objektif. Di satu sisi ia harus menjadi corong pergerakan moral, akan tetapi di sisi lain ia harus menjadi katalisator bagi pertumbuhan ekonomi dan pergerakan politik masyarakat. Pesantren memiliki tanggungjawab dalam rangka membenahi sosial-budaya Indonesia yang hancur akibat ombak modernisasi, globalisasi, kapitalisme serta arus perubahan sosial yang tidak dapat dibendung. Hal ini sesuai dengan slogan pesantren *Al-muḥāfazatu ‘alā qadīm al-ṣāliḥ, wa al-akhzu bi al-jadīd al-aṣlah*, yang artinya menjaga paradigma lama yang baik dan mengambil paradigma baru yang lebih baik.

Pesantren di Indonesia menjadi karakteristik tersendiri. Hal ini nampak dari pesantren yang berakar kuat di Indonesia, akan tetapi ia berorientasi internasional dengan Makkah sebagai pusat orientasinya, bukan Indonesia. Bukti yang mendukung pernyataan tersebut adalah banyak para ulama Indonesia yang dulunya menimba ilmu di Makkah, Madinah, dan pusat-pusat pengajaran Islam di Timur Tengah. Di samping itu, mereka juga banyak menghasilkan karya berupa *kitab kuning* yang ditulis dan diterbitkan di daerah tersebut, bukan di Indonesia. Sebagian besar yang mendominasi kajian kitab di pesantren juga menggunakan

kitab karya para ulama Timur Tengah, sangat sedikit yang menggunakan kitab karya ulama Indonesia.<sup>69</sup>

## 2. Tradisi dan Budaya Pesantren

Unsur-unsur kunci Islam tradisional adalah lembaga pesantren, peranan dan kepribadian kiai (*ajengan, tuan guru* dan sebagainya tergantung daerah) adalah hal yang sangat menentukan dan karismatik. Sikap hormat, takzim dan kepatuhan mutlak kepada kiai adalah salah satu nilai pertama yang ditanamkan dalam diri setiap santri. Kepatuhan tersebut diperluas sehingga mencakup penghormatan kepada para ulama sebelumnya yaitu ulama yang mengarang kitab-kitab yang dipelajarinya. Kepatuhan demikian, bagi pengamat luar lebih penting daripada penguasaan ilmu. Akan tetapi dalam perspektif kiai, hal tersebut merupakan bagian integral dari ilmu yang akan dikuasai. Sebagai contoh adalah KH. Hasyim Asy'ari pendiri organisasi NU dikenal sangat mengagumi kitab *Tafsir Al-Manār* karya Muhammad 'Abduh. Akan tetapi ia tidak suka santrinya mempelajari kitab tersebut. Hal itu bukan disebabkan rasionalisme 'Abduh, tetapi karena ejekan yang ditujukan oleh 'Abduh terhadap para ulama tradisional dengan tradisi keilmuan yang dimiliki.<sup>70</sup>

Martin Van Bruinessen menyatakan kandungan intelektual Islam tradisional berkisar pada paham akidah Asy'ari (khususnya melalui karya-karya Al-Sanusi), mazhab fiqih Syafi'i (dengan sedikit menerima mazhab lain) dan ajaran-ajaran akhlak tasawuf al-Ghazali dan pengarang kitab lain. Sebagian besar kitab yang dipelajari di pesantren berisi seputar tiga kategori keilmuan yang disebutkan di atas atau pada "ilmu alat" yang berupa gramatika Arab tradisional (*nahw*). Dalam hal terakhir, kaum tradisional cenderung lebih memilih metode *nahw* yang tidak efisien daripada pendekatan-pendekatan yang lebih modern.<sup>71</sup>

Tradisi pesantren bernapaskan sufistik dan ubudiyah. Ibadah fardu dilengkapi dengan salat-salat sunnah dan zikir, wirid atau ratib. Banyak kiai yang berafiliasi dengan tarekat dan mengajarkan kepadanya ibadah dan amalan sufistik yang khas. Nabi dan *ahl al-bait* sangat dimuliakan dan menjadi objek sejumlah salawat. Bahkan orang yang bejat dari keturunannya

<sup>69</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, 21-22.

<sup>70</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, 19.

<sup>71</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, 19.

masih dihormati. Para wali sangat dimuliakan dan pertolongannya (*waṣilah*) sering diminta. Mengunjungi makam wali dan sejumlah kiai merupakan bagian penting dari agenda tahunan. Hampir semua pesantren Jawa memiliki perayaan tahunan (*khaul, haul*) untuk memperingati hari wafat kiai pendirinya.<sup>72</sup>

Berkeanaan dengan konsep mata rantai yang bersambung kepada Nabi dianggap sebagai keotentikan tradisi di kalangan pesantren tradisional Indonesia. Para *sayyid* Hadhramaut yang telah memiliki pengaruh besar terhadap pembentukan Islam tradisional Indonesia merupakan penjelmaan fisik dari mata rantai tersebut. Titisan darah Nabi dianggap terdapat dalam dirinya, yang menyebabkan derajatnya lebih tinggi dari orang lain. Gagasan pewarisan karisma dalam bentuk yang hampir sama juga terlihat pada kebanggaan sejumlah kiai atas silsilah keturunan yang mereka klaim runut sampai walisanga atau raja Jawa zaman dahulu. Kaum modernis tentu saja menolak doktrin bahwa garis keturunan dapat menjamin derajat ketinggian spiritual seseorang.<sup>73</sup>

Pesantren adalah sebuah kehidupan unik, sebagaimana dapat disimpulkan dari gambaran lahiriahnya. Pesantren merupakan sebuah kompleks dengan lokasi yang umumnya terpisah dari kehidupan sekitarnya. Dalam kompleks tersebut berdiri rumah kediaman pengasuh atau *kiai* di daerah Jawa, *ajengan* dalam di daerah Sunda serta *nun* atau *bendara* (disingkat *ra*) di daerah Madura. Selain itu terdapat asrama tempat tinggal para santri. Tidak ada pola tertentu yang diikuti dalam pembinaan fisik sebuah pesantren, sehingga penamabahan sarana dan prasarana di lingkungan pesantren cenderung mengambil bentuk improvisasi sekenanya belaka meskipun belakangan ini hal tersebut mulai dilakukan usaha untuk menciptakan lingkungan fisik yang lebih baik.<sup>74</sup>

Dalam lingkungan fisik yang demikian, diciptakan semacam cara kehidupan yang memiliki sifat dan ciri tersendiri, dimulai dengan jadwal kegiatan yang menyimpang dari pengertian rutin kegiatan masyarakat pada umumnya. Semisal rutinitas memncuci pakaian atau menanak nasi yang dilakukan pada malam buta. Dimensi waktu yang unik ini tercipta karena

---

<sup>72</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, 20.

<sup>73</sup> Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, 20-21.

<sup>74</sup> Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2001), 3.

kegiatan pokok pondok pesantren adalah pemberian pengajian kitab kuning pada setiap selesai waktu sholat rawatib, maka semua kegiatan lain harus tunduk dan disesuaikan dengan pembagian waktu pengajian.

Hal unik lain yaitu dari corak struktur pengajaran yang diberikan di pondok pesantren. Berkenaan dengan istematika pengajaran, seringkali jenjang pelajaran diulang-ulang dari tingkat ke tingkat. Batas waktu belajar yang harus ditempuh dan oleh santri tidak ditentukan oleh pihak pondok pesantren, sebab ukuran yang digunakan dalam sistem pengajaran pesantren adalah terkait seberapa banyak ilmu yang sudah diperoleh dari kiai.

Selain kurikulum pesantren yang unik, aspek keunikan lain ditemukan dalam metode pengajaran. Pelajaran diberikan dalam bentuk seperti kuliah terbuka, yaitu kiai membaca, menerjemahkan, dan menerangkan persoalan-persoalan yang dijumpai dalam teks yang dipelajari. Setelah pengajaran selesai, para santri memanfaatkan waktu dengan mengadakan musyawarah, *takrar* dan sebagainya. Tujuan pokok pengajaran yang dilakukan oleh kiai bersifat aplikatif. Dalam artian, segala bentuk ibadah dan hal yang melingkupi harus diaplikasikan oleh santri dalam kehidupan sehari-hari, tidak hanya mengaji kitab saja. Nila-nilai yang tercipta dalam kehidupan sehari-hari ini kemudian dikenal dengan “cara kehidupan santri” yang oleh Clifford Geertz dalam bukunya *The Religion of Jawa* mencoba mengkontraskan dengan “kehidupan kaum abangan” di Indonesia.<sup>75</sup>

Selain yang telah dikemukakan di atas, keunikan lain dari dunia pesantren adalah susunan demokratis yang dimiliki. Murid atau santri dari semua lingkungan masyarakat mendapatkan perlakuan yang sama. Misalnya mereka bekerja di sawah untuk menuai padi, menolong orang berdoa di kuburan, terutama pada bulan puasa bisa menjadi ikatan persaudaraan yang sangat erat. Sementara sekolah formal menimbulkan diferensiasi yang tajam dalam masyarakat.<sup>76</sup>

Seorang kiai dengan para pembantunya meupakan hierarki kekuasaan satu-satunya yang secara eksplisit diakui dalam lingkungan pesantren dan memiliki perwatakan bersifat absolut. Hierarki intern ini sama sekali tidak memberikan tempat bagi kekuasaan dari luar dalam aspek-aspeknya yang paling sederhana

---

<sup>75</sup> Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*, 7.

<sup>76</sup> Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern* (Jakarta: LP3ES, 1991), 213.

pun. Kekuasaan seorang kiai yang besar atas diri santrinya membuat santri untuk senantiasa terikat dengan kiainya, minimal sebagai sumber inspirasi dan penunjang moral bagi kehidupan pribadinya.

Dari uraian di atas, dengan tradisi dan budaya yang unik yang telah dibangun dalam pondok pesantren, seperti penyematian predikat subkultural dalam dunia pesantren sangat layak. Sebab kehidupan pesantren paling tidak secara sosiologis sudah memenuhi beberapa subkultur minimal, yaitu cara hidup yang dianut, cara pandang dan tata nilai yang diikuti serta hierarki kekuasaan intern yang ditaati sepenuhnya.

Sistem yang digunakan pesantren sebagai proyeksi pilihan ideal bagi pola kehidupan umum yang dilanda krisis di masyarakat sekitarnya akhirnya menumbuhkan pesantren sebagai unit budaya yang berdiri terpisah dari dan pada waktu yang bersamaan menjadi bagian dari kehidupan masyarakat. Peranan ganda inilah yang kemudian menjadikan ciri utama pesantren sebagai sebuah subkultural. Salah satu aspek terpenting dalam pesantren adalah unsur peniruan terhadap nilai-nilai yang dilakukan oleh para sahabat Nabi serta ulama salaf ke dalam praktik kehidupan pesantren.

Salah satu prasyarat utama bagi terciptanya pola kehidupan yang memiliki unsur peniruan dan pengekanan yang demikian intensif adalah keharusan bagi pengasuh pesantren untuk memiliki kehidupan pribadi yang sangat kuat, terutama dalam ihwal ketekunan dan penguasaan diri. Pimpinan dengan perwatakan demikian pada dirinya sendiri mengandung sikap curiga kepada pihak luar dalam urusan pesantrennya. Sikap seperti ini menumbuhkan dua ciri subkultural sekaligus, yaitu sifat tertutup dan solidaritas yang tinggi antara sesama pesantren.

Dengan adanya peniruan yang terbangun dalam pesantren menjadikan sang kiai sebagai pola cita ideal di mata para santri. Akan tetapi, kharisma yang demikian ini justru menjadi kelemahan pesantren dalam kelangsungan hidupnya. Sebab kesetiaan yang bersifat pribadi sukar diterjemahkan menjadi kesetiaan terhadap lembaga. Ini dibuktikan dengan banyaknya pesantren yang mengalami kemunduran, bahkan kehancuran setelah wafatnya pendiri pesantren tersebut.

Kiai memiliki kedudukan pula sebagai pembimbing para santri dalam segala hal. Fungsi ini menghasilkan kiai sebagai peneliti, penyaring dan akhirnya menjadi asimilator aspek-aspek kebudayaan dari luar yang masuk ke dalam pesantren. Karena para santri nanti mengembangkan aspek-aspek kebudayaan yang

telah memperoleh *imprimatur* sang kiai di masyarakat mereka sendiri, dengan sendirinya peranan kiai sebagai agen budaya juga tidak dapat dianggap kecil.<sup>77</sup>

Dari berbagai peran dan kharisma yang melekat pada diri seorang kiai, pada akhirnya tidak akan terlepas dari budaya *pakewuh*<sup>78</sup> terhadap kiai. Antara kepemimpinan pesantren dan *pakewuh* terhadap kiai menjadi suatu bagian integral yang tidak dapat dipisahkan, sebab di dalamnya terkandung status dan peran yang dimainkan oleh seseorang dengan predikat yang disandangnya dalam masyarakat.<sup>79</sup>

Menurut Max Weber, terdapat tiga bentuk kepemimpinan seorang figur yaitu kepemimpinan karismatik, kepemimpinan legal serta kepemimpinan tradisional. Berdasarkan penjelasan Max Weber, ketiga bentuk kepemimpinan tersebut melekat erat dalam budaya *pakewuh* terhadap kiai di pesantren. Budaya ini tumbuh subur dengan diikuti faktor-faktor internal dan eksternal yang berkembang. Pada perkembangannya, budaya *pakewuh* pada kiai menjadi model khas yang akan ditemukan di daerah-daerah tradisional dengan pesantren menjadi bagian penting dari lapisan sosial masyarakat tersebut.<sup>80</sup>

### 3. Struktur Sosial Pesantren

Proses Islamisasi di Jawa menghasilkan terbentuknya varian sosi-kultural masyarakat Islam di Jawa yang disebut santri dan berbeda dari tradisi sosi-kultural lainnya, yaitu abangan dan priyayi. Tradisi sosi-kultural santri ditandai dengan wujud perilaku ketaatan para pendukungnya dalam menjalankan ibadah Agama Islam yang sesuai dengan ajaran syariat Agama, sementara tradisi Abangan, ditandai dengan orientasi kehidupan sosi-kultural yang berakar pada tradisi mistisme pra-Hindu dan priyayi lebih ditandai dengan orientasi kehidupan yang berakar pada tradisi aristokrasi Hindu-Jawa.<sup>81</sup>

Lebih jauh klasifikasi yang diungkapkan oleh Geertz di atas disandarkan pada asumsi bahwa pandangan dunia Jawa

<sup>77</sup> Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, 18.

<sup>78</sup> Kata *pakewuh* merupakan Bahasa Jawa yang berarti perasaan sungkan terhadap seseorang. Rasa sungkan atau dalam KBBI disebut rasa tidak enak hati terhadap orang lain.

<sup>79</sup> M Baiqun Isbahi dan Novy Setia Yunas, "Budaya 'Pakewuh' Santri pada Kyai: Relevansi Budaya Pendidikan Pesantren Terhadap Tantangan Dunia Islam Era Globalisasi", *Jurnal Millati*, Vol. 3 No.1, 2018, 117.

<sup>80</sup> M Baiqun Isbahi dan Novy Setia Yunas, "Budaya 'Pakewuh' Santri pada Kyai", *Jurnal Millati*, Vol. 3 No.1, 2018, 119.

<sup>81</sup> Clifford Geertz, *The Religion of Java* (Chicago & London: University of Chicago Press, 1976), 121-226.

adalah agama Jawa yang dihadapkan pada sistem stratifikasi sosial di Jawa. Ketiga varian keberagaman masyarakat Jawa dipengaruhi oleh tiga inti struktur sosial, yaitu desa, pasar dan birokrasi pemerintah.<sup>82</sup>

Santri yang merupakan salah satu dari substruktural sosial masyarakat Jawa diasumsikan Clifford Geertz sebagai golongan yang berusaha mengamalkan Islam sesuai dengan ajaran yang pertama kali datang kepada mereka. Tradisi keagamaan kalangan santri tidak terbatas pada pelaksanaan yang cermat dan teratur atas pokok peribadatan Islam, tetapi juga suatu keseluruhan yang kompleks dari organisasi sosial, kedermawanan dan politik Islam. Secara geografis, golongan snatri biasanya berada dalam wilayah di sekitar pesisir pulau Jawa yang dibawa oleh pedagang Timur Tengah. Pemahaman mereka terhadap Islam cukup mendalam bahkan dalam pengamalan syariat Islam lebih bersifat natural. Hal tersebut yang menyebabkan banyak bermunculan pesantren di sepanjang pantura Jawa.<sup>83</sup>

Dalam lingkup internal pesantren, terdapat sebuah struktur sosial yang boleh jadi berbeda dengan struktur sosial yang ada di masyarakat pada umumnya. Struktur sosial tersebut mengkategorikan orang-orang yang terlibat dalam pesantren menjadi dua jenis, yaitu Kiai dan Santri. Dalam instansi pendidikan formal, Kiai dapat disebut sebagai guru dan Santri sebagai murid. Interaksi yang terjalin antara dua personal di atas, secara kontras menunjukkan adanya perbedaan yang mencolok, khususnya pada pesantren tradisional atau *salaf*. Interaksi sosial yang dilakukan Kiai terhadap santri yang terbentuk lebih cenderung ke arah stratifikasi sosial yang bersifat vertikal ke bawah. Hal tersebut tentu saja menjadikan adanya batasan yang cukup kaku apabila ingin melakukan interaksi vertikal ke atas. Struktur sosial semacam ini dapat dikatakan hampir sama dengan sistem dinasti.

Dalam pemaparan yang lebih luas terkait struktur kepengurusan di pesantren, tampak bahwa kiai menempati posisi puncak piramida atau posisi elite di pesantren. Kiai memiliki kekuasaan dan kewenangan (*power and authority*) mutlak serta peranan-peranan yang bersifat determinan dalam segala hal, termasuk dalam penyebaran berbagai pengetahuan agama. Hal ini menjadi wajar sebab santri dan masyarakat awam secara teologis acapkali memosisikan kiai sebagai seseorang yang memiliki

---

<sup>82</sup> Clifford Geertz, *The Religion of Java*, 123-124.

<sup>83</sup> Clifford Geertz, *The Religion of Java*, 165-301.

kelebihan spiritual. Sementara secara sosiologis, kiai adalah pemilik, pengasuh, pengajar/guru, pengelola, penggerak, dan pengontrol para santri. Dilihat dari aspek historis, kiai juga diposisikan sebagai perintis tunggal pendirian pesantren sekaligus mengembangkannya. Maka tidak heran apabila kiai memiliki kharisma dan pengaruh yang sangat besar dan kuat di hadapan santrinya. Relasi yang terjalin antara kiai dan para santri berdasarkan pola *patron-client*, sehingga semakin melanggengkan posisi kiai di puncak piramida struktur kehidupan pesantren.<sup>84</sup>

Sukanto secara lugas mendeskripsikan terjadinya pergeseran pola kepemimpinan yang cenderung kharismatik menuju kepemimpinan kolektif. Dalam kepemimpinan kharismatik, estafet kepemimpinan cenderung turun menurun layaknya kepemimpinan monarki dalam kerajaan. Di samping itu, dalam pola kepemimpinan kharismatik kiai mendelegasikan kekuasaan dan kewenangan hanya pada dirinya sendiri, sehingga tidak ada celah bagi orang lain—termasuk saudara bukan sekandung—untuk memnduduki posisi puncak di pesantren. Berbeda dengan kepemimpinan kolektif yang berlawanan dengan pola di atas, pola kolektif lebih mengarah pada disebarkannya wewenang dan kekuasaan kepada beberapa orang figur keluarga kiai berdasarkan spesifikasi bidang-bidang tertentu. Kepemimpinan kolektif nampak lebih luwes dan demokratis dibandingkan kepemimpinan kharismatik. Meskipun terlihat berbeda, namun ternyata keduanya masih sama-sama memperlihatkan watak otoriter-paternalistik.<sup>85</sup>

Corak paternalistik dalam lingkup pesantren merupakan sejenis keistimewaan yang berbentuk kedermawanan yang diterima secara kultural dan kebaikan yang disumbangkan oleh patron terhadap klien. Figuritas kiai dengan corak paternalistik didukung pula oleh fakta bahwa dirinya telah mengorbankan bukan hanya ilmunya, melainkan tanah pekarangan dan berbagai materi lainnya demi berdirinya pesantren.

Pasang surutnya pola kepemimpinan pesantren selama ini penyebab utamanya adalah langgengnya watak karismatik dalam pesantren. Peralihan kepemimpinan bisa saja dilanjutkan oleh seseorang yang bukan berasal dari kalangan keluarga kiai yang mendirikannya. Namun, usulan tersebut tidak hanya menyimpang

---

<sup>84</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2013), 68

<sup>85</sup> Abd. Halim Soebahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, 69.

dari tradisi yang ada selama ini, yaitu apabila seorang kiai meninggal, maka estafet kepemimpinan diwariskan kepada putranya, tetapi juga akan terkendala oleh faktor ketidakrelaan pihak keluarga untuk menyerahkan begitu saja tonggak kepemimpinan terhadap orang lain. Oleh sebab itu, alangkah baiknya kiai sudah menerapkan pola kepemimpinan kolektif sebelum kiai sepuh meninggal. Hal tersebut bertujuan agar eksistensi pesantren semakin melejit dengan berbagai tantangan ilmu pengetahuan, teknologi dan inovasi di berbagai bidang. Sehingga nampak relevan apabila melibatkan pihak keluarga untuk mengembangkan pesantren.

Kehormatan terhadap kiai, tidak hanya berlaku di internal pesantren saja, akan tetapi mencakup di sebagian besar lini kehidupan masyarakat. Antusiasme dan apresiasi masyarakat yang begitu besar dapat dilihat dari sering dilibatkannya kiai dalam segala bentuk acara yang diselenggarakan oleh masyarakat, baik pernikahan, ketidak ada kematian dan sebagainya. Dengan demikian, hubungan ketaatan yang terjalin antara santri dan dalam ranah yang lebih luas dengan masyarakat terhadap kiai nyaris tanpa batas (*borderless*).

#### **F. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Sebuah penelitian tidak akan terlepas dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Fungsi dari ulasan terkait penelitian terdahulu adalah supaya diketahui kelebihan, kekurangan serta aspek lain yang belum dapat diungkap melalui penelitian. Maka pada penelitian ini peneliti akan merujuk pada beberapa penelitian terdahulu dengan tujuan untuk mengetahui posisi dan letak perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

*Pertama*, Tesis karya Rohimah yang berjudul Pelaksanaan Supervisi Klinis di Sekolah Upaya Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Sekolah Dasar Kecamatan Jaten Kabupaten Karanganyar. Dalam tugas akhir tersebut, Rohimah menggunakan metode kualitatif serta memfokuskan penelitian pada kinerja guru PAI SD Kecamatan Jaten. Dalam penelitian yang dilakukan, Rohimah menemukan bahwa pelaksanaan supervisi klinis di Sekolah Dasar dapat membantu meningkatkan kinerja guru PAI. Akan tetapi di sisi lain juga ditemukan banyak hambatan, khususnya dalam proses belajar mengajar dan administrasi akademik.<sup>86</sup> Hal yang membedakan penelitian yang dilakukan dengan Rohimah adalah pada jenis

---

<sup>86</sup> Rohimah, "Pelaksanaan Supervisi Klinis Di Sekolah Upaya Peningkatan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Sekolah Dasar Kecamatan Jaten Kabupaten Karanganyar", *Tesis*, IAIN Surakarta, Surakarta, 2014.

penelitian dan objek penelitian. Objek penelitian Rohimah terfokus pada supervisi klinis sebagai upaya peningkatan kinerja guru PAI SD, sementara penelitian ini fokus terhadap supervisi klinis kepala sekolah terhadap beberapa kompetensi guru berikut penanganannya.

*Kedua*, hasil riset Luh Amani dkk yang berjudul Implementasi Supervisi Klinis dalam rangka Meningkatkan Kemampuan Guru Mengelola Proses Pembelajaran Pada Guru SD Se-Gugus VII Kecamatan Sawan. Dalam penelitian tersebut, peneliti menggunakan metode kualitatif dan mengimplementasikan tahapan supervisi bersiklus yang difokuskan pada kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran. Subjek penelitian tersebut terdiri dari 21 guru. Simpulan penelitian yang dilakukan adalah implementasi supervisi klinis mampu meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran.<sup>87</sup> Perbedaan antara penelitian Luh Amani dengan penelitian ini yaitu pada jenis penelitian dan objek penelitian. Luh Amani menggunakan jenis penelitian studi kasus, sementara dalam penelitian ini tidak dilatarbelakangi oleh kasus tertentu. Adapun dari aspek objek penelitian, Luh Amani fokus terhadap peningkatan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran, sedangkan penelitian ini lebih bersifat natural untuk mendeskripsikan proses dan hasil supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen. Hal lain yang membedakan yaitu dari segi subjek penelitian. Jika populasi subjek pada penelitian Luh Amani hanya terdiri 21 orang, maka penelitian ini memiliki populasi yang lebih besar.

*Ketiga*, tugas akhir Mujaedi dengan judul Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Supervisi Klinis: Studi Situs SMP Negeri 1 Pedan Klaten. Dalam risetnya, Mujaedi menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologis dan melaksanakan riset di SMP Negeri 1 Pedan Klaten. Hasil dari penelitian tersebut adalah penerapan tiga tahapan supervisi klinis oleh kepala sekolah (perencanaan, observasi dan umpan balik) memiliki dampak positif terhadap kemampuan dan penguasaan guru dalam proses pembelajaran.<sup>88</sup> Dalam penelitian yang dilakukan terdapat aspek kesamaan, yaitu pendekatan penelitian. dalam penelitian Mujaedi digunakan pendekatan fenomenologis, begitu juga pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini. Perbedaan penelitian Mujaedi dengan penelitian ini adalah dari responden penelitian yakni para guru yang jumlahnya terbatas. Jika ditinjau dari lokasi penelitian, budaya

---

<sup>87</sup> Luh Amani (dkk), "Implementasi Supervisi Klinis dalam rangka Meningkatkan Kemampuan Guru Mengelola Proses Pembelajaran Pada Guru SD Se-Gugus VII Kecamatan Sawan", *Tesis*, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, 2013.

<sup>88</sup> Mujaedi, "Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Supervisi Klinis: Studi Situs SMP Negeri 1 Pedan Klaten", *Tesis*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2011.

pesantren juga tidak ditemukan dalam penelitian Mujaedi. Sehingga perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian Mujaedi nampak jelas.

*Keempat*, Tesis karya Dani Hermawan dengan judul *Effective Supervision from Teacher's Perspectives of Madrasah Aliyah Negeri (MAN) in Kudus*. Penelitian yang dilakukan untuk melihat fenomena pengawasan efektif dari perspektif guru dan untuk mengetahui apakah pelaksanaan supervisi yang dilakukan mampu berjalan efektif atau tidak yang memfokuskan penelitian pada MAN di Kudus. Penelitian ini menggunakan *mix method*, yaitu kuantitatif dan kualitatif. Adapun penemuan penelitian yang diperoleh yaitu: (1) Proses pengawasan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kudus berjalan efektif, (2) Perspektif guru terkait proses pengawasan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kudus bernilai positif, (3) Model Pengawasan yang efektif berjalan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kudus berdasarkan perspektif guru yaitu Supervisi Klinis dan Administrasi Monitoring.<sup>89</sup> Penelitian Dani Hermawan fokus terhadap supervisi dalam perspektif para guru, sedangkan dalam penelitian ini fokus terhadap dua perspektif, yakni kepala sekolah selaku supervisor dan para guru selaku supervisee. Sehingga diharapkan hasil penelitian dapat lebih objektif.

*Kelima*, tesis karya Sutrisno Handoko yang berjudul *Efektivitas Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di Madrasah Aliyah Se Eks Kawedanan Tayu: Studi Kasus di Madrasah Aliyah Raudlatu Syubban Sekarjalak Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati*. Penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologis. Temuan penelitian ini yaitu: (1) Kepala MA Raudlatu Syubban melakukan supervisi akademik dalam bentuk memberikan pengarahan kepada para guru, menegakkan kedisiplinan, memanfaatkan waktu luang untuk berdiskusi seputar problem pembelajaran yang dihadapi, (2) Guru MA Raudlatu Syubban belum sepenuhnya melaksanakan kompetensi akademik sesuai standar kualifikasi akademik, (3) Supervisi yang dilakukan oleh Kepala Madrasah Aliyah Raudlatu Syubban belum menunjukkan hasil signifikan dan belum efektif meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Supervisi Kepala Madrasah masih terlalu umum untuk digunakan sebagai upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Dani Hermawan, "Effective Supervision from Teacher's Perspectives of Madrasah Aliyah Negeri (MAN) in Kudus", *Tesis*, STAIN Kudus, Kudus, 2017.

<sup>90</sup> Sutrisno Handoko, "Efektivitas Supervisi Akademik Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di Madrasah Aliyah Se Eks Kawedanan Tayu:

Perbedaan yang menonjol yaitu dari objek penelitian. Pertama, Sutrisno memfokuskan penelitian pada supervisi akademik, sementara penelitian ini terfokus pada supervisi klinis. Hal ini tentu saja terdapat perbedaan, baik dari segi langkah maupun hasil. Kedua, Sutrisno membatasi penelitian pada peningkatan kompetensi pedagogik guru sebagai hasil dari supervisi akademik. Adapun cakupan penelitian ini lebih luas, yaitu kompetensi profesional dan sosial pula, selain kompetensi pedagogik. Hal ini bertujuan agar dapat diketahui beberapa problem yang dihadapi oleh paraguru serta korelasinya dengan kompetensi mereka.

*Keenam*, tugas akhir yang berjudul Peranan Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MTs Al-Hikmah Pasir, Mijen Demak Tahun Ajaran 2015/2016. Dalam penelitian tersebut, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Diantara hasil analisis data yang telah diperoleh yaitu: (1) Kepala sekolah telah mampu menyusun program supervisi akan tetapi pelaksanaannya belum maksimal. Karena tidak menjangkau semua guru yang menjadi target supervisi, (2) Kompetensi profesional guru ditemukan kekurangan, yaitu pada pemilihan metode pembelajaran dengan menggunakan metode ceramah yang kurang efektif.<sup>91</sup> Ahmad Faiz dalam penelitiannya membatasi penelitian pada ranah kompetensi profesional guru dan tidak menguraikan pendekatan klinis yang dilakukan kepala sekolah. Sedangkan dalam penelitian ini menjangkau lebih dalam terkait kompetensi pendidik yang lain serta beberapa persoalan dan solusi yang ditawarkan oleh kepala sekolah.

*Ketujuh*, tesis yang ditulis oleh Dewi Fatimah dengan judul Pelaksanaan Supervisi Klinis dengan Pendekatan Kolaboratif dan Pendekatan Keagamaan dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pendidikan Agama Islam di MA Roudlotul Muhtadi'in Balekambang Nalumsari Jepara Tahun Pelajaran 2015/2016. Dalam tugas akhir tersebut, Dewi Fatimah mengelaborasi tentang pelaksanaan supervisi klinis di MA Roudlotul Muhtadi'in yang menggunakan pendekatan kolaboratif dan keagamaan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepala madrasah telah melaksanakan fungsinya sebagai supervisor dengan dibantu oleh Tim Pengendali Mutu Pendidikan di MA Roudlotul Muhtadi'in, meskipun pada realitanya sebagian guru merasa tidak nyaman ketika disupervisi.

---

Studi Kasus di Madrasah Aliyah Raudlatul Syubban Sekarjalak Kecamatan Margoyoso Kabupaten Pati", *Tesis*, STAIN Kudus, Kudus, 2016.

<sup>91</sup> Ahmad Faiz, "Peranan Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MTs Al-Hikmah Pasir, Mijen Demak Tahun Ajaran 2015/2016", *Tesis*, STAIN Kudus, Kudus, 2015.

Adapun hal yang membedakan riset Dewi Fatimah dengan penelitian ini yaitu dari objek dan lokasi supervisi. Jika Dewi Fatimah memusatkan pada guru PAI di MA Roudlotul Muhtadi'in Nalumsari, maka dalam penelitian ini terfokus pada semua guru di MA Salafiyah Kajen. Sebab, permasalahan dalam pembelajaran tentu saja tidak hanya di alami oleh guru pengampu mata pelajaran PAI, akan tetapi dapat juga di alami oleh guru pengampu mata pelajaran lain. Di samping itu, permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh guru juga terdapat perbedaan. Hal lain yang menjadi pembeda yaitu fokus tujuan dari pelaksanaan supervisi pun berbeda. Dalam risetnya Dewi Fatimah menekankan pada peningkatan kompetensi profesional saja, akan tetapi dalam penelitian ini mencakup kompetensi pedagogik dan kompetensi sosial yang dimiliki guru.<sup>92</sup>

Dari beberapa penelitian yang dikemukakan di atas tidak ditemukan pembahasan yang secara khusus terkait supervisi klinis dalam latar budaya pesantren di MA Salafiyah Kajen. Dengan demikian, nampak jelas posisi penelitian ini dibanding penelitian yang lain.

#### **G. Kerangka Berpikir**

Hakikat supervisi yaitu proses pembimbingan dari pihak atasan kepada para guru dan personalia lembaga pendidikan yang secara langsung menangani kegiatan pendidikan untuk memperbaiki situasi pendidikan supaya peserta didik dapat belajar secara efektif diikuti dengan meningkatnya hasil belajar.<sup>93</sup>

Dalam penelitian ini, alur berpikir yang peneliti gunakan yaitu menggali informasi dan melakukan observasi terhadap penerapan supervisi klinis dalam latar budaya pesantren di MA Salafiyah Kajen, Margoyoso Pati. Penekanan pada aspek latar budaya pesantren ditujukan untuk menggambarkan lingkungan penelitian. Sebab budaya dan nilai-nilai organisasi yang muncul tidak dapat dipisahkan dari perilaku organisasi yang terbentuk. Selain itu, peneliti juga mengeksplorasi lebih lanjut terkait hal-hal yang melatarbelakangi pelaksanaan supervisi klinis, peran kepala sekolah selaku supervisor dalam menangani permasalahan yang dihadapi oleh pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah tersebut. Dari hasil penelitian diharapkan mampu untuk dijadikan bahan komparasi terkait dengan penerapan supervisi klinis di tingkat Madrasah Aliyah. Di samping itu,

---

<sup>92</sup> Dewi Fatimah, Pelaksanaan Supervisi Klinis dengan Pendekatan Kolaboratif dan Pendekatan Keagamaan dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Pendidikan Agama Islam di MA Roudlotul Muhtadi'in Balekambang Nalumsari Jepara Tahun Pelajaran 2015/2016. *Tesis* STAIN Kudus, Kudus, 2017.

<sup>93</sup> Erma Fatmawati, *Profil Pesantren Mahasiswa* (Yogyakarta: LKiS Pelangi Aksara, 2015), 282.

melalui penerapan supervisi klinis yang bersifat kontinu, bersiklus dan sistematis, maka akan memberikan sumbangsih besar terhadap peningkatan profesionalisme pendidik yang diindikasikan dengan peningkatan beberapa kompetensi, yaitu kompetensi profesional, kompetensi pedagogik dan kompetensi sosial.

Berdasarkan kerangka teoritis di atas, berikut penyajian kerangka berpikir dalam bentuk skema:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**

