

# Supervisi Klinis dalam Latar Budaya Pesantren di MA Salafiyah Kajen Margoyoso Pati

Nusaibah  
IAIN Kudus  
nusaibah@iainkudus.ac.id

## Abstrak

Supervisi klinis merupakan kegiatan krusial yang dilaksanakan oleh kepala sekolah selaku supervisor internal demi terwujudnya proses belajar mengajar yang ideal. Meninjau dari segi pelaksanaannya di Madrasah berbasis pesantren, kegiatan supervisi klinis menjadi realitas yang unik dan menarik. Hal ini lantaran masih melekatnya budaya pesantren yang secara tidak sadar terintegrasi dan termanifestasi dalam segala aktivitas supervisi yang dilakukan. Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk mengelaborasi terkait alur pelaksanaan, ragam kendala yang dihadapi serta capaian supervisi klinis dalam latar budaya pesantren di MA Salafiyah Kajen. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen meliputi pra observasi, observasi dan pasca observasi. Pendekatan dan teknik supervisi yang bersifat kondisional ditujukan untuk mengatasi kesulitan-kesulitan dalam pembelajaran yang seringkali dihadapi oleh guru baru, guru yang memiliki latar belakang pendidikan pesantren serta perguruan tinggi non-pendidikan. Dalam pelaksanaannya dijumpai kendala internal maupun eksternal yang muncul dari pihak supervisor dan supervisee meliputi kurangnya intensitas pelaksanaan supervisi klinis karena keterbatasan waktu dan tenaga supervisor, timbulnya rasa sungkan untuk menyampaikan kesulitan mengajar serta input siswa yang variatif. Adapun capaian supervisi klinis terlihat dari beberapa indikator positif yang nampak pasca pelaksanaan, antara lain supervisi klinis dapat membantu guru dalam perbaikan metode dan penampilan mengajar, memudahkan perencanaan dan realisasi program-program berkelanjutan, meningkatkan kualitas siswa dan lulusan (*output*) serta dapat membangun kepercayaan masyarakat terhadap MA Salafiyah.

***Kata Kunci: Supervisi Klinis, Budaya Pesantren, Madrasah***

## Abstract

*Clinical supervision is a crucial activity carried out by principal as an internal supervisor for ideal teaching-learning process. Reviewing at the implementation aspect at Madrasah based on pesantren, clinical supervision*

*activity sounds a unique and interesting reality. It is because of pesantren culture which is subconsciously integrated and manifested in any supervisory activities. This qualitative research was meant to elaborate on implementation, variety of obstacles and clinical supervision achievements in the pesantren cultural background at MA Salafiyah Kajen. The results of this research are clinical supervision activities in MA Salafiyah Kajen include pre-observation, observation and post observation. Then conditional variety of techniques and approaches used to solve some learning processes which ofentimes faced by new teachers, teachers with pesantren background and also teachers came from many colleges that do not specifically concern on educational study program. The internal and external obstacles in clinical supervision emerge from supervisor and supervisees that were lack of supervision intensity due to the time and energy constraints by the supervisor, the appearance of reluctance feeling to reveal some teaching's problems and also about varied students inputs. Meanwhile the achievements of clinical supervision seen by some positive indications that appeared such as clinical supervision can help teachers to improve their teaching methods and performances, simplifying for plan and realize sustainable programs, improvement of students quality and outputs and also people's trust toward MA Salafiyah could be awakened.*

**Keywords:** *Clinical Supervision, Pesantren Culture, Madrasah*

## **A. Pendahuluan**

Dewasa ini, pendekatan supervisi dalam lingkup pendidikan lebih mengarah pada pendekatan klinis yang menekankan pada harmonisasi hubungan antara supervisor dan guru. Hubungan yang terjalin bukan bersifat otoritatif dan diktatif, akan tetapi lebih bersifat membimbing. Sehingga para guru dapat terbuka terkait persoalan yang dihadapi serta supervisor dapat memberikan solusi atas masalah tersebut melalui beberapa tahapan.

Supervisi klinis secara lebih lanjut diuraikan sebagai sebuah

proses tatap muka (*face to face*) antara supervisor atau pengawas dengan guru yang membahas hal ihwal mengajar dan beragam hal yang berkaitan dengan mengajar. Objek supervisi klinis yaitu perbaikan pengajaran, bukan perbaikan karakteristik atau kepribadian guru. Maka supervisor diharap mampu mengajarkan beragam keterampilan bagi para pendidik atau guru. Secara lebih spesifik, sasaran supervisi klinis meliputi kesadaran dan kepercayaan diri (*self-awareness*) dalam mengajar serta beragam keterampilan dasar

(*basic skill*) yang dibutuhkan dalam mengajar.<sup>1</sup>

Dalam melaksanakan tugas yang lebih luas, kepala sekolah dituntut untuk melaksanakan tujuh fungsi, yaitu *Educator* (pendidik), *Manager* (manajer), *Administrator* (administrator), *Supervisor* (supervisor atau pengawas), *Leader* (pemimpin), *Innovator* (inovator) dan *Motivator* (motivator) atau masyhur dengan sebutan EMASLIM.<sup>2</sup>

Merujuk pada tujuh fungsi tersebut, salah satu fungsi kepala sekolah yaitu selaku supervisor. Dalam pelaksanaan supervisi khususnya supervisi klinis tentu saja tidak terlepas antara tiga komponen, yakni supervisor dalam hal ini kepala sekolah, supervisee yang terdiri dari para guru dan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Hubungan antara ketiga komponen tersebut begitu erat dan sangat menentukan keberhasilan kegiatan proses pembelajaran. Peranan kepala sekolah sangat diperhitungkan, sebab sebagai seorang supervisor, kepala sekolah harus mampu memberikan bimbingan, pengarahan dan melayani para guru apabila mereka mengalami

persoalan terkait penampilan mengajar di kelas.

Pondok pesantren atau sering disebut masyarakat sebagai pondok dan atau pesantren merupakan sebuah lembaga non-formal yang unik dengan ciri khas yang dimiliki. Keunikan tersebut nampak dari segi tampilan fisik yang identik dengan peci dan sarung. Selain itu keunikan yang lain adalah terkait pengajaran nilai-nilai ke-Islaman yang bersumber dari kitab-kitab karya ulama salaf secara lebih detail dan mendalam. Ciri khas lain yang menonjol adalah terbentuknya karakter yang mandiri, menjunjung tinggi etika, memiliki jiwa sosial, dan disiplin. Tentu saja hal tersebut menjadi hal yang berbeda dari lembaga pendidikan lain yang secara umum hanya terfokus pada pengajaran materi pelajaran saja.

MA Salafiyah Kajen merupakan salah satu dari beberapa Madrasah Aliyah dengan akreditasi A yang memiliki populasi siswa yang besar se-Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati dengan basis Pondok Pesantren. Sebelum dikenal masyarakat luas sebagai lembaga pendidikan formal, Salafiyah dahulu terkenal sebagai lembaga pendidikan non-formal berupa pondok pesantren salaf di bawah naungan yayasan. Maka bukan hal yang mustahil jika

---

<sup>1</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016), 80.

<sup>2</sup> Barna Subarna, *Pendidikan Gratis Sekolah Menengah Pertama: Antara Harapan dan Kenyataan* (Yogyakarta: Deepublish, 2014), 36.

karakter santri dan pesantren erat melekat dalam diri setiap Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di MA Salafiyah sampai sekarang.

Seiring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, lembaga pendidikan formal MA Salafiyah tidak hanya terfokus pada pembelajaran materi *kitab kuning* saja sebagai ciri khas pesantren, namun juga memasukkan materi-materi ilmu pengetahuan dan teknologi yang aktual. Bahkan sekarang MA Salafiyah lebih dikenal masyarakat dengan segudang prestasi yang dimiliki. Di antara kejuaraan yang seringkali dimenangkan oleh siswa yaitu Lomba Karya Tulis Ilmiah Remaja, Olimpiade Siswa Nasional, Pidato Bahasa Arab dan Bahasa Inggris dan beberapa even kompetisi lain.

Sebagaimana lembaga pendidikan formal lain pada umumnya, MA Salafiyah juga melaksanakan beberapa kegiatan supervisi sebagai bentuk *controlling* (pengawasan) terhadap para guru dan proses pembelajaran dengan latar budaya pesantren yang melingkupi. Pada penelitian pendahuluan yang peneliti lakukan di MA Salafiyah Kajen, peneliti mendapati beberapa data awal. *Pertama*, jumlah pendidik di MA Salafiyah Kajen adalah 96 orang, sementara tenaga kependidikan berjumlah 22

orang. *Kedua*, peneliti menjumpai beberapa indikator pelaksanaan supervisi klinis terhadap pendidik belum optimal. Hal ini dipicu oleh beberapa faktor, salah satu di antaranya yakni keterbatasan waktu dan tenaga supervisor dalam melakukan observasi langsung dengan jumlah pendidik yang relatif banyak.

*Ketiga*, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, ditemukan beberapa problem yang dihadapi oleh pendidik.<sup>3</sup> Diantaranya tingkat kemampuan menyusun perangkat KBM, variasi metode dan model pembelajaran, rendahnya partisipasi siswa dalam kelas, penguasaan materi ajar yang dapat dinyatakan tergolong minim dan memerlukan beberapa perbaikan. Di samping itu, permasalahan yang dialami pendidik cukup kompleks serta lebih mengarah pada performa mereka di kelas. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, persoalan sebagaimana di atas dialami oleh guru baru dan tidak jarang pula dialami oleh guru yang sudah lama mengajar di MA Salafiyah. Hal ini mengindikasikan bahwa problem yang dihadapi pendidik memerlukan pembinaan dan bimbingan khususnya dari kepala

---

<sup>3</sup> Berdasarkan wawancara penulis dengan H. Abdul Kafi, M.Si., selaku Kepala MA Salafiyah Kajen, Margoyoso, Pati.

sekolah selaku supervisor. Mengingat posisi vital yang dipegang oleh pendidik dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan yang dapat berimplikasi pada kualitas *output* pendidikan.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, maka peneliti tergerak untuk melakukan penelitian kualitatif dan didukung metode deskriptif analitik dengan tujuan menggali secara lebih mendalam terkait praktik supervisi klinis di MA Salafiyah. Dalam hal ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang meliputi observasi terhadap pelaksanaan supervisi klinis, wawancara terhadap informan (kepala sekolah, wakil kepala bidang kurikulum dan para guru) serta dokumentasi pelaksanaan supervisi maupun arsip.

Dari data-data yang telah terkumpul, maka peneliti perlu melaksanakan tahapan analisis data. Selanjutnya peneliti menggunakan teknik analisis data yang model Miles and Huberman, yaitu: 1) *data reduction* (reduksi data), peneliti memilah data yang relevan dengan pelaksanaan supervisi klinis dari hasil pengumpulan data sebelumnya, membuat coding dan catatan-catatan selama di lapangan; 2) *data display* (menyajikan data), peneliti mendeskripsikan data secara informatif dan sistematis dari

hasil reduksi tentang pelaksanaan supervisi klinis; dan 3) *data verification* (verifikasi data) merupakan tahap terakhir yang dilakukan peneliti yang bertujuan memetakan, menganalisis, menarik kesimpulan dan menyajikan temuan dari keseluruhan data yang diperoleh.

## B. Kajian literatur

### 1. *Supervisi*

Supervisi diambil dari kata dalam bahasa Inggris yaitu *super* yang artinya atas dan *vision* yang mengandung arti melihat. Definisi supervisi ini serumpun dengan term inspeksi, pengawasan, pemeriksaan dan penilikan. Akan tetapi dalam praktiknya, supervisi lebih condong pada pemberian pengarahan dan bimbingan.<sup>4</sup>

Dalam dunia pendidikan, supervisi dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis, yaitu *instructional supervision* (supervisi akademik), *clinical supervision* (supervisi klinis) dan *administrative supervision* (supervisi administratif).<sup>5</sup>

#### a. Supervisi Akademik

---

<sup>4</sup> A.A. Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional: Panduan Menuju PKKS* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 83.

<sup>5</sup> Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional* (Jakarta: Kencana, 2017), 220.

Esensi supervisi akademik yaitu *controlling* (pengendalian). Dalam hal ini yang dikendalikan ialah ketuntasan pencapaian objek dan tujuan akademik melalui bimbingan, pengawasan dan pembinaan terhadap guru, sehingga proses mengajar menjadi efektif. Fokus utama supervisi akademik bukan perilaku guru, melainkan hasil pembelajaran.

b. Supervisi Klinis

Supervisi klinis berorientasi pada perbaikan pengajaran dan penampilan guru di kelas. Pengawasan atau supervisi yang dilakukan bersifat terbuka dan mengedepankan hubungan kolegal, sehingga didapatkan perubahan tingkah laku yang diharapkan. Secara singkat, supervisi klinis terpusat pada guru.

c. Supervisi Administratif

Supervisor disamping harus memiliki kemampuan dan wawasan profesional dalam bidang teknis pendidikan, dituntut pula untuk menguasai bidang teknis administratif.

Pendekatan dalam supervisi pendidikan dibedakan menjadi

tiga, yaitu pendekatan langsung (*directive*), pendekatan non-direktif (*indirective*) dan pendekatan kolaboratif (*collaborative*).<sup>6</sup>

a. Pendekatan Direktif

Dalam pendekatan ini, arahan supervisor dilaksanakan langsung kepada guru, sehingga pengaruh supervisor mendominasi. Apabila didapati guru yang mengalami kekurangan, maka supervisor perlu memberikan stimulus (aksi) agar guru dapat bereaksi.

b. Pendekatan Non-direktif

Pendekatan ini dinyatakan bahwa supervisor tidak secara langsung mengidentifikasi permasalahan dan solusi, akan tetapi cenderung aktif mendengarkan dan mengamati apa yang dipaparkan dan dilakukan oleh para guru terlebih dahulu.

c. Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan kolaboratif menyatukan dua pendekatan terdahulu, yakni pendekatan langsung dan tidak langsung. Supervisor dan guru secara kolaboratif menetapkan proses, struktur dan kriteria dalam melaksanakan proses

---

<sup>6</sup> Sujiranto, *Kompetensi Kepala Sekolah dalam Menyusun Program Supervisi* (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018), 19.

diskusi dan solusi terhadap problem yang dihadapi guru.

Adapun teknik supervisi dalam lembaga pendidikan yang paling mendasar yaitu teknik individual dan kolektif.<sup>7</sup>

a. Teknik Individual

Teknik individual melibatkan guru secara personal dengan supervisor. Kegiatan yang dilaksanakan antara lain adalah mengadakan observasi kelas (*classroom observation*), percakapan individual (*individual conference*), kunjungan kelas (*classroom visitation*) dan saling mengunjungi kelas (*intervisitation*).

b. Teknik Kolektif

Teknik kolektif (kelompok) cakupannya lebih luas dibanding teknik individual, sebab melibatkan guru dalam jumlah banyak. Kegiatan yang dapat dilakukan diantaranya rapat guru untuk membicarakan proses dan capaian pembelajaran, menyelenggarakan dan membimbing diskusi kelompok di antara guru-guru pengampu bidang studi serta seminar.

Selain teknik yang telah disebutkan di atas, pengawas

atau supervisor dapat memilih dan menggunakan beberapa teknik supervisi, antara lain observasi dokumen, tes dadakan (*incidental test*), wawancara angket, konferensi kasus dan laporan tertulis (*written report*). Di antara beragam jenis, pendekatan, teknik supervise yang dijabarkan di atas menunjukkan bahwa amat penting bagi supervisor untuk mengetahui dan menguasai beragam jenis, teknik dan pendekatan tersebut. Sebab melihat kondisi di lapangan dapat ditelisik tentang ragam kasuistik pembelajaran yang memerlukan penanganan yang tepat dan efektif.

## 2. Supervisi Klinis

Supervisi klinis merupakan *people-centered approach* (pendekatan yang terpusat pada orang) yang fokus terhadap evaluasi formatif. Model supervisi ini mengkonversi metode supervisi tradisional. Di samping itu, supervisi klinis ini bertujuan mendampingi para guru untuk mengembangkan performa dan profesionalisme yang dimiliki secara lebih jauh.<sup>8</sup>

Cogan mendefinisikan supervisi klinis sebagai suatu hal yang bersifat rasional dan praktis yang didesain untuk

---

<sup>7</sup> Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah*, 223.

---

<sup>8</sup> Kazi Hoque dkk, *Educational Supervision and Development* (Germany: German National Library, 2016), 5.

meningkatkan kemampuan guru dalam ruang kelas. Hal ini membutuhkan data pokok dari beberapa peristiwa di kelas. Analisis data serta hubungan anatara supervisor dan guru 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 koalsi 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>9</sup>

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 didasarkan atas inisiatif guru.
- b. Perilaku supervisor bersifat teknis agar para guru terdorong untuk meminta arahan dan bantuan pada supervisor.

- c. Terciptanya hubungan yang humanis, interaktif serta sejawat di antara supervisor dan supervisee.
- d. Terciptanya suasana komunikasi yang terbuka supaya setiap orang berani dan bebas untuk mengemukakan segala hal yang dialami.
- e. Objek analisis merupakan kebutuhan profesional guru yang nyata dan empiris.
- f. Perhatian terpusat pada substansi spesifik yang harus diungkap untuk diadakan perbaikan.<sup>10</sup>

Setelah diuraikan terkait prinsip-prinsip superisi 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 adanya *feedback* (umpan balik) dari orang-orang yang kompeten berkenaan dengan praktik profesional untuk memenuhi standar kompetensi dan kode etik.
- b. Ketertinggalan dalam aspek ilmu pengetahuan dan teknologi dalam proses belajar mengajar.

<sup>9</sup> Kazi Hoque dkk, *Educational Supervision and Devlopment*, 6.

<sup>10</sup> Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: GP Press, 2009), 62.



- c. Musnahnya identitas profesi.
- d. Kejenunahan dalam hal profesionalisme.
- e. Pelanggaran akut terkait kode etik.
- f. Kekeliruan yang diulang secara masif
- g. Mengikisnya pengetahuan yang didapat dari pendidikan yang ditempuh sebelumnya.
- h. Tidak diberikannya pelayanan yang sesuai bagi siswa.

Sementara Kompri mengungkapkan secara khusus terkait tujuan supervisi klinis, yaitu:<sup>11</sup>

- a. Memberikan deskripsi secara objektif kepada guru berkaitan dengan performa mengajar yang aktual. Supervisi klinis dapat dianalogikan sebagai cermin bagi para guru, sehingga mereka dapat melihat kondisi performa mengajar senyatanya yang mereka laksanakan di depan kelas.
- b. Mendiagnosis (*diagnosing*) dan memecahkan (*solving*) problem pembelajaran.

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>12</sup> Adapun secara lebih detail, Cogan merumuskan langkah supervise klinis ke dalam delapan tahapan.

Simpulan dari uraian di atas ialah supervisi klinis merupakan upaya pembinaan, pengawasan dan bimbingan yang dilakukan oleh supervisor untuk memperbaiki penampilan mengajar guru. Adapun poin inti dari prinsip supervise klinis adalah hubungan yang harmonis dan kolegal, bukan hubungan atasan dan bawahan sebagaimana ciri khas supervisi konvensional.

### 3. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Menurut E. Mulyasa, seorang kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi seyogyanya mampu melaksanakan berbagai pengawasan dan kontrol dalam upaya meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Pengawasan dan kontrol disebut pula sebagai tindakan preventif supaya pendidik dan tenaga kependidikan tidak melakukan deviasi serta bersikap lebih hati-hati dalam menjalankan tugas. Pengawasan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas

---

<sup>11</sup> Kompri, *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*, 222.

---

<sup>12</sup> Robert J. Marzano, *Effective Supervision: Supporting The Art and Science of Teaching*, 6.

pembelajaran dan kompetensi profesional guru melalui pembelajaran efektif seperti ini belakangan disebut dengan supervisi klinis.<sup>13</sup>

Kepala sekolah harus membangun iklim organisasi yaitu berperan sebagai administrator, supervisor dan memahami guru serta menghargai satu sama lain. Kepala sekolah ialah satu-satunya individu yang paling krusial dalam mengatur nada dan atmosfer sekolah. Oleh karena itu, gaya kepemimpinannya sangat urgen 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>14</sup>

Kepala sekolah setidaknya harus memenuhi kompetensi berikut dalam melakukan supervisi:<sup>15</sup>

- a. Merencanakan (*planning*) kegiatan supervisi akademik dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru.
- b. Melaksanakan (*implementing*) supervisi akademik dengan menerapkan teknik dan pendekatan supervisi yang tepat.
- c. Menindaklanjuti (*evaluating*) hasil pelaksanaan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Sebagai supervisor, kepala sekolah sebaiknya melakukan hal-hal berikut:<sup>16</sup>

- a. Menyusun perencanaan dan kebijakan secara kolaboratif
- b. Memastikan keterlibatan dan partisipasi semua guru dan staf
- c. Memberikan bantuan dan arahan kepada bawahan agar dapat memecahkan permasalahan yang dihadapi
- d. Menunjukkan contoh perilaku yang patut ditiru
- e. Mengambil keputusan secara musyawarah mufakat
- f. Memprioritaskan program kerja yang relevan dengan kecakapan dengan keterampilan bawahan
- g. Meningkatkan kreativitas dan idealisme bawahan

---

<sup>13</sup> A.A. Ketut Jelantik, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Panduan Menuju PKKS*, 85.

<sup>14</sup> Wayne K. Hoy and Patrick B. Forsyth, *Effective Supervision: Theory into Practice*, 12.

<sup>15</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

---

<sup>16</sup> Rizal Panggabean dkk., *Manajemen Konflik Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT Pustaka Alvabet, 2015), 55.

- h. Melaksanakan pembinaan terhadap personil serta kelompok kerja guru

Dari pemaparan di atas, yang menjadi catatan penting ialah bahwa seorang kepala sekolah memiliki beragam fungsi sentral, salah satunya yaitu sebagai supervisor. Maka dalam konteks ini kepala sekolah diharapkan mampu memiliki kompetensi dan menjalankan peran serta fungsinya dengan baik. Sebab tonggak kesuksesan pembelajaran adalah dari intensitas dan efektivitas pembinaan dan pembimbingan dari kepala sekolah terhadap para guru.

#### 4. Tinjauan tentang Guru

Berdasarkan UU Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen Pasal 8 sampai dengan Pasal 10 dinyatakan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani serta memiliki kemampuan mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Adapun kualifikasi akademik yang dimaksud diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat. Sementara kompetensi yang dimaksud meliputi kompetensi

pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>17</sup>

Lebih jauh dipaparkan guru merupakan pendidik profesional dengan mengemban tugas pokok untuk mengajar, mendidik, mengarahkan, membimbing, menilai, melatih dan mengevaluasi hasil pembelajaran siswa. Indikator profesionalitas guru dilihat dari keahliannya dalam lingkup pendidikan.

Guru profesional sedikitnya harus mempunyai tiga kemampuan, yaitu:

- a. Kemampuan kognitif, berarti guru harus menguasai materi, media, metode dan mampu melakukan perencanaan serta pengembangan dalam pengajarannya.
- b. Kemampuan afektif, berarti akhlak dan budi pekerti luhur harus melekat dalam diri guru, sehingga menjadi figur teladan bagi siswa.
- c. Kemampuan psikomotorik, berarti guru diharuskan menguasai kemampuan dan pengetahuan dalam mengaplikasikan ilmu yang

---

<sup>17</sup> Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

dimiliki secara nyata dalam kehidupannya.

Penjabaran di atas merupakan hal yang bersifat legal-formal yang harus dimiliki oleh seorang guru. Sebab jika meninjau dari aspek realitas, tidak sedikit pula dijumpai guru yang tidak memenuhi kualifikasi sebagaimana disebutkan namun mampu menunjukkan kompetensinya secara baik. Jika meminjam istilah dalam teori nativisme, maka hal tersebut menjadi implikasi dari aspek hereditas dalam diri guru. Meskipun tidak dapat dipungkiri bahwa pengalaman belajar menjadi hal yang berpengaruh pula.

## 5. *Budaya Pesantren*

A. Halim menyatakan pesantren merupakan instansi pendidikan Islam yang mengajarkan *'ulum al-din* (ilmu-ilmu keagamaan) dengan mendudukkan kiai sebagai pemimpin dan pengasuh pondok pesantren serta dalam operasionalnya dibantu oleh ustadz melalui kekhususan teknik dan metode pengajaran. Sementara Mastuhu menyatakan pesantren adalah instansi pendidikan tradisional berbasis Islam dalam upaya menghayati, mempelajari, mendalami,

memahami dan mengimplementasikan ajaran Islam dengan mengedepankan pentingnya moral (*moral values*) keagamaan sebagai pedoman dalam berperilaku sehari-hari.<sup>18</sup>

Unsur-unsur kunci Islam tradisional dalam lembaga pesantren ialah peranan serta kepribadian kiai (*tuan guru, ajengan, dan sebagainya* tergantung daerah) yang amat menentukan dan karismatik. Sikap takzim, hormat, patuh dan tunduk secara mutlak kepada kiai merupakan nilai utama yang diinternalisasikan dalam diri masing-masing santri. Kepatuhan tersebut selanjutnya diperluas hingga penghormatan kepada para ulama salaf, yakni para ulama pengarang kitab-kitab yang mereka pelajari. Kepatuhan seperti ini bagi pengamat eskternal lebih penting dibanding penguasaan ilmu. Akan tetapi dalam perspektif kiai, hal tersebut adalah bagian

---

<sup>18</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), 2.

integral dari ilmu yang akan dikuasai.<sup>19</sup>

Dari berbagai peran dan kharisma yang melekat pada diri seorang kiai, pada akhirnya tidak akan terlepas dari budaya *pakewuh*<sup>20</sup> terhadap mereka. Antara kepemimpinan dalam pesantren dan *pakewuh* terhadap kiai menjadi satu kesatuan yang tak terpisahkan, sebab dalam prosesnya termuat kedudukan dan peran sentral seseorang dengan gelar yang disandang dalam kehidupan masyarakat.<sup>21</sup>

Menurut Max Weber, bentuk kepemimpinan seorang figur terdiri dari kepemimpinan karismatik, kepemimpinan tradisional dan kepemimpinan legal. Ia menambahkan bahwa kepemimpinan tersebut melekat secara erat dalam budaya *pakewuh* terhadap para kiai di pesantren. Budaya ini tumbuh dengan

pesat dengan dilingkupi faktor-faktor internal maupun eksternal. Dalam perkembangannya, budaya *pakewuh* pada kiai menjadi model eksklusif yang ditemukan di berbagai daerah tradisional dengan mendudukkan pesantren menjadi bagian urgen dari struktur sosial masyarakat tersebut.<sup>22</sup>

Dari uraian terkait budaya pesantren di atas dapat ditarik benang merah bahwa pesantren dan subjek yang berada di dalamnya yakni santri dan kiai memiliki karakter dan budaya unik yang berbeda dari masyarakat awam. Di antara karakter dan budaya yang melekat erat ialah kedisiplinan, zuhud, kemandirian, religiusitas dan *tawadlu'* atau dalam Bahasa Jawa dikenal dengan istilah *pakewuh* terhadap orang yang lebih 'alim.

### C. Pembahasan

Pembahasan di sini berisi data hasil penelitian dan analisis tentang supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen. Data ini bersumber dari para informan yang terlibat dalam pelaksanaan supervisi klinis, yaitu kepala

---

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

<sup>20</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>21</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>22</sup> M Baiqun Isbahi dan Novy Setia Yunas, "Budaya 'Pakewuh' Santri pada Kyai", *Jurnal Millati*, Vol. 3 No.1, 2018, 119.

sekolah, wakil kepala bidang kurikulum dan guru.

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

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

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

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

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

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

b. Observasi Supervisi Klinis di MA Salafiyah

Setelah perumusan perencanaan supervisi klinis baik secara individu maupun bersama dengan guru, kemudian kepala sekolah beserta wakil kepala bidang kurikulum melakukan serangkaian observasi. Observasi ini bertujuan agar kepala sekolah dapat mengetahui bagaimana proses pelaksanaan pembelajaran di kelas serta bagaimana performa guru. Sehingga nantinya kepala sekolah dapat

memberikan solusi terkait problem-problem yang sebelumnya sudah disampaikan oleh guru terhadap kepala sekolah.

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

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

Dari aspek waktu, khususnya yang terjadwal. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah secara rutin dengan mendatangi dari satu kelas ke kelas lain secara random. Sementara pola observasi lain dilihat dari aspek objek yang dilakukan kepada guru secara umum. Hal yang mendasari pola observasi ini adalah apabila kepala sekolah melihat indikasi-

indikasi masalah yang dihadapi oleh para guru namun tidak disampaikan secara langsung oleh para guru terhadap kepala sekolah. Indikasi-indikasi masalah tersebut dapat berasal dari keluhan siswa ataupun atas pengamatan kepala sekolah sendiri. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan wakil kepala bidang kurikulum, masalah yang kerap terlihat pada saat observasi adalah kurangnya penguasaan materi, kurangnya variasi metode, tidak memanfaatkan sarana yang ada serta tidak memberikan kesimpulan di akhir pembelajaran.

Dalam kegiatan observasi, pendekatan yang digunakan oleh supervisor dalam kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah bersifat kondisional, tergantung objek supervisi. Pada saat melihat indikasi adanya ketidaksesuaian dalam pengajaran, maka supervisor menggunakan pendekatan langsung atau direktif. Seringkali pendekatan ini diterapkan bagi guru baru. Kegiatan yang dilakukan yaitu dengan cara mendekati guru secara personal dan

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

problem yang dihadapi kepada kepala sekolah dengan mendatangi ruang kepala. Pendekatan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen sejalan dengan pendekatan supervisi pendidikan, yakni pendekatan langsung (direktif), pendekatan tidak langsung (non-direktif) dan pendekatan kolaboratif.

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



permasalahan dalam proses pembelajaran yang melibatkan beberapa orang guru.

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

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

Di samping itu, bentuk lain dari pelaksanaan evaluasi langsung adalah dengan membuka forum pertemuan dengan guru yang sebelumnya telah mengadakan permasalahan-permasalahan yang dihadapi. Sehingga

hubungan yang terjalin antara supervisor dan supervisee lebih terbuka dan terjalin keakraban.

*Kedua*, pelaksanaan evaluasi secara tidak langsung dilakukan oleh kepala sekolah melalui beberapa teknik. Teknik pertama yang digunakan adalah dengan menyelenggarakan rapat evaluasi setiap akhir bulan. Di antara materi rapat evaluasi adalah seputar pengajaran dan administrasi. Berknaan dengan pengajaran, apabila supervisor menangkap adanya masalah-masalah yang dihadapi guru, khususnya pada saat observasi, diantaranya sebagian besar siswa yang mengantuk atau cenderung mengabaikan guru, maka kepala sekolah selaku supervisor menghimbau para guru untuk melakukan beberapa trik pengajaran.

Adapun model evaluasi tidak langsung lain yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan melakukan himbuan dan pembinaan tertulis yang bersifat umum dalam grup *Whatsapp* guru dan karyawan MA Salafiyah Kajen. Seringkali pula kepala sekolah maupun wakil kepala bidang

kurikulum melakukan himbauan secara umum pada saat istirahat di ruang guru.

Berdasarkan pengakuan kepala sekolah dan wakil kepala bidang kurikulum, himbauan yang disampaikan adalah seputar penyesuaian dengan RPP sewaktu mengajar, mengingatkan guru yang terlambat hadir, perbaikan metode pembelajaran dan tidak jarang pula terkait penilaian siswa.

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

### a. *Kendala yang dihadapi Kepala Sekolah*

Pelaksanaan supervisi klinis di MA Salafiyah tidak terlepas dari adanya kendala-kendala, khususnya yang dihadapi oleh kepala sekolah dan atau wakil kepala bidang kurikulum selaku supervisor. Beberapa kendala yang dihadapi guru dapat dikategorikan menjadi dua hal, yakni kendala internal dan eksternal.

*Pertama*, kendala internal berupa keterbatasan waktu dan tenaga yang dimiliki oleh supervisor. Kepala sekolah mengungkapkan masih belum dapat melaksanakan

supervisi klinis secara maksimal. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, yakni faktor tenaga dan waktu.

Adapun keterbatasan tenaga dan waktu yang diutarakan oleh kepala sekolah ditegaskan pada saat pelaksanaan wawancara dengan beliau, "Ya paling banyak waktu, karena Bapak kan banyak mengajar. Waktu yang tepat dipilih-pilih. Selain waktu ya tenaga, karena sudah tua. Naik lantai satu, dua tiga kan sudah *renggosan*." (Abdul Kafi: 2018)

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

Oleh sebab itu, kepala sekolah dan wakil kepala bidang kurikulum menggunakan teknik dan pendekatan tertentu terhadap guru terkait. Kendala seperti ini seringkali diterima oleh kepala sekolah pada saat menghadapi guru yang sudah lama mengabdikan di MA Salafiyah Kajen. Sehingga

memerlukan kehati-hatian dalam menyampaikan arahan dan bimbingan apabila terdapat hal yang tidak sesuai. Hal yang berbeda terjadi apabila supervisor melakukan supervisi terhadap guru muda dan guru baru. Kepala sekolah lebih leluasa dan tidak sungkan untuk memberikan arahan dan bimbingan. Maka supervisor melakukan pendekatan non direktif bagi guru yang sudah lama mengabdikan tersebut. Tujuan dilakukan pendekatan tersebut supaya tidak terjadi kesalahpahaman kepada guru terkait dan terkesan menghakimi dan mendikte guru.

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

dilakukan wawancara terhadap beliau, belum ada permintaan laporan tertulis yang bersifat formal, baik dari yayasan maupun dari supervisor Kementerian Agama.

Kendala supervisi klinis berikutnya yaitu kendala eksternal, yakni kendala yang muncul di luar dari diri supervisor. *Pertama,* kendala eksternal yang bersangkutan dengan sikap beberapa guru yang kurang memaksimalkan fungsi supervisor. Persoalan ini menuntut kepala sekolah harus berinisiatif untuk menggali informasi seputar masalah yang dihadapi oleh para guru. Indikator dari hal ini adalah beberapa guru yang memiliki masalah dalam proses pembelajaran tidak mengadakan permasalahan yang dihadapi kepada kepala sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa orang guru, alasan yang mendasari tersebut adalah karena mereka sudah mampu menyelesaikan permasalahan sendiri tanpa harus mengadakan kepada kepala sekolah.

*Kedua,* minimnya pengetahuan tentang supervisi dan pengalaman disupervisi menjadi tantangan tersendiri bagi supervisor. Berdasarkan data

yang peneliti himpun, latar belakang pendidikan guru di MA Salafiyah Kajen berbeda-beda. Basis pendidikan guru dapat diklasifikasikan ke dalam tiga bentuk, yaitu basis pesantren salaf, basis perguruan tinggi program studi pendidikan dan yang terakhir basis program studi non pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah selaku supervisor atau yang mewakili memerlukan tindakan yang berbeda-beda sesuai basis pendidikan yang dimiliki.

#### b. Kendala yang dihadapi Guru

Kendala pelaksanaan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen dihadapi pula oleh guru selaku supervisee. Kendala-kendala yang dihadapi dapat diklasifikasikan dalam dua bentuk, yaitu kendala internal dan eksternal.

*Pertama*, merunut pada kendala internal yang dihadapi guru berkaitan dengan rasa sungkan untuk meminta disupervisi, ada banyak hal yang mendasari. Hal ini berdasarkan atas hasil

observasi di lapangan dan hasil interview dengan beberapa informan. Rasa sungkan yang muncul dapat disebabkan karena adanya status guru dan murid, dalam artian guru yang memiliki kesulitan mengajar merupakan murid dari supervisor. Sebagaimana yang terjadi dalam dunia pesantren, hubungan antara guru dan murid atau kyai dan santri menyebabkan perasaan sungkan tersendiri dibanding dengan yang tidak memiliki ikatan guru murid. Kendala inilah yang kemudian menjadikan guru cenderung diam dan tidak mengungkapkan kendala yang dihadapi saat mengajar. Dalam persoalan ini, guru menunggu supervisor untuk bertanya seputar persoalan yang dihadapi. Disamping itu, rasa sungkan yang muncul adalah karena perbedaan jabatan yang dimiliki, sehingga guru yang belum mengenal kepala sekolah atau wakil kepala bidang kurikulum memilih untuk diam dan tidak menyampaikan kesulitan yang dihadapi. Kasus seperti ini biasa dialami oleh guru baru.

*Kedua*, faktor internal lain adalah terkait dengan penguasaan kompetensi guru.

Berdasarkan pengamatan peneliti dan pandangan kepala sekolah, guru memiliki kelebihan dan kekurangan dalam hal kompetensi. Ada guru yang memiliki kelebihan dalam kompetensi profesional dan pedagogik, namun kurang dalam penguasaan kompetensi kepribadian dan sosial. Dan dapat pula terjadi hal sebaliknya. Perbedaan penguasaan kompetensi, khususnya pedagogik dan profesional dapat menjadi hambatan tersendiri dalam supervisi, khususnya bagi guru lulusan non pendidikan dan lulusan pondok pesantren. Karena hal tersebut menghambat pelaksanaan supervisi dari kepala sekolah dari segi penguasaan materi, variasi metode, kelengkapan perangkat dan instrumen penilaian. Namun, ditegaskan oleh wakil kepala bidang kurikulum bahwa tidak semua guru yang berbasis non pendidikan minim kompetensi tersebut.

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

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

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

pembelajaran dan RPP juga menjadi aspek yang disupervisi oleh kepala sekolah.

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

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

#### a. Supervisi Klinis bagi Kepala Sekolah

Serangkaian kegiatan supervisi yang dilakukan oleh supervisor terhadap supervisee tersebut sedikit banyak telah memberikan sumbangsih bagi perwujudan program-program yang dicanangkan bertalian dengan proses pembelajaran.

Merujuk pada hasil wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum, didapati fakta-fakta yang menjadi indikator capaian pelaksanaan supervisi klinis

di MA Salafiyah Kajen antara lain: (1) Membantu guru menyelesaikan masalah pembelajaran, (2) Pelaksanaan fungsi dan peran supervisor secara maksimal, (3) Perencanaan dan realisasi program-program berkelanjutan (pengembangan kitab kuning dan pendalaman materi eksak).

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

Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum, terdapat perubahan-perubahan metode dan model pembelajaran yang

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

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

b. Supervisi Klinis bagi Guru  
Indikator capaian pelaksanaan supervisi klinis di MA Salafiyah disampaikan pula oleh para guru selaku supervisee,

diantaranya: (1) Perbaikan metode pembelajaran dan penampilan mengajar, (2) Peningkatan kompetensi dan kualitas guru, (3) Pengelolaan kelas. Berikut kutipan hasil wawancara dengan para supervisee:

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

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

### c. Supervisi Klinis bagi Madrasah

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

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

Pelaksanaan kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah menggunakan teknik dan pendekatan yang berbeda-beda disesuaikan dengan kondisi guru dan tersedianya waktu. Berdasarkan hasil penelitian dengan melihat aspek teknik, pendekatan dan langkah supervisi klinis, kepala sekolah selaku supervisor telah mampu melaksanakan fungsinya dengan baik. Oleh karena itu, kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen dapat dinyatakan cukup efektif dan relevan dengan teori supervisi klinis yang dirumuskan oleh para ahli. Namun dijumpai pula beberapa pengembangan dalam kegiatan supervisi oleh supervisor yang disesuaikan dengan kondisi guru atau supervisee. Di antaranya yaitu, (a) Perencanaan supervisi klinis dan diagnosis masalah mayoritas pembelajaran berasal dari inisiasi kepala sekolah, sebab masih melekatnya budaya sungkan, (b) Waktu pelaksanaan yang bersifat temporal, (c) Aspek supervisi terkait kompetensi sosial dan pengamalan kepesantrenan, disamping kompetensi pedagogik dan profesional, (d) Evaluasi kegiatan supervisi klinis terhadap guru pengampu mata pelajaran *kitab kuning* lebih bersifat non-direktif dan mengkorelasikannya dengan dalil yang bersumber dari Alquran, Hadis serta *Qaul*

## D. Simpulan



*Sjahlabi*>. Sehingga kerap kali pelaksanaan supervisi klinis di MA Salafiyah tidak prosedural.

Kendala supervisi klinis dapat terlihat dari adanya kesenjangan antara teori karakteristik dan prinsip supervisi klinis yang ideal akan tetapi tidak mampu dijalankan secara optimal di lapangan. Adapun kendala yang dihadapi supervisor di MA Salafiyah Kajen: (a) Kesibukan dan usia kepala madrasah, (b) Sulitnya pelaksanaan pendekatan direktif, (c) Tidak ada pihak yang meminta laporan supervisi, (d) Minimnya pengetahuan dan pengalaman disupervisi (terjadi pada guru berbasis pondok pesantren dan perguruan tinggi non pendidikan). Kendala yang dihadapi supervisee: (a) Minimnya penguasaan kompetensi pedagogik dan profesional, (b) Minimnya intensitas supervisi oleh kepala madrasah, (c) Kurang memaksimalkan fungsi dan peran supervisor, (d) *Input* siswa yang variatif. Dari ulasan teori tujuan supervisi klinis yang telah peneliti paparkan, menurut analisis peneliti kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah

Kajen dapat dikatakan cukup efektif namun belum ideal. Sebab terdapat beberapa poin tujuan supervisi klinis yang belum mampu dicapai secara maksimal, khususnya terkait *feedback* dari berbagai pihak dan perencanaan kegiatan supervisi yang prosedural. Namun demikian, dari serangkaian kegiatan supervisi klinis di MA Salafiyah Kajen didapati beberapa indikator implikasi positif dari kegiatan supervisi klinis khususnya bagi supervisor, bagi supervisee dan bagi eksistensi madrasah. Adapun implikasi atau capaian positif dari kegiatan supervisi klinis antara lain: (a) Perencanaan dan penyelenggaraan program-program berkelanjutan seperti program pendalaman materi *kitab kuning* dan materi eksak, (b) Perbaikan metode dan penampilan mengajar, (c) Peningkatan kualitas guru dan siswa yang dibuktikan dengan capaian prestasi akademik maupun non-akademik, serta (d) Membangun kepercayaan masyarakat yang dibuktikan dengan bertambahnya jumlah siswa dari tahun ke tahun.

### Daftar Pustaka

Asmani, Jamal Ma'mur. 2012. *Tips Efektif Supervisi Pendidikan*

*Sekolah*, Yogyakarta: Diva Press.

- Bizawie, A. Zainul Milal. 2012. *Pomdok Kajen Wetan Banon Pesantren Salafiyah dalam Lintasan Sejarah Perjuangan Tiga Tokoh Beda Zaman: Syekh A. Mutamakkin, KH. Sirodj dan KH. Baidlowie Sirodj*. Kajen: Pustaka Compass.
- Bruinessen, Martin Van. 1995. *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*. Bandung: Mizan.
- Center, Jeanne M. Holm (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).
- Danumiharja, Mintarsih. 2014. *Profesi Tenaga Kependidikan*. Yogyakarta: Deepublish. Departemen Pendidikan Nasional. Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Fatmawati, Erma. 2015. *Profil Pesantren Mahasiswa*. Yogyakarta: LKiS Pelangi Aksara.
- Geertz, Clifford. 1976. *The Religion of Java*. Chicago & London: University of Chicago Press.
- Hikmat. 2014. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Jelantik, A.A. Ketut. 2015. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Panduan Menuju PKKS*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kazi Hoque dkk. 2016. *Educational Supervision and Deovelopment*. Germany: German National Library.
- Kompri. 2018. *Manajemen dan Kepemimpinan Pondok Pesantren*. Jakarta: Prenamedia.
- Kompri, 2017. *Standardisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatam Teori untuk Praktik Profesional*. Jakarta: Kencana.
- Marczely, Bernadette. 2001. *Instructor's Manual for Supervision in Education*. Maryland: Aspen Publisher.
- Marzano, Robert J.. 2011. *Effective Supervision: Supporting The Art and Science of Teaching*. ASCD.
- Mathew B. Miles and A. Michael Huberman. . 1994. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publication.
- Musriadi. 2018. *Profesi Kependidikan Secara Teoritis*

- dan *Aplikatif*. Yogyakarta: Deepublish.
- Nermin Bulunuz, dkk (2014). "The Implementation and Evaluation of a Clinical Supervision Model in Teacher Education in Turkey: Is It an Effective Method?", *Educational Sciences Theory and Practice*, tersedia: [https://www.researchgate.net/publication/280768437\\_The\\_Implementation\\_and\\_Evaluation\\_of\\_a\\_Clinical\\_Supervision\\_Model\\_in\\_Teacher\\_Education\\_in\\_Turkey\\_Is\\_It\\_an\\_Effective\\_Method](https://www.researchgate.net/publication/280768437_The_Implementation_and_Evaluation_of_a_Clinical_Supervision_Model_in_Teacher_Education_in_Turkey_Is_It_an_Effective_Method), (8 Agustus 2018).
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Purwanto, Ngalim. 2016. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rizal Panggabean dkk. 2015. *Manajemen Konflik Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT Pustaka Alvabet.
- Satrijo Budiwibowo dan Sudarmiani. 2018. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Serle B, Nouvelle. Tt. Teacher Supervision and The Concept of Clinical Supervision. *Revedu Cames Journal*. Vol. 008 N 1-2007.
- Steenbrink, Karel A.. 1991. *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3ES.
- Subarna, Barna. Tt. *Pendidikan Gratis Sekolah Menengah Pertama: Antara Harapan dan Kenyataan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sujiranto. 2018. *Kompetensi Kepala Sekolah dalam Menyusun Program Supervisi*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Sya'bani, Mohammad Ahyan Yusuf. 2018. *Profesi Keguruan: Menjadi Guru yang Religius dan Bermartabat*. Gresik: Caremedia Communication.
- Tatang S. 2016. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: CV Pusaka Setia.
- Wayne K. Hoy and Patrick B Forsyth. Tt. *Effective Supervision: Theory into Practice*.
- Woodward, Mark. 1999. *Islam Jawa: Kesalehan Normatif versus Kebatinan*. Yogyakarta: LkiS.