

**IMPLEMENTASI PENDEKATAN DIREKTIF, NON  
DIREKTIF DAN KOLABORATIF DALAM  
SUPERVISI PENDIDIKAN ISLAM  
Studi Kasus di MAN Trenggalek**

**Darsono**

*Kementerian Agama Trenggalek  
darsono.kemenag@yahoo.com*

**Abstract:** Supervisors always improve their competence through either self-taught or continue studies S-2 or S-3 to be more professional in carrying out their duties as superintendent of education, namely from control to help teacher or school's Headmaster. Supervisors in terms of supervision of the teachers need to understand the teachers prototype so that it can carry out supervision with the approach of the directive, non-directive and collaborative. Supervisors must have a strong personality in performing their duties so that teachers and principals respect him.

**Keywords:** Directive approach, Supervisor, Islamic Education

**Pendahuluan**

Citra pengawas selama ini belum tumbuh ke arah positif yang dapat membuat guru yang diawasi menjadi tersenyum, mereka lebih diposisikan sebagai pegawai yang tidak ikhlas pensiun sehingga mencari cara bagaimana dapat memperpanjang masa kerja dengan beralih profesi namun tidak siap dan berbekal kemampuan kerja. Tidak jarang untuk menegakkan kewibawaannya seorang pengawas berperilaku cepat marah agar ditakuti. Tentu saja pencitraan yang demikian harus segera dikikis melalui penguatan akademik dan keterampilan sehingga layak membimbing dan memberikan bantuan ke arah kemajuan guru.

**Darsono:** *Implementasi Pendekatan Direktif...*

Kehadiran pengawas dengan keilmuan yang mantap dan kepemimpinan yang handal pada era desentralisasi pendidikan ini sangat diharapkan sebab kemandegan yang terjadi pada tingkat sekolah salah satu penyebabnya karena langkanya panutan yang berkualifikasi dan bisa berpartner dengan guru.

Pengawas seharusnya merupakan hasil dari didikan dan olahan akademik serta diproses melalui lembaga yang khusus, bukan karena panjangnya masa kerja seseorang atau hanya sekedar diberikan pelatihan singkat. Walaupun masa kerja penting agar yang bersangkutan memiliki pengalaman yang luas namun pengalaman luas tidaklah cukup untuk menyelesaikan tantangan tugas masa depan yang makin menuntut keluasan ilmu dan kematangan akademis. Kebingungan pelaksanaan kebijakan pusat serta lambatnya akselerasi penerapan program persekolahan baik dari pusat maupun daerah sedikit banyak dipengaruhi oleh peran pengawas sebagai pihak yang dijadikan mediator alur implementasi kebijakan yang tidak handal. Penokohan diri pengawas sebenarnya merupakan gerakan dari dalam (*struggle within*) artinya menjadi tokoh atau menjadi pengikut sangat dipengaruhi oleh upaya pengawas sendiri untuk mematangkan dirinya. Bukan menjadi penting eksistensinya lantaran karena didukung oleh legalitas maupun perundangan yang muncul tetapi harusnya merupakan akumulasi dari hasil pembinaan internal dan kesolidan komunitas (*corp*).

Keberadaan kepengawasan untuk mengawal desentralisasi sangat dibutuhkan adanya perubahan pelaksanaan kepengawasan baik dalam dimensi konsep, paradigma serta aplikasi di sekolah. Selama ini kehadiran pengawas di sekolah lebih bertindak pengusung ide dari pusat bukan mendorong pengembangan potensi guru menuju profesional dengan kata lain pengembangan *leadership instructional* kurang berkembang di lingkungan sekolah. Barangkali persoalan pokoknya adalah belum fokusnya pembinaan kepada guru yang menekankan *help paradigm tetapi control paradigm*, di samping itu masih kuat budaya *show me* pada guru sehingga tidak ada kreativitas dan kontekstual. Budaya masih merasa bahwa guru sekedar pelaksana di sekolah dan seolah tidak berhak berapresiasi masih

banyak dimiliki oleh guru di Indonesia. Rendahnya kepercayaan (*trust low*) dari pemerintah juga telah mengondisikan mental guru untuk tidak melakukan inovasi di level sekolah. Guru dipandang tidak mampu melakukan pekerjaannya sendiri, sehingga guru dianggap sebagai birokrasi di tingkat bawah yang bertugas utama sebagai pelaksana kebijakan pusat di sekolah, oleh karena sangat wajar bila di sekolah tidak pernah dilengkapi dengan penelitian dan pengembangan (litbang).

Kebijakan pembatasan kerja pengawas pada ruang lingkup Tupoksi menyebabkan seolah pengawas tugasnya mengabdikan pada terlaksananya tugas pokok pengawas tersebut bukan menyelesaikan apa problema yang menghambat kemajuan sekolah. Dalam konstelasi yang demikian dipahami bahwa sekolah seolah mempunyai problema yang sama yang kemudian diselesaikan dengan penerapan tupoksi secara maksimal, padahal problema sekolah heterogin dan unik. Oleh karena keragaman problem sekolah yang demikian maka desentralisasi dan diferensiasi lebih ditonjolkan sebagai tugas pengawas bukan mementingkan keterlaksanaan tupoksi yang sentralistik.

Penekanan pada perubahan paradigma kepengawasan yang mengarah pada HELP memberikan pemahaman bahwa platform pelaksanaan kepengawasan tidak bisa dilakukan secara general yaitu *one size fit for all*, yaitu layanan sama terhadap sekolah dan warga sekolah yang berbeda. Ketumpukan tugas pengawas seringkali terhambat karena ketidaksesuaian kemampuan pengawas dengan domain tugas sekolah. Selama ini asumsi pelaksanaan kepengawasan adalah bahwa sekolah dan siswa serta guru dianggap berkemampuan merata, padahal sekolah dan guru secara alami bersifat heterogin. Mestinya penyelenggaraan kepengawasan di sekolah dijalankan dengan mengacu *self organization by individuals working with the support and advisory systems provided by professionals*. Jika demikian halnya, maka sudah pada saatnya kedudukan pengawas harus menjadi designer sekaligus paymasters dari layanan kepengawasan (*deep personalization*) bukan mengikuti irama kepengawasan secara umum.

Kepengawasan yang mengarah pada *deep personalization*

## **Darsono:** *Implementasi Pendekatan Direktif...*

mebutuhkan *keterampilan* dan pengetahuan yang handal dan terkait, karenanya personalisasi dalam kepengawasan dilaksanakan tidaklah mudah terutama hubungannya dengan kesiapan pengawas dalam membekali dirinya. Kesulitan dipastikan terjadi pada tingkat implementasi kepengawasan sebab kekompleksitas tugas pengawas seringkali tidak mudah diisolasi sebagaimana terjadi tingkat teoretik. Karena itu diperlukan wawasan *best practices* yang secara komprehensif dipaparkan dalam buku ini. Pengembangan manajemen berbasis inisiatif nampaknya harus semakin dipikirkan peluangnya dalam penerapan kepengawasan di sekolah, mengingat kedudukan sekolah semakin menjadi lembaga modern, makin sekolah dibebani multi fungsi, semakin tersedianya guru yang profesional yang siap mengusung ide baru dan semakin berfungsinya sekolah sebagai tempat diseminasi keilmuan karena semakin sekolah mampu menjadi mesin riset untuk menghasilkan inovasi dan kreativitas.

Untuk menjangkau fungsi kepengawasan yang lebih personal di sekolah, sangat diperlukan kemampuan pengawas antara lain, memiliki pengetahuan yang profesional, artinya pengawas memang berbekal ilmu kepengawasan, kemampuan mendelegasikan beban tugas secara produktif, kemampuan memahami problema profesional guru, serta kemampuan pengawas dalam menyelenggarakan situasi relasi kerja yang baik antara karyawan, guru dan orang tua. Salah satu kompetensi pengawas yaitu bisa mengetahui prototipe guru sehingga bisa melakukan supervisi dengan berbagai pendekatan, baik pendekatan langsung, tak langsung, maupun kolaboratif.

### **Metode Penelitian**

Melihat makna yang tersirat dari judul dan permasalahan yang dikaji, penelitian ini adalah termasuk jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang tidak mengadakan penghitungan data secara kuantitatif,<sup>1</sup> dengan paradigma naturalistik atau

<sup>1</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990), hlm. 2.

interpretif. Data dikumpulkan dari latar yang alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung.

Rancangan penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus, yaitu berusaha mendeskripsikan suatu latar, objek atau peristiwa tertentu secara rinci dan mendalam. Studi kasus adalah penelitian yang bertujuan untuk mempelajari secara intensif mengenai unit sosial tertentu, yang meliputi individu, kelompok, lembaga dan masyarakat.<sup>2</sup> Penelitian ini akan menghasilkan informasi yang detail yang mungkin tidak bisa didapatkan pada jenis penelitian lain. Lokasi penelitian ini adalah MAN Trenggalek. Dipilihnya MAN ini karena di MAN ini pengawas melakukan pembinaan guru secara maksimal.

## **Pembahasan**

### ***Pendekatan Supervisi Pendidikan***

Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervisi modern didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis. Pendekatan yang dipakai sangat bergantung kepada prototipe guru. Glickman berpendapat bahwa “guru mempunyai 4 prototipe”.<sup>3</sup> Setiap guru mempunyai dua kemampuan dasar, yaitu kemampuan berpikir abstrak dan komitmen serta kepedulian. Jika diperinci adalah sebagai berikut:

1. Jika kemampuan berpikir abstrak tinggi dan komitmen serta kepedulian juga tinggi, maka termasuk guru profesional
2. Jika kemampuan berpikir abstrak tinggi dan komitmen serta kepedulian rendah maka disebut guru tukang kritik.
3. Jika kemampuan berpikir abstrak rendah sedangkan komitmen serta kepedulian tinggi maka disebut guru terlalu sibuk.
4. Jika kemampuan berpikir abstrak rendah dan komitmen serta

---

<sup>2</sup> Yatim Riyanto, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Surabaya : SIC,2001), hlm. 24.

<sup>3</sup> Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar Dan Tehnik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 44.

kepedulian juga rendah maka disebut guru yang tidak bermutu.<sup>4</sup>

Pendekatan dan perilaku serta teknik yang digunakan dalam memberi supervisi kepada para guru bergantung atau berdasar pada prototipe guru seperti yang dijelaskan diatas. Bila guru profesional, maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan non direktif. Perilaku supervisor adalah mendengarkan, memberanikan, menjelaskan, menyajikan dan memecahkan masalah. Sedangkan teknik yang diterapkan adalah dialog dan mendengarkan aktif.

Bila guru tersebut tukang kritik atau terlalu sibuk, maka pendekatan yang diterapkan adalah pendekatan kolaboratif. Perilaku supervisor adalah menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah dan negoisasi. Sedangkan teknik yang digunakan adalah percakapan pribadi, dialog dan menjelaskan.

Bila gurunya tidak bermutu, maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan langsung. Perilaku supervisor adalah menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolok ukur dan menguatkan.<sup>5</sup>

Paradigma di atas dapat memudahkan dalam memasuki pembahasan pendekatan dan teknik yang dipakai untuk supervisi. Berikut ini akan disajikan pendekatan supervisi secara rinci.

### **1. Pendekatan langsung (direktif)**

Pendekatan langsung adalah “ cara pendekatan terhadap masalah secara langsung. Supervisor memberikan arahan langsung”.<sup>6</sup> Dalam hal ini tentu peran supervisor lebih dominan. Supervisor juga dapat menggunakan penguatan dan pemberian hukuman. Pada dasarnya pendekatan ini didasarkan pemahaman terhadap psikologi behaviorisme, yaitu adanya respon terhadap stimulus atau rangsangan. Namun para pakar berpendapat, sesuai yang dikutip Mufidah, bahwa “pola ini dianggap kurang efektif dan mungkin kurang manusiawi, karena kepada guru yang disupervisi tidak diberi kesempatan

---

<sup>4</sup> *Ibid*, hlm. 45. Lihat juga Lukluk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Jember: Center for Society Studies, 2008). hlm. 35.

<sup>5</sup> Sahertian, *Konsep Dasar...*, hlm. 45-46.

<sup>6</sup> *Ibid*, hlm. 46.

untuk mengembangkan kemampuan dan kreatifitas mereka.”<sup>7</sup>

Supervisi dengan pendekatan ini, menuntut supervisor yang banyak bicara dan berkomentar. Supervisor sedikit sekali memberikan pujian dan semangat yang mendorong guru. Supervisi dengan pendekatan ini didasarkan asumsi bahwa mengajar terdiri dari beberapa ketrampilan teknis dengan standar dan kompetensi yang telah ditetapkan. Menurut Glickman, adalah sebagai berikut:

- Menjelaskan
- Menyajikan
- Mengarahkan
- Memberi contoh
- Menetapkan tolok ukur
- Menguatkan.<sup>8</sup>

Pada pendekatan ini, supervisor mengarahkan kegiatan untuk perbaikan pengajaran dan menetapkan standar perbaikan pengajaran dan penggunaan standar tersebut harus diikuti oleh guru. Tanggung jawab proses sepenuhnya berada ditangan supervisi, sedangkan tanggung jawab guru rendah.

## **2. Pendekatan tak langsung (non direktif)**

Pendekatan tak langsung adalah “cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung.”<sup>9</sup> Dengan memakai pendekatan ini, supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, akan tetapi ia mendengarkan terlebih dahulu keluhan para guru. Ia memberikan kesempatan sebanyak mungkin untuk mengutarakan permasalahan yang dihadapinya. Pendekatan tak langsung ini, berdasarkan pemahaman psikologi humanistik, yaitu sangat menghargai orang yang akan dibantu. Disini peran supervisor adalah mendengarkan keluhan dan permasalahan guru serta mencoba memahaminya. Lebih rincinya peran supervisor adalah sebagai berikut:

---

<sup>7</sup> Mufidah, *Supervisi Pendidikan...*, hlm. 36.

<sup>8</sup> Sahertian, *Konsep Dasar...*, hlm. 46.

<sup>9</sup> *Ibid*, hlm. 48.

## **Darsono:** *Implementasi Pendekatan Direktif...*

- Mendengarkan
- Memberi penguatan
- Menjelaskan
- Menyajikan
- Memecahkan masalah.<sup>10</sup>

Karena pada dasarnya guru merasa lebih dihormati, maka guru akan cenderung mau secara terbuka mengemukakan permasalahan-permasalahan yang dihadapinya, khususnya dalam hal pembelajaran. Pola ini bertolak dari premis bahwa belajar pada dasarnya adalah pengalaman pribadi sehingga pada akhirnya individu harus mampu memecahkan masalahnya sendiri.<sup>11</sup> Tugas supervisor disini adalah mendengarkan semua keluhan yang disampaikan oleh para guru dan juga gagasan dan ide-ide yang dipunyai guru untuk mengatasi masalah tersebut. Dan juga supervisor meminta kejelasan terhadap hal-hal yang kurang dipahaminya, serta mewujudkan inisiatif yang dimiliki oleh guru untuk mengatasi masalahnya dan meningkatkan kinerjanya terutama dalam kegiatan pembelajaran.

### **3. Pendekatan kolaboratif**

Pendekatan kolaboratif adalah “ cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi cara pendekatan baru”<sup>12</sup>. Pada pendekatan jenis ini, supervisor dengan guru bersama-sama menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melakukan percakapan terhadap masalah yang dihadapi oleh guru. Pada intinya dalam pendekatan ini, guru dan supervisor berbagi tanggung jawab.

Pendekatan ini, sebagaimana diungkapkan Sahertian, “didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan pada gilirannya nanti berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu.”<sup>13</sup> Dengan demikian pola hubungan dalam pendekatan ini adalah dua arah. Maka perilaku supervisor

---

<sup>10</sup> Mufidah, *Supervisi Pendidikan...*, hlm. 38.

<sup>11</sup> Maunah, *Supervisi Pendidikan...*, hlm. 85.

<sup>12</sup> Mufidah, *Supervisi Pendidikan...*, hlm. 39.

<sup>13</sup> Sahertian, *Konsep Dasar...*, hlm. 50.

adalah menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah dan negoisasi.

Praktiknya adalah supervisor mendengarkan dahulu guru mengemukakan masalah-masalahnya dalam hal pengajaran yang dihadapinya, kemudian barulah supervisor mengemukakan pendapatnya mengenai masalah itu. Langkah selanjutnya antara supervisor dengan guru menetapkan kesepakatan untuk unjuk kerja pada kegiatan mengajar berikutnya.

### **Problematika yang Dihadapi**

Dalam implementasi supervisi pendidikan di MAN Trenggalek, pengawas menemui kesulitan untuk mengetahui kompetensi guru. Hal tersebut dikarenakan pengawas tidak mengenal satu persatu secara lebih mendalam mengenai guru, sebagaimana diungkapkan oleh Sumadi:

Memang kalau disuruh mengawasi suatu madrasah, yang paling sulit bagi kita sebagai pengawas yaitu mengetahui kompetensi guru. Hal tersebut dikarenakan banyaknya guru yang ada dalam suatu sekolah atau madrasah serta tipenya berbagai macam. Kesulitan ini nampaknya juga dialami oleh beberapa pengawas yang ada di Kabupaten Trenggalek.<sup>14</sup>

Maka dari itu, pengawas kesulitan untuk mengidentifikasi mana guru yang akan dibantu, mana guru yang tidak membutuhkan bantuan. Guru yang perlu dibantu adalah guru yang termasuk dalam kategori yang guru banyak kritik, guru yang semangat kerja namun tidak profesional, dan guru yang tidak profesional. Namun mengetahui prototipe guru tidak semudah membalik telapak tangan. Hal tersebut dikarenakan pengawas harus mengawasi beberapa madrasah atau 7 madrasah setiap satu pengawas. Maka dari itu, pengawas kesulitan untuk mengidentifikasi prototipe guru. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Sumadi:

Banyaknya tanggungan pengawas dalam hal mengawasi madrasah menyebabkan kepengawasan tidak bisa berlangsung maksimal. Mungkin kebanyakan supervisi yang dipakai rata-rata supervisi manajerial. Sedangkan mengenai pendekatan supervisi yang dipakai, saya kurang begitu memahami. Yang penting bagi saya adalah

---

<sup>14</sup> Wawancara dengan Sumadi, tanggal 12 Desember 2015, jam 14.00.

## **Darsono:** *Implementasi Pendekatan Direktif...*

pelaksanaan di lapangan, bukan berbasis teori. Jadi aplikasi di lapangan lebih penting daripada hanya memahami teori saja.<sup>15</sup>

Hal ini dikuatkan oleh kepala madrasah MAN Trenggalek: “Pengawas itu datang untuk mengawasi di madrasah ini hanya beberapa kali saja dalam satu semester. Maka dari kepengawasannya lebih banyak bersifat tak langsung.”<sup>16</sup>

Di samping itu, kadang-kadang pengawas tidak memahami konsep kepengawasan secara komprehensif, misalnya dalam hal pendekatan supervisi yang dipakai untuk membantu guru apakah memakai pendekatan direktif, kolaboratif dan non-direktif. Kebanyakan pengawas belum memahami hal tersebut sehingga ketika datang ke sekolah atau madrasah hanya menanyakan kelengkapan administrasi madrasah atau sekolah tersebut. Padahal pengawas yang tanya masalah kelengkapan administrasi sekolah adalah pengawas yang konvensional atau masih disebut inspeksi.

Berdasarkan kajian teori dan problematika di atas, maka terjadi gap antara teori dan problematika yang ada di lapangan. Sehingga penulis yang sekaligus peneliti di sini bertugas menjembatani gap atau kesenjangan tersebut dengan memakai analisis SWOT. Berikut ini adalah analisis yang penulis kemukakan:

### **Kekuatan**

1. Banyak pengawas yang meningkatkan kompetensinya dengan melalui pendidikan lanjutan, yaitu adanya beasiswa kepengawasan baik dalam kemendiknas maupun kemenag. Hal tersebut mengakibatkan pengawas mampu memahami teori pendekatan supervisi yang bisa diaplikasikan di lapangan.
2. Terjadinya konsentrasi pengawas sesuai dengan PP yang berlaku yaitu satu pengawas membawahi 7 madrasah atau sekolah. Atau kalau itu guru, 1 pengawas membawahi 20 guru. Maka, dengan hal itu pengawas bisa mengenal pribadi guru secara lebih mendalam

---

<sup>15</sup> Wawancara dengan Sumadi, tanggal 12 Desember 2015, jam 14.00.

<sup>16</sup> Wawancara dengan Basuki, tanggal 14 Desember 2015, jam 10.00.

lagi.

3. Adanya UK pengawas sehingga pengawas mampu lebih meningkatkan kompetensinya dalam melaksanakan tugas kepengawasannya sehingga bisa menerapkan supervisi dengan berbagai macam pendekatan.

### **Kelemahan**

1. Dari kondisi riil di lapangan, terdapat kelemahan yaitu terlalu banyaknya cakupan kepengawasan yang dilaksanakan oleh tiap pengawas.
2. Pengawas harus dituntut oleh atasan untuk membuat administrasi yang rinci karena pengaruh birokrasi sehingga pengawas tidak sempat belajar.
3. Pengawas biasanya hanya berperan sebagai kurir, yaitu bertugas mengantar surat dari kantor ke sekolah atau madrasah. Jadi signifikansi peran pengawas tidak ada.
4. Pengawas itu tidak mendapatkan dana DIPA untuk penunjang transportasi ketika melaksanakan tugas.

### **Peluang**

1. Mestinya pengawas itu merupakan karir yang menjanjikan karena menjadi seorang pengawas merupakan mediator pendidikan di daerah. Sehingga menjadi pengawas merupakan impian dari semua guru dan kepala sekolah bukan malah pengawas hanya sebagai NU (Nambah Umur) menjadi PNS sebelum pensiun setelah menjadi kepala sekolah.
2. Pengawas merupakan jabatan fungsional tertinggi dalam bidang pendidikan terutama implementasi pendidikan di daerah kabupaten atau kota, sehingga pengawas bisa mempunyai pemikiran kreatif sehingga memunculkan kebijakan yang mampu meningkatkan mutu pendidikan di daerah tersebut.

### **Ancaman**

1. Pengawas kadang-kadang dibenci oleh semua pihak kalau pengawas tersebut terlalu ideal dan jujur, termasuk oleh kepala sekolah dan guru.
2. Pengawas juga bisa tidak naik pangkat apabila pengawas tidak mau memberikan uang tertentu kepada dinas terkait dalam masalah kenaikan pangkat atau kongkalikong.

### **Solusi Mengatasi Problematika**

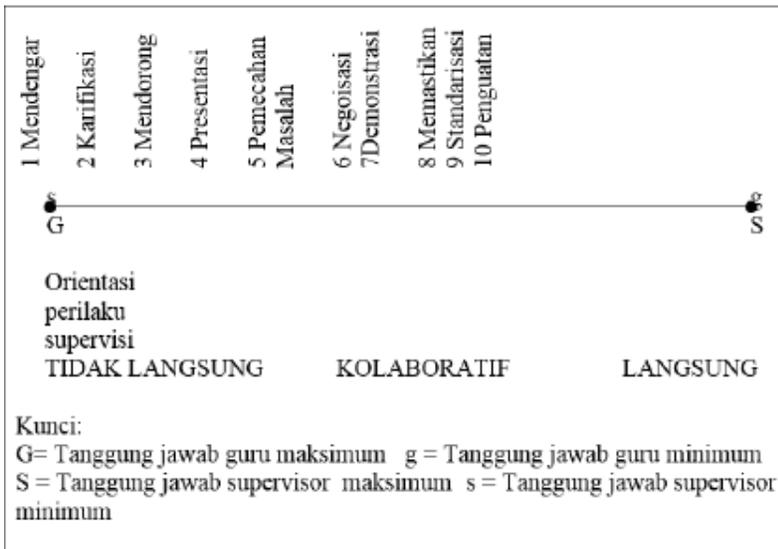
#### ***Berbasis Teori***

Dari analisis di atas, maka seorang pengawas harus mampu melaksanakan supervisi dengan berbagai pendekatan supervisi, yaitu langsung, tak langsung dan kolaboratif.

Menurut Glickman, perilaku supervisor dalam proses supervisi pengajaran meliputi; (1) mendengarkan, (2) mengklarifikasi, (3) mendorong, (4) mengpresentasikan, (5) memecahkan masalah, (6) bernegosiasi, (7) mendemonstrasikan, (8) memastikan, (9) standarisasi, dan (10) menguatkan.

Mendapatkan (*listening*) berarti supervisor mendengarkan segala apa yang dikemukakan (kelemahan-kelemahan, kesulitan-kesulitan, dan masalah-masalah) oleh guru dalam mengelola proses belajar mengajar. Mengklarifikasi (*clarifying*) berarti supervisor mempertegas apa yang dikemukakan oleh guru. Misalnya kepada guru supervisor bertanya apa yang kamu maksudkan dengan .... ?". Murid mana yang kamu maksudkan ?" Mendorong (*encounraging*) berarti supervisor mendorong guru agar bersedia mengemukakan kembali, apabila dirasa belum jelas. Mempresentasikan (*presenting*) berarti supervisor mengemukakan persepsi dan pemikirannya terhadap apa saja yang dikemukakan persepsi dan pemikirannya terhadap apa saja yang dikemukakan oleh guru. Peran supervisor bersama guru memecahkan masalah-masalah yang dihadapi guru. Peran supervisor disini adalah "memancing" guru untuk memecahkan masalahnya sendiri.

Bernegosiasi (*negotiating*) berarti supervisor membuat kesepakatan pembagian tugas bersama guru. Mendemonstrasikan performasi tertentu, sebagai contoh untuk diikuti guru. Memastikan (*directing*) berarti supervisor memastikan kepada guru yang seharusnya dilakukan oleh guru. Standarisasi (*standardization*) berarti bahwa supervisor mengadakan penyesuaian bentuk pengajaran bersama-sama dengan guru. Sedangkan menguatkan (*reinforcing*) berarti supervisor menggambarkan kondisi-kondisi menguntungkan bagi pembinaan guru. Demikianlah, kesepuluh perilaku ini terbentang dalam satu garis kontinum, seperti dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar di atas menunjukkan bahwa perilaku supervisi pengajaran terbentang dalam satu garis kontinum. Semakin ke kanan tanggung jawab supervisor (S) banyak (maksimum), sedangkan tanggung jawab guru (g) sedikit. Perilaku supervisi yang demikian ini berarti berorientasi langsung (*the directive orientation to supervision*). Sebaliknya, semakin ke kiri tanggung jawab supervisor (S) sedikit, sedangkan tanggung jawab guru (g) besar. Perilaku supervisi yang demikian ini berarti berorientasi tidak langsung (*the nondirective to supervision*). Sedangkan pada kawasan tengah, seperti

## **Darsono:** *Implementasi Pendekatan Direktif...*

presentasi, pemecahan masalah, dan negosiasi, tanggung jawab antara supervisor dan guru sama. Perilaku supervisi yang demikian ini berarti berorientasi kolaboratif (*the collaborative to supervision*).

### ***Orientasi Langsung***

Orientasi perilaku supervisi yang pertama adalah orientasi langsung. Menurut Glickman, supervisi pengajaran berorientasi langsung akan mencakup perilaku pokok berupa klarifikasi, prestasi, demonstrasi, penegasan, standarisasi, dan penguatan. Hasil akhir dari perilaku supervisi pengajaran ini adalah tugas bagi guru yang harus dikerjakan dalam satu periode waktu tertentu. Asumsi yang mendasari orientasi ini sama halnya dengan asumsi dasar psikologi perilaku, bahwa mengajar itu pada dasarnya merupakan pengkondisian individu melalui lingkungannya. Mengenai perilaku supervisi pengajaran ini bisa dilihat pada gambar di atas.

Apabila supervisor akan menggunakan orientasi langsung dalam melaksanakan supervisi pengajaran, maka bentuk aplikasinya dalam proses supervisi klinik akan sebagai berikut: Pertama, pada saat pertemuan awal, supervisor mengklarifikasi masalah-masalah yang dihadapi oleh guru dan barangkali sambil bertanya kepada guru yang bersangkutan untuk melakukannya konfirmasi dan revisi seperlunya. Selain itu pada saat ini, supervisor mempresentasikan ide-idenya mengenai informasi atau data apa saja yang harus dikumpulkan. Kedua, dilanjutkan dengan observasi kelas. Di sini peran supervisor adalah sebagai pengamat untuk mengetahui kondisi sebenarnya dan bagaimana seharusnya dipecahkan. Ketiga, pada pertemuan balikan, setelah data dikumpulkan dan dianalisis, supervisor menegaskan dan mendemonstrasikan tindakan-tindakan pengajaran yang mungkin bisa dilakukan oleh guru. Pada saat ini pula, supervisor standar pencapaian serta penguatan baik dalam bentuk insentif material maupun sosial.

Demikianlah aplikasi orientasi langsung dalam supervisi pengajaran. Pendek kata, ada lima perilaku supervisor yang akan sangat menonjol dalam orientasi ini, yaitu:

1. mengklarifikasi masalah-masalah guru, baik melalui pertemuan awal maupun observasi kelas;
2. mempresentasikan ide-ide pemecahan masalah;
3. mendemonstrasikan, sebagai contoh, ide-ide pemecahan masalah yang harus dilakukan oleh guru, sebagai tugas guru;
4. menetapkan standar pelaksanaan tugas pemecahan masalah;
5. memberikan reinforcement kepada guru agar ia melaksanakan tugas yang diberikan.

### ***Orientasi Kolaboratif***

Orientasi perilaku supervisi pengajaran yang kedua adalah orientasi kolaboratif. Menurut Glickman supervisi pengajaran yang berorientasi kolaboratif akan mencakup perilaku-perilaku pokok berupa mendengarkan, mempresentasikan, pemecahan masalah, dan negosiasi. Hasil akhir dari perilaku supervisi pengajaran ini adalah kontrak kerja antara supervisor dan guru. Asumsi yang mendasari orientasi supervisi ini adalah sama halnya dengan asumsi yang mendasari psikologi kognitif, bahwa belajar itu merupakan hasil perpaduan antara perilaku individu dan lingkungan luarnya.

Apabila supervisor akan menggunakan orientasi kolaboratif dalam melaksanakan supervisi pengajaran, maka bentuk aplikasinya dalam proses supervisi klinik akan sebagai berikut. Pada pertemuan awal ini supervisor mendengarkan apa yang dikeluhkan oleh guru, sehingga ia betul-betul memahami masalah yang dihadapi guru.

Setelah itu, supervisor bersama guru mengadakan negosiasi untuk menerapkan kapan supervisor akan melakukan observasi kelas. Setelah pertemuan awal dilanjutkan dengan observasi kelas. Pada saat ini, supervisor dengan menggunakan instrumen tertentu mengamati pengajaran guru dan aktivitas murid. Nantinya hasil pengamatan dianalisis.

Dalam analisis, supervisor menyiapkan beberapa pertanyaan untuk mengarahkan pemahaman guru terhadap masalah yang dihadapinya. Pada tahap pertemuan balikan, supervisor mengajukan beberapa pertanyaan

**Darsono:** *Implementasi Pendekatan Direktif...*

yang telah dibuat sebelumnya. Guru menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh supervisor. Kemudian supervisor bersama guru mulai memecahkan masalah.

Dalam pemecahan masalah ini sebaiknya antara supervisor dan guru berpisah, sehingga masing-masing pihak bisa mengidentifikasi alternatif pemecahan masalah menurut pikiran masing-masing pihak. Kemudian pada hari berikutnya, kedua belah pihak berkumpul kembali untuk membahas alternatif pemecahan yang telah dibuatnya.

Berdasarkan pembahasan ini, supervisor bersama guru menentukan alternatif pemecahan terbaik dan membagi tugas untuk mengimplementasikannya. Berikut contoh format kontrak kerja pembagian tugas.

KONTRAK SUPERVISI PEMBELAJARAN

\_\_\_\_\_, Guru

\_\_\_\_\_, Supervisor

Tujuan:

\_\_\_\_\_

Aktivitas Guru:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

Aktivitas Supervisor:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

Pertemuan berikutnya: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Guru

\_\_\_\_\_

Supervisor

Demikian aplikasi orientasi kolaboratif dalam supervisi pengajaran. Tampak sekali, bahwa dalam orientasi ini peran supervisor dan guru sama.

Setidaknya ada empat perilaku supervisor yang sangat menonjol dalam orientasi ini yaitu:

- mendengarkan masalah-masalah yang dikemukakan oleh guru, sehingga bisa dipahami secara utuh.
- mempresentasikan alternatif pemecahan masalah untuk dipadukan dengan alternatif pemecahan masalah yang dikemukakan oleh guru.
- memecahkan masalah, dalam hal ini supervisor bersama guru membahas alternatif-alternatif pemecahan masalah dan menentukan alternatif terbaik.
- supervisor bersama guru mengadakan negosiasi untuk membagi tugas dalam rangka mengimplementasikan alternatif pemecahan masalah yang terpilih.

### ***Orientasi Tidak Langsung***

Orientasi perilaku supervisi pengajaran yang ketiga adalah orientasi tidak langsung. Asumsi yang mendasari psikologi ini adalah sama halnya dengan asumsi yang mendasari psikologi humanistik bahwa belajar itu merupakan hasil keinginan individu untuk menemukan rasionalitas dan dasar-dasar dalam dunia ini. Premis mayor yang mendasari orientasi ini adalah bahwa guru-guru itu mampu menganalisis dan memecahkan masalahnya sendiri dalam proses pembelajaran. Peran supervisor di sini hanya sebagai seorang fasilitator dengan sedikit memberikan pengarahan kepada guru.

Menurut Glickman, perilaku supervisi yang berorientasi tidak langsung akan mencakup dan bernegosiasi. Hasil akhir dari supervisi ini adalah rencana guru sendiri (*Teacher self-plan*). Apabila supervisor pengajaran akan menggunakan orientasi tidak langsung dalam melaksanakan supervisi pengajaran, maka bentuk aplikasinya dalam proses supervisi klinik adalah sebagai berikut. Dalam pertemuan awal mini supervisor mendengarkan keluhan-keluhan guru. Kemudian supervisor bertanya kepada guru perlu

**Darsono:** *Implementasi Pendekatan Direktif...*

tidaknya diadakan observasi kelas pada saat guru mengajar. Apabila tidak diperlukan oleh guru berarti tidak ada masalah serius yang dihadapi guru. Sebaliknya apabila guru meminta supervisor mengobservasikan kelas, maka dilanjutkan dengan observasi kelas. Supervisor memasuki kelas untuk mengamati pengajaran guru. Pada saat itu supervisor mengamati bagaimana guru mengajar, bagaimana murid belajar, mendengarkan penjelasan berdiskusi dan sebagainya. Setelah, itu semua pengamatan dianalisis dan diinterpretasikan. Apabila perlu, supervisor menyusun pertanyaan untuk mengklarifikasi hasil-hasil pengamatannya untuk membantu mengarahkan guru memahami kekurangan dan masalahnya sendiri. Pada pertemuan balikan, setelah selesai menganalisis dan menginterpretasi, supervisor bersama guru mengadakan pertemuan akhir. Pada saat inilah diidentifikasi kembali tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Gurulah yang harus merencanakan segala sesuatunya yang berhubungan dengan apa yang akan dilakukan.

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

Demikianlah tiga orientasi perilaku supervisi pengajaran. Dalam orientasi langsung, perilaku supervisor ditekankan pada prestasi, penegasan, mendemonstrasikan, standarisasi, dan penguatan, untuk mengembangkan tugas-tugas bagi guru. Dalam orientasi kolaboratif, perilaku supervisor ditekankan pada presentasi, klarifikasi, mendengarkan, pemecahan masalah, dan negoisasi, untuk mengembangkan kontrak kerja antara supervisor dan guru. Dalam orientasi tidak langsung, perilaku supervisor ditekankan pada mendengarkan, mendorong, klasifikasi, presentasi, dan pemecahan masalah

untuk mengarahkan guru membuat sendiri rencananya.

### **Berbasis Praktik**

Dalam upaya peningkatan profesionalisme guru di MAN Trenggalek, pengawas menyatakan bahwa banyak cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin pendidikan untuk meningkatkan profesionalisme guru di lembaganya, salah satunya adalah dengan menggunakan supervisi *directif*. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Madrasah:

Itu jelas, ada banyak cara yang dapat dilakukan oleh seorang supervisor pendidikan untuk meningkatkan profesionalisme guru di lembaganya. Namun semuanya itu kembali kepada masing-masing individu yang menjalankannya. Sehingga sumber daya manusianya termasuk guru, bawahan, dan kepala madrasah sendiri harus ditingkatkan. Apabila semua telah menyadari mengenai pentingnya peningkatan profesionalisme, maka semua guru di MAN ini tentu akan berusaha meningkatkan kompetensi yang dimilikinya. Namun saya sebagai pimpinan lembaga juga tidak boleh diam.<sup>17</sup>

Untuk mewujudkan peningkatan profesionalisme guru tersebut, Pengawas menggunakan teknik supervisi *directif* sebagai berikut:

#### ***Pengawas Memerintahkan Guru untuk Melanjutkan Studi***

Pengawas MAN Trenggalek menyatakan bahwa perintah pemimpin terhadap bawahannya sangat berarti, sebab bawahan sangat sensitif terhadap kebijakan pimpinan. Seorang pemimpin ketika memberi perintah, maka guru dan bawahan pun akan bersemangat dalam meningkatkan mutu akademik di lembaganya. Tinggal bagaimana pemimpin memberikan perintah kepada anak buahnya.

Sehingga pengawas selalu memotivasi Kepala madrasah agar selalu menyuruh para guru dan bawahan terutama yang masih muda supaya mau melanjutkan studi. Lebih-lebih dengan tuntutan jaman yang semakin maju dan kebutuhan akan pendidikan, ia sering mengatakan pada mereka kalau ada kesempatan untuk melanjutkan studi. Ia memberikan kesempatan kepada

---

<sup>17</sup> Wawancara dengan Basuki, tanggal 14 Desember 2015, jam 10.00.

## **Darsono:** *Implementasi Pendekatan Direktif...*

semua guru dan bawahan untuk melanjutkan studi. Karena ketika terjadi peningkatan SDM maka secara otomatis akan mengakibatkan peningkatan kinerja yang menyebabkan terjadinya peningkatan profesionalisme. Sebagaimana wawancara dengan kepala madrasah yang menuturkan:

... saya selalu menyuruh para guru dan staf terutama yang masih muda supaya mau melanjutkan studi. Lebih-lebih dengan tuntutan jaman yang semakin maju dan kebutuhan akan pendidikan, makanya saya sering mengatakan pada mereka kalau ada kesempatan tolong sekolah lagi. Saya memberikan kesempatan kepada semua guru untuk melanjutkan studi. Sekarang ini di MAN Trenggalek ini pun kira-kira sudah ada beberapa orang yang melanjutkan ke jenjang S-2.<sup>18</sup>

Pembinaan guru melalui jalur pendidikan inilah yang cukup efektif dilakukan. Jadi pengawas hendaknya selalu memotivasi kepala MAN Trenggalek agar selalu mendorong agar guru-guru MAN Trenggalek tersebut melanjutkan pendidikannya untuk meningkatkan profesionalitasnya. Ini agaknya sudah membuahkan hasil. Hal itu terlihat dari dokumentasi pendidikan terakhir para guru rata-rata sudah S1.<sup>19</sup>

### ***Pengawas Memberikan Penyegaran***

Pengawas hendaknya memahami bahwa tugas dan tanggung jawab guru sangatlah berat. Dalam melaksanakan tugasnya harus menguasai psikologis anak didik, kesabaran dan ketelatenan. Dan ini sudah merupakan rutinitas, sehingga tak mungkin lagi kejenuhan yang dirasakan guru pun akan timbul. Dan dalam melihat kondisi seperti ini, Pengawas mengambil tindakan bijak dengan mengadakan rekreasi agar guru menjadi lebih semangat dalam aktifitas mengajar, sehingga tingkat akademik selalu terjaga.

Di MAN Trenggalek penyegaran terhadap kejenuhan para guru dan bawahan mengadakan rekreasi biasa dilaksanakan pada akhir tahun ajaran. Adapun tempat yang menjadi fokus wisata bisa berubah-ubah sesuai dengan kondisi sekolah, alam, dan keuangan. Sebagaimana hasil wawancara dengan Pengawas yang ditemani kepala madrasah:

---

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> Lihat Dokumentasi Pendidikan Terakhir Guru.

...Setiap tahun di MAN ini pasti ada penyegaran.. Ini dilakukan agar para guru dan staf tidak jenuh terhadap aktifitas sehari-hari, sehingga para guru dan staf tersebut perlu mengadakan penyegaran dengan rekreasi misalnya kemarin para guru dan staf mengadakan rekreasi dan biasanya sambil studi banding.<sup>20</sup>

Hal yang sama juga dikemukakan oleh guru Fisika, beliau mengemukakan: “biasanya di MAN ini setiap tahun diadakan penyegaran guru-guru, dan itu bisa berupa rekreasi, baik religius maupun yang lain.”<sup>21</sup> Guru Qur’an hadits juga mengemukakan, “Di sini biasanya diadakan wisata sebagai sarana penyegaran guru-guru setiap tahunnya, sehingga guru-guru menjadi kembali fresh.”<sup>22</sup>

Pengawas mendorong Kepala Sekolah agar Mengikutsertakan guru-guru dalam Pelatihan-pelatihan (Seminar, Diskusi, dan Diklat)

Salah satu yang mendorong peningkatan profesionalisme guru di MAN Trenggalek adalah dengan mengikuti penataran, diklat, seminar. Sebab dengan mengikuti kegiatan semacam itu, guru dapat melihat kemampuan guru-guru yang lain yang bukan dari sekolahnya, guru dapat saling menimba ilmu dan pengalaman dari orang lain.

Berbagai permasalahan pengajaran dapat dicarikan solusinya saat mengikuti pelatihan MGMP. Selain itu dengan kegiatan-kegiatan tersebut guru dapat segar setelah bertemu dengan kawan-kawan sesama guru sehingga dapat saling mencurahkan berbagai permasalahan dan juga keberhasilan sekolah. Sehingga dapat memotivasi masing-masing guru untuk dapat diterapkan pada madrasahny masing-masing.

Dengan adanya kegiatan pendidikan misalnya diklat, pelatihan, seminar ataupun MGMP mampu membuat guru menjadi lebih segar dan dapat juga berguna untuk mengukur kemampuan diri sendiri. Sehingga dengan belajar dari teman-teman daerah lain dapat meningkatkan kemampuan guru. Sebagaimana wawancara dengan guru Fisika:

<sup>20</sup> Wawancara dengan Sumadi, tanggal 12 Desember 2012, jam 14.00.

<sup>21</sup> Wawancara dengan Guru Fisika, tanggal 14 Desember 2012 jam 11.00

<sup>22</sup> Wawancara dengan Guru Qur’an Hadits tanggal 12 Desember 2012 jam 13.00

## **Darsono:** *Implementasi Pendekatan Direktif...*

Benar, banyak manfaatnya.....Dengan adanya kegiatan pendidikan misalnya pendidikan dan pelatihan (diklat), seminar ataupun MGMP mampu membuat kami bersemangat dan berguna untuk mengukur kemampuan diri sendiri. Sehingga dengan kegiatan ini kami dapat menimba pelajaran dan pengetahuan dari teman-teman dari daerah lain. Saya sendiri pernah ditugaskan untuk mengikuti pelatihan/diklat di Surabaya. Dengan keikutsertaan saya tersebut hasilnya bisa menjadi masukan bagi pekerjaan saya. Dan biasanya dari hasil pelatihan ini saya menjadi bersemangat untuk mengajar dan mempraktekkan tambahan pengetahuan yang saya peroleh. ....<sup>23</sup>

Dengan berpijak dari berbagai wawancara itulah, peneliti dapat mengemukakan beberapa solusi untuk menghadapi ketimpangan pengawas dalam mengawasi dan menyeleksi prototipe guru. Dengan berbagai upaya juga, akhirnya secara tidak langsung, pengawas mampu untuk meningkatkan kompetensi guru sehingga menuju guru profesional.

## **Penutup**

Berdasarkan analisis dan solusi pemecahan masalah di atas, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pengawas selalu meningkatkan kompetensinya baik melalui otodidak atau melanjutkan studi S-2 atau S-3 supaya lebih profesional dalam menjalankan tugasnya sebagai pengawas pendidikan yaitu *from control to help teacher or school's headmaster*.
2. Pengawas dalam hal supervisi terhadap guru harus memahami prototipe guru sehingga bisa melaksanakan supervisi dengan pendekatan direktif, non direktif dan kolaboratif.
3. Pengawas harus mempunyai kepribadian yang kokoh dalam melaksanakan tugasnya supaya guru dan kepala sekolah menaruh hormat kepadanya.

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan Guru Fisika, tanggal 14 Desember 2012.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Maunah, Binti. *Supervisi Pendidikan Islam: Teori dan Praktik*. (Yogyakarta: Teras. 2008).
- Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990).
- Mufidah, Lukluk Nur. *Supervisi Pendidikan*. (Jember: Center for Society Studies. 2008).
- Riyanto, Yatim. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. (Surabaya : SIC. 2001).
- Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar Dan Tehnik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2000).

**Darsono:** *Implementasi Pendekatan Direktif...*