

PENDEKATAN EFEKTIF SUPERVISI PEMBELAJARAN DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Siti Aminah

Institut Agama Islam Negeri Jember
Pos-el: siti.aminahprayogo@yahoo.co.id

Abstrak:

Guru merupakan kunci penting keberhasilan memperbaiki mutu pendidikan dan pembelajaran khususnya di lembaga pendidikan Islam. Suatu pengajaran sangat tergantung pada kemampuan mengajar guru, maka kegiatan supervisi menaruh perhatian utama pada peningkatan kemampuan profesional guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu proses belajar mengajar dan akhirnya kualitas supervisi akan direfleksikan pada peningkatan hasil belajar murid. Supervisi di lembaga pendidikan Islam yang dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai supervisor internal harus dilaksanakan secara rutin dan terjadwal agar sedini mungkin tidak terjadi penyimpangan yang berkepanjangan dan agar dilakukan perbaikan terus menerus. Terdapat tiga pendekatan supervisi pembelajaran yaitu pendekatan direktif, kolaboratif dan non direktif. Sedangkan karakteristik kinerja guru bermacam-macam yaitu guru profesional, konseptor dan supersibuk serta guru lemah. Pendekatan efektif yang harus dilakukan oleh supervisor dalam bertindak adalah harus menggunakan pendekatan yang sesuai dengan situasi dan kondisi dan dengan cara yang sesuai berdasarkan karakteristik kinerja yang dimiliki masing-masing guru demi mencapai tujuan pendidikan yang direncanakan.

Abstract:

A teacher is a key of important success to repair the education quality and specific learning especially in islamic education. An instruction very depends on the teacher's competency. So, supervision activities take a place greatly to increase the capability of teacher professionalism that will increase the quality of teaching learning process and finally the supervision quality will be reflected to incese the result of students learning. The supervision in islamic educational institution that will be done by a headmaster as the internal supervision must be done routinezed and schedully in order to prevent deviations as early as possible and to be done corrections continuely. There are three the educational supervisor approaches namely directive, collaborative, and nondirective approach. While the characteristics of the teacher ethos are many kinds such as the professional teachers, conceptors, busy teachers, and uncompetence teachers. The effective approach that must be done by the supervisor in his action must use the appropriate situation and condition approach by using appropriate ways based on the characteristics of job ethos had by every teacher in order to achieve the educational goal whi is planned it.

Kata Kunci:

Pendekatan, Supervisi Pembelajaran, Profesionalisme Guru, Lembaga Pendidikan Islam

Pendahuluan

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, pendidikan merupakan sesuatu yang urgen karena pendidikan merupakan salah satu penentu mutu sumber daya manusia (SDM). Dewasa ini keunggulan bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, tetapi pada keunggulan sumber daya manusia (SDM). Artinya, mutu sumber daya manusia (SDM) berkorelasi positif dengan mutu pendidikan yang eksis di tengah bangsa tersebut¹.

Oleh karena itu, perkembangan masyarakat yang maju menuntut mereka untuk terus menyesuaikan dengan dinamika tersebut. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang sifatnya global menjadi sebuah keniscayaan. Masyarakat yang mampu mengikuti perkembangan akan memberi peluang lebih besar untuk bertahan, begitu juga sebaliknya. Demikian pula dengan lembaga pendidikan Islam dengan segala problematikanya juga tidak terlepas dari fenomena global ini².

Sedangkan tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan Islam sekarang adalah bagaimana upaya untuk membangun paradigma baru, visi, misi, dan tujuan di lembaga pendidikan Islam, yang didukung dengan system kurikulum atau materi pendidikan, manajemen dan organisasi, metode pembelajaran untuk dapat mempersiapkan manusia yang berkualitas, bermoral tinggi dalam menghadapi perubahan masyarakat

global yang begitu cepat, sehingga produk dari lembaga pendidikan Islam tidak hanya melayani dunia modern, tetapi mempunyai pasar baru atau mampu bersaing secara kompetitif dan proaktif dalam dunia masyarakat modern dan global. Perubahan yang perlu dilakukan di lembaga pendidikan Islam, yaitu³: 1) membangun system pendidikan Islam yang mampu mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas agar mampu mengantisipasi kemajuan iptek untuk menghadapi tantangan dunia global menuju masyarakat Indonesia baru yang dilandasi dengan nilai-nilai *ilahiyyah*, kemanusiaan, dan masyarakat serta budaya. 2) Menata manajemen pendidikan Islam dengan berorientasi pada manajemen berbasis sekolah agar mampu menyerap aspirasi masyarakat, dapat mendayagunakan potensi masyarakat, dan daerah (otonomi daerah) dalam rangka penyelenggaraan pendidikan Islam yang berkualitas. 3) Meningkatkan demokratisasi penyelenggaraan pendidikan Islam secara berkelanjutan dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat agar dapat menggali serta mendayagunakan potensi masyarakat.

Berkaitan dengan pentingnya mengembangkan sumber daya manusia dengan menggunakan manajemen berbasis sekolah dalam rangka penyelenggaraan pendidikan Islam yang berkualitas di lembaga pendidikan Islam, guru selalu ditempatkan di titik sentral. Guru merupakan faktor yang dominan dan salah satu masukan instrumental yang penting dalam proses pembelajaran. Kajian yang dilakukan oleh Depdiknas, Bappenas, dan Bank Dunia menemukan bahwa guru merupakan kunci penting

¹ Abd.Wahab, & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Arruz Media, Jogjakarta, 2011), hlm 138

² Khoirul Anam, *Peranan Pimpinan dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jurnal Ta'allum, vol 2, No. 01. Juni 2014), Hlm 137

³ *Ibid*, hlm 150

keberhasilan memperbaiki mutu pendidikan, baik adanya pembaharuan kurikulum, pengembangan metode mengajar, peningkatan pelayanan belajar, penyediaan buku teks, semuanya hanya akan berarti dan berhasil apabila melibatkan guru.⁴

Dari sini dapat dipahami bahwa profesionalisme merupakan sebuah tuntutan yang harus dipenuhi oleh guru karena menjadi kunci keberhasilan dalam proses pembelajaran. Sedangkan indikator dari guru profesional dapat dilihat dari kualitas kinerja guru. Dimana kualitas kinerja guru sangat menentukan kualitas pembelajaran di kelas.

Dalam kegiatan pembelajaran, tidak semua guru memiliki kinerja ideal yang diharapkan. Dalam kenyataannya masih banyak guru-guru dengan kerja minimal apalagi bagi guru-guru yang baru mulai melaksanakan tugas sebagai pendidik di sekolah. Demikian pula dengan guru-guru senior ada kecenderungan dalam melaksanakan tugas terkesan monoton, membosankan dan kurang melakukan kreativitas serta inovasi baru dalam pembelajaran sehingga banyak ditemukan kegiatan pembelajaran dimana guru lebih aktif dibanding peserta didik.

Menurut Akadum⁵, ada 5 penyebab rendahnya kinerja guru yaitu; 1) masih banyaknya guru yang tidak menekuni profesinya secara total, 2) rentan dan rendahnya kepatuhan guru terhadap norma dan etika profesi keguruan, 3) pengakuan terhadap ilmu pendidikan dan keguruan masih setengah hati dalam pengambilan kebijakan, 4) masih

terjadinya perbedaan pendapat tentang proporsi materi yang diberikan pada calon guru, 5) belum maksimal fungsi PGRI sebagai organisasi dalam menguatkan profesionalisme anggotanya. Kelemahan-kelemahan tersebut masih belum disadari oleh yang bersangkutan. Oleh karena itu guru membutuhkan bantuan dan pertolongan secara kontinue dalam rangka pemecahan masalah pembelajaran yang dihadapi dan bagaimana meningkatkan kompetensi dan kinerjanya.

Oleh karena itu kinerja guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi. Dimana tanggung jawab dan tugas utama guru adalah⁶: 1) membuat, melaksanakan dan mengevaluasi program pembelajaran, 2) melaksanakan analisis hasil belajar siswa, 3) melaksanakan perbaikan, remedial dan pengayaan, dimana tidak semua guru melaksanakan tugas utama tersebut.

Sebagai tenaga profesional, pun juga sebagai pembaharu dan pengembang dalam pembangunan nasional, guru mempunyai konsekuensi mendasar dalam pendidikan khususnya dan program pembangunan nasional secara umum. Terkait dengan akuntabilitas dalam sektor pendidikan, guru bertanggung jawab terhadap proses pendidikan yang terjadi pada peserta didiknya⁷. Bahkan guru di lembaga pendidikan Islam mempunyai peran yang sangat penting dalam membentuk watak dan karakter peserta didik, oleh karena itu guru harus tampil sebagai tenaga pendidik yang berkualitas dan profesional dalam bidangnya. Dan salah satu kegiatan yang diselenggarakan dalam rangka membentuk guru

⁴ Tim Dosen Administrasi UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Alfabeta, Bandung, 2009), hlm. 311

⁵ Tutik Rachmawati dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Guru dan Angka Kredit*, (Gava Media, Yogyakarta, 2013), hlm. 25

⁶ *Ibid*, hlm 25

⁷ Khoirul Anam, hlm. 139

profesional adalah adanya supervisi di lembaga pendidikan Islam yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga. Supervisi pendidikan ini perlu dilakukan karena dengan adanya supervisi pendidikan, guru dapat terbimbing dengan baik sehingga terciptanya guru yang berkualitas dan bekerja baik⁸.

Berkaitan dengan hal tersebut, supervisi pembelajaran menjadi hal yang penting untuk dilakukan oleh supervisor sebagai bentuk usaha untuk membantu guru meningkatkan kemampuan dan kinerjanya sehingga lebih mampu mengatasi berbagai masalah pembelajaran yang muncul serta memperbaiki pembelajaran.

Menurut Purwanto⁹ "Supervisi pembelajaran ialah kegiatan-kegiatan kepengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi baik personel maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar-mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan". Jadi Supervisi adalah segala usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas pendidikan lainnya untuk memperbaiki pembelajaran, mengembangkan pertumbuhan guru-guru, menyelesaikan serta merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pembelajaran, metode mengajar, penilaian pembelajaran.

Dalam hal praktek pembelajaran, supervisi pembelajaran adalah kegiatan melihat realita kondisi untuk menjawab

pertanyaan-pertanyaan seperti: (1) apa yang sebenarnya terjadi di dalam kelas?, (2) apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan siswa di dalam kelas?, (3) aktivitas-aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang berarti bagi guru dan siswa?, (4) apa yang dilakukan guru dalam pencapaian tujuan pembelajaran?, dan (5) apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya?. Dengan demikian esensial supervisi pembelajaran itu sama sekali bukan menilai kinerja guru dalam mengelola pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya dan tujuan akhir dari supervisi adalah memberikan pelayanan yang lebih baik kepada semua siswa sehingga suasana belajar kondusif.

Namun, kenyataan yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak guru yang enggan untuk disupervisi. Supervisi masih dianggap sebagai upaya mengungkap kelemahan guru dalam menjalankan tugasnya. Supervisor dianggap sebagai korektor bukan mitra dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

Kendati demikian, ada beberapa fakta di lapangan yang mengindikasikan akan pentingnya pendekatan efektif dalam pelaksanaan supervisi agar sesuai dengan tujuan pembelajaran yaitu di antaranya :
10

1. Perbedaan tingkat perkembangan guru yang berbeda-beda yang akan berakibat fatal jika supervisor bertindak tidak proporsional. Dimana guru itu ada yang mampu tapi malas, ada yang tidak mampu tapi mau, tapi ada juga yang mampu dan mau dan

⁸ Dani Abdul Gani, *Pengaruh Kompetensi Supervisi Akademik dan Motivasi Kerja Pengawas PAI terhadap Kinerja Guru PAI SMA di Kabupaten Kuningan*, (Jurnal OASIS, Vol.8 No.01 tTahun 2015), Hlm 51

⁹ M.Ngalim Purwanto, , *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007), hlm 76

¹⁰ *Ibid* , hlm 315

bahkan ada yang tidak mampu juga tidak mau.

2. Sistem kerja sentralisasi, kerja semangat jika ada supervisor, dan merasa bebas jika pimpinan tidak ada.
3. Masih adanya mental anak emas untuk guru yang dinilai baik.
4. Persaingan mutu semakin terasa berat, pembinaan pembelajaran harus dilakukan terus menerus dan bersungguh-sungguh.

Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan profesionalisme dan kredibilitas guru, Supervisor di lembaga pendidikan Islam dalam melaksanakan tugasnya harus menggunakan pendekatan yang efektif berdasarkan karakteristik kinerja yang dimiliki masing-masing guru demi mencapai tujuan pendidikan yang direncanakan.

Pengertian Supervisi Pembelajaran di Lembaga Pendidikan Islam

Pembelajaran pada dasarnya merupakan suatu cara untuk dapat merangsang, memelihara dan meningkatkan terciptanya proses berfikir dari individu yang belajar. Di dalam kata pembelajaran ditekankan pada kegiatan belajar siswa, melalui usaha-usaha yang terencana dalam sumber-sumber belajar agar terjadi proses belajar. Ciri utama dari pembelajaran adalah adanya interaksi antara peserta didik dengan lingkungan belajarnya, baik itu guru, teman-temannya, tutor, media pembelajaran dan sumber-sumber belajar yang lainnya.

Oleh karena suatu pembelajaran sangat tergantung pada kemampuan mengajar guru, maka kegiatan supervisi menaruh perhatian utama pada peningkatan kemampuan profesional guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu proses belajar

mengajar dan akhirnya kualitas supervisi akan direfleksikan pada peningkatan hasil belajar murid.

Istilah supervisi pendidikan sudah cukup lama dikenal dalam dunia pendidikan di Indonesia. Pengertian supervisi pendidikan pada umumnya mengacu kepada usaha perbaikan situasi belajar mengajar. Akan tetapi nampaknya masih terdapat banyak keragaman pendapat para ahli dalam menafsirkan istilah tersebut. Namun dapat ditarik kesimpulan bahwa pada hakekatnya supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai bimbingan profesional bagi guru-guru. Bimbingan profesional yang dimaksudkan adalah segala usaha yang memberikan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar murid-murid.¹¹

Sedangkan Supervisi pembelajaran dimaknai sebagai bimbingan profesional bagi guru-guru dalam bidang pembelajaran agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sebagai tenaga pendidik dan pengajar. Kegiatan pembelajaran disini maksudnya adalah segala hal yang berkaitan dengan berhasilnya proses pembelajaran seperti kemampuan membuat silabus, RPP, evaluasi belajar, pemilihan metode dan teknik mengajar dan mendidik, menentukan alat dan bahan belajar serta kemampuan menggunakan media dan teknologi belajar.¹²

Lembaga pendidikan Islam adalah suatu wadah organisasi ``formal yang

¹¹Tim Dosen Administrasi UPI, hlm. 313

¹² Dani Abdul Gani,.... hlm 56

berfungsi sebagai pengembangan kegiatan pendidikan Islam. Adapun ciri-ciri dari lembaga pendidikan Islam adalah, ada pelakunya yaitu pendidik dan peserta didik, ada ciri fisiknya yaitu bangunan gedung(sekolah/madrasah), ada ciri simboliknya yaitu tanda bukti berupa sertifikat/ijazah dan gelar bagi subyek didik yang sudah lulus.¹³

Supervisi pembelajaran di lembaga pendidikan Islam adalah upaya mencetak guru profesional yang seluruh waktunya dicurahkan menjadi pendidik, dimana hal ini menjadi salah satu kebijaksanaan pendidikan Islam dalam membantu peserta didik dapat berkembang secara optimal baik jasmani, rohani, kecerdasan Intelektual (IQ), Kecerdasan Emosional (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ).¹⁴

Dengan demikian supervisi pembelajaran di lembaga pendidikan Islam adalah memberikan bimbingan profesional dalam rangka mengantarkan individu baik guru dan murid dari kebodohan menuju cahaya iman dan petunjuk. Supervisi pembelajaran di lembaga pendidikan Islam juga menjadi salah satu strategi dalam program reorientasi pendidikan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia. Hal ini selaras dengan salah satu ungkapan dari Qatadah,

*“ Satu Bab dari satu bidang ilmu yang dipelihara oleh seseorang untuk memperbaiki diri sendiri dan generasi berikutnya lebih utama daripada ibadah (sunnah) selama setahun ”*¹⁵

¹³Ibid, hlm. 2015

¹⁴ Asnawan, *Manajemen Mutu Terpadu sebagai upaya Pengembangan SDM*, (STAIN Jember Press, 2013), hlm. 53

¹⁵ Nasihat Qatadah dalam Mahmud Di dalam Ibnu Burdah, *Pendidikan karakter Islami untuk Siswa SMA/MA*, (Erlangga, Jakarta, 2013), hlm. 120

Sedemikian besar keutamaan supervisi pembelajaran sebagai upaya perbaikan kualitas individu maupun lembaga.

Supervisi pembelajaran di lembaga pendidikan Islam bisa menjadi salah satu bentuk aktualisasi dan internalisasi konsep *min ad-dzulumat ila an-Nur*. Konsep *min ad-Dzulumat ila an-Nur* bukan sekedar konsep yang hanya dipakai seorang Dai atau ustadz dalam pengajian umum, tetapi konsep itu sangat berarti dalam perspektif manajemen pendidikan Islam. Konsep tersebut diartikan lebih dalam menjadi proses transformasi yang sangat ideal. Proses transformasi ini adalah mengubah tindakan negatif menjadi positif, destruktif menjadi konstruktif. Lembaga pendidikan Islam harus didesain dan ditargetkan bahwa semua pihak harus mengalami transformasi ke arah positif-konstruktif, kreatif-produktif dan dinamis - produktif.¹⁶ Transformasi ideal ini dapat terjadi karena dipengaruhi dan dikondisikan oleh manajer sebagai supervisor yang dapat menumbuhkan kesadaran masing-masing pihak.

Aktualisasi dari supervisi pembelajaran di lembaga pendidikan Islam adalah transformasi ke arah positif yang pertama dan utama harus difokuskan kepada peserta didik. Oleh karena itu, manajer sebagai supervisor harus menggerakkan semua kekuatan guru untuk mewujudkan transformasi pada siswa.

Dengan demikian, tujuan supervisi pembelajaran di lembaga pendidikan Islam adalah: 1) Membantu guru di lembaga pendidikan Islam melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan

¹⁶ Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Erlangga, Malang, 2013), Hlm 83

Islam. 2) Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid guna mencapai tujuan pendidikan Islam. 3) Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar. 4) Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri. 5) Membantu guru-guru baru di lembaga pendidikan Islam tersebut sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya dan tidak jenuh dalam menjalaninya. 6) Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan di lembaga pendidikan Islam.

Macam-macam Pendekatan Supervisi Pembelajaran

Pendekatan adalah cara mendekati diri kepada objek atau langkah-langkah menuju objek. Sedangkan pendekatan dalam supervisi pembelajaran di antaranya sebagai berikut:¹⁷

Pendekatan Supervisi Pembelajaran Direktif (Langsung) : Berdasarkan Teori Psikologi Behavioristik

Pendekatan supervisi pembelajaran direktif adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung, maka tentu saja pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologis behavioristik. Prinsip behaviorisme ialah bahwa segala perbuatan berasal dari refleksi, yaitu respons terhadap rangsangan/ stimulus. Oleh karena guru memiliki kekurangan, maka perlu

diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi lebih baik. Supervisor dapat menggunakan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*).

Pada pendekatan direktif, supervisor mengarahkan kegiatan untuk perbaikan pengajaran, menetapkan perangkat standar untuk perbaikan, penggunaan sarana pengajaran, dan berbagai dorongan yang diperlukan untuk meningkatkan pengajaran. Pada pendekatan ini tanggung jawab seakan-akan seluruhnya berada pada supervisor, sedangkan tanggung jawab guru sifatnya rendah. Dengan demikian pendekatan ini menganggap supervisor mengetahui banyak hal.

Pendekatan direktif ini memiliki keunggulan yaitu solusi pemecahan masalah relative cepat diperoleh oleh guru. Namun demikian pendekatan direktif juga memiliki kelemahan: 1) guru menjadi pasif; 2) kreativitas guru kurang dapat berkembang; 3) inisiatif bimbingan lebih banyak dari supervisor; dan 4) potensi guru kurang dapat terekplorasi secara optimal.

Asumsi dasar dari pendekatan direktif ini adalah proses belajar guru bersifat individual. Oleh karena itu, proses sosialisasi harus dilakukan dengan membantu guru secara tatap muka dan individual. Pendekatan ini mengkombinasikan target yang terstruktur dengan pengembangan pribadi.

Pendekatan supervisi direktif adalah suatu proses tatap muka antara supervisor dengan guru yang membicarakan hal mengajar dan yang ada hubungannya dengan itu. Pembicaraan itu bertujuan untuk membantu. Pengembangan profesional guru dan sekaligus untuk perbaikan proses pengajaran itu sendiri.

¹⁷ Sehertian, A. Piet.. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Usaha Nasional, Surabaya, 1987)

Pembicaraan ini biasanya dipusatkan kepada penampilan mengajar guru berdasarkan hasil observasi.

Sasaran Pendekatan supervisi direktif adalah perbaikan pengajaran dan bukan perbaikan kepribadian guru. Untuk ini supervisor diharapkan untuk mengajarkan berbagai keterampilan pada guru terkait mengamati, menganalisis, mengembangkan kurikulum dan ketrampilan dalam mengajar.

Pendekatan supervisi direktif ini biasanya dioperasikan dalam sasaran – sasaran yang lebih kecil, yaitu bagian keterampilan mengajar yang bersifat spesifik, yang mempunyai arti sangat penting dalam proses mengajar. Analisis konstruktif dilakukan untuk dapat secara tepat memberi penguatan (reinforcement) kepada pola tingkah laku yang berhasil, dan mengarahkan serta tidak mencela atau menghukum pola – pola tingkah laku yang belum sukses.

Pendekatan Supervisi Pembelajaran Non-Direktif (Tidak Langsung) : Berdasarkan Teori Psikologi Humanistik

Yang dimaksud dengan pendekatan supervisi non-direktif (tidak langsung) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan oleh guru. Ia memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan non-direktif ini berdasarkan pada pemahaman psikologis humanistik. Psikologi humanistik sangat menghargai orang yang akan dibantu. Oleh karena pribadi guru yang dibina begitu dihormati, maka ia lebih banyak

mendengarkan permasalahan yang dihadapi guru-guru. Guru mengemukakan masalahnya. Supervisor mencoba mendengarkan, dan memahami apa yang dialami.

Asumsi dari pendekatan non direktif ini timbul dari keyakinan bahwa guru tidak dapat diperlakukan sebagai alat semata-mata untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar. Guru bukan masukan mekanistik dalam proses pembinaan, dan tidak sama dengan masukan sistem lain yang bersifat kebendaan. Dalam proses pembinaan, guru mengalami perkembangan secara terus menerus, dan program supervisi harus dirancang untuk mengikuti pola perkembangan itu. Belajar harus dilakukan melalui pemahaman tentang pengalaman nyata yang diambil secara riil.

Pendekatan Supervisi Pembelajaran Kolaboratif: berdasarkan Teori Psikologi Kognitif

Pendekatan supervisi pembelajaran kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi suatu cara pendekatan baru.

Pada pendekatan ini, baik supervisor maupun guru bersama-sama bersepakat untuk menetapkan struktur proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah perpaduan antara kegiatan individu dengan lingkungan yang pada gilirannya akan berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu. Dengan demikian, pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah; dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas.

Karakteristik Kinerja Guru dan Tingkat Perkembangan Individu Guru

Kinerja Guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang guru di lembaga pendidikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan kata lain, hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhannya. Standar minimal hasil kerja guru dalam proses belajar mengajar adalah sebagai berikut:¹⁸

1. Penyusunan program belajar yang terdiri dari : a) analisis mata pelajaran, b) program semester dan tahunan, c) rencana pembelajaran, d) Silabus,
2. Pelaksanaan Program pembelajaran
3. Pelaksanaan evaluasi pembelajaran
4. pelaksanaan perbaikan dan pengayaan.

Dengan demikian, kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dengan indikator kinerja gurunya. Antara lain: a) kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, b) penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, c) penguasaan metode dan strategi mengajar, d) pemberian tugas-tugas kepada siswa, dan e) kemampuan mengelola kelas.

Sedangkan mengenai tingkat perkembangan guru di sini dibatasi sebagai kadar kemampuan dan kemauan seorang guru untuk melaksanakan tugas tertentu yang berbeda satu sama lain.

Kemampuan dapat diamati dari segenap perbuatan guru dalam kemampuan berpikirnya dan menyelesaikan tugas yang diamanatkan

kepadanya baik mental maupun fisik yang dikategorikan sebagai kemampuan abstraksi. Guru yang memiliki kemampuan berpikir abstrak adalah memiliki kemampuan kognitif berbasis pengalaman konkret yang mampu mengidentifikasi tindakan kekinian untuk membantu siswa belajar secara efektif dan mampu mengidentifikasi tindakan yang akan datang yang lebih memberikan kesuksesan pelayanan bagi siswa.¹⁹

Sedangkan kemauan ini sukar diamati oleh supervisor dan hanya dapat diidentifikasi dari gejala-gejala tingkah laku yang nampak karena menyangkut aspek psikis, yang berkaitan dengan kehendak, percaya diri dan motivasi yang ada dalam diri individu masing-masing guru yang setidaknya mengungkapkan bahwa guru itu memiliki tanggung jawab yang dikonsepsikan sebagai komitmen. Komitmen guru merupakan banyaknya waktu dan tenaga yang mampu dicurahkan guru pada siswa dan mengembangkan profesinya. Komitmen diistilahkan sebagai kepedulian, yang dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu kepedulian terhadap diri sendiri, kepedulian terhadap siswa dan kepedulian terhadap profesionalisme.

Masing-masing dari individu seorang guru tentunya memiliki kemampuan dan kemauan yang sangat berbeda-beda karena perbedaan latar belakang kehidupan, pendidikan, tugas, fungsi dan tanggung jawab yang dimilikinya.

¹⁹ Indah Aminatuz Zuhriyah, *Implementasi Pendekatan Spervi pembelajaran Direktif dalam meningkatkan Profesionalisme Guru di MI/SD*, (Jurnal Madrasah, Vol.03. No.1 Juli-Desember 2010), Hlm 153

¹⁸ Dani Abdul Gani,hlm. 58

Macam-macam tingkat perkembangan individu guru dan posisinya adalah :²⁰

- a) **Profesional:** guru yang memiliki kemauan kerja yang sangat tinggi dan mampu melaksanakannya. Ada pada posisi tinggi.
- b) **Konseptor:** Guru yang memiliki kemampuan kerja yang bagus tapi tidak mau atau kurang merasa yakin terhadap apa yang akan dikerjakannya. Ada pada posisi sedang ke tinggi.
- c) **Supersibuk :** Guru yang memiliki kemauan untuk bekerja tapi tidak memiliki kemampuan kerja yang bagus. Ada pada posisi rendah ke sedang.
- d) **Lemah :** Guru tidak memiliki kemampuan bekerja dan juga tidak punya kemauan. Ada pada posisi rendah.

Beberapa penyebab guru-guru itu beragam menurut Pidarta²¹ adalah karena pengalaman atau masa kerja mereka. Makin baru guru itu diangkat makin sedikit pengalamannya sebagai guru yang membuat kinerjanya masih rendah. Penyebab yang lain adalah kemampuan guru itu sudah dibawa sejak lahir. Makin rendah kemampuan umum seorang guru, makin rendah pula kinerjanya. Keragaman guru juga disebabkan oleh bakat, watak, dan kepribadiannya. Demikianlah guru itu tidak sama satu sama lain, yang secara umum dikatakan kinerja mereka berbeda-beda.

Masing-masing guru di suatu lembaga pendidikan Islam bisa jadi

memiliki salah satu dari empat tingkat perkembangan individu guru tersebut, namun supervisi dilakukan dalam upaya meminimalisir tingkatan tersebut agar para guru berada pada posisi tingkat tinggi yaitu menjadi guru professional.

Peran, Syarat dan Sikap Supervisor dalam peningkatan Profesionalisme Guru di Lembaga Pendidikan Islam

Supervisor adalah pelaksana supervisi pendidikan yang terdiri dari internal sekolah dan eksternal sekolah. Supervisor internal adalah supervisi oleh kepala sekolah yang menjadi focus pada tulisan ini, dan supervisi eksternal adalah supervisi oleh pengawas sekolah.

Berkaitan dengan peran supervisor, Glickman²² menyarankan bahwa strategi supervisor yang baik dan paling sesuai adalah strategi yang mengatur bahwa tidak setiap guru seharusnya menerima perlakuan supervisi yang sama dalam semua situasi. Artinya, setiap guru yang akan disupervisi didekati dengan cara tertentu, sesuai dengan kondisi mereka masing-masing. Perlakuan supervisi yang bervariasi antar masing-masing guru ini diakibatkan oleh adanya perbedaan individual dalam perkembangannya.

Berkaitan dengan penjelasan tersebut, menurut Ngalim purwanto,²³ bahwa kepala sekolah sebagai supervisor internal mempunyai dua fungsi pengawasan sekaligus yaitu pengawasan melekat dan juga pengawasan fungsional. Kepala sekolah harus menjalankan pengawasan melekat karena ia adalah pimpinan unit atau lembaga yang paling bawah di lingkungan Kementerian Pendidikan

²⁰ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bumi Aksara, Jakarta, 1994), Hlm 132

²¹ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Rineka Cipta, Jakarta, 2009). Hlm 42

²² Glickman Carl D. *Developmental Supervision: Alternative Practices for helping Teachers Improve Instruction*, (ASCD, Virginia), hlm. 180

²³ Ngalim Purwanto, hlm. 89

Nasional, dan ia juga harus melaksanakan pengawasan fungsional karena kepala sekolah adalah sebagai pengawas yang membantu penilik dari Kanwil khususnya di bidang pengajaran.

Pembinaan professional ini harus dilakukan oleh kepala sekolah karena satu alasan, yaitu memberdayakan akuntabilitas professional guru yang pada gilirannya meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Untuk maksud tersebut, para supervisor hendaknya melakukan peranan sebagai berikut;²⁴

- a) Peneliti. Seorang supervisor dituntut untuk mengenal dan memahami masalah-masalah pengajaran. Karena itu ia perlu mengidentifikasi masalah-masalah pengajaran dan mempelajari factor-faktor atau sebab-sebab yang mempengaruhinya.
- b) Konsultan atau penasehat. Supervisor hendaknya dapat membantu guru untuk melakukan cara-cara yang lebih baik dalam mengelola proses pembelajaran. Oleh sebab itu, para pengawas hendaknya selalu mengikuti perkembangan masalah-masalah dan gagasan-gagasan pendidikan dan pengajaran mutakhir. Ia dituntut untuk banyak membaca dan menghadiri pertemuan-pertemuan professional, sehingga ia memiliki kesempatan untuk saling tukar informasi tentang masalah-masalah pendidikan dan pengajaran yang relevan, yaitu gagasan-gagasan baru mengenai teori dan praktik dan pengajaran.
- c) Fasilitator. Seorang supervisor harus mengusahakan agar sumber-sumber professional, baik materi seperti buku dan alat-alat pelajaran maupun

sumber manusia yaitu narasumber mudah diperoleh guru-guru. Dengan perkataan lain, hendaknya supervisor dapat menyediakan kemudahan bagi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

- d) Motivator. Supervisor hendaknya membangkitkan dan memelihara kegairahan kerja guru untuk mencapai prestasi kerja yang semakin baik. Guru-guru didorong untuk mempraktekkan gagasan-gagasan baru yang dianggap baik bagi penyempurnaan proses pembelajaran, bekerjasama dengan guru (individu atau kelompok) untuk mewujudkan perubahan yang dikehendaki, emrangsang lahirnya ide baru, dan menyediakan rangsangan yang memungkinkan usaha-usaha pembaruan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.
- e) Pelopor Pembaharuan. Para supervisor jangan merasa puas dengan cara-cara dan hasil yang sudah dicapai. Supervisor harus memiliki prakarsa untuk melakukan perbaikan, agar guru melakukan hal serupa. Supervisor tidak boleh membiarkan guru mengalami kejenuhan dalam pekerjaannya, karena mengajar adalah pekerjaan dinamis. Guru-guru perlu dibantu untuk menguasai kecakapan baru, untuk itu supervisor harus menyusun program latihan dan pengembangan dengan cara merencanakan pertemuan atau pelatihan sesuai kebutuhan setempat.

Peran dari supervisor perlu ditunjang dengan perilaku professional. Perilaku profesional supervisor tergantung pada pemahamannya mengenai tujuan pembinaan professional. Jika dianalisis, tingkat kualitas perilaku

²⁴ Indah Aminatuz Zuhriyah,hlm. 156

pembinaan berwujud 1) memperhatikan, 2) mengerti atau memahami, 3) membantu dan membimbing, 4) memupuk evaluasi diri bagi perbaikan dan pengembangan, 5) memupuk kepercayaan diri, dan 6) memupuk, mendorong bagi pengembangan inisiatif, kreativitas dan pertumbuhan diri secara professional.

Selain itu, diharapkan bagi supervisor untuk memiliki perilaku pembinaan professional pada tingkat tertinggi dengan cirri-ciri sebagai berikut: 1) Baik hati, 2) murah hati, 3) mendengarkan perkataan guru yang disupervisi, 4) menyemangati guru yang disupervisi, 5) mempercayai guru yang disupervisi, 6) menjaga kepercayaan diri, 7) memberi kesempatan untuk memahami, 8) membantu guru yang disupervisi, 9) mendengar dan memperhatikan pendapat guru yang disupervisi, 10) menyampaikan hasil kerja guru yang disupervisi, 11) tidak mudah menyerah, 12) membuat guru yang disupervisi merasa pintar, 13) menganggap mitra, 14) menyatakan kebenaran dan 15) memaafkan.

Sedangkan syarat yang harus dimiliki oleh manajer sebagai supervisor di lembaga pendidikan Islam adalah:²⁵

- 1) Islam, seorang supervisor yang melakukan supervisi itu harus seorang muslim.
- 2) Berakal sehat, normal atau waras (*ar-Rusyd*). Seorang supervisor yang melakukan supervisi harus berakal sehat dan tidak terganggu pikirannya oleh sebuah penyakit yang mengganggu keputusannya.

²⁵ Tim Mahasiswa Doktoral Manajemen Pendidikan Islam UIN Malang, *Ilmu Manajemen*, (UIN Malang, 2014), hlm 500

- 3) Berpengetahuan (*al-Ilmu*). Seorang supervisor dalam melaksanakan tugasnya harus berpengetahuan tentang persoalan supervisi, perihal supervisi dan cara yang benar dalam melaksanakannya.
- 4) Kemampuan (*ability/al-qudratu*). Seorang supervisor harus sehat jasmani dan rohani yang membuat ia mampu melakukan bimbingan professional kepada guru-guru yang membutuhkannya.
- 5) Kekuasaan (*authority/as-Sulthatu*). Seorang supervisor tentu harus memiliki kewenangan penuh secara resmi dalam hal pelaksanaan supervisi tersebut.
- 6) Panutan (*al-Qudwatu*). Seorang supervisor yang melakukan supervise itu harus mampu menjadi panutan yang baik bagi anggota yang disupervisi.
- 7) Memiliki integritas (*al-amanah*). Seorang manajer yang melakukan supervisi itu harus amanah, menjalankan tugasnya dengan sebenar-benarnya dan tidak boleh khianat sekecil apapun.
- 8) Positivitas (*al-ijabiyatu*). Seorang supervisor itu tidak hanya cukup mengetahui kesalahan-kesalahan, tetapi dia harus memberi reward/hadiah bagi yang berprestasi dan memberikan peringatan atau sanksi yang sepadan bagi mereka yang menyimpang.
- 9) Netral. Seorang supervisor harus memutuskan dan menetapkan sikap dan segala sesuatunya secara netral, objektif dan tanpa ada keberpihakan kepada salah satu pihak yang dikontrolnya.
- 10) Moderasi (*ar-Rifqu*). Seorang supervisor yang melakukan supervisi itu harus mampu

menjadi sangat tegas tanpa kebengisan dan juga harus menjadi moderat tanpa kelemahan seakan dikuasai oleh pihak lain.

- 11) Teliti (*al-Itqanu*). Seorang supervisor yang melakukan supervisi harus teliti dan tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan.
- 12) Jiwa/ruh. Seorang supervisor harus sepenuh jiwa dalam melakukan supervisi sehingga orang-orang yang disupervisi dengan mudah dan senang melakukan perbaikan.

Peran dan syarat yang harus dimiliki oleh supervisor itu tidak akan dapat terlaksana dengan baik jika supervisor belum memiliki dan menampilkan profesionalisme.

Profesionalisme merupakan sebuah hasil dari proses panjang yang dibangun melalui optimalisasi potensi secara sadar, kontinyu, dan sungguh-sungguh. Profesionalisme berbentuk potensi *knowledge* (Pengetahuan), *skill* (keterampilan), dan *attitude* (sikap) yang ditampilkan, yang merupakan gambaran dari dua potensi sebelumnya. Agar profesionalisme itu dapat hadir dalam diri supervisor, maka beberapa sikap yang harus dibangun dan dipupuk yang dapat membangun kredibilitas diri antara lain adalah;²⁶

- 1) Disiplin diri. Disiplin diri merupakan siklus kebiasaan yang dilakukan secara berulang-ulang secara berkesinambungan sehingga menjadi kebiasaan. Kedisiplinan akan terbangun dengan niat yang kuat, motivasi yang utuh serta kesadaran akan alasan untuk mencapai tujuan kahir. Disiplin mampu menjaga agar setiap tindakan yang dilakukan tetap berada pada jalan

menuju tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, para supervisor hendaknya mempunyai disiplin kerja yang baik sehingga orang lain mudah menirunya. Disiplin diri menjadi cara untuk mengubah kelemahan menjadi kekuatan. Dengan disiplin, segala yang menjadi cita-cita pasti akan mudah tercapai.

- 2) Jujur dan terbuka. Kejujuran dan keterbukaan memang membutuhkan energi keberanian yang meski beresiko tinggi jika dilakukan. Namun, kejujuran dan keterbukaan adalah kunci keberkahan kehidupan.
- 3) Sikap terpercaya (*credible*). Terpercaya adalah harga dari sebuah diri untuk dapat dinilai di hadapan orang lain. Kredibel adalah hasil dari konsistensi mengungkapkan kemampuan diri dan optimalisasi potensi serta sikap yang selama ini ditampilkan oleh seseorang berkaitan dengan pelaksanaan tugas yang diembankan dan diamanahkan kepada dirinya. Kredibilitas inilah yang pada akhirnya melahirkan sikap profesionalisme itu.
- 4) Penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah perbuatan yang dilakukan dalam kehidupan sehari-hari dan merupakan kewajiban. Tanpa tanggung jawab, maka kehidupan akan kacau. Sikap tanggung jawab harus dilatih dalam setiap pribadi sehingga terbiasa untuk menunjukkan kinerja terbaik sebagai bagian pemenuhan amanah yang telah diembankan atas dirinya.
- 5) Memiliki keterampilan manajerial. Manajer sebagai supervisor yang baik tidaklah semata bisa mengerjakan sesuatu sendiri dan bahkan tampil secara gagah dengan kekuatannya sendiri. Manajer sebagai supervisor yang baik adalah dia yang mampu mengelola

²⁶ Akh. Muwafik Saleh, *Membangun Karakter dengan Hati Nurani* (Erlangga; Malang, 2012), hlm. 296

segala potensi yang ada untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Sebelum memupuk profesionalisme dalam diri supervisor di lembaga pendidikan Islam, terlebih dahulu supervisor harus melakukan konsep *tazkiyatun nafs*. Arti *Tazkiyatun nafs* adalah pembersihan, pertumbuhan dan perbaikan. Jadi *tazkiyatun nafs* adalah kebersihan dan perlakuan yang memiliki metode dan teknik-tekniknya, sifat dari segi syariat, dan hasil serta kesan terhadap tingkah laku dan usaha untuk mencari keridhaan Allah SWT. Dalam hubungannya dengan makhluk dan dalam usaha mengendalikan diri mentaati perintah Allah SWT.

Tazkiyatun nafs dibagi menjadi tiga komponen yaitu:²⁷

- a) *Tazkiyatun nafs* (Penjernihan Jiwa/hati), yaitu dengan membersihkan hati dari sifat-sifat buruk dan menghiasi hati dengan sifat-sifat baik.
- b) *Tazkiyath al-Aqli* (Penjernihan akal), yaitu dengan menjernihkan aqidah dan pikiran, dan penjernihan cara-cara pemikiran. Dalam cara ini supervisor melatih diri untuk menkritik diri, mengadakan pembaruan, berpikir santifik dan berpikir secara kolektif.
- c) *Tazkiyah al-Jism* (Penjernihan Badan), yaitu dengan menjaga kondisi tubuh agar tumbuh sehat, dan dengan berhemat agar tenaga dan potensi tidak terbuang sia-sia.
- d) Metode dari *Tazkiyatun nafs* adalah dengan Shalat, puasa, zakat, haji, membaca al-Qur'an, zikir, bertafakur pada makhluk Allah, mengingat kematian, muraqabah/muhasabah, jihad, khidmat dan mengetahui jalan masuknya syaitan ke dalam jiwa dan

mengetahui penyakit hati serta cara menghindarinya.

Seorang supervisor di lembaga pendidikan Islam harus mentransformasi diri mereka sendiri terlebih dahulu. Supervisor harus mengoreksi kelemahan dirinya sendiri (autokritik) dan bersedia menerima masukan-masukan dari bawahannya baik dari tenaga pendidik maupun dari tenaga kependidikan. Supervisor juga harus proaktif dan terbuka meminta dengan tulus pada bawahannya untuk memberi masukan-masukan yang membangun. Masukan-masukan tersebut kemudian dijadikan pertimbangan dan dasar pijakan untuk melakukan transformasi pada diri mereka sendiri.

Seorang supervisor harus selalu memantau apa yang dilakukan oleh guru-guru di lembaganya apakah dia melakukan pekerjaan dengan baik atau tidak, sesuai dengan jalan yang ditetapkan atau tidak. Kemampuan mengontrol dan mengevaluasi merupakan wujud dari tanggung jawab sebagai supervisor. Untuk itu, supervisor dalam memantau harus sering-sering *turba* (turun ke bawah), melakukan peninjauan langsung baik secara langsung dan formal maupun dalam keadaan tidak formal terhadap cara kerja bawahan untuk memastikan bahwa mereka telah bekerja dengan benar.

Pelaksanaan Pendekatan Efektif Supervisi Pembelajaran dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Lembaga Pendidikan Islam

Kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan Islam memiliki tugas supervisi untuk mengendalikan segala kegiatan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan pendidikan.

²⁷ Asnawan, hlm. 76

Terkait pembelajaran, supervisi kepala sekolah berorientasi mengendalikan guru yang menjadi bawahannya. Masing-masing guru memiliki kinerja dan tingkat perkembangan profesional yang berbeda-beda dan hal itu yang membuat kepala sekolah tidak sembarangan dalam melaksanakan tugas supervisinya agar tujuannya dapat tercapai.

Oleh karena itu, dalam perilaku supervisor yang harus digunakan terkait pelaksanaan pendekatan efektif supervisi pembelajaran adalah gaya kepemimpinan situasional. Dimana Gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada anggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, melainkan tergantung pada situasi yang menyertainya. Situasi itu antara lain tingkat perkembangan individu masing-masing guru. Perilaku supervisor yang berbentuk perlakuan itu harus bervariasi kepada masing-masing guru diakibatkan oleh adanya perbedaan-perbedaan individual dalam perkembangannya.

Tingkat perkembangan atau kematangan seseorang dapat dilihat dari dua dimensi. Dimensi pertama adalah kemampuan (keterampilan dan pengetahuan) dan dimensi kedua adalah kemauan (tanggung jawab dan komitmen). Kombinasi kedua dimensi ini melahirkan empat tipe perkembangan manusia dengan perilaku supervisor yang bervariasi dan pendekatan supervisi yang efektif sebagaimana digambarkan pada kuadran berikut

Perilaku dan pendekatan efektif Supervisor menyesuaikan dengan tingkat perkembangan Guru

Tingkat Perkembangan	Pendekatan Supervisi yang efektif	Perilaku Supervisor ²⁸
<i>Guru Lemah</i> (Tidak mampu dan tidak mau)	<i>Direktif</i>	<i>Intruksi : Direktif tinggi suportif rendah</i> (Perilaku tugas tinggi dan hubungan manusia rendah)
<i>Guru Supersibuk</i> (Tidak mampu tetapi mau)	<i>Kolaboratif</i>	<i>Konsultatif: Direktif tinggi dan suportif tinggi</i> (Perilaku tugas tinggi dan hubungan manusia tinggi)
<i>Guru Konseptor</i> (Mampu tetapi tidak mau)	<i>Kolaboratif</i>	<i>Partisipatif: direktif rendah Suportif tinggi</i> (Perilaku tugas rendah dan hubungan manusia tinggi)
<i>Profesional</i> (Mampu dan mau)	<i>Non direktif</i>	<i>Delegatif: Direktif rendah suportif rendah</i> (Perilaku tugas rendah dan perilaku hubungan rendah)

Terkait perilaku dan pendekatan efektif yang digunakan dengan menyesuaikan

²⁸ Mortimore, P.. *School effectiveness and the management of effective learning and teaching. School Effectiveness and School Improvement*; 4(4) 1993:290-310.

kinerja guru adalah dengan penjelasan sebagai berikut :²⁹

1) Pendekatan Direktif dengan perilaku Intruksi untuk Guru Lemah

Guru yang memiliki tingkat perkembangan yang lemah harus lebih banyak diberikan pengarahan spesifik mengenai apa, bagaimana dan kapan dilaksanakan. Setelah itu, dalam proses pelaksanaannya supervisor hendaknya lebih banyak memberikan pengawasan langsung secara ketat agar dapat dihindari adanya penyimpangan dalam bertindak. Perilaku yang nampak dari supervisor adalah kadar direktif yang tinggi dan suportifnya rendah. Sesuai dengan tingkat perkembangan guru yang lemah ini maka pendekatan direktif dianggap lebih efektif dari pada yang lain.

Pendekatan direktif seperti ini dapat dilakukan dengan perilaku supervisor seperti berikut ini : a) Menjelaskan, b) Menyajikan, c) Mengarahkan, d) Memberi contoh, e) Menerapkan tolok ukur, dan f) Menguatkan.

Namun sebelum hal itu dilakukan, ada beberapa langkah dalam pendekatan direktif yaitu³⁰: a) Identifikasi terlebih dahulu data kondisi guru, b) diagnosis permasalahan inti yang dihadapi guru, c) pemberian terapi oleh supervisor berupa solusi pemecahan masalah.

2) Pendekatan Kolaboratif dengan perilaku Konsultasi untuk Guru Supersibuk

Semakin tinggi tingkat perkembangan seseorang maka pendekatan dan perilaku pun harus bergeser pula ke arah yang lebih sesuai dengan tingkat perkembangan tersebut.

Sebagaimana tabel di atas terlihat, bahwa pendekatan kolaboratif dengan perilaku konsultasi diterapkan bagi guru supersibuk.

Jadi supervisor masih perlu memberikan direksi intensif pada guru supersibuk, karena ia dipandang belum mampu; tetapi mengarah pada sportif yang tinggi pula karena adanya kemauan yang tinggi dari guru tersebut. Digunakan perilaku konsultasi, sebab supervisor di sini masih banyak berperan memberikan pengarahan-pengarahan spesifik. Sekalipun demikian, supervisor harus tetap membangun komunikasi dua arah secara timbal balik agar motivasi yang ada dapat bertahan dan berkembang secara wajar. Pada akhirnya, sepadan dengan kemajuan yang dicapai, pengarahan tindakan direktif dapat dikurangi dan berangsur-angsur diberi tanggung jawab tanpa control ketat.

3) Pendekatan Kolaboratif dengan perilaku Partisipasi untuk guru Konseptor

Guru yang mempunyai kemampuan yang tinggi tetapi tidak ada motivasi untuk berbuat sesuatu ini disebut guru konseptor. Kategori ini biasanya disebabkan oleh factor motivasi baik secara internal atau eksternal. Untuk menghadapi guru konseptor demikian, supervisor harus mengadakan komunikasi dua arah, supervisor secara aktif mendengar dan merespon segenap kesukaran yang dihadapi guru tersebut, kemudian supervisor berusaha mendorong guru tersebut menggunakan kemampuan yang dimilikinya secara optimal (suportif tinggi). Atas dasar tipe demikian, maka perilaku partisipasi dipandang paling efektif untuk menggerakkan motivasi guru tersebut.

Disebut partisipasi karena antara supervisor dengan guru terdapat saling

²⁹ Burhanuddin,, hlm. 135-137

³⁰ Indah Aminatuz Zuhriyah, hlm. 155

tukar ide dalam proses pengambilan keputusan. Supervisor disini berperan secara aktif dalam mendengar dan memberi dorongan.

Sedangkan teknik supervisi yang menggunakan pendekatan kolaboratif adalah sebagai berikut :

- a) Menetapkan kriteria unjuk kerja yang dikendaki. Misalnya kompetensi untuk mengajarkan sejarah dapat diuraikan ke dalam kompetensi yang lebih rinci seperti kompetensi dalam membuat persiapan mengajar dengan memakai lebih dari satu sumber keterampilan mengelola kelas dimana digunakan metode diskusi atau keterampilan evaluasi tentang reaksi siswa dalam belajar sejarah dan sebagainya.
- b) Pengetahuan ini dipakai untuk menentukan target supervisi yang akan datang.
- c) Menetapkan target unjuk kerja. Dari komponen dan analisis kemampuan, supervisor dan guru menentukan target yang akan dicapai.
- d) Menentukan aktifitas unjuk kerja. Misalnya, apabila tujuan supervisi itu adalah untuk mengubah aspek perilaku guru, maka harus dinyatakan secara jelas perubahan apa yang dikehendaknya dan kegiatan apa yang digunakan untuk mencapai perubahan itu. Dalam kegiatan ini, harus jelas jenis, jadwal, dan sumber yang perlu digunakan.
- e) Memonitor kegiatan untuk mengetahui unjuk kerja. Dalam memonitoring ini supervisor mengumpulkan dan mengelola data menjadi informasi tentang seberapa jauh pencapaian target yang telah disetujui.
- f) Melakukan penilaian terhadap hasil monitoring. Menilai berarti

manafsirkan informasi yang telah diperoleh untuk menetapkan sampai dimana target yang telah ditetapkan tercapai. Dalam hal ini perlu dilakukan penilaian diri sendiri oleh guru dan kemudian dibandingkan dengan penilaian supervisor terhadap unjuk kerja guru.

- g) Pembicaraan akhir. Pembicaraan ini menyangkut diskusi secara intensif tentang pencapaian target, supervisor harus memusatkan perhatiannya untuk membantu guru melihat secara positif hasil penilaian itu. Dalam pembicaraan akhir ini harus dirumuskan tindak lanjut yang perlu dilakukan untuk meningkatkan unjuk kerja yang menjadi tanggung jawab guru.

Instrumen supervisi yang digunakan dalam pendekatan ini adalah format - format yang berisi :

- a) tujuan supervisi
- b) target yang akan dicapai
- c) tugas supervisor dan guru untuk memperbaiki unjuk kerja guru
- d) kriteria pencapaian target
- e) pengumpulan data monitoring
- f) evaluasi dan tindak lanjut .

Sedangkan tahap analisis dilakukan secara bersama - sama (kolaboratif) antara supervisor dan guru, sehingga dicapai kesepakatan tentang status kompetensi guru setelah pelaksanaan supervisi. Kesepakatan ini dilakukan melalui pembicaraan akhir.

Perilaku supervisor dalam pendekatan ini adalah sebagai berikut: a) Menyajikan, b) Menjelaskan, c) Mendengarkan, d) Memecahkan masalah, e) Negosiasi.

Pendekatan ini dilakukan dengan melalui tahap-tahap kegiatan pemberian supervisi yaitu : a). Percakapan awal (*pre-conference*), b). Observasi, c).

Analisis/interpretasi, d). Percakapan akhir (pasconference), e). Analisis akhir, f). Diskusi

Pendekatan ini mempunyai makna bahwa guru harus mempunyai kompetensi tertentu untuk melaksanakan tugasnya. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa tujuan supervisi adalah membentuk kompetensi minimal yang harus dikuasai guru. Guru tidak memenuhi kompetensi itu dianggap tidak akan produktif. Tugas supervisor adalah menciptakan lingkungan yang sangat terstruktur sehingga secara bertahap guru dapat menguasai kompetensi yang dituntut dalam mengajar. Situasi yang terstruktur ini antara lain meliputi adanya: a) Definisi tentang tujuan kegiatan supervisi yang dilaksanakan untuk tiap kegiatan, b) Penilaian kemampuan guru dengan segala pirantinya, c) Program supervisi yang dilakukan dengan segala rencana terinci dengan pelaksanaannya, d) Monitoring kemajuan guru dan penilaian untuk mengetahui apakah program itu berhasil atau tidak.

4) Pendekatan non direktif dengan perilaku Delegasi untuk guru professional

Untuk menghadapi guru yang memiliki tingkat perkembangan yang tinggi maka perilaku supervisor yang paling efektif adalah delegasi. Di sini supervisor tidak perlu banyak memberikan pengarahan dan support. Walaupun masalah selalu dapat diidentifikasi, tanggung jawab untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas-tugas dapat diserahkan kepada guru professional tersebut tapi sebaiknya juga diberikan kepercayaan untuk melaksanakan sendiri rencana, menetapkan prosedur dan teknis kegiatan. Langkah demikian perlu

digunakan oleh supervisor mengingat guru professional sudah mampu dalam arti psikis dan operasional. Pengarahan seorang supervisor memang perlu diberikan tapi hanya sekadarnya saja sesuai kebutuhan yang nampak. Di samping itu, dalam memotivasi guru tersebut juga hanya perlu menumbuhkan motivasi secara internal.

Perilaku supervisor dalam pendekatan non-direktif adalah sebagai berikut: a) Mendengarkan, b) Memberi penguatan, c) Menjelaskan, d) Menyajikan, dan e) Memecahkan masalah.

Teknik pendekatan supervisi nondirektif yang digunakan oleh para supervisor tidak mempunyai format yang standar, karena tergantung pada kebutuhan guru. Mungkin seorang supervisor hanya melakukan observasi tanpa melakukan analisis dan interpretasi, atau mungkin supervisor hanya mendengar tanpa membuat observasi atau mengatur penataan dengan atau tanpa memberi sumber dan bahan belajar yang diminta guru. Jika tahapan supervisi dibagi menjadi tiga bagian (pembicaraan awal), observasi, analisis, dan interpretasi serta (pembicaraan akhir), maka supervisi dilakukan sebagai berikut :

a). Pembicaraan awal.

Dalam pembicaraan awal, supervisor memancing apakah dalam mengajar guru menemui kesulitan. Pembicaraan ini dilakukan secara informal. Jika dalam pembicaraan ini guru tidak minta dibantu, maka proses supervisi akan berhenti. Ini disebut dengan titik lanjutan atau berhenti (*go - or - no- point*)

b). Observasi.

Jika guru perlu bantuan, supervisor mengadakan observasi kelas. Dalam

observasi kelas, supervisor masuk kelas dan duduk di belakang tanpa mengambil catatan. Ia mengamati kegiatan kelas.

c). Analisis dan interpretasi.

Sesudah melakukan observasi, supervisor kembali ke kantor memikirkan kemungkinan kekeliruan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Jika menurut supervisor, guru telah menemukan jawaban maka supervisor tidak akan memberikan nasihat kalau tidak diminta. Apabila diminta nasehat oleh guru, supervisor hanya melukiskan keadaan kelas tanpa memberikan penilaian. Kemudian menanyakan apakah yang dapat dilakukan oleh guru tersebut untuk memperbaiki situasi itu. Kalau diminta sarannya supervisor akan memberikan kesempatan kepada guru untuk mencoba cara lain yang kiranya tepat dalam upaya mengawasi kesulitannya.

d). Pembicaraan akhir.

Jika perbaikan telah dilakukan, pada periode ini guru dan supervisor mengadakan pembicaraan akhir. Dalam pembicaraan akhir ini, supervisor berusaha membicarakan apa yang sudah dicapai guru, dan menjawab kalau ada pertanyaan dan menanyakan kalau - kalau guru perlu bantuan lagi.

e). Laporan.

Laporan disampaikan secara deskriptif dengan interpretasi berdasarkan judgment supervisor. Laporan ini ditulis untuk guru, kepala sekolah atau atas kepala sekolah (kakandep), untuk bahan perbaikan selanjutnya.

Jadi berbagai perilaku dan pendekatan yang digunakan oleh supervisor harus disesuaikan dengan tingkat perkembangan guru agar

pelaksanaan supervisi dapat berjalan lancar dan sesuai dengan harapan.

Misalnya ada guru yang mampu dan mau dalam komputerisasi tapi dia tidak mampu dalam hal pendidikan agama, sehingga ketika diminta mengelola bidang keagamaan maka tidak akan tampak kemajuan dibanding dalam bidang komputerisasi. Untuk itu ia perlu mendapatkan pengarahan yang banyak mengenai pendidikan agama tetapi memberi sedikit pengarahan dalam hal komputerisasi atau kalau perlu dia didelegasikan untuk menangani masalah komputerisasi, dan contoh-contoh lainnya. Jadi harus sesuai dengan bidang kemampuannya, jika tidak sesuai maka akan terjadi sesuatu yang tidak diharapkan, sebagaimana hadits Nabi:³¹

إذا وسد الأمر الي غير اهله فانتظر الساعة

Artinya : Ketika sesuatu diserahkan pada yang bukan ahlinya maka tunggulah kerusakan yang akan terjadi. (HR. Bukhari dari Abu Hurairah)

Perlu diketahui bahwa sekalipun perilaku supervisor dengan gaya situasional dianggap efektif dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru yang bermacam-macam tapi hal itu tidak terlepas dari kekurangan dan dampak negative yang muncul hanya saja apakah dampak itu beresiko kecil atau malah memunculkan masalah baru. Oleh karena itu penting untuk menggunakan alat analisis SWOT dengan penjelasan berikut ini :

Analisis SWOT Pendekatan Efektif Supervisor terhadap tingkat perkembangan guru

1. Etos Kerja Guru: Guru Lemah Pendekatan Efektif: Direktif

³¹ Al-Munawi, *Faidlul Qadir, Cet 1* (Darul Fikri, Bairut, 1416H/1996M), hlm 563-564

Kekuatan (S): Membantu guru bersangkutan lebih intensif sehingga penyimpangan rawan terjadi dan semakin cepat meningkat kemampuannya dan motivasinya.

Kelemahan (W): Waktu terlalu panjang hanya untuk guru tersebut. **Tantangan (O):** Supervisor harus memiliki kemampuan dan waktu yang banyak untuk guru tersebut.

Ancaman (T): Pembinaan guru yang lain kurang optimal.

2. Etos Kerja Guru: Guru Super Sibuk dan Guru Konseptor

Pendekatan Efektif: Kolaboratif

Kekuatan (S): Jika kedua macam guru seperti ini dibuat kerjasama team maka saling melengkapi dimana guru supersibuk dapat tambahan keilmuan dari guru konseptor dan guru konseptor dapat memberi sesuatu pada guru supersibuk dan bertambah semangat kinerjanya sehingga mutu pembelajaran menjadi inovatif. **Kelemahan (W):** Supervisor mengalami kesulitan jika tidak mampu membuat kedua tipe guru ini bekerjasama.

Tantangan (O): Supervisi lebih efektif dan efisien dan mudah menemukan *problem solving*. **Ancaman (T):** Waktu kerjasama team sulit ditentukan dan perbedaan karakter terkadang dapat menumbuhkan konflik.

3. Etos Kerja Guru: Guru Profesional

Pendekatan Efektif: Non direktif

Kekuatan (S): Guru profesional memiliki kebebasan dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya dengan motivasi yang tinggi sehingga tugasnya selesai maksimal.

Kelemahan (W): Cenderung individualis. **Tantangan (O):** Sekolah dapat mendelegasikan ke dalam berbagai kegiatan atau bahkan mampu menjadi

supervisor internal bagi guru lemah. **Ancaman (T):** Dalam proses supervisi tidak ada standar yang pasti sehingga tidak tersistem dengan baik atau bahkan dikhawatirkan motivasi menurun karena lama tidak ada stimulus.

Penjabaran dari Analisis SWOT pendekatan efektif Supervisor dalam meningkatkan profesi guru adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan Vs Kelemahan

Kekuatan berupa : Guru profesional memiliki kebebasan melaksanakan tugasnya

Kelemahan berupa : guru profesional cenderung individualis. Jadi guru profesional yang memiliki kebebasan dalam tugasnya perlu melibatkan guru konseptor, guru supersibuk dan guru lemah sesuai kemampuannya dan kemauannya agar permasalahan pembelajaran menjadi berkurang dan mutu kian meningkat.

2. Kekuatan Vs Ancaman

Kekuatan Berupa: Pendekatan direktif supervisor lebih intensif dan efektif untuk guru lemah sehingga penyimpangan sedini mungkin tidak terjadi

Ancaman berupa: pembinaan untuk guru lain tidak optimal. Jadi supervisor perlu membuat identifikasi kadar tinggi rendahnya guru yang lemah, sehingga dapat ditentukan guru yang kadar kelemahannya tinggi mendapat pengawasan dan pembinaan lebih banyak dari pada yang kadar kelemahannya lebih rendah dan dibuat jadwal yang pasti dan penguatan sebagai motivasi.

3. Tantangan Vs Kelemahan

Tantangan berupa : Pendekatan kolaboratif terhadap guru konseptor dan guru supersibuk dapat mempermudah proses supervisi sehingga efektif dan

efisien serta mudah menemukan problem solving

Kelemahan : Supervisor Kesulitan jika tidak dapat membuat kedua guru tersebut bekerjasama. Jadi supervisor mengadakan sharing dengan guru konseptor untuk dapat membantu tugasnya dalam perbaikan pembelajaran dengan mau bekerjasama memberikan konsepnya kepada guru yang tidak memiliki kemampuan.

Supervisor juga mengajak guru supersibuk untuk mau bekerjasama dengan guru konseptor agar dapat masukan agar menjadi lebih baik. Dengan cara seperti ini kemungkinan supervise dapat berhasil efektif dan efisien.

4. Tantangan Vs Ancaman

Tantangan berupa : Guru professional dapat didelegasikan menangani berbagai kegiatan baik kegiatan internal ataupun eksternal.

Ancaman berupa : Tidak adanya standar yang jelas dalam supervise non direktif sehingga dikhawatirkan motivasinya menurun. Jadi supervisor perlu membuat jadwal untuk guru professional tersebut terkait kegiatan internal dan eksternal.

Oleh karena itu, dalam pelaksanaan pendekatan efektif supervisi pembelajaran dalam meningkatkan profesionalisme guru di lembaga pendidikan ada hal yang perlu dilakukan yaitu:

1. Kepala sekolah perlu membuat program supervisi pembelajaran pada awal tahun dengan melibatkan seluruh guru yang ditunjuk menjadi supervisor agar mereka memahami tujuan, jenis, pendekatan dan teknik yang dilaksanakan sehingga dapat melaksanakan tugas yang diberikan

supervisor dengan maksimal dan terarah.

2. Kepala sekolah perlu meningkatkan pengetahuannya terkait supervisi pengajaran
3. Kepala sekolah harus menerapkan dan mengembangkan pendekatan, jenis dan model serta teknik-teknik supervisi pembelajaran sesuai kebutuhan.
4. Kepala sekolah perlu mengadakan evaluasi program supervisi agar ke depannya menjadi lebih baik.
5. Perlu disediakan sarana dan prasarana yang memadai dalam mempermudah kegiatan supervisi pembelajaran agar berjalan efektif dan efisien.

Jika kepala sekolah mampu melaksanakan pendekatan seefektif mungkin maka profesionalisme guru lambat laun akan meningkat.

Penutup

Suatu pengajaran di lembaga pendidikan Islam sangat tergantung pada kemampuan mengajar guru, maka kegiatan supervisi menaruh perhatian utama pada peningkatan kemampuan profesional guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu proses belajar mengajar dan akhirnya kualitas supervisi akan direfleksikan pada peningkatan hasil belajar murid.

Pengembangan profesional guru merupakan perpaduan antara factor internal dan eksternal. Faktor internal adalah factor yang bersumber dari dalam guru itu sendiri. Sedangkan factor eksternal adalah factor yang datang dari luar guru. Oleh karena itu, guru mempunyai kebutuhan untuk berusaha mengembangkan profesinya melalui supervisor yang bertugas

mengembangkan keprofesionalan guru melalui kegiatan mengaar.

Terdapat tiga pendekatan supervisi pembelajaran yang dapat digunakan oleh supervisor. Namun, tidak ada satu satupun pendekatan dan perilaku supervisi yang baik dan cocok untuk semua guru dan yang bisa diaplikasikan dalam semua kegiatan pengembangan perilaku guru. Untuk itu, diharapkan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan program supervisi pembelajaran, supervisor di lembaga pendidikan Islam harus memperitmbangkan tingkat kemampuan, kebutuhan, minat, dan kematangan profesional serta karakteristik personal guru. Adapun pendekatan efektif yang dapat digunakan supervisor berdasarkan tingkat profesional guru yang bermacam-macam, yaitu:

- a. Pendekatan Direktif untuk guru lemah
- b. Pendekatan Kolaboratif untuk guru konseptor dan supersibuk
- c. Pendekatan Nondirektif untuk guru profesional.

Adanya perilaku supervisor dalam melayani guru yang memiliki perbedaan tingkat perkembangan individu maka perlu menggunakan gaya situasional agar supervisi berjalan efektif dan efisien. Sebagaimana kata bijak :

لكل مقام مقال و لكل مقال مقام

Artinya: Setiap tempat ada model pembicaraannya dan setiap pembicaraan disesuaikan dengan tempatnya.

Dan untuk mewujudkan pendekatan efektif yang manusiawi, supervisor dapat menggunakan komunikasi interaktif, harmonis dan bersahabat dengan guru. Hal ini

berdasarkan firman Allah dalam QS. An-Nahl ayat 125:³²

ادع الي سبيل ربك بالحكمة و الموعظة الحسنة و جادلهم بالتي هي احسن

Artinya : Serulah (manusia) kepada jalan tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik.

Jadi seorang supervisor di lembaga pendidikan Islam dalam bertindak harus menggunakan pendekatan yang sesuai dengan situasi dan kondisi dan dengan cara yang sesuai dan berperilaku harmonis dan bersahabat . Namun, supervisor juga harus melakukan transformasi *mindset*, sikap, perilaku, tindakan dan kebiasaan. Transformasi ini tentu akan berdampak strategis bagi pribadi supervisor maupun lembaga pendidikan Islam yang dikelolanya. Adanya transformasi ke arah positif setidaknya akan dapat menghapus kesan buruk dan opini miring di kalangan bawahan bahwa supervisor hanya bisa memberikan perintah, marah-marah, menvonis salah, dan lain sebagainya. Sedangkan bagi lembaga pendidikan Islam, transformasi dapat mengubah kinerja lembaga sehingga terbentuk opini yang baik di kalangan masyarakat. Pembentukan opini (*image building*) yang baik pada gilirannya akan dapat menarik perhatian dan simpati masyarakat. *Wa Allâh a'lam bi al-Shawâb.**

Daftar Pustaka

Abdul Gani, Dani, *Pengaruh Kompetensi Supervisi Akademik dan Motivasi Kerja Pengawas PAI terhadap Kinerja Guru PAI SMA di Kabupaten Kuningan*, (Jurnal OASIS, Vol.8 No.01. 2015.

³² Departemen Agama, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, (Syamil Cipta Media, Bandung, 2005), hlm 281

- Departemen Agama, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, Syamil Cipta Media, Bandung. 2005
- Akh.Muwafik Saleh, *Membangun Karakter dengan Hati Nurani*, Erlangga, Malang. 2012
- Al-Munawi, 1416H/1996M , *Faidlul Qadir, Cet 1*, Darul Fikri, Bairut.
- Aminatuz Zuhriyah, Indah, *Implementasi Pendekatan Speroisi pembelajaran Direktif dalam meningkatkan Profesionalisme Guru di MI/SD*, Jurnal Madrasah, Vol.03. No.1 Juli-Desember. 2010.
- Anam, Khoirul, *Peranan Pimpinan dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam*, Jurnal Ta'allum, vol 2, No. 01. Juni. 2014.
- Asnawan, *Manajemen Mutu Terpadu sebagai upaya Pengembangan SDM*, STAIN Jember Press. 2013.
- Burdah, Ibnu, *Pendidikan karakter Islami untuk Siswa SMA/MA*, Erlangga, Jakarta. 2013.
- Burhanuddin, *Analisis Adminsitrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta. 1994.
- Glickman Carl D. *Developmental Speroision: AlternativePractices for helping Teachers Improve Instruction*, ASCD, Virginia.
- Mortimore, P. *School effectiveness and the management of effective learning and teaching. School Effectiveness and School Improvement*; 4(4). 1993.
- Rachmawati, Tutik dan Daryanto, *Penilaian Kinerja Guru dan Angka Kredit*, Gava Media, Yogyakarta. 2013.
- Sehertian, A. Piet, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya. 1987.
- Tim Dosen Administrasi UPI, *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung. 2009.
- Tim Mahasiswa Doktoral Manajemen Pendidikan Islam UIN Malang, 2014, *Ilmu Manajemen*, UIN Malang.
- Pidarta, Made, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Rineka Cipta, Jakarta. 2009.
- Purwanto, M.Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung. 2000.
- Qomar,Mujamil, *Strategi Pendidikan Islam*, Erlangga, Malang. 2013,
- Wahab, Abd., & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, Jogjakarta: Arruz Media. 2011.

