

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Konsep Dasar Kepengawasan**

##### **1. Definisi Kepengawasan**

Pengawasan (*controlling*) merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen dimana fungsi pengawasan ini sangat penting dan menentukan pelaksanaan proses manajemen sehingga harus dilakukan dengan sebaik-baiknya (Badrudin 2015, 215). Definisi pengawasan menurut GR. Terry sebagai berikut (Badrudin 2015, 216):

*Controlling can be defined as the process of determining what is to be accomplished, that is the standard; what is being accomplished, that is the performance, evaluating the performance and if necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is, in conformity with the standard.*

Pengawasan (*controlling*) menurut GR. Terry adalah proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan apabila perlu dilakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

Berdasarkan definisi mengenai pengawasasan diatas dapat dipahami bahwa pengawasan (*controlling*) merupakan aktifitas dalam mengantisipasi kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh bawahan, yang memungkinkan adanya intervensi positif dari pimpinan dalam memeriksa dan mengevaluasi hasil terhadap penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan yang telah dirancang sebelumnya.

##### **2. Kepengawasan dalam Supervisi Akademik**

Kegiatan supervisi akademik selalu dikaitan dengan kegiatan kepengawasan (Djam'an Satori, 2018, 360). Kegiatan kepengawasan pada supervisi akademik dilakukan oleh Kepala Sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan terhadap guru-guru, yang pelaksanaannya menekankan pada pentingnya peranan atasan atau pimpinan disebut sebagai pengawasan melekat. Pengawasan melekat menurut Revrisond adalah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung suatu organisasi atau unit kerja terhadap bawahan

dengan tujuan untuk mengetahui atau menilai apakah program kerja yang ditetapkan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku (Tri Desi Arini 2017, 236).

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka kegiatan kepengawasan yang dilakukan Kepala Madrasah terhadap guru pada kegiatan supervisi akademik merupakan kepengawasan melekat dalam rangka mengendalikan kinerja guru agar pelaksanaan tugas guru berjalan secara berdaya guna sesuai rencana kegiatan dan peraturan yang berlaku.

Dalam proses kepengawasan melekat diperlukan hubungan baik antara Kepala Madrasah dengan guru. Hubungan antara Kepala Madrasah dengan guru hendaknya didasarkan atas hubungan kerabat kerja sebagai profesional. Atas dasar hubungan kerabat kerja bisa diadakan diskusi atau dialog untuk memahami permasalahan yang dihadapi dan cara-cara pemecahannya. Sikap Kepala Sekolah yang menonjolkan kedudukannya dan menganggap diri sebagai “atasan” hanya akan melahirkan hubungan yang kaku (Satori dan Sutarsih 2018, 365). Sikap demikian kurang menguntungkan bagi terwujudnya dialog profesional. Dalam proses dialog profesional, Kepala Madrasah akan efektif apabila menempatkan diri sebagai fasilitator dan narasumber.

## **B. Konsep Dasar Supervisi Akademik**

### **1. Pengertian Supervisi Akademik**

Sebelum memahami definisi supervisi akademik, perlu kiranya terlebih dahulu memahami mengenai supervisi itu sendiri. Supervisi adalah pengawasan profesional dalam bidang akademik, dijalankan berdasarkan kaidah-kaidah keilmuan tentang bidang kerjanya, memahami tentang pembelajaran lebih mendalam dari sekedar pengawasan biasa (Suhardan 2014, 36). Supervisi menjadi bagian dari manajemen pendidikan nasional. Adapun bukti yang menunjukkan hal tersebut adalah terdapatnya bab khusus mengenai pengawasan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003 yang diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah. Oleh karena itu supervisi mempunyai kedudukan strategis dan penting dalam manajemen pendidikan (Sudin 2008, 1).

Menurut Aedi, terdapat tiga istilah yang berhubungan dengan pengawasan, yaitu (1) pengawasan, (2) supervisi, (3) inspeksi. Pengawasan di dalamnya terdapat aktifitas pemeriksaan, apakah semua berjalan sesuai dengan rencana yang dibuat, instruksi yang dikeluarkan dan prinsip yang telah ditetapkan. Pendapat berikutnya dikemukakan oleh Bell bahwa pengawasan merupakan kegiatan monitoring kinerja untuk memastikan bahwa tujuan dapat dicapai serta tugas dapat diselesaikan (Kristiawan et al. 2019, 3). Pendapat dari beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa supervisi hampir sama dengan pengawasan, namun supervisi lebih kearah pembinaan. Berkembangnya teori-teori pendekatan administrasi yang lebih memperhatikan cara-cara pendekatan yang manusiawi dan sosial, maka pengawasan berkembang menjadi lebih *humanistic* dan *democratic*. (Suhardan 2014, 40).

Berdasarkan hal tersebut di atas, dapat dipahami bahwa kepengawasan merupakan bagian dari kegiatan supervisi yang dilakukan Kepala Madrasah kepada guru. Dalam kegiatan supervisi, Kepala Madrasah melakukan monitoring kinerja guru melalui pembimbingan dan membantu guru meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar.

Merujuk pada teori supervisi dari Glickman, supervisi menekankan pada fungsi dari supervisi itu sendiri, disebutkan bahwa "*the supervision is the fuction in schools that draws together the discrete elements of instructional effectiveness in to whole school action*" (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 9). Glickman menyatakan bahwa supervisi merupakan fungsi di sekolah yang menyatukan keseluruhan unsur efektifitas pembelajaran ke dalam seluruh aktifitas sekolah. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Zepeda bahwa *effective instructional supervision has the potential to allow teachers to examine their own classroom practices with and through the assistance of the supervisor, with the notion to promote growth, development as well as instill fear-free interactive that aims at problem solving and capacity building* (Subramaniam, Cheah, dan Abdullah 2020, 2). Supervisi pembelajaran yang efektif memberikan peluang kepada guru untuk menganalisa sendiri praktek pembelajarn di kelas melalui bantuan supervisor dalam rangka mendorong pertumbuhan dan perkembangan serta menanamkan interaktif tanpa rasa takut untuk menyelesaikan masalah dan peningkatan kapasitas.

Inti dari supervisi akademik adalah membina guru dalam meningkatkan mutu dalam proses pembelajaran, Gay mengatakan bahwa *supervision help teachers to acquire knowledge, attitudes, values, and skill about cultural diversity, and to apply these in instructional situations, so that students cultures are not dismissed, but valued and upheld.* (Guerra, Baker, dan Cotman 2022, 6). Dikatakan bahwa kegiatan supervisi membantu guru untuk memperoleh pengetahuan, sikap dan nilai mengenai keragaman siswa yang harus dihargai dan dijunjung tinggi, dan menerapkannya dalam situasi pembelajaran.

Glickman menyatakan bahwa pandangan mengenai supervisi setidaknya mencakup lima hal, yaitu 1) *a collegial rather than a hierarchical relationship between teacher and formally designated supervisors*, 2) *Supervision as the province of teachers as well as formally designated supervision*, 3) *a focus on teacher growth rather than teacher compliance*, 4) *fasilitation of teachers collaborating with each other in instructional improvement efforts*, 5) *teacher involvement in on going reflective inquiri.* (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 7).

Pandangan Glickman tentang supervisi mencakup lima hal, yakni; (1) mengutamakan hubungan kolegial daripada hirarkis antara supervisor dengan guru, (2) dilaksanakan oleh pihak yang ditunjuk secara formal, (3) fokus pada pengembangan guru, (4) memfasilitasi kolaborasi bagi guru dalam upaya peningkatkan pembelajaran, (5) adanya keterlibatan guru secara berkelanjutan.

Sehubungan hal di atas, maka proses supervisi hendaknya dilaksanakan secara konsisten dengan menggunakan metode yang baik agar kualitas pembelajaran berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut sebagaimana ditegaskan dalam Q.S An Nahl Surah ke 16 ayat ke 125:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْلُهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

“Serulah manusia kepada jalan TuhanMu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalanNya dan Dialah yang mengetahui siapa yang mendapat petunjuk.”(Kementrian Agama RI 2013, 281)

Makna yang terkandung dalam ayat tersebut, menurut tafsir Ibnu Katsir Allah SWT menyuruh Rasulullah SAW untuk mengajak makhluk dengan hikmah,

yaitu dengan menjauhi berbagai larangan dan melaksanakan perintah Allah SWT yang terdapat di dalam Al-Kitab dan As-Sunah, agar waspada terhadap siksa Allah SWT. (Ar-Rifa'i 2012, 767).

Ayat di atas, menjadi inspirasi bahwa pelaksanaan kepengawasan selayaknya dilaksanakan secara hikmah, yakni pelaksanaan kepengawasan dengan menggunakan metode yang baik agar proses pembelajaran berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, dalam proses kepengawasan diperlukan keterbukaan antara Kepala Madrasah dan guru dalam kegiatan kepengawasan sehingga pelaksanaan kepengawasan berjalan berdasarkan komitmen bersama. Hal tersebut sejalan dengan firman Allah SWT dalam Surat Al-Mujadilah, surah ke 58 ayat tujuh, yang menegaskan pentingnya sikap keterbukaan dalam melaksanakan setiap tugas, yaitu:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَىٰ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya : “Tidakkah engkau perhatikan, bahwa Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tidak ada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah yang keempatnya. Dan tidak ada lima orang, melainkan Dialah yang keenamnya. Dan tidak ada yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia pasti ada bersama mereka di mana pun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari Kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu”.(Kementrian Agama RI 2013, 542).

Berdasarkan tafsir Ibnu Katsir, telah diberitakan adanya kesepakatan dari beberapa ulama bahwa yang dimaksud dengan ayat ini adalah kebersamaan ilmu-Nya. Maksudnya seperti tidak diragukan lagi kebenarannya. Akan tetapi, pendengaran-Nya juga, disamping ilmu-Nya meliputi juga pandangan-Nya yang dapat menembus mereka. Oleh karena itu, Allah SWT memperhatikan makhluk-Nya, tidak ada satupun dari urusan-urusan mereka yang ghaib dihadapan-Nya. Kemudian Allah SWT berfirman, “Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.” Imam Ahmad mengatakan “ayat ini dibuka dengan ilmu dan ditutup dengan ilmu. Sehingga ayat ini menunjukkan bahwasanya

kebersamaan yang dimaksud adalah kebersamaan ilmu Allah SWT yang meliputi mereka seluruhnya. (Ar-Rifa'i 2011, 461). Hal ini didukung ayat lain yang menyebutkan tentang *يُنَجِّوِي* yaitu firman Allah dalam Surah Az-Zukhruf surah ke 43, ayat 80:

أَمْ يَحْسُبُونَ أَنَّا لَا نَسْمَعُ سِرَّهُمْ وَنَجْوَاهُمْ ۗ بَلَىٰ وَرُسُلْنَا لَدَيْهِمْ يَكْتُبُونَ

Artinya: “Apakah mereka mengira, bahwa Kami tidak mendengar rahasia dan bisikan-bisikan mereka? Sebenarnya (Kami mendengar), dan utusan-utusan (malaikat-malaikat) Kami selalu mencatat di sisi mereka.” (Kementrian Agama RI 2013, 495).

Bahwasanya bukan berarti Allah SWT bersama mereka secara dzat, akan tetapi maksudnya ilmu Allah SWT meliputi mereka dan Allah SWT Maha mengetahui terhadap apa yang mereka kerjakan, di antaranya dengan cara Allah SWT melihat secara langsung apa yang mereka kerjakan, mendengar secara langsung apa yang mereka katakan, bisikan ataupun rahasia, dan juga di antaranya dengan para malaikat yang mencatat perbuatan dan perkataan mereka walaupun Allah SWT sendiri mengetahui dan mendengarnya (Ar-Rifa'i 2011, 461).

Ayat al qur'an tersebut di atas menjadi rujukan dalam pelaksanaan supervisi akademik, diperlukan kerjasama yang didasarkan pada sikap transparansi atau keterbukaan dalam berbagi ilmu dan pengalaman antara Kepala Madrasah dengan Guru sehingga meningkatkan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, Pelaksanaan supervisi dilakukan dengan metode yang baik dan tepat dengan tujuan membantu guru dalam meningkatkan kualitas diri dalam kemampuan profesionalismenya.

Berkaitan dengan peningkatan kualitas diri, sejalan dengan firman Allah SWT dalam surat Ar-rad, surah ke 13 ayat 11 menyebutkan bahwa:

لَهُ مَعْقَبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ ۗ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعْذِرُوا ۗ مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya : Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat

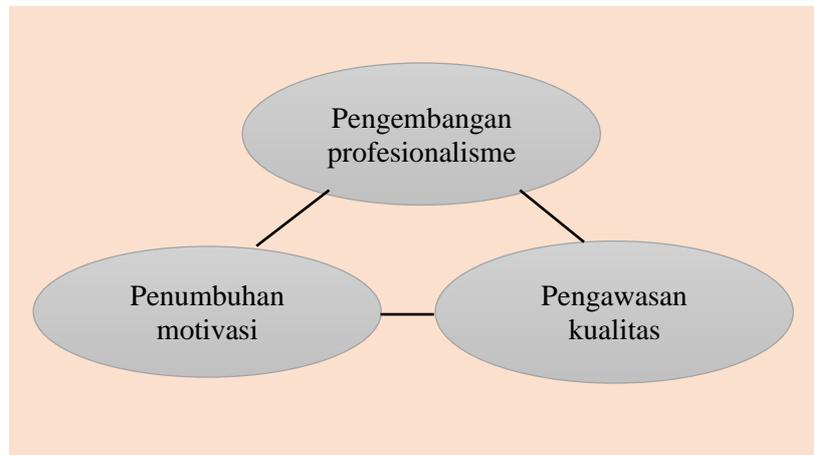
menolaknyanya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia (Kementrian Agama RI 2013, 250).

Dari ayat diatas dapat dipahami bahwa ayat tersebut mengarahkan pada perubahan yang dikehendaki yaitu perubahan perilaku untuk bisa lebih baik. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Al-Sahwi dalam tafsir *Al-Hawi 'ala Al-Jalalayn* yang menyebutkan “makna *innallaha la yughayyiru maa biqawmin* (sesungguhnya Allah tidak mengubah apa yang ada pada suatu kaum) adalah *la yaslubuhum ni'matahu* (tidak mencabut dari mereka amanatnya). Sedangkan ayat *hatta yughaiyyiru ma bianfusihim* (kecuali merubah apa yang ada pada diri mereka mereka) maknanya *min al-khalati al-jamilati bi al-ma'shiyati* (dari sifat-sifat yang bagus dan terpuji menjadi perbuatan maksiat)” (Umar 2016, 15).

## 2. Tujuan Supervisi Akademik

Secara umum, tujuan supervisi akademik menurut pandangan Glickman adalah “*the goal of academic supervision is to improve instruction*”. (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 94). Tujuan dari supervisi akademik adalah untuk memperbaiki pembelajaran. Sejalan dengan hal tersebut, Adapun tujuan supervisi dalam konteks pendidikan menurut Glickman dan Galthorm adalah *supervision in education is regarded as a service to teacher and learner both as individual and groups, it is regarded as a means of offering specialized help in improving instruction* (Sunaryo 2020, 20). Pemberian layanan kepada guru dan peserta didik sebagai individu maupun kelompok sebagai sarana dalam menawarkan bantuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran menjadi tujuan supervisi dalam konteks pendidikan.

Glickman menyebutkan bahwa supervisi akademik bertujuan untuk membantu guru mengembangkan profesionalisme, pengawasan kualitas pembelajaran, dan penumbuhan motivasi kerja guru dalam rangka mengembangkan kelompok kerja guru (Daryanto dan Rachmawati 2015, 195). Ketiga tujuan supervisi akademik tersebut divisualisasikan pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Tujuan supervisi akademik

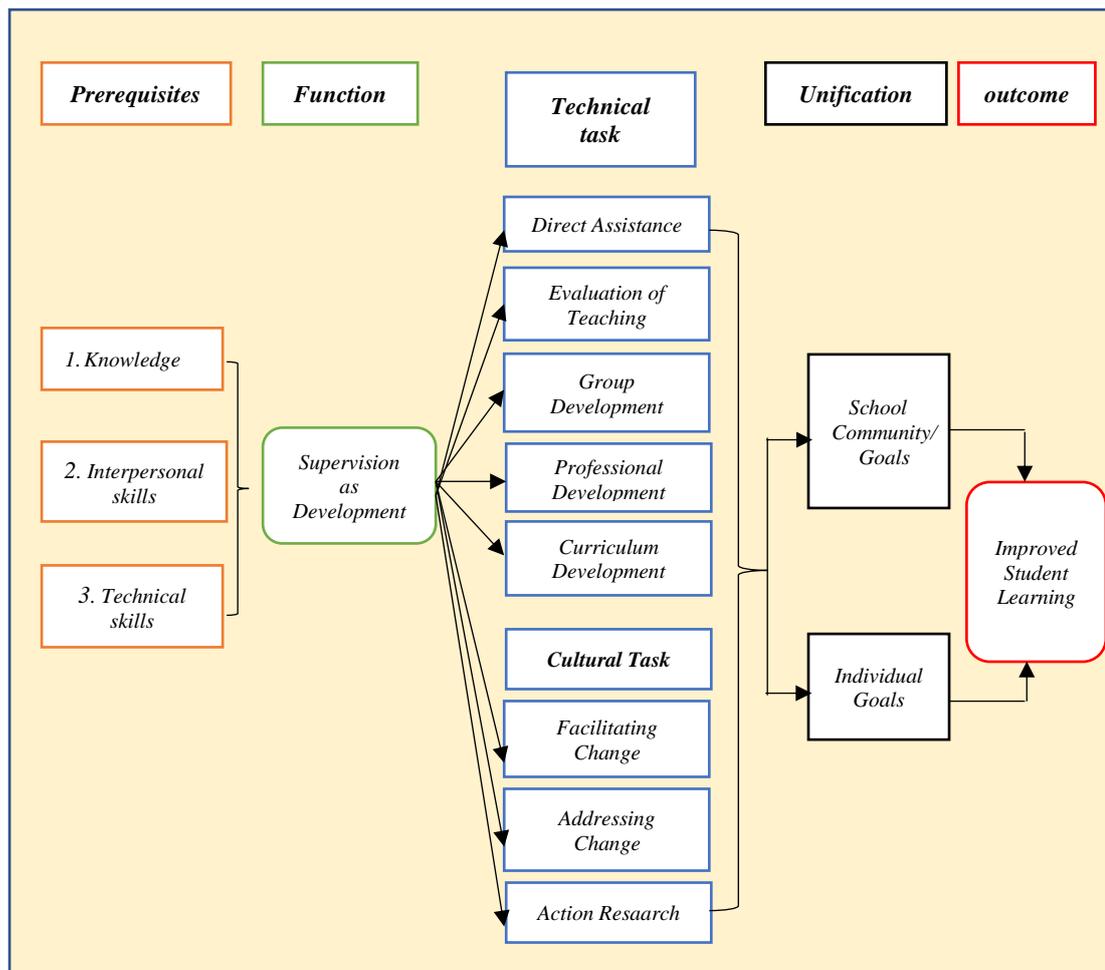
Berdasarkan gambar di atas, terdapat tiga tujuan supervisi akademik yaitu membantu guru dalam mengembangkan kemampuan profesionalnya yaitu membantu guru dalam memahami akademik, kemudian memonitor kegiatan belajar mengajar di kelas dalam rangka pengawasan kualitas pembelajaran serta menumbuhkan motivasi guru dalam melaksanakan tugas secara profesional.

Uraian diatas memberikan kesimpulan bahwa kegiatan supervisi akademik berkaitan dengan upaya Kepala Sekolah dalam memberikan layanan profesional yang mencakup seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan terhadap guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok yang bertujuan untuk memperbaiki pengajaran di sekolah. Rumusan ini memberikan pemahaman bahwa esensi penting dalam supervisi mencakup empat hal penting, yaitu; 1) bersifat bantuan atau layanan, bertujuan untuk pengembangan kualitas guru; 2) memengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran; dan 3) memotivasi guru untuk terus memperbaiki pengelolaan proses belajar mengajar.

### 3. Efektifitas Supervisi Akademik

Setidaknya terdapat tiga aspek penting yang harus dimiliki seorang supervisor sehingga pelaksanaan supervisi berjalan secara efektif yaitu: aspek pengetahuan (*knowledge*), aspek keahlian interpersonal (*interpersonal skills*), dan aspek kemampuan teknik (*technical skills*) (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 19). Ketiga aspek tersebut menjadi dasar penyelenggaraan supervisi akademik dan pengembangannya. Penerapan aspek *knowledge*, *interpersonal skills*

dan *technical skills* dalam kegiatan supervisi menjadi tantangan dalam memperbaiki proses pembelajaran di kelas, oleh karena itu Kepala Sekolah sebagai supervisor memberi peluang kepada guru untuk mengambil kendali besar atas kehidupan professional mereka sendiri, dimana di sekolah menjadi tempat untuk belajar. Berikut visualisasi efektifitas supervisi akademik di sekolah:



Gambar 2.2 Efektifitas Supervisi di Sekolah (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 18)

Seorang supervisor setidaknya harus memiliki tiga prasyarat dalam pelaksanaan kepengawasan, yaitu:

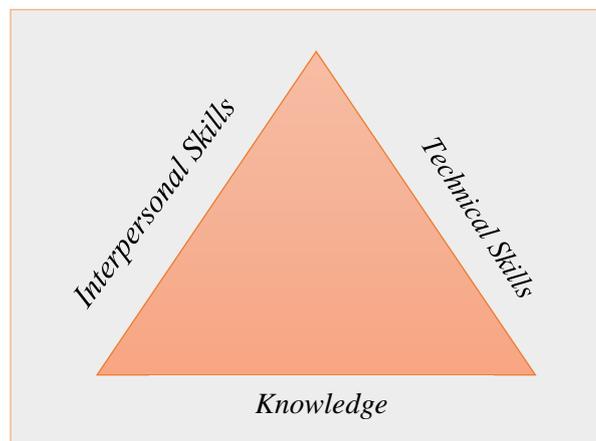
*“The first is a knowledge base, supervisors need to understand how knowledge of adult and teacher development and alternative supervisory practices can help break the norm of mediocrity found in typical schools. Second, there is an interpersonal base. Supervisors must know how their own interpersonal behaviors affect individuals as well as groups of*

*teachers and then study ranges of interpersonal behaviors that might be used to promote more positive and change oriented relationship. Third, the supervisor must have technical skills in observing, planning, assessing, implementing, and evaluating instructional improvement. Knowledge, interpersonal skills, and technical competence are three complementary aspects of supervision as a development function. Technical supervisory task that have such potential to affect teacher development are direct assistance, evaluation of teaching, group development, professional development, curriculum development, and action research. Cultural task that can assist both school and teacher development include facilitating change, addressing diversity and building community. By understanding how teachers grow optimally in a supportive and challenging environment, the supervisor can plan the tasks of supervision to bring together the school community's goals and the teacher needs in to single fluid entity. The unification of individual teacher needs with organizational goals in "a cause beyond oneself" has been demonstrated to promote powerful instruction and improved student learning."* (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 18–19)

Tiga prasyarat seorang supervisor dalam melaksanakan supervisi yaitu; 1) *knowledge*, yaitu pengetahuan dasar dari seorang supervisor dalam memahami perkembangan orang dewasa dan guru, serta memahami praktek kepengawasan alternatif yang lebih baik dalam melakukan kepengawasan di sekolah pada umumnya, 2) *interpersonal skills* berkaitan perilaku interpersonal (*interpersonal behavior*) dirinya yang dapat memengaruhi individu dan kelompok guru yang mungkin bisa meningkatkan hubungan yang lebih positif dan berorientasi pada perubahan perilaku individu dan kelompok guru ; 3) *technical skills*, adalah kemampuan supervisor dalam mengamati, merencanakan, menilai, menerapkan, dan mengevaluasi perbaikan pembelajaran. Kompetensi *knowledge*, *interpersonal skills*, dan *technical skill* merupakan tiga aspek penting dalam supervisi sebagai fungsi pengembangan.

*Technical task* berpotensi dalam memengaruhi perkembangan guru yang terdiri dari *direct assistance*, *evaluation of teaching*, *group development*, *professional development*, *curriculum development*, *action research*. Pada aspek *cultural task supervisor* yang ditekankan adalah memberikan pembinaan dalam pengembangan kualitas guru dan sekolah, meliputi: *facilitating change* (memfasilitasi perubahan), *addressing diversity* (menyikapi keragaman), dan

*building community* (membangun komunitas). Dengan memahami perkembangan guru secara optimal di lingkungan yang mendukung, supervisor dapat merencanakan tugas supervisi yang didasarkan pada penggabungan tujuan sekolah dan kebutuhan guru. Menurut Glickman, aspek *knowledge*, *interpersonal skills*, dan *technical skills* tersebut menjadi dasar pelaksanaan supervisi yang sering disebut sebagai *triangle for supervisory action* yang divisualisasikan pada gambar berikut:



Gambar 2.3 *Prerequisite Dimensions for a Supervisors* (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 112)

Gambar di atas menjelaskan hubungan antara *knowledge*, *interpersonal skills*, dan *technical skills*. Menurut Glickman *knowledge needs to be accompanied by interpersonal skills for communicating with teachers and technical skills for planning, assessing, observing, and evaluating instructional improvement*. (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 111). Pengetahuan harus disertai dengan kemampuan interpersonal dalam hal berkomunikasi dengan guru-guru dan juga disertai kemampuan teknik seorang supervisor untuk merencanakan, mengamati dan mengevaluasi peningkatan pembelajaran.

#### 1) Pengetahuan (*Knowledge*).

Glickman menyatakan bahwa seorang supervisor harus memiliki pengetahuan tentang perkembangan orang dewasa. Alasan terkait hal tersebut, bahwa dengan mengetahui berbagai karakter guru maka supervisor akan lebih mudah membantu dan membimbing guru memperbaiki kualitas pembelajaran, Glickman menyatakan bahwa:

*instructional improvement take place when teachers improve their decision making about students, learning content, and teaching. The process of improving teacher decision making is largely a process of adult learning. Thus, research and theory on adult learning is an important component of the knowledge base for instructional supervision.*(Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 63)

Uraian di atas memberikan kesimpulan bahwa aspek *knowledge* menjadi dasar bagi seorang supervisor dalam menemukan cara bagaimana melakukan proses pembelajaran dengan memberikan kebebasan, kekuasaan dan pengawasan kepada guru-guru dan staf baik secara individual maupun kelompok agar mereka menjadi profesional. Selain itu, seorang supervisor dapat memberikan stimulus terhadap peningkatan dan perkembangan pembelajaran guru.

## 2) Keahlian Interpersonal (*Interpersonal skills*)

*Interpersonal skills* berkaitan dengan *interpersonal behaviors* (perilaku interpersonal) dirinya yang dapat memengaruhi individu dan juga kelompok guru yang mungkin bisa digunakan untuk mempromosikan hubungan yang lebih positif dan berorientasi pada perubahan perilaku. Menurut Glickman, setidaknya terdapat enam aspek dalam *interpersonal skill*, yaitu:

### a. Perilaku pengawasan kontinum (*Supervisory Behavior Continuum*)

Menurut Glickman, terdapat beberapa kategori dari *supervisory behaviors* (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 114) yaitu:

- a) *Listening*, yaitu dimana seorang supervisor duduk dan memperhatikan pembicara dan menganggukan kepala untuk menunjukkan pengertian.
- b) *Clarifying*, yaitu dimana seorang supervisor mengajukan pertanyaan dan membuat pernyataan untuk mengklarifikasi.
- c) *Encouraging*, yaitu dimana supervisor memberikan tanggapan yang membantu pembicara menjelaskan posisinya.
- d) *Reflecting*, yaitu dimana supervisor meringkas dan memparafrasekan pesan dari pembicara untuk verifikasi akurasi.
- e) *Presenting*, yaitu dimana supervisor memberikan ide-idenya sendiri tentang masalah yang sedang dibahas
- f) *Problem solving*, yaitu dimana supervisor di awal diskusi

berinisiatif membuat daftar solusi terhadap persoalan-persoalan, dan menekankan semua anggota untuk terlibat di dalamnya.

- g) *Negotiating*, yaitu dimana supervisor merubah diskusi dari kemungkinan solusi kearah peluang solusi dengan mendiskusikan konsekwensi dari setiap usulan, mengeksplorasi konflik dan prioritas.
- h) *Directing*, yaitu dimana supervisor memberitahu peserta mengenai apa pilihannya.
- i) *Standardizing*, yaitu dimana supervisor menetapkan kriteria yang diharapkan dan waktu terhadap keputusan yang akan diimplementasikan.
- j) *Reinforcing*, yaitu dimana supervisor memperkuat arahan dan kriteria yang harus dipenuhi dengan mengungkapkan kemungkinan konsekwensi.

b. Perilaku Pengawasan Langsung (*Directive Control Behavior*).

Berikut urutan dari *directive control behavior* (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 132):

- a) *Presenting*, yaitu mengidentifikasi masalah, dimana supervisor memberikan gagasan umum mengenai kebutuhan dan kesulitan.
- b) *Clarifying*, yaitu supervisor mengumpulkan informasi dari guru-guru mengenai masalah sebelum ke tahap solusi.
- c) *Listening*, yaitu memahami persepsi guru mengenai masalah. Mengumpulkan informasi informasi secara maksimal dalam waktu singkat, supervisor memperhatikan dengan cermat apa yang dikatakan guru.
- d) *Problem Solving*, yaitu mental menentukan solusi terbaik dalam memecahkan masalah. Supervisor memproses informasi dan berpikir “apa yang bisa dilakukan” setelah mempertimbangkan berbagai kemungkinan kemudian memilih tindakan yang diperlukan

- e) *Directing*, dalam hal ini pengawas tidak bertanya kepada guru tapi memberi tahu, Di sisi lain pengawas mengarahkan bukan berarti menjadi menaruh dendam, sombong, atau merendahkan.
  - f) *Clarifying*, pada aspek ini pengawas meminta masukan dari guru untuk meminta solusi. Kemungkinan kesulitan-kesulitan arahan dari supervisor harus diketahui sebelum meninggalkan konferensi.
  - g) *Standardizing*, pada aspek ini kegiatan yang dilakukan adalah memodifikasi dan merinci harapan-harapan setelah mempertimbangkan reaksi guru terhadap arahan tersebut, kemudian memantapkan rencana dengan membangun bantuan, sumber daya, time line, dan kriteria yang diperlukan untuk keberhasilan yang diharapkan.
  - h) *Reinforcing*, yaitu menyimpulkan dan menindaklanjuti harapan supervisor meninjau seluruh rencana dan menetapkan waktu untuk memeriksa kemajuan.
- c. Perilaku Informasi Langsung (*Directive Informational Behaviors*)
- Berikut ini tahapan dari *directive informational behavior* (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 143) :
- a) *Presenting*, yaitu mengidentifikasi masalah berdasarkan pengamatan dan pengalaman sebelumnya dari supervisor dan guru. Dimulai dengan meninjau ringkasan dari hasil pengamatan.
  - b) *Clarifying*, yaitu meminta masukan dari guru mengenai permasalahan. Supervisor diharapkan tidak terlalu cepat bergerak ke tahap perencanaan sampai memeriksa untuk melihat apa yang dipikirkan guru mengenai interpretasinya terhadap persoalan.
  - c) *Listening*, yaitu memahami persepsi guru tentang persoalan. Supervisor mendengarkan persepsi guru terhadap masalah untuk menentukan apakah guru menerima masalah dan tujuan perbaikan sebagai hal yang penting dan apakah membutuhkan penjelasan lebih lanjut.

- d) *Problem solving*, yaitu penguatan mental menentukan kemungkinan solusi pemecahan masalah. Supervisor memberikan beberapa alternatif solusi yang mungkin dapat dipertimbangkan oleh guru, dan disaat guru mengemukakan persepsinya terhadap persoalan, maka supervisor secara mental mempersiapkan untuk memberikan alternatif solusi.
- e) *Directing*, yaitu menyatakan beberapa alternatif untuk dipertimbangkan oleh guru. Supervisor dengan hati-hati mengatakan solusi alternatif sebagai solusi, berdasarkan pada pengalaman dan pengetahuan personal bagi guru untuk menilai, mempertimbangkan dan menanggapi.
- f) *Listening*, yaitu meminta guru untuk memberikan masukan pada alternatif penyelesaian masalah. Guru diberikan kesempatan memberikan informasi kepada supervisor untuk memodifikasi, menghilangkan dan merevisi alternatif solusi sebelum menyelesaikan pilihan.
- g) *Directing*, yaitu membentuk pilihan akhir dari solusi. Dengan lugas seorang supervisor memberikan serangkaian alternatif terakhir untuk memilih model solusi.
- h) *Clarifying*, yaitu supervisor meminta guru untuk memutuskan dan mengklarifikasi solusi dan kombinasi mana yang akan digunakan,
- i) *Standardizing*, yaitu menyatakan tindakan spesifik yang akan diambil. Pada tahap ini supervisor membantu guru dalam mengembangkan rencana tindakan secara khusus terhadap solusi yang dipilih.
- j) *Reinforcing*, yaitu aktifitas meringkas dan menindaklanjuti rencana. Supervisor menyimpulkan hasil konferensi dengan menyatakan kembali tujuan, tindakan yang akan diambil, kriteria keberhasilan, dan menentukan waktu untuk observasi dan konferensi selanjutnya.

d. Perilaku Kolaboratif (*Collaborative Behaviors*)

Pada aspek ini, aktifitas konferensi antara supervisor dan guru dimulai dengan memahami identifikasi masalah masing-masing dan diakhiri dengan kesepakatan bersama tentang rencana akhir. Berikut ini sepuluh perilaku dalam *collaborative behaviors* (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 153):

- a) *Clarifying*, yaitu mengidentifikasi masalah seperti yang terlihat oleh guru. Hal pertama yang dilakukan adalah menanyakan kepada guru mengenai masalah atau kekhawatiran. Contoh: “Tolong beritahu saya apa yang mengganggu anda.”
- b) *Listenin*, yaitu memahami persepsi guru terhadap masalah. Supervisor ingin memperoleh sebanyak mungkin informasi mengenai masalah sebelum menentukan tindakan.
- c) *Reflecting*, yaitu melakukan verifikasi terhadap persepsi guru-guru mengenai masalah. Ketika guru mendeskripsikan permasalahan secara komplit, kemudian memeriksa ketepatan dengan meringkas pernyataan dan pertanyaan guru apakah ringkasannya akurat.
- d) *Presenting*, yaitu supervisor meminta guru untuk mulai memikirkan kemungkinan tindakannya sendiri. Saat ini supervisor mulai masuk dan menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan, kemudian memberikan sudut pandang mengenai informasi apapun tentang situasi yang mungkin tidak disadari oleh guru.
- e) *Clarifying*, yaitu mencari pemahaman guru tentang persepsi supervisor terhadap permasalahan. Pada saat yang sama supervisor menyimpulkan pernyataan guru tentang masalah dan meminta verifikasi pernyataan dari supervisor. Kemudian supervisor meminta guru melakukan hal yang sama dengan mengatakan “dapatkah anda mengulang kembali apa yang saya katakan?”.
- f) *Problem solving*, yaitu saling bertukar kemungkinan solusi penyelesaian masalah antara supervisor dan guru. Kemudian

saling mendengarkan ide. Jika guru mengemukakan gagasan yang berbeda dengan pengawas, maka lebih baik menghentikan konferensi beberapa menit, untuk kemudian didiskusikan kembali.

- g) *Encouraging*, yaitu menerima konflik. Untuk menjaga agar konferensi terus berlangsung secara kompetitif, seorang supervisor harus meyakinkan guru-guru bahwa ketidaksepakatan dalam konferensi adalah adanya perbedaan gagasan dan tentang bagaimana menangani situasi ini.
- h) *Negotiating*, yaitu menemukan solusi yang dapat diterima. Setelah saling berdiskusi, jika menemukan kesepakatan maka konferensi dapat dilanjutkan. Tetapi jika masih ada perbedaan gagasan yang besar, maka dapat diambil empat urutan tindakan. Pertama, memeriksa dan mengukur seberapa besar perbedaan yang ada dengan meminta guru menjelaskan secara menyeluruh saran masing-masing guru. Kedua, jika masih terdapat ketidaksepakatan, maka cari tahu seberapa yakin guru terhadap gagasan tersebut dan layak untuk dipilih. Ketiga, jika alasan untuk kesepakatan masih belum tercapai, maka tindakan yang keempat adalah jatuhkan pilihan utama/teratas untuk solusi dan lihat apakah dapat menemukan yang lain yang lebih layak dipilih.
- i) *Standardizing*, yaitu menyetujui detail rencana dan tindak lanjut. Setelah kesepakatan tercapai, supervisor perlu memperhatikan detail waktu, tempat dan tindak lanjut. Kapan rencana dilaksanakan?, dimana?, siapa yang akan membantu?, sumber daya apa yang dibutuhkan, siapa yang akan menindaklanjuti detail ini perlu didiskusikan dan disepakati agar ada kejelasan di rencana akhir.

j) *Reflecting*, yaitu meringkas rencana akhir. Supervisor menyimpulkan hasil konferensi dengan memeriksa bahwa kedua belah pihak telah menyetujui. Supervisor melakukan ini secara lisan dan tertulis.

e. Perilaku Pengarahan Tidak Langsung (*No Directive Behavior*)

Pola khas perilaku interpersonal yang digunakan dalam konferensi perilaku non direktif dimulai dengan mendengarkan dan diakhiri dengan meminta guru untuk mempresentasikan keputusannya. Urutan perilaku antara awal dan akhir akan bervariasi. Berikut sepuluh urutan *nondirective behavior* (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 162) :

- a) *Listening*, yaitu menunggu hingga pernyataan awal guru dibuat. Hadapi dan perhatikan guru, konsentrasi pada apa yang dikatakan. Hindari berpikir tentang bagaimana melihat masalah dan apa yang menurut supervisor harus dilakukan. Tugas supervisor adalah memahami apa yang dikatakan guru pada awalnya.
- b) *Reflecting*, yaitu mengungkapkan pemahaman supervisor tentang masalah awal. Sertakan pernyataan tentang bagaimana perasaan dan situasi yang dirasakan guru. Tunggu pengakuan akurasi dari guru, jangan menawarkan pendapat sendiri, tugas supervisor adalah memahami inti dari apa yang dikatakan guru.
- c) *Clarifying*, yaitu menyelidiki masalah mendasar dan informasi tambahan. Supervisor bisa meminta guru untuk melihat masalah dalam beberapa cara yang berbeda dan untuk mempertimbangkan informasi baru yang mungkin bisa memberikan kontribusi terhadap masalah tersebut. Klarifikasi dilakukan untuk membantu guru mengidentifikasi, bukan memecahkan masalah.

- d) *Encouraging*, yaitu menunjukkan kesediaan menedengarkan lebih jauh ketika guru mulai mengidentifikasi masalah yang sebenarnya. Supervisor menunjukkan akan membantu guru dan tidak meninggalkan diskusi. Memberikan dorongan untuk terus berpikir, memberikan pujian, disisi lain mempengaruhi keputusan akhir
- e) *Reflecting*, yaitu secara kontinyu memparafrasekan pesan dari guru. Selama diskusi periksa keakuratan dari apa yang dikatakan guru untuk dipahami, ketika guru menambahkan lebih banyak informasi ke masalah yang dirasakan atau menjelaskan sumber masalah yang berbeda, mempertimbangkan kemungkinan tindakan, dan akhirnya membuat keputusan, supervisor harus memparafrasekan hasil keputusan.
- f) *Problem solving*, yaitu meminta guru untuk memikirkan kemungkinan solusi. Setelah guru selesai mengidentifikasi masalah, dan supervisor faham mengenai persepsi guru tentang masalah kemudian tanggung jawab supervisor selanjutnya adalah membantu guru menghasilkan kemungkinan solusi. Akan sangat membantu jika guru diberikan kesempatan berpikir selama satu atau dua menit tentang tindakan yang mungkin dilakukan sebelum mengungkapkannya secara verbal. Setelah solusi diusulkan, supervisor merefleksi usulan solusi tersebut, memeriksa keakuratannya, kemudian meminta guru untuk mempertimbangkan konsekwensi dari beberapa tindakannya. Disaat kebenaran sudah hampir ditangan. Selanjutnya adalah penekanan kepada pilihan solusi yang sangat memungkinkan. Pada akhirnya, guru dapat mengeksplorasi keuntungan dan kerugian dari setiap tindakannya.
- g) *Presenting*, yaitu meminta guru untuk berkomitmen terhadap keputusannya. Setelah supervisor mengeksplor tindakan yang mungkin dan guru telah membandingkan kemungkinan keberhasilan. Supervisor harus menekankan kepada guru untuk

memilih tindakan beserta sumber dayanya, dapat diimplementasikan dalam waktu yang singkat dan dapat dipertanggungjawabkan.

- h) *Standardizing*, yaitu meminta guru untuk mengatur waktu dan kriteria tindakan. Guru dibimbing dalam memantau tindakannya untuk perbaikan di masa depan dengan menentukan periode waktu dan dimana tindakan akan dilaksanakan, sumber daya apa yang dibutuhkan, dan bagaimana guru mengetahui keputusan tersebut bekerja. Jika guru dapat menjawab pertanyaan tersebut maka konferensi hampir selesai.
- i) *Reflecting*, yaitu menyatakan kembali rencana guru. Sebelum menimnggalkan konferensi, nyatakan kembali seluruh rencana guru, setelah guru meverifikasi kembali rencana, maka sesi selesai.

f. Pengawasan perkembangan (*Developmental Supervision*).

*Developmental supervision* terdiri dari tiga fase (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 173), yaitu :

- a) Memilih pendekatan terbaik (*Choosing the best approach*), terdapat empat strategi pendekatan pada aspek ini, yaitu *directive control*, *directive informational*, *collaborative*, *nondirective control*. Guru dengan level rendah dalam pengembangan orang dewasa, keahlian, dan komitmen tampaknya cocok dengan *directive control*. Guru dengan level sangat rendah dalam pengembangan orang dewasa, keahlian dan komitmen, menggunakan *directive informational*. Guru pada tingkat perkembangan orang dewasa, keahlian dan komitmen yang cukup tinggi dilayani dengan *collaborative supervisory approach*. Guru atau grup dengan tingkat perkembangan orang dewasa, keahlian dan komitmen yang tinggi siap mengarahkan dirinya sendiri dibimbing dengan *nondirective supervisory approach* (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 173).

- b) Menerapkan pendekatan yang dipilih (*applying the choosen approach*), Supervisor menunjukkan fleksibilitasnya dalam menerapkan pendekatan pengawasan mana yang akan diterapkan, akan tetapi hanya jika supervisor tersebut memiliki tingkat pengembangan, keahlian yang tinggi, jika memiliki kesempatan untuk belajar dan mempraktikan pendekatan pengawasan yang berbeda. Fleksibilitas supervisor tertinggi, adalah kemampuan mengalihkan pendekatan pengawasan sesuai dengan situasi yang dihadapi (175 Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017).
- c) Membina pengembangan guru (*Fostering teacher development*), struktur pembelajaran yang professional dapat mendorong pertumbuhan guru menuju tingkat perkembangan yang lebih tinggi, asalkan dalam jangka panjang. Contoh struktur pembelajaran yang demikian meliputi : membimbing guru pemula oleh guru yang berpengalaman, program yang menggabungkan bermain peran, simulasi, pembelajaran mini yang menggunakan praktik baru yang diselingi dengan refleksi terbimbing, observasi kelas terhadap pembelajaran dengan diskusi refleksi sebelum dan sesudah pembelajaran, mengajar bersama dengan konferensi perencanaan bersama sebelum pembelajaran dan diskusi pasca pembelajaran, dan pembinaan bersama, Guru dengan tingkat perkembangan rendah menerima pembinaan dari guru dengan tingkat perkembangan yang lebih tinggi (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 177).

### 3) Kemampuan Teknis (*Technical Skills*)

Glickman mengatakan bahwa *the technical supervisory skills needed in working with teachers to observe, assess, plan, implement, and evaluate*. Kemampuan teknik adalah *Understanding schools and relating well to teachers are necessary components, but technical skills are equally important for accompshing the tasks of supervision.*(Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 191).

Berdasarkan hal tersebut, terdapat beberapa aspek yang termasuk dalam *technical supervisory skill*, yaitu

a) *Observing Skills*

Observasi adalah proses dua bagian, yaitu menggambarkan apa yang telah dilihat dan kemudian menafsirkan apa artinya, dan memberi makna dari gambar tersebut (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 194).

b) *Assessing and Planning Skills*

*Assessing and planning skills are useful to a supervisor in setting goals and activities for oneself as well as for others.* (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 220). Menurut Glickman, keterampilan dalam menilai dan merencanakan sangat bermanfaat dalam menentukan tujuan dan kegiatan untuk orang lain maupun dirinya sendiri.

c) *Implementation and Evaluation Skills*

Setidaknya ada lima tahapan dalam implementasi, yaitu

- 1) *Readiness* (kesiapan), *all teachers should have contributed to the general plan for making the innovation a reality.* Pada tahap ini seluruh guru berkontribusi terhadap rencana umum dalam merealisasikan inovasi. Pada tahap *readiness* meliputi aspek a) kesiapan budaya (*cultural readiness*), adalah dimana sekolah harus memiliki tingkat budaya komunikasi terbuka (*open communication*), kepercayaan (*trust*), kolaborasi (*collaboration*) dan kolegialitas (*collegiality*) yang cukup memadai, b) kesiapan konseptual (*conceptual readiness*) adalah *the faculty as a group has conceptualized the changes in teaching and learning they want the innovation to bring out*, yaitu fakultas (lembaga) sebagai sebuah kelompok mengkonseptualisasikan perubahan dalam kegiatan belajar mengajar yang mereka inginkan untuk menghasilkan inovasi, c) kesiapan personal (*personal readiness*), *calls for those who will be involved in implementation to have at least a general idea of what will be expected of them in term of*

*time, energy, and activity as well as benefits of the innovation for themselves.* Kesiapan personal adalah sebutan bagi mereka yang akan terlibat dalam implementasi yang memiliki gambaran mengenai apa yang diharapkan dari mereka baik dalam hal waktu, tenaga dan aktifitas serta manfaat inovasi untuk diri mereka sendiri, d) kesiapan kebijakan (*readiness policy*) *is present when the community support the innovation, and when the innovation is congruent with applicable state.* Kesiapan kebijakan terwujud ketika seluruh komunitas mendukung inovasi dan ketika inovasi tersebut sesuai dengan kebijakan di suatu negara, e) kesiapan sumber daya (*resources readiness*), *the school has either recommitted resources to initiate the innovation and to keep the innovation in operation long enough to assess its effect on teaching and learning.* Kesiapan sumber daya yang dimaksudkan adalah sekolah yang melakukan komitmen ulang terhadap pihak-pihak yang terlibat untuk memulai melaksanakan inovasi dan tetap menjaga agar inovasi terlaksana dalam waktu yang cukup lama untuk menilai pengaruhnya terhadap kegiatan belajar mengajar.

- 2) *Installation* (perangkat), *in short the element necessary to initiate the innovation move from the planning documents to concrete reality.* Singkatnya, bahwa unsur-unsur penting dalam memulai inovasi bergerak dari ketersediaan perangkat menuju pelaksanaan inovasi secara nyata.
- 3) *Initiation* (kegiatan permulaan), *at this stage, teachers make their first effort to apply the innovation, assisted by the aforementioned support structure.* Pada tahap ini guru melakukan upaya pertama dalam melaksanakan inovasi dengan dibantu tim pendukung.
- 4) *Full operation* (pelaksanaan keseluruhan), *at this stage, this innovation has become standard practice.* Pada tahap ini inovasi telah menjadi praktek standar.

- 5) *Continuation and renewal* (tindak lanjut dan pembaharuan). *No matter how succesfull an innovation has been, time and energy must nbe expended to sustain it. The innovation must be renewed if it is to remain congruent with the educational environment. Renewal should be based on data gathered on the effects of the iinnovation, including feedback from stakeholders.* Pada tahap ini, betapapun suksesnya inovasi, waktu dan energi harus dikerahkan untuk mempertahankannya. Inovasi harus senantiasa diperbaharui jika ingin kongruen dengan lingkungan pendidikan yang didasarkan pada data yang dikumpulkan, termasuk umpan balik dari pemangku kepentingan. (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 251).

*Technical skills*, seorang supervisor paling tidak harus memiliki kemampuan dalam mengamati, merencanakan, menilai, menerapkan, dan mengevaluasi perbaikan pembelajaran, melainkan juga harus memahami dan berhubungan baik dengan sekolah dan guru. Menurut Glickman (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 19), aspek-aspek dalam kemampuan teknik melaksanakan supervisi yang efektif meliputi:

1. *Technical Task*

*Technical supervision task* berpotensi untuk mempengaruhi perkembangan guru, terdapat enam aspek dalam *technical task*, yaitu:

- a. *Direct assistance*, yaitu bimbingan secara langsung yang dilakukan oleh seorang supervisor kepada guru-guru secara personal dan berkelanjutan dalam mengamati pembelajaran di kelas.
- b. *Evaluation of teaching*, dimana seorang supervisor memberikan penilaian pembelajaran pada tingkat individu, tim dan sekolah.
- c. *Group development*, yaitu supervisor berkumpul bersama guru-guru membuat keputusan secara bersama-sama dengan memusatkan perhatiannya kepada pengembangan pembelajaran.
- d. *Professional development*, yaitu dengan memberikan kesempatan belajar kepada guru yang didukung oleh sekolah dan sistem.

- e. *Curriculum development*, yaitu meliputi revisi dan modifikasi isi, rencana dan bahan pengajaran di kelas
- f. *Action research*, merupakan studi yang sistematis untuk mengamati apa yang terjadi di kelas dan sekolah dengan tujuan untuk meningkatkan pembelajaran.

## 2. *Cultural Task*

Kemampuan budaya kerja disini adalah kemampuan untuk membantu pengembangan sekolah dan guru-guru dalam memfasilitasi perubahan, yang termasuk ke dalam *cultur task* adalah:

- a. *Facilitating change*, memfasilitasi perubahan dengan memberikan bantuan dalam berinovasi dan mengembangkan kapasitas guru dan sekolah untuk melakukan perubahan di lingkungan sekolah.
- b. *Addressing diversity*, merupakan upaya mengatasi keragaman yang terjadi melalui pengembangan budaya guru dan budaya sekolah dalam mengatasi berbagai persoalan yang timbul dari keragaman dan memastikan adanya kesetaraan.
- c. *Building community*, yaitu membangun komunitas lebih luas untuk dapat berkolaborasi yang melibatkan sekolah dan masyarakat. Melakukan pembinaan secara demokrasi terkait pembelajaran profesional dalam setting komunitas yang lebih besar sebagai bentuk kolaborasi untuk meningkatkan kualitas sekolah dan masyarakat.

Berdasarkan penjelasan di atas, penting untuk diketahui bahwa *Knowledge* (pengetahuan) perlu disertai dengan *interpersonal skills* (keterampilan interpersonal) dengan tujuan agar dapat berkomunikasi dengan guru-guru, dan *technical skills* (keterampilan teknis) diperlukan dalam membuat suatu perencanaan, penilaian, pengamatan, dan evaluasi dalam meningkatkan proses pembelajaran.

### C. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan melalui Permendiknas No 13 tahun 2007 yang ditetapkan pada tanggal 7 April 2007. Dalam Permendiknas disebutkan bahwa untuk diangkat sebagai Kepala Sekolah,

seseorang wajib memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi. Standar kualifikasi ini meliputi kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi umum untuk kepala sekolah yaitu kualifikasi akademik (S1), usia maksimal 56 tahun, pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun, dan pangkat serendah-rendahnya III/c atau yang setara. Adapun kualifikasi khusus Kepala Sekolah yaitu berstatus guru, bersertifikat pendidikan, dan memiliki sertifikat Kepala Sekolah. (Hasan Basri 2014, 174).

Selain standar kualifikasi, Kepala Sekolah juga harus memenuhi standar kompetensi. Dalam Permendiknas No. 1 tahun 2007 disyaratkan lima kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi sosial, kompetensi supervisi dan kompetensi kewirausahaan. (Hasan Basri 2014, 174). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kompetensi Kepala Sekolah, dimensi kompetensi supervisi terdiri atas tiga kompetensi (Hasan Basri 2014, 181), yaitu:

- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Aktivitas pengarahan, bimbingan dan pengawasan yang dilakukan Kepala Sekolah kepada guru, staf dan pegawai lainnya disebut dengan supervisi (D. Priansa dan Somad 2014, 83). Menurut Litchfield (Egwu 2015, 99) peran Kepala Sekolah adalah *as an instruction leader. These function include managing curriculum, instruction and supervision classroom instruction, among other fuction*. Menurut Litchfield terdapat tiga peran kepala sekolah, diantaranya adalah sebagai manajer kurikulum, manajer pembelajaran dan manajer supervisi. Litchfield juga menyebutkan bahwa *supervising classroom instruction involves the principal observing a teacher and learning process* (Egwu 2015, 99). Dari penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa Kepala Sekolah sebagai supervisor pembelajaran mempunyai peran yang sangat strategis untuk meningkatkan mutu pembelajaran di

kelas dalam memajukan pendidikan melalui kegiatan supervisi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Daryanto dan Rachmawati bahwa Supervisi pembelajaran bertujuan untuk mendorong pertumbuhan, pengembangan, interaksi, pemecahan masalah dan memiliki komitmen untuk membangun kekurangan kapasitas guru-guru (Daryanto dan Rachmawati 2015, 145).

Supervisi akademik yang dilakukan Kepala Madrasah memperhatikan aspek praksis dalam mengelola proses pembelajaran melalui supervisi akademik. Secara umum, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan Kepala Madrasah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain adalah (Hasan Basri 2014, 59) ;

- a) Berusaha memahami karakteristik setiap guru dan staf lainnya berupa perasaan, keinginan, pola pikir dan sikap.
- b) Menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, baik kondisi fisik maupun sosialnya sehingga mereka betah di sekolah.
- c) Memupuk rasa kerjasama yang baik dengan guru-guru maupun staf lainnya, sehingga tercipta kelompok kerja sama yang produktif dan kohesif.
- d) Memupuk rasa ikut memiliki, rasa adanya peranan sebagai seorang yang berhasil pada setiap diri guru dan staf lainnya.

Uraian di atas memberikan penjelasan bahwa Kepala Sekolah sebagai seorang supervisor mampu menganalisis dan menentukan syarat-syarat yang diperlukan bagi kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan semaksimal mungkin dapat tercapai. Kepala sekolah sebagai supervisor memiliki peran yang sangat strategis untuk meningkatkan kompetensi profesional guru dalam memajukan pendidikan melalui pembelajaran. Bimbingan profesional sebagai supervisor terhadap guru merupakan usaha memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang secara profesional. Oleh karena itu, Kepala Sekolah sebagai seorang supervisor harus memiliki komunikasi yang baik secara interpersonal dalam upaya menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat menumbuhkan moral kerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

## D. Konsep Dasar Kemitraan berbasis Orang Dewasa (Andragogi)

### 1. Pengertian Kemitraan

Istilah kemitraan digunakan dalam berbagai kegiatan kerjasama baik pada lembaga pemerintahan maupun lembaga pendidikan, sehingga kemitraan lebih merupakan interaksi sosial dengan motivasi antar pihak-pihak yang bermitra dengan harapan terjadinya kerjasama saling memenuhi kebutuhan masing-masing, saling menguntungkan dan tanpa ada pihak yang dirugikan. Kemitraan pada esensinya dikenal dengan istilah pertemanan, gotong royong atau kerjasama (Saepudin 2019, 35). Setidaknya terdapat empat tujuan dalam proses kemitraan, *pertama*, mewujudkan kesamaan pemahaman mengenai kebijakan, sasaran, dan program. *Kedua*, memahami dan menyusun tujuan bersama dalam melaksanakan pelayanan dalam pelaksanaan ataupun mengembangkan program. *Ketiga*, memperoleh dan mengoptimalkan dukungan dengan saling membantu dalam melaksanakan program untuk mencapai tujuan tersebut. *Keempat*, mengefisienkan penggunaan sumber dan potensi yang dimiliki.

Berdasarkan uraian mengenai konsep kemitraan di atas, dapat diketahui bahwa esensi dari kemitraan adalah sebuah proses dimana terjadinya situasi kerjasama untuk saling membantu dalam pelaksanaan program. Hal tersebut searah dengan konsep pembelajar orang dewasa (andragogi) menurut Knowles, bahwa *adult educator was responsibility for helping adults to learn* (Knowles, Holton 2005, 145). Dikatakan bahwa pendidik orang dewasa bertanggung jawab membantu orang dewasa dalam proses belajar. Singkatnya, bahwa kepemimpinan kemitraan dilakukan didasarkan pada teori pendidikan orang dewasa (andragogi) yang diarahkan untuk saling bekerjasama dan membantu dalam penyelesaian pekerjaan.

### 2. Pengertian Andragogi

Andragogi merupakan suatu gambaran berkenaan dengan karakter orang dewasa yang dipopulerkan oleh Knowles yang mendefinisikan andragogi dengan istilah sederhana yaitu *the art and science of teaching adult*. (Kathleen P. King 2017, 6). Menurut Kathleen “*Andragogy was not theory but instead a conceptual framework, assumption which could guide the development of theory, practice, and research.*” (Kathleen P. King 2017, 6). Menurut Kathleen, bahwa andragogi bukan

sebuah teori melainkan sebuah kerangka kerja konseptual, dengan asumsi bahwa andragogi memandu dalam mengembangkan sebuah teori, praktek dan penelitian.

Cristian dan Prema (Muslikhah, Kamil, dan Kamarubiani 2018, 143) menyampaikan mengenai konteks dari andragogi adalah *context of andragogy is learning process for adults or how they acquire the process, adapt and change the knowledge, skills, attitude, and values provided by education*. Adapun menurut Knowles *andragogy as the art and science of helping adults learn* (Ekoto dan Gaikwad 2015). Menurut Cristian dan Prema, konteks dari andragogi adalah proses belajar orang dewasa atau bagaimana orang dewasa memperoleh proses, mengadaptasi, dan mengubah pengetahuan, keterampilan sikap dan nilai-nilai yang diperoleh melalui pendidikan.

Sejalan dengan hal tersebut, Knowles menjelaskan mengenai dasar dari model andragogi adalah:

*The basic of the andragogical model is a process design* (M. Knowles 1984, 18). *The immediate context of andragogy is adult learning or how adult learners acquire, adopt and transform the knowledge, skills, attitudes, or values provided for by the education. In other words, if adult education is what happens to the adult learner, then adult learning is what happens in the adult learner in the framework of adult education* (Ekoto dan Gaikwad 2015, 1179).

Menurut Knowles, andragogi merupakan sebuah desain proses pembelajaran orang dewasa yang dapat menambah wawasan, keterampilan, perilaku dan nilai dari pendidikan. Adapun konsep andragogi menurut Knowles, adalah *andragogy as the art and science of helping adults learn* (Knowles, Holton 2005, 145). Menurut Knowles andragogi adalah seni dan ilmu untuk menolong orang dewasa belajar. Glickman memberikan pandangan mengenai pendidikan orang dewasa (andragogi) dalam kepemimpinan, yaitu *knowledge of how teachers can grow as competent adults is the guiding principle for supervisors in finding ways to return wisdom, power and control to both the individual and the collective in order to become true professional*. (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 63). Glickman menyebutkan bahwa pengetahuan mengenai bagaimana guru dapat tumbuh sebagai orang dewasa yang berkompeten merupakan prinsip yang dijadikan panduan dalam kepemimpinan untuk menemukan cara untuk mengembalikan

kebebasan, kekuatan dan pengawasan baik secara individu maupun kelompok agar menjadi profesional sejati.

Berdasarkan definisi mengenai pendidikan orang dewasa (andragogi) dari para ahli tersebut dapat dipahami bahwa setidaknya terdapat dua aspek yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan kepengawasan terhadap orang dewasa (andragogi) yaitu tolong menolong dan lemah lembut dalam aktifitas orang dewasa belajar, sebagaimana firman Allah SWT yang terdapat dalam Q.S Al-Maidah, Surah ke lima ayat ke dua:

... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

“...Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksaan-Nya”. (Kementrian Agama RI 2013, 106).

Menurut Ibnu Katsir ayat tersebut memberikan informasi bahwa Allah menyuruh hamba-hamba-Nya tolong menolong dalam mengerjakan dalam berbagai kebaikan dan dalam meninggalkan aneka kemungkaran, yaitu ketakwaan, serta melarang mereka tolong menolong dalam melakukan kebatilan dan bekerjasama dalam berbuat dosa dan keharaman (Ar-Rifa'i 2012, 13). Imam Ahmad meriwayatkan dari Anas bin Malik, dia berkata bahwa Rasulullah SAW bersabda:

فَقَالَ «مَظْلُومًا أَوْ ظَالِمًا أَخَاكَ أَنْصُرْ» : مَرْفُوعًا - عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ  
تَحْجِزُهُ» : قَالَ يَا رَسُولَ اللَّهِ، أَنْصُرُهُ إِذَا كَانَ مَظْلُومًا، أَرَأَيْتَ إِنْ كَانَ ظَالِمًا كَيْفَ أَنْصُرُهُ؟ : رَجُلٌ  
«نَاصِرُهُ ذَلِكَ فَإِنَّ الظلمَ من - تَمَنَعُهُ أَوْ -

“Tolonglah saudaramu yang zalim, maupun yang dizalimi.” Dikatakan, “wahai Rasulullah, menolong orang yang dizalimi itu dapat kami pahami, namun bagaimana kami menolong orang yang berbuat zalim?”, Beliau bersabda, “cegah dan laranglah dia dari berbuat zalim, begitulah menolongnya.” (Kementrian Agama RI 2013, 106)

Hadist tersebut diriwayatkan dari jalan Tsabit dari Anas, dalam *Shahih* dikatakan “Barangsiapa yang mengajak kepada petunjuk maka baginya pahala

*sebesar yang mengikutinya hingga hari kiamat tanpa dikurangi sedikitpun dari pahala orang-orang yang mengikutinya hingga hari kiamat tanpa dosa dari orang-orang yang mengikutinya.*” (Ar-Rifa’i 2012, 12–13).

Berdasarkan tafsir Q.S Al-Maidah, surah ke lima ayat ke dua mengajarkan kepada umat Islam bahwa sikap tolong menolong mencerminkan perilaku yang memberikan manfaat kepada orang lain, yakni saling membantu kesulitan orang lain dengan melakukan tindakan yang nyata, termasuk di dalamnya adalah membantu guru-guru dalam meningkatkan kualitas pembelajarannya di kelas. Selain tolong menolong, pelaksanaan kepengawasan memperhatikan aspek lemah lembut, Sebagaiman firman Allah dalam Q.S Ali Imron surah ke tiga : 159 :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu,” (Kementrian Agama RI 2013, 72).

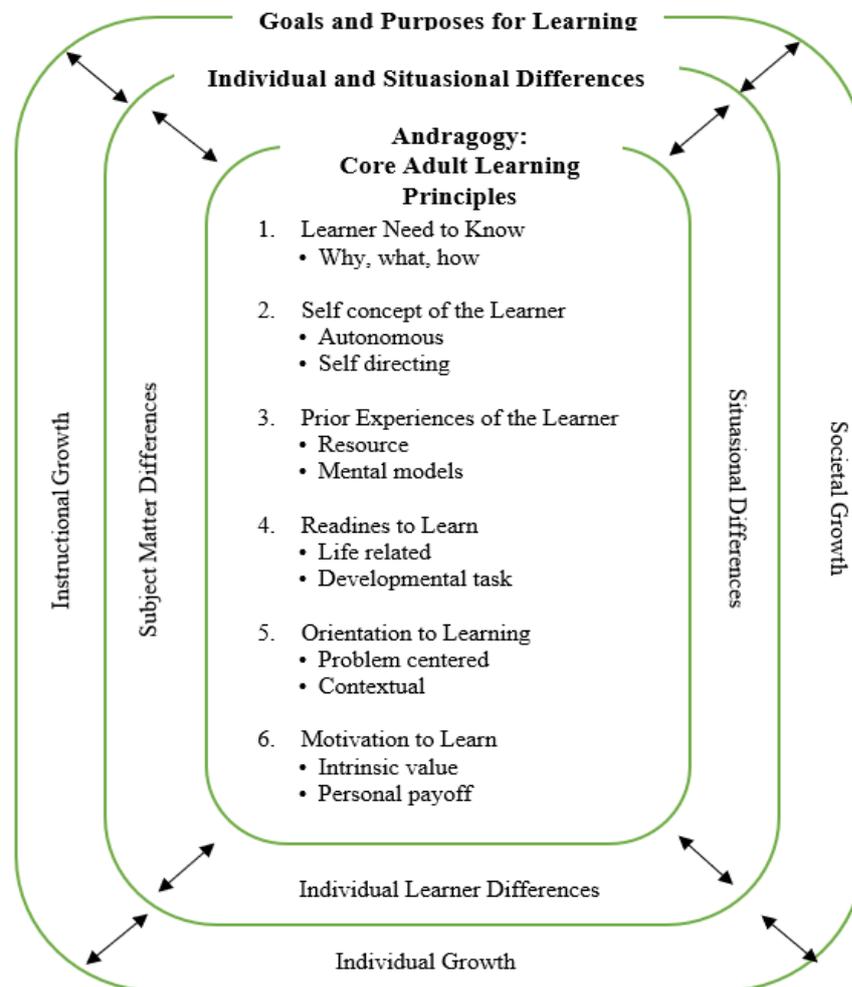
Menurut tafsir Ibnu Kastir, ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah Ta’ala meng-*khitbahi* Rasulullah SAW sambil mengingatkan beliau dan kaum mukminin terhadap karunia Allah, yaitu Allah telah melembutkan hati beliau dalam dalam menghadapi umatnya yang mengikuti perintahnya dan meninggalkan larangannya serta tutur kata beliau yang baik kepada mereka. Jika bahasamu buruk dan keras hati kepada mereka, niscaya mereka akan menjauhkan diri dan meninggalkanmu, Namun Allah Ta’ala menyatukan mereka kepadamu dan melembutkan perilakumu guna menyatukan hati mereka. Rasulullah SAW suka bermusyawarah dengan para sahabatnya mengenai suatu persoalan yang terjadi guna menyenangkan mereka supaya lebih giat dalam melakukan tugasnya. (Ar-Rifa’i 2012, 459).

Ayat tersebut memberikan pemahaman bahwa manusia selalu membutuhkan naungan yang penuh kasih sayang dan kelembutan. Sikap tersebut harus dimiliki oleh pemimpin, yang dalam hal ini adalah Kepala Madrasah dalam menjalankan supervisi terhadap guru-guru. Islam juga menerapkan prinsip musyawarah dapat ditegakkan khususnya dalam pelaksanaan kegiatan supervisi.

Uraian tersebut memberikan pemahaman bahwa pendidikan orang dewasa (*andragogy*) merupakan gambaran mengenai orang dewasa dan karakteristiknya, dengan istilah yang sangat sederhana, yaitu merupakan seni dan ilmu untuk membantu orang dewasa dalam belajar. Konteks dari andragogi adalah sebuah proses belajar bagi orang dewasa yang dilakukan dalam bentuk kejasama yang bertujuan untuk menambah wawasan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang didapat dari pendidikan

### 3. Asumsi Dasar Andragogi dan Implikasinya

Menurut Knowles prinsip-prinsip andragogi didasarkan pada enam asumsi, yaitu 1) *the learner's need to know*, 2) *self-concept the learner*, 3) *prior experiences of the learner*, 3) *readiness to learn*, 4) *orientation to learning and problem solving*, and 6) *motivation to learn* (Knowles, Holton 2005, 183). Secara konseptual, setidaknya terdapat tiga dimensi dalam mempraktekan model andragogi, yaitu 1) *goals and purpose learning*, 2) *individual and situation differences*, and 3) *andragogy core adult learning principles* (Knowles, Holton 2005, 148). Tiga dimensi tersebut disebut dengan *three rings model* interaksi, *three rings of andragogy in practice* menawarkan tiga proses dimensi untuk memberikan pemahaman mengenai situasi pembelajaran orang dewasa. Berikut visualisasi dari *three rings* yang menjelaskan masing-masing dimensi dalam mempraktekan model andragogi. (Knowles, Holton 2005, 149) :



Gambar 2.4. *Andragogy in Practice Model* (Knowles, Holton 2005, 149)

### Goals and Purpose for Learning

*Goals and purpose of adult learning serve to shape and mold the learning experience. In this model, goals for adult learning events may fit into three general categories: 1) individual growth, the traditional view among most scholars and practitioners of adult learning is to think exclusively of individual growth. 2) institutional growth, adult learning is equally powerful in developing better institutions as well as individuals. 3) societal growth, societal goals and purposes that can be associated with the learning experience can be illustrated through Friere's work. From his view, the aim of education is to help participants put knowledge into practice and the outcome of education is societal transformation. (Knowles, Holton 2005, 152).*

Maksud dan tujuan pembelajaran orang dewasa adalah untuk membentuk dan mencetak pengalaman belajar. Pada model ini, sasaran dari pembelajaran orang

dewasa memiliki tiga kategori, yaitu; 1) pertumbuhan individual, yaitu pandangan secara tradisional diantara sebagian besar sarjana dan praktisi pendidikan orang dewasa adalah berpikir secara eksklusif mengenai pertumbuhan individu, 2) pertumbuhan kelembagaan, dimana para pembelajar orang dewasa memiliki kekuatan yang sama dalam mengembangkan institusinya menjadi lebih baik sebagaimana mengembangkan dirinya secara individu, 3) pertumbuhan masyarakat, maksud dan tujuan pertumbuhan masyarakat dapat dikaitkan dengan pengalaman belajar orang dewasa sebagaimana yang diilustrasikan oleh *Friere's work*. Menurut pandangan ini, tujuan pendidikan adalah membantu pembelajar untuk mempraktekan pengetahuan dan hasil dari pendidikan tersebut adalah transformasi masyarakat.

### ***Individual and Situational Differences***

Perbedaan individu dan situasional, pada cincin tengah (*the middle ring*) dari praktek model androgogi terdapat beberapa variable. Variabel-variabel pada *the middle ring* ini dikelompokkan dalam kategori; 1) *subject-matter differences*, 2) *situational differences*, and 3) *individual learners differences*. (Knowles, Holton 2005, 153)

*Subject matter differences*, materi pembelajaran yang berbeda mungkin memerlukan strategi pembelajaran yang berbeda pula, sederhananya tidak semua materi pembelajaran dapat dipelajari dengan startegi yang sama. Pada *Situasional differences*, yaitu pada aspek *the situasional effect* ini mengamati setiap faktor unik yang muncul dalam situasi belajar tertentu dan disesuaikan dengan keadaan kehidupan tertentu. Pada *Individual differences*, yaitu menghubungkan literatur pendidikan orang dewasa dengan psikologi untuk menambah pemahaman terhadap peningkatan fokus tentang bagaimana perbedaan individu mempengaruhi belajar orang dewasa (Knowles, Holton 2005, 154).

### ***Andragogy Core Learning Principles***

Menurut Knowles (Knowles, Holton 2005, 157), *andragogy core learning principles provide a sound foundation for planning adult learning experiences*. Knowles menyebutkan bahwa inti dari prinsip-prinsip andragogi (*the core principles of andragogy*) menjadi dasar kuat untuk perencanaan pengalaman belajar

orang dewasa. Inti dari prinsip-prinsip andragogi berdasarkan enam asumsi mengenai pendidikan orang dewasa, yang meliputi *the learner's need to know, self-concept learning, prior experiences of the learner, readiness to learn, orientation to learning and problem solving, motivation to learn*.

1) *The learner's need to know* (Kebutuhan untuk mengetahui pembelajar)

Asumsi ini berkaitan dengan perlunya mengetahui (*need to know*) mengapa mereka terlibat sebelum pembelajaran telah mengarah kepada kesimpulan yang diterima secara umum bahwa orang dewasa harus terlibat pada saat proses perencanaan kolaboratif pembelajaran mereka (H. Knowles 2005, 183). Sejalan dengan hal tersebut, Abdulrahman Saad (Saad 2015, 151) mengemukakan mengenai *need to know*, bahwa orang dewasa perlu mengetahui subjek pembelajaran dan bagaimana hal tersebut dapat membantu mencapai tujuan sehingga mereka dapat termotivasi, terlibat dan aktif dalam pembelajaran.

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian terkait premis ini yang menyarankan tiga dimensi pada aspek *need to know* (Knowles, Holton 2005, 183), yaitu; *how learning will be conducted, is focused mostly on how the training was conducted and was somewhat consistent with adult learning principles*. Pada aspek ini sebagian besar difokuskan pada bagaimana pelatihan dilaksanakan dengan konsisten menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran orang dewasa.

Berdasarkan uraian diatas, maka implikasinya adalah pada aktifitas supervisi difokuskan untuk menerapkan asumsi-asumsi pendidikan orang dewasa (andragogi) pada berbagai situasi dan kondisi dalam memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan, diantaranya dengan melibatkan guru-guru di setiap prosesnya sehingga berdampak pada peningkatan pengetahuan dan karir.

2) *Self-Concept the Learner* (Konsep diri Pembelajar)

Brookfield dan Candy (H. Knowles 2005, 185) mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) konsepsi dalam *self-concept*, yaitu 1) *self-concept* dipandang sebagai pengajaran mandiri, dimana peserta didik mampu mengendalikan mekanisme dan teknik mengajarkan diri mereka sendiri pada mata pelajaran tertentu. 2) Konsepsi mengenai *Self-concept* dipahami sebagai otonomi personal, yang menurut Candy sering disebut dengan otodidak. Adapun maksud dari

autonomi personal disini adalah *taking control of the goal and purposes of learning and assuming ownership of learning*, yaitu orang dewasa mengambil kendali atas maksud dan tujuan pembelajaran serta memiliki kapasitas penuh atas dirinya dalam proses pembelajaran.

Glickman (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 66) mengemukakan bahwa *even as self-direction in learning was emerging as one of the most challenged assumptions within andragogy, a distinct body of theory and research on adults' self-directed learning was evolving*. (Knowles, Holton 2005, 186), akan tetapi menurut Knowles asumsi bahwa orang dewasa memiliki kapasitas penuh untuk belajar mandiri atau otodidak dalam setiap situasi belajar pada umumnya tidak diterima, dikarenakan setiap pelajar pada situasi belajar tertentu cenderung menunjukkan kemampuan dan preferensi yang berbeda.

Asumsi *self-directed learning*, memandang dirinya sebagai orang dewasa yang memiliki kemampuan dalam mengatur dirinya sendiri, sehingga mereka akan melakukan proses belajar dengan penuh pelibatan atas dirinya secara mendalam untuk mencapai tujuan. Begitupun halnya pada pembelajaran yang mandiri dan otodidak, orang dewasa mampu mengarahkan dirinya melakukan pembelajaran, walaupun menurut sebagian ahli, pembelajaran mandiri dan otodidak ini pada situasi tertentu bergantung kepada kemampuan dan preferensi dari diri pembelajar.

Glickman (Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon 2017, 66) menyebutkan bahwa implikasi dari *self-directed learning* dalam pembelajaran orang dewasa berlaku bagi mereka yang memiliki usaha keras untuk mendorong pertumbuhan dan perkembangan dirinya melalui pengawasan perkembangan.

### 3) *Prior Experiences of The Learner* (Peran pengalaman Pembelajar)

Setiap orang dewasa mempunyai pengalaman yang berbeda sebagai akibat latar belakang kehidupan masa mudanya. Makin lama ia hidup, makin menumpuk pengalaman yang ia punyai dan makin berbeda pula pengalamannya dengan orang lain (Zainuddin 2012, 5). Menurut Knowles pengalaman orang dewasa mempengaruhi memori sensorik melalui proses perhatian dan memilih informasi apa yang akan di proses. Pemilihan informasi bergantung kepada sebagian informasi yang sudah tersimpan dalam memori jangka panjang dari pembelajaran

dan pengalaman sebelumnya yang dimiliki orang dewasa (Knowles, Holton 2005, 192).

Menurut Saad (Saad 2015, 152) proses belajar orang dewasa berbeda dengan anak-anak, dikatakan bahwa *adult are rich experiences that were gained throughout their life situation which make them different than children and youth. This accumulation of experiences can not be ignored in the classroom by adult teachers, otherwise adult learners will feel that they are being marginalized.* Orang dewasa itu kaya akan pengalaman yang diperoleh sepanjang hidupnya yang membuatnya berbeda dengan anak dan remaja. Akumulasi pengalaman ini tidak dapat diabaikan oleh guru ketika berada di kelas, mereka akan merasa terpinggirkan jika diabaikan.

Pendapat di atas menguatkan bahwa setiap orang dewasa mempunyai pengalaman yang berbeda sebagai akibat dari latar belakang kehidupan di masa muda. Semakin lama ia hidup, makin kaya pengalaman yang ia punya dan makin berbeda pula pengalamannya dengan orang lain. Hal ini yang menjadi penyebab bahwa pengalaman orang dewasa berbeda dengan anak-anak dan remaja, sebagaimana yang telah disampaikan bahwa bagi anak-anak dan remaja segala sesuatu yang terjadi dalam hidupnya memang dapat mempengaruhi dirinya akan tetapi pengalaman tersebut bukan menjadi bagian yang menyatu pada dirinya termasuk pada aktifitas proses belajar. Sedangkan pada orang dewasa, pengalaman yang dimilikinya di masa lalu memberikan kesempatan kepada dirinya untuk dapat berkontribusi dalam proses belajar.

Secara garis besar, implikasi dari asumsi *prior experiences of the learner* pada orang dewasa adalah adanya keterlibatan dan partisipasi guru dalam proses kepengawasan. Semakin aktif keterlibatan guru-guru, maka semakin luas wawasan yang akan diperoleh dalam proses belajar mengajar. Selain hal tersebut, guru-guru akan belajar memikul tanggung jawab mengajarnya melalui penemuan sendiri tanpa diarahkan orang lain tentang bagaimana belajar secara bersama, dan tentang bagaimana belajar menganalisis pengalaman yang didapatkannya dari proses belajar mengajar tersebut.

#### 4) *Readiness to Learn* (Kesiapan belajar)

Menurut Knowles (Knowles, Holton 2005, 194) bahwa *adults generally become ready to learn when their life situation creates a need to know*. Maksud dari uraian tersebut adalah, orang dewasa akan memiliki kesiapan belajar apabila berkaitan langsung dalam mengatasi terhadap situasi kehidupannya, sehingga orang dewasa merasa bahwa situasi kehidupan yang dialami mampu menciptakan kebutuhan pada dirinya untuk memiliki kesiapan belajar. Berdasarkan hal tersebut, Pratt mengajukan sebuah model mengenai bagaimana situasi kehidupan orang dewasa, bahwa tujuan penggunaan model mengenai bagaimana situasi kehidupan orang dewasa bukan hanya berpengaruh terhadap kesiapan belajarnya akan tetapi juga berdampak pada kesiapan mereka terhadap tipe pengalaman belajar orang dewasa (Knowles, Holton 2005, 195).

Pratt mengilustrasikan hal ini dengan mengidentifikasi dua dimensi yang membuat orang dewasa berubah-ubah pada masing-masing situasi pembelajaran, dua dimensi tersebut yaitu *direction* (pengarahan) dan *support* (dukungan/bantuan) dari pendidik. Pada beberapa pembelajar mungkin membutuhkan arahan dalam dalam mekanisme belajar, sedangkan pada pembelajar lainnya membutuhkan dukungan secara emosional.

Para pendidik yang mengetahui ada peserta didiknya yang terlihat tidak siap untuk belajar maka diperlakukan dengan cara andragogi, pendidik harus mengetahui dimensi mana yang dibutuhkan oleh pembelajar, apakah dengan cara *direction* atau dengan *support* (Knowles, Holton 2005, 195).

Asumsi *readiness to learn* setidaknya memiliki dua sub prinsip, yaitu pembelajaran yang berkaitan dengan kehidupan nyata dan pembelajaran yang selaras dengan tugas-tugas perkembangan manusia. Berdasarkan hal tersebut, dapat dipahami bahwa pada umumnya orang dewasa akan siap belajar ketika berkenaan dengan situasi dalam kehidupannya yang menjadi dasar terciptanya kebutuhan belajar orang dewasa.

Implikasi dari asumsi *readiness to learn* pada proses pembelajaran adalah dengan kesiapan belajar yang dimiliki orang dewasa, maka pembelajaran akan semakin efektif. Keefektifan proses pembelajaran ditunjang oleh para pendidik

yang memahami karakter orang dewasa. Selain itu, dikarenakan orang dewasa memiliki kesiapan untuk belajar khususnya tentang hal-hal yang memang mereka butuhkan sehingga berimplikasi terhadap kemampuan orang dewasa dalam mengatasi situasi-situasi riil kehidupan mereka. Oleh sebab itu, penyesuaian materi dan kegiatan belajar perlu direlevansikan dengan kebutuhan belajar dan tugas/ pekerjaan peserta didik (Wijaya 2021, 135).

Secara garis besar, asumsi pembelajaran *readiness to learn* berimplikasi pada efektifitas proses pembelajaran pada orang dewasa dalam mengatasi situasi kehidupan nyata yang dialami.

##### 5) *Orientation to Learning* (Orientasi untuk pembelajaran)

Andragogi memandang belajar sebagai suatu proses pemecahan masalah ketimbang sebagai proses pemberian mata pelajaran tertentu. Karena itu, andragogi berorientasi pada proses penemuan dan pemecahan masalah nyata pada masa kini (Wijaya 2021, 136).

Berkaitan dengan orientasi belajar, Knowles (M. Knowles 1984, 11) memberikan asumsi bahwa oleh karena orang dewasa termotivasi untuk belajar setelah mereka memiliki pengalaman mengenai kebutuhan hidup mereka, maka mereka melaksanakan kegiatan pendidikan dengan orientasi yang berpusat pada kehidupan, pada tugas dan pada masalah. Untuk Sebagian besar orang dewasa, mereka belajar untuk dapat melakukan tugasnya, memecahkan masalah, dan kehidupan dengan cara yang memuaskan. Orientasi belajar andragogi di atas relevan dengan karakter orang dewasa yang ingin segera mengaplikasikan apa yang mereka pelajari.

Knowles (M. Knowles 1984, 12) mengatakan, bahwa implikasi utama pada asumsi ini yaitu pentingnya mengorganisasikan pengalaman belajar (kurikulum) pada situasi kehidupan sekitarnya daripada yang berdasarkan unit pembelajaran. Implikasi lain pada asumsi ini adalah adanya kondisi yang memperjelas di awal terkait orientasi belajar orang dewasa, terutama berkaitan dengan relevansi pembelajaran yang dilakukan orang dewasa dengan penyelesaian tugas maupun masalah kehidupannya. Oleh karena itu, berdasarkan uraian tersebut maka proses pembelajaran orang dewasa diselaraskan dengan permasalahan-permasalahan yang

dihadapi, hal ini yang membedakan orientasi belajar pada anak-anak dan remaja yang hanya diselaraskan dengan urutan mata pelajaran dan hanya dijadikan bekal untuk kehidupan mereka ketika sudah dewasa.

6) *Motivation to learn* (Motivasi untuk belajar)

Para psikolog membedakan dua tipe motivasi yakni motivasi instrinsik dan ekstrinsik. Jika motivasi tersebut teretus secara internal oleh minat pribadi seseorang, rasa ingin tahu atau sekedar ingin menikmati pengalaman, maka termasuk ke dalam motivasi tipe instrinsik. Melihat keindahan sinar matahari melewati cakrawala di sore yang indah adalah contoh motivasi instrinsik. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah ketika seseorang dipengaruhi oleh faktor eksternal atau lingkungan untuk beraksi, misal penghargaan (*reward*), hukuman (*punishment*) atau tekanan sosial (*social pressure*). Motivasi *instrinsik* maupun *ekstrinsik* sama-sama pentingnya dalam pembelajaran (Wijaya 2021, 136).

Sejalan dengan hal tersebut, Knowles juga mengatakan (Knowles, Holton 2005, 199) bahwa :

*The andragogical model of adult learning makes some fundamentally different assumptions about what motivates adult to learn. Adults tend to be more motivated toward learning that helps them solve problems in their lives or results in internal payoff. This does not mean the external payoffs (for example salary increase) have no relevance, but rather that the internal need satisfaction is the more potent motivator.*

Menurut Knowles orang dewasa lebih termotivasi untuk belajar yang membantu mereka memecahkan masalah hidup dan menghasilkan nilai internal (*internal payoff*) bagi mereka. Motivasi internal dalam pembelajaran orang dewasa lebih kuat daripada faktor eksternal (*external payoff*), seperti peningkatan gaji, walaupun begitu bukan berarti faktor eksternal tidak memiliki relevansi dalam memotivasi, melainkan kebutuhan kepuasan pribadi merupakan faktor yang lebih kuat (*more potent motivator*).

Uraian di atas memberikan penekanan bahwa orang dewasa akan termotivasi untuk belajar jika dapat membantu mereka untuk menyelesaikan problem dalam kehidupan mereka dan menghasilkan nilai internal dan eksternal.

#### 4. Desain Proses Pendidikan Orang Dewasa (Andragogi).

Desain proses andragogi yang dapat mempengaruhi pembelajaran terdiri dari tujuh element (M. Knowles 1984, 15–18), yaitu:

##### a. Pengaturan Iklim (*Setting Iklim*).

Elemen ini berkaitan dengan prosedur yang paling mungkin menghasilkan iklim yang kondusif untuk belajar. Terdapat dua aspek dalam pengaturan iklim, yaitu *physical environment* dan *psychological climate*. Pada *physical environment*, memusatkan perhatian pada pengaturan model kelas yang akan dalam proses belajar. Pada *Psychological climate* terdapat enam aspek yaitu, iklim saling menghormati (*a climate mutual respect*), iklim saling gotong royong (*a climate of collaborativeness*), iklim saling mempercayai (*a climate of trust*), iklim saling memberi motivasi (*a climate of supportiveness*), iklim saling keterbukaan dan kebenaran (*a climate of openness and authenticity*), iklim bahagia (*a climate of pleasure*).

##### b. Pelibatan pembelajar dalam perencanaan (*Involving learners in mutual planning*).

Elemen ini membahas prosedur apa yang digunakan untuk membuat peserta terlibat dalam perencanaan. Dalam hal ini, sub kelompok memilih perwakilan untuk berpartisipasi di komite perencanaan, untuk membahas apa yang akan dilakukan selanjutnya. (M. Knowles 1984, 17).

##### c. Pelibatan pembelajar dalam mendiagnosa kebutuhan pembelajarannya (*Involving participant in diagnosing their own needs for learning*).

Elemen ini membahas mengenai prosedur apa yang digunakan untuk membantu pembelajar bertanggung jawab dan mengidentifikasi secara realistis tentang teori yang dibutuhkan.

##### d. Pelibatan pembelajar dalam merumuskan tujuan pembelajaran (*Involving learners in formulating their learning objectives*).

Elemen ini membahas tentang prosedur apa yang dapat digunakan untuk membantu pembelajar dalam menterjemahkan kebutuhan mereka yang

terdiagnosis ke dalam tujuan pembelajaran.

- e. Pelibatan pembelajar dalam mendesain rencana pembelajaran (*Involving learners in designing learning plans*).

Elemen ini membahas mengenai prosedur apa yang digunakan untuk membantu pembelajar mengidentifikasi sumber daya dan merancang strategi memberdayakan sumber daya untuk mencapai tujuan.

- f. Pelibatan pembelajar dalam mengevaluasi pembelajaran mereka (*Involving learner in evaluating their learning*)

Evaluasi yang berkaitan dengan menilai kualitas keseluruhan program. Menilai hasil belajar individu adalah bagian dari evaluasi yang lebih besar, karena terlibat dalam proses.

#### **E. Pendidikan Orang Dewasa (Andragogi) dalam Pendidikan Islam**

Pendidikan andragogi dalam pendidikan Islam merujuk pada ajaran Islam yang berdasarkan pada Al-qur'an dan Hadist. Al-qur'an adalah petunjuk, penerang dan pedoman bagi umat manusia telah banyak memberikan tuntunan dalam berbagai aspek kehidupan mulai dari aspek aqidah, ibadah, moral. Lebih khusus dalam bidang pendidikan, Al-qur'an dan Hadits banyak meletakkan prinsip andragogi dalam pendidikan. (Komarudin 2022, 112)

Ajaran Islam memandang lebih mendalam tentang potensi yang dimiliki orang dewasa dalam proses pendidikan. Orientasi pendidikan orang dewasa diarahkan untuk memaksimalkan potensi akal (*'aql*) dan kalbu (*qalb*) secara bersamaan. Potensi akal adalah untuk berpikir sedangkan potensi kalbu untuk berzikir. (Wijaya 2021, 114). Berdasarkan hal tersebut, orang dewasa adalah individu yang mampu memahami secara mendalam dalam mengoptimalkan daya pikir dan zikir yang terdapat pada akal dan kalbu, itulah yang dinamakan *ulil 'albab* sebagaimana firman Allah Swt dalam Q.S Ali-Imran (3) : 190-191:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَآخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ  
 قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا  
 سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal; (yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadaan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka. (Kementrian Agama RI 2013, 75).

Untuk sampai pada tingkatan *ulil 'albab*, penguatan potensi pikir dan zikir orang dewasa disertai dengan upaya membersihkan jiwa agar potensi rohani dapat tunduk pada aturan Allah Swt dalam rangka mengungkapkan kebesaran-Nya. Allah Swt berfirman dalam Q.S As-Syams (91) : 9-10 :

قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا

Sesungguhnya beruntunglah orang yang mensucikan jiwa itu; dan sungguh merugi orang-orang yang mengotorinya. (Kementrian Agama RI 2013, 593).

Potensi pikir, zikir dan kebersihan jiwa dalam kehidupan yang digunakan dalam pendidikan orang dewasa memberikan motivasi kuat untuk belajar dan memandang pendidikan sangat bermanfaat dalam mencapai kesejahteraan hidup lahir batin, sehingga senantiasa membutuhkan pendidikan dengan strategi belajar yang disesuaikan dengan suasana pembelajaran orang dewasa selagi kehidupan dunia masih dikalannya. (Wijaya 2021, 115).

Potensi pikir, zikir dan kebersihan jiwa tercermin pada pola interaksi antar manusi yang terjalin seharmonis mungkin. Dalam konteks pendidikan orang dewasa (Andragogi), terdapat hubungan timbal balik dalam upaya menyelesaikan pekerjaan yang tercermin dalam kerjasama atau saling membantu. Dalam sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah r.a bahwa *"Nabi Saw bersabda, jika didatangi oleh orang yang membutuhkan, beliau akan menghadap kepada orang-orang yang duduk bersama, lalu berkata : " Berilah ia pertolongan agar kalian mendapatkan pahala. Semoga Allah melaksanakan apa yang disenanginya melalui lisan NabiNya."* (Imam Al-Mundziri 2013, 682)

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa pendidikan orang dewasa dalam pendidikan Islam adalah manusia yang memiliki potensi akal dan kalbu dengan kebersihan jiwanya siap untuk dikembangkan secara optimal dengan suasana pembelajaran orang dewasa yang terdapat dalam Al-qur'an dan hadits.

## F. Manajemen Pendidikan Islam

### 1. Konsep Dasar Manajemen Pendidikan

Manajemen merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari semua aspek kehidupan manusia termasuk bagaimana mengatur dan mengelola kegiatan tersebut. G.R Terry memberikan uraian mengenai manajemen yaitu *Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performen to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.* (Anwar dan Salam As 2016, 10). Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Manajemen sering juga diartikan sebagai ilmu, seni dan profesi. Menurut Luther, manajemen dikatakan sebagai ilmu, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan serta secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama guna mencapai tujuan dan menjadikan kerjasama berguna bagi umat manusia. Manajemen dikatakan sebagai seni, karena dibutuhkan kreatifitas dan keterampilan untuk mendorong orang untuk berpraktek yakni seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art getting things done through people*). Selain sebagai ilmu atau seni, manajemen juga dianggap sebagai profesi. Edgar H. Schein membandingkan beberapa ciri utama orang-orang profesional: *Pertama*, orang profesional mendasarkan keputusannya pada prinsip umum; *Kedua*, orang-orang mencapai status profesionalnya melalui prestasi; *Ketiga*, orang-orang profesional tunduk pada kode etik untuk melindungi kliennya. (Anwar dan Salam As 2016, 14).

Manajemen mengandung kriteria sebagai ilmu, seni dan profesi. Hanya saja manajemen sekarang kecenderungannya bergerak ke arah profesionalisme baik pada organisasi bisnis maupun non bisnis termasuk didalamnya dalam bidang pendidikan. Perkembangan pendidikan formal mengarah pada pengembangan manajemen yang lebih baik. Pendidikan dilaksanakan untuk mengembangkan

kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermanfaat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. (Saebani dan Basri 2016, 24). Engkos Koswara menyatakan bahwa manajemen pendidikan dalam arti seluas-luasnya adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik untuk mencapai tujuan pendidikan. (Anwar dan Salam As 2016, 11).

Uraian diatas, memberikan kesimpulan bahwa manajemen pendidikan adalah seni dalam mengatur semua sumber daya pendidikan untuk dapat berdaya dan berhasil guna secara sistematis berdasarkan fungsi-fungsi manajemen dalam upaya menunjang terwujudnya tujuan pendidikan.

## 2. Konsep Dasar dan Tujuan Pendidikan Islam

Pendidikan Islam merupakan pendidikan yang bertujuan membentuk pribadi muslim seutuhnya, mengembangkan seluruh potensi manusia, baik jasmani maupun rohani, menumbuhkan hubungan harmonis dengan penciptanya, dengan manusia dan alam semesta. (Daulay 2014, 18). Atas dasar itulah, hakikat pendidikan berperan mengembangkan potensi manusia semaksimal mungkin.

Islam menghendaki agar manusia dididik sehingga ia mampu merealisasikan tujuan hidupnya sebagaimana yang telah ditegaskan oleh Allah bahwa tujuan hidup manusia adalah beribadah kepada Allah, hal ini dapat diketahui dari surah al-Dzariyat, surah ke 51 ayat 56:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

“Dan Aku tidak menciptakan jin dan Manusia kecuali supaya mereka menyembahku”. (Yayasan Penyelenggara Penerjemah Al-Qur’an 2013, 523).

Menurut Ibnu Katsir, sesungguhnya Allah Swt telah menciptakan hamba-hambanya agar mengabdikan kepadaNya dengan tidak menyekutukanNya. Diriwayatkan oleh Imam Ahmad dari Abu Hurairah r.a Bahwasannya Rasulullah SAW bersabda, “Allah Azza wa Jalla berfirman: *“Hai anak adam, luangkanlah*

*waktu untuk beribadah kepadaKu, Aku akan memenuhi hatimu dengan kekayaan dan Aku akan menutupi kemelaratanmu. Dan bila kamu tidak melakukannya, maka Aku akan mengisi mengisi hatimu dengan kesibukan dan Aku tidak akan menutupi kemelaratanmu.*”(Ar-Rifa’i 2011b, 357). Hadits tersebut diriwayatkan oleh Tirmidzi dan Ibnu Majah dari Hadits Imran bin Zaidah. Imam Tirmizi mengatakan bahwa hadits ini hasan. Firman Allah Swt, “Maka sesungguhnya untuk orang-orang dzalim ada bagian (siksa) seperti bagian teman-teman mereka, maka janganlah mereka meminta kepadaKu menyegerakannya. Maka kecelakaanlah bagi orang-orang kafir pada hari yang diancamkan kepada mereka.” Yang dimaksud adalah hari kiamat yang selalu mereka dustakan itu (Ar-Rifa’i 2011, 357).

Sebenarnya ibadah itu mencakup semua amal, pikiran, dan perasaan yang disandarkan kepada Allah SWT. Ibadah adalah jalan hidup yang mencakup seluruh aspek kehidupan serta segala yang dilakukan manusia berupa perkataan, perbuatan, perasaan, pemikiran yang disangkutkkan dengan Allah (Daulay 2014, 67). Alsyabani (Tafsir 2019, 67) menjabarkan tujuan pendidikan Islam menjadi:

- 1) Tujuan yang berkaitan dengan individu, mencakup perubahan berupa pengetahuan, tingkah laku, jasmani, dan ruhani dan kemampuan lain yang harus dimiliki untuk hidup di dunia dan di akhirat.
- 2) Tujuan yang berkaitan dengan masyarakat, mencakup tingkah laku individu di masyarakat, perubahan kehidupan masyarakat, memperkaya pengalaman masyarakat.
- 3) Tujuan profesional yang berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran sebagai ilmu, seni, profesi, dan sebagai kegiatan masyarakat.

Muslim sempurna menurut Islam adalah jasmani yang sehat dan kuat, akal yang cerdas dan pandai, hati yang takwa kepada Allah Swt. Makna dari ciri dari jasmani yang sehat dan kuat adalah sehat, kuat dan berketrampilan. Ciri dari kecerdasan dan kepandaian adalah mampu menyelesaikan masalah secara cepat dan tepat, memiliki wawasan dan pengetahuan luas. Adapun ciri hati yang takwa kepada Allah Swt adalah yang memiliki hati yang beriman kepada Allah (Tafsir 2019, 70).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pendidikan Islam adalah membentuk muslim sempurna yang dapat merealisasikan tujuan

hidupnya yaitu beribadah kepada Allah Ibadah yang mencakup seluruh aspek kehidupan serta segala yang dilakukan manusia berupa perkataan, perbuatan, perasaan, pemikiran yang disandarkan kepada Allah Swt.

### 3. Madrasah sebagai Lembaga Pendidikan Islam

Sejarah mencatat, madrasah berawal dari pola penyelenggaraan pendidikan keagamaan, akan tetapi tidak menyelenggarakan pelajaran umum sebagaimana layaknya madrasah saat ini. Lalu kemudian bermetamorfosis sebagai sekolah umum dengan jenjang pendidikan yang diselenggarakannya adalah Madrasah Ibtidaiyah (MI) setara dengan Sekolah Dasar 6 tahun,

Madrasah Tsanawiyah (MTs) setara dengan Sekolah Menengah Pertama 3 tahun, dan Madrasah Aliyah setara dengan Sekolah Menengah Atas (SMA) 3 tahun. Jenjang pendidikan madrasah mendapatkan legalitas formal antara lain (Hasri 2014, 75):

- 1) Surat Keputusan Bersama (SKB) antara Menteri Agama dengan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dengan Menteri Dalam Negeri tahun 1975, untuk peningkatan kualitas pendidikan.
- 2) Surat Keputusan Bersama (SKB) tahun 1984 tentang pembakuan kurikulum sekolah di antara sekolah umum dan madrasah.
- 3) SK Menteri Agama RI no 73 Tahun 1987 tanggal 30 April mengenai penyelenggaraan Madrasah Program Khusus, dan pengembangannya dikuatkan dengan Keputusan Menteri Agama RI No 138 Tahun 1990.

Pada praktiknya, penyelenggaraan pendidikan Islam yang menjadi domain madrasah, dapat dikelompokkan ke dalam dua tipologi. *Pertama*, penyelenggaraan yang dilaksanakan oleh masyarakat (swasta), dan pemerintah dengan menggunakan nomenklatur sekolah umum yang dilabeli Islam. SD Islam, SMP Islam, SMA Islam atau SMK Islam. Kurikulumnya mengacu kepada standar Kemendikbud namun ditambah kekhususan pelajaran Agama Islam sebagai kurikulum sekolah. *Kedua*, dilihat dari pola penyelenggaraan menggunakan nomenklatur madrasah secara langsung, misalnya MI, MTs, MA/MAPK. (Marno dan Supriyatno 2013, 71)

Menurut Malik Fadjar, keberadaan madrasah seperti sekarang ini merupakan akumulasi berbagai macam budaya dan tradisi pendidikan yang

berkembang di Indonesia. Oleh sebab itu madrasah telah menjadi salah satu wujud entitas budaya bangsa Indonesia yang telah menjalani proses sosialisasi yang relatif intensif, dan dalam waktu yang cukup panjang itu telah memainkan peran dalam panggung pembentukan peradaban bangsa (Marno dan Supriyatno 2013, 70). Quraishi mendefinisikan madrasah sebagai wadah atau tempat belajar ilmu-ilmu keislaman dan ilmu pengetahuan dan keahlian lainnya. Maka istilah madrasah identik dengan pendidikan Islam, tetapi tidak sama dengan pendidikan agama Islam. Dalam perkembangannya, madrasah berkedudukan sebagai lembaga pendidikan Islam yang mengombinasikan pendidikan keagamaan dengan pengajaran ilmu-ilmu umum (Irawan 2019, 171).

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki misi mempersiapkan generasi muda umat Islam untuk ikut berperan bagi pembangunan umat dan bangsa di masa depan. Madrasah menempati posisi sebagai sekolah umum berdasarkan UU Sisdiknas No 20 Tahun 2003, yang artinya madrasah sebagai subsistem Pendidikan Nasional dan menjadi bagian integral dalam sistem Pendidikan Nasional, oleh karena itu madrasah masuk dalam bidang pendidikan dengan manajemen pemerintahan baik pemerintah propinsi maupun Kabupaten/Kota. (Hasri 2014, 70).

Tujuan madrasah dan lembaga pendidikan lain adalah sama yaitu memberikan pelayanan pendidikan bermutu dalam rangka membangun sumber Daya Manusia Indonesia, yang memiliki kecerdasan spiritual, intelektual, emosional, estetis, kinestetis, serta kecerdasan sosial (Umar 2016, 73). Madrasah di bawah naiknya Kementerian Agama memiliki potensi sekaligus tantangan, diantaranya (Hasri 2014, 75):

- 1) Pendidikan formal di bawah pembinaan dan pengawasan Kementerian Agama, sebagai suatu layanan pendidikan memiliki potensi untuk pelayanan pendidikan kepada masyarakat, dalam mempersiapkan generasi bangsa yang memiliki kecerdasan berkarya dan bertakwa.
- 2) Madrasah merupakan suatu layanan pendidikan yang memiliki potensi sumber daya, sarana dan prasarana, serta fasilitas yang menuntut adanya pembinaan, pengawasan, serta pengelolaan intensif dan berkesinambungan.

- 3) Madrasah sebagai satuan layanan pendidikan memiliki peluang untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkarakter.
- 4) Pemerintah telah menetapkan program pengembangan sekolah, dengan berbagai fasilitas bagi penyelenggaraannya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam memiliki kiprah panjang dalam dunia pendidikan di Indonesia. Pendidikan madrasah merupakan bagian dari pendidikan nasional yang memiliki kontribusi tidak kecil dalam pembangunan pendidikan, khususnya dalam konteks perluasan akses dan pemerataan pendidikan. Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang mempunyai ciri khas Islam, madrasah memiliki peran penting bukan hanya peningkatan kemampuan pengetahuannya juga berperan dalam pembentukan kepribadian, dan memiliki komitmen tinggi terhadap agamanya

#### **G. Konsep Dasar Kepengawasan Kemitraan Andragogi**

Supervisi atau yang lebih dikenal dengan pengawasan memiliki konsep dasar yang saling berhubungan dengan pendidikan. Salah satu konsep dasar dari kegiatan supervisi adalah adanya perubahan kearah yang lebih baik. Dalam pandangan Islam, makna perubahan dari segi syariat berbanding lurus dengan usaha yang dilakukan seseorang. Demikian pula halnya dengan pelaksanaan supervisi berorientasi untuk melakukan perubahan serta perbaikan terutama dalam hal akademik. Sebagaimana tertera dalam surah Ar-Ra'd, surah ke 13 ayat 11:

لَهُ مَعْقِبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مَن أَمَرَ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوهُ مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”(Kementrian Agama RI 2013, 249)

Kegiatan kepengawasan adalah proses interaksi yang melibatkan pihak Kepala Madrasah dengan Guru. Fungsi Kepala Madrasah sebagai supervisor

adalah memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan, dan pengembangan pendidikan pengajaran berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan untuk menciptakan situasi belajar mengajar. (Winarti 2018, 5).

Kepala Madrasah dan guru adalah orang dewasa yang memiliki karakteristik yang sama yakni orang dewasa pada prinsipnya adalah individu yang kreatif dan kemauan untuk menggali kemampuan yang ada dalam dirinya. Menurut Knowles (Knowles, Holton 2005, 82), asumsi orang dewasa meliputi ; 1) *Need to know*, orang dewasa perlu belajar tentang sesuatu yang ingin diketahuinya, 2) *Selfconcept*, orang dewasa memiliki konsep diri untuk bertanggung jawab untuk bertanggung jawab terhadap keputusan mereka sendiri, untuk kehidupan mereka sendiri; 3) *Prior experience*, orang dewasa datang ke kegiatan pendidikan dengan kapasitas dan kualitas pengalaman yang berbeda, sehingga dapat dimanfaatkan dalam kegiatan pembelajaran berbagi pengalaman dalam bentuk diskusi, latihan simulasi, aktivitas pemecahan masalah dan lain-lain; 4) *Readiness to Learn*, orang dewasa menjadi siap belajar secara efektif terhadap hal-hal yang perlu diketahui untuk mengatasi situasi kehidupan nyata mereka; 5) *Orientation to Learn*, orang dewasa termotivasi untuk belajar sejauh yang mereka rasakan bahwa belajar akan membantu mereka dapat membantu pekerjaan atau menangani masalah yang mereka hadapi dalam situasi kehidupan mereka; 6) *Motivation*. Orang dewasa termotivasi untuk terus tumbuh dan berkembang.

Dengan demikian pengawasan kemitraan andragogi adalah serangkaian kegiatan pengawasan bidang akademik Kepala Madrasah terhadap Guru yang dilakukan secara sistematis dalam bentuk kemitraan yang diwarnai asumsi -asumsi pendidikan orang dewasa.



uin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI  
BANDUNG