



# **SUPERVISI** **PENDIDIKAN**

(TEORI DAN PRAKTEK DALAM MENGEMBANGKAN SDM GURU)

DR. H. MUWAHID SHULHAN, M.Ag



# **SUPERVISI PENDIDIKAN**

**Teori dan Terapan dalam  
Mengembangkan Sumber Daya Guru**

Perpustakaan Nasional Katalog Dalam Terbitan (KDT)  
2013, Dr. H. Muwahid Shulhan, M.Ag

Supervisi Pendidikan:  
Teori dan Terapan Dalam Mengembangkan Sumber Daya  
Guru/ Dr. H. Muwahid Shulhan, M.Ag, Cet.- Bibliografi,  
hlm. viii + 186

ISBN : : 978-602-7559-18-9

**SUPERVISI PENDIDIKAN:**

Teori dan Terapan Dalam Mengembangkan Sumber Daya  
Guru.

Penulis : Muwahid Shulhan.

Editor : Agus Purwowidodo

Tata Letak & Desain Sampul : Badawi, S.Pd.I

Cetakan I, 2012

*All right reserved*

Hal cipta di lindungi oleh Undang-Undang  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
Atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari Penerbit

Di terbitkan oleh :

Penerbit Acima Publishing

Jln Pahlawan Dukuh Menanggal No, 12 Surabaya

Email: [acimapublishing@yahoo.com](mailto:acimapublishing@yahoo.com)

Telp. 08573674708

ISBN 978-602-7559-18-9



ii

## KATA PENGANTAR

Pendidikan merupakan faktor utama dalam pembentukan pribadi manusia. Pendidikan sangat berperan dalam membentuk baik atau buruknya pribadi manusia menurut ukuran normatif. Menyadari akan hal tersebut, pemerintah sangat serius menangani bidang pendidikan, sebab dengan sistem pendidikan yang baik diharapkan muncul generasi penerus bangsa yang berkualitas dan mampu menyesuaikan diri untuk hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Pendidikan dikatakan sebagai salah satu unsur paling penting dalam kehidupan manusia. Pendidikan merupakan proses pendewasaan diri manusia serta proses pembentukan pribadi dan karakter manusia. Manusia diberikan dasar-dasar pengetahuan sebagai pegangan dalam menjalani hidup dan menghadapi kenyataan hidup. Dalam pendidikan formal, sekolah menjadi suatu jenjang yang sudah selayaknya dilalui dalam proses kehidupan manusia. Karena pendidikan sekolah tidak hanya bertujuan melatih kedewasaan tetapi juga mengasah intelektualitas, kompetensi, tanggung jawab dan kesadaran.

Agar proses pendidikan berlangsung dengan baik diperlukan sumber daya manusia yang handal untuk melaksanakan tugas sebagai pendidik. Perencanaan atau kurikulum pendidikan yang sesuai juga sangat

iii

mempengaruhi agar tujuan pendidikan tersebut tercapai. Kurikulum tersebut berisi standar-standar pembelajaran dan pengembangan intelektualitas manusia. Untuk itu, berkembangnya sebuah sekolah atau lembaga pendidikan, dengan hasil output yang bagus, kinerja guru yang profesional, serta prestasi sekolah yang membanggakan tentu tidak terlepas dari peran seorang supervisor. Supervisor adalah orang yang bertugas mengawasi setiap pelaksanaan program pendidikan di suatu lembaga pendidikan. Supervisor mengadakan pengawasan dan bertanggung jawab tentang keefektifan program tersebut. Supervisor meneliti ada atau tidaknya kondisi-kondisi yang memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.

Dan akhirnya, penulis menyadari sepenuhnya, bahwa di dalam buku ini terdapat kekurangan dan kesalahan yang tidak di sengaja. Oleh karena itu saran dan perbaikan yang membangun sangat di harapkan dari pembaca untuk kesempurnaan buku ini, semoga karya ini dapat bermanfaat bagi dunia pendidikan khususnya dan pembaca pada umumnya yang menaruh minat pada supervisi pendidikan sebagai salah satu *strategi dalam mengembangkan kompetensi guru di dalam pembelajaran di kelas.*

Tulungagung, Nopember 2012

Muwahid Shulhan

iv

## DAFTAR ISI

---

KATA PENGANTAR — i

DAFTAR ISI — ii

<b>BAB I</b>	<b>PENGERTIAN, RUANG LINGKUP, DAN SEJARAH SUPERVISI PENDIDIKAN — 1</b>
A.	Pendahuluan — 1
B.	Pengertian Supervisi Pendidikan — 4
C.	Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan — 7
D.	Sejarah Supervisi Pendidikan — 10
	1. Sejarah Lahirnya Istilah Supervisi — 10
	2. Latar Belakang Pentingnya Supervisi — 14
<b>BAB II</b>	<b>KONSEP TEORITIK SUPERVISI PENDIDIKAN — 27</b>
A.	Pendahuluan — 27
B.	Konsep Teoritik Supervisi Pendidikan — 29
C.	Supervisi Manajerial dan Akademik — 34
D.	Prinsip-Prinsip Supervisi Akademik — 43
E.	Dimensi-Dimensi Substansi Supervisi — 47
F.	Jenis Supervisi — 50
G.	Kajian Ciri Supervisor Yang Baik — 43
<b>BAB III</b>	<b>TEKNIK DAN PENDEKATAN DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN — 57</b>

v

- A. Teknik Supervisi — 57
  - 1. Teknik Perseorangan — 57
  - 2. Teknik Kelompok — 59
- B. Pendekatan Dalam Supervisi Pendidikan — 61

**BAB IV MODEL DAN PRINSIP SUPERVISI PENDIDIKAN — 65**

- A. Tipe Supervisi — 65
- B. Prinsip Supervisi — 69

**BAB V RUANG LINGKUP SUPERVISI PENDIDIKAN — 73**

- A. Lingkup Supervisi Pendidikan — 73
- B. Efektivitas Supervisi — 77
- C. Keterampilan Supervisor — 80

**BAB VI SUPERVISI KLINIS — 83**

- A. Pendahuluan — 83
- B. Konsep Supervisi Klinis — 84
- C. Langkah-Langkah Supervisi Klinis — 86
  - 1. Tahap Pertemuan Awal — 88
  - 2. Tahap Observasi Pembelajaran — 91
  - 3. Tahap Pertemuan Balikan — 93

**BAB VII KONSEP EVALUASI PROGRAM SUPERVISI PENDIDIKAN — 103**

- A. Pendahuluan — 103
- B. Pengertian Evaluasi — 104
- C. Pengertian Evaluasi Program — 105
- D. Peranan, Tujuan dan Fungsi

Evaluasi — 108

- E. Model Pendekatan dan Konsep Evaluasi — 109
  - 1. Model Evaluasi — 110
  - 2. Pendekatan dalam Evaluasi — 114

**BAB VIII KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH dan PENGAWAS SEKOLAH — 121**

- A. Pendahuluan — 121
- B. Arti Kompetensi — 123
- C. Kepala Sekolah — 124
- D. Pengawas Sekolah — 124
- E. Kompetensi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah — 125
  - 1. Kompetensi Kepala sekolah — 127
  - 2. Kompetensi Pengawas Sekolah — 132

**BAB IX PROBLEMATIKA GURU DI SEKOLAH DALAM PERSPEKTIF SUPERVISI PENDIDIKAN — 141**

- A. Pendahuluan — 141
- B. Problema Guru dalam Keterampilan Mengajar di kelas — 144
- C. Problema Guru dalam Motivasi kerja — 148
- D. Problema Guru dalam Kepuasan Kerja — 152

**BAB X PRODUK SUPERVISI PENDIDIKAN — 165**

- A. Pendahuluan — 165
- B. Pentingnya Pengembangan SDM — 166

- C. Perlunya Supervisi Pengembangan SDM — 170
  - D. Hal yang Harus Ditingkatkan dan Dikembangkan — 176
  - E. Kesimpulan — 179
- DAFTAR PUSTAKA — 181

## BAB 1

# PENGERTIAN, RUANG LINGKUP, DAN SEJARAH SUPERVISI PENDIDIKAN

## A. PENDAHULUAN

Dalam ilmu administrasi, terutama administrasi pendidikan kedudukan manusia sangat menentukan, karena itu diperlukan supervisi sebagai suatu "pendekatan" yang paling tepat terhadap manusia yang melaksanakan kegiatan administrasi. Alasannya, karena manusia bukanlah mesin atau robot yang tugasnya hanya sepakat menjalankan instruksi, atau program, tetapi juga makhluk yang "bernyawa", yang sama sekali berbeda dengan "makhluk" lain, ia punya perasaan, punya keterbatasan, baik secara fisik maupun psikhis, yang ikut menentukan "warna awal dan akhir sebuah pekerjaan".

Berdasarkan pemikiran di atas maka manusia dalam administrasi dan manajemen tidak hanya dipandang sebagai subjek tetapi juga objek. Atau dengan kata lain, selain sebagai pelaku juga penerima perlakuan. Sekaligus hal ini memberikan perbedaan antara

administrasi pendidikan dan administrasi perusahaan yang objeknya lebih dominan barang atau benda mati, sedangkan manusia bukan hanya sekedar bernyawa, tapi makhluk yang paling canggih yang perlu perlakuan khusus, karena itu supervisi dapat dikatakan satu perlakuan khusus kepada manusia kerja.

Pentingnya "supervisi" dewasa ini didasari atas kecenderungan perlakuan yang kurang sehat terhadap guru sebagai manusia atau bentuk penyalahgunaan sumberdaya manusia, atau lebih tepat pengurusan sumberdaya manusia. Artinya, guru terlalu diperlakukan sebagai objek bukan subjek. Misalnya, guru harus mengajar sesuai dengan target kurikulum, membuat satuan pelajaran, membuat lembaran kerja siswa, melaksanakan macam-macam tes dan mencatatnya, melaksanakan les, menjadi wali kelas, menjadi piket, sementara waktu yang tersedia hanya sedikit sampai mimpinya guru juga dalam kondisi mengajar. Anehnya, apabila ada kelemahan kurikulum maka dianggap kelemahan guru, padahal guru tak ikut menyusun kurikulum.

Guru tidak punya jalur untuk menyampaikan kelemahan kurikulum. Sebenarnya kepala sekolah yang dapat menampung semua itu, namun ia lebih banyak tenggelam dengan urusan pengorganisasian, sehingga guru seperti "ayam kehilangan induk." Banyak kepala sekolah lupa akan fungsinya sebagai supervisor, mereka lebih banyak berlagak seperti komandan perang ketimbang seorang pemimpin (*leader*).

Apalagi ada oknum kepala sekolah dan pejabat pendidikan yang "separoh hati" dalam membina guru. Di suatu pihak mereka menyuarakan pentingnya peningkatan mutu guru, tapi di lain pihak mereka menekannya. Misalnya, guru yang tugas belajar dipotong tunjangannya tanpa ada kompensasi; kalau ada tunjangan tambahan dicari-cari jalan memotongnya atau paling kurang memperlambat penyerahannya. Malah ada guru yang ingin kuliah dengan biaya, tapi terpaksa dicari "peraturan yang bisa mengganjalnya". Yang menyedihkan kalau sampai pada urusan naik pangkat. Misalnya untuk memenuhi kredit harus melakukan macam-macam, tapi waktunya terbatas. Apalagi disuruh sekolah sambil mengajar. Di suatu pihak baik, tapi di lain pihak dapat mengurangi umur sehat guru.

Bukan hanya itu yang ditimpakah kepada guru, ada lagi misalnya kalau terjadi perkelahian pelajar dianggap kelalaian guru, padahal tidak terjadi di sekolah. Kalau siswa tidak naik kelas atau tidak lulus dianggap guru tak pandai mengajar, padahal sudah dari awal orang tua diberi tahu, tapi orang acuh. Atas dasar uraian di atas maka supervisi pendidikan harus diberikan kepada calon guru dimulai dari pengertian, ruang lingkup, sejarah, dan latar belakang pentingnya supervisi pendidikan.

## B. PENGERTIAN SUPERVISI PENDIDIKAN

Istilah supervisi pendidikan dibangun dari dua kata: supervisi dan pendidikan. Dalam uraian-uraian berikut hanya istilah supervisi yang lebih banyak diberbicarakan dari pendidikan, karena istilah pendidikan (*education*) lebih lengkap telah dikupas habis dalam matakuliah Dasar-Dasar Kependidikan. Supervisi adalah istilah yang relatif baru dikenal di dunia pendidikan di Indonesia (lihat sejarah supervisi), karena itu perlu uraian secara lengkap tentang pengertiannya, yang akan dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu dari sudut etimologis, morfologis, dan semantik. Secara etimologis, kata supervisi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *supervision*, artinya pengawasan (Echols, 1983: 569). Oteng(1983: 222) mengatakan bahwa penggunaan istilah supervisi sering diartikan sama dengan *directing* atau pengarahan.

Sementara Suharsimi (1988: 152) mengatakan bahwa memang sejak dulu banyak orang menggunakan istilah pengawasan, penilaian atau pemeriksaan untuk istilah supervisi, demikian pula pada zaman Belanda orang mengenal istilah inspeksi. Secara morfologis, kata supervisi terdiri atas dua kata, *super* dan *visi* (*super* dan *vision*). Menurut Ametembun (1981: 1) *super* berarti atas atau lebih, sedangkan *visi* berarti lihat, tilik, dan awasi. Jadi supervisi berarti melihat, menilik dan mengawasi dari atas; atau sekaligus menunjukkan bahwa orang yang melaksanakan

supervisi berada lebih tinggi dari orang yang dilihat, ditilik, dan diawasi.

Secara semantik, para ahli memberikan berbagai corak definisi, tapi pada prinsipnya mengandung makna yang sama. Menurut (Wiles,1955: 8) "*Supervision is assistance in the development of a better teaching-learning situation*" (supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi mengajar yang lebih baik. Neagley dalam Pidarte (1986: 2) menyebutkan bahwa supervisi adalah layanan kepada guru-guru di sekolah yang bertujuan untuk menghasilkan perbaikan instruksional, belajar, dan kurikulum. Menurut Mc. Nerney (dalam Sahertian, 1982: 20) mengartikan supervisi sebagai prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran. Sedangkan Poerwanto(1986: 84) menyatakan, supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Tugas pokok pengawas sekolah atau satuan pendidikan adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Berdasarkan tugas pokok dan fungsi di atas minimal ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan pengawas yakni:

1. Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah.



2. Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya.
3. Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan *stakeholder* sekolah.

Pendapat-pendapat di atas menunjukkan bahwa istilah supervisi mengandung makna banyak, tapi mengandung makna yang sama, misalnya bantuan, pelayanan, memberikan arah, penilaian, pembinaan, meningkatkan, mengembangkan dan perbaikan. Dengan kata lain, istilah supervisi dipertentangkan dengan makna mengawasi, menindak, memeriksa, menghukum, mengadili, inspeksi, mengoreksi, dan menyalahkan. Dengan demikian istilah supervisi "tidak sama" dengan istilah *controlling*, *inspection* (inspeksi), dan *directing* (mengarahkan). Perlu ditegaskan bahwa yang menjadi objek utama supervisi disekolah adalah guru, walaupun semua orang di sekolah dikenai supervisi itu hanyalah objek perantara. Isyarat lain dari pendapat-pendapat di atas, adalah penting adanya administrasi yang baik dalam kegiatan supervisi, karena itu diperlukan suatu administrasi supervisi, terutama yang menyangkut fungsi utamanya, yaitu perencanaan, pengorganisian, penyelenggaraan dan pengawasan supervisi itu sendiri.

### C. RUANG LINGKUP SUPERVISI PENDIDIKAN

Seperti yang dijelaskan di atas, bahwa materi supervisi pendidikan telah mulai diperkenalkan mata kuliah Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan, yang menunjukkan bahwa materi supervisi tidak terlepas dari Administrasi Pendidikan pada umumnya. Rifai (1982: 124) mengatakan, bahwa di mana ada administrasi harus ada supervisi, dan jika ada supervisi tentu ada suatu yang dilaksanakan, ada administrasi sesuatu. Dengan demikian, kedudukan supervisi pendidikan sama pentingnya dengan administrasi pendidikan, namun secara hirarkis supervisi merupakan salah satu fase atau tahap dari administrasi.

Thomas H Briggs dalam Rifai (1982: 225) menegaskan, bahwa supervisi merupakan bagian atau aspek dari administrasi. Khususnya yang mengenai usaha peningkatan guru sampai kepada taraf penampilan tertentu. Sarwoto (1985: 104) menjelaskan bahwa secara teoritis yang menjadi objek supervisi ada dua aspek, yaitu:

1. Aspek manusianya, seperti sikap terhadap tugas, disiplin kerja, moral kerja, kejujuran, ketaatan terhadap peraturan organisasi, kerajinan, kecakapan kerja, kemampuan dalam bekerja sama, watak.
2. Aspek kegiatannya, seperti cara bekerja kerja (cara mengajar), metoda pendekatan terhadap siswa, efisiensi kerja, dan hasil kerja.

Pendapat Sarwoto ini secara jelas membedakan apa yang menjadi objek pengawasan (*controlling*) dan supervisi (*supervision*). Uraian ini menunjukkan bahwa antara supervisi dan *controlling* memang mempunyai hubungan yang erat, atau dapat dikatakan supervisi adalah bagian dari kegiatan *controlling* (pengawasan), sedangkan kegiatan supervisi lebih dititikberatkan pada aspek manusia. Selanjutnya Supandi (1986: 29) menegaskan, supervisi lebih banyak diartikan orang sebagai salah satu fungsi pengawasan pendidikan.

Oteng (1983: 203) pula menyebutkan, bahwa *controlling* adalah fungsi administrasi dalam mana administrator memastikan bahwa apa yang dikerjakan sesuai dengan yang dikehendaki. Ia meliputi pemeriksaan apakah semua berjalan sesuai dengan rencana yang dibuat, instruksi-instruksi yang dikeluarkan, dan prinsip-prinsip yang ditetapkan. Dengan demikian ruang lingkup supervisi pendidikan terdiri atas dua bagian. Pertama, supervisi tidak langsung atau supervisi makro atau supervisi pengajaran. Kedua supervisi yang bersifat langsung atau supervisi mikro yang sekarang dikenal dengan supervisi klinis.

Supervisi makro adalah supervisi pengajaran, yang merupakan rangkaian kegiatan pengawasan pendidikan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi, baik personil maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan

(Poerwanto, 1986: 99). Harahap (1983: 8) merinci ruang lingkup supervisi pendidikan sebagai berikut:

1. Supervisi dalam administrasi personalia untuk melihat apakah ada kartu pegawai, soal kenaikan pangkat, soal pembagian tugas dan lain-lain.
2. Supervisi dalam pemeliharaan gedung dan alat-alat seperti kursi, meja, ruang belajar, papan tulis dan lain-lain.
3. Supervisi dalam penyelenggaraan perpustakaan, yaitu soal kondisi buku, pelayanan, ketertiban, dan lain-lain.
4. Supervisi dalam administrasi keuangan, seperti ingin melihat apakah pengeluaran sesuai dengan aturan, ketepatan pembayaran gaji atau honor lainnya kepada pegawai dan guru.
5. Supervisi dalam pengelolaan kafetaria, yaitu soal kebersihan tempat dan makanan, serta soal ketertiban siswa yang jangan sampai menjadi tempat bermain, bolos dan merokok.
6. Supervisi dalam kegiatan ko-kurikuler, apakah sampai mengganggu kegiatan belajar siswa, kesehatan, dan keamanan. Supervisi klinis adalah supervisi yang pelaksanaannya dapat disamakan dengan "praktek kedokteran", yaitu hubungan antara supervisee dan supervisor ibarat hubungan antara pasien dengan dokter.

## D. SEJARAH SUPERVISI PENDIDIKAN

### 1. Sejarah lahirnya Istilah Supervisi Pendidikan

Seperti dikatakan di muka bahwa Supervisi adalah istilah yang dapat dikatakan baru dikenal di dunia pendidikan di Indonesia. Istilah ini muncul diperkirakan pada awal tahun 60-an, atau pada dua dasawarsa terakhir ini (Arikunto, 1988: 152). Diperkenalkannya istilah supervisi seiring dengan diberikannya mata kuliah administrasi pendidikan di beberapa IKIP di Indonesia, yang kemudian disusul pula dengan dijadikannya administrasi pendidikan sebagai mata pelajaran bahan ujian pada SGA/SPG pada tahun ajaran 1965-1966, jadi tidaklah mengherankan kalau ada dari kalangan pendidik sendiri masih ada asing dengan istilah ini, terutama bagi mereka yang menamatkan pendidikan guru, baik di tingkat menengah keguruan maupun pendidikan tinggi pada sebelum tahun 70-an.

Di Indonesia, sebenarnya aktivitas semacam supervisi sudah lama dikenal, tapi sayang sekali kesannya memang agak kurang enak, karena pelaksanaannya yang lebih cenderung hanya untuk mencari kesalahan dan kekurangan guru dalam mengajar. Pada waktu itu aktivitas itu dikenal dengan istilah inspeksi, yang diwariskan oleh Belanda sewaktu menjajah Indonesia selama lebih kurang 3,5 abad. Pada zaman penjajahan Belanda, orang yang memeriksa sekolah dasar (SD) mereka sebut dengan "*Schoolopziener*", yaitu bertugas memeriksa seluruh mata pelajaran di sekolah dasar yang menggunakan pengantar

bahasa Belanda, sedangkan mata pelajaran lain diperiksa oleh petugas yang mereka sebut inspektur, yang juga orang belanda sendiri.

Menurut Harahap (1983: 6) bahwa pada zaman penjajahan Jepang ada sebutan *Shigaku*, yaitu istilah yang dipakai tugas penilik sekolah dasar, tapi sayang sekali istilah ini tidak begitu lama melekat di kalangan pendidik Indonesia, yang mungkin dikarenakan Jepang tidak terlalu lama menjajah Indonesia, yaitu lebih kurang 2,5 tahun saja. Setelah Indonesia merdeka, istilah Inspektur pernah dipakai untuk beberapa waktu, tetapi kemudian diubah dengan sebutan pengawas untuk tingkat sekolah lanjutan dan penilik untuk sekolah dasar.

Seiring dengan itu muncul pula sebutan baru, yaitu supervisi, yang berasal dari bahasa Inggris, *supervision*, yang diperkenalkan oleh orang-orang yang pernah belajar di Amerika Serikat. Menurut Soetopo (1984: 63), di Amerika Serikat aktivitas supervisi baru muncul pada permulaan zaman kolonial, yaitu pada sekitar tahun 1654. "*The General Court of chusetts bay coloni*" menyatakan bahwa pemuka-pemuka kota bertanggung jawab atas seleksi dan pengaturan kerja guru-guru, gerakan dapat dianggap sebagai cikal bakal lahirnya konsep yang paling dasar untuk perkembangan supervisi moderen.

Kemudian pada tahun 1709, di Boston, *a comite of laymen* mengunjungi sekolah-sekolah untuk mengetahui penggunaan metode pengajar oleh guru-guru, kecakapan siswa, dan merumuskan usaha-usaha memajukan pengajaran dan organisasi-organisasi

sekolah yang baik. Selanjutnya, perkembangan dan pertumbuhan sekolah dipengaruhi pula oleh bertambahnya jumlah penduduk, yang membuat dibutuhkan tambahan tenaga guru yang lebih besar, yang ada di antara mereka yang dipilih menjadi kepala sekolah, tapi kepala sekolah pada waktu itu belum berfungsi sebagai supervisor. Namun pada perkembangan selanjutnya baru, terutama setelah bertambahnya aktivitas sekolah, maka di dirikanlah kantor super intendent disekolah-sekolah, yang mengakibatkan adanya dua unsur pimpinan disetiap sekolah.

Kewenangan kedua unsur pimpinan di sekolah itu tidak begitu cepat berkembang, tapi baru setelah pada awal abad ke-19, di mana terjadi pengurangan beban pengajar kepala sekolah, supaya mereka lebih banyak mencurahkan waktu untuk membantu pekerjaan guru dikelas. Sehingga dapat dikatakan dari sinilah di mulainya dua fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai administrator dan supervisor di sekolah.

Di dunia pendidikan Indonesia, diterapkannya secara formal konsep supervisi diperkirakan sejak diberlakukannya Keputusan Menteri P dan K, RI. Nomor: 0134/1977, yang menyebutkan siapa saja yang berhak disebut supervisor di sekolah, yaitu kepala sekolah, penilik sekolah untuk tingkat kecamatan, dan para pengawas ditingkat kabupaten atau Kotamadya serta staf kantor bidang yang ada disetiap propinsi. Di dalam PP Nomor 38/Tahun 1992, terdapat perubahan penggunaan istilah pengawas dan penilik. Istilah

akademik, pengawas sekolah berkewajiban untuk membantu kemampuan profesional guru agar guru dapat meningkatkan mutu proses pembelajaran. Sedangkan sebagai supervisor manajerial, pengawas berkewajiban membantu kepala sekolah agar mencapai sekolah yang efektif. Pembinaan dan pengawasan kedua aspek tersebut hendaknya menjadi tugas pokok pengawas sekolah.

Semua produk hukum itu mengarahkan bahwa kedudukan pengawas bukan hanya sebagai jabatan buangan dan pajangan dikantor dinas pendidikan, tetapi mempunyai fungsi penggerak kemajuan pendidikan di sekolah. Sebagaimana guru, pengawas juga harus memulai pekerjaan dengan perencanaan, pelaksanaan dan diakhir dengan pelaporan tertulis yang akan dibicara dalam bagian tersendiri.

## 2. Latar Belakang Pentingnya Supervisi

Dunia pendidikan dewasa ini terasa seperti berpacu dengan perkembangan teknologi, sosial, ekonomi, politik, pertahanan dan keamanan yang sangat cepat yang menuntut penyusuaian-penyesuaian kehidupan, termasuk kehidupan di dunia pendidikan, dimana guru sebagai ujung tombaknya, yang harus siap bukan hanya dalam pelaksanaan tugas, tapi juga yang lebih penting adalah kesiapan secara pribadi, karena penampilan di muka kelas selalu mencerminkan sikap hidupnya secara keseluruhan, yang menurut pengalaman besar pengaruhnya terhadap proses belajar mengajar.

pengawas dikhususkan untuk supervisor pendidikan di sekolah sedangkan penilik khusus untuk pendidikan luar sekolah.

Kedudukan pengawas semakin penting setelah keluar UU.Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional; PP Nomor19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan; PP Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Kewenangan antara Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota; Semua Permendiknas tentang 8 Standar Nasional Pendidikan; Permendiknas No. 12 Th. 2007 tentang Standar Kompetensi Pengawas Sekolah/Madrasah, SK Menpan nomor 118 tahun 1996 tentang jabatan fungsional pengawas dan angka kreditnya; Keputusan bersama Mendikbud nomor 0322/O/1996 dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara nomor 38 tahun 1996 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional pengawas; Keputusan Mendikbud nomor 020/U/1998 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya; Permendiknas Nomor 39/Tahun 2009 tentang pemecahan beban kerja guru dan pengawas satuan pendidikan.

Standar mutu pengawas yang telah ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional (Sudjana, Nana, 2006) bahwa pengawas sekolah berfungsi sebagai supervisor baik supervisor akademik maupun supervisor manajerial. Sebagai supervisor

Profesi guru sekarang benar-benar dituntut profesional dalam arti harus mengerjakan tugas, karena guru terus dipantau oleh proses pemberian tunjangan yang mengharuskan mereka mengajar sesuai dengan bidang ilmunya dan dengan jam tatap muka 24 jam seminggu. Sehingga bila tanpa bimbingan dari kepala sekolah dan pengawas kurang baik akan mengakibatkan guru kehilangan kepercayaan diri. Hal yang lebih terperinci, tentang pentingnya supervisi pendidikan pernah dikemukakan oleh Leeper (dalam Soetopo, 1982:1) bahwa setidaknya-tidaknya ada beberapa hal yang melatarbelakangi perlunya supervisi pendidikan:

1. Bahwa dalam perubahan sosial dewasa ini perlu diperhatikan dimensi baru, yaitu perubahan teknologi ruang angkasa.
2. Susunan Internasional yang berubah dari polarisasi kekuatan pluralisme dalam kekuatan.
3. Berkembangnya sains dan teknologi yang semakin pesat.
4. Urbanisasi yang meningkat, menyebabkan masalah baru dalam pendidikan.
5. Adanya tuntutan hak-hak azasi manusia yang juga menyebabkan problem bagi para pendidik yang memerlukan pemecahan secara rasional.
6. Akibat adanya pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran yang menyebabkan adanya:
  - a. Daerah-daerah miskin dan daerah-daerah kaya.

- b. Adanya banyak waktu luang.
- c. Kecenderungan muda mudi memerlukan pendidikan umum dan kejuruan untuk dapat bekerja atau mencari kerja dalam masyarakat.
- d. Suburnya birokrasi, dapat menghambat kelancaran dalam bidang pendidikan .

Apa yang disebutkan diatas masih sangat relevan sampai sekarang, maka berikut uraian lebih lengkap disertrai contoh-contohyang aktual, yaitu:

#### a. Perubahan Sosial

Sekarang, perubahan sosial memang sangat dirasakan sekali, terutama yang disebabkan oleh kemajuan teknologi ruang angkasa. Misalnya dengan adanya parabola dan internet (*international network*) yang memungkinkan orang (peserta didik) yang hanya dalam waktu beberapa detik saja dapat melihat peristiwa dunia dengan segala keanekaragamannya - yang mencolok dengan keadaan di negaranya, terutama perbedaan nilai dari perilaku sosial.

Tanpa disadari bahwa sebagian siswa sekarang lebih banyak menghabiskan waktunya di muka televisi dan komputer yang didalam waktu itu, ia bisa bertemu dengan berbagai nilai-nilai hidup yang berasal dari segala penjuru dunia. Sehingga membentuk perilaku sosial yang baru, sehingga dapat menyulitkan guru di kelas. Misalnya, siswa berani mengetes guru, melawan guru dan lain-lain. Perubahan sosial ini ditandai dengan perubahan pandangan masyarakat

terhadap fungsi guru, karena tugas guru mulai diambil oleh "mahluk" lain yang merupakan rekayasa dalam bidang teknologi komunikasi dan elektronika, misalnya dengan adanya jejaringan sosial (*facebook*) yang sedang marak dewasa ini.

#### b. Globalisasi

Pada beberapa tahun ini istilah globalisasi menggema luar biasa, yaitu suatu perubahan dunia secara menyeluruh yang mempunyai pengaruh timbal balik secara menyeluruh pula. Misalnya perubahan didaratan Eropa dan Asia, pergolakan di Timur Tengah, dan di RRC, yang mempunyai pengaruh langsung terhadap situasi dunia secara keseluruhan, yang secara tidak sadar dapat mempengaruhi sistem dan isi pendidikan di sekolah.

Dalam keadaan begini memang harus ada kesiapan calon dan guru karena perubahan sistem dan isi pendidikan bisa bersifat insidental atau yang sulit diramalkan bentuknya. Hal ini tentunya membawa berbagai konsekwensi. Konsekwensi positif adalah terjadinya kerja sama bidang ekonomi, sosial, politik, budaya, pertahanan dan keamanan; sedangkan konsekwensi negatif adalah yang menyangkut masalah moral dan kriminal, misalnya pergaulan bebas, perkosaan, perjudian, narkotika dan lain-lain. Kerja sama bidang sosial budaya yang telah disepakati dalam aspek pembangunan penyelenggaraan pendidikan dari beberapa negara.

Sekolah - sekolah berstandar internasional bermunculan pada semua daerah, di mana guru harus mempunyai pengetahuan dan keterampilan untuk menghadapi siswa dalam peradaban yang berbeda, bahasa termasuk penggunaan peralatan canggih. Karena itu perlu ada usaha pengenalan peradaban bangsa dunia dan peralatan canggih kepada calon dan guru-guru di instansi dan lembaga-lembaga pendidikan dalam tatatan baru ini.

#### c. Perkembangan Sains dan Teknologi

Perkembangan sains dan teknologi sekarang ini benar-benar telah mengubah fungsi manusia, yang sekaligus mengubah fungsi guru di muka kelas. Di mana guru tidak hanya dituntut dapat bercerita di depan kelas, tapi ia juga diharuskan mempunyai pengetahuan, pengalaman dan keterampilan tambahan untuk dapat memanfaatkan produk teknologi, baik itu bahan pelajaran, alat peraga, media pendidikan, seperti film, slide, over head projector (OHP), video, dan komputer.

Kemajuan komputer dengan jaringan internet bisa menyediakan berbagai sumber materi pelajaran yang bisa dibaca dan didownload berupa materi digital. Selayaknya ada semacam usaha untuk meningkatkan pengetahuan guru dalam bidang-bidang yang disebutkan tadi, baik melalui latihan atau pendidikan khusus, karena pada satu saat penggunaan alat-alat itu tidak dapat dielakkan lagi dalam mendukung proses belajar mengajar, yang

bukan berarti tugas guru semakin ringan, tapi malah justru semakin berat, karena guru apapun harus mempunyai keterampilan teknis dalam bidang elektronik dan komputer paling rendah bisa membuka internet, memiliki *email*, *facebook* dan atau *website*.

#### d. Urbanisasi

Urbanisasi, yang merupakan arus perpindahan penduduk desa ke kota semakin hari semakin meningkat, terutama di kota-kota yang banyak menjanjikan pekerjaan. Hal ini bukan hanya di kota-kota besar seperti Jakarta, tapi juga untuk daerah baru seperti di Riau yang sudah terjadi pemekaran provinsi dan kabupaten, yang mengakibatkan heterogennya masyarakat, di mana guru akan berhadapan dengan keragaman perilaku masyarakat, terutama siswanya.

Munculnya daerah-daerah baru berkembang seperti Pelalawan, Dumai, Siak, Batam, Bintan, Natuna akan menciptakan masyarakat baru, di kota yang baru yang tidak mudah diramalkan bentuk peradaban yang muncul, oleh karena itu guru-guru harus bersiap-siap secara profesional dengan keadaan itu. Sebab keragaman perilaku siswanya harus dihadapi dengan perilaku yang baru pula.

#### e. Demokrasi Pendidikan

Di Indonesia sekarang ini, tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pendidikan yang layak sudah dapat dikatakan mencapai puncaknya, yang di suatu

sulitnya mengadakan sarana dan saranapendidikan dan di pihak lain masih ada masyarakat yang masih belum mengerti dengan sistem pendidikan, yang menseleksi peserta didik atas dasar spesifikasi, sehingga kita masih melihat ada orang tua yang memaksakan kehendaknya, yang mengakibatkan tidak seragamnya siswa di sekolah, sehingga menyulitkan proses belajar mengajar. Misalnya bergabungnya anak cacat di sekolah - sekolah normal, mereka masih segam memasukkan anak mereka di SDLB (Sekolah Dasar Luar Biasa). Lemahnya sistem seleksi penerimaan siswa baru, baik oleh tekniknya maupun kebijaksanaan yang menyertainya, juga menambah heterogennya murid-murid di sekolah, yang sama masalah dengan persoalan di atas.

Dengan adanya komite sekolah juga menambah demokrasi pendidikan semakin terbuka akan kehadiran masyarakat untuk ikut dalam pengelolaan sekolah, yang tentunya tidak semudah membalikkan telapan tangan.

#### **f. Perubahan Daerah**

Pembangunan daerah yang pesat dan maju seperti Pulau Batam dan Pulau Bintan, yang melibatkan investor dari dalam dan luar secara besar-besaran, telah membuat kedua daerah yang dulunya miskin, kini menjadi daerah perkembangan ekonomi baru, yang sekaligus menyulitkan dan mengejutkan masyarakat setempat, baik guru maupun peserta didik.

Persaingan hidup semakin ketat, barang-barang menjadi mahal, standar kehidupan berubah - yang

mengakibatkan ada masyarakat yang merasa miskin mendadak, baik karena tidak mempunyai keahlian maupun karena bekerja di sektor yang tidak diperhitungkan dalam perkembangan daerah itu, terutama sektor pendidikan, apalagi bagi guru-guru yang berstatus Pegawai Negeri Pusat yang diperbantukan di daerah, yang hidup hanya dengan penghasilan pas-pasan. Munculnya tuntutan dari siswa dari dunia pendidikan agar dapat memberikan pendidikan yang sesuai dengan tuntutan perkembangan pembangunan yang sedang berlangsung yang mengharuskan guru benar-benar dapat memenuhi keinginan itu, terutama terhadap guru-guru yang mengajar pelajaran yang tidak mempunyai kaitan langsung dengan pembangunan yang sedang di lihat oleh siswa, seperti pelajaran sejarah, PMP, Agama, dan lain-lain.

#### **g. Suburnya Birokrasi**

Banyaknya prosedur yang harus dilalui dan panjangnya waktu yang harus ditempuh oleh seorang guru dalam berbagai urusan kepegawaiannya, baik itu soal kepangkatan maupun penggajian, telah menambah beban kerja guru. Sehingga, kadang-kadang dapat menguras tenaga dan biaya, yang pada puncaknya dapat mengganggu kehadiran dan penampilan guru di muka kelas, padahal waktu, tenaga, dan biaya hidup masih terbatas.

Dengan adanya perubahan sistem kepegawaian guru dari sentralisasi ke desentralisasi ternyata masih



menyisakan birokrasi kepegawaian yang panjang. Yaitu dengan ada perpanjangan tangan pusat melalui LPMP, Dinas Propinsi dan kabupaten dan kota. Ternyata tidak mempermudah urusan kepegawaian guru, terutama bukan hanya status kepegawaian tetapi juga soal kepangkatan, penggajian dan honor yang bisa tumpang tindih.

Di samping hal-hal telah disebutkan di atas, masih ada faktor lain yang tak kalah pentingnya - yang ikut mempengaruhi tugas guru-guru di sekolah, seperti makin besarnya jumlah guru-guru muda yang belum berpengalaman, dan banyaknya guru-guru wanita di suatu sekolah, serta menurunnya prestise guru. Banyaknya guru muda, terutama yang baru saja menamatkan pendidikan, yang pada umumnya mereka masih belum berpengalaman dalam kehidupan di sekolah, di mana mereka memerlukan penangan yang khusus, supaya mereka tidak berbuat menurut selera muda, yang selalu keluar dari tujuan sekolah, misalnya terlalu mengutamakan kegiatan ekstra kurikuler, seperti berkemah, rekreasi, bergadang di rumah guru dan lain-lain.

Banyaknya guru-guru wanita di suatu sekolah juga akan menyebabkan berbagai persoalan, terutama bagi guru-guru yang baru berumahtangga, atau yang mempunyai anak, apalagi guru yang hamil, dan yang sedang menunggu kelahiran, yang apabila terjadi dalam waktu bersamaan akan berakibat fatal bagi proses belajar mengajar di sekolah.

Di mana dalam keadaan yang demikian memang memerlukan seorang kepala sekolah yang bijaksana. Menurunnya prestise guru di mata murid dan masyarakat, terutama disebabkan oleh mulai berperanannya lembaga-lembaga pendidikan luar sekolah (PLS) - yang menjajikan langsung keterampilan dan lapangan pekerjaan - yang ditambah lagi dengan banyaknya murid yang mengetahui latar belakang kehidupan guru sampai kepada periuk nasinya di rumah. Apalagi bagi guru yang terlihat secara nyata kemiskinannya, misalnya datang ke sekolah dengan jalan kaki, bersepeda atau dengan angkutan umum, sementara muridnya datang dengan kendaraan pribadi, seperti honda dan mobil. Ada murid yang dapat menghapal pakaian dan sepatu gurunya, malah setiap guru diberi gelar sesuai dengan identitas jeleknya.

#### **i. Krisis Moneter**

Krisis moneter yang melanda sebagian negara-negara Asia umumnya dan Asia Tenggara khususnya pada awal 1998, bukan hanya memberi pukulan pada pengusaha tapi juga pada pendidik alias guru. Walaupun krisis ini tidak secara langsung menghantam kegiatan guru di muka kelas, tapi telah menghunjat periuk nasi guru di dapur. Kenaikan sembilan bahan pokok sebesar 100% sampai 200% benar-benar menantang kehidupan guru-yang selama ini sudah berusaha hidup perihatin dengan gaji yang ada, ditambah pula dengan pengeluaran sampai dua kali lipat, sedangkan untuk datang ke sekolah selain harus

mempersiapkan bahan pengajaran harus juga mempersiapkan ongkos "transport".

Apakah dalam keadaan ini guru-guru masih bisa mengajar dengan baik atau kreatif. Ada kesan krisis moneter tidak pernah reda, ditambah dengan kasus korupsi yang semakin terkuak, di mana banyaknya uang negara hilang ditangan penguasa dan pengusaha yang tidak bertanggung jawab.

Menurut Pidarta (1997:242) di negara maju hubungan antara pendidikan dengan pembangunan ekonomi sangat jelas, berarti Pendidikan memberikan sumbangan terhadap pembangunan sosial ekonomi melalui cara-cara meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap, dan produktivitas. Jika kita menempatkan posisi pendidikan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, diperlukan keberanian investasi yang besar untuk memperkuat sistem pendidikan nasional.

Menurut penelitian UNESCO dalam buku Pidarta (1997:242) menyatakan bahwa pendidikan merupakan investasi tidak langsung dalam proses produksi, sebagai contoh disebutkan efisiensi kerja manusia yang dididik selama 6 tahun di SD akan meningkat 91%. Berdasarkan beberapa studi yang dilakukan Bank Dunia, menunjukkan bahwa investasi pendidikan sebagai kegiatan inti pengembangan SDM terbukti telah memiliki sumbangan yang sangat signifikan terhadap tingkat keuntungan ekonomi.

MC Machon dan Boediono (dalam buku Fattah, 2000). Berdasarkan temuan studi tersebut, bahwa

keuntungan ekonomi (*rate of return*) investasi pendidikan ternyata lebih tinggi daripada investasi fisik dengan perbandingan rata-rata 15,3% dan 9,15%. Ini berarti bahwa investasi dalam pendidikan merupakan upaya yang menguntungkan, baik secara sosial maupun ekonomis.

Guru merupakan Komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan. terus menerus. Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan prajabatan (*pre-service education*) Mapun program dalam jabatan (*inservice education*). Tidak semua guru yang didik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan kualified (*well traning dan well qualified, jacobson 1954*). Potensi sumber daya guru itu perlu terus menerus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara profesional.

Selain itu, pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru untuk terus menerus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat. Itulah sebabnya ulasan mengenai perlunya supervisi pendidikan itu bertolak dari keyakinan dasar bahwa guru adalah suatu profesi. Suatu profesi yang selalu bertumbuh dan berkembang. Perkembangan profesi itu ditentukan oleh faktor internal maupun faktor eksternal.

## BAB 2

# KONSEP TEORETIK SUPERVISI PENDIDIKAN

### A. Pendahuluan

Lembaga pendidikan dapat dikategorikan sebagai organisasi nirlaba yang melayani masyarakat. Meski pun sifatnya nirlaba, namun bukan berarti sekolah tidak dituntut untuk terus meningkatkan mutu proses maupun output pendidikannya. Sebaliknya, sekolah sangat diharapkan benar-benar memerhatikan mutu, karena tugas suci yang diembannya adalah turut mencerdaskan kehidupan bangsa, dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

Dalam menjaga mutu proses tersebut, diperlukan adanya *quality controll* yang mengawasi jalannya proses dan segala komponen pendukungnya. Meski demikian pengawasan mutu dalam dunia pendidikan tentu berbeda dengan perusahaan yang memproduksi barang atau jasa. Sekolah adalah sebuah *people changing institution*, yang dalam proses kerjanya selalu

berhadapan dengan *uncertainty and interdependence* (McPherson, Crowson and Pitner, 1986: 33-40). Maksudnya mekanisme kerja (produksi) di lembaga pendidikan secara teknologis tidak dapat dipastikan karena kondisi input dan lingkungan yang tidak pernah sama. Selain itu proses pendidikan di sekolah juga tidak terpisahkan dengan lingkungan keluarga maupun pergaulan peserta didik.

Dalam situasi demikian, maka pengawasan terhadap sekolah pasti berbeda model dan pendekatannya. Peran seorang pengawas pendidikan pun tentu berbeda dengan pengawas pada perusahaan produksi. Oliva (1984: 19-20) menjelaskan ada empat macam peran seorang pengawas atau supervisor pendidikan, yaitu sebagai: *coordinator, consultant, group leader dan evaluator*. Supervisor harus mampu mengkoordinasikan *programs, groups, materials, and reports* yang berkaitan dengan sekolah dan para guru.

Supervisor juga harus mampu berperan sebagai konsultan dalam manajemen sekolah, pengembangan kurikulum, teknologi pembelajaran, dan pengembangan staf. Ia harus melayani kepala sekolah dan guru, baik secara kelompok maupun individual. Ada kalanya supervisor harus berperan sebagai pemimpin kelompok dalam pertemuan-pertemuan yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum, pembelajaran atau manajemen sekolah secara umum.

Terakhir, supervisor juga harus melakukan evaluasi terhadap pengelolaan sekolah dan pembelajaran

pada sekolah-sekolah yang menjadi lingkup tugasnya. Untuk dapat melaksanakan tugasnya tersebut pengawas tentu harus menguasai berbagai prinsip, metode dan teknik supervisi sehingga ia dapat menentukan strategi, pendekatan atau model supervisi yang cocok untuk menyelesaikan suatu permasalahan atau program. Materi ini merupakan salah satu bahan yang ditujukan bagi supervisor untuk menguasai kompetensi tersebut.

## B. Konsep Teoretik Supervisi Pendidikan

Istilah supervisi berasal dari dua kata, yaitu "*super*" dan "*vision*". Dalam Webster's New World Dictionary istilah *super* berarti "*higher in rank or position than, superior to (superintendent), a greater or better than others*" (1991:1343) sedangkan kata *vision* berarti "*the ability to perceive something not actually visible, as through mental acuteness or keen foresight*" (1991:1492).

Supervisor adalah seorang yang profesional. Dalam menjalankan tugasnya, ia bertindak atas dasar kaidah-kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Untuk melakukan *supervise* diperlukan kelebihan yang dapat melihat dengan tajam terhadap permasalahan peningkatan mutu pendidikan, menggunakan kepekaan untuk memahaminya dan tidak hanya sekedar menggunakan penglihatan mata biasa. Ia membina peningkatan mutu akademik melalui penciptaan situasi belajar yang lebih baik, baik dalam hal fisik maupun lingkungan non fisik.

Perumusan atau pengertian supervisi dapat dijelaskan dari berbagai sudut, baik menurut asal-usul (etimologi), bentuk perkataannya, maupun isi yang terkandung di dalam perkataannya itu (*semantic*). Secara etimologis, supervisi menurut S. Wajowasito dan W.J.S Poerwadarminta yang dikutip oleh Ametembun (1993:1) : "Supervisi dialih bahasakan dari perkataan inggris "*Supervision*" artinya pengawasan.

Pengertian supervisi secara etimologis masih menurut Ametembun (1993:2), menyebutkan bahwa dilihat dari bentuk perkataannya, supervisi terdiri dari dua buah kata super + vision : Super = atas, lebih, Vision = lihat, tilik, awasi. Makna yang terkandung dari pengertian tersebut, bahwa seorang supervisor mempunyai kedudukan atau posisi lebih dari orang yang disupervisi, tugasnya adalah melihat, merilik atau mengawasi orang-orang yang disupervisi.

Para ahli dalam bidang administrasi pendidikan memberikan kesepakatan bahwa supervisi pendidikan merupakan disiplin ilmu yang memfokuskan diri pada pengkajian peningkatan situasi belajar-mengajar, seperti yang diungkapkan oleh ( Gregorio, 1966, Glickman Carl D, 1990, Sergiovanni, 1993 dan Gregg Miller, 2003). Hal ini diungkapkan pula dalam tulisan Asosiasi Supervisi dan Pengembangan Kurikulum di Amerika (*Association for Supervision and Curriculum Development, 1987:129*) yang menyebutkan sebagai berikut: *Almost all writers agree that the primary focus in educational supervision is-and should be-the improvement of teaching and learning. The term instructional supervision is widely used in the literature of*

*embody all effort to those ends. Some writers use the term instructional supervision synonymously with general supervision.*

Supervisi yang dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan, tentu memiliki misi yang berbeda dengan supervisi oleh kepala sekolah. Dalam hal ini supervisi lebih ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan kelembagaan secara efektif dan efisien serta mengembangkan mutu kelembagaan pendidikan, dalam konteks pengawasan mutu pendidikan, maka supervisi oleh pengawas satuan pendidikan antara lain kegiatannya berupa pengamatan secara intensif terhadap proses pembelajaran pada lembaga pendidikan, kemudian ditindak lanjuti dengan pemberian *feed back*. (Razik, 1995: 559).

Hal ini sejalan pula dengan pandangan L. Drake (1980: 278) yang menyebutkan bahwa supervisi adalah suatu istilah yang *sophisticated*, sebab hal ini memiliki arti yang luas, yakni identik dengan proses mana-jemen, administrasi, evaluasi dan akuntabilitas atau berbagai aktivitas serta kreatifitas yang berhubungan dengan pengelolaan kelembagaan pada lingkungan kelembagaan setingkat sekolah.

Rifa'i (1992:20) merumuskan istilah supervisi merupakan pengawasan profesional, sebab hal ini di samping bersifat lebih spesifik juga melakukan pengamatan terhadap kegiatan akademik yang mendasarkan pada kemampuan ilmiah, dan pendekatannya pun bukan lagi pengawasan manajemen

biasa, tetapi lebih bersifat menuntut kemampuan profesional yang demokratis dan humanistik oleh para pengawas pendidikan. Supervisi pada dasarnya diarahkan pada dua aspek, yakni: supervisi akademis, dan supervisi manajerial. Supervisi akademis menitikberatkan pada pengamatan supervisor terhadap kegiatan akademis, berupa pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas. Supervisi manajerial menitikberatkan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran.

Oliva (1984: 19-20) menjelaskan ada empat macam peran seorang pengawas atau supervisor pendidikan, yaitu sebagai: *coordinator, consultant, group leader dan evaluator*. Supervisor harus mampu mengkoordinasikan program, groups, materials, and reports yang berkaitan dengan sekolah dan para guru. Supervisor juga harus mampu berperan sebagai konsultan dalam manajemen sekolah, pengembangan kurikulum, teknologi pembelajaran, dan pengembangan staf.

Ia harus melayani kepala sekolah dan guru, baik secara kelompok maupun individual. Ada kalanya supervisor harus berperan sebagai pemimpin kelompok, dalam pertemuan-pertemuan yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum, pembelajaran atau manajemen sekolah secara umum. Gregorio (1966) mengemukakan bahwa ada lima fungsi utama supervisi, yaitu: sebagai inspeksi, penelitian, pelatihan, bimbingan dan penilaian. Fungsi inspeksi antara lain

berperan dalam mempelajari keadaan dan kondisi sekolah, dan pada lembaga terkait, maka tugas seorang supervisor antara lain berperan dalam melakukan penelitian mengenai keadaan sekolah secara keseluruhan baik pada guru, siswa, kurikulum tujuan belajar maupun metode mengajar, dan sasaran inspeksi adalah menemukan permasalahan dengan cara melakukan observasi, interview, angket, pertemuan-pertemuan dan daftar isian.

Fungsi penelitian adalah mencari jalan keluar dari permasalahan yang berhubungan sedang dihadapi, dan penelitian ini dilakukan sesuai dengan prosedur ilmiah, yakni merumuskan masalah yang akan diteliti, mengumpulkan data, mengolah data, dan melakukan analisa guna menarik suatu kesimpulan atas apa yang berkembang dalam menyusun strategi keluar dari permasalahan diatas. Fungsi pelatihan merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan keterampilan guru atau kepala sekolah dalam suatu bidang.

Dalam pelatihan diperkenalkan kepada guru cara-cara baru yang lebih sesuai dalam melaksanakan suatu proses pembelajaran, dan jenis pelatihan yang dapat dipergunakan antara lain melalui demonstrasi mengajar, workshop, seminar, observasi, individual dan group conference, serta kunjungan supervisi. Fungsi bimbingan sendiri diartikan sebagai usaha untuk mendorong guru baik secara perorangan maupun kelompok agar mereka mau melakukan berbagai perbaikan dalam menjalankan tugasnya.

Kegiatan bimbingan dilakukan dengan cara membangkitkan kemauan, memberi semangat, mengarahkan dan merangsang untuk melakukan percobaan, serta membantu menerapkan sebuah prosedur mengajar yang baru. Fungsi penilaian adalah untuk mengukur tingkat kemajuan yang diinginkan, seberapa besar telah dicapai dan penilaian ini dilakukan dengan berbagai cara seperti test, penetapan standar, penilaian kemajuan belajar siswa, melihat perkembangan hasil penilaian sekolah serta prosedur lain yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

### C. Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik

Setelah diuraikan pengertian supervisi secara umum, tentu perlu pula dipaparkan pengertian supervisi manajerial dan supervisi akademik. Hal ini sesuai dengan dimensi kompetensi yang terdapat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah. Dalam Peraturan tersebut, Pengawas satuan pendidikan dituntut memiliki kompetensi supervisi manajerial dan supervisi akademik, di samping kompetensi kepribadian, sosial, dan penelitian dan pengembangan.

Esensi dari supervisi manajerial adalah berupa kegiatan pemantauan, pembinaan dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya di dalam mengelola, mengadministrasikan dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah, sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam rangka

mencapai tujuan sekolah serta memenuhi standar pendidikan pendidikan nasional. Adapun supervisi akademik esensinya berkenaan dengan tugas pengawas untuk untuk membina guru dalam meningkatkan mutu pembelajarannya, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi belajar siswa.

Peraturan Menteri ini juga mengisyaratkan bahwa dalam profesi pengawas di Indonesia secara umum tidak dibedakan antara supervisor umum dengan supervisor spesialis, kecuali untuk mata pelajaran dan atau jenis pendidikan tertentu. Sebagaimana dikemukakan oleh Made Pidarta (1995: 84-85) bahwa supervisor dapat di kelompokkan menjadi dua, yaitu supervisor umum dan supervisor spesialis. Supervisor umum tugasnya berkaitan dengan pemantauan pelaksanaan kurikulum serta upaya perbaikannya, dan memotivasi guru untuk bekerja dengan penuh gairah, dan menangani masalah-masalah pendidikan secara umum. Sedangkan supervisor spesialis lebih berkontribusi pada perbaikan proses belajar mengajar, terutama berkaitan dengan spesialisasi mereka. Mereka disebut pula dengan supervisor bidang studi, dan dipandang sebagai ahli dalam bidang tertentu sehingga mampu mengembangkan materi, pembelajaran, media dan bahan-bahan lain yang dibutuhkan.

### Supervisi Manajerial

Di muka telah dijelaskan bahwa esensi supervisi manajerial adalah pemantauan dan pembinaan terhadap pengelolaan dan administrasi sekolah. Dengan demikian

fokus supervisi ini ditujukan pada pelaksanaan bidang garapan manajemen sekolah, yang antara lain meliputi: (a) manajemen kurikulum dan pembelajaran, (b) kesiswaan, (c) sarana dan prasarana, (d) ketenagaan, (e) keuangan, (f) hubungan sekolah dengan masyarakat, dan (g) layanan khusus.

Dalam melakukan supervisi terhadap hal-hal di atas, pengawas sekaligus juga dituntut melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan standar nasional pendidikan yang meliputi delapan komponen, yaitu: (a) standar isi, (b) standar kompetensi lulusan, (c) standar proses, (d) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (e) standar sarana dan prasarana, (f) standar pengelolaan, (g) standar pembiayaan, dan (h) standar penilaian.

Tujuan supervisi terhadap kedelapan aspek tersebut adalah agar sekolah terakreditasi dengan baik dan dapat memenuhi standar nasional pendidikan. Salah satu fokus penting lainnya dalam dalam supervisi manajerial oleh pengawas terhadap sekolah, adalah berkaitan pengelolaan atau manajemen sekolah. Sebagaimana diketahui dalam dasa warsa terakhir telah dikembangkan wacana manajemen berbasis sekolah (MBS), sebagai bentuk paradigma baru pengelolaan dari sentralisasi ke desentralisasi yang memberikan otonomi kepada pihak sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat (Sudarwan Danim, 2006: 4) Pengawas dituntut dapat menjelaskan sekaligus mengintroduksi model inovasi manajemen ini sesuai dengan konteks sosial budaya serta kondisi internal masing-masing sekolah.

### Supervisi Akademik

Glickman (1981), mendefinisikan supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Supervisi akademik merupakan upaya membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran. (Daresh, 1989). Dengan demikian, berarti, esensi supervisi akademik itu sama sekali bukan menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya.

Meskipun demikian, supervisi akademik tidak bisa terlepas dari penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola pembelajaran. Apabila di atas dikatakan, bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran, maka menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan prosesnya (Sergiovanni, 1987).

Penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran sebagai suatu proses pemberian estimasi kualitas unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, merupakan bagian integral dari serangkaian kegiatan supervisi akademik. Apabila dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya, maka dalam pelaksanaannya terlebih



dahulu perlu diadakan penilaian kemampuan guru, sehingga bisa ditetapkan aspek yang perlu dikembangkan dan cara mengembangkannya.

Sergiovanni (1987) menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian unjuk kerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat realita kondisi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya: Apa yang sebenarnya terjadi di dalam kelas?, Apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan murid di dalam kelas?, Aktivitas-aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang berarti bagi guru dan murid?, Apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik?, Apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya? Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran. Namun satu hal yang perlu ditegaskan di sini, bahwa setelah melakukan penilaian unjuk kerja guru tidak berarti selesailah tugas atau kegiatan supervisi akademik, melainkan harus dilanjutkan dengan perancangan dan pelaksanaan pengembangan kemampuannya. Dengan demikian, melalui supervisi akademik guru akan semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya.

Alfonso, Firth, dan Neville (1981) menegaskan *Instructional supervision is herein defined as: behavior officially designed by the organization that directly affects teacher behavior in such a way to facilitate pupil learning and achieve the goals of organization.* Menurut Alfonso, Firth,

dan Neville, ada tiga konsep pokok (kunci) dalam pengertian supervisi akademik.

1. Supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran. Inilah karakteristik esensial supervisi akademik. Sehubungan dengan ini, janganlah diasumsikan secara sempit, bahwa hanya ada satu cara terbaik yang bisa diaplikasikan dalam semua kegiatan pengembangan perilaku guru. Tidak ada satupun perilaku supervisi akademik yang baik dan cocok bagi semua guru (Glickman, 1981). Tegasnya, tingkat kemampuan, kebutuhan, minat, dan kematangan profesional serta karakteristik personal guru lainnya harus dijadikan dasar pertimbangan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan program supervisi akademik (Sergiovanni, 1987 dan Daresh, 1989).
2. Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, sehingga jelas waktu mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut. Desain tersebut terwujud dalam bentuk program supervisi akademik yang mengarah pada tujuan tertentu. Oleh karena supervisi akademik merupakan tanggung jawab bersama antara supervisor dan guru, maka alangkah baik jika program-nya didesain bersama oleh supervisor dan guru.

3. Tujuan akhir supervisi akademik adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya. Secara rinci, tujuan supervisi akademik akan diuraikan lebih lanjut berikut ini. Tujuan supervisi akademik adalah membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran yang dicanangkan bagi murid-muridnya (Glickman, 1981). Melalui supervisi akademik diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru semakin meningkat (Neagley, 1980). Pengembangan kemampuan dalam konteks ini janganlah ditafsirkan secara sempit, semata-mata ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen (commitmen) atau kemauan (willingness) atau motivasi (motivation) guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pembelajaran akan meningkat. Sedangkang menurut Sergiovanni (1987) ada tiga tujuan supervisi akademik sebagaimana dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1. Tiga Tujuan Supervisi

1. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuannya profesionalnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.
2. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian murid-muridnya.
3. Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru

agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (commitment) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Alfonso, Firth, dan Neville (1981) Supervisi akademik yang baik adalah supervisi akademik yang mampu berfungsi mencapai multitujuan tersebut di atas. Tidak ada keberhasilan bagi supervisi akademik jika hanya memerhatikan salah satu tujuan tertentu dengan mengesampingkan tujuan lainnya. Hanya dengan merefleksi ketiga tujuan inilah supervisi akademik akan berfungsi mengubah perilaku mengajar guru. Pada gilirannya nanti perubahan perilaku guru ke arah yang lebih berkualitas akan menimbulkan perilaku belajar murid yang lebih baik. Alfonso, Firth, dan Neville (1981) menggambarkan sistem pengaruh perilaku supervisi akademik sebagaimana gambar 2.2.



Sumber: Alfonso, R.J., Firth, G.R., & Neville, R.F. 1981. *Instructional Supervision, A Behavior System*, Boston: Allyn and Bacon, Inc., p. 45.

Gambar 2.2 tersebut di bawah ini memperjelas kita dalam memahami sistem pengaruh perilaku supervisi akademik. Perilaku supervisi akademik secara langsung berhubungan dan berpengaruh terhadap perilaku guru. Ini berarti, melalui supervisi akademik, supervisor mempengaruhi perilaku mengajar guru

sehingga perilakunya semakin baik dalam mengelola proses belajar mengajar. Selanjutnya perilaku mengajar guru yang baik itu akan mempengaruhi perilaku belajar murid. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa tujuan akhir supervisi akademik adalah terbinanya perilaku belajar murid yang lebih baik.

#### D. Prinsip-prinsip Supervisi Akademik

Konsep dan tujuan supervisi akademik, sebagaimana dikemukakan oleh para pakar supervisi akademik di muka, memang tampak idealis bagi para praktisi supervisi akademik (kepala sekolah). Namun, memang demikianlah seharusnya kenyataan normatif konsep dasarnya. Para kepala sekolah baik suka maupun tidak suka harus siap menghadapi problema dan kendala dalam melaksanakan supervisi akademik. Adanya problema dan kendala tersebut sedikit banyak bisa diatasi apabila dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah menerapkan prinsip-prinsip supervisi akademik.

Akhir-akhir ini, beberapa literatur telah banyak mengungkapkan teori supervisi akademik sebagai landasan bagi setiap perilaku supervisi akademik. Beberapa istilah, seperti demokrasi (*democratic*), kerja kelompok (*team effort*), dan proses kelompok (*group process*) telah banyak dibahas dan dihubungkan dengan konsep supervisi akademik. Pembahasannya semata-mata untuk menunjukkan kepada kita bahwa perilaku supervisi akademik itu harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, di mana supervisor sebagai atasan dan guru

sebagai bawahan. Begitu pula dalam latar sistem persekolahan, keseluruhan anggota (guru) harus aktif berpartisipasi, bahkan sebaiknya sebagai prakarsa, dalam proses supervisi akademik, sedangkan supervisor merupakan bagian darinya.

Semua ini merupakan prinsip-prinsip supervisi akademik modern yang harus direalisasikan pada setiap proses supervisi akademik di sekolah-sekolah. Selain tersebut di atas, berikut ini ada beberapa prinsip lain yang harus diperhatikan dan direalisasikan oleh supervisor dalam melaksanakan supervisi akademik, yaitu sebagai berikut.

1. Supervisi akademik harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal. Hubungan demikian ini bukan saja antara supervisor dengan guru, melainkan juga antara supervisor dengan pihak lain yang terkait dengan program supervisi akademik. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaannya supervisor harus memiliki sifat-sifat, seperti sikap membantu, memahami, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor (Dodd, 1972).
2. Supervisi akademik harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi akademik bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan. Perlu dipahami bahwa supervisi akademik merupakan salah satu essential function dalam keseluruhan

program sekolah (Alfonso dkk., 1981 dan Weingartner, 1973). Apabila guru telah berhasil mengembangkan dirinya tidaklah berarti selesailah tugas supervisor, melainkan harus tetap dibina secara berkesinambungan. Hal ini logis, mengingat problema proses pembelajaran selalu muncul dan berkembang.

3. Supervisi akademik harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademiknya. Titik tekan supervisi akademik yang demokratis adalah aktif dan kooperatif. Supervisor harus melibatkan secara aktif guru yang dibinanya. Tanggung jawab perbaikan program akademik bukan hanya pada supervisor melainkan juga pada guru. Oleh sebab itu, program supervisi akademik sebaiknya direncanakan, dikembangkan dan dilaksanakan bersama secara kooperatif dengan guru, kepala sekolah, dan pihak lain yang terkait di bawah koordinasi supervisor.
4. Program supervisi akademik harus integral dengan program pendidikan. Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan. Sistem perilaku tersebut antara lain berupa sistem perilaku administratif, sistem perilaku akademik, sistem perilaku kesiswaan, sistem perilaku pengembangan konseling, sistem perilaku supervisi akademik (Alfonso, dkk., 1981). Antara satu sistem dengan sistem lainnya harus

dilaksanakan secara integral. Dengan demikian, maka program supervisi akademik integral dengan program pendidikan secara keseluruhan. Dalam upaya perwujudan prinsip ini diperlukan hubungan yang baik dan harmonis antara supervisor dan semua pihak pelaksana program pendidikan (Dodd, 1972). 15

5. Supervisi akademik harus komprehensif. Program supervisi akademik harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan akademik, walaupun mungkin saja ada penekanan pada aspek-aspek tertentu berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan akademik sebelumnya. Prinsip ini tiada lain hanyalah untuk memenuhi tuntutan multi tujuan supervisi akademik, berupa pengawasan kualitas, pengembangan profesional, dan memotivasi guru, sebagaimana telah dijelaskan di muka.
6. Supervisi akademik harus konstruktif. Supervisi akademik bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru. Memang dalam proses pelaksanaan supervisi akademik itu terdapat kegiatan penilaian unjuk kerja guru, tetapi tujuannya bukan untuk mencari kesalahan-kesalahannya. Supervisi akademik akan mengembangkan pertumbuhan dan kreativitas guru dalam memahami dan memecahkan problem-problem akademik yang dihadapi.
7. Supervisi akademik harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi,

keberhasilan program supervisi akademik harus obyektif. Objectivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi akademik itu harus disusun berdasarkan kebutuhan nyata pengembangan profesional guru. Begitu pula dalam mengevaluasi keberhasilan program supervisi akademik. Di sinilah letak pentingnya instrumen pengukuran yang memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi untuk mengukur seberapa kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran.

#### E. Dimensi-Dimensi Substansi Supervisi Akademik.

Para pakar pendidikan telah banyak menegaskan bahwa seseorang akan bekerja secara profesional apabila ia memiliki kompetensi yang memadai. Seseorang tidak akan bisa bekerja secara profesional apabila ia hanya memenuhi salah satu kompetensi di antara sekian kompetensi yang dipersyaratkan. Kompetensi tersebut merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi. Betapapun tingginya kemampuan seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Sebaliknya, betapapun tingginya motivasi kerja seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

Selaras dengan penjelasan ini adalah satu teori yang dikemukakan oleh Glickman (1981). Menurutnya ada empat prototipe guru dalam mengelola proses

pembelajaran. Proto tipe guru yang terbaik, menurut teori ini, adalah guru prototipe profesional. Seorang guru bisa diklasifikasikan ke dalam prototipe profesional apabila ia memiliki kemampuan tinggi (*high level of abstract*) dan motivasi kerja tinggi (*high level of commitment*). Penjelasan di atas memberikan implikasi khusus kepada apa seharusnya program supervisi akademik. Supervisi akademik yang baik harus mampu membuat guru semakin kompeten, yaitu guru semakin menguasai kompetensi, baik kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Oleh karena itu supervisi akademik harus menyentuh pada pengembangan seluruh kompetensi guru. Sehubungan dengan pengembangan kedua dimensi ini, menurut Neagley (1980) terdapat dua aspek yang harus menjadi perhatian supervisi akademik baik dalam perencanaannya, pelaksanaannya, maupun penilaiannya.

Pertama, apa yang disebutkan dengan *substantive aspects of professional development* (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek substantif). Aspek ini menunjuk pada kompetensi guru yang harus dikembangkan melalui supervisi akademik. Aspek ini menunjuk pada kompetensi yang harus dikuasai guru. Penguasaannya merupakan sokongan terhadap keberhasilannya mengelola proses pembelajaran.

Ada empat kompetensi guru yang harus dikembangkan melalui supervisi akademik, yaitu yaitu kompetensi-kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial. Aspek substansi pertama dan

kedua merepresentasikan nilai, keyakinan, dan teori yang dipegang oleh guru tentang hakikat pengetahuan, bagaimana murid-murid belajar, penciptaan hubungan guru dan murid, dan faktor lainnya. Aspek ketiga berkaitan dengan seberapa luas pengetahuan guru tentang materi atau bahan pelajaran pada bidang studi yang diajarkannya.

Kedua, apa yang disebut dengan *professional development competency areas* (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek kompetensi). Aspek ini menunjuk pada luasnya setiap aspek substansi. Guru tidak berbeda dengan kasus profesional lainnya. Ia harus mengetahui bagaimana mengerjakan (*know how to do*) tugas-tugasnya. Ia harus memiliki pengetahuan tentang bagaimana merumuskan tujuan akademik, murid-muridnya, materi pelajaran, dan teknik akademik. Tetapi, mengetahui dan memahami keempat aspek substansi ini belumlah cukup. Seorang guru harus mampu menerapkan pengetahuan dan pemahamannya. Dengan kata lain, ia harus bisa mengerjakan (*can do*). Selanjutnya, seorang guru harus mau mengerjakan (*will do*) tugas-tugas berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

Sedangkan bilamana merujuk kepada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, ada empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru dan harus dijadikan perhatian pengawas dalam melakukan supervisi akademik, yaitu kompetensi-kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial. Supervisi akademik yang baik adalah supervisi yang mampu menghantarkan guru-guru menjadi

semakin kompeten. Percumalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang guru, apabila ia tidak mau mengerjakan tugas-tugasnya dengan sebaik-baiknya. Akhirnya seorang guru harus mau mengembangkan (*will grow*) kemampuan dirinya sendiri.

#### F. Jenis Supervisi

Jenis supervisi ada 3 yaitu; Supervisi umum, Supervisi pengajaran, dan Supervisi Klinis

**Supervisi umum** adalah supervisi yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan atau pekerjaan secara tidak langsung berhubungan dengan usaha perbaikan pengajaran seperti supervisi terhadap kegiatan pengelolaan bangunan dan perlengkapan sekolah atau kantor-kantor pendidikan, supervisi terhadap pengelolaan administrasi kantor, supervisi pengelolaan keuangan sekolah atau kantor pendidikan dan sebagainya.

Sedangkan **supervisi pengajaran** adalah kegiatan-kegiatan kepengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi baik personil maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.

**Supervisi klinis** merupakan bagian dari supervisi pengajaran. Dikatakan supervisi klinis karena prosedur pelaksanaannya lebih ditekankan pada mencari sebab-sebab atau kelemahan yang terjadi dalam proses pembelajaran, dan kemudian secara langsung pula diusahakan bagaimana cara memperbaiki kelemahan

diusahakan bagaimana cara memperbaiki kelemahan atau kekurangan tersebut. Sama halnya seperti seorang dokter yang akan mengobati pasiennya.

Di dalam supervisi klinis cara memberikan obatnya dilakukan setelah supervisor mengadakan pengamatan langsung terhadap cara mengajar guru dengan mengadakan diskusi balikan di antara supervisor dan guru yang bersangkutan.

Menurut *Richard waller*, "Supervisi klinis adalah supervise yang divokuskan pada perbaikan pengajaran dengan melalui siklus yang sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar sebenarnya dengan tujuan untuk mengadakan modifikasi yang rasional". Ngalim purwanto (2010) "*Administrasi dan Supervisi Pendidikan*")

*Keith Acheson dan Meredith D.Call* mengemukakan bahwa "Supervisi klinis adalah proses membantu guru memperkecil ketidaksesuaian (kesenjangan) antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang ideal". Secara teknik dikatakan bahwa supervise klinis adalah suatu model supervise yang terdiri atas tiga fase, yaitu (1) Pertemuan perencanaan, (2) observasi kelas, dan (3) pertemuan balik.

Dari kedua definisi tersebut *John J.Bolla* menyimpulkan "*Supervisi klinis adalah suatu proses bimbingan yang bertujuan untuk membantu pengembangan profesional guru /calon guru, khususnya dalam penampilan mengajar, berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti*

dan objektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku mengajar tersebut. (Ngalim Purwanto, 2010)

Menurut Ngalim Purwanto (2010) supervisi klinis adalah sebagai berikut :

1. Bimbingan supervisor kepada guru / calon guru bersifat bantuan, bukan perintah atau instruksi.
2. Jenis keterampilan yang akan disupervisi diusulkan oleh guru atau calon guru yang akan disupervisi, dan disepakati melalui pengkajian bersama antara guru dan supervisor.
3. Meskipun guru atau calon guru menggunakan berbagai keterampilan mengajar secara terintegrasi, sasaran supervisi hanya pada keterampilan tertentu saja.
4. Instrumen supervisi dikembangkan dan disepakati bersama antara supervisor dan guru berdasarkan kontrak.
5. Perbaikan dengan segera dan secara objektif (sesuai data yang direkam oleh instrumen observasi).
6. Meskipun supervisor telah menganalisis dan menginterpretasi data yang direkam oleh instrumen observasi, di dalam diskusi atau pertemuan balikan guru calon guru diminta terlebih dahulu menganalisis penampilannya.
7. Supervisor lebih banyak bertanya dan mendengarkan daripada memerintah atau mengarahkan.

8. Supervisi berlangsung dalam suasana intim dan terbuka.
9. Supervisi berlangsung dalam siklus yang meliputi perencanaan, observasi, dan diskusi atau pertemuan balikan.
10. Supervisi klinis dapat dipergunakan untuk pembentukan dan peningkatan dan perbaikan keterampilan mengajar ; di pihak lain dipakai dalam konteks pendidikan prajabatan ( *pre service dan inservice education* ).

#### G. Kajian Ciri Supervisor Yang Baik

Jelas kiranya bahwa implementasi suatu konsep supervisi memerlukan adanya suatu kepemimpinan pendidikan yang cukup baik. Untuk itu seorang supervisor harus dibekali secara personal maupun profesional sifat-sifat dan pengetahuan yang sesuai dengan profesi jabatannya. Setidaknya ada beberapa ciri atau sifat seorang supervisor yang baik antara lain :

- a. Pribadi sebagai guru yang baik dan menyenangkan
- b. Memiliki pembawaan kecerdasan yang tinggi
- c. Memiliki pandangan yang luas mengenai proses pendidikan dalam masyarakat
- d. Memiliki kecakapan melaksanakan *human relation* yang baik
- e. Cinta pada anak-anak dan menaruh minat terhadap masalah-masalah belajar mereka
- f. Memiliki kecakapan dalam proses kelompok



- g. Cakap memimpin kelompok menurut prinsip-prinsip demokratis
- h. Memiliki keteguhan hati untuk mengambil tindakan cepat dan segera memperbaiki terhadap kesalahan yang dilakukan
- i. Mau menerima perubahan
- j. Berani mengungkapkan pendapat dan gagasan
- k. Harus dapat menjadi seorang generalis dalam *approachnya* terhadap keseluruhan program
- l. Memiliki intuisi yang baik
- m. Memperluas kecakapannya dalam berbagai hal
- n. Melaksanakan hubungan yang kooperatif
- o. Berusaha mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi dan bersinergi dengan anggota kelompok
- p. Toleransi, jujur, tegas, rajin, dinamis, rendah hati, berkemauan keras, mempunyai rasa humor, sabar dan tekun

Sifat dan karakter di atas seharusnya dimiliki oleh seorang pengawas dalam rangka melaksanakan tugas pokoknya sebagai seorang pengawas atau supervisor pendidikan pada sekolah yang dibinanya. Dengan demikian kehadiran pengawas di sekolah bukan untuk mencari kesalahan sebagai dasar untuk memberi hukuman akan tetapi harus menjadi mitra sekolah dalam membina dan mengembangkan mutu pendidikan di sekolah sehingga secara bertahap kinerja sekolah semakin meningkat menuju tercapainya sekolah yang efektif.

Supervisi dalam pendidikan (*instructional supervision*) diperlukan guru sebagai umpan balik terhadap pengajarannya sehingga memperkuat keterampilan mengajarnya untuk meningkatkan kinerjanya. Supervisi pendidikan memfokuskan pada peningkatan pengajaran guru, dan pada gilirannya meningkatkan kemampuan akademik siswa. Di sini supervisi pendidikan sebagai alat untuk meningkatkan pengajaran guru, oleh karena itu dalam supervisi supervisor harus berupaya meningkatkan perilaku, kemampuan, dan sikap-sikap guru.

### Bab 3

## TEKNIK DAN PENDEKATAN DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN

Secara garis besar cara atau teknik supervisi dapat digolongkan menjadi dua yaitu :

### A. Teknik Supervisi

#### 1. Teknik Perseorangan

Yang dimaksud dengan supervise secara perseorangan ialah supervise yang dilakukan secara perseorangan, beberapa kegiatan diantaranya:

- a. *Mengadakan kunjungan kelas (classroom visitation)*.  
Adalah kunjungan yang dilakukan oleh supervisor (kepala sekolah dan pengawas) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar. tujuan mengobservasi bagaimana guru mengajar, masih terdapat kelemahan atau

kekurangan yang sekiranya masih perlu diperbaiki, selanjutnya diadakan diskusi untuk memberikan masukan untuk perbaikan proses belajar-mengajar selanjutnya.

- b. *Mengadakan kunjungan observasi (observation visits).*  
Guru dari suatu sekolah diberi tugas untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu,, misal cara menggunakan alat atau media yang baru, seperti *audio visual aids*, cara mengajar dengan metode tertentu, seperti *sosiodrama*, *problem solving*, diskusi panel *fish bowl*, metode penemuan (*discovery*).
- c. *Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa.*  
Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan belajar siswa misal siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat memusatkan perhatian, siswa yang "nakal" disini wali kelas adalah pembimbing yang utama, di beberapa sekolah dibentuk bagian bimbingan dan konseling, masalah-masalah yang ditimbulkan oleh siswa itu sendiri dan tidak dapat diatasi oleh guru kelas diserahkan kepada konselor.
- d. *Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah antara lain:*
  - a) Menyusun program semester dan mingguan

- b) Menyusun atau membuat satuan program pelajaran
- c) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas
- d) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran
- e) Mengadakan media dan sumber dalam PBM
- f) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, study tour.

## 2. Teknik Kelompok

Ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok dengan menggunakan beberapa strategi di antaranya adalah:

- a. *Mengadakan pertemuan atau rapat (meetings)*  
Kepala sekolah menjalankan tugas sesuai perencanaan seperti mengadakan rapat kepada guru dalam rangka supervise yang berhubungan dengan dengan pelaksanaan pengembangan kurikulum.
- b. *Mengadakan diskusi kelompok (group discussions)*  
Diskusi kelompok dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi yang berminat mata pelajaran tertentu yang telah diprogramkan untuk mengadakan pertemuan atau diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan eranan proses belajar mengajar.
- c. *Mengadakan penataran-penataran (inservice-training)*

Penataran untuk guru bidang studi tertentu pada umumnya diadakan oleh pusat atau wilayah, tugas kepala sekolah adalah mengelolah dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut (follow-up) dari hasil penataran, agar adapat dipraktekkan oleh guru-guru. (Ngalim purwanto, 2010,122 "*Administrasi dan Supervisi Pendidikan*")

Dari uraian di atas, ternyata banyak cara tentang teknik supervisi yang dapat dilakukan seorang supervisor atau pengawas. Namun kenyataan di lapangan kebanyakan supervisi masih dianggap sebagai pelengkap saja. Sebagai gambaran berupa analisis kondisi berkenaan dengan pelaksanaan supervisi guru mata pelajaran di sekolah oleh pengawas sekolah, sebagai berikut:

*Pertama*, beberapa kenyataan di bidang mata pelajaran di sekolah-sekolah menunjukkan bahwa, masih ada para pengawas sekolah (pelaksana supervisi mata pelajaran), entah itu Kepala Sekolah dan Pengawas yang memahami supervisi identik dengan penilaian atau inpeksi terhadap para guru. Hal ini karena dalam praktik pelaksanaan supervisinya, mereka cenderung menilai dan mengawasi apa yang dikerjakan oleh guru, atau mencari-cari kekurangan dan kesalahan para guru. Seringkali kekurangan ini diangkat sebagai temuan. Semakin banyak temuan, maka dianggap semakin berhasil para pelaku supervisi tersebut.

*Kedua*, pelaksanaan supervisi tidak lebih dari hanya sekedar petugas yang sedang menjalankan fungsi

administrasi, mengecek apa saja ketentuan yang sudah dilaksanakan dan yang belum. Karena itu, bobot kegiatannya sangat bersifat administratif. Hasil kunjungan itu kemudian disampaikan sebagai laporan berkala, misalnya bulanan, yang ditujukan kepada atasannya.

*Ketiga*, lebih parah lagi, yakni banyak di antara petugas supervisi yang kurang memahami hakikat dan substansi pembelajaran di sekolah. Mereka tidak paham tentang bagaimana melaksanakan pembelajaran yang sebenarnya. Sehingga para pengawas itu tidak dapat memberikan arahan, contoh, bimbingan, dan saran agar sesuatu proses pendidikan yang dilaksanakan di sekolah lebih baik dari pada hasil yang dicapai sebelumnya.

*Keempat*, rasio jumlah pengawas sekolah dan jumlah sekolah secara kuantitatif telah memenuhi ketentuan standar minimal mengenai jumlah sekolah yang harus diawasi. Selain itu, latar belakang pendidikan dan pengalaman jabatan terakhir yang sangat bervariasi, menunjukkan beragamnya kemampuan serta motivasi kinerja pengawas sekolah. Hal tersebut perlu mendapat perhatian para pembina struktural pada tingkat regional

## B. Pendekatan Dalam Supervisi Pendidikan

Ada 3 pendekatan yang bisa dilakukan dalam supervisi pendidikan, yaitu:

- Pendekatan direktif
- Pendekatan non direktif
- Pendekatan kolaboratif

Di dalam lingkungan sekolah yang pada intinya adanya proses kegiatan belajar-mengajar yang dilakukan oleh guru kepada para peserta didiknya. Dalam hal ini seorang guru merupakan faktor yang utama dalam proses peningkatan dan perbaikan pengajaran. Untuk meningkatkan perbaikan dan kualitas kepala sekolah disinilah seorang supervisor harus bisa melakukan pendekatan dan teknik secara manusiawi karena setiap kepala sekolah mempunyai karakteristik yang berbeda sehingga supervisor harus bisa menempatkan pendekatan dan teknik dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah harus sesuai dengan situasi dan kondisi. Mempelajari berbagai pendekatan dalam supervisi memungkinkan kepala sekolah untuk mempunyai wawasan yang luas tentang pekerjaan supervisor.

Dalam proses pembinaan, kepala sekolah mengalami pertumbuhan secara terus-menerus. Tugas supervisi adalah membimbing sehingga makin lama kepala sekolah makin dapat berdiri sendiri dan bertumbuh dalam jabatannya usaha sendiri. Belajar harus dilakukan melalui pengamatan dan pemahaman dengan pengalaman yang nyata. Melalui pendekatan-pendekatan di atas ini supervisor percaya bahwa kepala sekolah aguru melakukan analisis dan memecahkan masalah yang atau dihadapinya dalam mengelola lembaga pendidikan di tingkat persekolahan.

Kepala Sekolah merasakan adanya kebutuhan bahwa ia harus berkembang dan mengalami perubahan, selanjutnya ia bersedia mengambil tanggung jawab terjadinya perubahan. Jika kondisi seperti ini ada, maka

perbaikan pengajaran itu dapat terjadi. Jadi supervisor berfungsi sebagai fasilitator dengan menggunakan struktur formal sesedikit mungkin.

Pada kebanyakan kasus di lapangan, supervisor diidentikkan dengan tugas-tugas yang teresan membebankan guru, kepala sekolah serta sekolah itu sendiri, sehingga kesan ini muncul tentu tidak dengan sendirinya, oleh sebab itu langkah yang harus dilakukakn oleh guru, kepala sekolah serta pengawas hendaknya duduk bersama dan merumuskan kepentingan bersama yang berorientasi pada kepentingan kelembagaan pendidikan secara menyeluruh.

Dengan prinsip pendekatan diatas, maka jelaslah masing-masing tugas, peran serta fungsinya, dan yang lebih penting masing-masing dapat mengukur efektifitas kinerja terkait baik di lingkungan guru, kepala sekolah ataupun pengawas pendidikan.

## BAB 4

# TIPE DAN PRINSIP SUPERVISI PENDIDIKAN

### A. Tipe Supervisi

Ada lima tipe supervisi, dari yang paling memberikan kebebasan kepada guru dan staf tata usaha sampai pada yang paling ketat aturannya, dengan supervisor sebagai penguasa kelima tipe tipe supervise tersebut adalah : (1) Tipe inspeksi; (2) Laises faire; (3) Coursive; (4) Training and guidance; (4) Demokratis.

#### 1. Tipe Inspeksi

Tipe seperti ini biasanya terjadi dalam administrasi dan model kepemimpinan yang otokratis, mengutamakan pada upaya mencari kesalahan orang lain, bertindak sebagai "Inspektur" yang bertugas mengawasi pekerjaan guru. Supervisi ini dijalankan terutama untuk mengawasi, meneliti dan mencermati apakah guru dan petugas di sekolah sudah melaksanakan seluruh tugas yang diperintahkan serta ditentukan oleh atasannya. Supervisor juga mengukur sejauh mana tugas-tugas yang diperintahkan tersebut sudah dapat

diselesaikan, masih membutuhkan bantuan dan pembinaan.

### 2. Tipe *Laissez Faire*

Tipe ini kebalikan dari tipe sebelumnya. Kalau dalam supervisi inspeksi bawahan diawasi secara ketat dan harus menurut perintah atasan, pada supervisi *Laissez Faire* para pegawai dibiarkan saja bekerja sekehendaknya tanpa diberi petunjuk yang benar. Misalnya: guru boleh mengajar sebagaimana yang mereka inginkan baik pengembangan materi, pemilihan metode ataupun alat pelajaran. Supervisi tipe *Laissez faire* memberi kebebasan gerak kepada pelaku untuk berinisiatif, bagi pegawai yang kreatifitas tinggi akan maju sebaliknya bagi pegawai yang fasif.

### 3. Tipe *Coersive*

Tipe ini tidak jauh berbeda dengan tipe inspeksi. Sifatnya memaksakan kehendaknya. Apa yang diperkirakannya sebagai sesuatu yang baik, meskipun tidak cocok dengan kondisi atau kemampuan pihak yang disupervisi tetap saja dipaksakan berlakunya. Guru sama sekali tidak diberi kesempatan untuk bertanya mengapa harus demikian. Supervisi ini mungkin masih bisa diterapkan secara tepat untuk hal-hal yang bersifat awal. Contoh supervisi yang dilakukan kepada guru yang baru mulai mengajar. Dalam keadaan demikian, apabila supervisor tidak bertindak tegas,

yang disupervisi mungkin menjadi ragu-ragu dan bahkan kehilangan arah yang pasti.

### 4. Tipe *Training dan Guidance*

Tipe ini diartikan sebagai memberikan latihan dan bimbingan. Hal yang positif dari supervisi ini yaitu guru dan staf tata usaha selalu mendapatkan latihan dan bimbingan dari kepala sekolah. Sedangkan dari sisi negatifnya kurang adanya kepercayaan pada guru dan karyawan bahwa mereka mampu mengembangkan diri tanpa selalu diawasi, dilatih dan dibimbing oleh atasannya.

### 5. Tipe Demokratis

Selain kepemimpinan yang bersifat demokratis, tipe ini juga memerlukan kondisi dan situasi yang khusus. Tanggung jawab bukan hanya seorang pemimpin saja yang memegangnya, tetapi didistribusikan atau didelegasikan kepada para anggota atau warga sekolah sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing. Apabila dikaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen, supervisi berada atau terselip dalam fungsi dinamis, yaitu pengarahan, koordinasi, dan evaluasi. Apabila kondisi dan situasi kepemimpinan sekolah memang kondusif untuk terjadinya supervisi tipe demokratis, maka fungsi - fungsi pengarahan, koordinasi, dan evaluasi dapat terjadi bukan dari satu arah, tetapi kolaboratif, ada kerja sama semua pihak yang ada di dalam

organisasi. Tanggung jawab bukan hanya seorang pemimpin saja yang memegangnya, tetapi didistribusikan atau didelegasikan kepada para anggota atau warga sekolah sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing.

Apapun tipe yang dipilih oleh supervisor dalam melaksanakan supervisi namun tidak boleh melupakan prinsip-prinsip menjadi paduan kerja, yaitu :

- a. Supervisi adalah pemberian bimbingan dan batuan kepada guru dan staf tat usaha agar mampu meningkatkan kinerja.
- b. pemberian bimbingan dan batuan dilakukan secara langsung, tidak perlu ada perantara.
- c. pemberian bimbingan dan batuan harus dikaitkan dengan peristiwa yang memerlukan bimbingan.
- d. Kegiatan supervisi dilakukan secara berkala agar terjadi mekanisme yang ajek dan rutin.
- e. Supervise terjadi dalam suasana kondusif penuh sifat kekeluargaan agar terjalin kerja saa yang baik.
- f. Supervise dilakukan dengan menggunakan catatan agar apa yang dilakukan dan ditemukan tidak hilang. Temuan dan hal-hal penting lainnya merupakan bahan binaan yang sangat penting artinya dan dapat dibahas dalam pertemuan rutin pengawas (KKPS) dan kepala sekolah (KKKS).
- g. Prinsip-prinsip supervisi yang dikemukakan oleh ngalim purwanto dan oteng sutrisna lebih

mengejar persyaratan yang perlu ditaati untuk dipenuhi bagi petugas supervisor yang ingin sukses. ( Arikunto, 2004,25).

## B. Prinsip Supervisi

Secara aplikatif prinsip-prinsip Supervisi adalah sebagai berikut :

1. Supervisi bersifat memberikan bimbingan dan memberikan bantuan kepada guru dan staf sekolah lain untuk mengatasi masalah dan mengatasi kesulitan dan bukan mencari-cari kesalahan.
2. Pemberian bantuan dan bimbingan dilakukan secara langsung, artinya bahwa pihak yang mendapat bantuan dan bimbingan tersebut tanpa dipaksa atau dibukakan hatinya dapat merasa sendiri serta sepadan dengan kemampuan untuk dapat mengatasi sendiri.
3. Apabila supervisor merencanakan akan memberikan saran atau umpan balik, sebaiknya disampaikan sesegera mungkin agar tidak lupa. Sebaiknya supervisor memberikan kesempatan kepada pihak yang disupervisi untuk mengajukan pertanyaan atau tanggapan.
4. Kegiatan supervisi sebaiknya dilakukan secara berkala misalnya 3 bulan sekali, bukan menurut minat dan kesempatan yang dimiliki oleh supervisor.



5. Suasana yang terjadi selama supervisi berlangsung hendaknya mencerminkan adanya hubungan yang baik antara supervisor dan yang disupervisi tercipta suasana kemitraan yang akrab. Hal ini bertujuan agar pihak yang disupervisi tidak akan segan-segan mengemukakan pendapat tentang kesulitan yang dihadapi atau kekurangan yang dimiliki.
6. Untuk menjaga agar apa yang dilakukan dan yang ditemukan tidak hilang atau terlupakan, sebaiknya supervisor membuat catatan singkat, berisi hal-hal penting yang diperlukan untuk membuat laporan.

Karena prinsip-prinsip supervisi di atas merupakan kaidah-kaidah yang harus dipedomani atau dijadikan landasan di dalam melakukan supervisi, maka hal itu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari para supervisor, baik dalam konteks hubungan supervisor-guru, maupun di dalam proses pelaksanaan supervisi.

Jadi dalam melaksanakan fungsi supervisi akademik, pengawas hendaknya dapat berperan sebagai:

- a. Mitra guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya
- b. Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya
- c. Konsultan pendidikan di sekolah binaannya

- d. Konselor bagi kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah
- e. Motivator untuk meningkatkan kinerja semua staf sekolah

## BAB 5

# RUANG LINGKUP SUPERVISI PENDIDIKAN

### A. Lingkup Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan tidak hanya mengawasi kondisi mengajar guru dan aspek administrasi sekolah. Tetapi ruang lingkup supervisi pendidikan sangat luas dan banyak, dimana tujuannya adalah untuk memperbaiki kondisi sekolah baik secara fisik, akademik maupun segala sesuatu yang berhubungan dengan sekolah. Ruang lingkup supervisi antara lain :

- a. Kesiswaan
- b. Kurikulum dan pembelajaran
- c. Bahan ajar
- d. Metoda pengajaran
- e. Evaluasi
- f. Gadik
- g. Fasilitas Pendidikan
- h. Alat instruksi dan penolong instruksi
- i. Anggaran

Dari uraian di atas terlihat bahwa ruang lingkup tugas pengawas tidak hanya berhubungan dengan

guru dan pimpinan sekolah saja. Akan tetapi berhubungan juga dengan semua yang berkaitan dengan sekolah, seperti siswa, orangtua siswa maupun masyarakat secara umum.

Ketiga hal inilah sebenarnya yang mendorong berbagai komponen pendidikan untuk mengembangkan sekolah menuju kearah kompetensi lembaga, sehingga pada gilirannya untuk memaknai sebuah integritas kinerja yang menyatu, maka diperlukan pula pemahaman mengenai input, transpormasi serta output berdasarkan kriteria keefektipan yang masing-masing dikembangkan dalam pengawasan mutu kelembagaan secara komprehensif.

Menganalisa kasus diatas, maka di atas maka tugas pengawas seharusnya mencakup: (1) *inspecting* (mensupervisi), (2) *advising* (memberi advis atau nasehat), (3) *monitoring* (memantau), (4) *reporting* (membuat laporan), (5) *coordinating* (mengkoordinir) dan (6) *performing leadership* dalam arti memimpin dalam melaksanakan kelima tugas pokok tersebut (Ofsted, 2003).

Tugas pokok *inspecting* (mensupervisi) meliputi tugas mensupervisi kinerja kepala sekolah, kinerja guru, kinerja staf sekolah, pelaksanaan kurikulum atau mata pelajaran, pelaksanaan pembelajaran, ketersediaan dan pemanfaatan sumberdaya, manajemen sekolah, dan aspek lainnya seperti: keputusan moral, pendidikan moral, kerjasama dengan masyarakat.

Tugas pokok *advising* (memberi advis atau nasehat) meliputi advis mengenai sekolah sebagai sistem, memberi advis kepada guru tentang pembelajaran yang efektif, memberi advis kepada kepala sekolah dalam mengelola pendidikan, memberi advis kepada tim kerja dan staf sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah, memberi advis kepada orang tua siswa dan komite sekolah terutama dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan.

Tugas pokok *monitoring* atau pemantauan meliputi tugas: memantau penjaminan atau standard mutu pendidikan, memantau penerimaan siswa baru, memantau proses dan hasil belajar siswa, memantau pelaksanaan ujian, memantau rapat guru dan staf sekolah, memantau hubungan sekolah dengan masyarakat, memantau data statistik kemajuan sekolah, memantau program-program pengembangan sekolah.

Tugas pokok *reporting* meliputi tugas: melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten atau Kota, Propinsi dan atau atau Nasional, melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan ke masyarakat publik, melaporkan perkembangan dan hasil pengawasan ke sekolah binaannya.

Tugas pokok *coordinating* meliputi tugas: mengkoordinir sumber-sumber daya sekolah baik sumber daya manusia, material, financial dll, mengkoordinir kegiatan antar sekolah, mengkoordinir

kegiatan preservice dan in service training bagi Kepala Sekolah, guru dan staf sekolah lainnya, mengkoordinir personil stakeholder yang lain, mengkoordinir pelaksanaan kegiatan inovasi sekolah.

Tugas pokok performing leadership atau memimpin meliputi tugas: memimpin pengembangan kualitas SDM di sekolah binaannya, memimpin pengembangan inovasi sekolah, partisipasi dalam memimpin kegiatan manajerial pendidikan di Diknas yang bersangkutan, partisipasi pada perencanaan pendidikan di kabupaten atau kota, partisipasi pada seleksi calon kepala sekolah atau calon pengawas, partisipasi dalam akreditasi sekolah, partisipasi dalam merekrut personal untuk proyek atau program-program khusus pengembangan mutu sekolah, partisipasi dalam mengelola konflik di sekolah dengan win-win solution dan partisipasi dalam menangani pengaduan baik dari internal sekolah maupun dari masyarakat. Itu semua dilakukan guna mewujudkan kelima tugas pokok di atas.

Berdasarkan uraian tugas-tugas pengawas sebagaimana dikemukakan di atas, maka pengawas satuan pendidikan banyak berperan sebagai: (1) penilai, (2) peneliti, (3) pengembang, (4) pelopor atau inovator, (5) motivator, (6) konsultan, dan (7) kolaborator dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah binaannya. Dikaitkan dengan tugas pokok pengawas sebagai pengawas atau supervisor akademik yaitu tugas pokok supervisor yang lebih menekankan pada aspek teknis pendidikan

dan pembelajaran, dan supervisor manajerial yaitu tugas pokok supervisor yang lebih menekankan pada aspek manajemen sekolah (mengenai tugas supervisi pendidikan akan dijelaskan lebih detail pada kajian bagian bawah).

## B. Efektivitas Supervisi

Indikasi supervisi dikatakan efektif, dilihat dari 4 hal yaitu:

### a. Pendelegasian

Supervisor harus dapat membawa timnya ke arah target atau sasaran yang ditetapkan, mendelegasikan tugas-tugas kepada para guru, staf atau pegawai terutama yang bersifat teknis lapangan.

### b. Keseimbangan

Supervisor harus dapat menyeimbangkan penggunaan otoritas seperti kapan menahan diri, kapan mengoptimalkan kreativitas guru atau staf atau pegawai, bersikap tegas, kapan harus memberi kesempatan guru atau staf atau pegawai menyampaikan pendapat, menerapkan contoh konkrit, menerapkan disiplin waktu.

### c. Jembatan

Supervisor harus dapat menyampaikan visi misi yang telah ditetapkan, harus dapat menyalur berbagai aspirasi guru, staf atau pegawainya, menemukan kepentingan bersama, melakukan pengambilan keputusan secara adil, dapat menanggulangi konflik.

d. Komunikasi

Seorang supervisor seharusnya mampu berkomunikasi multiarah yang mencakup kemampuan mendengarkan keluhan, masukan dan pertanyaan para guru, staf, pegawai. Mampu mengkomunikasikan tugas-tugas secara efektif serta menggunakan bahasa yang baik dan jelas dalam melaksanakan tugas-tugas dan dapat dipahami oleh kemampuan berpikir para guru atau staf atau pegawai

Beberapa kenyataan di bidang mata pelajaran di sekolah-sekolah menunjukkan bahwa, masih ada para pengawas sekolah (pelaksana supervisi mata pelajaran), entah itu Kepala Sekolah dan Pengawas yang memahami supervisi identik dengan penilaian atau inspeksi terhadap para guru.

Hubungan supervisor dan guru masih ada jarak yang jauh sehingga supervisi hanya sebagai alat untuk mencari kesalahan guru. Hal ini karena dalam praktik pelaksanaan supervisinya, mereka cenderung menilai dan mengawasi apa yang dikerjakan oleh guru, atau mencari cari kekurangan dan kesalahan para guru. Seringkali kekurangan ini diangkat sebagai temuan. Semakin banyak temuan, maka dianggap semakin berhasil para pelaku supervisi tersebut.

Pengawasan menjadi efektif jika diperhatikan faktor-faktor yang menjadi penyebabnya, diantaranya melakukan kajian komprehensif tentang teknik supervisi yang digunakan oleh supervisor yang

menggunakan pendekatan dengan cara melakukan observasi tanpa melakukan analisis dan interpretasi. Jika tahapan supervisi dibagi menjadi tiga bagian (pembicaraan awal, observasi, analisis dan interpretasi serta pembicaraan akhir), maka supervisi dilakukan sebagai berikut :

1. Pembicaraan awal

Dalam pembicaraan awal, supervisor "memancing" apakah dalam mengajar guru menemui kesulitan. Pembicaraan ini dilakukan secara informal.

2. Observasi

Jika perlu bantuan, maka supervisor mengadakan observasi kelas. Dalam observasi supervisor masuk kelas dan duduk di belakang tanpa mengambil catatan. Ia mengambil kegiatan kelas.

3. Analisis dan Interpretasi

Sesudah melakukan observasi, supervisor kembali ke kantor dan memikirkan kemungkinan kekeliruan guru dalam melaksanakan proses belajar-mengajar. Jika menurut supervisor, jika guru telah menemukan jawaban maka supervisor maka tidak akan memberi nasihat kalau tidak di minta.

4. Pembicaraan akhir

jika perbaikan telah dilakukan, pada periode tertentu guru dan supervisor mengadakan pembicaraan akhir. Dalam pembicaraan akhir, supervisor berusaha membicarakan apa yang sudah di capai guru, dan menjawab kalau ada pertanyaan

dan menanyakan kalau guru-guru perlu bantuan lagi.

#### 5. Laporan

laporan disampaikan secara deskripsi dengan interpretasi berdasarkan judgment supervisor. Laporan ini ditulis untuk guru, kepala sekolah atau atasan kepala sekolah ( Kadis ), untuk bahan perbaikan selanjutnya.

### C. Keterampilan Supervisor

Seorang supervisi (*supervisor*) harus memiliki keterampilan sebagai berikut:

1. Keterampilan teknis yaitu; bisa melakukan hal-hal yang bersifat teknis yang cukup mengenai penyelesaian pekerjaan di organisasinya, menguasai it yang cukup untuk memberikan pengarahan, jika ia merasa masih kurang perlu meningkatkan diri sebelum para guru atau staf atau pegawainya meningkatkan diri mereka.
2. Keterampilan interpersonal yaitu; keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain atau melakukan sosialisasi, termasuk didalamnya komunikasi hubungan antar manusia yang baik. Keterampilan ini menuntut seorang supervisor untuk mengelola hubungan baik dengan berbagai pihak.
3. Keterampilan manajerial, yaitu; terampil dalam memimpin, menggunakan wewenang (termasuk gaya kepemimpinan), merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan, melakukan pengambilan

4. Keterampilan administrasi, yaitu; keterampilan membuat dan mematuhi prosedur operasional, peraturan, pedoman perilaku yang berlaku, membuat laporan dinas, laporan bulanan, menyusun anggaran, membuat proposal, dan melakukan administratif lain yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang ditekuninya. Keterampilan ini antara lain mencakup pengetahuan dan keterampilan membuat mematuhi prosedur operasional, peraturan atau pedoman perilaku yang berlaku, membuat laporan dinas, laporan bulanan, menyusun anggaran, membuat proposal, dan melakukan pekerjaan administratif lainnya yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang ditekuni.
5. Keterampilan konseptual yaitu ; mampu melihat ke depan, mengantisipasi apa yang terjadi, tahu apa yang harus dilakukan ( disebut juga visi), serta mampu membuat konsep atau perencanaan untuk menterjemahkan visi menjadi aksi atau tindakan. Jadi seorang supervisor perlu membekali diri dengan keterampilan yang penting ini, misalnya mengembangkan keterampilan untuk mengambil keputusan yang didasarkan pada informasi yang berhasil dikumpulkan (*information - based decision making*), baik melalui data statistik ataupun hasil survei lainnya, metode keputusan yang didasarkan pada penyelesaian masalah (*problem-based decision making*), dan pengambilan keputusan yang didasarkan pada hasil (*result-based decision making*).

Disamping hal tersebut, supervisor juga memiliki peran sebagai peneliti, konsultan dan penasehat, fasilitator, motivator dan pelopor pembaharuan. Sebagai peneliti, supervisor dituntut untuk mengenal dan memahami masalah-masalah yang berhubungan dengan pengajaran, oleh sebab itu, ia perlu mengidentifikasi masalah-masalah pengajaran dan mempelajari faktor-faktor atau penyebab ketidakberhasilan sebuah proses pengajaran.

## BAB 6

# SUPERVISI KLINIS

### A. Pendahuluan

Supervisi klinis, mula-mula diperkenalkan dan dikembangkan oleh Morris L. Cogan, Robert Goldhammer, dan Richard Weller di Universitas Harvard pada akhir dasa warsa lima puluh tahun dan awal dasawarsa enam puluhan (Krajewski) 1982). Ada dua asumsi yang mendasari praktek supervisi klinis.

Pertama, pengajaran merupakan aktivitas yang sangat kompleks yang memerlukan pengamatan dan analisis secara berhati-hari melalui pengamatan dan analisis ini, supervisor pengajaran akan mudah mengembangkan kemampuan guru mengelola proses pembelajaran. Kedua, guru-guru yang profesionalnya ingin dikembangkan lebih menghendaki cara yang kolegial daripada cara yang otoritarian (Sergiovanni, 1987).

Pada mulanya, supervisi klinis dirancang sebagai salah satu model atau pendekatan dalam melakukan supervisi pengajaran terhadap calon guru yang sedang berpraktek mengajar. Dalam supervisi ini ditekannya

pada klinis, yang diwujudkan adalah bentuk hubungan tatap muka antara supervisor dan calon guru yang sedang berpraktek,

## B. Konsep Supervisi Klinis

Cogan (1973) mendefinisikan supervisi klinis sebagai berikut : *The rational and practice designed to improve the teacher's supervisi classroom performance. It takes its principal data from the events of the classroom. The analysis of these data and the relationships between teacher and supervisor from the basis of the program, procedures, and strategies designed to improve the student's supervisi learning by improving the teacher's supervisi classroom behavior* (Cogan 1973).

Sesuai dengan pendapat Cogan ini, supervisi klinis pada dasarnya merupakan pembinaan performansi guru mengelola proses belajar mengajar. Pelaksanaannya didesain dengan praktis secara rasional. Baik desainnya maupun pelaksanaannya dilakukan atas dasar analisis data mengenai kegiatan-kegiatan di kelas. Data dan hubungan antara guru dan supervisor merupakan dasar program prosedur, dan strategi pembinaan perilaku mengajar guru dalam mengembangkan belajar murid-murid.

Cogan sendiri menekankan aspek supervisi klinis pada lima hal, yaitu (1) proses supervisi klinis, (2) interaksi antara calon guru dan murid, (3) performansi calon guru dalam mengajar, (4) hubungan calon guru

dengan supervisor, dan (5) analisis data berdasarkan peristiwa aktual di kelas.

Tujuan supervisi klinis adalah untuk membantu memodifikasi pola-pola pengajaran yang tidak atau kurang efektif. Menurut Sergiovanni (1987) ada dua sasaran supervisi klinis, yang menurut penulis merefleksi multi tujuan supervisi klinis, yang menurut penulis merefleksi multi tujuan supervisi pengajaran, khususnya pengembangan profesional dan motivasi kerja guru.

Di satu sisi, supervisi klinis dilakukan untuk membangun motivasi dan komitmen kerja guru. Di sisi lain, supervisi klinis dilakukan untuk menyediakan pengembangan staf bagi guru. Sedangkan menurut dua orang teoritis lainnya, yaitu Acheson dan Gall (1987) tujuan supervisi klinis adalah meningkatkan pengajaran guru dikelas. Tujuan ini dirinci lagi ke dalam tujuan yang lebih spesifik, sebagai berikut.

- a) Menyediakan umpan balik yang obyektif terhadap guru, mengenai pengajaran yang di laksanakan.
- b) Mendiagnosis dan membantu memecahkan masalah - masalah pengajaran.
- c) Membantu guru mengembangkan keterampilan nya menggunakan strategi pengajaran.
- d) Mengevaluasi guru untuk kepentingan promosi jabatan dan keputusan lainnya.
- e) Membantu guru mengembangkan satu sikap positif terhadap pengembangan profesional yang berkesinambungan.



Demikianlah sekilas konsep supervisi klinis bila disimpulkan, maka karakteristik supervisi klinis sebagai berikut ; supervisi klinis berlangsung dalam bentuk hubungan tatap muka antara supervisor dan guru, tujuan supervisi klinis itu adalah untuk pengembangan profesional guru. Kegiatan supervisi klinis ditekankan pada aspek-aspek yang menjadi perhatian guru serta observasi kegiatan pengajaran di kelas, observasi harus dilakukan secara cermat dan mendetail, analisis terhadap hasil observasi harus dilakukan bersama antara supervisor dan guru dan hubungan antara supervisor dan guru harus bersifat kolegial bukan otoritarian.

### C. Langkah-langkah Supervisi Klinis

Penjelasan konsep supervisi klinis dan beberapa hasil penelitian tentang keefektifannya membawa kita untuk menyakini betapa pentingnya supervisi klinis sebagai satu pendekatan dalam mengembangkan pengajaran guru. Sudah seharusnya setiap supervisor pengajaran berusaha untuk menerapkannya bagi guru-guru yang menjadi kawasan tanggung jawabnya. Pertanyaannya sekarang adalah, bagaimana prosedurnya.

Menurut Cogan (1973) ada delapan kegiatan dalam supervisi klinis yang dinamainya dengan siklus supervisi klinis. Di sini istilah siklus mengandung dua pengertian pertama., prosedur supervisi klinis terdiri dari sejumlah tahapan yang merupakan proses yang berkesinambungan. Kedua, hasil pertemuan tahap akhir menjadi masukan untuk tahap pertama pada siklus

berikutnya. Kedelapan tahap yang dikemukakan oleh Cogan adalah sebagai berikut (1) tahap membangun dan memantapkan hubungan guru-supervisor, (2) tahap perencanaan bersama guru, (3) tahap perencanaan strategi observasi, (4) tahap observasi pengajaran, (5) tahap analisis proses pembelajaran, (6) tahap perencanaan strategi pertemuan, (7) tahap pertemuan, dan (8) tahap peninjauan rencana pertemuan berikutnya.

Menurut Mosher dan Purpel (1972) ada tiga aktivitas dalam proses supervisi klinis, yaitu (1) tahap perencanaan, (2) tahap observasi, dan (3) tahap evaluasi dan analisis. Menurut Oliva (1984) ada tiga aktivitas esensial dalam proses supervisi klinis, yaitu (1) kontak dan komunikasi dengan guru untuk merencanakan observasi kelas (2) observasi kelas, dan (3) tindak lanjut observasi kelas. Sedangkan menurut Goldhammer, Anderson, dan Krajewski (1981) ada lima kegiatan dalam proses supervisi klinis, yang disebutnya dengan *sequence of supervision*, yaitu (1) pertemuan sebelum observasi (2) observasi, (3) analisis dan strategi, (4) pertemuan supervisi, dan (5) analisis sesudah pertemuan supervisi.

Demikianlah, walaupun berbeda deskripsi pada para teriotisi di atas tentang langkah-langkah proses supervisi klinis, sebenarnya langkah-langkah ini bisa dikembalikan pada tiga tahap esensial yang berbentuk siklus, yaitu (1) tahap pertemuan awal, (2) tahap observasi mengajar, dan (3) tahap pertemuan balikan. Dalam buku ajar sederhana ini penulis lebih cenderung membagi siklus supervisi klinis menjadi tiga tahap juga

sebagaimana tersebut di atas. Deskripsi demikian juga dikemukakan oleh Acheson dan Gall (1987), Alexander Mackie College of advanced Education (1981) dan Mantja (1984).

### 1. Tahap Pertemuan Awal

Tahap pertama dalam proses supervisi klinis adalah tahap pertemuan awal (*preconference*). Pertemuan awal ini dilakukan sebelum melaksanakan observasi kelas sehingga banyak juga para teoritis supervisi klinis yang menyebutkan dengan istilah tahap pertemuan sebelum observasi (*preobservation Conference*). Menurut Sergiovanni (1987) tidak ada tahap yang lebih penting daripada tahap pertemuan awal ini.

Tujuan utama pertemuan awal ini adalah untuk mengembangkan, bersama antara supervisor dan guru, kerangka kerja observasi kelas yang akan dilakukan. Hasil akhir pertemuan awal ini adalah kesepakatan (*contract*) kerja antara supervisor dan guru. Tujuan ini bisa dicapai apabila dalam pertemuan awal ini tercipta kerja sama, hubungan kemanusiaan dan komunikasi yang baik antara supervisor dengan guru.

Selanjutnya kualitas hubungan yang baik antara supervisor dan guru memiliki pengaruh signifikan terhadap kesuksesan tahap berikutnya dalam proses supervisi klinis. Oleh sebab itu para teoritis banyak menyarankan agar pertemuan awal ini, dilaksanakan secara rileks dan terbuka. Perlu sekali diciptakan kepercayaan guru terhadap supervisor, sebab kepercayaan ini akan mempengaruhi efektivitas

pelaksanaan pertemuan awal ini. Kepercayaan ini berkenaan dengan keyakinan guru bahwa supervisor memperhatikan minat atau perhatian guru..

Pertemuan pendahuluan ini tidak membutuhkan waktu yang lama. Dalam pertemuan awal ini supervisor bisa menggunakan waktu 20 sampai 30 menit, kecuali jika guru mempunyai permasalahan khusus yang membutuhkan diskusi panjang. Pertemuan ini sebaiknya dilaksanakan di satu ruangan yang netral, misalnya kafetaria, atau bisa juga di kelas. Pertemuan di ruang kepala sekolah atau supervisor kemungkinannya akan membuat guru menjadi tidak bebas. Secara teknis, ada delapan kegiatan yang harus dilaksanakan dalam pertemuan awal ini, yaitu (1) menciptakan suasana yang akrab dan terbuka, (2) mengidentifikasi aspek-aspek yang akan dikembangkan guru dalam pengajaran. (3) menerjemahkan perhatian guru ke dalam tingkah laku yang bisa diamati, (4) mengidentifikasi prosedur untuk memperbaiki pengajaran guru, (5) membantu guru memperbaiki tujuannya sendiri (6) menetapkan waktu observasi kelas, (7) menyeleksi instrumen observasi kelas, dan (8) memperjelas konteks pengajaran dengan melihat data yang akan direkam.

Goldhammer, Anderson, dan Krajewski (1981) mendeskripsikan satu agenda yang harus dihasilkan pada akhir pertemuan awal. Agenda tersebut adalah :

- a. Menetapkan kontrak atau persetujuan antara supervisor dan guru tentang apa saja yang akan diobservasi.

- 1) Tujuan instruksional umum dan khusus pengajaran
  - 2) Hubungan tujuan pengajaran dengan keseluruhan program pengajaran yang diimplementasikan.
  - 3) Aktivitas yang akan diobservasi
  - 4) Kemungkinan perubahan formal aktivitas, sistem, dan unsur-unsur lain berdasarkan persetujuan interaktif antara supervisor dan guru.
  - 5) Deskripsi spesifik butir-butir atau masalah-masalah yang balikannya diinginkan guru.
- b. Menetapkan mekanisme atau aturan-aturan observasi meliputi :
- 1) Waktu (jadwal) observasi
  - 2) Lamanya observasi
  - 3) Tempat observasi
- c. Menetapkan rencana spesifik untuk melaksanakan observasi meliputi:
- 1) Dimana supervisor akan duduk selama observasi
  - 2) Akankah supervisor menjelaskan kepada murid-murid mengenai tujuan observasinya jika demikian, kapan sebelum atukah setelah pelajaran.
  - 3) Akankah supervisor mencari satu tindakan khusus.
  - 4) Akankah supervisor berinteraksi dengan murid-murid
  - 5) Perlukah adanya material atau persiapan khusus
  - 6) Bagaimanakah supervisor akan mengakhiri observasi

## 2. Tahap Observasi Pembelajaran

Tahap kedua dalam proses supervisi klinis adalah tahap observasi mengajar secara sistematis dan obyektif. Perhatian observasi ini ditujukan pada guru dalam bertindak dan kegiatan-kegiatan kelas sebagai hasil tindakan guru. Waktu dan tempat observasi mengajar ini sesuai dengan kesepakatan bersama antara supervisor dan guru pada waktu mengadakan pertemuan awal.

Observasi mengajar, mungkin akan terasa sangat kompleks dan sulit, dan tidak jarang adanya supervisor yang mengalami kesulitan. Dengan demikian supervisor dituntut untuk menggunakan bermacam-macam ketrampilan. Menurut Daresh (1989) ada dua aspek yang harus diputuskan dan dilaksanakan oleh supervisor sebelum dan sesudah melaksanakan observasi mengajar, yaitu menentukan aspek-aspek yang akan diobservasi mengajar dan bagaimana cara mengobservasinya.

Aspek-aspek yang akan diobservasi harus sesuai dengan hasil diskusi antara supervisor dan guru pada waktu pertemuan awal. Aliva (1984) menegaskan sebagai berikut :

*If we follow through with the cycle of clinical supervisor the teacher and supervisor in the preobservation conference have decided on the specific behaviors of teacher and students which the supervisor will observe. The supervisor concentrates on the presence or absence of the specific behaviors (Oliva : 1984, halaman 502).*

Sedangkan mengenai bagaimana mengobservasi juga perlu mendapatkan perhatian. Maksud baik supervisi akan tidak berarti apabila usaha-usaha observasi tidak bisa memperoleh data yang seharusnya diperoleh. Tujuan utama pengumpulan data adalah untuk memperoleh informasi yang nantinya akan digunakan untuk mengadakan tukar pikiran dengan guru setelah observasi aktivitas yang telah dilakukan di kelas. Di sinilah letak pentingnya teknik dan instrumen observasi yang bisa digunakan untuk mengobservasi guru mengelola proses belajar mengajar.

Sehubungan dengan teknik dan instrumen ini, sebenarnya para peneliti telah banyak yang mengembangkan bermacam-macam teknik yang bisa digunakan dalam mengobservasi pengajaran. Acheson dan Gall (1987) mereview beberapa teknik dan mengajurkan kita untuk menggunakannya dalam proses supervisi klinis beberapa teknik tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Selective verbatim*. Di sini supervisor membuat semacam rekaman tertulis, yang bisa dibuat dengan *a verbatim transcript*. Sudah barang tentu tidak semua kejadian verbal harus direkam dan sesuai dengan kesepakatan bersama antara supervisor dan guru pada pertemuan awal, hanya kejadian-kejadian tertentu yang harus direkam secara selektif. Transkrip ini bisa ditulis langsung berdasarkan pengamatan dan bisa juga menyalin dari apa yang direkam terlebih dahulu melalui tape recorder.

- b. Rekaman observasional berupa *a seating chart*. Di sini, supervisor mendokumentasikan perilaku-perilaku murid-murid sebagaimana mereka berinteraksi dengan seorang guru selama pengajaran berlangsung. Seluruh kompleksitas perilaku dan interaksi di deskripsikan secara bergambar. Melalui penggunaan *a seating chart* ini, supervisor bisa mendokumentasikan secara grafis interaksi guru dengan murid-murid dengan murid. Sehingga dengan mudah diketahui apakah guru hanya berinteraksi dengan semua murid atau hanya dengan sebagian murid, apakah semua murid atau hanya sebagian murid yang terlibat proses belajar mengajar.
- c. *Wide-lens techniques*. Di sini supervisor membuat catatan yang lengkap mengenai kejadian-kejadian di kelas dan cerita yang panjang lebar. Teknik ini bisa juga disebut dengan *anecdotal record*.
- d. *Checkliss and timeline coding*. Di sini supervisor mengobservasi dan mengumpulkan data perilaku belajar mengajar. Perilaku pembelajaran ini sebelumnya telah diklasifikasi atau dikategorikan. Contoh yang paling baik prosedur ini dalam observasi supervisi klinis adalah skala analisis interaksi Flanders (Flanders; 1970). Dalam analisis ini, aktivitas kelas diklasifikasikan menjadi tiga kategori besar, yaitu pembicaraan guru, pembicaraan murid dan tidak ada pembicaraan (*silence*), Tabel 6.1 merupakan satu contoh analisis interaksi Flanders.

Tabel 6.1 Kategori Analisis Interaksi Franders

<b>GURU BERBICARA</b>	<b>Respon</b>	a. Perasaan menerima. Menerima dan mengklasi fikasi sikap/perasaan murid dalam cara yang tidak menakutkan. Perasaan ini bisa positif atau negatif.
		b. Penghargaan dan orongan. Penghargaan dan dorongan terhadap murid, misalnya dengan mengatakan "um hum" atau teruskan. Ini merupakan upaya menghindari ketegangan.
		c. Menerima atau menggunakan ide murid. Menjawab pembicaraan murid. Mengklasifikasi, membangun, atau mengajukan pertanyaan berdasarkan ide-ide murid.

		d. Bertanya. Bertanya tentang isi dan prosedur, berdasarkan ide guru, dengan maksud murid akan menjawabnya.
	<b>Inisiasi</b>	a. Berceramah. Mengemukakan fakta atau opini tentang isi atau prosedur: mengekspresikan idenya sendiri, memberikan penjelasan sendiri
		b. Memberikan petunjuk. Memberi petunjuk, komando, perintah, di mana murid melakukan
		c. Mengkritik. Mengemukakan sesuatu untuk mengubah perilaku murid dari pola yang tak diterima menjadi pola yang diterima.
	<b>Respon</b>	a. Murid berbicara-merespons. Murid berbicara untuk merespons kontak

		guru yang situasinya terbatas
		b. Murid berbicara-inisiasi. Murid mengemukakan idenya baik secara spontan maupun dalam sosia lisasi guru. Kebebasan mengembangkan opini/ pemikiran; berjalan di luar struktur yang ada.
	Inisiasi	a. Kesunyian atau kebingungan. Istirahat, kesunyian sebentar, kebingungan karena komunikasi tidak bisa dimengerti pengamat.

Sumber: Acheson, K.A dan Gall, M.D.1987. *Techniques in the the Clinical Supervision of Teachers*. White Plains, N.Y., Longman

Checklist lainnya yang bisa digunakan untuk mengarahkan observasi pengajaran adalah apa yang disebut dengan istilah *timeline coding technique* yang telah dikembangkan sejak 20 tahun yang lalu, yang memang didesain untuk mempelajari strategi pengajaran. Di sini,

supervisor mencatat perilaku guru maupun murid dalam waktu-waktu tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya selama waktu-waktu tertentu ditetapkan sebelumnya disediakan selama proses pembelajaran. Teknik ini bisa disediakan data terhadap guru yang mereka rasa harus diobservasi dan dikembangkan. Instrumen ini bisa mengarahkan supervisor dalam observasinya dan menyediakan balikan yang spesifik dalam klasifikasi waktu yang diinginkan.

Demikianlah beberapa teknik yang telah direview oleh Acheson dan Gall telah dikemukakan, bisa digunakan untuk mengarahkan dan mempermudah tahap observasi dalam proses supervisi klinis. Supervisor yang efektif seharusnya menyadari adanya beberapa teknik ini dan berusaha memiliki satu atau lebih teknik sesuai dengan perhatian guru yang akan diobservasi. Namun sayangnya, menurut Daresh (1989), dengan melihat dari waktu ke waktu, yang terjadi justru sebaliknya. Dan banyak hal, supervisor hanya belajar satu teknik observasi yang disukainya, misalnya teknik analisis Interaksi Flanders, dan menggunakannya setiap teknik memiliki kelebihan dan kekurangan.

Akan tetapi kelebihan-hkelebihan setiap teknik dengan cepat akan hilang apabila supervisor lebih berwawasan terhadap hanya satu teknik yang dipahami dan disukai dengan tidak mengikuti perhatian pengajaran guru.

### 3. Tahap Pertemuan Balik

Tahap ketiga dalam proses supervisi klinis adalah tahap pertemuan balik. Pertemuan balik dilakukan segera setelah melaksanakan observasi pengajaran, dengan terlebih dahulu dilakukan analisis terhadap hasil observasi. Tujuan utama pertemuan balik ini adalah ditindaklanjuti apa saja yang dilihat oleh supervisor, sebagai onserver, terhadap proses belajar mengajar.

Pembicaraan dalam pertemuan balik ini adalah ditekankan pada identifikasi dan analisis persamaan dan perbedaan antara perilaku guru dan murid yang direncanakan dan perilaku aktual guru dan murid, serta membuat keputusan tentang apa dan bagaimana yang seharusnya akan dilakukan sehubungan dengan perbedaan yang ada.

Pertemuan balik ini merupakan tahap yang penting untuk mengembangkan perilaku guru dengan cara memberikan balikan tertentu. Balikan ini harus deskriptif, spesifik, konkrit, bersifat memotivasi, aktual, dan akurat sehingga betul-betul bermanfaat bagi guru (Sergiovanni, 1987).

Paling tidak ada lima manfaat pertemuan balik bagi guru, sebagaimana dikemukakan oleh Goldhammer, Anderson, dan Krajewski (1981), yaitu, (1) guru bisa diberi penguatan dan kepuasan, sehingga bisa termotivasi dalam kerjanya, (2) isu-isu dalam pengajaran bisa didefinisikan bersama supervisor dan guru dengan tepat, (3) supervisor bila mungkin dan perlu, bisa berupaya mengintervensi secara langsung guru untuk memberikan bantuan didaktis dan

bimbingan, (4) guru bisa dilatih dengan teknik ini untuk melakukan supervisi terhadap dirinya sendiri, dan (5) guru bisa diberi pengetahuan tambahan untuk meningkatkan tingkat analisis profesional diri pada masa yang akan datang.

Tentunya sebelum mengadakan pertemuan balik ini supervisor terlebih dahulu menganalisa hasil observasi dan merencanakan bahan yang akan dibicarakan dengan guru. Begitu pula diharapkan guru menilai dirinya sendiri. Setelah itu dilakukan pertemuan balik ini. Dalam pertemuan balik ini sangat diperlukan adanya keterbukaan antara supervisor dan guru. Sebaiknya, pertama-tama supervisor menanamkan kepercayaan pada diri guru bahwa pertemuan balik ini bukan untuk menyalahkan guru melainkan untuk memberikan masukan balik.

Oleh sebab banyak para teoritis yang menganjurkan agar pertama-tama yang harus dilakukan oleh supervisor dalam setiap pertemuan balik adalah memberikan penguatan (*reinforcement*) terhadap guru. Baru setelah melanjutkan dengan analisis bersama setiap aspek pengajaran yang menjadi perhatian supervisi klinis. Berikut ini beberapa langkah penting yang harus dilakukan selama pertemuan balik.

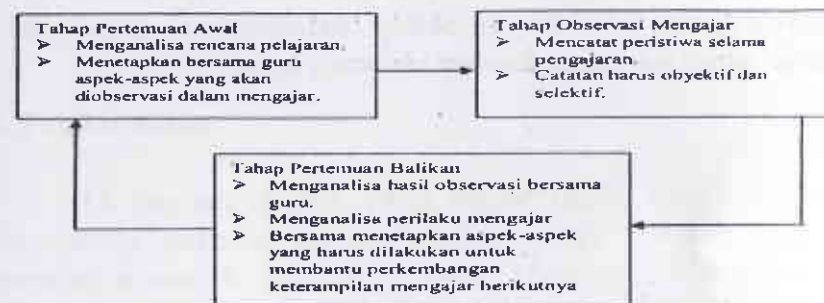
- a. Menanyakan perasaan guru secara umum atau kesannya terhadap pengajaran yang dilakukan, kemudian supervisor berusaha memberikan penguatan (*reinforcement*).
- b. Menganalisis pencapaian tujuan pengajaran. Di sini supervisor bersama guru mengidentifikasi

perbedaan antara tujuan pengajaran yang direncanakan dan tujuan pengajaran yang dicapai.

- c. Menganalisa target keterampilan dan perhatian utama guru. Di sini (supervisor bersama guru mengidentifikasi target ketrampilan dan perhatian utama yang telah dicapai dan yang belum dicapai. Bisa jadi pada saat ini supervisor menunjukkan hasil rekaman observasi, sehingga guru mengetahui apa yang telah dilakukan dan dicapai, dan yang belum sesuai dengan target ketrampilan dan perhatian utama guru sebagaimana disepakati pada tahap pertemuan awal. Apabila dalam kegiatan observasi supervisor merekam proses belajar mengajar dengan alat elektronik, misalnya dengan menggunakan alat syuting, maka sebaiknya hasil rekaman ini dipertontonkan kepada guru sehingga ia dengan bebas melihat dan menafsirkannya sendiri.
- d. Supervisor menanyakan perasaannya setelah menganalisis target keterampilan dan perhatian utamanya.
- e. Menyimpulkan hasil dari apa yang telah diperolehnya selama proses supervisi klinis. Disini supervisi memberikan kesempatan kepada guru untuk menyimpulkan target keterampilan dan perhatian utamanya yang telah dicapai selama proses supervisi klinis.
- f. Mendorong guru untuk merencanakan latihan-latihan berikut sekaligus menetapkan rencana berikutnya.

Demikian tiga pokok dalam proses supervisi klinis. Ketiga tahap ini sebenarnya berbentuk siklus, yaitu tahap pertemuan awal, tahap observasi mengajar, dan tahap pertemuan balikan. Rincian ketiga tahap ini telah dibahas di muka, dan terangkum dalam berikut ini.

Gambar 6.2 Siklus Supervisi Klinis



Sumber : Didapatkan dari Alexander Mackie. 1981. *Supervision Of Practice Teaching*. Sydney, Australia: Primary, p. 2.

Dalam pelaksanaan supervisi klinis sangat diperlukan iklim kerja yang baik dalam pertemuan awal, observasi pengajaran, maupun dalam pertemuan balikan. Faktor yang sangat menentukan keberhasilan supervisi klinis sebagai satu pendekatan supervisi pengajaran adalah kepercayaan (*trust*) pada guru bahwa tugas supervisor semata-mata untuk membantu mengembangkan pengajaran guru. Upaya memperoleh kepercayaan guru ini memerlukan satu iklim kerja yang



oleh para teoritis disebut dengan istilah kolegial (*collegial*).

Pelaksanaan supervisi klinis bisa dikatakan telah memiliki iklim kolegial apabila antara supervisor dan guru bukan " ... *Something that a superordinate (an administrator or supervisor, for example) does to a teacher, but as a peer-to-peer activity*" (Daresh : 1989, halaman 218). Di samping ini, untuk melaksanakan supervisi klinis sangat diperlukan kesediaan supervisor dan guru untuk meluangkan waktunya. Setiap pelaksanaan supervisi klinis akan memerlukan waktu yang lama.

## BAB 7

# KONSEP EVALUASI PROGRAM SUPERVISI PENDIDIKAN.

### A. Pendahuluan

Di negara-negara yang sudah maju, pendidikan dipandang sebagai sarana utama untuk memecahkan masalah-masalah sosial. Untuk beberapa masalah tertentu, kesejahteraan bangsa bahkan dibebankan ke pundak sekolah dan universitas. Diakui bahwa kritik-kritik sering muncul tentang sistem pendidikan yang sering berubah dan tidak seimbang, kurikulum yang kurang tepat dengan mata pelajaran yang terlalu banyak dan tidak berfokus pada hal-hal yang seharusnya diberikan, dan sebagainya. Namun masalah yang paling parah pada setiap sistem pendidikan yaitu kurangnya evaluasi yang efektif.

Kesadaran akan hal tersebut merupakan salah satu langkah ke arah perbaikan, di mana evaluasi dapat memberikan pendekatan yang lebih banyak lagi dalam memberikan informasi kepada pendidikan untuk membantu perbaikan dan pengembangan sistem

pendidikan. Oleh sebab itu, orang-orang yang berpengaruh dalam pendidikan, pakar-pakar pendidikan, dan para pemimpin menyokong dan menyetujui bahwa program pendidikan harus dievaluasi.

Para orang tua yang mengerti menginginkan informasi tentang kurikulum dan metode pengajaran yang digunakan untuk mengajar anaknya. Kelompok warga lainnya ingin mengetahui hasil yang dicapai dengan biaya yang telah mereka bayar. Karena evaluasi dapat membantu mengadakan informasi tersebut, maka para pembuat aturan pendidikan dapat memakai hasil evaluasi sebagai acuan dalam proses perbaikan pendidikan.

Pakar maupun pemimpin sekolah dan universitas menerima evaluasi sebagai persyaratan untuk memperoleh dana guna bermacam-macam program pendidikan. Pengajar dan karyawan melihat evaluasi untuk mengetahui apa yang telah mereka kerjakan. Singkatnya, evaluasi telah diterima secara luas dalam pendidikan dan bidang-bidang lainnya yang relevan.

### B. Pengertian Evaluasi

Ada tiga istilah yang digunakan dan perlu disepakati pemakainya, sebelum disampaikan uraian lebih jauh tentang evaluasi program, yaitu "evaluasi" (*evaluation*), "pengukuran" (*measurement*), dan "penilaian" (*assessment*). Evaluasi berasal dari kata *evaluation* (bahasa Inggris) kata tersebut diserap ke dalam perbendaharaan istilah bahasa Indonesia dengan tujuan

mempertahankan kata aslinya dengan sedikit penyusaian lafal Indonesia menjadi "evaluasi". Suchman (1961 dalam Anderson, 1975) memandang evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan. Evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan. (Suharsini Arikunto, 2004)

### C. Pengertian Evaluasi Program

Ada dua pengertian untuk istilah "program", yaitu pengertian secara khusus dan umum. Menurut pengertian secara umum, "program" dapat diartikan sebagai "rencana". Jika seorang siswa ditanya oleh guru, apa programnya setelah lulus dalam menyelesaikan pendidikan disekolah yang diikuti maka arti "program" dalam kalimat tersebut adalah rencana atau rancangan kegiatan yang akan dilakukan setelah lulus. Apabila "program" ini langsung dikaitkan dengan evaluasi program maka program didefinisikan sebagai suatu unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang.

Ada tiga pengertian penting dan perlu ditekankan dalam menentukan program, yaitu (1) realisasi atau implementasi suatu kebijakan, (2) terjadi dalam waktu yang relatif lama-bukan kegiatan tunggal tetapi jamak-berkesinambungan, dan (3) terjadi dalam organisasi yang melibatkan sekelompok orang.

Makna dari evaluasi program itu sendiri mengalami proses pemantapan. definisi yang terkenal untuk evaluasi program dikemukakan oleh Ralph Tyler, Yang mengatakan bahwa evaluasi program adalah proses untuk mengetahui apakah tujuan pendidikan sudah dapat terealisasi (tyler, 1950). Kemudian berkembang definisi yang lebih diterima masyarakat luas dikemukakan oleh dua orang ahli evaluasi, yaitu Cronbach (1963) dan Stufflebeam (1971). Mereka Mengemukakan bahwa evaluasi program adalah upaya menyediakan informasi untuk disampaikan kepada pengambil keputusan.

Dalam Organisasi pendidikan, evaluasi program dapat disama artikan dengan kegiatan supervisi. secara singkat, supervisi diartikan sebagai upaya mengadakan peninjauan untuk memberikan pembinaan maka evaluasi program adalah langkah awal dari supervisi, yaitu mengumpulkan data yang tepat agar dapat dilanjutkan dengan pemberian pembinaan yang tepat pula.

Siapakah yang melakukan evaluasi program? Pertanyaan tersebut tidak lain diajukan untuk menyebutkan siapa yang menjadi evaluator program. Apakah semua orang berhak menjadi evaluator program? Tentu

saja tidak. Untuk dapat menjadi evaluator, seorang harus memenuhi persyaratan sebagai berikut.

1. Mampu melaksanakan, persyaratan pertama yang harus dipenuhi oleh evaluator adalah bahwa mereka harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan evaluasi yang didukung oleh teori dan keterampilan praktik.
2. Cermat, dapat melihat celah-celah dan detail dari program serta bagian program yang akan di evaluasi.
3. Objektif, tidak mudah dipengaruhi oleh keinginan pribadi, agar dapat mengumpulkan data sesuai dengan keadaannya, selanjutnya dapat mengambil kesimpulan sebagaimana diatur oleh ketentuan yang harus diikuti.
4. Sabar dan tekun, agar didalam melaksanakan tugas dimulai dari membuat rancangan kegiatan dalam bentuk menyusun proposal, menyusun instrumen, mengumpulkan data, dan menyusun laporan, tidak gegabah dan tergesa gesa.
5. Hati-hati dan bertanggung jawab, yaitu melakukan pekerjaan evaluasi dengan penuh pertimbangan, namun apabila masih ada kekeliruan yang diperbuat, berani menggugung resiko atas segala kesalahannya..

Biasanya evaluasi pendidikan selalu dihubungkan dengan hasil belajar, namun saat ini konsep evaluasi mempunyai arti yang lebih luas daripadaitu. Pengertian evaluasi telah banyak di

kemukakan oleh para ahli, antara lain definisi yang ditulis oleh Ralph Tyler (1950) yang menyatakan bahwa evaluasi ialah proses menentukan sampai sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai. Evaluasi diartikan sebagai menyediakan informasi untuk pembuat keputusan (Cronbach, 1963; Stufflebeam, 1971 dan Alkin, 1969). Sementara itu Provus (1971) mendefinisikan evaluasi sebagai perbedaan apa yang ada dengan suatu standar tertentu yakni untuk mengetahui apakah terdapat selisih atau tidak.

Akhir-akhir ini telah dicapai sejumlah konsensus antara evaluator tentang arti evaluasi, antara lain yaitu penilaian atas manfaat atau kegunaan (Scriven, 1967; Glas, 1969; Stufflebeam, 1974). Komite untuk standar evaluasi yang terdiri dari 17 anggota yang mewakili 12 organisasi tentang evaluasi, mendefinisikan evaluasi sebagai penelitian yang sistematis atau yang teratur tentang manfaat atau kegunaan beberapa objek (Joint Committee, 1981).

#### D. Peranan, Tujuan dan Fungsi Evaluasi

Evaluasi formal telah memegang peranan penting dalam pendidikan, antara lain memberi informasi yang dipakai sebagai dasar untuk mencapai beberapa tujuan seperti :

1. Membuat kebijaksanaan dan keputusan
2. Menilai hasil yang dicapai para pelajar
3. Menilai kurikulum
4. Memberi kepercayaan kepada sekolah

5. Memonitor dana yang telah diberikan
6. Memperbaiki materi dan program pendidikan.

Proses melakukan evaluasi mungkin saja berbeda sesuai persepsi teori yang dianut, namun evaluasi paling tidak harus memasukkan ketentuan dan tindakan sejalan dengan fungsi evaluasi, yaitu :

1. Memfokuskan evaluasi
2. Mendesain evaluasi
3. Mengumpulkan informasi
4. Menganalisis informasi
5. Melaporkan hasil evaluasi
6. Mengelola evaluasi
7. Mengevaluasi evaluasi.

#### E. Model, Pendekatan dan Konsep Evaluasi

Model evaluasi ialah model desain evaluasi yang dibuat oleh ahli-ahli atau pakar-pakar evaluasi yang biasanya dinamakan sama dengan pembuatnya atau tahap pembuatannya. Model-model ini dianggap model standar atau dapat dikatakan merek standar dari pembuatannya. Di samping itu, ada ahli evaluasi yang membagi evaluasi sesuai dengan misi yang akan dibawakannya serta kepentingan atau penekanannya atau dapat juga disebut sesuai dengan paham yang dianutnya yang disebut pendekatan atau *approach*.

Evaluasi juga dibedakan berdasarkan waktu pelaksanaannya, kapan evaluasi dilakukan, untuk apa evaluasi dilakukan, dan acuan serta paham yang dianut

oleh evaluator, yang dalam makalah ini selanjutnya disebut konsep evaluasi.

### 1. Model Evaluasi

Terdapat banyak model evaluasi, tetapi dalam makalah ini hanya akan dibahas beberapa model yang populer dan banyak dipakai sebagai strategi atau pedoman kerja pelaksanaan evaluasi program, di antaranya model evaluasi CIPP, UCLA, Brinkerhoff, Stake atau Countenance.

#### a. Model Evaluasi CIPP

Stufflebeam (1985) adalah ahli yang mengusulkan pendekatan yang berorientasi kepada pemegang keputusan (*a decision oriented evaluation approach structured*) untuk menolong administrator membuat keputusan. Ia merumuskan evaluasi sebagai suatu proses menggambarkan, memperoleh, dan menyediakan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan.

Dia membuat pedoman kerja untuk melayani para manajer dan administrator menghadapi empat macam keputusan pendidikan, membagi evaluasi menjadi empat macam yaitu :

1. *Contact evaluation to serve planning decision.* Konteks evaluasi ini membantu merencanakan keputusan, menentukan kebutuhan yang akan dicapai oleh program, dan merumuskan tujuan program.

2. *Input evaluation, structuring decision.* Evaluasi ini menolong mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, apa rencana dan strategi untuk mencapai kebutuhan. Bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya.
3. *Process evaluation, to serve implementing decision.* Evaluasi proses untuk membantu mengimplementasi kan keputusan. Sampai sejauh mana rencana telah diterapkan ? Apa yang harus direvisi? Begitu pertanyaan tersebut terjawab, prosedur dapat dimonitor, dikontrol, dan diperbaiki.
4. *Product evaluation, to serve recycling decision.* Evaluasi produk untuk menolong keputusan selanjutnya. Apa hasil yang telah dicapai ? Apa yang dilakukan setelah program berjalan ? Huruf pertama dari konteks evaluasi dijadikan ringkasan CIPP, model ini terkenal dengan nama model CIPP oleh Stufflebeam.

#### b. Model UCLA

Alkin (1969) menulis tentang kerangka kerja evaluasi yang hampir sama dengan model CIPP. Alkin mendefinisikan evaluasi sebagai suatu proses meyakinkan keputusan, memilih informasi yang tepat, mengumpulkan, dan menganalisis informasi sehingga dapat melaporkan ringkasan data yang berguna bagi pembuat keputusan dalam memilih beberapa alternatif. Ia mengemukakan lima macam evaluasi, yakni :

1. Sistem *assessment*, yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi sistem.
2. Program *planning*, membantu pemilihan program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhan program.
3. Program *implementation*, yang menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu yang tepat seperti direncanakan.
4. Program *improvement*, yang memberikan informasi tentang bagaimana program berfungsi, bagaimana program bekerja, atau berjalan? Apakah menuju pencapaian tujuan, adakah hal-hal atau masalah-masalah baru yang muncul tak terduga?
5. Program *certification*, yang memberi informasi tentang nilai atau guna program.

#### c. Model Brinkerhoff

Setiap desain evaluasi umumnya terdiri atas elemen-elemen yang sama, ada banyak cara untuk menggabungkan elemen tersebut, masing-masing ahli atau evaluator mempunyai konsep yang berbeda dalam hal ini. Brinkerhoff & Cs (1983) mengemukakan tiga golongan evaluasi yang disusun berdasarkan penggabungan elemen-elemen yang sama, seperti evaluator-evaluator lain, namun dalam komposisi dan versi mereka sendiri sebagai berikut:

1. *Fixed vs emergent evaluation design*. Dapatkah masalah evaluasi dan kriteria akhirnya

- dipertemukan? Apabila demikian, apakah itu suatu keharusan?
2. *Formatif vs summatif evaluation*. Apakah evaluasi akan dipakai untuk perbaikan atau untuk melaporkan kegunaan atau manfaat suatu program? Atau keduanya?
3. *Experimental and quasi experimental design vs natural/unobstrusive inquiry*. Apakah evaluasi akan melibatkan intervensi ke dalam kegiatan program atau mencoba memanipulasi kondisi, orang diperlakukan, variabel dipengaruhi dan sebagainya, atau hanya diamati, ataukah keduanya?

#### d. Model Stake atau Countenance

Stake (1967) menekankan adanya dua dasar kegiatan dalam evaluasi yaitu *descriptions* dan *judgement*, dan membedakan adanya tiga tahap dalam program pendidikan, yaitu: antecedents (*context*), transaction (*process*), dan outcomes (*output*).

Matriks description menunjukkan intents (*goals*) dan observations (*effects*) atau yang sebenarnya terjadi. Judgements mempunyai dua aspek, yaitu standard dan judgement. Stake menyatakan bahwa apabila kita menilai suatu program pendidikan kita, maka berarti kita melakukan perbandingan yang relatif antara satu program dengan yang lain, atau perbandingan yang absolut (suatu program dengan *standard*).

Penekanan yang umum atau hal yang penting dalam model ini ialah bahwa evaluator yang membuat penilaian tentang program yang dievaluasi. Stake

mengatakan bahwa *description* di satu pihak berbeda dengan *judgement* atau menilai. Dalam model ini, *antecedents* (masukan), *transaction* (proses), dan *outcomes* (hasil) data dibandingkan tidak hanya untuk menentukan apakah ada perbedaan tujuan dengan keadaan sebenarnya, tetapi juga dibandingkan dengan standar yang absolut, untuk menilai manfaat program. Stake mengatakan bahwa tidak ada penelitian yang dapat diandalkan apabila tidak dinilai.

## 2. Pendekatan dalam Evaluasi

Istilah pendekatan evaluasi diartikan sebagai beberapa pendapat tentang apa tugas evaluasi dan bagaimana evaluasi dilakukan, dengan kata lain apa sebenarnya tujuan dan prosedur evaluasi. Berikut ini akan dibahas beberapa pendekatan evaluasi dan setiap pendekatan memberikan petunjuk bagaimana memperoleh informasi yang berguna dalam beberapa kondisi. Semua pendekatan paling tidak mempunyai tujuan yang sama yaitu bagaimana memperoleh informasi yang berarti atau tepat untuk klien atau pemakai.

Namun masing-masing pendekatan tentu mempunyai perbedaan penekanan pada aspek tertentu misalnya pada tahap pengumpulan data, analisis, dan pelaporannya.

### a. *Experimental Approach*

Yang dimaksud dengan pendekatan eksperimental yaitu evaluasi yang berorientasi pada

penggunaan *experimental science* dalam program evaluasi. Pendekatan ini berasal dari kontrol eksperimen yang biasanya dilakukan dalam penelitian akademik. Tujuan evaluator yaitu untuk memperoleh kesimpulan yang bersifat umum tentang dampak suatu program tertentu yang mengontrol sebanyak-banyaknya faktor dan mengisolasi pengaruh program.

Evaluator berusaha sekuat tenaga menggunakan metode saintifik sebanyak mungkin. Keuntungan dari pendekatan eksperimen ini yaitu kemampuannya dalam menarik kesimpulan yang relatif objektif, generalisasi jawaban terhadap pertanyaan program yang bersangkutan. Hal ini membuat pendekatan ini lebih populer, terpercaya, dan disukai pemakai serta pembuat keputusan.

### b. *Goal Oriented Approach*

Cara yang paling logis untuk merencanakan suatu program yaitu merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus dan membentuk kegiatan program untuk mencapai tujuan tersebut. Pendekatan ini memakai tujuan program sebagai kriteria untuk menentukan keberhasilan. Evaluator mencoba mengukur sampai di mana pencapaian tujuan telah dicapai. Pendekatan evaluasi semacam ini merupakan pendekatan yang amat wajar dan praktis untuk desain dan pengembangan program.

Model ini memberi petunjuk kepada pengembang an program, menjelaskan hubungan antara kegiatan

khusus yang ditawarkan dan hasil yang akan dicapai. Pada pendekatan ini tidak hanya dijelaskan hubungan seperti tersebut di atas, tetapi juga harus ditentukan hasil yang diinginkan dengan rumusan yang dapat diukur. Dengan demikian ada hubungan yang logis antara kegiatan, hasil dan prosedur pengukuran hasil.

#### c. *The Decision Focused Approach*

Pendekatan evaluasi yang berfokus pada keputusan, menekankan pada peranan informasi yang sistematis untuk pengelola program dalam menjalankan tugasnya. Sesuai dengan pandangan ini, informasi akan amat berguna apabila dapat membantu para pengelola program membuat keputusan.

Oleh sebab itu, kegiatan evaluasi harus direncanakan sesuai dengan kebutuhan untuk keputusan program. Keunggulan pendekatan ini ialah perhatiannya terhadap kebutuhan pembuat keputusan yang khusus dan pengaruh yang makin besar pada keputusan program yang relevan. Adapun keterbatasan pendekatan ini yaitu banyak keputusan penting dibuat tidak pada waktu yang tepat. Seringkali banyak keputusan tidak dibuat berdasarkan data, tetapi tergantung pada impresi perorangan, politik, perasaan, kebutuhan pribadi, dan lain-lain. Dalam hal ini evaluator mungkin dapat memberi pengaruh positif yang lebih objektif dan rasional.

#### d. *The User Oriented Approach*

Sejumlah peneliti mengembangkan pendekatan baru yang menekankan perluasan pemakaian informasi dalam kegiatan evaluasi. Dalam hal ini, pemakai informasi yang potensial menjadi tujuan utama kegiatan evaluasi. Pada pendekatan ini, evaluator menyadari sejumlah elemen yang cenderung akan mempengaruhi kegunaan evaluasi, di antaranya adalah elemen-elemen yang mencakup cara-cara pendekatan dengan klien, kepekaan, faktor kondisi, dan situasi seperti kondisi yang telah ada, keadaan organisasi dan pengaruh masyarakat, serta situasi di mana evaluasi dilakukan dan dilaporkan. Kelebihan pendekatan ini ialah perhatiannya terhadap individu yang berurusan dengan program dan perhatiannya terhadap informasi yang berguna untuk individu tersebut.

Hal ini tidak saja membuat evaluasi menjadi lebih berguna, tetapi juga dapat menciptakan rasa telah berbuat bagi individu tersebut dan hasil evaluasi akan selalu terpakai.

Kelemahan pendekatan ini yaitu ketergantungannya terhadap kelompok yang sama dan kelemahan ini bertambah besar pengaruhnya sehingga hal-hal lain di luar itu kurang mendapat perhatian.

#### e. *The Responsive Approach*

Pendekatan ini merupakan evaluasi responsif di mana diyakini bahwa evaluasi yang berarti adalah



yang mencari pengetahuan suatu isu dari berbagai sudut pandangan dari semua orang yang terlibat, yang berminat, dan yang berkepentingan dengan program.

Dalam pendekatan ini, evaluator berusaha memahami urusan program melalui berbagai sudut pandangan yang berbeda. Evaluator juga mengadopsi pendekatan yang bermacam-macam antara lain ditandai oleh ciri-ciri penelitian yang kualitatif, naturalistik, bukan teknik kuantitatif.

Kelebihan pendekatan responsif ialah kepekaannya terhadap berbagai titik pandangan dan kemampuannya mengakomodasi pendapat yang ambigu dan tidak fokus. Pendekatan responsif dapat beroperasi dalam situasi di mana terdapat banyak perbedaan minat dari kelompok yang berbeda-beda, karena mereka dapat mengatur pendapat tersebut dengan cara yang tepat. Keterbatasan pendekatan ini adalah keenggannya membuat prioritas atau penyederhanaan informasi untuk pemegang keputusan dan kenyataan yang praktis tidak mungkin menampung semua sudut pandangan dari berbagai kelompok.

#### f. *Goal Free Evaluation*

Terdapat beberapa alasan mengapa para ahli mempertimbangkan evaluasi dengan pendekatan yang bebas tujuan. Fungsi evaluasi bebas tujuan adalah untuk mengurangi bias dan menambah objektivitas. Beberapa ciri evaluasi bebas tujuan di antaranya :

- 1) Evaluator sengaja menghindar untuk mengetahui tujuan program.
- 2) Tujuan yang telah dirumuskan terlebih dahulu tidak dibenarkan menyempitkan fokus evaluasi.
- 3) Evaluasi bebas tujuan berfokus pada hasil yang sebenarnya, bukan pada hasil yang direncanakan.
- 4) Hubungan evaluator dan manajer atau dengan karyawan proyek dibuat seminimal mungkin.
- 5) Evaluasi menambah kemungkinan ditemukan nya dampak yang tidak diramalkan.

## BAB 8

# KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH, dan PENGAWAS SEKOLAH

### A. Pendahuluan

Pendidikan nasional sedang mengalami perubahan yang cukup mendasar, terutama berkaitan dengan manajemen dan kurikulum yang diikuti oleh perubahan-perubahan teknis lainnya. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional, pemerintah khususnya melalui Depdiknas terus menerus berupaya melakukan berbagai perubahan dan pembaharuan sistem pendidikan kita. Salah satu upaya yang sudah dan sedang dilakukan, yaitu berkaitan dengan faktor-faktor utama dalam pendidikan itu sendiri.

Lahirnya Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003, Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kemudian Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan (Permendiknas) nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, pada

dasarnya merupakan kebijakan pemerintah yang didalamnya memuat usaha pemerintah untuk menata dan memperbaiki mutu pendidikan di Indonesia.

Perubahan-perubahan tersebut diharapkan dapat memecahkan berbagai permasalahan pendidikan, baik masalah-masalah konvensional maupun masalah-masalah yang muncul bersamaan dengan hadirnya ide-ide baru (masalah inovatif). Di samping itu, melalui perubahan tersebut diharapkan terciptanya iklim yang kondusif bagi peningkatan kualitas pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia (PSDM), hal ini tentu demi mempersiapkan bangsa Indonesia memasuki era globalisasi.

Perubahan-perubahan di atas, menuntut berbagai tugas yang harus dikerjakan oleh para tenaga kependidikan sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing, mulai dari level makro sampai pada level mikro, yakni tenaga kependidikan di sekolah. Di sekolah terdapat dua sosok yang paling berperan dan sangat menentukan kualitas pendidikan, yakni kepala sekolah dan guru.

Dalam perspektif globalisasi, otonomi daerah, dan desentralisasi pendidikan serta untuk menyukseskan manajemen berbasis sekolah dan kurikulum berbasis kompetensi, kepala sekolah merupakan figur sentral yang harus menjadi teladan bagi para tenaga kependidikan lain di sekolah, dan demi mencapai semua itu tentu harus ada pengawas pendidikan, hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan menjelaskan bahwa

pengawasan pada pendidikan formal dilakukan oleh pengawas pendidikan (pasal 39 ayat 1). Sedangkan untuk pendidikan non formal dilakukan oleh penilik satuan pendidikan (pasal 40 ayat 1).

Menurut Sergiovanni (1971:10) Supervisi adalah suatu proses yang digunakan oleh personalia sekolah yang bertanggungjawab terhadap aspek-aspek tujuan sekolah dan yang bergantung secara langsung kepada para personalia yang lain, untuk menolong mereka menyelesaikan tujuan sekolah itu. Jadi supervisi itu itu bukan peranan, tapi merupakan suatu proses. Proses tersebut terjadi disekolah yang digunakan oleh personalia-personalia tertentu untuk menolong para personalia yang lain dalam usaha mencari tujuan pendidikan.

## B. Arti Kompetensi

Menurut Purwadarminta dalam kamus umum bahasa Indonesia kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Konsep mengenai kompetensi untuk pertamakalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan. Pandangan ini mengindikasikan bahwa kompetensi merupakan karakteristik atau kepribadian (*traits*) individual yang bersifat permanen yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

### C. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi masyarakat serta orang tua untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Perubahan pertama terjadi sejak ditetapkan Kepmendikbud RI nomor : 0296/U/1996 tanggal 1 Oktober 1996 sampai dikeluarkannya Kepmendiknas RI Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, seorang Kepala Sekolah tidak lagi sebagai pejabat struktural dengan eselon tertentu. Kepala Sekolah "hanya" seorang guru yang atas dasar kompetensinya diberi tugas tambahan mengelola satuan pendidikan. Jadi seorang kepala sekolah pada dasarnya seorang guru, yaitu seorang guru yang dipandang memenuhi syarat tertentu dalam memangku jabatan profesional sebagai pengelola satuan pendidikan.

### D. Pengawas Sekolah

Penulis tidak dapat menemukan arti yang pasti dari pengawas sekolah tapi jika melihat Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan menjelaskan bahwa pengawasan pada pendidikan formal dilakukan oleh pengawas pendidikan (pasal 39 ayat 1), Sedang untuk pendidikan non formal dilakukan oleh penilik satuan pendidikan (pasal 40 ayat 1) dan kata pengawas itu, penulis berpendapat bahwa pengawas sekolah adalah satu fungsi penting dari manajemen pendidikan adalah berkaitan

dengan proses pembelajaran, hal ini mencakup dari mulai aspek persiapan sampai dengan evaluasi untuk melihat, menata dan mengawasi kualitas dari suatu proses pendidikan demi tercapainya tujuan pendidikan nasional.

### E. Kompetensi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah

Secara garis besarnya ruang lingkup supervisi pendidikan meliputi bidang ketatusahaan, ketenagaan, program kegiatan belajar, penilaian perkembangan anak, program kegiatan tahunan, sarana dan prasarana keuangan, disiplin dan tata tertib, pelaksanaan pembinaan professional, hubungan sekolah dengan masyarakat dan UKS serta mekanisme pelaksanaan dan pelaporannya karena hal ini sesuai dengan undang-undang no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I pasa 1 point 1 dijelaskan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara.

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independent (pengawas sekolah), dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi

dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan penyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis, program supervisi nonklinis, dan program supervisi kegiatan ekstra kurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

an, dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

Dalam pelaksanaannya kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip:

1. Hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis.
2. Dilaksanakan secara demokratis.
3. Berpusat pada tenaga kependidikan (guru).
4. Dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru).
5. Merupakan bantuan profesional.

Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Apa saja kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dan pegawai sekolah dalam kaitannya dengan supervisi pendidikan?

### 1. Kompetensi Kepala Sekolah

Ada beberapa kompetensi kepala sekolah dalam supervisi pendidikan, setidaknya ada kesepakatan bahwa kepala sekolah perlu memiliki sejumlah kompetensi berikut terkait supervisi pendidikan (diadaptasi dari CCSSO, 2002), yaitu:

#### Kompetensi 1:

Memfasilitasi penyusunan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi dan misi pembelajaran yang di komunikasikan dengan baik dan didukung oleh

komunitas sekolah. Kepala sekolah harus dapat memastikan bahwa sekolahnya memiliki visi dan misi yang jelas dan disepakati bersama serta didukung oleh komunitas sekolahnya. Jika visi dan misi itu belum ada, ia harus berinisiatif untuk menyusunnya dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan atas sekolahnya.

#### **Kompetensi 2:**

Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan staf. Kepala sekolah harus dapat memastikan adanya lingkungan sekolah yang kondusif. Sekadar mengingatkan, lingkungan belajar yang kondusif memungkinkan orang-orang di dalamnya untuk mendayagunakan dan mengembangkan potensinya seoptimal mungkin.

Kepala sekolah misalnya harus berupaya keras agar masalah-masalah sosial, seperti penyalahgunaan narkoba, tidak mengimbas ke dalam lingkungan sekolahnya. Dalam lingkungan seperti itu, para guru dan peserta didik termotivasi untuk saling belajar, saling memotivasi, dan saling memberdayakan. Suasana seperti memberi ruang untuk saling belajar melalui keteladanan, belajar bertanggung jawab, serta belajar mengembangkan kompetensi sepenuhnya.

#### **Kompetensi 3:**

Menjamin bahwa manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif. Kepala sekolah harus dapat memastikan bahwa apapun prinsip-prinsip dan teknik manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah yang diterapkan semata-mata digunakan bagi kepentingan peserta didik. Ia harus dapat menjamin bahwa lingkungan fisik sekolahnya aman dan sehat bagi peserta didik, guru, dan staf pendukung lainnya

#### **Kompetensi 4:**

Bekerja sama dengan orang tua murid dan anggota masyarakat, menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat. Kepala sekolah harus menyadari bahwa tujuan sekolah tidak mungkin dicapai tanpa melibatkan semua pihak yang berkepentingan, utamanya para orang tua murid. Manajemen sekolah adalah upaya bersama agar hal-hal yang tadinya terasa besar dan berat menjadi lebih terkendali. Berat sama dipikul, ringan sama dijinjing. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus tidak boleh putus harapan untuk menghimbau dan merangkul semua pihak yang berkepentingan demi kemajuan sekolahnya.

#### **Kompetensi 5:**

Memberi contoh (teladan) tindakan berintegritas. Kepala sekolah pastilah berada dalam posisi yang serba

kikuk jika tidak menunjukkan kualitas perilaku yang dapat diteladani. Dapat dipercaya, konsisten, komit, bertanggung jawab, dan secara emosional terkendali adalah kualitas yang seharusnya dimiliki para pimpinan. Karakter moral seperti itulah sebenarnya yang memiliki dampak jangka panjang. Kepala sekolah yang hanya mengandalkan kewenangan jabatannya untuk mempengaruhi lingkungan, hanya akan menimba hasil jangka pendek

#### **Kompetensi 6:**

Memahami, menanggapi, dan mempengaruhi lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih besar. Kepala sekolah perlu menyadari bahwa kehidupan di sekolahnya adalah bagian dari lingkungan kehidupan yang lebih luas. Kehidupan lain di luar sekolahnya ikut berpengaruh dalam upayanya mengelola sekolah dengan baik. Berpikir sistem membantunya untuk memahami posisi sekolahnya dalam gambaran yang lebih besar. Sekolahnya sendiri adalah bagian dari subsistem sosial yang terkait dengan sistem politik, ekonomi, dan lain-lainnya.

Karena kepala sekolah tersebut seorang guru, tentu dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu :

1. Kompetensi pedagogik yaitu merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/ silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.
2. Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana; (e) berwibawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan.
3. Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk : (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.
4. Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metoda keilmuan/teknologi/seni yang

menaungi/ koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

## 2. Kompetensi Pengawas Sekolah

Sedangkan untuk kompetensi yang harus dimiliki pengawas sekolah dalam kaitannya dengan supervisi pendidikan adalah:

### a. Kepribadian

1. Menyadari akan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pengawas satuan pendidikan yang professional
2. Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas profesinya
3. Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang profesinya.
4. Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada stakeholder sekolah.

### b. Supervisi Manajerial

1. Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.
2. Menyusun program kepengawasan berdasarkan visi-misi-tujuan dan program sekolah-sekolah binaannya.
3. Menyusun metode kerja dan berbagai instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan.
4. Membina kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).
5. Membina kepala sekolah dalam melaksanakan administrasi satuan pendidikan meliputi administrasi kesiswaan, kurikulum dan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, keuangan, lingkungan sekolah dan peran serta masyarakat.
6. Membantu kepala sekolah dalam menyusun indikator keberhasilan mutu pendidikan di sekolah.
7. Membina staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya.
8. Memotivasi pengembangan karir kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
9. Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan pada sekolah-sekolah binaannya dan menindak



lanjutnya untuk perbaikan mutu pendidikan dan program pengawasan berikutnya.

10. Mendorong guru dan kepala sekolah untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya.
11. Menjelaskan berbagai inovasi dan kebijakan pendidikan kepada guru dan kepala sekolah.
12. Memantau pelaksanaan inovasi dan kebijakan pendidikan pada sekolah-sekolah binaannya.

### c. Supervisi Akademik

1. Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan bidang ilmu yang menjadi isi tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran SD atau mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
2. Memahami konsep, prinsip, teori atau teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran.
3. Membimbing guru dalam menentukan tujuan pendidikan yang sesuai, berdasarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran SD atau mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
4. Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran SD atau mata pelajaran sekolah menengah yang

termasuk rumpunnya berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.

5. Menggunakan berbagai pendekatan atau metode atau teknik dalam memecahkan masalah pendidikan dan pembelajaran tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran SD atau mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
6. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi atau metode atau teknik pembelajaran yang dapat mengembangkan berbagai potensi peserta didik melalui bidang pengembangan atau mata pelajaran SD atau mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
7. Membimbing guru dalam menyusun rencana pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran SD atau mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
8. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan media pendidikan yang sesuai untuk menyajikan isi tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran SD atau mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
9. Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran SD atau mata

pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.

10. Membimbing guru dalam melaksanakan strategi atau metode atau teknik pembelajaran yang telah direncanakan untuk tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran SD atau mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
11. Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran (di kelas, laboratorium, dan atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi peserta didik pada tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran SD atau mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.
12. Membimbing guru dalam merefleksi hasil-hasil yang dicapai, kekuatan, kelemahan, dan hambatan yang dialami dalam pembelajaran yang telah dilaksanakan.
13. Membantu guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan, dan memanfaatkan fasilitas pembelajaran yang berkaitan dengan mata pelajaran SD atau mata pelajaran sekolah menengah yang termasuk dalam rumpunnya.

#### d. Evaluasi Pendidikan

1. Membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai untuk tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran yang termasuk dalam rumpunnya.

2. Membimbing guru dalam menentukan kriteria dan indikator keberhasilan pembelajaran tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran yang termasuk dalam rumpunnya.
3. Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan pada satuan pendidikan yang menjadi binaannya
4. Menilai kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran pada tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran yang termasuk dalam rumpunnya.
5. Menilai kemampuan kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan.
6. Menilai kinerja staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya.
7. Menilai kinerja sekolah dan menindaklanjuti hasilnya untuk keperluan akreditasi sekolah.
8. Mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja staf sekolah.
9. Memantau pelaksanaan kurikulum, pembelajaran, bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pendidikan pada sekolah binaannya
10. Membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk kepentingan pendidikan dan pembelajaran tiap bidang pengembangan atau mata yang termasuk dalam rumpunnya

11. Memberikan saran kepada kepala sekolah, guru, dan seluruh staf sekolah dalam meningkatkan kinerjanya berdasarkan hasil penilaian.

**e. Penelitian dan Pengembangan**

1. Menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pendidikan.
2. Menentukan masalah kepengawasan yang penting untuk diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan, pemecahan masalah pendidikan, dan pengembangan profesi.
3. Menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun proposal penelitian kuantitatif.
4. Melaksanakan penelitian pendidikan baik untuk keperluan pemecahan masalah pendidikan, perumusan kebijakan pendidikan maupun untuk pengembangan profesi.
5. Mengolah dan menganalisis data penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif.
6. Memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya.
7. Menyusun karya tulis ilmiah (KTI) dalam bidang pendidikan/kepengawasan.
8. Mendiseminasikan hasil-hasil penelitian pada forum kegiatan ilmiah baik lisan maupun tulisan.

9. Membina guru dalam menyusun karya tulis ilmiah dalam bidang pendidikan dan pembelajaran.
10. Membuat artikel ilmiah untuk dimuat pada jurnal.
11. Menulis buku/modul untuk bahan pengawasan.
12. Menyusun pedoman/panduan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan.

**f. Sosial**

1. Menyadari akan pentingnya bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri dan profesinya.
2. Menangani berbagai kasus yang terjadi di sekolah atau di masyarakat
3. Aktif dalam kegiatan organisasi profesi seperti APSI, PGRI, ISPI dan organisasi kemasyarakatan lainnya.

Kompetensi kepala sekolah dan pengawas sekolah dalam supervisi pendidikan merupakan gambaran tentang apa yang seyogyanya dimiliki oleh seorang kepala sekolah dan pengawas sekolah, dan apa saja yang dapat dilakukan seseorang kepala sekolah dan pengawas dalam melaksanakan pekerjaannya, baik berupa kegiatan, berperilaku maupun hasil yang dapat ditunjukkan.

## BAB 9

# PROBLEMATIKA GURU DI SEKOLAH DALAM PERSPEKTIF SUPERVISI PENDIDIKAN

### A. Pendahuluan

Guru merupakan komponen paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapat perhatian sentral, pertama, dan utama. Figur yang satu ini akan senantiasa menjadi sorotan strategis ketika berbicara masalah pendidikan, karena guru selalu terkait dengan komponen manapun dalam sistem pendidikan.

Guru memegang peran utama dalam pembangunan pendidikan, khususnya yang di selenggarakan secara formal di sekolah. Guru juga sangat menentukan keberhasilan peserta didik, terutama dalam kaitannya dengan proses belajar mengajar. Guru merupakan pemegang peranan utama dalam proses belajar mengajar. Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan peserta didik atau dasar hubungan timbal balik

yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam Islam, guru (pendidik) juga merupakan figur yang sangat penting, begitu pentingnya seorang pendidik sehingga menempatkan kedudukan pendidik setingkat di bawah kedudukan nabi dan rasul. Maka dalam pendidikan Islam, pendidik adalah komponen yang sangat penting dalam sistem kependidikan, karena ia yang mengantarkan peserta didik pada tujuan yang telah ditentukan, bersama komponen yang lain terkait dan lebih bersifat komprehensif. Peranan pendidik dalam menunjang keberhasilan pendidikan sangat penting. Karena itu, upaya apapun untuk meningkatkan mutu pendidikan harus bersentuhan dengan sumber daya guru (pendidik).

Keberadaan pendidik dalam dunia pendidikan sangat krusial, sebab kewajibannya tidak hanya mentransformasikan pengetahuan (*knowledge*) tetapi juga dituntut menginternalisasikan nilai-nilai (*value/qimah*) pada peserta didik. Bentuk nilai yang diinternalisasikan paling tidak meliputi: nilai etis, nilai pragmatis, nilai *effect sensorik* dan nilai *religius*. Pendidik dalam Islam adalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi peserta didik, baik potensi afektif, potensi kognitif maupun potensi psikomotorik. Pendidik sebagai faktor yang menentukan mutu pendidikan. Karena pendidik berhadapan langsung dengan para peserta didik dalam

proses pembelajaran di kelas. Di tangan pendidik mutu kepribadian mereka dibentuk.

Guru adalah kurikulum berjalan. Sebaik apa kurikulum dan sistem pendidikan yang ada, tanpa didukung kemampuan guru, semuanya akan sia-sia. Guru kompeten dan efektif, tanggung jawab utamanya mengawal perkembangan peserta didik sampai suatu titik maksimal. Tujuan akhir seluruh proses pendampingan guru adalah tumbuhnya pribadi dewasa yang utuh. Tanpa guru kurikulum itu hanyalah benda mati yang tiada berarti.

Dalam pendidikan, pendidik mempunyai tugas ganda, yaitu sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Sebagai abdi negara, pendidik dituntut melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kebijakan pemerintah dalam usaha mencerdaskan kehidupan bangsa. Dan sebagai abdi masyarakat, pendidik dituntut berperan aktif mendidik masyarakat dari belenggu keterbelakangan menuju masa depan yang gemilang. Dan untuk dapat melaksanakan hal itu semua seorang pendidik harus memenuhi persyaratan dan kompetensi juga profesional. Kompetensi dasar (*basic competency*) bagi pendidik ditentukan oleh tingkat kepekaannya dari bobot potensi dasar dan kecenderungan yang dimilikinya.

Kualitas para pendidik dapat diketahui dari tingkat profesionalisme mereka dalam merealisasikan segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas mengajar para peserta didik. Mereka rata-rata kesulitan mengadakan inovasi-inovasi pembelajaran di sekolah-sekolah yang mereka. Para guru tersebut juga banyak

mengalami kendala-kendala baik dalam pelaksanaan supervisi karena pelaksanaan hanya menyentuh aspek administrasi bukan pembinaan profesionalisme.

### B. Problema Guru dalam Ketrampilan Mengajar

Bertolak dari kompetensi guru yang harus dimiliki oleh guru dan adanya keinginan kuat untuk menjadi seorang guru yang baik, persoalan guru di sekolah terus menarik untuk dibicarakan, didiskusikan, dan menuntut untuk dipecahkan. Dalam hal ini adalah masalah yang berkaitan dengan ketrampilan mengajar guru, masalah tersebut secara langsung akan berpengaruh terhadap proses belajar mengajar di kelas.

Guru hidup dalam situasi yang selalu berubah. Pribadi manusia adalah keunikan yang sukar diduga. Sering terjadi faktor manusia yaitu ketidak mampuan manusia yang sebenarnya ia sadar bahwa sesuatu yang baik itu dapat ia kerjakan, tetapi justru yang ia inginkan itu tidak ia kerjakan tetapi kelemahan yang tidak ia inginkan itulah yang sering ia kerjakan. Semua guru mau memperbaiki profesi mengajarnya, tetapi seolah-olah ia mengalami banyak problem pribadi (*personal problem*) maupun problema jabatan (*profesional problem*). Memang tiap guru mempunyai perbedaan pribadi.

Walaupun semua unsur-unsur pokok dalam proses belajar mengajar sudah diungkapkan dan guru-guru sudah memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam usaha memperbaiki pengajaran, namun masih ada masalah-masalah yang perlu dipelajari lebih dalam

usaha meningkatkan mutu pelajaran. Masalah tersebut seperti masalah dalam merumuskan tujuan, masalah dalam memilih metode mengajar, masalah dalam menggunakan sumber belajar, masalah dalam membuat dan menggunakan alat peraga, masalah dalam merencanakan program pengajaran dan masalah dalam merencanakan dan melaksanakan evaluasi.

#### 1. Masalah dalam merumuskan tujuan

Tujuan pembelajaran bukan sekedar rumusan dengan kata-kata yang indah, tetapi harus dapat menjawab masalah pokok terkait dengan konsep yang ideal yang menjadi tujuan dan pandangan hidup masyarakat. Dalam proses belajar mengajar, kadang-kadang guru tidak memiliki tujuan yang jelas.

Guru mengajar hanya berdasarkan apa yang tertuang di dalam buku paket. Tujuan hanya mencakup salah satu domain saja, yakni aspek kognitif saja. Begitu juga masih banyak guru yang belum bisa merumuskan tujuan pembelajaran, sehingga rumusan tujuan terkesan bukan tujuan siswa tetapi tujuan guru. Jika dihadapkan pada guru-guru yang demikian, maka jelas mereka memerlukan bantuan dengan supervisi.

#### 2. Masalah dalam memilih metode mengajar

Metode adalah alat komunikasi antara guru dan murid pada waktu belajar. Komunikasi itu terjadi melalui penerapan panca indra. Banyak metode yang dapat dipilih oleh guru untuk digunakan sebagai alat

komunikasi belajar mengajar, diantaranya adalah ceramah, tanya jawab, diskusi, pemberian tugas, demonstrasi, kerja kelompok, pemecahan masalah, karya wisata, simulasi, bermain peran, studi kasus dan inkuiri. Untuk menerapkan dan memilih metode-metode tersebut, guru berpegang pada keyakinan bahwa dengan metode yang dipilih, tujuan belajar dapat tercapai secara maksimal.

Oleh karena itu, guru dapat mengkombinasikan beberapa metode untuk diterapkan dalam satu paket pembelajaran. Namun kenyataan yang terjadi masih banyak guru yang mendominasi kegiatan belajar dengan metode ceramah. Padahal sebagai rambu-rambu, metode ceramah hanya bisa efektif untuk digunakan sebagai metode mengajar tidak lebih dari 15 menit. Oleh karena itu, perlu untuk mengkombinasikannya dengan metode-metode yang lain.

### 3. Masalah dalam menggunakan sumber belajar

Siswa belajar dengan menggunakan sumber. Model belajar yang tradisional hanya mengandalkan pada sumber yang berasal dari guru. Sumber belajar tidaklah hanya guru. Ada banyak sumber yang dapat dimanfaatkan untuk pengalaman belajar. Sumber-sumber itu ada yang sengaja direncanakan, misalnya buku, jurnal, peta, perpustakaan dan sebagainya. Ada juga sumber yang tidak sengaja direncanakan tetapi dapat dimanfaatkan untuk kegiatan pembelajaran (lingkungan, baik fisik maupun sosial), misalnya

perkebunan, sawah, sungai, masyarakat, petani, pedagang dan sebagainya.

### 4. Masalah dalam membuat dan menggunakan alat peraga

Alat peraga digunakan sebagai pembantu untuk memudahkan proses terjadinya pengalaman belajar secara maksimal. Menurut bentuknya, alat peraga dapat berupa media dua dimensi dan media tiga dimensi. Menurut fungsinya, alat peraga bisa dikelompokkan menjadi tiga, yaitu auditif, visual, dan audio visual. Guru dapat memilih dan menggunakan alat peraga tersebut dengan cara membeli maupun dengan cara membuat sendiri alat peraga yang sederhana.

### 5. Masalah dalam merencanakan program pengajaran

Setiap guru harus membuat program pengajaran. Program pengajaran dapat disusun dan direncanakan berdasarkan waktu pelajaran. Program pengajaran hendaknya dikembangkan berdasarkan kurikulum dan ditulis dengan sistem dan format yang disepakati bersama oleh seluruh guru, sehingga memudahkan kepala sekolah untuk melakukan pengecekan dan penilaian.

Masalah dalam merencanakan dan melaksanakan evaluasi untuk mengetahui keberhasilan belajar siswa, guru harus melaksanakan evaluasi proses belajar mengajar secara kontinyu. Untuk itu guru harus menyusun program dan alat evaluasi yang tepat.

### C. Problema Guru dalam Motivasi Kerja

Peningkatan mutu pembelajaran dan profesionalisme guru dalam kinerjanya sangat berkaitan erat dengan keefektifan layanan supervisi. Maka dari itu, diharapkan supervisor mampu mendorong guru untuk meningkatkan kualitasnya dengan peningkatan motivasi kerja guru, karena bagaimanapun motivasi kerja guru sangat berperan dalam meningkatkan kualitas dan profesionalitas guru dalam mengajar. Keefektifan supervisi di sekolah tertentu tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah, karena selain sebagai pemimpin di sekolah tersebut, kepala sekolah juga merupakan supervisor bagi guru-guru di sekolah tersebut.

Berbagai teknik supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, nampaknya dapat membawa dampak negatif bagi guru-guru. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Olivia, sebagaimana yang dikutip Mufidah, "observasi kelas dan wawancara supervisi pada hakekatnya dapat menyebabkan berbagai bentuk kecemasan atau ketakutan terhadap guru. Bahkan dapat membawa dampak pengalaman traumatik terhadap beberapa guru".

Maka dari itu, kepala sekolah harus mampu mengadakan supervisi dengan mengembarkan teknik yang tidak menimbulkan kecemasan-kecemasan tersebut. Sehingga, disinilah hubungan interpersonal antara kepala sekolah dengan guru

memberi jalan keluar. Dengan adanya wawancara interpersonal, maka guru akan mampu melakukan perbaikan pengajaran, baik yang dapat diamati, maupun perencanaan untuk masa mendatang.

Sementara itu, sikap guru terhadap supervisi, sebagaimana kajian yang dilakukan oleh Neagley dan Evans, yang dikutip oleh Mufidah, menyatakan berbagai pernyataan, antara lain:

1. Prinsip-prinsip yang sesuai dengan perubahan sosial dan dinamika kelompok.
2. Para guru menghendaki supervisi dari kepala sekolah, sebagaimana yang seharusnya dikerjakan oleh tenaga personil yang berjabatan supervisor.
3. Kepala sekolah tidak melakukan supervisi dengan baik.
4. Semua guru membutuhkan supervisi dan mengharapkan untuk disupervisi.
5. Para guru lebih menghargai dan menilai secara positif perilaku supervisor yang hangat, saling mempercayai, bersahabat dan menghargai guru.
6. Supervisi dianggap bermanfaat bila direncanakan dengan baik, supervisor menunjukkan sifat membantu dan menyediakan model-model pengajaran yang dipandang efektif.
7. Supervisor memberikan peran serta yang cukup tinggi kepada guru untuk pengambilan keputusan dalam wawancara supervisi.
8. Supervisor mengutamakan pengembangan ketrampilan hubungan insani, seperti halnya dengan ketrampilan teknis.



9. Supervisor seharusnya menciptakan iklim organisasional yang terbuka yang memungkinkan pemantapan hubungan yang saling menunjang.

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa guru merespon dan mempunyai sikap yang terbuka terhadap supervisi. Bahkan, guru tersebut membutuhkan supervisi untuk meningkatkan kinerjanya.

Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah atau madrasah mempunyai peran untuk meningkatkan kinerja guru, terlebih lagi guru pendidikan agama Islam atau rumpun-rumpunnya. Guru PAI atau lebih umumnya lagi guru pastilah mempunyai banyak masalah, karena guru mata pelajaran tersebut terlalu sibuk atau bahkan ada yang sudah tua. Maka dari itu, kinerja guru perlu ditingkatkan dengan diadakannya supervisi yang dilakukan langsung oleh kepala sekolah.

Dalam melakukan supervisi kepada guru, kepala sekolah atau madrasah biasanya memakai teknik wawancara atau dialog dengan guru tersebut. Dimana guru akan menjadi lebih terbuka mengemukakan masalah-masalah yang dihadapinya, lalu kemudian kepala sekolah atau madrasah menanyakan tentang idenya untuk mengatasi masalah yang dihadapinya tersebut. Di samping itu, kepala sekolah juga bisa mengemukakan solusi untuk guru tersebut jika hal itu diperlukan dan guru tidak dapat menemukan sendiri solusi terhadap masalahnya tersebut.

Sementara itu, supervisi dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja guru sehingga kinerja guru

dalam mengajar juga meningkat. Kinerja yang dapat ditingkatkan adalah kinerja dalam mendesain pembelajaran dan juga kinerja dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah atau madrasah, sebagai supervisor harus mampu memahami permasalahan yang dihadapi oleh guru, baik dalam mendesain pembelajaran ataupun ketika proses pembelajaran. Kepala sekolah atau madrasah hendaknya mampu memberikan solusi atau membicarakan solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh guru tersebut secara bersama-sama antara supervisor dengan guru tersebut.

Dalam mengadakan supervisi, biasanya kepala sekolah juga menerapkan teknik kelompok, yaitu dengan rapat dan juga workshop atau seminar. Namun biasanya teknik ini tidak hanya diperuntukkan untuk guru satu bidang studi saja, melainkan seluruh guru yang ada di sekolah tersebut. Guru mestinya menyadari bahwa dengan adanya supervisi, maka kualitas dan kuantitas kinerjanya dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, guru mestinya sangat terbuka dalam menerima supervisi. Namun yang terjadi adalah sebaliknya, yaitu guru menutup diri dari pelaksanaan supervisi atau bahkan guru takut dengan adanya supervisi tersebut.

Guru atau pendidik yang ideal dan profesional adalah guru atau pendidik yang siap disupervisi kapanpun, dimanapun dan oleh siapapun. Guru siap menerima kritik yang datang kepadanya, baik dari seorang siswa maupun dari teman sejawat dan pengarahan dari seorang supervisor untuk membenahi atau melengkapi kekurangan yang ada dalam dirinya.

Karena setiap manusia pastilah mempunyai kekurangan, dan semakin profesional seorang manusia tentulah ia semakin menyadari dan berusaha menutupi kekurangannya tersebut.

Guru atau pendidik yang ideal harus mempunyai berbagai pengetahuan sebagaimana yang penulis kemukakan pada bab-bab sebelumnya dan juga menjadi sosok idola di depan anak didiknya. Di samping itu, guru atau pendidik zaman sekarang juga harus memiliki sertifikasi atau penghargaan keprofesionalisasiannya dan juga siap untuk disupervisi ketika sedang melakukan pembelajaran, dimanapun, kapanpun dan oleh siapapun.

#### D. Problema Guru dalam Kepuasan Kerja

Supervisi terhadap guru salah satu tujuannya adalah untuk membina dan membantu guru dalam mengatasi berbagai masalah yang dialaminya sehingga dapat meningkatkan kualitas guru dalam bekerja. Selain itu, juga bertujuan untuk memberikan kepuasan terhadap guru karena masalah-masalah yang dihadapinya dapat terpecahkan. Oleh karena itu, tugas seorang supervisor dan juga supervisee (guru) untuk saling bekerja sama sehingga kepuasan kerja itu dapat terwujud.

##### 1. Membantu Guru-Guru Yang Belum Berpengalaman

Kebanyakan guru belum berpengalaman. Hal ini merupakan tantangan bagi supervisor. Ciri-ciri guru yang belum berpengalaman, adalah pemalu,

canggung dalam pergaulan dengan teman sejawat, dan tidak merasa aman dalam melaksanakan tugas. Mereka berharap mendapatkan pelayanan dan pendekatan dari orang yang lebih berpengalaman.

Bantuan yang dapat diberikan kepada guru tersebut antara lain: 1) membantu memecahkan problema yang dihadapi; dalam mengajar dan merencanakan tugas-tugas mengajar, 2) membantu mereka untuk mengenal murid-murid dan dapat mengidentifikasi diri dengan murid. Identifikasi ini sering keliru. Seri guru baru menyangka mengidentifikasi diri dengan murid, berarti bergaul seperti teman murid dan berlaku sebagai murid. Identifikasi seperti itu mengakibatkan pribadi guru lebur dan hilanglah wibawanya, 3) mengantarkan guru baru ke dalam suasana pergaulan antar guru.

Teknik yang paling tepat untuk membantu guru adalah program orientasi percakapan pribadi atau mengikut sertakan dalam panitia kerja atau kelompok diskusi. Bimbingan dan pengarahan yang tepat akan sangat membantu pertumbuhan guru baru. Namun perlu diperhatikan bagi seorang supervisor, bahwa perhatian atau perlakuan terhadap seorang guru juga harus mempertimbangkan guru-guru yang lain, agar tidak menimbulkan rasa iri. Maka dari itu, kepala sekolah sebagai seorang supervisor juga harus bisa berbuat adil kepada bawahannya dan dalam membina guru yang baru dan belum berpengalaman tidak boleh mengabaikan guru-guru yang sudah ada. Tanpa sikap

dan sifat adil, maka ketimpangan dan kecemburuan akan selalu terjadi.

## 2. Membantu Guru-Guru yang Sedia Membantu Guru yang Tidak Hadir

Salah satu masalah yang sering dihadapi kepala sekolah ialah masalah guru yang tidak hadir pada jam pelajaran yang ditentukan. Pada saat sekarang ini biasanya sebab-sebab ketidakhadiran itu bermacam-macam, misalnya karena sakit, halangan-halangan di rumah tangga, tugas-tugas tambahan di luar sekolah, cuti hamil dan sebagainya. Dalam hal ini harus ada kesediaan dan kerelaan dari rekan guru lain untuk mengisi kekosongan itu. Sistem yang sering dipakai adalah sistem piket. Tetapi yang terpenting dalam hal ini ialah penciptaan sekolah yang menyenangkan di mana semua guru merasa saling membantu, tidak ada masalah mengenai waktu-waktu yang kosong.

Di samping itu, kepala sekolah juga harus memberikan motivasi kepada guru yang sering tidak hadir dan juga guru pengganti agar selalu saling membantu dan saling mengisi. Menurut Mulyasa "motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja". Maka tanpa motivasi dari kepala sekolah, dorongan untuk giat bekerja tidak ada dan kinerja guru akan semakin tidak efektif, sehingga mutu pendidikan sulit untuk ditingkatkan.

## 3. Membantu Guru-Guru Yang Bekerja Kurang Efektif

Sebagaimana manusia, tentu setiap guru mempunyai kelemahan-kelemahan tersendiri. Guru yang mempunyai kelemahan, biasanya menutup dirinya bila ia bersifat introvert. Tetapi ada juga menutupi kelemahan dirinya dengan mengadakan manipulasi tingkah laku, misalnya menarik perhatian orang lain dan bertindak yang menyimpang. Itu terletak pada latihan kebiasaan dan disiplin yang kurang.

Ada juga karena ia sendiri kurang pandai waktu belajar di pendidikan guru, kurang cakap mengajar, acuh tak acuh dalam membuat persiapan dan perencanaan tugas-tugas. Mungkin juga oleh karena sukar untuk menyesuaikan diri di rumah atau di masyarakat. Ada pula sebab-sebab bersumber pada emosi, misalnya ketakutan akan kegagalan, merasa tidak aman, tertekan dalam pekerjaan atau terlalu banyak diberi tugas tambahan, terlalu mementingkan diri sendiri.

Semua reaksi jiwa di atas sebenarnya bersumber dari kebutuhan yang tak terpenuhi. Oleh karena itu, harapan untuk memenuhi kebutuhan itu adalah suatu permulaan yang berhasil dari perjalanan seorang supervisor. Teknik yang dipakai adalah percakapan pribadi, karena hal tersebut akan membantu guru mengenal dirinya sendiri. Ketrampilan supervisor untuk menganalisa kasus-kasus kelemahan guru berdasarkan data obyektif. Berdasarkan data obyektif itu, guru dapat melihat dirinya dalam konteks relasi

dengan orang lain. Hendaknya jangan memakai praktik-praktik yang bersifat tradisional, seperti rekomendasi agar guru itu dipindahkan, rekomendasi agar guru tersebut mencari pekerjaan lain, dan lain sebagainya.

Metode yang terbaik untuk membantu guru-guru demikian adalah meletakkan hubungan kemanusiaan yang baik, di mana ada saling percaya, saling mengakui, saling menghargai dan saling dapat bekerja sama. Dalam percakapan pribadi, supervisor dapat menimbulkan kepercayaan pada diri sendiri. Orang harus dilatih melihat *self concept*, konsep tentang dirinya sendiri, ide tentang dirinya. Tugas supervisor adalah memberi kebebasan agar guru dapat menemukan dirinya sendiri. Di samping percakapan pribadi, diskusi bersama, maka *intervisitation* juga merupakan salah satu teknik yang dapat dilaksanakan. Bagi mereka yang sukar melihat kekurangan dirinya, biasanya dapat belajar dari orang lain.

Untuk menumbuhkan konsep diri, kepala sekolah disarankan bersikap empati, menerima, hangat, dan terbuka, sehingga para tenaga kependidikan dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya. Jika kepala sekolah bersikap keras dan tertutup, maka guru atau tenaga kependidikan yang lain, akan malah lari menjauhinya.

#### 4. Membantu Guru-Guru yang Superior

Guru superior maksudnya guru yang sangat berhasil dalam pelajarannya karena menggunakan

cara-cara mengajar yang sesuai dengan kepribadian nya atau dapat diartikan guru yang menggunakan cara-cara yang bermacam secara baik dan berhasil. Biasanya guru yang berhasil baik ini, dipilih sebagai contoh untuk ditiru. Dengan demikian mereka merasa superior.

Guru yang seperti ini hendaknya memperoleh penghargaan, namun jangan diberikan secara langsung, agar tidak menandakan bahwa guru tersebut mendapat pujian. Cara yang lain untuk memberi hadiah adalah dengan memberi tambahan gaji extra, dan lain sebagainya. Dan untuk menghilangkan rasa iri atas dirinya, maka guru-guru yang lain juga diikutkan dalam penilaian supaya lebih obyektif.

Selain itu, kunjungan terhadap guru-guru yang superior akan memberi arti tersendiri. Karena kunjungan yang dilakukan oleh supervisor akan memberi motivasi tersendiri agar guru yang superior tersebut lebih meningkatkan keprofesionalisasiannya. Di samping itu, bagi supervisor juga dapat belajar dari guru yang superior tersebut.

Guru superior adalah guru yang profesional, maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan non direktif. Perilaku supervisor adalah mendengarkan, memberanikan, menjelaskan, menyajikan dan memecahkan masalah. Sedangkan teknik yang diterapkan adalah dialog dan mendengarkan aktif. Jadi kepala sekolah hanya mendengarkan dan bahkan belajar dari guru tersebut.

### 5. Membantu Guru-Guru Yang Mempunyai Kelemahan Pribadi

Salah satu kelemahan mengajar adalah kelemahan pada pribadi guru. Manifestasi kelemahan tersebut tampak pada:

- a. Gangguan pada suara pada saat berkata-kata misalnya menelan kata-kata, waktu berbicara kurang jelas, suara terlalu lemah, terlalu cepat berbicara dan lain sebagainya.
- b. Gangguan dalam gaya lahiriah dan inti pribadi, misalnya berpakaian terlalu mencolok dan bersolek yang berlebihan atau bahkan terlalu cerewet.
- c. Gangguan watak dan pribadi, misalnya lekas tersinggung, terlalu peka, tidak percaya dan salah pengertian, dan lain sebagainya.

Supervisor dapat menerapkan cara-cara misalnya *visitation* oleh supervisor agar guru dapat melihat kelemahan dirinya, berdiskusi secara terus terang, atau mungkin dengan menggunakan gangguan tape recorder, agar guru biasa menghadapi gangguan. Tugas supervisor dalam hal ini ialah selalu belajar mengenal pribadi dari seluruh guru agar mampu memberi diagnosa yang tepat dan juga pembinaan kepada guru-guru.

### 6. Membantu Guru-Guru yang Kurang Rajin

Guru sering menunjukkan kemalasan, karena tidak ada penghargaan dari kepala sekolah terhadap pekerjaan yang dilakukannya, tidak diikuti sertakan dalam segala kegiatan di sekolah, tidak ada kepercayaan dari pimpinan sekolah, tidak mendapat perlakuan yang layak dalam hal promosi. Di samping itu, biasanya juga dipengaruhi oleh permasalahan rumah tangga dan ekonomi yang dihadapinya.

Ciri-ciri guru yang kurang rajin ini antara lain: tidak tertarik terhadap hal-hal yang baru dalam bidang pengembangan pendidikan, tidak pernah membuat catatan persiapan untuk menyajikan pelajaran, tidak pernah mengoreksi pekerjaan murid, menghindari kerja sama dengan orang lain dan cepat-cepat pulang setelah pelajaran.

Maka supervisor harus memberikan bantuan yang berupa hal-hal yang bersifat membangun, misalnya: memberi tanggung jawab kepada guru-guru, memberi kesempatan kepada guru-guru untuk menghayati motivasi dan stimulasi dengan menggunakan teknik-teknik dinamika kelompok, dan mengikut sertakan guru-guru tersebut dalam panitia kerja.

### 7. Membantu Guru-Guru yang Kurang Bergairah

Guru yang kurang bergairah mempunyai ciri-ciri antara lain: jarang tersenyum, kurang humor, kurang ramah-tamah, sukar bergaul dengan orang lain, dan seterusnya. Maka dari itu, supervisor harus selalu membawa mereka dalam suasana kegiatan yang terus

menerus, memberi penjelasan dan informasi terhadap mereka tentang segala kebijaksanaan dan surat-surat edaran dari sekolah, dan bila terjadi diskusi dan didalamnya debat tidak diambil kesimpulan, maka diskusi dapat terjadi berlarut-larut dan akan menambah ketegangan dan pertentangan saja.

Motivasi juga harus diberikan oleh kepala sekolah kepada guru yang berada dalam keadaan demikian ini. Di samping itu, guru tersebut hendaknya diberi tugas atau beban untuk melakukan suatu pekerjaan yang agak menantang dan apabila berhasil diberi *reward*.

#### 8. Membantu Guru-Guru yang Kurang Demokratis

Ciri guru yang kurang demokratis adalah: menolak tanggung jawab bersama, kurang senang pada orang yang bebas mengeluarkan pendapat, mengajar hanya bersifat memberitahukan dan routine, dan terhadap pimpinan hanya meminta untuk menyetujui pendapatnya saja. Terhadap guru yang seperti ini, kepala sekolah sebagai supervisor sebelum memberi bantuan kepada mereka, terlebih dahulu penulis sarankan untuk melakukan analisa terhadap kepemimpinan yang dilakukan selama ini. Maka berdasarkan hasil analisa tersebut, kepala sekolah memberi motivasi kepada guru tersebut antara lain dengan cara sebagai berikut: 1) mengikut sertakan anggota staf dalam menyusun program kerja sekolah, 2) menghargai pendapat anggota staf baik dalam rapat maupun di luar rapat, 3) mengajak anggota staf

memecahkan problema yang dihadapi oleh sekolah. 4) mengajak guru-guru untuk bersama-sama mengevaluasi program pendidikan yang ada di sekolah tersebut.

#### 9. Membantu Guru-Guru yang Selalu Menentang

Dalam suatu sekolah, terdapat guru yang selalu tidak setuju dan selalu menentang ide yang dikeluarkan atau dikemukakan oleh kepala sekolah, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pertentangan ini disebabkan berbagai macam hal. Kadang ada benarnya jika guru tidak setuju dengan pendapat kepala sekolah, hanya cara penyampaian pendapatnya dengan cara-cara yang tidak wajar.

Oleh karena itu, kepala sekolah harus segera menyadari hal itu dan segera berusaha untuk mengatasinya. Hal yang pertama dilakukan adalah introspeksi diri. Setelah itu, kepala sekolah berusaha mengatasi permasalahan tersebut dengan melakukan beberapa hal ini: 1) menciptakan hubungan kerjasama dengan guru-guru tersebut dalam segala kegiatan sekolah, 2) menciptakan suasana kerja sehingga orang merasa bahwa ia ikut menyumbangkan usaha ke arah perbaikan, 3) mengakui bahwa di luar diri, ada orang lain yang ingin bekerja dan mau membantu.

#### 10. Membantu Guru-Guru yang Terlalu Lama Bekerja Rutin

Kebanyakan guru-guru yang sudah lama bekerja merasa puas dengan pengalaman yang diperolehnya

dan ini dianggap suatu hal yang terbaik yang pernah ia lakukan dan berlangsung selama bertahun-tahun. Walaupun di mata publik yang dilakukan oleh guru tersebut merupakan hal yang sudah tidak masanya lagi. Namun mereka sudah menganggap apa dikerjakannya tersebut merupakan hal yang cukup. Tidak ada usaha ke arah perbaikan, bahkan guru sinis terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi. Kurang terbuka dan sensitif terhadap pembaharuan.

Maka kepala sekolah, sebagai supervisor harus merubah cara menatar guru. Mereka dibuat dan diberi pengertian agar menyadari bahwa mereka mengalami perubahan dan profesinya tersebut selalu berkembang. Maka mereka juga harus mengembangkan diri mereka sesuai dengan tuntutan profesi. Guru yang seperti ini, memang sulit untuk dirubah, namun jika dilakukan dengan perlahan dan ulet maka juga akan berhasil.

#### 11. Membantu Guru-Guru yang Menghadapi Keruwetan dalam Masalah Disiplin

Guru ada kalanya yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan disiplin kelas, sehingga ia mencurahkan sebagian besar waktunya untuk memikirkan cara menerapkan disiplin yang tepat bagi muridnya. Biasanya guru yang demikian, memulai pelajarannya dengan ceramah dan menghendaki agar muridnya disiplin. Sehingga sering berlaku keras dan memarahi murid-muridnya.

Dan muridpun biasanya malah menentang guru tersebut dengan keras.

Permasalahan ini hanya dapat diselesaikan bila dicari dan ditemukan penyebab hal tersebut, misalnya guru kurang memiliki keterampilan berkomunikasi, atau mungkin terdapat masalah pribadi dalam diri guru tersebut. Sehingga guru akan kehilangan rasa saling percaya. Maka guru yang demikian dapat dibantu dengan cara mengembalikan kewibawaan dan rasa saling percayanya. Caranya ialah memberi tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu dengan bimbingan dan pembinaan yang bijaksana.

## BAB 10

# PRODUK SUPERVISI PENDIDIKAN

### A. Pendahuluan

Pendidikan adalah usaha sadar yang dengan sengaja direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagaimana yang telah digariskan melalui Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ialah melalui proses pembelajaran di sekolah. Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus menerus. Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan pra-jabatan (pre-service education) maupun program dalam jabatan (inservice



education). Tidak semua guru yang dididik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan qualified. Potensi sumber daya guru itu perlu terus menerus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara profesional.

Selain itu, pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus menerus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat. Itulah sebabnya ulasan mengenai perlunya supervisi pendidikan itu bertolak dari keyakinan dasar bahwa guru adalah suatu profesi. Suatu profesi selalu bertumbuh dan berkembang. Perkembangan profesi itu ditentukan oleh faktor internal maupun eksternal.

## B. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada saat ini pendidikan untuk semua (*education for all*) akan menjadi dambaan setiap orang. Pendidikan seutuhnya (*holistic education*) akan banyak dibicarakan. Manusia akan sadar bahwa hidup ini membutuhkan belajar, untuk memperoleh pengalaman berarti menemukan kemanusiaannya manusia. Orang yang belajar memerlukan bantuan dalam proses pembelajaran.

Pembelajaran mendambakan orang yang mampu mendapat bantuan (*assisting*), mendapat suport (*supporting*), dan diajak untuk tukar menukar pendapat (*sheering*). Dibidang pendidikan dan pengajaran diperlukan orang (*supervisor*) yang dapat berdialog serta membantu pertumbuhan pribadi dan profesi guru agar

setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesi.

Berbagai usaha perbaikan dan peningkatan kualitas guru melalui baik lembaga pendidikan maupun melalui penataran pendidikan dan latihan. Semua usaha itu mengarah kepada pengadaan tenaga guru yang profesional.

Schein mengemukakan ciri-ciri profesional sebagai berikut: (1) bekerja sepenuhnya dalam jam-jam kerja (*fulltime*), (2) pilihan pekerjaan itu didasarkan pada motivasi yang kuat, (3) memiliki seperangkat pengetahuan, ilmu, dan keterampilan khusus yang diperoleh lewat pendidikan dan pelatihan yang lama, (4) membuat keputusan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan atau menangani klien, (5) pekerjaan berorientasi kepada pelayanan, bukan untuk kepentingan pribadi, (6) pelayanan itu didasarkan kepada kebutuhan objektif klien, (7) memiliki otonom untuk bertindak dalam menyelesaikan persoalan klien, (8) menjadi anggota profesi, sesudah memenuhi persyaratan atau kriteria tertentu, (9) memiliki kekuatan dan status yang tinggi sebagai ekspert dalam spesialisasinya, dan (10) keahlian itu tidak boleh diadvertensikan untuk mencari klien.

Sedangkan Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia (ISPI) menyimpulkan ciri-ciri utama profesi adalah (1) memiliki fungsi dan signifikansi sosial, (2) memiliki keahlian dan keterampilan tingkat tertentu, (3) memperoleh keahlian dan keterampilan melalui metode ilmiah, (4) memiliki batang tubuh disiplin ilmu tertentu, (5) studi dalam waktu lama di perguruan tinggi, (6)

pendidikan ini juga merupakan wahana sosialisasi nilai-nilai profesional dikalangan mahasiswa/siswa yang mengikutinya, (7) berpegang teguh kepada kode etik yang dikontrol oleh organisasi profesi dengan sanksi-sanksi tertentu, (8) bebas memutuskan sendiri dalam memecahkan masalah bertalian dengan pekerjaannya, (9) memberi layanan sebaik-baiknya kepada klien dan otonom dari campur tangan pihak luar, dan (10) mempunyai prestise yang tinggi di masyarakat dan berhak mendapat imbalan yang layak.

Bila diperhatikan ciri-ciri profesi tersebut di atas tampak bahwa profesi pendidik tidak mungkin dapat dikenakan kepada sembarang orang yang dipandang oleh masyarakat umum sebagai pendidik. Jadi, ditinjau dari segi rumusan profesi sudah jelas dapat dibedakan antara pendidik dalam keluarga dan di masyarakat dengan pendidik di lembaga-lembaga pendidikan, yaitu guru.

Sedangkan menurut Piet A. Sahertian, guru yang profesional memiliki ciri-ciri antara lain: (1) memiliki kemampuan sebagai ahli dalam bidang mendidik dan mengajar, (2) memiliki rasa tanggung jawab, yaitu mempunyai komitmen dan kepedulian terhadap tugasnya; dan (3) memiliki rasa kesejawatan dan menghayati tugasnya sebagai suatu karir hidup serta menjunjung tinggi kode etik jabatan guru.

Ada dua metafora untuk menggambarkan pentingnya pengembangan sumber daya guru. Pertama, jabatan guru di umpamakan dengan sumber air. Sumber air itu harus terus menerus bertambah agar sungai itu

dapat mengalirkan air terus menerus. Bila tidak, maka sumber air itu akan kering. Demikianlah bila seorang guru tidak pernah membaca informasi yang baru, tidak pernah menambah ilmu pengetahuan tentang apa yang diajarkan, maka ia tidak mungkin memberi ilmu dan pengetahuan dengan cara yang lebih menyegarkan kepada peserta didik. Kedua, jabatan guru diumpamakan dengan sebatang pohon buah-buahan. Pohon itu tidak akan berbuah lebat, bila akar induk pohon itu tidak menyerap zat-zat makanan yang berguna bagi pertumbuhan pohon itu.

Pohon itu tidak akan berbuah dan menghasilkan buah yang berlebat dan bermutu tinggi. Begitu juga dengan jabatan guru yang perlu bertumbuh dan berkembang. Setiap guru perlu menyadari bahwa pertumbuhan dan pengembangan profesi adalah suatu *conditio sine qua non*. Itulah sebabnya setiap guru harus belajar terus menerus, membaca informasi yang paling baru, mengembangkan ide-ide yang kreatif.

Gairah dan semangat kerja yang tinggi memungkinkan guru dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang menyenangkan peserta didik. Artinya guru seperti tanah yang gembur dan subur, sedangkan peserta didik seperti benih yang berkualitas dan berkemampuan untuk bertumbuh. Itulah sebabnya diperlukan usaha mengembangkan sumber daya pendidikan, khusus sumber daya manusia, salah satunya ialah tenaga guru.

### C. Perlunya Supervisi Pengembangan Sumber Daya Guru

Perlunya pengembangan sumber daya guru dapat didekati dari dua sudut pandang. Pertumbuhan dari dalam diri guru itu sendiri. Dalam diri guru itu ada sesuatu kekuatan untuk berkembang suatu elan vital (tenaga hidup) atau vitalitas hidup. Dorongan asasi terungkap dalam daya berpikir abstrak, imajinatif dan kreatif, serta komitmen dan kepedulian. Kebanyakan dorongan ini sulit ditampakkan pada orang seorang dalam memilih menjadi guru. Ini disebabkan daya tarik dari jabatan guru tidak menjanjikan suatu harapan yang menarik.

Pertumbuhan karena ditantang oleh faktor-faktor eksternal, yang kadangkala menjadi faktor pendorong, tapi seringkali menjadi kendala bagi guru dalam melakukan tugas didiknya. Sebenarnya perlunya bantuan supervisi terhadap guru berakar mendalam dalam kehidupan masyarakat. Swearingen mengungkapkan latar belakang perlunya supervisi terletak berakar mendalam dalam kebutuhan riil masyarakat. Ia menyebutkan sejumlah latar belakang sebagai berikut:

#### (1) Latar Belakang Kultural

Pendidikan adalah bagian integral dari kebudayaan, sedangkan kebudayaan sendiri diciptakan oleh akal budi manusia. Sekolah sebagai salah satu pusat kebudayaan bertugas untuk menyeleksi pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi pribadi peserta didik.

Sekolah bertugas untuk mengkoordinasi semua usaha sekolah dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang dicita-citakan. Sekolah bertugas mengkaji kreasi dalam menciptakan kebudayaan yang bersumber dari bangsa kita sendiri. Contoh: cerita-cerita lama dari tiap suku bangsa dapat digunakan sekolah untuk menyampaikan pesan-pesan moral dan dapat dipermodern sesuai dengan perkembangan zaman. Di sinilah letak perlunya supervisi bagi yang bertugas untuk mengembangkan potensi kreativitas para peserta didik serta mengkoordinasi semua usaha dalam rangka mengembangkan budaya sekolah.

#### (2) Latar Belakang Filsafat

Suatu sistem pendidikan yang berhasil guna dan berdaya guna bila ia berakar mendalam pada nilai-nilai yang ada dalam pandangan hidup sesuatu bangsa. Di Indonesia sistem Among seperti yang dipelopori oleh Ki Hajar Dewantara melalui Taman Siswa yang mendasarkan pendidikannya pada filsafat dan budaya nasional (pada saat itu Jawa). Ia mendasarkan kepada asas: a) kodrat alam, b) kebebasan, c) kemanusiaan, d) kebudayaan, dan e) kebangsaan.

Dalam konteks ini para guru perlu mendapat pembinaan dari para pembina pendidikan yang disebut dengan supervisor. Supervisor bertugas membantu guru-guru dalam memberikan penjelasan mengenai program-program operasional agar mudah dimengerti oleh guru-guru. Dari sini perlu ada orang yang berfungsi sebagai supervisor. Apakah dia guru ahli (master teacher),

apakah kepala sekolah, apakah pengawas atau petugas lainnya yang mampu membantu guru-guru dalam melaksanakan tugas mengajar dan mendidiknya.

### (3) Latar Belakang Psikologis

Secara psikologis supervisi itu terletak berakar mendalam pada pengalaman manusia. Pengalaman diartikan sebagai kegiatan atau usaha mengembangkan arti dari peristiwa atau situasi, sehingga orang dapat memiliki cara pemecahan suatu masalah baik sekarang maupun yang akan datang. Pengalaman merupakan usaha untuk tindakan selanjutnya. Pengalaman harus dipelajari dan dialami sendiri. Pengalaman yang luas memungkinkan kita memperoleh pengertian yang mendalam tentang sesuatu masalah, sehingga memperbesar kemampuan untuk mempraktekannya.

Dalam pengalaman dan pengamatan, di lapangan sebenarnya kebanyakan masalah yang timbul dalam proses pembelajaran di kelas bukan pada kurangnya pengetahuan tentang teknik mengajar, tapi karena putus mata rantai, yaitu hubungan-hubungan kemanusiaan yang terputus antara guru dan murid. Dalam bukunya, *Menjadi Guru yang Efektif*, Thomas Gordon mengemukakan bahwa ada mata rantai yang putus dalam proses pembelajaran di kelas, yaitu hubungan-hubungan kemanusiaan.

Oleh sebab itu secara psikologis menciptakan situasi belajar mengajar yang membangkitkan dorongan emosional berupa lambang-lambang dalam bentuk kata persetujuan seperti senyum, memberi hormat, tertawa,

akan memberi semangat baru dalam proses belajar mengajar di kelas. Hal-hal seperti itu bukan saja dibutuhkan oleh peserta didik, tapi juga oleh guru-guru dan staf sekolah lainnya. Usaha untuk mendorong dorongan emosional bagi guru-guru adalah salah satu kebutuhan dasar perlunya supervisi pendidikan.

### (4) Latar Belakang Sosial

Dalam masyarakat demokrasi orang mengakui dan menghargai manusia punya perbedaan yang unik. Demokrasi mengakui ketertinggalan dan menjunjung tinggi kebersamaan. Unsur-unsur demokratis nampak diri dalam tata kehidupan sebagai berikut: a) menghargai manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan yang patut dihargai dan dicintai, b) menghargai martabat sebagai makhluk yang memiliki keunikan pribadi, bahwa setiap manusia berbeda satu dengan yang lain. Keunikan (individualitas) manusia itu yang harus dihargai.

Pendidikan harus membuat orang menghargai ketertinggalan seseorang sebagai individu; (agar dibedakan antara individu dan individualisme), c) tiap individu harus menghargai orang lain. Dengan demikian aspek sosialitas manusia diakui dan dijunjung tinggi.

Mengakui kebersamaan bukan berarti individu harus lebur dalam kebersamaan, d) menghargai cara berfikir orang lain, walaupun bertentangan dengan pendapat diri sendiri, e) pengakuan kebebasan individu berarti mengalami bahwa di luar sendiri ada juga orang lain.

Cara kerja yang bersifat kooperatif secara bertanggung jawab merupakan suatu kerja yang unik. Dalam masyarakat demokratis orang saling menghargai pendapat orang lain, saling menolong, saling memberi kebebasan kepada orang lain, sehingga tumbuh rasa bersama dan juga aman untuk berkarya. Dalam kaitan ini setiap tugas pemimpin sebagai supervisor berfungsi membantu, mendorong, menstimulasi tiap anggota untuk bekerja bersama. Seorang supervisor dalam melakukan tanggung jawabnya, ia harus mengembangkan potensi kreativitas dari orang yang dibina melalui cara mengikutsertakan orang lain untuk berpartisipasi bersama.

#### (5) Latar Belakang Sosiologis

Masyarakat ini selalu berubah. Setiap perubahan punya pengaruh terhadap tindakan dan pola tingkah laku seseorang. Dalam era globalisasi telah terjadi pergeseran tata nilai. Salah satu nilai yang berpengaruh terhadap pendidikan masa kini ialah nilai jual. Dulu orang mengukur nilai suatu pendidikan dari nilai moral, akhlak mulia, berbudi luhur.

Tetapi dalam era globalisasi, yang ditandai dengan persaingan bebas, alat ukur adalah nilai ekonomis, yaitu uang. Orang mengembangkan sekolah unggul. Apa yang terjadi bila pendidikan tidak lagi bertugas memanusiaikan manusia. Sekolah bukan lagi membentuk seorang manusia, tapi membentuk sebuah manusia. Kualitas seseorang diukur dengan nilai uang.

Secara sosiologis perubahan masyarakat punya dampak terhadap tata nilai. Sekarang norma-norma kehidupan menjadi relatif. Menghadapi perubahan seperti ini guru-guru memerlukan supervisor untuk mengadakan tugas menukar ide dan pengalaman tentang mana yang terbaik dalam menghadapi perubahan tata nilai yang serba meragukan. Disinilah letak perlunya supervisi pendidikan.

#### (6) Latar Belakang Pertumbuhan Jabatan

Guru adalah penceramah zaman, guru seharusnya punya visi masa depan. Ketajaman visi mendorong guru-guru untuk mampu mengembangkan misinya. Untuk dapat mewujudkan misi guru harus belajar terus menjadi guru yang profesional. Guru yang profesional memiliki kualifikasi yakni a) ia ahli (*expert*) dalam bidang yang diajarkannya, b) memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, c) memiliki rasa kesejawatan dan kode etik serta memandang tugasnya sebagai suatu karier hidup. Seorang guru harus tampak bugar (*fitnes*) dalam penampilannya. Ia seorang yang gemar membaca suka belajar terus menerus, terbuka untuk menerima ide-ide baru, inovasi dan sadar akan tanggung jawab profesionalnya. Tugas pelayanannya telah menyatu dengan dirinya, sehingga belajar mengajar dan mendidik itu telah menjadi karir hidup (*life carrier*).

#### D. Hal Yang Harus Ditingkatkan dan Dikembangkan

Sejarah supervisi di negara maju seperti Amerika mula-mula supervisi diarahkan untuk memperbaiki pengajaran. Perbaikan pengajaran harus dimulai dengan pembinaan dan pengembangan kurikulum yang menjadi sumber materi sajian pelajaran. Kemudian supervisi diarahkan untuk mengembangkan sumber daya manusia, dalam hal ini potensi manusia, yaitu guru-guru. Jadi yang perlu ditingkatkan adalah potensi sumber daya guru, baik yang bersifat personal maupun yang bersifat profesional.

Beberapa usaha dalam membantu pertumbuhan dan pengembangan profesi antara lain: a) selalu belajar dan mengembangkan dorongan ingin tahu, b) selalu ada kesediaan untuk memperoleh pengetahuan dan informasi yang baru, c) selalu peka dan peduli terhadap tuntutan kemanusiaan dan kepekaan sosial, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan masyarakat sekitarnya, d) menumbuhkan minat dan gairah terhadap tugas mengajar, karena tugas mengajar sudah menyatu dengan hidupnya.

Supervisi dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independen, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai

pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan yakni guru.

Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan yakni guru tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif. Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan.
2. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
3. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.
4. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.

5. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.
6. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
7. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
8. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan penyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian.

Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis, program supervisi nonklinis, dan program supervisi kegiatan ekstra kurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga

kependidikan, dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkhis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), (5) merupakan bantuan profesional.

Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Sesuai dengan rumusan di atas maka kegiatan yang dapat disimpulkan dalam supervisi pembelajaran sebagai berikut: (1) membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru menjalankan tugasnya terutamadalampembelajaran; (2) mengembangkan kegiatan belajar mengajar; (3) upaya pembinaan dalam pembelajaran.

#### D. Kesimpulan

1. Pendidikan adalah usaha sadar yang dengan sengaja direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagaimana yang telah digariskan melalui Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003.
2. Kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada sekolah pada umumnya dan

guru pada khususnya agar kualitas pembelajarannya meningkat.

3. Dibidang pendidikan dan pengajaran diperlukan penyelia (supervisor) yang dapat berdialog serta membantu pertumbuhan pribadi dan profesi guru agar setiap orang mengalami peningkatan pribadi dan profesi.
4. Latar belakang perlunya supervisi terletak berakar mendalam dalam kebutuhan riil masyarakat antara lain: latar belakang kultural, filsafat, psikologis, sosial, sosiologis, dan pertumbuhan jabatan.
5. Supervisi diarahkan untuk mengembangkan sumber daya manusia, dalam hal ini potensi manusia, yaitu guru-guru. Jadi yang perlu ditingkatkan adalah potensi sumber daya guru, baik yang bersifat personal maupun yang bersifat profesional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfonso, R.J., Firth, G.R., dan Neville, R.F.(1981). *Instructional Supervision, A Behavior System*, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Aqib, Zainal. (2009). *Penelitian Tindakan Sekolah*. Bandung: Yrama
- Arikunto, Suharsimi. (1988). *Organisasi dan administrasi pendidikan teknologi dan kejuruan*. Jakarta: P2LPTK, Ditjen Dikti,Depdikbud.
- Atmosudirdjo, Prajudi S. (1985). *Dasar-dasar ilmu administrasi*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Danim, Sudarwan. (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Effendi. Uchjana, Onong. (1984). *Sistem Informasi dalam Manajemen*, Bandung: Alumni.
- Enchols, John, M, Shadily, Hassan. (1983). *Kamus Bahasa Inggris*. Jakarta: Bumi Aksara
- Gibson, J. M., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1996). *Organisasi dan manajemen. Perilaku, struktur, proses*. Edisi kedelapan (Diterjemahkan oleh Djoerban Wahid). Jakarta: Erlangga. (New York, 1985).
- Glickman, C.D 1995. *Supervision of Instruction*. Boston: Allyn And Bacon Inc.



- Gwynn, J.M. 1961. *Theory and Practice of Supervision*. New York: Dodd, Mead & Company.
- H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Handayani, Soewarno. (1989). *Pengantar studi ilmu administrasi dan manajemen*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Harahap, Baharuddin. (1983). *Supervisi Pendidikan*, PT. Ciawijaya, Jakarta.
- Hasymi, A. (1986). *Manajemen Informasi*, Bina Aksara, Jakarta.
- Idochi, Anwar. (1986). *Sistem Informasi Manajemen dan Perencanaan Pembangunan Pendidikan*, Bandung: Aksara.
- Jamil, Nizami, O.K. (1997). *Pola Manajemen Supervisi Pada Kantwil Depdikbud Riau*. (Skripsi Sarjana FIP IKIP Padang, 1997).
- Joni, Raka, T, (editor), JL. Bolla. (1982). *Supervisi Klinis, TPPL*, Jakarta: BP3, Depdikbud,
- Kamars, Dachnel. (1989). *Sistem pendidikan dasar, menengah, dan tinggi suatu studi perbandingan antar beberapa negara*. Jakarta: P2LPTK, Ditjen Dikti, Depdikbud.
- Kartono, Kartini. (1983). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, CV. Rajawali Press, Jakarta.

- Kneller, G.F. (1989). *Antropologi pendidikan*. (Diterjemahkan oleh Imran Manan). Jakarta: P2LPTK.
- Koentjaraningrat. (1982). *Kebudayaan, mentalitas dan pembangunan*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1990). *Manajemen. Jilid I dan II*. (Diterjemahkan oleh Gunawan Hutaaruk). Jakarta: Erlangga. (New York, 1984).
- Lateiner, A, R. (1985). *Teknik memimpin pegawai dan pekerja*. (Diterjemahkan oleh Imam Soedjono. Jakarta: CV. Aksara Baru.
- McPherson, R.B., Crowson, R.L., & Pitner, N.J. (1986). *Managing Uncertainty: Administrative Theory and Practice in Education*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Pub. Co.
- Nana Sudjana. (1998) *Dasar-Dasar Proses Belajar-Mengajar Bandung* : Sinar Baru,
- Nawawi, Hadari & Martini Hadari.(1994). *Kebijakan pendidikan Indonesia: Ditinjau dari sudut hukum*. Yogyakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. (1983). *Administrasi Pendidikan*, Gunung Agung, Jakarta.
- Nuraedi. *Metode dan Teknik Supervisi bagi Pengawas Satuan Pendidikan*. Jakarta, 2008

- Nurhadi, Mulyani A. (1983). *Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jilid I, Yogyakarta: Andi Offset.
- Nurtain, H. (1988) *Supervisi Pengajaran, (Teori dan Praktek), P3G, Pengambilan keputusan (Descision Making)*. Cetakan Pertama Juli. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Pidarta, Made. (1988). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Bandung: PT. Bina Aksana.
- Poerwanto, Ngalim (1987). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Mutiara, Jakarta.
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya, 2003.
- Rifai, Mohd. (1987). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jemmars, Bandung.
- Saaty.T.L.(1991). *Pengambilan keputusan bagi para pimpinan:Proses hirarki analitik untuk pengambilan keputusan dalam situasi yang kompleks*. Jakarta: PT. Dharma Aksara Perkasa.
- Sahertian. A Piet. (1994). *Profil Pendidik Profesional*. Yogyakarta: Andi Offset,
- Said Suhil Achmad: (1981), *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: CV. Rajawali
- Said, Chatlinas. (1988). *Pengantar administrasi pendidikan*. Jakarta: P2LPTK, Ditjen Dikti, Depdikbud.

- Samana,A. (1994). *Profesionalisme keguruan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Schatz, K., & Schatz, L. (1986). *Managing by influence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Schein, E. H. (1983). *Psikologi organisasi*. (Diterjemahkan oleh Nurul Iman). Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo. (NJ, 1980)
- Sehertian, A. Piet. (1987). *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya.
- Sergiovanni, T.J. 1982. Editor. *Supervision of Teaching*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *The Principalship, A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T.J. dan R.J. Starrat. 1979. *Supervision: Human Perspective*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Siagian, S.P. (1982). *Filsafat Pendidikan*, Gunung Agung, Jakarta.
- Siagian, S.P. (1982a). *Filsafat administrasi*. Jakarta: PT. Gunung
- Soedijarto. (1993). *Memantapkan sistem pendidikan nasional*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Soedjadi. (1989). *O & M (Organization and methods) penunjang berhasilnya proses manajemen*. Jakarta: CV. Haji Masagung.

- Soepardi. (1988). *Dasar-dasar administrasi pendidikan*. Jakarta: P2LPTK, Ditjen Dikti, Depdikbud.
- Sudjana, Nana, dkk. (2006). *Standar Mutu Pengawas*. Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Sugiyono.(1994).*Metode penelitian administrasi*. Bandung: Rosdakarya
- Supandi. (1987). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Sutisna, Oteng. (1983). *Administrasi pendidikan: Dasar teori Supervisi Pendidikan, ,* Jakarta: Bina Aksara
- Sutisna, Oteng. (1983). *Administrasi Pendidikan, Aksara*, Bandung.
- Syaifullah, Ali. (1981). *Pendidikan, pengajaran dan kebudayaan: Pendidikan sebagai gejala kebudayaan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Syofyan. (1980). *Perkembangan organisasi pengurusan sekolah-sekolah di Indonesia*. Jakarta: Kurnia Esa.
- Tanthowi, Jawahir. ((1983). *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al Quran*. Jakarta: Pustaka Al Husna.
- Usman, Uzer. (1989). *Menjadi guru profesional*. Bandung: PT. Remadja Rosdakarya.



# SUPERVISI PENDIDIKAN

(TEORI DAN PRAKTEK DALAM MENGEMBANGKAN SDM GURU)

Peranan pengawas sekolah/madrasah menurut Wiles & Bondi (2007), *"The roles of the supervisor is to help teacher and other education leaders understand issues and make wise decisions affecting student education."* Bertitik tolak dari pendapat Wiles & Bondi tersebut, maka peranan pengawas sekolah/madrasah adalah membantu guru-guru dan pemimpin-pemimpin pendidikan untuk memahami isu-isu dan membuat keputusan yang bijak yang mempengaruhi pendidikan siswa. Untuk membantu guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta meningkatkan prestasi belajar siswa.

Fungsi arti supervisi pendidikan adalah sebagai layanan atau bantuan kepada guru untuk mengembangkan situasi belajar mengajar. Konsep supervisi sebenarnya diarahkan kepada pembinaan. Artinya kepala sekolah, guru dan para personel lainnya di sekolah diberi fasilitas untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

ISBN 978-602-7559-18-9



9 786027 559189

LEMBAR

HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW

KARYA ILMIAH : BUKU

Judul Buku : SUPERVISI PENDIDIKAN  
( Teori dan Praktek dalam Pengembangan SDM Guru)

Penulis Buku : DR. H. MUWAHID SHULHAN M.Ag.

Identitas Buku : a. ISBN : 978-602-7559-18-9  
b. Tahun Terbit : 1 / 2013  
c. Penerbit : Acima Publishing Surabaya  
d. Jumlah Halaman : viii +186


Kategori Publikasi Karya :  Buku Referensi  
Ilmiah Buku (beri √ pada kategori yang tepat)  Buku Monograf

Hasil Penilaian Peer Review :

Komponen Yang Dinilai	Nilai Maksimal Buku (40)		Nilai Akhir Yang Diperoleh
	Referensi <input checked="" type="checkbox"/>	Monograf <input type="checkbox"/>	
a. Kelengkapan unsur isi Buku (20%)	8		7
b. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)	12		11
c. Kecukupan dan kemutakhiran data / informasi dan metodologi (30%)	12		11
d. Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (20%)	8		7
Total = (100%)	40		36

Tulungagung, 12 Mei 2016

Reviewer I

  
Prof. DR. Mujamil, M.Ag  
1965503011993031.003  
IAIN Tulungagung

LEMBAR

HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW

KARYA ILMIAH : BUKU

Judul Buku : SUPERVISI PENDIDIKAN  
( Teori dan Praktek dalam Pengembangan SDM Guru)

Penulis Buku : DR. H. MUWAHID SHULHAN M.Ag.

Identitas Buku : a. ISBN : 978-602-7559-18-9  
b. Tahun Terbit : 1 / 2013  
c. Penerbit : Acima Publishing Surabaya  
d. Jumlah Halaman : viii +186

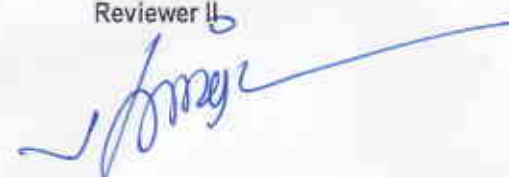
Kategori Publikasi Karya :  Buku Referensi  
Ilmiah Buku (beri √ pada kategori yang tepat)  Buku Monograf

Hasil Penilaian Peer Review :

Komponen Yang Dinilai	Nilai Maksimal Buku (40)		Nilai Akhir Yang Diperoleh
	Referensi <input type="checkbox"/>	Monograf <input type="checkbox"/>	
a. Kelengkapan unsur isi Buku (20%)	8		7
b. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)	12		10
c. Kecukupan dan kemutakhiran data / informasi dan metodologi (30%)	12		10
d. Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (20%)	8		7
Total = (100%)	40		34

Tulungagung, 01 Agust 2016

Reviewer II

  
Prof. Dr. H. Akhyal : M. Ag.  
IAIN TULUNGAGUNG



**Program Pascasarjana**  
**SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM (STAI)**  
**DIPONEGORO TULUNGAGUNG**

**STATUS : TERAKREDITASI "B"** SK BAN-PT No: 801/BAN-PT/Akred/M/VIII/2015  
Jl. RA. Kartini No. 47 Telp/Fax. (0355) 325175 Tulungagung e-mail : [ppsipo08@gmail.com](mailto:ppsipo08@gmail.com)

**SURAT KETERANGAN**

**No. 18/PPS.DIP/Ak/III/2016**

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Diponegoro Tulungagung, menerangkan bahwa :

Judul Buku : **SUPERVISI PENDIDIKAN**  
( Teori dan Praktek dalam Pengembangan SDM Guru)

Penulis : Dr. H. Muwahid Shulhan, M. Ag.

Editor : Agus Purwawidodo

ISBN : 978-602-7559-18-9

Cetakan : 1 / 2013

Penerbit : Acima Publishing Surabaya

Sedang dijadikan referensi bagi Program Pascasarjana, Prodi Managemen Pendidikan Islam (MPI), di Sekolah Tinggi Agama Islam Diponegoro Tulungagung.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya, agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tulungagung, 10 Maret 2016



Ketua,

**Dr. Suyitno, M.Pd.**



# SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM STAI MUHAMMADIYAH TULUNGAGUNG

Program Studi :

PAI : Terakreditasi BAN-PT No: 097/SK/BAN-PT/Ak-XV/S/II/2013

PGMI : Terakreditasi BAN-PT No: 1167/SK/BAN-PT/Akred/S/XI/2015

Ek. Syari'ah : Terakreditasi BAN-PT No: 145/SK/BAN-PT/Akred/S/V/2014

Jl. Pahlawan Gg. III No.27 Tlp/Fax. (0355) 322376 Tulungagung (66226)  
e-mail: unmuhta@staim-tulungagung.ac.id Website: www.staim-tulungagung.ac.id

## SURAT KETERANGAN

Nomor : E.1/ 090 /4.47.0001/2016

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Nurul Amin, M.Ag**

Jabatan : **Ketua STAI Muhammadiyah Tulungagung**

Menerangkan bahwa :

Judul Buku : **SUPERVISI PENDIDIKAN**

(Teori dan Praktek dalam Pengembangan SDM Guru)

Penulis : **Dr. H. Muwahid Shulhan, M.Ag**

Editor : **Agus Purwowidodo**

ISBN : **978-602-7599-18-9**

Cetakan : **1 / 2013**

Penerbit : **Acima Publishing Surabaya**

Buku tersebut saat ini sedang di jadikan referensi dan rujukan pada Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Muhammadiyah Tulungagung.

Demikian surat keterangan kami buat untuk di digunakan sebagaimana mestinya.

Tulungagung, 27 Maret 2016

Ketua,



**Nurul Amin, M.Ag**