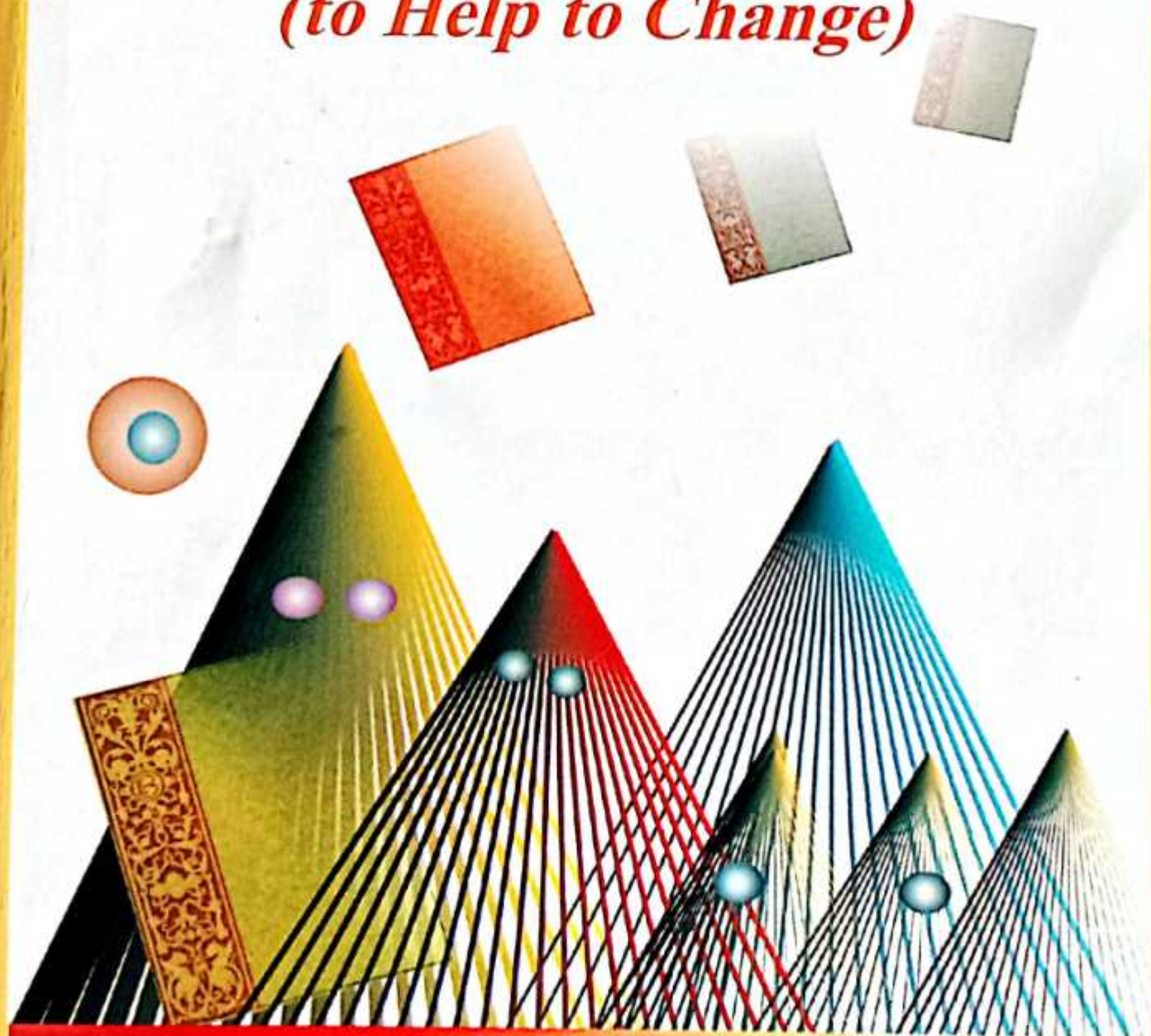


SUPERVISI PENDIDIKAN

Metamorfosis Kepemimpinan
(to Help to Change)



Yahya

Fenerbitan & Percetakan
UNP PRESS

**SUPERVISI PENDIDIKAN
METAMORFOSIS KEPEMIMPINAN**
(to Help to Change)

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NO 19 TAHUN 2002
TENTANG HAK CIPTA
PASAL 72
KETENTUAN PIDANA SAKSI PELANGGARAN

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu Ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah)
2. Barangsiapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**SUPERVISI PENDIDIKAN
METAMORFOSIS KEPEMIMPINAN**
(to Help to Change)

Dr. Yahya, M.Pd



UNP PRESS
2011

Yahya
Supervisi Pendidikan
Metamorfosis Kepemimpinan
(to Help to Change)/ Yahya
Editor, Tim editor UNP Press
Penerbit UNP Press Padang, 2011
1 (satu) jilid; 14 x 21 cm (A5)
187 hal.

**Supervisi Pendidikan
Metamorfosis Kepemimpinan**
ISBN : 978-602-8819-35-0
1. Kepemimpinan 2. Pendidikan
1. UNP Press Padang

**SUPERVISI PENDIDIKAN
MATAMORFOSIS KEPEMIMPINAN
*(to Help to Change)***

*Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang pada penulis
Hak penerbitan pada UNP Press*

Penyusun : Dr. Yahya, M.Pd
Editor Substansi: Prof. Dr. Sufyarma M, M.Pd
Editor Bahasa: Tressyalina, S. Pd., M. Pd.
Layout & Desain Sampul: Nasbahry Couto & Khairul

KATA PENGANTAR

Kebijakan dan aturan telah dibuat oleh pemerintah untuk memperbaiki sistem pendidikan agar apa yang menjadi tujuan nasional itu tercapai dengan maksimal. Kolaborasi pemerintah dengan berbagai lembaga termasuk perguruan tinggi juga telah dilakukan untuk memperbaharui mekanisme dan kualitas pendidikan terus berlangsung. Kompetensi tenaga kependidikan dirumuskan secara spesifik agar lebih tepat suai dengan tujuan pendidikan termasuk syarat menjadi seorang pengawas harus memiliki kualifikasi S2.

Supervisi pendidikan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses penyelenggaraan pendidikan. Ini dilakukan untuk mendukung pendidikan agar tidak menyimpang dari tujuan pendidikan. Pemahaman yang berkembang bahwa pengawas adalah orang yang harus memiliki kompetensi yang lebih baik dari rata-rata guru. Proses supervisi yang dilakukan adalah membantu guru agar mampu keluar dari persoalan pembelajarannya sekaligus membantu mengembangkan metode pembelajaran guru sesuai dengan trend yang sedang ada. Supervisi dilakukan untuk membuat perubahan (*to change*) dari suatu situasi ke situasi baru melalui bantuan supervisor (*to help*) dengan pendekatan kepemimpinan moral dan kemanusiaan. *To help to change* adalah konsep dasar supervisi. Tanpa perubahan berarti tidak ada supervisi.

Buku ini menyajikan informasi tentang supervisi pendidikan yang dibagi dalam lima bab. Bab satu menginformasikan tentang isu-isu yang berkembang terhadap pengawasan dan kepengawasan. Bab dua menyajikan informasi tentang supervisi serta konsep dasar pengembangannya, dilanjutkan dengan bab tiga yang memuat tentang kompetensi supervisor versi terbaru yang dipadukan dengan aturan pemerintah dengan konsep yang berkembang, kemudian dilanjutkan dengan proses supervisi yang harus dilakukan sebagai suatu mekanisme alternatif. Bab empat

disajikan supervisi klinis sebagai salah satu pendekatan dalam supervisi dengan pengkhususan pada pendekatan "satu-satu", yakni satu guru dan satu supervisor. Bab lima menawarkan kepemimpinan supervisi satu pendekatan kemanusiaan dan moralitas, yang memberikan penekanan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan sangat berbeda dengan kepimpinan lembaga lain walaupun sama-sama mengelolal sumber daya manusia.

Di samping itu, buku ini diharapkan untuk memperkaya referensi yang sudah ada di lapangan dengan pemikiran dan pandangan yang berbeda, sebab perbedaan itu juga kekayaan terutama kekayaan akademik. Perbedaan ini juga akan membantu mahasiswa keluar dari kemonotonan pembuatan variabel yang kurang terlihat perkembangannya dari setiap tahun. Selain itu banyak mahasiswa yang menjadikan supervisi menjadi salah satu variabel dalam penelitiannya tetapi kerangka pemikiran yang dibawanya supervisi pendidikan dalam arti inspeksi. Sementara inspeksi adalah pendekatan supervisi yang telah lama ditinggalkan oleh negara maju.

Penulisan buku ini disadari sepenuhnya bahwa penyajiannya masih perlu penyempurnaan. Oleh karena itu, penulis dengan lapang hati menerima kritik dan saran untuk perbaikan diktat ini. Kemudian ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberi kontribusi atas terselesainya diktat ini. Semoga Allah swt memberkati amal usaha kita. Amiin.

Padang, Juli 2011

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Arah Pengelolaan Pendidikan	1
B. Sasaran Manajemen Supervisi Pendidikan.....	5
C. Isu dalam Manajemen Supervisi	10
1. Pentingnya Supervisi	10
2. Sasaran Supervisi.....	11
3. Otoritas Supervisor	12
4. Supervisor sebagai Administrator	12
5. Supervisi Pengembangan Staf	13
6. Supervisi Pengembangan Kurikulum.....	13
7. Evaluasi Supervisi	14
8. Supervisor dalam Kelompok dan Personal.....	14
9. Supervisor di Kantor atau di Sekolah	15
10. Supervisor dengan Pendekatan Direktif dan Nondirektif.....	16
11. Perlu adanya Standar Profesional Guru.....	16
12. Peran Teknologi dan Supervisi	17
13. Multikulturalisme Menjadi Fokus Supervisi	18
D. Permasalahan Supervisi Pendidikan	18
BAB II SUPERVISI PENDIDIKAN	22
A. Pengertian Supervisi Pendidikan.....	22
B. Pentingnya Supervisi Pendidikan.....	29
C. Perkembangan Supervisi	32
D. Tujuan Supervisi Pendidikan.....	37
E. Prinsip Supervisi Pendidikan	41
F. Teknik Supervisi Pendidikan.....	47
1. Teknik Kelompok	52
2. Teknik Individu	71

BAB III PERAN DAN POSISI SUPERVISOR.....	79
A. Supervisor.....	79
B. Supervisor dan Kompetensinya.....	85
1. Defenisi Kompetensi Supervisor.....	85
2. Kompetensi Supervisor.....	89
C. Proses Supervisi.....	101
BAB IV SUPERVISI KLINIS.....	112
A. Pengertian Supervisi Klinis.....	112
B. Konsep Supervisi Klinis.....	114
C. Karakteristik Supervisi Klinis.....	116
D. Tujuan Supervisi Klinis.....	117
1. Tujuan Umum.....	117
2. Tujuan Khusus.....	118
E. Pengendalian Diri Guru sebagai Identitas.....	119
F. Kriteria dan Teknik.....	122
G. Siklus Supervisi Klinis.....	122
1. Tahap Pertemuan Awal.....	128
2. Tahap Observasi Pengajaran.....	129
3. Tahap Pertemuan Balik.....	130
H. Orientasi Perilaku Supervisi Klinis.....	132
1. Orientasi Langsung.....	132
2. Orientasi Kolaboratif.....	133
3. Orientasi Tidak Langsung.....	135
I. Kriteria Memilih Orientasi Supervisi Klinis.....	135
1. Tingkat Komitmen.....	136
2. Tingkat abstraksi.....	137
BAB V METAMORPHOSA KEPEMIMPINAN SUPERVISOR.....	139
A. Pendahuluan.....	139
B. Pendekatan Kemanusiaan.....	141
1. Kontributor Lain Pendekatan Hubungan Manusia.....	143
2. Pendekatan Ilmiah Tingkah Laku.....	145
3. Frederick Herzberg.....	148
C. Defenisi Kepemimpinan.....	149

D. Sumber Kekuatan Pemimpin Pendidikan.....	153
1. Kekuatan Hukum (Legitimate power).....	153
2. Kekuatan Penghargaan (reward power).....	154
3. Kekuatan Paksaan (Coersive power).....	154
4. Kekuatan Keahlian (expert power)	154
5. Kekuatan Rekomendasi (Recommendation power)	155
E. Kepemimpinan dalam Supervisi Pendidikan.....	156
1. Kepemimpinan Transformasional.....	159
2. Kepemimpinan Transaksional.....	164
3. Kepemimpinan Pengawas	167
F. Mengurangi Hambatan untuk Berubah	173
1. Partisipasi	176
2. Komunikasi	176
3. Dukungan.....	176
4. Penghargaan.....	177
5. Perencanaan	177
6. Koersi.....	178
KEPUSTAKAAN	179
INSTRUMEN SUPERVISI	182
FORMAT A.....	182
FORMAT B	184
FORMAT C.....	187

BAB I

PENDAHULUAN

A. Arah Pengelolaan Pendidikan

Perubahan dalam pendidikan adalah sebuah keharusan. Mulai dari sederhana menjadi lebih kompleks, dari tidak mengerti menjadi paham, dan dari pribadi yang polos menjadi bijak adalah perubahan yang dibentuk melalui proses pendidikan. Banyak hal yang dititipkan dan diharapkan dari proses pendidikan. Mulai dari sikap dan perilaku yang baik, kesiapan mencari pekerjaan, sampai pembentukan karakter bangsa. Semua keinginan ini adalah variabel yang tidak konstan. Variabel ini berubah dan berkembang akibat adanya interaksi yang terjadi sesama komunitas pada lingkungannya serta tuntutan kehidupan untuk ingin lebih baik dan sempurna sebagai manusia.

Dalam perubahan dan pengembangannya, pendidikan juga dituntut agar dikelola dengan cara-cara yang manusiawi sesuai dengan cita-cita luhur dan hakekat hidupnya. Proses pendewasaan dalam pendidikan adalah merubah cara berpikir anak yang nyata dan sederhana kepada pemikiran yang imajinatif dan abstrak, tentu sejalan dengan kematangan fisik dan jiwanya. Berpikir dengan imajinasi dan abstrak inilah pembangun cita-cita dan pembentuk harapan. Hal ini jugalah yang membedakan manusia dengan hewan. Hewan tidak mampu berpikir abstrak, sehingga hewan tidak pernah bercita-cita menjadi kaya, hidupnya lebih baik dan sempurna, membatasi kelahiran anak, membangun tempat tinggal yang mewah, dan menyimpan persediaan makanan untuk beberapa tahun ke depan. Selain itu hewan hanya berevolusi mengikuti struktur dan perubahan alam.

Manusia memiliki keinginan dan cita-cita, baik sendiri maupun kolektif. Cita-cita manusia adalah harapan yang dikenal dengan istilah "visi". Visi berasal dari hasil pikir manusia tingkat

tinggi, matang, dan jernih, tetapi sifatnya abstrak. Walaupun abstrak, visi sebagai cita-cita bersifat kohesif atau mengikat. Hal ini disebabkan cita-cita adalah harapan dan tujuan, serta rambu-rambu untuk bertindak. Visi dielaborasi menjadi misi, kemudian rencana strategis, program, dan kegiatan menjadi sebuah perubahan.

Perubahan itu di rancang sedemikian rupa sesuai dengan karakter manusia. Tekanan untuk berubah berasal dari lingkungan eksternal dan internal, termasuk campur tangan penguasa, nilai-nilai masyarakat, perubahan teknologi dan perkembangan ilmu pengetahuan, dan proses administrasi dan pemenuhan atas keinginan global. Semua itu dirangkum dalam visi. Penjabaran visi menjadi misi, strategi, program dan kegiatan yang perlu dikawal perjalanannya sampai pada batas cita-cita.

Proses pengawalan cita-cita adalah sebuah kegiatan yang tidak berdiri sendiri. Pengawalan dapat diartikan sebagai *supervisi* selalu melekat dengan kegiatan dalam upaya memonitoring, menilai pekerjaan dan memberi arahan dan petunjuk dari setiap kekurangan dan kelemahan yang terjadi. *Supervisi* adalah kegiatan meluruskan dan memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang signifikan untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut berjalan sesuai dengan tujuan atau visi yang direncanakan. Pemimpin sebagai pemegang amanah cita-cita diharapkan terlibat dalam fungsi *supervisi*. Walaupun fungsi *supervisi* ini dapat didelegasikan pada satu unit, untuk mengetahui apakah kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan apa yang dicita-citakan, namun tanggung jawab tetap ada pada dirinya.

Kriteria pokok yang dapat digunakan pimpinan untuk mengetahui apakah ia telah memiliki sistem pengawalan yang efektif adalah tingkat kepastian pekerjaan yang telah diselesaikan untuk mencapai tujuan akhir. Kriteria sistem pengawalan efektif merupakan taraf pencapaian hasil yang tidak berbeda dengan cita-cita awalnya.

Untuk urusan pendidikan, pemerintah telah membuat visi pendidikan nasional, yaitu: mewujudkan sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga negara Indonesia agar berkembang menjadi manusia

yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah. Arah perubahan pendidikan meliputi hal-hal berikut:

Pertama, penyelenggaraan pendidikan dinyatakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat, di mana dalam proses tersebut harus ada pendidik yang memberikan keteladanan dan mampu membangun kemauan, serta mengembangkan potensi dan kreativitas peserta didik. Prinsip tersebut menyebabkan adanya pergeseran paradigma proses pendidikan, dari paradigma pengajaran ke paradigma pembelajaran. Paradigma pengajaran yang lebih menitikberatkan peran pendidik dalam mentransformasikan pengetahuan kepada peserta didiknya bergeser pada paradigma pembelajaran yang memberikan peran lebih banyak kepada peserta didik untuk mengembangkan potensi dan kreativitas dirinya dalam rangka membentuk manusia yang memiliki kekuatan spiritual keagamaan, berakhlak mulia, berkepribadian, memiliki kecerdasan, memiliki estetika, sehat jasmani dan rohani, serta keterampilan yang dibutuhkan bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Kedua, adanya perubahan pandangan tentang peran manusia dari paradigma manusia sebagai sumberdaya pembangunan, menjadi paradigma manusia sebagai subjek pembangunan secara utuh. Pendidikan harus mampu membentuk manusia seutuhnya yang digambarkan sebagai manusia yang memiliki karakteristik personal yang memahami dinamika psikososial dan lingkungan kulturalnya. Proses pendidikan harus mencakup: (1) penumbuhkembangan keimanan, ketakwaan, (2) pengembangan wawasan kebangsaan, kenegaraan, demokrasi, dan kepribadian (3) penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (4) pengembangan, penghayatan, apresiasi, dan ekspresi seni serta (5) pembentukan manusia yang sehat jasmani dan rohani. Proses pembentukan manusia di atas pada hakekatnya merupakan proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat.

Ketiga, adanya pandangan terhadap keberadaan peserta didik yang terintegrasi dengan lingkungan sosial-kulturalnya dan pada gilirannya akan menumbuhkan individu sebagai pribadi dan anggota masyarakat mandiri yang berbudaya. Hal ini sejalan dengan proses pentahapan aktualisasi intelektual, emosional dan spiritual peserta didik di dalam memahami sesuatu, mulai dari tahapan paling sederhana dan bersifat eksternal, sampai tahapan yang paling rumit dan bersifat internal, yang berkenaan dengan pemahaman dirinya dan lingkungan kulturalnya.

Keempat, dalam rangka mewujudkan visi dan menjalankan misi pendidikan nasional, diperlukan suatu acuan dasar (benchmark) oleh setiap penyelenggara dan satuan pendidikan, yang antara lain meliputi kriteria dan kriteria minimal berbagai aspek yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan. Dalam kaitan ini, kriteria dan kriteria penyelenggaraan pendidikan dijadikan pedoman untuk mewujudkan: (1) pendidikan yang berisi muatan yang seimbang dan holistik, (2) proses pembelajaran yang demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong kreativitas, dan dialogis, (3) hasil pendidikan yang bermutu dan terukur, (4) berkembangnya profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan, (5) tersedianya sarana dan prasarana belajar yang memungkinkan berkembangnya potensi peserta didik secara optimal, (6) berkembangnya pengelolaan pendidikan yang memberdayakan satuan pendidikan, dan (7) terlaksananya evaluasi, akreditasi dan sertifikasi yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Acuan dasar di atas merupakan standar nasional pendidikan yang dimaksudkan untuk memacu pengelola, penyelenggara, dan satuan pendidikan agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan pendidikan yang bermutu. Selain itu, standar nasional pendidikan juga dimaksudkan sebagai perangkat untuk mendorong terwujudnya transparansi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional.

Cita-cita pendidikan yang dilukiskan di atas sangat mulia dan komprehensif, yang jika itu dilakukan secara sempurna di sekolah, maka pembentukan anak bangsa menjadi anak yang memiliki

pribadi unggul dan bermartabat akan terwujud dengan baik. Kecemasan tentang ketidakmatangan anak, ketidakmandirian anak, pembentukan anak di luar dirinya sendiri, dan lain sebagainya yang pernah dijumpai pada pendidikan yang nota benanya dilakukan oleh sekolah tidak akan terjadi. Semua ini akan lebih sempurna apabila proses pembinaan berlangsung dengan baik melalui supervisor yang ahli dan handal.

B. Sasaran Manajemen Supervisi Pendidikan

Penyelenggaraan pendidikan terkait dengan peningkatan mutu Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam rangka perbaikan mutu pendidikan, pemerintah telah melakukan perbaikan kurikulum, peningkatan mutu guru, penyediaan sarana dan prasarana, perbaikan kesejahteraan guru, perbaikan organisasi sekolah, perbaikan manajemen, pengawasan dan perundang-undangan. Untuk menghasilkan kinerja pendidik yang baik, dan benar-benar mampu menghasilkan pendidikan bermutu, maka proses supervisi sebagai bagian dari pengelola pendidikan harus terintegrasi dalam kegiatan. Supervisor dituntut memahami dan mampu membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan mengadakan pengawasan terhadap program dan kegiatan pendidikan.

Banyak komentar dan kritikan yang ditujukan pada sistem pengendalian pendidikan yang kurang bermutu, baik dari pakar maupun masyarakat awam. Ironisnya para pengkritik selalu melihat pendidikan itu dengan kacamatanya sendiri bagai "*memandang ikan emas di ember emas dengan mata yang kabur (looking the education with the miopic gaze of the gold fish in the gold fish bowl)*". Hal ini menggambarkan bahwa pendidikan itu tidak berdiri sendiri, tetapi milik umum dan terbuka untuk umum yang harus siap dikomentari dan dikritisi siapa saja. Kemudian pendidikan itu memiliki aspek nilai dan pendidikan tersebut berada pada nilai itu sendiri, yaitu nilai sosial dan nilai kultural. Nilai ini juga melekat pada pelaksana pendidikan baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan seperti pengawas atau supervisor.

Pendidikan adalah sebuah sistem yang selalu dan harus terkait dengan yang lainnya. Oleh sebab itu, semua elemen yang terlibat di dalam sistem pendidikan seyogianya turut serta mengkaji dan menganalisis simpul-simpul mana yang harus disentuh dan diperbaiki agar sistem pendidikan itu lebih sempurna. Manajemen dan supervisi pendidikan memang sudah lama dikenal, tetapi simpul manakah sesungguhnya yang menjadi sentuhan supervisi ini dari sekian luas kajian tentang pendidikan.

Persoalan umum yang dihadapi pendidikan bangsa ini adalah "cita-citanya luhur, angan-angannya mulia, tetapi belum seutuhnya itu terjadi di sekolah". Jadi, ada kecenderungan kemacetan dalam proses elaborasi dan penerjemahan cita-cita pendidikan terhadap operasional pendidikan di lapangan terutama sekolah. Cita-citanyakah yang terlalu tinggi, sehingga tidak mudah digapai? Alat pencapaiyakah yang belum sesuai? Atau cara penggunaan alat yang belum paham? Ini adalah pertanyaan-pertanyaan mendasar yang perlu disikapi. Jika diasumsikan cita-citanya memang berada pada tataran wajar, dan alatnya telah sesuai (*reliable*), maka persoalannya mungkin penggunaan alat yang tidak sesuai, maka ini adalah tanggungjawab manajemen. Untuk memberdayakan alat dengan baik untuk mencapai cita-cita atau tujuan yang telah dilakukan.

Jika pertanyaan ini dikaitkan dengan persekolahan, maka proses pengelolaan sekolahlah yang perlu dianalisa melalui konsep-konsep manajemen, adakah titik lemah (*critical point*) yang perlu diberi penguatan sehingga semua sistem berfungsi maksimal sesuai tugas dan bobot kerja yang diemban. Semua ini diharapkan agar bekerja seperti layaknya sistem sempurna tanpa memberi penilaian yang rendah pada sub sistem yang lain. Sebuah sistem ibarat mata rantai, dimana kekuatan rantai itu berada pada mata rantai yang terlemah.

Supervisi pendidikan yang ada sekarang merupakan bagian dari sistem kerja (*performance*) lembaga pendidikan. Banyak hal yang dapat dikaitkan dengan sistem pengawasan yang terjadi sekarang, katakan saja rendahnya daya serap murid. Daya serap ini dapat diukur dari rata-rata nilai dan persentase tingkat kelulusan

atau tingkat ketuntasan murid. Pertanyaannya adalah di mana akar masalahnya? Berbagai kemungkinan jawaban akan muncul. Mulai dari kualitas *in-putnya* yang rendah, proses pembelajarannya tidak efektif, kualifikasi guru masih rendah atau guru tidak tersedia, metode dan media pembelajaran tidak tepat, sistem penilaian tidak tepat, fasilitas belajar tidak tersedia, lingkungan belajar tidak mendukung, kepemimpinan kepala sekolah terlalu lemah, dan banyak lagi kemungkinan jawaban yang dapat dibuat. Semua kemungkinan jawaban ada kaitannya dengan rendahnya daya serap murid dan berpeluang untuk dikaji.

Pendidikan sebagai sebuah sistem, tidak mungkin melihat masalah "rendahnya daya serap murid" hanya dari satu variable saja, tetapi tidak juga harus bingung dan berhenti tanpa usaha perbaikan karena banyak hal yang harus disentuh. Untuk itulah dituntut pengawas harus jeli dan cermat melihat aspek mana yang harus dibantu lebih dulu, jika itu hanya satu aspek yang diperbaiki, atau harus mampu berkoordinasi dengan pihak lain agar beberapa variabel dapat diinterfensi bersamaan. Pengawas harus menunjukkan satu solusi agar persoalan yang dihadapi sekolah, guru dan murid dapat diselesaikan. Hal ini disebabkan sebuah perubahan harus terjadi di bawah kendali manajemen pengawas.

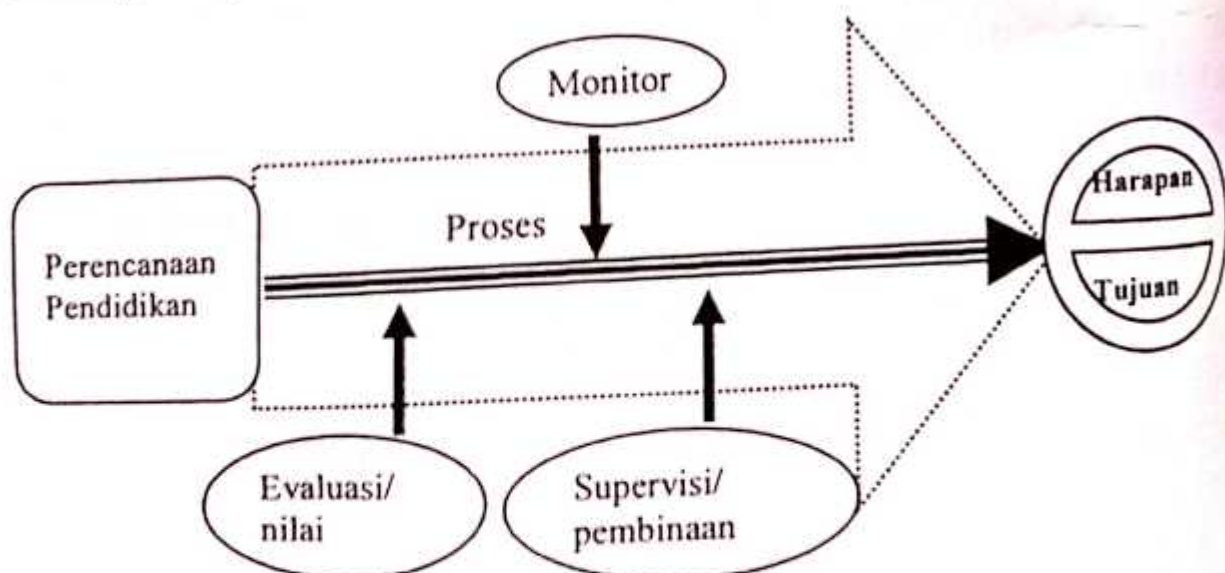
Salah satu fungsi manajemen yang telah dipahami adalah pengawasan di samping fungsi-fungsi lain, seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan. Secara teoritis pengawasan mencakup, monitor, evaluasi dan pembinaan. Namun, terlepas dari itu pengawasan ini telah menjadi bagian dari proses pelaksanaan pendidikan, dan ini telah terpikirkan dan dituangkan di dalam PP No 19 tahun 2005. Pasal 39 (1) Pengawasan pada pendidikan formal dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan. (2) Kriteria minimal untuk menjadi pengawas satuan pendidikan meliputi:

- a. berstatus sebagai guru sekurang-kurangnya 8 (delapan) tahun atau kepala sekolah sekurang-kurangnya 4 (empat) tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi;
- b. memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan;
- c. lulus seleksi sebagai pengawas satuan pendidikan.

Di dalam PP 19 Pasal 49 Ayat (1) dijelaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan meliputi perencanaan program, penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kegiatan pembelajaran, pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan sarana dan prasana pendidikan, penilaian hasil belajar, dan pengawasan.

Secara khusus pembimbingan dan pembinaan guru dan satuan pendidikan menjadi tugas pengawas ini telah diatur dalam PP No 17 tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan, pasal 173 bahwa salah satu tenaga kependidikan adalah pengawas yang mempunyai tugas untuk memantau, menilai dan membina satuan pendidikan, pendidikan formal, pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu melalui sekolah, maka perlu pengawasan yang baik yang tentu saja membutuhkan cara-cara pengawasan yang standar sesuai dengan kaidah keilmuan yang sedang berkembang. Cara-cara mengawasi dan membina sekolah merupakan jawaban yang perlu dicari dalam buku ini. Bagaimana supervisi sebagai fungsi manajemen dalam mencapai tujuan dapat dilihat pada gambar berikut.



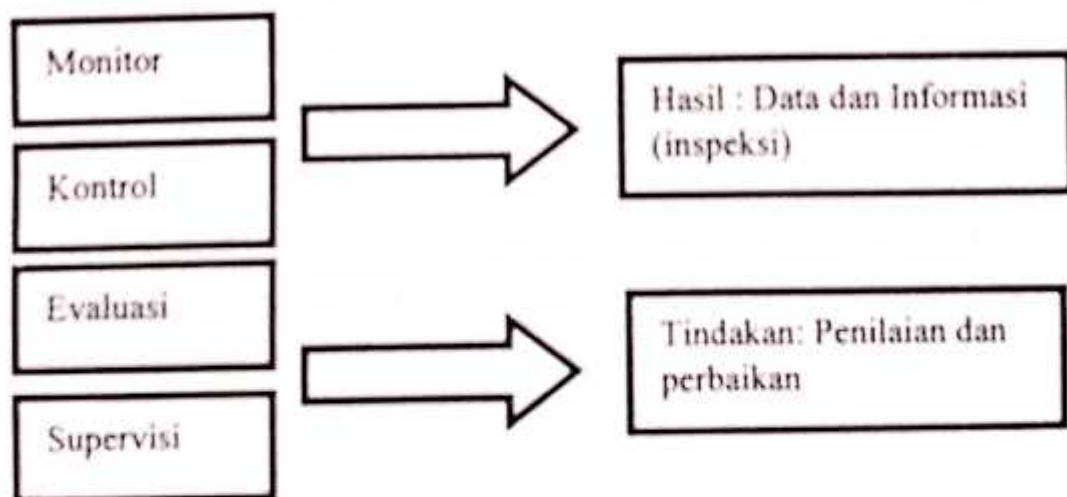
Gambar 1. Supervisi sebagai Fungsi Manajemen dalam Mencapai Tujuan

Keinginan tentang pendidikan yang bermutu sesuai rencana akan terwujud apabila langkah kearah pencapaian cita-cita (tujuan)

itu dibuat dengan konsep yang sistematis. Dengan demikian, proses pencapaiannya akan tepat apabila diikuti dengan monitoring dan kontrol yang cermat, serta evaluasi dan supervisi yang tepat.

Monitoring pada prinsipnya hanya berupa data dan informasi yang diterima supervisor tentang keadaan dan situasi pendidikan yang sedang berlangsung tanpa ada kekuatan untuk menginterfensi atau memberi perlakuan. Supervisor hanya tahu dan paham kondisi yang sesungguhnya tentang objek yang diamati yang pada dasarnya mengacu pada rencana yang dijadikan kaidah atau aturan (referensi) oleh seorang supervisor untuk mengukur telah sejauhmana sebuah proses telah berlangsung.

Evaluasi dilakukan setelah ada data dan informasi (melalui monitoring) untuk memberikan sebuah penilaian apakah proses yang dilakukan benar atau salah, dihentikan atau dilanjutkan dengan memberikan unsur nilai (value) serta pertimbangan yang matang. Supervisi adalah tindakan yang dibuat sebagai upaya perbaikan, pembinaan atau percepatan dari sebuah proses dari hasil yang dilakukan pada tiga langkah sebelumnya. Sebagaimana digambarkan berikut ini.



Gambar 2. Proses Monitoring, Kontrol, Evaluasi dan Supervisi

C. Isu dalam Manajemen Supervisi

1. Pentingnya Supervisi

Pertanyaan mendasar yang perlu dijawab adalah "Apakah supervisi itu penting?" Ini adalah pertanyaan yang fundamental dalam memberikan pertimbangan kebijakan dalam berbagai hal, seperti personalianya, anggarannya dan tugas pokok fungsinya. Realita dalam kehidupan pendidikan menunjukkan bahwa supervisi sangatlah penting, sebab guru sebagai pendidik dan pengajar memiliki keterbatasan-keterbatasan baik pada penguasaan materi, metodologi pengajaran, karakteristik murid dan cara berkomunikasi yang selalu berkembang. Selain itu bagi guru baru, persoalan penyesuaian diri dengan lingkungan baru amatlah mengganggu dalam pembelajaran, maka pengawas atau supervisor sangat efektif untuk membantu persoalan ini. Kemudian sangat disadari bahwa kebebasan akademik yang ditanamkan pada guru membuat guru selalu bebas memilih metode mengajar, materi yang relevan sesuai kisi-kisi yang ditentukan.

Demikian juga dengan proses manajemen yang dilakukan kepala sekolah, apakah telah sesuai dengan tujuan lembaga atau tidak, perlu diamati dan dikontrol oleh orang yang berada diluar system sekolah yaitu supervisor. Tidak jarang kepala sekolah yang terlihat sangat sibuk, tetapi tidak jelas apakah kesibukan yang dilakukan cukup efektif atau memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah.

Oliva E. Peter, dkk, (2004:39) mengatakan bahwa salah satu asumsi yang ada di dalam supervisi bahwa tanpa pembimbingan (asistensi) tidak ada perubahan. Hal ini berarti supervisi dapat membantu guru dan kepala sekolah membuat suatu perubahan. Perubahan ini terjadi karena adanya interaksi dalam bentuk diskusi, analisis dan penemuan solusi dari setiap persoalan yang terjadi baik oleh guru maupun kepala sekolah.

2. Sasaran Supervisi

Dilihat dari substansinya, sasaran supervisi adalah sektor akademik dan manajerial di sekolah, dan dilihat dari objek sumber daya manusia maka sasarannya adalah guru dan kepala sekolah.

- a. Guru sebagai sasaran supervisi dapat melihat apakah seorang guru telah efektif atau belum dalam pembelajaran. Kefektifan ini dapat diamati dari persiapan materi dan perangkat pembelajaran sebelum mengajar dan merancang pembentukan tiga ranah yaitu kognitif, affektif dan psikomotor dalam rencana pembelajarannya. Pada proses pembelajaran diamati apakah guru telah melakukan tiga tahap yakni pendahuluan (appersepsi), kegiatan inti, dan evaluasi. Demikian juga dengan pendekatannya, apakah guru memberikan pembelajaran terpusat pada murid atau terpusat pada guru. Supervisor juga diharapkan mampu membina guru yang *burnout* yaitu guru yang frustrasi, kurang motivasi, sering bolos, selalu sinis dan sebagainya merupakan bagian yang harus diamati dan disupervisi oleh supervisor.
- b. Kepala sekolah sebagai sarannya supervisi dimana supervisor memberikan pembimbingan kepada kepala sekolah terkait dengan manajemen yakni memonitor dan menilai kemampuan untuk mengelola sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan. Kemampuan menerjemahkan visi atau perencanaan yang abstrak menjadi kenyataan dalam bentuk kepemimpinan kepala sekolah, terutama dalam hal jumlah rombongan belajar, beban kerja minimal guru, buku teks pelajaran, pengelolaan kelas. Dalam supervisi proses pembelajaran bagi kepala sekolah dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pembelajaran. Supervisi pembelajaran diselenggarakan dengan cara pemberian contoh, diskusi, pelatihan, dan konsultasi. Kegiatan supervisi dilakukan oleh kepala dan pengawas satuan pendidikan.

3. Otoritas Supervisor

Otoritas supervisor sering diperdebatkan. Apakah supervisor punya kekuasaan (power) atau tidak. Dapatkah mengambil keputusan tentang baik atau buruk kinerja guru atau kepala sekolah? Apakah supervisor merupakan perpanjangan tangan pemerintah atau dinas? Namun, yang jelas supervisor memiliki otoritas dari kemampuannya mempengaruhi orang lain disebabkan keahliannya (expertis) yang dikuatkan dengan legalitasnya atas penunjukan dirinya sebagai supervisor oleh pejabat yang bawenang.

Penghargaan yang diterima supervisor disebabkan kurang mampunya supervisor menonjolkan keahliannya dibanding legitimasi yang diterima melalui ketetapan pejabat. Oliva (2004) mengatakan, *"The teacher want the supervisor to demonstrate the type of expertise that will be help them in the classroom. They also expect the supervisor to be able to depelop rapport with them and work with them in a cooperative way."*

Otoritas supervisor dimata guru dan kepala sekolah akan baik apabila dia mampu memaksimalkan kemampuannya tanpa menonjolkan kekuasaannya atas legitimasi pejabat di atasnya. Otoritas ini akan meningkat dengan kemampuannya memenuhi harapan guru dan kepala sekolah dalam upaya pengembangan dan pelaporan dalam suasana kerjasama yang baik.

4. Supervisor sebagai Administrator

Antara supervisi dengan administrasi merupakan satu paket di dalam pendidikan. Bahkan, di satu sisi supervisi merupakan perpanjangan tangan dari administrasi dalam rangka mencapai tujuan. Dalam dunia pendidikan, administrasi dilihat sebagai penyedia fasilitas material dan operasionalnya secara umum. Sementara supervisi merupakan upaya peningkatan pembelajaran. Jadi, antara administrasi dan supervisi adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, tetapi keduanya bersifat koordinatif, berkaitan, saling melengkapi dengan fungsi yang saling menguntungkan sebagai sebuah sistem.

Dilihat dari tugas administrator dan supervisor memiliki tanggung jawab yang berbeda tetapi saling melengkapi. Ketika administrator melakukan fungsi supervisi memang dapat meningkatkan kinerja dibidang ini tetapi melemah bidang yang lain. Sebaliknya ketika administrator terfokus pada penyediaan fasilitas dan operasionalnya dengan kegiatan pertemuan dimana-mana, perencanaan pemeliharaan berbagai fasilitas, pengelolaan personel, pembagian tugas mengajar maka lemah dalam supervisi pengajaran. Maka, intinya adalah keduanya memang harus berjalan dengan tugasnya masing-masing, administrator dengan pengendalian fungsi administrasi dan supervisor pada fungsi supervisi pengajaran.

5. Supervisi Pengembangan Staf

Dalam berbagai fenomena menunjukkan bahwa supervisi merupakan bagian dari pengembangan staf. Di dalam supervisi sasarannya adalah guru dan kepala sekolah agar lebih efektif melaksanakan tugasnya yang pada akhirnya menguntungkan murid. Proses pengembangan staf untuk lebih baik mencapai tujuan merupakan hal pokok dalam supervisi. Lloyd W. Dull dalam Oliva, (2004) menyatakan terminologi antara *in-service education* dengan *staff development* adalah sama. Dia memberikan definisi bahwa *in-service education* adalah sejumlah kegiatan yang direncanakan untuk tujuan peningkatan, pengembangan, pembaharuan keterampilan, ilmu dan kemampuan dari personel. Apa yang dilakukan supervisor sama dengan apa yang dimaksudkan oleh Dull.

6. Supervisi Pengembangan Kurikulum

Ketika supervisor membantu guru secara perorangan maupun kelompok dan membuat keputusan tentang program yang akan dilaksanakan dalam pembelajaran sesungguhnya mereka sedang bekerja dalam ranah pengembangan kurikulum. Program pembelajaran ini kadang dirancang dalam waktu yang relatif lama, sebab harus mempertimbangkan berbagai aspek secara berkesinambungan dan biasanya sulit dan kompleks.

Supervisor bersama guru mendiskusikan pembelajaran yang diturunkan dari standar kelulusan menjadi program pembelajaran minimal dalam empat ranah 1) memilih urutan pembelajaran dari yang sulit kepada yang lebih mudah dengan hati-hati, 2) mengalokasikan waktu secara efektif tentang sub materi, 3) menempatkan kekuatan guru dimana materi ajar yang lebih menguntungkan, dan 4) membuat guru dalam kualitas yang baik dengan melakukan pelatihan yang relevan. Pada prinsipnya supervisor tidak boleh lengah didalam settingnya untuk menentukan tujuan pembelajaran, mengalokasikan waktu dan mempertimbangkan efisiensi waktu, dimana kesemua ini adalah bagian dari pengembangan kurikulum. Inilah yang sesungguhnya dibutuhkan oleh guru dalam kesehariannya.

7. Evaluasi Supervisi

Ketika seseorang melakukan pertimbangan (*judgment*) tentang sesuatu pada orang lain sesungguhnya dia telah melakukan evaluasi. Hal ini sedikit berbeda ketika "*judgment*" disebut sebagai penilaian kinerja (*assesment*), atau penilaian perilaku (*appraisal*) yang dikaitkan dengan proses eksekusi seseorang untuk dimutasi, dirotasi atau direposisi. Evaluasi dalam konteks ini adalah untuk mengetahui kelemahan dan kekurangan sebagai acuan membantu guru dalam perbaikan pembelajaran dalam kelas, ini lah yang disebut dengan *supervisi konsultatif* atau *formatif evaluasi*. Untuk kondisi sekarang, kewenangan tentang "*judgment*" ini tidak sepenuhnya diberikan pada pengawas, catatan objektif dari pengawas tentang penilaian kinerja guru, kepala sekolah atau tenaga kependidikan lainnya sangat sedikit dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mereposisi seseorang dalam tugasnya. Kinerja guru dan kepala sekolah sepenuhnya diberikan kepada atasan langsung dalam bentuk Daftar Penilaian Prestasi Pegawai (DP3).

8. Supervisor dalam Kelompok dan Personal

Supervisor harus memutuskan bahwa ia harus menghabiskan waktunya dengan seorang atau sekelompok guru yang membutuhkan bantuannya. Sejak awal keberadaan supervisor

diketahui bahwa ia selalu bekerja dengan kelompok guru baik dalam bentuk pelatihan, pertemuan, seminar dan lain sebagainya, karena sifat pekerjaannya adalah memberikan bantuan dan bimbingan bagi guru maka jelas harus bekerja sama dengan orang-orang yang akan dibantu, ada kalanya berkelompok dan individual. Alasan mengapa harus berkelompok adalah:

- a) mengurangi biaya dibanding bekerja dengan kontak individual, setidaknya antar kelas ke kelas.
- b) untuk efisiensi sumber daya misalnya jika menggunakan media seperti komputer atau peralatan lain.
- c) mengurangi penyampaian konsep, informasi yang berulang-ulang pada setiap guru.
- d) ada pekerjaan yang sama dalam bentuk kelompok seperti pembuatan proposal pengembangan kurikulum dan pengenalan kurikulum

Sepervisi perorangan juga menguntungkan jika :

- a) melakukan pertemuan khusus dengan guru karena alasan pribadi dan tidak mungkin didengar oleh guru lain.
- b) pendekatan individu diinginkan oleh guru
- c) kebutuhan guru tidak sama dengan yang lain

9. Supervisor di Kantor atau di Sekolah

Supervisor secara umum tugasnya adalah membina guru pada satuan pendidikan, oleh karenanya harus lebih banyak berada di sekolah dibanding di kantor. Pembinaan ini dapat dilakukan apabila supervisor a) mengunjungi kelas secara periodik, b) bersama guru memutuskan sebuah perubahan dan pembenahan pembelajaran, c) bekerja sama dengan kepala sekolah dan dinas pendidikan untuk mengembangkan staf sesuai kebutuhan yang berkembang, d) melaporkan pada dinas tentang adanya ilmu, metode dan pendekatan baru, yang perlu disosialisasikan pada guru, e) memberi rekomendasi tentang kebutuhan material dan peralatan, f) ikut mensosialisasikan adanya perubahan dan kebutuhan baru pada pendidikan dalam masyarakat dan orang tua, serta g) bertemu dengan pengambil kebijakan lain di

lingkungan dinas yang terkait dengan perubahan, dan pengembangan kurikulum yang segera harus dilakukan.

10. Supervisor dengan Pendekatan Direktif dan Nondirektif

Pendekatan yang dilakukan oleh supervisor berbeda dengan administrator. Administrator memiliki otoritas untuk memberi perintah jika mereka mau, oleh karena itu pendekatan oleh administrator cenderung pada pendekatan langsung (direktif). Administrator biasanya dalam kondisi tertentu mengatakan "kamu harus kerjakan, ini perintah" (*you must do this because I say so*).

Untuk supervisor cenderung menggunakan pendekatan tidak langsung (nondirektif) yang diikuti dengan sifat mengarahkan dan pendekatan psikologis untuk mempengaruhi guru agar dapat membuat keputusan sendiri tentang apa yang akan diperbuatnya dalam pembelajaran. Supervisor biasanya dengan peran sugestifnya mempengaruhi guru agar berubah perilakunya. Guru juga biasanya berharap menerima suatu bantuan dan jawaban akan kebingungannya dari seorang supervisor. Guru tidak selalu berharap menerima "kebenaran" dan "menyetujui" saja, mereka ingin kebebasan untuk merasakan solusi yang mereka sepakati dari masalah yang terjadi tentang pembelajaran.

Apakah pernah terpikir oleh anda?, Kenapa tidak dimulai mencoba? Bagaimana pendapat anda tentang? Adalah kalimat yang lebih bersifat sugesti pada guru dibanding dengan kata-kata: "lakukan yang ini!", "Tidak masalah!", "Ini wajib!". Tiga kalimat terakhir ini adalah prinsip psikologi mempengaruhi guru yang mengarah pada pendekatan langsung (directive) yang mengarah pada pemaksaan pikiran mereka tanpa pilihan tapi sangat memicu komplain. Sebaliknya, supervisi dengan pendekatan tidak langsung dengan bahasa mengajak membentuk guru menjadi cerdas, profesional dan orang yang memiliki nilai kehidupan.

11. Perlu adanya Standar Profesional Guru

Jika ingin meningkatkan level kinerja sekolah satu hal yang sangat urgen adalah penguatan pada pembelajaran di kelas. Ini harus menjadi komitmen pemerintah melalui lembaga yang

menangani standar kompetensi guru. Ini dilakukan untuk memberi pengakuan bahwa guru adalah sebuah profesi yang betul-betul profesional. Tidak dapat pekerjaannya dilakukan oleh orang lain selain yang berprofesi guru. Oleh karena itu, filosofi standarnya minimal mengacu pada lima unsur utama:

- 1) Guru harus komit dengan murid dengan pembelajarannya.
- 2) Guru tahu apa yang diajarkan dan tahu bagaimana mengajarkannya pada murid.
- 3) Guru bertanggung jawab untuk mengelola dan memonitor pembelajaran murid.
- 4) Guru berpikir sistematis tentang pekerjaannya dan selalu belajar dari pengalamannya sendiri.
- 5) Guru adalah kelompok dari masyarakat yang ikut belajar.

Sangat dipahami bahwa jantung dari pendidikan itu adalah pembelajaran. Guru adalah pelaku pembelajaran dan pembentuk anak didik yang berada dalam ruangan. Tidak banyak yang tahu apa yang dilakukan oleh guru di dalam melayani anak. Melayani murid dengan guru yang berkualitas akan menjadi fokus pekerjaan supervisor di sekolah untuk mencapai penguasaan murid tentang materi ajar dan pendidikan perilaku yang diharapkan.

12. Peran Teknologi dan Supervisi

Peran teknologi dalam proses supervisi tidak dapat dihindarkan. Dengan teknologi, guru dapat menyediakan pilihan pembelajaran yang tepat dan efektif bagi murid. Guru yang berupaya membuat perubahan dengan teknologi, yang akan menjadikan guru "penuntun di pinggir jurang" dibanding sebagai "bijaksana dalam sandiwara" (*"guide on the side rather than sage on the stage"*). Peran supervisor adalah merubah bersama guru untuk membuat suatu perubahan yakni memberi penguatan pembelajaran menggunakan jasa teknologi pada ranah kurikulum yang sedang berjalan. Guru tentu memerlukan pelatihan dengan menggunakan pembelajaran yang berbasis teknologi.

Teknologi akan membantu guru untuk dapat menyamakan standar pembelajaran sama dengan daerah dan bahkan negara lain.

Guru juga akan memberi reaksi positif apabila ada gagasan dari penguasa menggunakan teknologi sebagai peralatan tambahan menunjang pembelajaran. Supervisor bertanggung jawab untuk mengadvokasi agar guru dapat menerima dan menggunakannya.

13. Multikulturalisme Menjadi Fokus Supervisi

Ada argumentasi yang menentang untuk memberi perhatian pada kemajemukan budaya (multiculturalisme) atau perbedaan budaya di dalam kelas. Memang menjadi perdebatan jika ini diangkat menjadi fokus pembahasan. Akan tetapi, pertanyaan yang sulit dijawab jika ini dinyatakan sebagai bagian dari tugas supervisor. Akan tetapi akan menjadi sulit apabila dibuat pertanyaan:

- 1) Apakah kita menawarkan dua bahasa di dalam pendidikan?
- 2) Apakah kita menawarkan pokok bahasan bahasa daerah ?
- 3) Apakah kita membuat waktu yang sama pada hari Natal, Idul Fitri, Hanukkah dan Nyepi ?
- 4) Apakah akan dihentikan penekanan kontribusi ke-Eropa-an dalam budaya Amerika ?
- 5) Apakah kita dapat membedakan etnik dalam pembelajaran ?

Apakah penekanan salah satu dari objek di atas ada terjadi di sekolah? Hal ini menjadi perhatian supervisor. Sebagai salah satu pengembangan staf supervisor harus membantu guru memperagakan bahwa perbedaan suku, agama dan ras merupakan hal yang harus diterima secara positif sebagai kekayaan ciptaan Tuhan dengan segala nilai-nilainya.

D. Permasalahan Supervisi Pendidikan

Supervisi dalam pendidikan telah lama dikenal namun demikian tidak semua orang dalam dunia pendidikan mengetahui apa hakekat supervisi itu sendiri. Banyak pengawas yang telah diangkat dan bertugas untuk menjadi supervisor pendidikan tetapi sebanyak itu pula guru yang mengeluh belum mendapat perhatian dari supervisor. Terkesan tidak ada kerjasama yang produktif

antara pengawas dengan guru dalam mengkaji dan menyelesaikan persoalan pengajaran di dalam kelas.

Supervisi yang bermakna kurang efektif disebabkan oleh beberapa hal berikut ini :

1. Supervisi cenderung disamakan dengan *controlling* atau pekerjaan mengawasi, supervisor lebih banyak mengawasi dari pada berbagi ide dan pengalaman. Membantu guru dalam memperbaiki cara mengajarnya bukan menjadi perhatian utama, orang cenderung menjadi resah dan takut apabila mereka diawasi atau dievaluasi.
2. Kepentingan dan kebutuhan supervisi selama ini bukannya datang dari para guru, melainkan atas keinginan supervisor itu sendiri dalam menjalankan tugasnya. Lebih janggal terlihat pengawas turun ke sekolah hanya untuk menghabiskan perjalanan dinas yang disediakan oleh pihak kantor.
3. Supervisor sendiri mungkin tidak tahu apa yang akan diamati dan dinilainya, sedangkan guru juga tidak mempunyai pengetahuan apa yang harus diamati dan dinilai supervisor. Apabila data pengamatan dari supervisor jelas tampak tidak sistematis, serta bersifat sangat subjektif, maka apa yang teramati menjadi sesuatu yang tidak bermakna dalam proses pembinaan guru.
4. Pada pihak lain kebanyakan guru tidak suka disupervisi walaupun hal itu merupakan bagian dari proses pengembangan dan pembinaan atas pekerjaan mereka. Dari sebagian alasan tersebut peran supervisi dalam organisasi persekolahan menjadi lemah, kurang efisien dan efektif sesuai tujuannya. Pekerjaan supervisi harus dilakukan orang-orang yang "*profesional dan kompeten*" serta mempunyai visi lebih luas dengan konsep kepemimpinan memperbaiki pengajaran. Supervisor seharusnya memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang menjadi pusat perhatian serta kebutuhan guru dikelas dan bertindak sebagai agen pembaruan.

Bolla (1984) mengemukakan bahwa supervisi merupakan keharusan bagi guru dengan alasan sulit untuk memisahkan, merefleksikan dan menyadari tingkah lakunya bila sedang berinteraksi dengan siswa dikelas. Beberapa problema yang dihadapi guru dilihat dari perbedaan antara lain adalah perbedaan latar belakang pendidikan, orientasi profesional, tujuan dan keterampilan, kesanggupan jasmani, kualifikasi kemampuan memimpin, kondisi psikologik, dan pengalaman mengajar. Perbedaan ini dapat terjadi karena beragamnya bidang studi dan juga beragamnya jenis dan jenjang pendidikan.

Suatu studi yang dilaksanakan oleh A. W. Sturges (1978) melaporkan adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan dalam pelaksanaan supervisi. Berdasarkan laporan tersebut dikemukakan ketidak-konsistenan antara pandangan normatif dengan pandangan deskriptif mengenai supervisi. Dilihat dari sifat dan tujuan supervisi pengajaran ditemukan bahwa tujuan supervisi pengajaran seharusnya membantu dalam perbaikan pengajaran. Kenyataannya supervisor pengajaran lebih menekankan pada tanggung jawab administratif guru seperti menanyakan apakah guru ada menyiapkan rencana pembelajaran, menyiapkan sistem evaluasi dan penilaian yang dilakukan oleh guru, serta aspek administratif lainnya.

Temuan ini berimplikasi pada tidak terpenuhinya keinginan guru mendapat bantuan langsung dari supervisor untuk memperbaiki pengajaran. Seharusnya supervisor dapat mengkombinasikan tanggung jawab perbaikan pengajaran dilihat dari aspek profesional dengan tanggung jawab administrasi guru untuk mencapai hasil yang lebih luas dari pada yang terdapat pada level kelas melalui perbaikan pengajaran. Karena bantuan pengajaran merupakan pembinaan profesional, sedangkan pendekatan administratif merupakan bagian dari birokrasi.

Dilihat dari aktivitas supervisor pengajaran, bahwa tujuan supervisor pengajaran seharusnya memberikan bantuan langsung bagi guru kelas untuk memperbaiki pengajarannya dan memperbaiki pembelajaran anak. Kenyataannya, beberapa guru tidak merasakan bahwa supervisor pengajaran mencurahkan waktu

yang cukup untuk perbaikan pengajaran, jadi supervisor tidak memberikan bantuan yang diharapkan oleh guru. Kemudian dilihat dari penyiapan supervisor pengajaran, penyiapan supervisor pengajaran melalui *course work*, praktek, dan pengalaman lapangan untuk membantu supervisor menganalisis secara akurat kondisi-kondisi kelas dan memberi rekomendasi yang tepat untuk peningkatan belajar bagi para siswanya.

Kenyataannya, kurang dari setengah institusi yang memberikan sertifikat atau pengangkatan supervisor pengajaran tidak menentukan jumlah jam minimum dalam melaksanakan tugas supervisi dan sedikit yang mempersyaratkan pemagangan. Implikasinya sedikit sangat kesesuaian antara apa yang diinginkan guru bagi supervisor untuk menolong perbaikan pengajaran, dan setara perguruan tinggi menyiapkan supervisor kurang serius (Sergiovanni dan Starratt, 1983:22). Peranan administratif yang tercermin dari perilaku yang diobservasi dalam melaksanakan supervisi diklasifikasikan kedalam tiga kategori utama yakni: (1) antarpersonal pemimpin dan penghubung, (2) informasi yang meliputi pemonitor, penyebar luasan, dan pembicara, dan (3) keputusan yang meliputi penguasa, penangkal gangguan, pembagi sumberdaya, dan perunding.

Hal ini disebabkan kelas pada hakekatnya adalah tempat yang penuh kesibukan dan kompleks, sehingga sulit bagi guru untuk mengikuti dengan seksama segala sesuatu yang sedang berlangsung. Jumlah dan interaksi guru dan siswa sangat banyak, sehingga tidak ada waktu bagi guru untuk merefleksikan bagaimana pengaruh tingkah lakunya, maupun tingkah laku siswa. Alasan lainnya adalah terbatasnya kemampuan guru dalam mengendalikan dan menganalisis tingkah lakunya, maupun tingkah laku siswa untuk memudahkan usaha belajar.

BAB II

SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pengertian Supervisi Pendidikan

Secara substansi istilah supervisi pendidikan masih relatif baru dalam dunia pendidikan Indonesia sebab sebelumnya istilah ini dikacaukan dengan kalimat pengawas dan penilik bagi seseorang yang melakukan supervisi di sekolah. Jadi, orang yang melakukan supervisi di kenal dengan dengan *pengawas* dan *penilik* bukan *supervisor* walaupun memiliki makna yang berbeda dengan supervisi yang sesungguhnya. Dikalangan para ahli pendidikan sendiri pun tampaknya tidak begitu mempersoalkan kedua istilah tersebut sehingga memperkuat posisi istilah itu di lapangan. Kondisi ini dipersulit lagi oleh sebagian pejabat pendidikan yang menafsirkan supervisi itu memang sebagai pengawasan (*controlling*) dan tugas pengawasan benar-benar diberikan pada pengawas sekolah.

Sebutan pengawas bagi orang yang melakukan supervisi ini memang masih perlu penyempurnaan untuk mendukung pelaksanaan supervisi pendidikan yang sesungguhnya di lapangan yaitu sebagai usaha perbaikan situasi belajar dan mengajar. Pemahaman yang tepat tentang supervisi diharapkan dapat membantu mengarahkan pelaksanaan tugas guru atau kepala sekolah di lapangan lebih sempurna sebagai proses pembantuan dalam pembelajaran.

Sesungguhnya pengertian supervisi pendidikan dapat dijelaskan dari tiga aspek yaitu menurut asal usul katanya (etimologi), menurut bentuk kalimatnya (morfologi), maupun dari isi yang terkandung dalam kalimat itu sendiri (semantik). *Pertama*, dari aspek etimologi: Istilah supervisi diambil dari kata bahasa Inggris *supervision* artinya pengawasan di bidang pendidikan. Orang yang melakukan supervisi disebut *supervisor*. *Kedua*, dari

aspek morfologis: supervisi terdiri dari dua kata *super* berarti atas atau lebih. *visi* berarti melihat, tilik, awasi. Seorang supervisor memang mempunyai posisi di atas atau mempunyai kedudukan yang lebih dari orang yang disupervisinya. *Ketiga* aspek semantik: Makna yang terkandung dari pengertian, supervisi bahwa seorang supervisor mempunyai kedudukan atau posisi lebih dari orang yang disupervisi, tugasnya adalah melihat, menilik atau mengawasi orang-orang yang disupervisi.

"Supervision is assistance in the devolepment of a better teaching learning situation". Supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik. Ini adalah sebuah konsep supervisi modern dirumuskan oleh Kimball Wiles (1967). Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar yaitu tujuan, peralatan, teknik, metode, guru dan lingkungan. Situasi belajar inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui layanan kegiatan supervisi.

Penjelasan Kimbals di atas mengisyaratkan bahwa layanan supervisi tersebut mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Konsep supervisi tidak bisa disamakan dengan inspeksi, sebab inspeksi lebih menekankan kepada kekuasaan dan bersifat otoriter, sedangkan supervisi lebih menekankan kepada persahabatan yang dilandasi oleh pemberian pelayanan dan kerjasama yang lebih baik diantara guru-guru, karena bersifat demokratis.

Hampir seirama dengan pendapat Kimbals, para ahli dalam bidang administrasi pendidikan juga memberikan kesepakatan bahwa supervisi pendidikan merupakan disiplin ilmu yang memfokuskan diri pada pengkajian peningkatan situasi belajar-mengajar. Hal ini diungkapkan pula oleh Asosiasi Supervisi dan Pengembangan Kurikulum di Amerika (Association for Supervision and Curriculum Development, 1987:129) bahwa 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.

Kerangka teori, metode analisis, pemetaan kognitif masih dibutuhkan untuk membantu membatasi dan menyatakan praktek supervisi sampai pada wilayah mana. Menurut arti katanya, supervisi dapat diterjemahkan dengan "melihat dari atas" atau "melihat dari kelebihan", jadi satu arti dengan pengawas, tetapi dengan pengertian yang agak berbeda dari "mengawas" sebagai "controlling". Supervisi meskipun mengandung arti dan sering diterjemahkan sebagai pengawas atau mengawas, tetapi pada prinsipnya supervisi mempunyai arti khusus yaitu "membantu dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan peningkatan mutu".

Dalam konteks pengawasan mutu pendidikan yang dilaksanakan guru dan kepala sekolah, 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). merumuskan istilah supervisi sebagai 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 yang dilaksanakan 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.

Ada empat macam peran seorang pengawas atau supervisor pendidikan dalam berinteraksi dengan guru, yaitu sebagai: *coordinator, consultant, group leader* dan *evaluator*. Supervisor harus mampu mengkoordinasikan *programs, groups, materials, and reports*

yang berkaitan dengan sekolah dan para guru Oliva (1984:19-20). 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.

Dalam proses memahami arti supervisi memang perlu dilihat apa fungsi supervisor yang dilakukakan di lapangan. Gregorio dalam Razik (1995) 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/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.

Pendapat-pendapat di atas menunjukkan bahwa istilah supervisi memberi pengertian yang jamak, tapi mengandung makna yang sama, yakni memberi 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 di sekolah 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.

Berdasarkan pengertian supervisi di atas, maka supervisi diharapkan dapat memberikan pengaruh positif terhadap perbaikan proses pembelajaran, melalui peningkatan kemampuan guru dalam merencanakan, merancang dan mengelola proses pembelajaran di kelas. Melalui supervisi itu pula kepala sekolah diharapkan akan dapat membantu guru dalam menentukan metode

pembelajaran yang efektif. Di samping itu, dia akan dapat pula menggunakan media pembelajaran yang mampu menunjang kelancaran proses pembelajaran di kelas, menguasai materi pembelajaran dan melaksanakan evaluasi dan pengelolaan kelas agar tercapai tujuan yang diharapkan.

Supervisi sebagai aktivitas yang dirancang untuk memperbaiki pengajaran pada semua jenjang persekolahan, berkaitan dengan perkembangan dan pertumbuhan anak supervisi juga merupakan bantuan dalam perkembangan dari belajar mengajar dengan baik (Kimbil Willes, 1983). Dari sudut manajerial supervisi adalah usaha menstimulir, mengkoordinasi, dan membimbing guru secara terus menerus, baik individu maupun kolektif agar memahami secara efektif pelaksanaan aktifitas mengajar dalam rangka pertumbuhan keinginan secara kontinu. Kemudian supervisi pendidikan mengkoordinasi, menstimulir, dan mengarahkan.

Secara umum supervisi berarti upaya bantuan yang diberikan kepada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya, agar guru mampu membantu para siswa dalam belajar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Supervisi merupakan suatu teknis pelayanan profesional dengan tujuan utama mempelajari dan memperbaiki bersama-sama dalam membimbing dan mempengaruhi pertumbuhan anak. Supervisi sebagai bantuan dalam pengembangan situasi mengajar belajar yang lebih baik, supervisi ialah suatu kegiatan yang disediakan untuk membantu para guru menjalankan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Ada dua kata kunci bila menjawab apa pengertian supervisi saat ini, yaitu *to help to change* atau membantu dan merubah. Supervisi didefinisikan sebagai proses memberikan bantuan kepada orang lain (guru) agar mereka dapat melakukan tugas pembelajaran secara optimal dan setiap saat guru berupaya berbuat hari ini lebih baik dari hari kemarin.

Jadi, pada hakekatnya supervisi adalah sebagai bantuan dan bimbingan profesional bagi guru dalam melaksanakan tugas instruksional guna memperbaiki proses belajar dan mengajar dengan melakukan stimulasi, koordinasi, dan bimbingan secara

berkesinambungan untuk meningkatkan pertumbuhan jabatan guru secara individual maupun kelompok sehingga ada perubahan secara berarti dari kondisi tertentu kepada kondisi yang lebih baik (*to help to change*). Pandangan ini memberi gambaran bahwa supervisi adalah sebagai bantuan dan bimbingan atau tuntunan kearah situasi pendidikan yang lebih baik kepada guru-guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya di bidang instruksional sebagai bagian dari peningkatan mutu pembelajaran, sehingga guru tersebut dapat membantu memecahkan kesulitan belajar siswa mengacu pada kurikulum yang berlaku.

Pendekatan-pendekatan supervisi pendidikan menekankan pada peran supervisi membantu, melayani atau membina guru dan personel lainnya di sekolah dengan maksud untuk meningkatkan kualitas kemampuan mengajar guru. Bimbingan profesional yang dilakukan supervisor sebagai usaha memberikan kesempatan bagi para guru untuk berkembang secara profesional, Sehingga mereka lebih maju lagi dalam memperbaiki dan meningkatkan kemampuan belajar peserta didiknya. Tugas pokok pengawas sekolah/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;
2. kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah;
3. melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya; dan
4. melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah.

B. Pentingnya Supervisi Pendidikan

Sekarang ini hampir tidak ada lagi sektor yang tidak tersentuh teknologi terutama teknologi informasi. Semua dituntut lebih cepat menyesuaikan diri, jika tidak akan tertinggal. Demikian juga halnya dengan pendidikan dimana sumber daya kependidikan seperti guru, kepala sekolah dan pengawas ada di dalamnya yang harus siap dalam pelaksanaan tugas. Khususnya guru merupakan pelaksana pendidikan yang berinteraksi langsung dengan murid harus lebih cepat beradaptasi dan mengadopsi perkembangan di sekitarnya agar tidak tertinggal dengan informasi yang diterima oleh murid.

Dengan demikian, supervisi diberikan kepada guru untuk mendukung keberhasilan belajar siswa. Definisi-definisi supervisi ini mengandung unsur-unsur tujuan yang akan dicapai dan memiliki latar belakang adanya perubahan sosial. Secara umum supervisi pendidikan diperlukan dilatar belakangi oleh berkembangnya ilmu dan teknologi, adanya tuntutan hak asasi manusia, pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran yang tidak merata, suburnya birokrasi dan sistem yang bertingkat, membantu dan membina guru-guru yang kurang bermutu, pertumbuhan jabatan, peraturan dan tuntutan negara, budaya, filosofis, psikologis, dan sosiologis.

Pentingnya bantuan supervisi terhadap guru sebab guru harus menjalankan fungsinya sebagai pendidik dan pengajar untuk mentransfer ilmu, pengetahuan, budaya, yang berakar dalam kehidupan masyarakat. Sergiovani (1993) mengungkapkan latar belakang perlunya supervisi berakar mendalam dalam kebutuhan masyarakat dengan latar belakang sebagai berikut :

1. *Budaya*. pendidikan berakar dari budaya arif lokal setempat. Sejak dini pengalaman belajar dan kegiatan belajar-mengajar harus daingkat dari isi kebudayaan yang hidup di masyarakat itu. Sekolah bertugas untuk mengkoordinasi semua usaha dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang dicita-citakan.

2. *Filosofis* suatu system pendidikan yang berhasil guna dan berdaya guna bila ia berakar mendalam pada nilai-nilai filosofis pandangan hidup suatu bangsa.
3. *Psikologis* secara psikologis supervisi itu berakar mendalam pada pengalaman manusia. Tugas supervisi ialah menciptakan suasana sekolah yang penuh kehangatan sehingga setiap orang dapat menjadi dirinya sendiri.
4. *Sosial* seorang supervisor dalam melakukan tanggung jawabnya harus mampu mengembangkan potensi kreativitas dari orang yang dibina melalui cara mengikutsertakan orang lain untuk berpartisipasi bersama. Supervisi harus bersumber pada kondisi masyarakat.
5. *Sosiologis* secara sosiologis perubahan masyarakat punya dampak terhadap tata nilai. Supervisor bertugas menukar ide dan pengalaman tentang mensikapi perubahan tata nilai dalam masyarakat secara arif dan bijaksana.
6. *Pertumbuhan Jabatan Supervisi* bertugas memelihara, merawat dan menstimulasi pertumbuhan jabatan guru. Diharapkan guru menjadi semakin professional dalam mengemban amanat jabatannya dan dapat meningkatkan posisi tawar guru di masyarakat dan pemerintah, bahwa guru punya peranan utama dalam pembentukan harkat dan martabat manusia. Permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan supervisi di lingkungan pendidikan dasar adalah bagaimana cara mengubah pola pikir yang bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap yang konstruktif dan kreatif, yaitu sikap yang menciptakan situasi dan relasi dimana guru-guru merasa aman dan diterima sebagai subjek yang dapat berkembang sendiri.

Perlunya supervisi pendidikan bertolak dari keyakinan dasar bahwa guru adalah suatu profesi, selalu tumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara professional. Kegiatan yang dilakukan dalam rangka pelaksanaan supervisi antara lain :

1. Membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai sekolah lainnya dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya
2. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan termasuk macam-macam media intruksional yang diperlakukan bagi kelancaran jalannya proses belajar mengajar yang baik
3. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, dan menggunakan metode-metode baru dalam proses belajar mengajar.
4. Membina kerja sama yang baik dan harmonis antara guru dan murid, dan pegawai sekolah lainnya.
5. Berusaha meningkatkan mutu dan pengetahuan guru-guru, pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan *workshop, seminar, in-service- training* atau *up-grading*.

Untuk itu, supervisi harus dilaksanakan berdasarkan data, fakta yang objektif (Sahertian, 2000:20) menyatakan bahwa ada dua hal yang mendasari pentingnya supervisi dalam proses pendidikan.

1. Perkembangan kurikulum merupakan gejala kemajuan pendidikan. Perkembangan tersebut sering menimbulkan perubahan struktur maupun fungsi kurikulum. Pelaksanaan kurikulum tersebut memerlukan penyesuaian yang terus-menerus dengan keadaan nyata di lapangan. Hal ini berarti bahwa guru-guru senantiasa harus berusaha mengembangkan kreativitasnya agar daya upaya pendidikan berdasarkan kurikulum dapat terlaksana secara baik. Namun demikian, upaya tersebut tidak selamanya berjalan mulus. Banyak hal sering menghambat, yaitu tidak lengkapnya informasi yang diterima, keadaan sekolah yang tidak sesuai dengan tuntutan kurikulum, masyarakat yang tidak mau membantu, keterampilan menerapkan metode yang masih harus ditingkatkan dan bahkan proses memecahkan masalah belum terkuasai. Dengan demikian, guru dan Kepala Sekolah yang melaksanakan kebijakan pendidikan di tingkat paling mendasar memerlukan

bantuan-bantuan khusus dalam memenuhi tuntutan pengembangan pendidikan, khususnya pengembangan kurikulum.

2. Pengembangan personal, pegawai atau karyawan senantiasa merupakan upaya yang terus-menerus dalam suatu organisasi. Pengembangan personal dapat dilaksanakan secara formal dan informal. Pengembangan formal menjadi tanggung jawab lembaga yang bersangkutan melalui penataran, tugas belajar, lokakarya dan sejenisnya. Sedangkan pengembangan informal merupakan tanggung jawab pegawai sendiri dan dilaksanakan secara mandiri atau bersama dengan rekan kerjanya, melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan ilmiah, percobaan suatu metode mengajar, dan lain sebagainya. Kegiatan supervisi pengajaran merupakan kegiatan yang wajib dilaksanakan dalam penyelenggaraan pendidikan. Pelaksanaan kegiatan supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah dalam memberikan pembinaan kepada guru. Hal tersebut karena proses belajar-mengajar yang dilakukan guru merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan dengan guru sebagai pemegang peranan utama. Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Hal itu disebabkan kegiatan supervisi dipandang perlu untuk memperbaiki kinerja guru dalam proses pembelajaran.

C. Perkembangan Supervisi

Supervisi telah berkembang dengan berbagai *metamorphosa*. Mulai dari pengertian dan fungsi yang sangat klasik sampai pada pengertian dan makna sugestif. Jika kita perhatikan perjalanan perubahan tersebut sangat sejalan dengan kondisi dan tuntutan pembelajaran yang lebih komprehensif. Namun demikian

perubahan itu tidak terlepas dari pengaruh kehidupan sosial, politik, dan teknologi.

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 dan 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.

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 Menurut Soetopo (1984:63)

Selanjutnya, perkembangan dan pertumbuhan sekolah dipengaruhi pula oleh bertambahnya jumlah penduduk, yang membuat dibutuhkanya 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 didirikanlah kantor superintendent di sekolah-sekolah, yang mengakibatkan adanya dua unsur pimpinan di setiap sekolah. Kewenangan kedua unsur pimpinan di sekolah itu tidak begitu cepat berkembang, tapi baru setelah pada awal abad ke-19, dimana terjadi pengurangan beban pengajar kepala sekolah, agar mereka lebih banyak mencurahkan waktu untuk membantu pekerjaan guru di kelas. Jadi, dari sinilah dimulainya dua fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai administrator dan supervisor di sekolah (Suhil Achmad, 2011).

Oleh sebab itu, konsep kuno supervisi dilaksanakan dalam bentuk "inspeksi" atau mencari kesalahan tidak lagi digunakan. Pandangan ini untuk Amerika hanya bertahan sampai abad ke delapan belas, dengan konsep bahwa apa yang berjalan di sekolah harus sesuai dengan aturan-aturan yang dibuat sebelumnya.

Inspeksi dilakukan dengan mengambil acuan atau referensi adalah aturan, hukum, dan kaidah yang telah ditetapkan. Jika ternyata ditemukan proses pembelajaran di sekolah tidak sesuai dengan apa yang ditetapkan, maka itu adalah sebuah kesalahan dan diberi hukuman.

Konsep supervisi tidak bisa disamakan dengan inspeksi, inspeksi lebih menekankan kepada kekuasaan dan bersifat otoriter, sedangkan supervisi lebih menekankan kepada persahabatan yang dilandasi oleh pemberian pelayanan dan kerjasama yang lebih baik diantara guru-guru, karena bersifat demokratis.

Sampai pertengahan abad ke sembilan belas konsep supervisi telah mengalami perubahan. Supervisi tidak lagi sekedar inspeksi tetapi sudah bersifat ilmiah yang berupaya membantu pengembangan pembelajaran (*instructional improvement*) dan melihat keefektifan pembelajaran di sekolah, pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kemanusiaan dan birokratis.

Akhir abad ke sembilan belas supervisi mengalami perubahan konsep yang luar biasa dengan melihat supervisi sebagai upaya perbaikan dan pengembangan terhadap persoalan pembelajaran yang dikenal dengan istilah klinis (*clinical*), dengan pendekatan yang humanis dan artistik. Pendekatan ini menonjolkan perbaikan situasi dengan rasa kemanusiaan yang tinggi dengan asumsi bahwa guru yang akan disupervisi setara dan dengan supervisor. Semua dilakukan untuk membantu guru berubah ke situasi yang lebih baik (*to help to change*).

Tabel 1. Periode dan Perkembangan Supervisi

Periode	Tipe Supervisi	Tujuan	Tanggung Jawab
1620-1850	Inspeksi	Memantau aturan dan mencari kesalahan	Orang tua, tata usaha, masyarakat
1850-1910	Inspeksi dan pengemangan pembelajaran	Memonitor aturan, membantu guru untuk berkembang	Dinas Pendidikan dan kepala sekolah
1910-1930	Ilmiah dan birokrasi	Meningkatkan pembelajaran dan efisiensi	Supervisi Kepala sekolah, Kepala sekolah, supervisor khusus dan umum dari kantor Pendidikan, Dinas pendidikan
1930-1950	Hubungan manusia, demokrasi	Meningkatkan pembelajaran	Kepala sekolah, kantor Supervisor
1950-1975	Birokrasi, ilmiah, klinis, hubungan manusia, sumber daya manusia, demokrasi	Meningkatkan pembelajaran	Kepala sekolah, kantor Supervisor,
1975-1985	Ilmiah, klinis, hubungan manusia, sumber daya manusia, kolaborasi/ kolegiat, teman sebaya/ coach/ mentor, artistic, interpretif	Meningkatkan pembelajaran, meningkatkan kepuasan guru, memperluas pemahaman siswa dalam kelas	Kepala sekolah, kantor Supervisor
1985-Sekarang	Ilmiah, klinis, hubungan manusia, sumber daya manusia, kolaborasi/ kolegiat, teman sebaya/ coach/ mentor, artistic, interpretif, merespon masyarakat, dan bersifat lingkungan	Meningkatkan pembelajaran, meningkatkan kepuasan guru, mengelola masyarakat belajar, memperluas pemahaman siswa dalam kelas, menganalisa bentuk budaya dan bahasa dalam kelas	Kepala sekolah, kantor Supervisor

Dengan demikian, secara historis teori supervisi mengalami pengembangan landasan teori, menurut Sergiovanni dan Starrat (1983) itu sebabnya perhatian terhadap teori tidak banyak digunakan oleh para praktisi. Untuk memahami keperluan pembelajaran yang unik dalam supervisi pendidikan, maka perlu dilihat dari substansi dan pokok masalahnya untuk diberi beberapa perhatian perlakuan khusus sesuai sifat ilmu pengetahuan maupun ilmu terapan yang mendukung penyelesaian masalahnya. Konsepsi teori dan praktek tradisional tidak mampu lagi menangkap kompleksitas dan kepekaan kebijakan dan praktek sipervisi pendidikan, karena itu diperlukan pendekatan yang lebih dinamis.

Jadi, pandangan modern supervisi adalah usaha untuk memperbaiki situasi belajar mengajar (*to help to change*), yaitu supervisi sebagai bantuan bagi guru dalam mengajar untuk membantu siswa agar lebih baik dalam belajar. Namun kenyataannya dimasyarakat, masih banyak orang beranggapan bahwa supervisi pendidikan identik dengan pengawasan yang berbau inspeksi. Jabatan-jabatan pengawasan yang ditugasi membantu guru dalam melaksanakan tugas mengajar pada sekolah dasar disebut penilik sekolah berkedudukan di kantor pemerintah.

Akibatnya timbullah tingkah laku, seperti: rasa kaku, ketakutan pada atasan, tidak berani berinisiatif, bersikap menunggu instruksi, dan sikap birokratis lainnya bagi para guru. Sesungguhnya konsep supervisi pada awalnya adalah adanya kebutuhan sesuatu dalam landasan pengajaran dengan cara membimbing guru, memilih metode mengajar, dan mempersiapkan guru untuk mampu melaksanakan tugasnya dengan kreatifitas yang tinggi dan otonom sebagai guru, sehingga pertumbuhan jabatan guru terus berlangsung. Dengan demikian, supervisi telah berupaya memberi bantuan kepada guru agar guru dapat membantu para siswa belajar untuk menjadi lebih baik.

D. Tujuan Supervisi Pendidikan

Suharsismi Arikunto (2005), membagi tujuan supervisi atas tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum supervisi adalah

memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru (staf sekolah yang lain) agar personel sekolah tersebut mampu meningkatkan kinerjanya terutama dalam melaksanakan tugas yaitu: melaksanakan proses pembelajaran. Tujuan khusus supervisi akademik adalah: 1) meningkatkan kinerja siswa agar dapat mencapai prestasi belajar yang optimal, 2) meningkatkan mutu kinerja guru, 3) meningkatkan keefektifan kurikulum, 4) meningkatkan keefektifan dan keefesiansian sarana dan prasarana, 5) meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah, dan 6) meningkatkan kualitas situasi umum sekolah.

Supervisi meskipun mengandung arti atau sering diterjemahkan mengawas, namun mempunyai arti khusus yaitu membantu dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan peningkatan mutu. Supervisi mempunyai fungsi penilaian (evaluation) dengan jalan penelitian (research) dan merupakan usaha perbaikan (improvement). Dalam berbagai aktifitasnya supervisor turut sebagai participant, sebagai pimpinan (leadership) dan menstimulir kerjasama antar anggota.

Secara umum tujuan supervisi adalah membantu guru dalam meningkatkan kemampuan mereka mengelola proses belajar mengajar di sekolah. Melalui supervisi diharapkan guru-guru memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran yang mereka lakukan di sekolah. Peningkatan kualitas pembelajaran ini akan memberikan dampak pula terhadap peningkatan hasil belajar yang diperoleh siswa di sekolah.

Supervisi untuk meningkatkan situasi dan proses belajar mengajar berada dalam rangka tujuan pendidikan nasional dengan membantu guru untuk lebih memahami peranan sekolah untuk mencapai tujuan yang dimaksud. Dari pembahasan supervisi pendidikan di atas, maka tujuan supervisi pendidikan antara lain adalah membantu guru-guru dalam mengembangkan proses kegiatan belajar mengajar, membantu guru-guru menerjemahkan kurikulum kedalam bahasa belajar mengajar, dan membantu guru-guru dalam mengembangkan staf sekolah.

Menurut Soetopo (1982) supervisi bertujuan untuk membantu guru dalam: 1) melihat tujuan-tujuan pendidikan, 2) membimbing pengalaman belajar siswa, 3) menggunakan alat pembelajaran modern, metode dan sumber pengalaman belajar, 4) menilai kemajuan siswa dan hasil pekerjaan guru itu sendiri, 5) menciptakan suasana gembira dengan tugas yang diperolehnya, dan 6) mencurahkan waktu dan tenaga sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.

Menurut Amentambun (1981:92) tujuan supervisi adalah: 1) membina kepala sekolah dan guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan, 2) memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi lebih baik, 3) meningkatkan kesadaran guru tentang cara kerja yang demokratis, 4) memperbesar semangat guru dan meningkatkan motivasi berprestasi, 5) membantu guru dalam mengevaluasi aktivitasnya, dan 6) mengembangkan rasa kesatuan dan persatuan diantara guru.

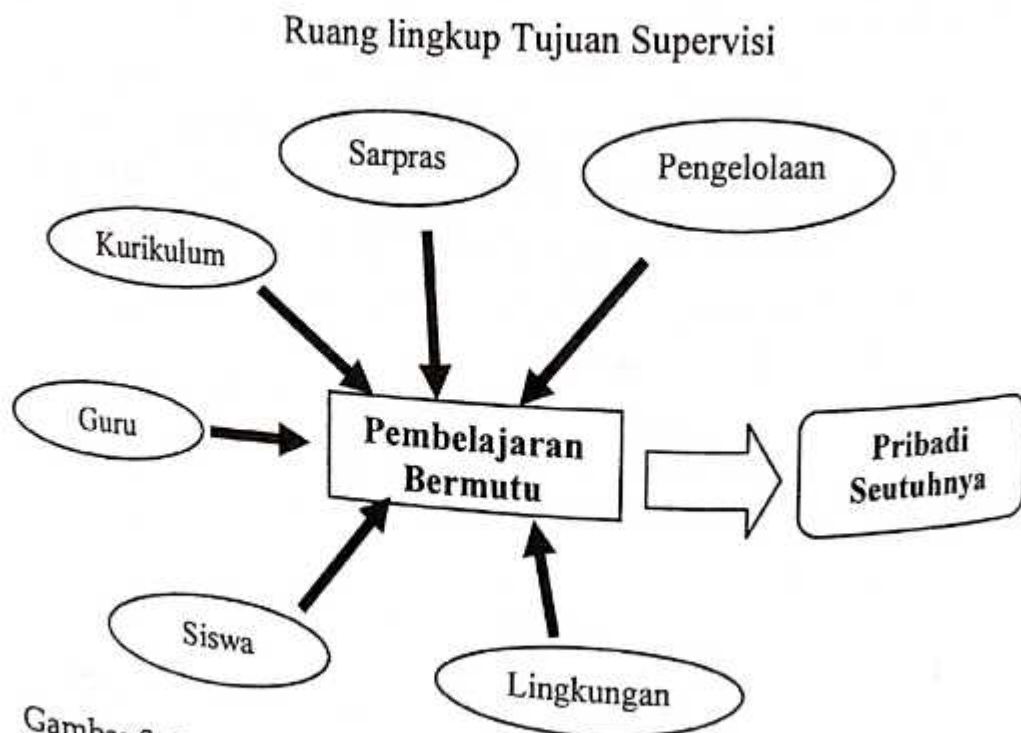
Selanjutnya Sagala (2002:235) mengatakan bahwa tujuan supervisi pendidikan diantaranya: 1) membantu guru-guru dalam mengembangkan proses belajar mengajar, 2) membantu guru menterjemahkan kurikulum dalam bahasa belajar mengajar, 3) membantu guru mengembangkan staf sekolah. Suwadi (1984) tujuan supervisi adalah untuk: 1) melihat dengan jelas tujuan pendidikan, 2) membimbing siswa dalam proses belajar mengajar, 3) mengefektifkan penggunaan sumber belajar mengajar, 4) mengevaluasi kemajuan belajar siswa, 5) mencintai tugasnya dengan rasa tanggung jawab.

Dari pembahasan supervisi pendidikan di atas maka dapat ditegaskan bahwa tujuan supervisi pendidikan antara lain adalah: (1) membantu guru-guru dalam mengembangkan proses belajar mengajar; (2) membantu guru-guru menterjemahkan kurikulum kedalam bahasa belajar mengajar; dan (3) membantu guru-guru mengembangkan staf sekolah. Hal ini berarti bahwa tujuan supervisi pendidikan membantu guru melihat tujuan pendidikan, membimbing pengalaman belajar mengajar, menggunakan sumber belajar, menggunakan metode mengajar, memenuhi kebutuhan

belajar "mood", menilai kemajuan belajar murid, membina moral kerja, menyesuaikan diri dengan masyarakat, dan membina sekolah. Adapun tujuan supervisi pendidikan menurut Peter F. Oliva (2004) adalah:

- (1) membantu guru dalam mengembangkan proses kegiatan belajar mengajar;
- (2) membantu guru dalam menterjemahkan dan mengembangkan kurikulum dalam proses belajar mengajar; dan
- (3) membantu guru dalam mengembangkan staf sekolah.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan supervisi adalah untuk membantu guru meningkatkan kemampuannya dalam kegiatan pembelajaran, baik mengenai penguasaan materi pelajaran, penggunaan strategi, penggunaan media pembelajaran yang tepat maupun dalam penilaian. Dengan kegiatan supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah/madrasah diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah dirumuskan.



Gambar 3. Bantuan Supervisi untuk Pembelajaran Bermutu

Dengan demikian tujuan supervisi pendidikan adalah memperbaiki proses belajar mengajar agar siswa memiliki pribadi seutuhnya dengan cara, membantu:

- (1) guru dalam mengembangkan proses kegiatan belajar mengajar;
- (2) guru dalam menterjemahkan dan mengembangkan kurikulum dalam proses belajar mengajar;
- (3) guru dalam mengembangkan staf sekolah;
- (4) kepala sekolah, guru, laboran dan pustakawan sekolah dalam mengelola sumberdaya;
- (5) kepala sekolah, guru dan staf untuk mengelola lingkungan; serta
- (6) siswa dalam memaksimalkan belajar.

E. Prinsip Supervisi Pendidikan

Guru dalam mengajar menjadi jaminan tinggi dan rendahnya kualitas layanan belajar dalam kelas. Kegiatan supervisi menaruh perhatian utama para guru, kemampuan supervisor membantu guru, tercermin pada kemampuannya dalam memberikan bantuan profesional kepada guru. Sehingga terjadi perubahan perilaku akademik pada muridnya yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu hasil belajarnya. Dalam melaksanakan tugas profesional sebagai seorang supervisor apakah dia kepala sekolah, penilik atau pengawas sekolah dalam melaksanakan supervisi sebaiknya berlandaskan prinsip-prinsip supervisi.

Prinsip-prinsip utama yang harus dipedomani dan diterapkan supervisor menurut Pangaribuan dkk (2005:153) dalam mengembangkan program supervisi pendidikan di sekolah adalah prinsip (1) Ilmiah, artinya kegiatan supervisi yang dikembangkan/dilaksanakan harus benar-benar sistematis, objektif, dan menggunakan instrumen atau sarana yang memberikan informasi yang dapat dipercaya dan dapat menjadi bahan masukan dalam mengadakan evaluasi terhadap situasi belajar mengajar, (2) Kooperatif, program supervisi pendidikan dikembangkan atas dasar kerjasama antar supervisor dengan orang yang disupervisi

(supervisee). Dalam hal ini supervisor (pelaksana supervisi) diharapkan mampu berkerjasama dengan guru-guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah yang berkepentingan dalam peningkatan kualitas belajar mengajar, (3) Konstruktif dan Kreatif, artinya membina guru agar mampu mengambil inisiatif sendiri dalam mengembangkan situasi belajar-mengajar. Guru-guru tidak hanya menunggu ajakan, himbauan, atau perintah dari supervisor untuk mengembangkan situasi belajar mengajar. Supervisor dalam prinsip ini diharapkan mampu menggerakkan guru-guru mengembangkan diri dan profesinya, menggerakkan guru-guru untuk berinisiatif mengambil prakarsa-prakarsa dan giat memperbaiki program pengajaran dan pendidikan secara konstruktif, menggairahkan peserta didik untuk mengembangkan kreativitasnya, mengembangkan kepercayaan diri yang tinggi pada diri peserta didik dan mengurangi timbulnya rasa takut, memberi semangat pada peserta didik

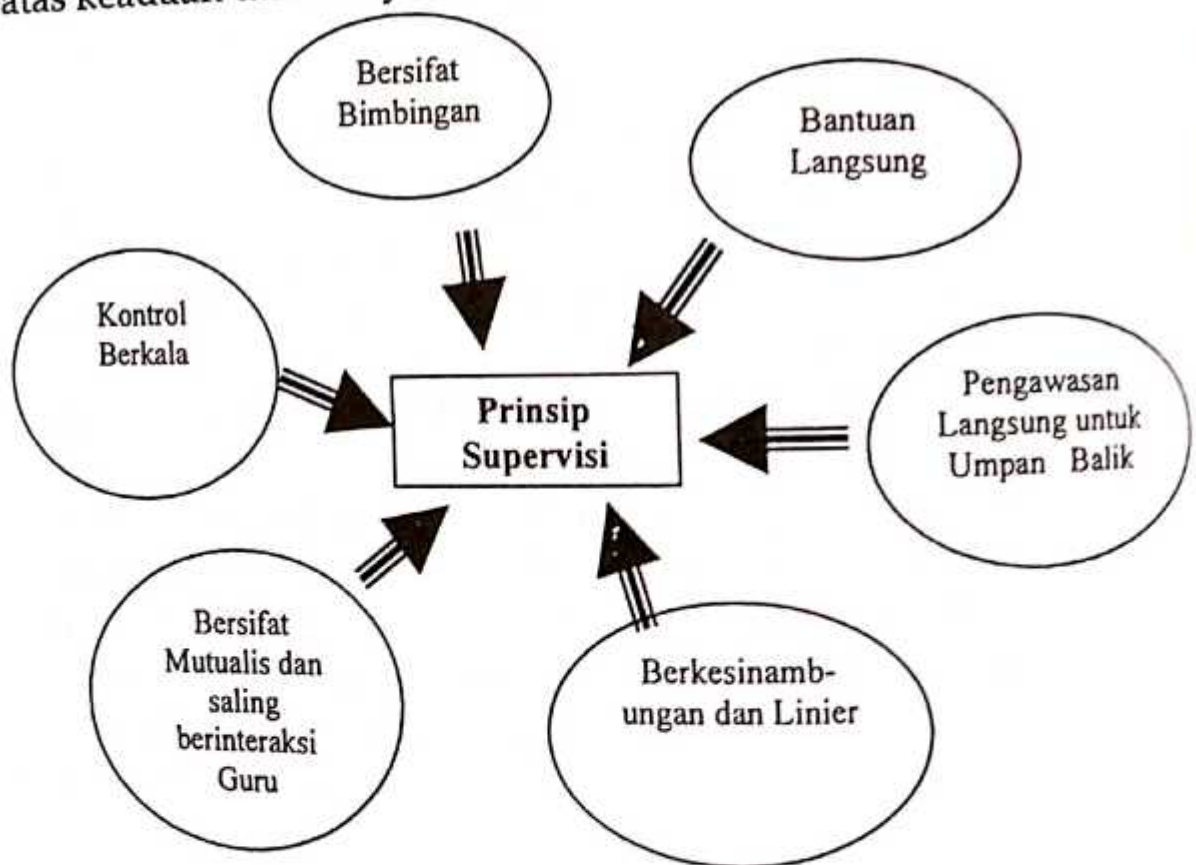
Prinsip supervisi pendidikan antara lain adalah ilmiah yang berarti sistematis dilaksanakan secara tersusun, "kontiniu", teratur, objektif demokratis, kooperatif menggunakan alat, konstruktif dan kreatif. Prinsip pokok tentang supervisi modern yang mungkin bisa dipakai sebagai petunjuk bagi diskusi lebih lanjut dapat dicermati prinsip supervisi yang dikemukakan oleh Sutisna (1983:224) adalah: (1) supervisi merupakan bagian integral dari program pendidikan, adalah pelayanan yang bersifat kerjasama, (2) semua guru memerlukan dan berhak atas bantuan supervisi, (3) supervisi hendaknya disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan perseorangan dari personel sekolah, (4) supervisi hendaknya membantu menjelaskan tujuan-tujuan dan sarana-sarana pendidikan, dan hendaknya menerangkan implikasi dari tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran itu, (5) supervisi hendaknya membantu memperbaiki sikap dan hubungan dari semua anggota staf sekolah, dan hendaknya membantu dalam pengembangan hubungan sekolah-masyarakat yang baik, (6) tanggung jawab dalam pengembangan program supervisi berada pada kepala sekolah bagi sekolahnya dan pada penilik/pengawas bagi sekolah-sekolah yang berada di wilayahnya, (7) harus ada dana yang memadai bagi program kegiatan supervisi

dalam anggaran tahunan, (8) efektivitas program supervisi hendaknya dinilai secara mendidik oleh para peserta; dan (9) Supervisi hendaknya membantu menjelaskan dan menerapkan dalam praktek penemuan penelitian pendidikan yang mutakhir.

Kemudian dapat pula disimak prinsip yang mengatur pelaksanaan supervisi yang dikemukakan oleh Sergiovanni dan Starratt (1983:8) yakni: (1) administrasi biasanya berkenaan dengan pemberian fasilitas material dan pelaksanaannya, (2) supervisi pendidikan biasanya berkenaan dengan perbaikan pembelajaran, (3) secara fungsional administrasi dan supervisi tidak terpisahkan satu sama lain, keduanya dalam sistem pendidikan saling berkoordinasi, saling melengkapi, saling berhubungan, dan mempertemukan fungsi-fungsinya dalam operasional pendidikan, (4) supervisi yang baik didasarkan pada filsafat, demokrasi, dan ilmu pengetahuan, (5) supervisi yang baik akan mengembangkan metode dan sikap ilmiah sejauh hal itu dapat diaplikasikan kedalam proses sosial pendidikan yang dinamis, menggunakan ilmu pengetahuan dalam proses belajar dan pembelajaran, (6) supervisi yang baik akan mengembangkan proses pemecahan masalah yang dinamis dalam mempelajari, memperbaiki, dan mengevaluasi proses dan produknya, (7) supervisi yang baik adalah yang kreatif, tidak preskriptif, dilaksanakan dengan tertib, direncanakan secara kooperatif, dan dilakukan dalam rangkaian aktifitas, dan (8) supervisi yang baik dilakukan secara profesional, dan melakukan penilaian berdasarkan hasil yang terjamin.

Sedangkan prinsip-prinsip yang mengatur tujuan supervisi menurut Sergiovanni dan Starratt (1981:9) adalah: (1) tujuan akhir supervisi adalah pertumbuhan "mood" dan pada akhirnya perbaikan masyarakat, (2) tujuan umum supervisi pendidikan adalah mensuplay kepemimpinan dalam menjamin kelanjutan dan kekonstanan adaptasi ulang dalam program pendidikan melalui suatu tahun periode, dan (3) tujuan jangka menengah supervisi adalah kerjasama untuk mengembangkan suasana yang menyenangkan bagi pembelajaran. Hal ini berarti pelaksanaan supervisi menggunakan metode-metode yang dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan juga kualitas belajar murid.

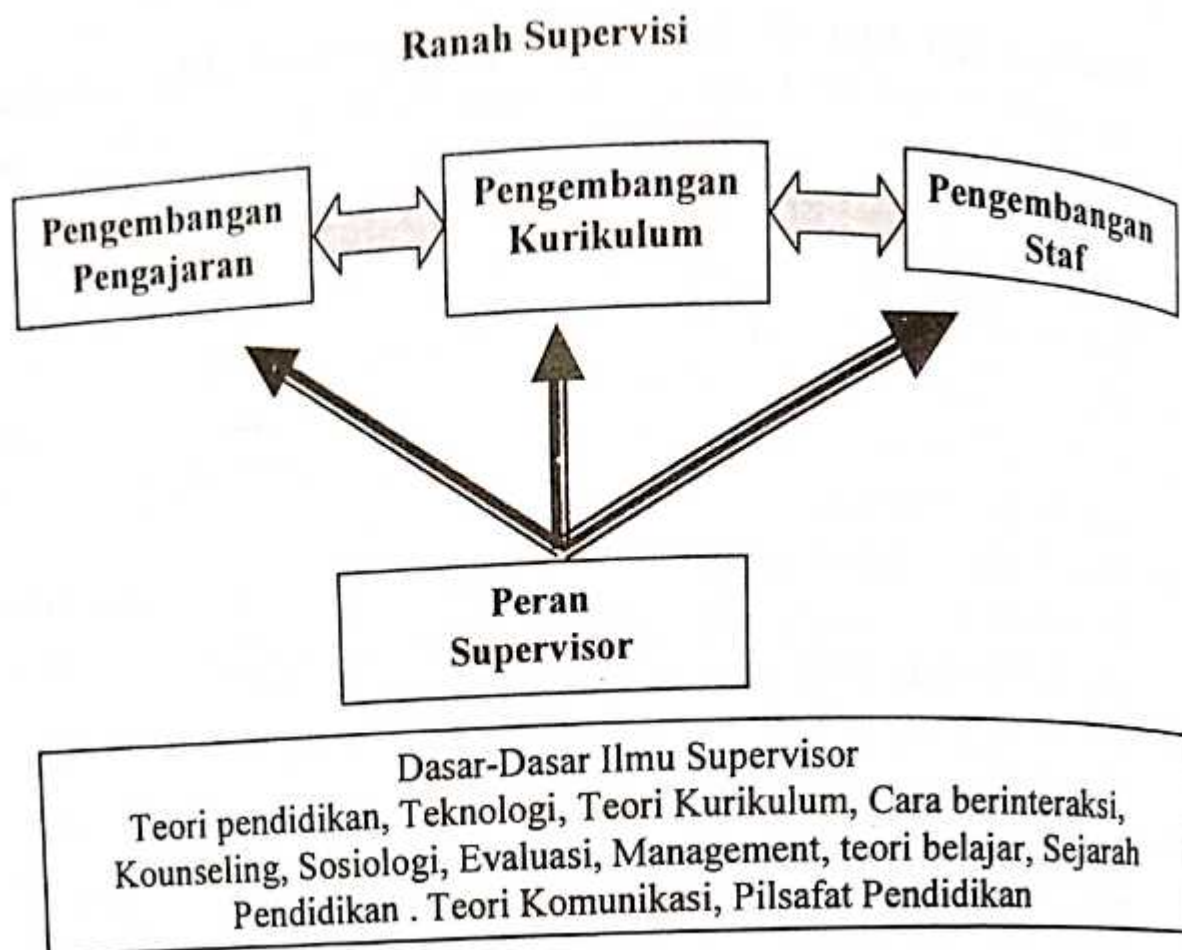
Prinsip ini sesuai dengan pandangan John Lovell dan Robert Alfonso (1975), prinsipnya adalah suatu sistem perilaku pengajaran, administrasi, dengan ciri kesederhanaan dan kesahajaan. Jika dicermati pendidikan dan pengajaran tersebut memberi makna akan demokratis yang berarti menghargai harkat sebagai individu maupun kelompok dalam aktivitas dilaksanakan secara konstruktif dan kreatif yaitu ikut aktif menciptakan suasana kondusif yang dapat kreatif. Supervisi dilaksanakan secara koperatif sebagai usaha bersama menciptakan suasana belajar mengajar yang lebih baik berdasarkan sumber kolektif dari kelompok, daripada usaha-usaha supervisor sendiri, dan ini menunjukkan profesionalitas bukan atas hubungan pribadi. Supervisi juga harus progresif, berani melangkah maju, dilaksanakan bertahap didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenarnya.



Gambar 4. Prinsip Supervisi Pendidikan

Dari penjelasan di atas prinsip supervisi dilaksanakan sebagai upaya membantu guru dan kepala sekolah untuk memaksimalkan proses belajar mengajar adalah:

1. Langsung, supervisi dilakukan adalah langsung tanpa perantara guru, dilakukan tatap muka dengan pendekatan kemanusiaan dan bersifat pengembangan.
2. Bimbingan, supervisi dilakukan bukan dengan perintah, tetapi melalui proses bimbingan kolegial atau tutor kesetaraan.
3. Kontrol Berkala, proses supervisi diikuti perkembangannya secara berkala untuk mengetahui secara pasti apakah ada perubahan.
4. Interaktif dan mutualis, supervisi dilakukan secara langsung dan melakukan interaksi dengan guru atau kepala sekolah sehingga memperoleh keuntungan pada kedua belah pihak, guru atau kepala sekolah maupun supervisor, karena dapat mengetahui mana yang lebih baik dibanding sebelumnya untuk di sebarluaskan pada guru yang lain.
5. Berkesinambungan dan linier, perbaikan terhadap masalah dilakukan berkesinambungan dan linier terhadap sebuah objek masalah, bukan dengan masalah yang berbeda.
6. Pengawasan langsung dilakukan untuk memperoleh umpan balik dari objek supervisi.



Gambar 5. Ranah Supervisi



Gambar 6. Pendukung Supervisi

Tujuan pendidikan dapat tercapai dengan maksimal jika proses supervisi didukung oleh minimal empat hal yang melekat pada diri supervisor yakni:

- 1) Supervisor harus memiliki kekuasaan (power) atau otoritas yang dapat memberi pengakuan orang lain bahwa dirinya adalah supervisor. Kekuasaan ini diperoleh minimal dari tiga aspek: a) legitimasi, yakni memiliki legitimasi sebagai supervisor yang diterima seperti surat keputusan dari lembaga atau pemimpin lebih tinggi, dengan legitimasi ini supervisor dapat memberi b) memiliki keahlian atau ilmu (expert), sehingga dengan ilmunya supervisor dapat mempengaruhi guru atau siapa saja yang harus disupervisi, c) memiliki kharisma yang baik yang tercermin dari perilaku, cara pikir, dan idealisme yang konsisten sehingga, guru yang melihat dan mendengarkan sajian-nya yakin, dan ingin mengikuti dan melaksanakannya.
- 2) Menggunakan komunikasi yang baik. Komunikasi ini dibutuhkan agar apa yang disampaikan oleh supervisor efektif dan mudah dimengerti oleh guru atau siapa saja yang mendengar. Kalimat yang dibangun menggunakan istilah yang lazim serta kesan tidak kaku, dan sebaiknya diikuti mimik dan ekspresi wajah yang tepat.
- 3) Memahami dan mengikuti perubahan yang terjadi di luar organisasi tetapi sangat terkait dengan materi yang disajikan. Perubahan yang terjadi harus dikemas sedemikian rupa untuk ditransfer dan ditransformasi secara efektif pada guru, sehingga ada perubahan yang signifikan.

F. Teknik Supervisi Pendidikan

Supervisi akan berjalan dengan baik apabila menggunakan teknik yang tepat sesuai dengan masalah yang ditemukan oleh supervisor dari keluhan atau kendala yang terjadi pada guru yang harus diperbaiki dalam mengajar. Teknik supervisi yang digunakan

oleh supervisor tergantung pada masalah dan tantangan apa yang dihadapi pendidik dalam kegiatan mengajar. Seperti masalah yang berkaitan dengan menyusun dokumen pengajaran yang mengelaborasi standar isi menjadi silabus yang sering dikenal dengan penyusunan silabus atau kurikulum, menyusun rencana pembelajaran, menyusun evaluasi hasil belajar menggunakan tes yang standar, menyusun kontrak belajar, dan dokumen pengajaran lainnya yang diperlukan oleh pendidik yang melaksanakan kegiatan pengajaran.

Supervisor juga menggunakan teknik-teknik tertentu untuk membantu pendidik mengatasi kesulitannya dalam melaksanakan kegiatan mengajar seperti penyampaian materi pelajaran, penentuan bahan ajar, penggunaan model dan strategi serta metode mengajar, penggunaan alat peraga dan media pendidikan, penggunaan sumber-sumber belajar, komunikasi pembelajaran, penggunaan alat-alat praktikum di laboratorium dan kegiatan lainnya yang berkaitan dengan implementasi pengajaran. Untuk membantu pendidik mengatasi kesulitannya dalam menyusun dokumen pembelajaran dan saat implementasi pembelajaran, maka supervisor membutuhkan teknik-teknik supervisi yang sesuai dan tepat dalam memecahkan masalahnya. Berdasarkan pemikiran tersebut maka, perlu membahas teknik-teknik supervisi pengajaran.

Proses belajar-mengajar adalah satu kesatuan dalam suatu sistem pendidikan di sekolah. Dalam kegiatan belajar dan mengajar para pendidik memerlukan kemampuan menciptakan suasana belajar yang menarik dan menyenangkan, lingkungan belajar yang nyaman, sentuhan pedagogis yang membangkitkan minat peserta didik untuk belajar, dan aspek lainnya yang mendorong kegiatan belajar mengajar menjadi lebih bermutu. Oleh karena itu, perbaikan mutu pendidikan antara lain perbaikan sistem itu sendiri dan peningkatan kualitas kemampuan pendidik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengajar dan pendidik. Pengamatan berbagai penelitian menunjukkan bahwa sebagian guru yang telah lama melaksanakan tugas sebagai pengajar, menganggap pekerjaan mengajar sebagai suatu yang rutin saja,

kurang ada variasi yang mendorong peserta didiknya lebih tertarik untuk belajar.

Guru yang menganggap pengajaran adalah kegiatan rutin saja, menjadikan situasi belajar di kelasnya gersang dan membosankan, hal ini dapat terjadi menurut Sahertian (1981:141) karena guru tidak pernah menambah pengetahuan baru, sehingga kualitas profesionalnya tidak pernah ditingkatkan. Kenapa hal ini bisa terjadi, tentu banyak faktor yang menjadi penyebabnya misalnya: (1) dukungan perpustakaan yang tidak memadai di sekolah tempat tugasnya, (2) bantuan supervisi oleh pengawas sekolah yang tidak memadai, (3) bantuan supervisi dari kepala sekolah yang tidak membantu, (4) tidak ada sejawat guru yang pantas menjadi teman untuk tukar pengalaman, (5) tuntutan birokrasi pendidikan hanya sebatas laporan dokumen saja, (6) tidak ada penghargaan atas prestasi guru, dan (7) guru itu sendiri tidak ingin mengembangkan dan meningkatkan kemampuannya melalui belajar sendiri, dan sejumlah faktor lain yang menyebabkan kualitas profesional dan kemampuan guru menjadi tidak meningkat.

Faktor penyebab para pendidik bekerja secara rutin saja menyebabkan layanan belajar yang diterima peserta didik menjadi tidak bermutu. Jika layanan yang diterima peserta didik tidak bermutu, maka lulusan hasil pendidikan menjadi tidak bermutu, jika mutu lulusan tidak bermutu, maka kualitas sumber daya manusia yang telah melalui proses pendidikan pun tidak bermutu, akibatnya daya saing bangsa menjadi rendah dan kualitas kesejahteraan menjadi rendah pula. Hal ini menjadi alasan mengapa bantuan supervisi sangat dibutuhkan oleh para guru. Bantuan ini untuk memperbaiki cara guru memberikan layanan pendidikan kepada peserta didiknya menjadi lebih berkualitas. Selain itu, dengan bantuan melalui kegiatan supervisi, maka guru akan dapat memperbaiki kualitas layanan belajar yang diberikannya kepada peserta didik.

Sahertian dan Mataheru (1991) menyatakan bahwa pengajaran: mengalami masalah yang sama dengan permasalahan pengajaran yang dialami para pendidik. Oleh sebab agar dapat membantu mengatasi kesulitan guru melaksanakan pengajaran,

supervisor dalam melaksanakan supervisi pengajaran memerlukan teknik-teknik yang jitu dan efektif agar kegiatan supervisi mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Sebelum menentukan teknik supervisi yang akan digunakan, tentu supervisor lebih dulu melakukan diagnosa atau menelusuri apa sebenarnya permasalahan mendasar yang dihadapi guru. Setelah ditemukan permasalahannya, kemudian supervisor menentukan teknik supervisi yang digunakan. Teknik supervisi yang digunakan akan selalu memperhatikan dan terkait dengan problem mengajar yang dilakukan guru. Banyaknya guru dan variasi mata pelajaran yang menjadi tanggung jawab guru yang dibimbing.

Sahertian dan Mataheru (1981) membedakan teknik-teknik supervisi pengajaran yaitu: *pertama*, teknik kelompok. Diterapkan jika banyak guru mengalami masalah yang sama pada mata pelajaran yang sama atau berbeda. Teknik yang dapat diterapkan antara lain (1) rapat para guru, (2) workshop, (3) seminar, (4) kepemimpinan, (5) konseling kelompok, (6) bulletill hoard, (7) melaksanakan karya wisata, (8) questionnaire, dan (9) penataran atau penyegaran. *Kedua*, teknik perorangan. Dipergunakan apabila masalah khusus yang dihadapi seorang guru meminta bimbingan tersendiri dari supervisor. Teknik yang dapat digunakan (1) orientasi guru baru, (2) kunjungan kelas, (3) individual conference atau pertemuan pribadi antara supervisor dengan guru bersangkutan, (4) kunjungan rumah, dan (5) interterreltional atau saling mengunjungi.

Teknik kelompok dan teknik individual ini sangat menarik. Sebab dapat memberi jalan kepada supervisor untuk menilai cara-cara mereka bertindak. Caranya, dapat dibedakan menjadi teknik langsung dan tak langsung. Teknik langsung yaitu antara supervisor dengan guru yang dibimbing berkomunikasi secara langsung, misalnya: (1) menyelenggarakan rapat guru, (2) menyelenggarakan workshop, (3) mengunjungi kelas, dan (4) mengadakan control. Sedangkan teknik tidak langsung misalnya: (1) bulletin board, (2) questionair, dan (3) membaca terpimpin. Cara-cara seperti ini akan mendorong pelaksanaan supervisi menjadi lebih dinamis, imajinatif, inovatif, dan kreatif untuk meng-

hadapi tantangan dunia pendidikan yang terus berkembang. Teknik dan cara ini juga dapat melepaskan supervisor dari sekedar melepaskan kegiatan secara rutin karena supervisor senantiasa harus mendefinisikan teknik dan cara yang tepat dalam memberikan bantuan kepada guru. Hal inilah inilah yang membuat supervisor sangat sibuk.

Pendapat yang tidak jauh berbeda dikemukakan oleh Pidarta (1997) ada 7 teknik supervisi pengajaran yang dapat dilakukan, yaitu: (1) teknik-teknik yang berhubungan dengan kelas, yaitu observasi kelas dan kunjungan kelas, (2) teknik-teknik yang berkaitan dengan diskusi yaitu pertemuan formal, pertemuan informal, dan rapat guru, (3) teknik-teknik spesifik operasional, yaitu supervisi yang telah direncanakan bersama dan supervisi klinis, (4) teknik supervisi teman sebaya, (5) teknik memakai pendapat siswa dan alat elektronika, (6) teknik mengunjungi sekolah yang lain, dan (7) teknik melalui pertemuan pendidikan.

Teknik supervisi pengajaran menurut Gwynn (1961:326) dibagi dua kelompok, yaitu sarana untuk kelompok yang terdiri dari *committees, course work, curriculum laboratory, directed reading, demonstration teaching, field trips for staff personnel, institutes and lectures, panel or forum discussions, professional libraries, professional organization, supervisory bulletins, teachers meetings, and workshop or group conferences*. Sedangkan sarana untuk individu terdiri dari *classroom observation, classroom experimentation, conference, intensification and observation, selection of material for teaching and self evaluation*. Untuk melaksanakan teknik supervisi pengajaran dibutuhkan sarana supervisi pengajaran yang cukup dan memadai serta layak untuk digunakan.

Para supervisor dalam melaksanakan teknik supervisi pengajaran. Namun menurut Nurtain (1989) supervisor perlu (1) mengetahui cara memulai supervisi, (2) berusaha memberikan perintah secara terarah, (3) berusaha memperoleh bantuan dari pengikut, (4) berikhtiar mengambil keputusan secara akurat, (5) berusaha memberikan kritik secara humanis, (6) berusaha menyelesaikan keluhan pengikut, (7) berusaha mengatasi pengikut yang suka membuat masalah, (8) berusaha mengatasi pelanggaran-

pelanggaran serius, (9) berusaha mengatasi pemborosan, dan (10) berusaha untuk melakukan supervisi jarak jauh. Cara-cara yang demikian akan menuntun supervisor melaksanakan kegiatan supervisi lebih hati-hati, penuh perhitungan, menentukan masalah dengan tepat, penerapan teknik dengan tepat, dan memecahkan masalah dengan tepat sehingga, memperoleh hasil yang mampu mengubah cara guru mengajar ke arah yang lebih baik. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut ternyata teknik-teknik supervisi pengajaran dan pendidikan adalah bantuan yang diberikan supervisor kepada guru menggunakan teknik supervisi yang bersifat langsung maupun teknik supervisi tidak langsung, baik kelompok maupun individual yang dapat membantu meningkatkan kualitas mengajar yang dilakukan oleh guru dan meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik. Hal ini dilakukan oleh supervisor dengan cara menyesuaikan teknik supervisi dengan permasalahan pengajaran yang dihadapi guru.

1. Teknik Kelompok

Berbagai teknik dapat digunakan supervisor dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok (*group techniques*), maupun secara perorangan (*individual techniques*). Ataupun dengan cara langsung atau bertatap muka, dan dengan cara tak langsung atau melalui media komunikasi (*visual, audial, audiovisual*). Teknik supervisi kelompok yang dilakukan dengan beberapa langkah:

- 1) supervisor memaparkan konsep supervisi pengajaran dengan cara mengumpulkan guru dalam satu ruangan tertentu untuk menggali konsep tentang supervisi pengajaran seperti:
 - (a) apa dan mengapa dilakukan supervisi,
 - (b) model supervisi pengajaran apa yang disepakati bersama,
 - (c) pendekatan supervisi pengajaran yang akan dilakukan misalnya, supervisi klinis, kesejawatan, artistik dan sebagainya,
 - (d) kegiatan atau langkah supervisi pengajaran yang disepakati bersama,
 - (e) aspek-aspek yang akan disupervisi.

- 2) supervisor meminta guru melakukan diskusi kelompok dengan cara
 - (a) membagi peserta berdasarkan spesifikasi bidang studi (IPA, IPS, Matematika, dan Bahasa Indonesia),
 - (b) supervisor memandu peserta mendiskusikan tentang kelemahan dalam praktik supervisi selama ini, model dan pendekatan supervisi yang ideal, ciri supervisor yang baik, membuat format analisis supervisi pengajaran atau format laporan hasil supervisi sebagai bahan praktik supervisi esok harinya, dan mendiskusikan kisah menarik,
 - (c) diskusi dilakukan secara kelompok dan hasil kerja tiap-tiap kelompok ditulis dan ditempel di dinding.

- 3) presentasi hasil diskusi kelompok dan diskusi klasikal yang dilakukan dengan cara
 - (a) tiap kelompok secara bergiliran melaporkan hasil diskusinya,
 - (b) kelompok kedua dan seterusnya hanya menyebutkan apa saja yang belum disebut oleh kelompok sebelumnya,
 - (c) tiap kelompok diminta memberi komentar terhadap laporan kelompok lainnya,
 - (d) supervisor dapat memberi komentar bila dirasa perlu.

- 4) praktik melakukan supervisi pengajaran di sekolah
 - (a) peserta ditugaskan melakukan praktik supervisi pengajaran di kelas yang sudah ditentukan bersama,
 - (b) tugas supervisi dilakukan secara individu,
 - (c) peserta dibagi dalam beberapa kelompok saat melakukan tugas supervisi ke kelas,
 - (d) waktu saat melakukan supervisi sesuai kesepakatan mengaeu jam pelajaran yang tersedia.

- 5) analisis hasil supervisi dilakukan supervisor memandu peserta untuk melakukan analisis dan membuat laporan praktik supervisi yang baru saja dilakukan
 - (a) seperti praktik mengajar IPA, IPS, Matematika, dan Bahasa Indonesia,

- (b) membuat laporan praktik berdasarkan format yang telah disepakati,
- (c) pembuatan laporan dibuat secara individu,
- (d) hasil kerja tiap-tiap individu ditulis dalam format berikut dan hasilnya ditempel di dinding.

Memberikan pemahaman akan tugas dan tanggung jawab sebagai guru penting dilakukan oleh pengawas sekolah dan kepala sekolah sebagai supervisor untuk menjamin mutu (quality assurance) penyelenggaraan pendidikan dan layanan belajar di sekolah. Guru yang mendapatkan supervisi melalui kegiatan orientasi akan berusaha menyiapkan diri untuk menghadapi segala kemungkinan yang akan terjadi selama ia melaksanakan pekerjaan sebagai guru. Pertemuan orientasi ini berfungsi sebagai upaya preventif bagi guru latih agar tidak melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru. Dengan demikian, guru latih dapat mengatur perilakunya sesuai dengan perilaku pendidik yang menguasai teknik-teknik mengajar.

Teknik-teknik supervisi yang bersifat kelompok yang dielaborasi dari pendapat para ahli supervisi pendidikan antara lain adalah (1) pertemuan orientasi, (2) rapat guru latih, (3) studi kelompok antara guru latih, (4) diskusi sebagai proses kelompok, (5) tukar-menukar pengalaman, (6) lokakarya, (7) diskusi panel, (8) seminar, (9) simposium, (10) demonstrasi mengajar, (11) perpustakaan jabatan, (12) buletin supervisi, (13) membaca langsung, (14) mengikuti kursus, (15) organisasi jabatan, (16) laboratorium kurikulum, dan (17) perjalanan sekolah (*field trips*). Teknik kelompok ini digunakan secara langsung pada saat supervisor menghadapi banyak guru yang berhadapan dengan masalah yang sama (Pangaribuan dkk., 2005:157).

Untuk memperdalam mengenai teknik-teknik supervisi pengajaran pada kesempatan ini akan dibahas teknik supervisi langsung baik yang bersifat kelompok maupun individual seperti pertemuan orientasi, rapat guru, studi kelompok antar guru, diskusi sebagai proses kelompok, workshop dan lokakarya, tukar menukar pengalaman, diskusi panel, seminar, dan simposium.

a. Teknik Orientasi

Teknik orientasi adalah melakukan pertemuan antara pengawas sekolah atau kepala sekolah sebagai supervisor dengan guru latih terutama guru baru yang bertujuan menghantar guru tersebut memasuki suasana kerja yang baru sebagai tenaga pendidik. Pertemuan orientasi memperkenalkan tugas dan tanggungjawab khususnya pada guru baru secara dini, setelah dilakukan pertemuan diharapkan guru terhindar dari berbagai masalah yang mungkin dihadapi dalam melaksanakan tugas-tugasnya nantinya. Pertemuan orientasi memberikan kesempatan kepada guru latih mengungkapkan pengalamannya secara benar, sehingga membantu memahami apa saja yang akan menjadi tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan peranannya sebagai tenaga pendidik, dan tanggungjawab khususnya pada guru baru secara dini, setelah dilakukan pertemuan diharapkan guru terhindar dari berbagai masalah yang mungkin dihadapi dalam melaksanakan tugas-tugasnya nanti. Pertemuan orientasi memberikan kesempatan kepada guru latih mengungkapkan pengalamannya secara benar, sehingga membantu memahami apa saja yang akan menjadi tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan peranannya sebagai tenaga pendidik.

Memberikan pemahaman akan tugas dan tanggungjawab sebagai guru penting dilakukan oleh pengawas sekolah dan kepala sekolah sebagai supervisor untuk menjamin mutu (quality assurance) penyelenggaraan pendidikan dan layanan belajar di sekolah. Guru yang mendapatkan supervisi melalui kegiatan orientasi akan berusaha menyiapkan diri untuk menghadapi segala kemungkinan yang akan terjadi selama ia melaksanakan pekerjaan sebagai guru. Pertemuan orientasi ini berfungsi sebagai upaya preventif bagi guru latih agar tidak melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru. Dengan demikian, guru latih dapat mengatur perilakunya sesuai dengan perilaku pendidik yang menguasai teknik-teknik mengajar.

Pada pertemuan orientasi ini, supervisor menyampaikan atau menguraikan kepada para guru yang disupervisi mengenai: (1) sistem kerja yang berlaku di sekolah, (2) proses dan mekanisme

administrasi dan organisasi di sekolah, (3) resiko-resiko yang dapat timbul jika suatu prosedur kerja atau sistem kerja tidak dilaksanakan sebagai mana mestinya, (4) pola pengembangan kurikulum yang berlaku di sekolah tempat guru tersebut bertugas, (5) peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan guru dalam mengembangkan diri sendiri, (6) hak dan kewajiban guru selama guru melaksanakan pekerjaannya, dan (7) hal lain yang dapat membantu banyak mengalami masalah atau hambatan-hambatan yang berarti.

Pertemuan orientasi ini dirancang oleh pengawas sekolah dan difasilitasi kepala sekolah dengan perhitungan yang cermat agar dapat memberi manfaat bagi guru dan membantunya mengatasi kendala-kendala yang mungkin dihadapi saat melaksanakan tugas sebagai pendidik. Pada pertemuan itu supervisor mengajak para guru membuat perencanaan program supervisi yang akan dilaksanakan di sekolah baik oleh pengawas sekolah maupun oleh kepala sekolah. Selain itu, menyusun rencana kegiatan supervisi secara bersama akan membantu pada saat menentukan pokok-pokok penting yang disupervisi, jadwal pelaksanaan supervisi, dan komunikasi yang dilakukan, baik oleh supervisor maupun oleh guru dengan membangun komitmen bersama.

b. Rapat guru

Rapat guru banyak sekali jenisnya, baik dilihat dari sifatnya, jenis kegiatannya, tujuannya, jumlah pesertanya, dan lain sebagainya. Rapat guru yang dipimpin oleh supervisor akan menghasilkan guru yang baik, jika direncanakan dengan baik, dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, dan ditindaklanjuti sesuai dengan kesepakatan yang dicapai dalam rapat. Sesuai perencanaan rapat yang baik selalu diawali dengan usaha-usaha pengumpulan suara dan lain sebagainya. Rapat guru menghasilkan guru yang baik, jika dengan perencanaan, yang dicapai dalam rapat.

Sesuai dengan usaha-usaha pengumpulan data tentang: (a) persoalan penting yang sangat menonjol dan mempengaruhi kehidupan pengajaran dan pendidikan, (b) alat-alat bantu yang

dapat digunakan pada saat rapat dilaksanakan, (c) minat, perhatian, kecakapan-kecakapan, dan kepribadian umumnya, serta masalah-masalah yang dihadapi guru, baik secara individual maupun kelompok. Data tersebut sangat berguna bagi supervisor untuk menyusun persiapan pelaksanaan supervisi melalui kegiatan rapat dengan guru. Persiapan yang matang akan membantu supervisor melaksanakan tugas dengan baik dan mampu membantu kesulitan guru sesuai permasalahan yang dihadapinya.

Ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan oleh supervisor dalam merencanakan suatu rapat bersama dengan guru, antara lain (1) menegaskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai secara jelas dan konkret, (2) masalah-masalah yang akan menjadi bahan rapat harus merupakan masalah yang timbul dari guru-guru yang dianggap penting oleh mereka dan sesuai dengan keutuhan mereka sendiri dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, (3) masalah-masalah pribadi guru yang menyangkut kegiatan belajar dan mengajar yang diungkapkan dalam rapat perlu mendapat perhatian serius oleh supervisor, (4) pengalaman-pengalaman baru yang diperoleh guru-guru dalam rapat tersebut harus membawa mereka pada pertumbuhan pribadi dan jabatan yang sebaik-baiknya, (5) partisipasi guru sejak perencanaan sampai pelaksanaan rapat hendaknya dipikirkan dengan sebaik-baiknya, sehingga pertemuan rapat tersebut menjadi sangat menolong bagi guru untuk meningkatkan kualitasnya dalam mengajar, (6) persoalan kondisi setempat, waktu, dan tempat rapat perlu menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun perencanaan suatu rapat, sehingga kenyamanan dan keakraban dapat terbangun dengan baik.

Jika hal tersebut diperhatikan dengan benar dan cermat oleh supervisor, maka rapat tersebut akan dapat memecahkan berbagai masalah pengajaran yang dialami oleh guru. Pada kegiatan rapat tersebut, supervisor tentu saja mempunyai seni dan cara yang tepat untuk membantu guru menentukan topik yang akan dibahas. Topik yang dibahas tentu akan dapat mengatasi kesulitan guru dalam mengajar. Topik yang dibahas bisa berupa hasil observasi supervisor terhadap aktivitas guru di kelas, dapat juga topik-topik lain yang pada waktu-waktu lampau belum dibahas atau

pembahasannya tidak tuntas. Hal-hal yang tidak dapat diselesaikan dalam rapat, maka supervisor meminta kesepakatan para guru dan bantuan kepala sekolah untuk mengatasi kesulitan tersebut dengan menggunakan teknik supervisi lainnya yang sesuai.

Pada saat rapat dengan guru berlangsung, pimpinan rapat (supervisor) tentu saja memiliki kemampuan yang tinggi dalam (1) menciptakan situasi yang baik dengan sikap ramah-tamah, menjadi pendengar yang baik terhadap pendapat-pendapat atau saran-saran dari peserta, (2) menguasai ruang lingkup masalah dan materi yang dibicarakan dalam rapat dan menghadapkan masalah-masalah yang sudah direncanakan kepada para peserta untuk dibahas dan dicari alternatif pemecahannya secara bersama, (3) menumbuhkan-kembangkan motivasi pada diri para peserta untuk berpartisipasi secara aktif selama rapat berlangsung, dan berusaha membantu mereka, terutama yang kurang berpengalaman dalam mengemukakan ide-ide atau pendapat pada rapat, (4) mengatur arah dan fokus pembicaraan selama rapat berlangsung, penyimpangan dari ruang lingkup masalah yang dibahas dapat dihindari, (5) memberikan penjelasan tambahan atau interpretasi objektif tentang pendapat dan usul anggota rapat yang dirasa kurang jelas, sehingga dapat dimengerti dan diterima oleh seluruh anggota rapat, (6) mencari titik-titik persamaan dan menetralisasi perbedaan pendapat yang menonjol dikalangan peserta rapat dan mengarahkannya kepada fokus masalah utama yang akan dipecahkan bersama, sehingga akan ada kesepakatan pendapat antara supervisor dengan peserta rapat, dan (7) supervisor menutup atau mengakhiri suatu rapat dengan manfaat yang besar dalam suasana yang dapat memuaskan.

Dengan perencanaan dan pelaksanaan rapat sedemikian rupa, tujuan rapat sebagai teknik supervisi pendidikan bagi guru dapat tercapai secara maksimal. Tujuan yang dimaksud menurut Sahertian, (2000:95) antara lain (1) menyatukan pandangan-pandangan guru tentang suatu masalah, atau lebih luas lagi dengan konsep umum makna pendidikan dan proses sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan, (2) menolong guru menerima dan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan mendorong

pertumbuhan mereka, dan (3) menyatukan pendapat tentang metode kerja yang akan membawa mereka ke arah pencapaian tujuan pengajaran yang maksimal di lembaga pendidikan tersebut. Melalui teknik rapat guru ini, supervisor dapat merancang kegiatan berikutnya dengan menggunakan teknik-teknik supervisi berbasis permasalahan yang dihadapi oleh guru. Kegiatan supervisi selanjutnya diharapkan para guru dan/atau personalia pendidikan lainnya baik secara individu maupun secara bersama-sama yang menjadi binaan para supervisor tersebut dapat menemukan dan menyadari kebutuhan-kebutuhan mereka. Kemudian supervisor dan guru dapat menganalisis masalah yang mereka hadapi dan berusaha untuk mengembangkan diri dan jabatan mereka secara maksimal, sehingga layanan belajar menjadi lebih berkualitas.

c. Studi Kelompok Antar Guru

Pengajaran akan lebih efektif, jika pemikiran yang seksama dan reflektif tentang apa yang dikerjakan oleh guru dan efek tindakannya pada pembelajaran dan akademik siswa. Secara umum dipahami bahwa kualitas personal seorang guru merupakan atribut penting bagi pengajaran yang efektif. Secara umum menurut Arends (2004) guru yang hangat dan penyayang dianggap lebih efektif dibanding mereka yang dipersepsi dingin dan menjaga jarak. Membangun hubungan autentik adalah prasyarat bagi semua hal lain yang berhubungan dengan mengajar. Di samping membangun hubungan autentik antara guru dengan peserta didiknya, guru juga perlu membangun hubungan yang hangat antara sesama guru baik secara individu maupun kelompok.

Hubungan kelompok antar guru yang dikembangkan menjadi studi kelompok yang terbangun dalam sistem pendidikan akan menciptakan komunitas belajar yang demokratis dan adil secara sosial. Studi kelompok antar guru adalah suatu kegiatan yang dapat dilakukan oleh sejumlah guru yang memiliki kemampuan untuk dikembangkan menjadi studi pendidikan akan menciptakan hubungan sosial. Studi kelompok antar sejumlah guru yang memiliki keahlian dibidang studi tertentu, seperti Matematika, IPA, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan sebagainya. Studi kelompok

antar guru mata pelajaran sudah ada khususnya yang tergabung dalam organisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) di sekolah dan di daerah masing-masing. Mereka melakukan pertemuan, baik secara rutin maupun insidental untuk mengkaji suatu atau sejumlah masalah yang menyangkut penilaian dan pengembangan materi bidang studi sesuai mata pelajarannya masing-masing.

Topik-topik yang dibahas dalam pertemuan tersebut, telah dirumuskan sebelumnya, baik oleh guru, sebagai peserta, supervisor, dan sebagai pembina atau dirumuskan oleh guru bersama-sama dengan supervisor. Pembahasan masalah atau topik yang telah ditetapkan tersebut dilakukan dengan menggunakan berbagai cara yang telah disepakati bersama. Sebelum pertemuan dilakukan, masing-masing guru mata pelajaran mempelajarinya secara individual. Baik pada saat pertemuan diadakan, salah seorang diantara mereka menyajikannya dihadapan temannya sesama guru. Setelah itu dikaji bersama dengan memberi kesempatan kepada setiap guru, mengemukakan pendapatnya, sarannya, dan sebagainya. Kegiatan-kegiatan tersebut dibantu oleh supervisor untuk mengatasi berbagai kesulitan yang ditemukan agar dapat memperoleh hasil yang maksimal.

Keberhasilan pada studi kelompok guru ini sangat ditentukan kemampuan supervisor memfasilitasi studi kelompok ini dengan menyediakan sumber-sumber seperti buku, bahan ajar dan sumber-sumber lainnya yang mendukung kegiatan belajar dan mengajar. Jika memungkinkan mencari dan menghadirkan narasumber yang memang ahli di bidang atau topik yang dibahas oleh para guru dalam studi antar kelompok ini. Untuk menghadirkan narasumber ini memang tidak mudah karena terkait dengan banyak hal seperti ketersediaan dana. Dana diperlukan untuk menghadirkan narasumber paling tidak untuk ongkos dan honorarium alakadarnya. Narasumber yang punya komitmen untuk memajukan pendidikan biasanya tidak memasang tarif tertentu untuk mengamalkan jasa dan pemikirannya, cukup sekedar ongkos dan sedikit honorarium. Dana yang diperlukan ini sebaiknya tidak menjadi beban guru, tetapi menjadi beban sekolah sebagai lembaga,

dalam hal ini peran kepala sekolah bersama stakeholder untuk mengalokasikannya dalam program sekolah menjadi sangat penting.

d. Diskusi sebagai Proses Kelompok

Diskusi adalah suatu pertukaran pikiran atau pendapat melalui proses percakapan antara dua atau lebih individu tentang suatu masalah untuk dicari alternatif pemecahannya. Diskusi merupakan salah satu alat bagi supervisor untuk mengembangkan berbagai keterampilan pada diri guru-guru dalam menghadapi berbagai masalah atau kesulitan dengan cara melakukan tukar pikiran antara satu dengan yang lain. Melalui teknik diskusi ini supervisor dapat membantu para guru untuk saling mengetahui, memahami atau mendalami suatu permasalahan, sehingga jika ada kekeliruan dalam mengungkapkan gagasan dan pikiran dapat diperbaiki. Selain itu, melalui proses diskusi supervisor dengan guru secara bersama-sama akan berusaha mencari alternatif pemecahan masalah dan menentukan cara terbaik untuk memecahkan masalah tersebut.

Dalam penggunaan teknik diskusi ini yang harus diperhatikan supervisor adalah bagaimana agar seluruh anggota diskusi harus mau dan mampu melibatkan diri dalam proses diskusi dari awal sampai akhir diskusi. Sebelum diskusi dimulai, maka supervisor memimpin pertemuan dengan lebih dulu menyampaikan hal-hal pokok materi yang akan didiskusikan. Jika supervisor dan guru telah sepakat dengan materi tersebut, maka supervisor meminta peserta diskusi menyepakati komitmen bersama. Komitmen yang harus disepakati dalam bentuk kontrak, misalnya mengatur nada handphone menjadi getar atau "silent", tidak merokok di ruang diskusi, tidak keluar dari arena diskusi sebelum mendapat izin dari pimpinan diskusi, dan sebagainya. Kontrak bersama ini penting dilakukan untuk menjaga kesinambungan jalannya diskusi.

Dalam hal ini supervisor harus tahu akan fungsinya sebagai pemimpin (dan sekaligus sebagai anggota diskusi) dan memiliki keterampilan dalam membuat setiap anggota menjadi bagian dari

proses diskusi dengan cara menghidupkan suasana diskusi menjadi lebih menarik. Sebagai seorang pemimpin diskusi, supervisor harus mampu menerapkan sikap-sikap kepemimpinan yang efektif yang dapat membuat setiap anggota diskusi mau berpartisipasi secara sukarela selama diskusi berlangsung. Supervisor harus mampu menjalankan kepemimpinan yang dapat membuat setiap anggota diskusi mengatakan pada dirinya, "Jika saya tidak berpartisipasi dalam diskusi ini, maka sia-sia kehadiran saya dalam diskusi ini, saya harus berpartisipasi minimal memberikan satu saran." Semangat dan komitmen anggota diskusi yang timbul, tentu dipengaruhi oleh gaya dan kepemimpinan supervisor memimpin diskusi tersebut. Apa dan bagaimana gaya kepemimpinan yang tepat diterapkan untuk membuat anggota diskusi menjadi bagian dari proses diskusi merupakan kajian tersendiri yang cukup menarik.

Sangat diharapkan pembaca (terutama guru dan mahasiswa calon guru) membaca kembali buku-buku sumber yang membahas seluk-beluk kepemimpinan. Hal yang perlu ditegaskan pada kesempatan ini adalah bahwa faktor kepemimpinan merupakan salah satu penentu berhasil tidaknya suatu diskusi. Peserta diskusi selalu mempunyai watak dan pembawaannya masing-masing. Ada anggota diskusi yang menganggap semua proses ini membawa hal positif bagi dirinya, sehingga ia akan mematuhi semua yang dipersyaratkan dalam diskusi dan mempercayai pengawas sekolah sebagai supervisor akan mampu mencari solusi yang diperlukan. Di lain pihak ada juga peserta diskusi yang mengungkapkan banyak gagasan, tetapi ketika gagasannya itu akan diimplementasikan ia selalu mengelak untuk dilibatkan dengan memberikan banyak alasan. Ada pula orang yang pada saat diskusi cenderung tidak memberikan ide-ide apapun, berperilaku pasif, tetapi tetap menjadi peserta diskusi dari awal sampai akhir, dan berbagai tipe maupun karakter peserta diskusi yang mungkin saja dihadapi oleh supervisor.

Oleh karena itu, supervisor (sebagai pemimpin diskusi) harus memiliki keterampilan memahami karakter peserta diskusi. Setelah mengetahui karakter peserta diskusi, selanjutnya supervisor

memiliki keterampilan memimpin diskusi dengan karakteristik peserta yang dipimpinnya. Sebagai pemimpin diskusi ia harus mampu berperan sebagai "leader" atau "chairman", "recorder", "controller" dan "analyser" (pengamat dan penguraian), dan evaluator. Oleh sebab itu, supervisor harus mampu (1) melihat bahwa setiap anggota diskusi senang dengan keadaan tempat yang disediakan, (2) melihat bahwa masalah yang dibahas dapat dimengerti oleh semua anggota diskusi, (3) melihat bahwa kelompok merasa diperlukan atau diikutsertakan untuk mencapai hasil bersama (peserta diperlakukan secara adil), dan (4) mengakui bahwa setiap anggota yang dipimpinnya mempunyai kontribusi dan peranan yang penting dalam merumuskan hasil diskusi.

Supervisor hati-hati dalam mengambil keputusan, jika keputusan didominasi oleh pemikiran dan pendapat orang yang vokal tetapi tidak ada komitmen untuk melaksanakannya, maka keputusan tersebut akan menjadi beban supervisor. Keterampilan supervisor dalam menerima dan menjaring aspirasi dari kelompok diskusi akan menentukan apakah keputusan-keputusan hasil diskusi dapat diterapkan atau tidak. Jika keputusan diambil sesuai dengan aspirasi dan sesuai pula untuk memecahkan masalah bersama, selanjutnya supervisor tinggal memonitor pelaksanaannya apakah sesuai dengan keputusan atau tidak. Monitoring yang dilakukan supervisor adalah memastikan aktifitas guru dalam proses belajar dan mengajar, apakah guru sudah melaksanakan tugas sebagaimana mestinya dan apakah layanan belajar semakin baik.

e. Workshop (Lokakarya)

Workshop dalam kegiatan supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan belajar kelompok yang terjadi dari sejumlah guru atau pendidik yang mempunyai masalah yang relatif sama ingin dipecahkan bersama melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perseorangan. Ciri-ciri dari workshop ini, antara lain (1) masalah yang dibahas bersifat "centered" dan muncul dari peserta sendiri (guru latih), (2) selalu menggunakan secara maksimal aktivitas mental dan fisik dalam

kegiatannya, sehingga tercapai taraf pertumbuhan profesi yang lebih tinggi dan lebih baik dari semula, terjadi perubahan yang berarti pada diri mereka setelah mengikuti kegiatan workshop yang (3) metode yang digunakan dalam bekerja adalah "metode pemecahan masalah, musyawarah, praktik, dan penyelidikan", (4) diadakan berdasarkan kebutuhan bersama untuk memecahkan masalah pengajaran, (5) menggunakan narasumber (resource person resource), material yang memberi bantuan yang besar sekali dalam mencapai hasil, dan (6) senantiasa memelihara kehidupan seimbang disamping mengembangkan pengetahuan, kecakapan, dan perubahan tingkah laku. Supervisor sebagai fasilitator dalam workshop ini tentu lebih dahulu mempersiapkan perencanaan dalam bentuk proposal, menyiapkan bahan yang diperlukan, dan menyusun teknik-teknik fasilitasi selama workshop berlangsung.

Sedangkan guru sebagai peserta juga telah membawa bahan yang diperlukan pada kegiatan workshop yang akan dilakukan dan dipimpin oleh supervisor. Prosedur pelaksanaan Workshop yang benar seperti (1) merumuskan tujuan workshop (hasil yang akan dicapai) yang jelas dan spesifik (2) mencari pokok-pokok masalah yang akan dibahas secara terperinci, (3) menentukan prosedur pemecahan masalah dengan cara merumuskan masalah yang akan dibahas, menentukan tujuan pembahasan, menggunakan cara pembahasan yang menarik dan menyenangkan, membaca buku yang berkaitan dengan materi yang dibahas, para peserta mendengar pengarahan dari narasumber, peserta difasilitasi supervisor mengerjakan tugas-tugas, dan merumuskan kesimpulan materi yang dibahas, (4) menemukan alat dan bahan perlengkapan yang dipakai, (5) merumuskan kesulitan-kesulitan yang dihadapi, kemudian merumuskan alternatif pemecahan yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi, dan (6) merumuskan kesimpulan dan saran-saran serta rencana tindak lanjut sebagai "follow lip" kegiatan. Workshop pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan belajar kelompok yang terjadi dari sejumlah petugas pendidikan yang sedang memecahkan suatu masalah melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perseorangan.

Dari penjelasan tersebut tampak bahwa teknik supervisi menggunakan workshop dapat dilakukan jika sejumlah guru mempunyai problem yang relatif sama, misalnya penyusunan silabus mengacu pada standar isi atau yang disebut menyusun Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Untuk merumuskan dan menyusun KTSP, para supervisor dapat menggunakan teknik workshop dengan jumlah peserta 50 s.d. 75 orang. Dalam hal ini supervisor harus dibantu oleh narasumber yang menguasai teknik dan cara menyusun KTSP. Produk yang dihasilkan dengan menggunakan teknik workshop adalah setiap guru peserta workshop memiliki dokumen silabus (KTSP) yang disusunnya sendiri. Dengan demikian, terhindarlah guru dari kegiatan menjiplak, meniru atau menyalin punya orang lain. Karena KTSP disusun sendiri oleh guru, maka guru tersebut diperkirakan tidaklah mendapat kesulitan yang berarti dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), karena RPP disusun berdasarkan silabus yang telah disusun sebelumnya oleh guru.

f. Tukar Menukar Pengalaman (Sharing of Experience)

Tukar menukar pengalaman "sharing of experience" yaitu suatu teknik pertemuan dimana guru saling memberi dan menerima, saling dengar satu dengan lainnya. Guru yang baru mengikuti program peningkatan kualitas mengajar seperti pelatihan mengenai penyusunan silabus, penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran, penggunaan media pembelajaran, penggunaan model dan strategi pembelajaran dan sebagainya menyampaikan pengalamannya pada rekan-rekannya di sekolah. Sehingga teman-teman guru yang tidak ikut pelatihan juga mendapat pengetahuan yang baru. Tukar pengalaman antara guru yang telah mendapat pelatihan dengan sesama guru yang belum mendapat pelatihan akan dapat menambah pengetahuan dengan biaya yang murah.

Pengawas sekolah dan kepala sekolah sebagai supervisor yang memandang bahwa tukar pengalaman tersebut amat penting untuk meningkatkan kapasitas guru, tentu saja akan memfasilitasi kegiatan tukar pengalaman tersebut. Hal ini dilakukan dengan

proses yang benar dan dilaksanakan dengan standar kualitas yang ditentukan bersama. Untuk kesuksesan kegiatannya, maka supervisor menyusun agenda acaranya sedemikian rupa. Program tukar-menukar pengalaman merupakan cara agar ini semua guru akan mendapat pengalaman baru, meskipun kualitas informasinya tidak sama dengan jika guru itu ikut langsung pelatihan.

Prosedur tukar-menukar pengalaman oleh supervisor dipersiapkan secara matang dan teratur agar tujuan dapat dicapai. Sahertian (1981) mengatakan langkah-langkah "sharing of" experience antara lain: (1) menentukan tujuan yang akan dicapai, (2) menentukan pokok masalah yang akan dibahas dalam bentuk problema, (3) memberikan kesempatan pada setiap peserta untuk menyumbangkan pendapat mereka, dan (4) merumuskan kesimpulan sementara dan membahas problema baru. Bagi guru yang telah mendapatkan pengalaman tertentu sebelumnya, diminta oleh supervisor untuk mempresentasikan pengalamannya, baik berupa penjelasan materinya maupun memperaktekkan pengalaman baru yang diterimanya melalui workshop atau pelatihan, guru-guru lainnya mendengarkan, menanyakan, dan memperaktekkan pengalaman tersebut, sehingga semua guru telah mendapat pengalaman yang sama.

Selain itu, melalui tukar-menukar pengalaman ini akan menambah pengetahuan bagi semua guru, menambah keakraban, dan dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan pengajaran yang dihadapi tugas sehari hari oleh para guru. Program-tukar menukar pengalaman bagi pengawas sekolah dan kepala sekolah juga akan menambah pengetahuan baru bagi mereka, dan dapat menyusun program baru berkaitan dengan pengalaman yang baru dipertukarkan. Dengan demikian, pengawas sekolah dan kepala sekolah senantiasa mendapat penyegaran dan memperkaya wawasan, sehingga menambah kepercayaan diri dan meningkatkan keterampilan dalam membantu mengatasi kesulitan guru melaksanakan tugas profesionalnya sebagai pendidik.

g. Diskusi Panel

Diskusi panel dalam bentuk forum diskusi (*round table discussion*) adalah suatu bentuk diskusi yang dipentaskan dihadapan sejumlah partisipan atau pendengar. Dalam diskusi tersebut suatu masalah dihadapkan kepada sejumlah ahli (panelis) yang memiliki keahlian dibidang masalah yang sedang didiskusikan, misalnya keahlian bidang penyusunan silabus, penyusunan rencana pembelajaran, penyusunan bahan ajar, menyusun tes yang standar, penentuan model pembelajaran, penggunaan strategi pembelajaran, penentuan soft skills, guru yang efektif, dan lain yang berkaitan dengan pengajaran. Kelompok ahli ini bisa berasal dari guru, pengawas sekolah, dosen di perguruan tinggi atau praktisi lainnya yang menguasai bidang yang diperlukan oleh guru. Hal yang penting dalam kegiatan ini adalah pengawas sekolah dan kepala sekolah sebagai supervisor merancang dan memfasilitasi kegiatannya.

Bentuk diskusi seperti yang disebutkan diatas sering disebut dengan (percakapan tingkat tinggi (*glorified conversation*)). Kegiatan diskusi panel ini dirancang oleh pengawas sekolah dan kepala sekolah sebagai supervisor sedemikian rupa, dengan personel yang terdiri dari (1) moderator, yakni pihak yang menghantar problem yang akan dibahas, (2) panelis, yakni orang yang dianggap ahli atau memiliki atau menguasai pengetahuan yang luas tentang bidangnya, sehingga diyakini dapat memberi tanggapan secara cepat dan tepat terhadap masalah yang didiskusikan, (3) expert, yakni orang-orang yang ahli di bidangnya dan bersedia memberi penjelasan bila moderator memintanya memecahkan masalah yang pelik, dan (4) partisipan, yakni orang-orang atau pendengar yang mengikuti jalannya diskusi yang dipentaskan.

Setelah selesai panel, kepada partisipan diberi kesempatan untuk menanyakan hal-hal tertentu tentang hasil panel, melalui moderator, yang ditujukan kepada panelis. Diskusi panel diselenggarakan dengan berpedoman pada prosedur (1) moderator mengantarkan problema secara umum, tidak bertele-tele tetapi "to the point", (2) moderator menimbulkan problema secara bertahap (satu demi satu), (3) secara spontan terjadilah diskusi antara para

panelis (moderator mengatur pembicaraan para panelis sehingga tidak ada yang saling mendahului atau saling berebut), (4) moderator berfungsi mengarahkan setiap problema, agar tetap dalam ruang lingkup pembahasan, (5) setiap problema yang sudah dibahas dirumuskan kembali dalam bentuk kesimpulan sementara; (6) setelah itu moderator menyerahkan problema baru untuk didiskusikan dan seterusnya, dan (7) pada akhirnya moderator merumuskan pokok-pokok diskusi yang akan dibahas bersama dengan kelompok guru yang disupervisi seluruhnya.

Moderator dapat langsung dipegang oleh pengawas sekolah atau guru yang mempunyai keterampilan sebagai moderator. Pengawas sekolah dan kepala sekolah bersama guru merancang kegiatan diskusi panel setelah sepakat bahwa ada suatu pokok persoalan dalam pengajaran yang perlu didiskusikan secara bersama. Diskusi ini agar terarah dengan baik diperlukan bantuan para ahli yang berkaitan dengan pokok persoalan yang dibahas. Kegiatan supervisi semacam ini tentu tidak dapat dilakukan setiap kunjungan pengawas sekolah, tetapi dilakukan bisa saja satu kali dalam semester sesuai kebutuhan. Pada prinsipnya kegiatan diskusi panel ini dapat membantu guru untuk menambah wawasan dan memecahkan masalah-masalah tertentu yang berhubungan dengan pengajaran. Kemahiran dan penguasaan oleh pengawas sekolah melaksanakan diskusi panel akan menjamin kualitas penyelenggaraan dan juga kualitas hasilnya serta kontribusinya pada kemajuan belajar siswa.

h. Seminar

Seminar merupakan pertemuan ilmiah untuk menyajikan karya tulis baik berupa makalah maupun hasil-hasil penelitian. Seminar, juga menginformasikan dan membahas berbagai informasi, ide, konsep, dan temuan penelitian melalui suatu forum seminar. Seminar menurut Sahertian, (2000: 111) dapat diartikan sebagai tempat belajar atau sebagai bentuk belajar mengajar berkelompok dimana sejumlah kecil (10-15 orang) mengadakan pendalaman atau pendidikan tersendiri bersama-sama terhadap berbagai masalah dengan dibimbing secara cermat oleh seorang

atau lebih pengajar pada waktu tertentu. Seminar berasal dari bahasa Latin "seminarium" yang berarti pembibitan atau persemaian atau menabur. Dari sisi wadah, seminar diartikan sebagai tempat belajar yang disamakan dengan perguruan tinggi atau universitas.

Dalam seminar ini, kelompok mendengarkan laporan atau ide-ide salah seorang anggotanya. Isi laporan itulah yang dibahas bersama, sehingga nantinya dapat disetujui dengan terlebih dahulu kelompok memberikan berbagai saran atau ide dengan dukungan data-data yang dipercaya. Dalam praktiknya seminar adalah suatu rangkaian kajian yang diikuti oleh suatu kelompok pertemuan ilmiah untuk mendiskusikan, membahas, dan memperdebatkan suatu masalah yang berhubungan dengan suatu topik. Baik teoritis maupun praktis dibawah pimpinan seorang ketua sidang dan disajikan kepada "audiens". Dalam seminar ini berbagai masalah dapat dibahas, seperti masalah bagaimana mengatasi disiplin sebagai aspek dari moral sekolah, bagaimana cara mengatasi anak-anak yang selalu membuat keributan di kelas, bagaimana membantu anak-anak yang menampilkan tingkah laku yang menyimpang, bagaimana upaya meningkatkan kreativitas guru dalam kegiatan pembelajaran, bagaimana membantu guru memahami standar isi, membantu guru menyusun silabus yang mengacu pada standar isi, menyusun rencana pembelajaran dan sebagainya.

Seminar ini dapat dilaksanakan oleh suatu institusi secara formal yang diikuti oleh semua orang secara terbuka, tetapi dapat juga dilakukan secara terbatas yaitu hanya kalangan internal saja yang mengikuti. Semua ini tentu saja dilakukan sesuai kebutuhan. Supervisor dapat menggunakan teknik seminar yang dilakukan bersama dengan guru-guru binaannya agar menghasilkan rumusan bersama yang dapat menjadi acuan bagi para pendidik. Pengawas sekolah dan guru dapat ambil bagian dalam seminar yang dilakukan oleh lembaga-lembaga pendidikan yang ada, atau ambil bagian melakukan sendiri kegiatan seminar dengan menggunakan lembaga tempat kerja pengawas dan guru yang difasilitasi oleh kepala sekolahnya.

Pengawas sekolah dan guru dapat juga ambil bagian dengan cara mengirimkan makalah kepada penyelenggara seminar, baik yang dimaksudkan sebagai pemakalah utama ataupun sebagai pemakalah sumbangan. Kemudian, pengawas sekolah dan guru dapat juga ambil bagian hanya sebagai peserta saja, yang penting kegiatan seminar tersebut bermanfaat untuk memperbaiki pengajaran atau meningkatkan kualitas manajemen sekolah. Teknik seminar dapat dijadikan salah satu cara oleh pengawas sekolah dalam melakukan supervisi akademik maupun supervisi manajerial untuk meningkatkan kapasitas profesional guru, menambah wawasan, dan menambah keterampilan khususnya yang berkaitan dengan layanan belajar, baik yang dilakukan oleh guru maupun lembaga (sekolah).

Simposium (shimposium) berasal dari bahasa Yunani "syn" yang berarti dengan dan "posis" yang berarti minum. Jadi, simposium diartikan juga sebagai jamuan. Selain itu, Simposium merupakan suatu kebiasaan manusia pada zaman itu, bahwa setelah selesai suatu acara, hadirin tidak segera meninggalkan tempat, tetapi mereka duduk-duduk santai sambil minum anggur dan menonton tari-tarian dan mendengarkan musik yang diselingi dengan pertukaran pikiran tentang sesuatu hal sebagai hiburan intelektual (intellectual entertainment). Pengertian simposium dewasa ini dapat diarahkan pada kegiatan supervisi pendidikan yang dilaksanakan dalam suatu pertemuan. Pada pertemuan tersebut berusaha meninjau aspek-aspek sesuatu pokok masalah pengajaran, atau upaya mengumpulkan beberapa sudut pandangan tentang suatu masalah pengajaran yang dilakukan dihadapan semua peserta (guru) sebagai pendengar pada simposium tersebut.

Simposium adalah suatu pertemuan yang dalam pertemuan itu ada beberapa pembicara yang menyampaikan pikirannya secara singkat mengenai suatu topik pendidikan, atau topik-topik yang berkaitan dengan problematika mengajar. Simposium dapat juga diartikan sebagai sekumpulan karangan pendek tentang sesuatu pokok masalah yang ditulis sejumlah ahli dan diterbitkan menjadi suatu buku. Mengacu kepada pengertian pertama, dalam simposium suatu masalah dapat dibahas dengan terlebih dahulu

diminta pandangan dari sejumlah ahli. Pandangan-pandangan para ahli inilah nantinya dibahas oleh peserta dengan harapan dari pandangan tersebut didapatkan jalan keluar dari masalah yang dikemukakan. Dalam praktiknya supervisor dapat memanfaatkan para ahli dari perguruan tinggi sebagai narasumber untuk membahas topik tertentu yang telah disepakati bersama guru binaannya.

Supervisor dapat juga menggunakan praktisi pendidikan bukan dari perguruan tinggi sebagai narasumber karena dipandang mempunyai keahlian sesuai bidang yang dibutuhkan oleh guru. Jika para ahli dari perguruan tinggi dan praktisi pendidikan yang diperlukan tidak ada karena alasan jarak dari tempat amat jauh dari perguruan tinggi maupun dari tempat para praktisi pendidikan tersebut, maka sebagai narasumber dapat digunakan guru yang berpengalaman, pengawas sekolah yang berpengalaman, atau kepala sekolah yang berpengalaman di bidang kajian yang akan dibahas. Hal ini sangat tergantung pada kemauan dan kemampuan pengawas sekolah maupun kepala sekolah setempat yang dapat memanfaatkan potensinya dengan baik.

Kehadiran narasumber itu penting untuk meluruskan pemahaman mengenai suatu hal yang berkaitan pada bidang pengajaran, kepemimpinan, manajemen sekolah, kurikulum, kesiswaan dan sebagainya dalam rangka meluruskan gagasan-gagasan penting untuk memperbaiki pengajaran dan manajerial sekolah. Kegiatan simposium ini akan mengungkapkan gagasan-gagasan penting yang dapat memberikan pencerahan bagi pesertanya. Hal ini disebabkan karena dengan duduk bersama para peserta akan membahas pokok-pokok penting mengenai pembelajaran dan manajerial sekolah secara terfokus dan terdefinisi. Dengan demikian, pemahaman peserta yang tadinya tidak tepat dapat diluruskan.

2. Teknik Individu

Selain teknik supervisi yang dilakukan secara kelompok, dapat juga dilakukan supervisi menggunakan teknik supervisi individual. Teknik supervisi individu yang digunakan oleh

supervisor dalam melaksanakan program, supervisi pengajaran ini menyentuh langsung kegiatan guru dalam mengajar. Supervisi individual ini memang lebih mengarah pada supervisi akademik, tertutup penggunaannya dilakukan pada supervisi manajerial. Kegiatan itu antara lain kunjungan kelas, observasi kelas, intervisitasi, dan menilai diri sendiri.

a. Kunjungan Kelas

Teknik kunjungan kelas menurut Pidarta (1986:250) bila dibandingkan dengan teknik observasi tampak sepintas seperti berbaur atau tidak dibedakan. Ada ahli yang menyamakan teknik observasi dengan kunjungan kelas, sebab cara kerja supervisor pada kedua teknik tersebut pada dasarnya sama saja. Ada ahli yang menyejajarkan kedua teknik ini, mereka memandang keduanya dilakukan berurutan, yaitu berkunjung dan mengobservasi. Ada pula ahli yang membedakan observasi kelas dengan kunjungan kelas karena cara dan tujuannya berbeda. Dalam hal ini tidak perlu diperdebatkan apakah sama atau tidak. Namun yang penting bagi supervisor keduanya adalah teknik supervisi.

Kunjungan kelas, yakni suatu kunjungan yang dilakukan supervisor (kepala sekolah) ke dalam suatu kelas pada saat guru sedang mengajar, dengan tujuan untuk membantu guru yang bersangkutan mengatasi masalah/kesulitan dalam mengadakan kegiatan pembelajaran. Kunjungan kelas dilakukan dalam upaya supervisor memperoleh data tentang keadaan sebenarnya mengenai kemampuan dan keterampilan guru tersebut mengajar.

Dengan data dan informasi tersebut, di antara guru dengan supervisor akan terjadi perbincangan tentang kesulitan-kesulitan yang dihadapi guru untuk kemudiannya mencari alternatif pemecahannya dengan baik, sehingga suasana belajar-mengajar dapat ditingkatkan menjadi lebih baik. Tujuan yang diinginkan melalui teknik kunjungan kelas ini adalah membantu guru yang belum berpengalaman mengatasi kesulitan dalam mengajar. Kemudian membantu guru yang telah berpengalaman untuk mengetahui kekeliruan yang dibuatnya dalam mengajar. Kunjungan kelas dapat dilakukan dengan tiga cara. (1) kunjungan

kelas tanpa diberitahu (unannounced visitation), di mana supervisor dengan tiba-tiba datang ke kelas tanpa memberitahu terlebih dahulu, sedangkan guru sedang mengajar, (2) kunjungan dengan pemberitahuan terlebih dahulu (announced visitation), sebelum mengadakan kunjungan supervisor memberitahu guru bahwa dia akan mengunjungi kelas dengan waktu yang ditetapkan, (3) kunjungan atas undangan guru (visit upon invitation), artinya gurulah yang mengundang supervisor untuk mengunjungi kelas pada saat ia mengajar dengan prinsip ingin dibantu untuk meningkatkan kualitas diri dalam situasi belajar-mengajar, dan (4) saling mengunjungi kelas. Masing-masing mempunyai sisi negatif dan sisi positif. Sisi positifnya antara lain supervisor dapat memperoleh pengalaman belajar dan mengajar yang dilakukan oleh guru, dan guru memperoleh tambahan pengalaman jabatan sebanyak mungkin, sehingga memungkinkan terjadinya hubungan harmonis antara supervisor dengan supervisi.

Antara guru yang satu dengan yang lain dapat melakukan perbaikan situasi belajar-mengajar dengan melakukan kunjungan ke kelas, malah ke sekolah masing-masing secara bergantian. Dengan teknik ini, masing-masing guru (1) memperoleh kesempatan untuk mengamati rekannya yang sedang mengajar, (2) memberi kesempatan kepada rekannya untuk mengamati penampilannya selama mengajar, dan (3) membantu guru lain yang ingin memperoleh pengalaman atau keterampilan penggunaan teknik dan metode mengajar yang baru memberi motivasi yang terarah bagi guru terhadap aktivitas mengajar. Untuk dapat memperoleh gambaran tentang kegiatan belajar mengajar di kelas, dalam hal ini pengawas sekolah dan kepala sekolah menyusun bersama rencana kunjungan kelas dengan cara melakukan (1) rapat antara supervisor dengan para guru di sekolah, biasanya untuk membiarkan masalah-masalah umum yang menyangkut perbaikan atau peningkatan mutu pendidikan, dan (2) pertemuan-pertemuan dikelompokkan kerja pendidik, kelompok kerja kepala sekolah, pertemuan kerja guru, pusat kegiatan guru dan sebagainya. Pertemuan-pertemuan tersebut dapat dilakukan masing-masing kelompok kerja, atau gabungan yang terutama dimaksudkan untuk

menemukan masalah, dengan alternatif penyelesaian, serta menerapkan alternatif masalah yang tepat.

b. Observasi Kelas

Observasi kelas dilakukan bersamaan dengan kunjungan kelas adalah suatu kegiatan yang dilakukan supervisor untuk mengamati guru yang sedang mengajar disuatu kelas. Tujuan observasi kelas ingin memperoleh data dan informasi secara langsung mengenai segala sesuatu yang terjadi saat proses belajar mengajar berlangsung. Data dan informasi ini digunakan sebagai dasar bagi supervisor untuk melakukan pembinaan terhadap guru yang diobservasinya. Selama berada di kelas, supervisor melakukan pengamatan yang teliti, dengan menggunakan instrumen tertentu, terhadap suasana kelas yang diciptakan dan dikembangkan oleh guru selama jam pelajaran berlangsung dengan tujuan untuk memperoleh data yang objektif. Sebelum supervisor melakukan pengamatan, lebih dahulu supervisor menjelaskan bahwa maksud kedatangannya adalah untuk membantu guru melalui kegiatan observasi, yang temuannya nanti dijadikan dasar untuk bersama-sama memperbaikinya. Jadi, observasi yang dilakukan bukanlah untuk mencari kesalahan, dan jika ada kesalahan akan dilakukan tindakan disiplin, hal ini harus jelas bagi guru, bahwa manfaat observasi adalah untuk meningkatkan kualitasnya dalam mengajar setelah ditemukan berbagai titik lemah.

Hubungan yang akrab antara supervisor dengan guru dalam proses observasi ini agar dapat dilaksanakan sesuai kesepakatan bersama dan diharapkan akan ada perbaikan pengajaran. Tentang waktu kedatangan supervisor dapat diberitahukan lebih dahulu, tetapi dapat juga tidak dibicarakan terlebih dahulu. Hal ini disebabkan karena keduanya masing-masing mempunyai kebaikan dan juga kekurangan. Jika observasi lebih dahulu diberitahukan, besar kemungkinan pendidik akan mempersiapkan diri sebaik-baiknya yang melebihi cara kerja biasanya, sehingga supervisor mengobservasi perilaku yang tidak wajar. Tetapi jika kedatangan supervisor melakukan observasi tidak diberitahukan lebih dahulu, supervisor akan mengobservasi kegiatan guru secara wajar.

Meskipun guru akan merasa terganggu atas kedatangan supervisor tersebut. Supervisor akan mengumpulkan data dan informasi mengenai suasana kelas. Dari memulai hingga menutup pelajaran. Kecocokan model yang dipakai dengan strategi pembelajaran, kecocokan media dengan materi pelajaran, cara mengaktifkan peserta didik dalam belajar, perkembangan siswa dari segi afeksi dan segi skills, keahlian peserta didik dari segi kognisi, kemampuan dan keterampilan peserta didik dari segi psikomotorik dan lain sebagainya. Hal yang penting dalam melakukan observasi ini adalah kesepakatan bahwa ada manfaat yang besar bagi supervisor dan bagi guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui proses belajar dan mengajar.

c. Inter Visitasi

Kunjungan antar kelas dalam satu sekolah atau kunjungan antar sekolah sejenis merupakan suatu kegiatan yang terutama saling menukarkan pengalaman sesama guru atau kepala sekolah tentang usaha perbaikan dalam proses belajar mengajar. Supervisor dapat merancang suatu kegiatan bagi guru dalam melakukan kunjungan kelas atau kunjungan sekolah sejenis antara satu dengan lainnya. Manfaatnya kunjungan antar kelas dan antar sekolah sejenis ini dapat saling membandingkan dan belajar atas keunggulan dan kelebihan berdasarkan pengalaman masing-masing, sehingga masing-masing pihak yang mengunjungi maupun yang dikunjungi dapat memperbaiki kualitas guru, memberi layanan belajar kepada peserta didiknya dan terbangun kompetisi yang sehat di antara mereka. Manfaat lainnya adalah masing-masing kelas dan sekolah sejenis yang saling berkunjung akan memperbaiki standarnya dengan prinsip ingin mencapai yang lebih baik dari yang lain. Keterbukaan dalam saling berkunjung ini adalah satu kunci untuk menemukan cara yang efektif melakukan perbaikan yang diperlukan. Peran pengawas sekolah dan kepala sekolah menjadi amat penting dalam program saling berkunjung tersebut.

d. Menilai Diri Sendiri

Percakapan pribadi adalah suatu teknik dalam pemberian layanan kepada guru dengan mengadakan pembicaraan tentang masalah yang dihadapi guru. Pertemuan pribadi antara supervisor dengan guru untuk membicarakan masalah-masalah khusus yang dihadapi guru. Umumnya materi yang didiskusikan adalah hasil-hasil kunjungan kelas dan observasi kelas yang telah dilakukan oleh supervisor. Dalam percakapan ini, supervisor berusaha menyadarkan guru latih akan kelebihan dan kekurangannya. Guru yang memutuskan dan menilai dirinya sendiri apakah sudah melakukan hal yang benar atau belum. Jika guru telah melakukan hal yang benar, maka supervisor mendorong agar yang sudah baik lebih ditingkatkan. Namun jika guru tersebut menilai dirinya sendiri belum melakukannya dengan benar dan yang masih kurang atau yang keliru, maka supervisor membantu guru tersebut agar diupayakan untuk memperbaikinya.

Teknik percakapan ini dilakukan dengan menerapkan pendekatan-pendekatan supervisi seperti teknik "directive", "nondirective", dan "colaborative". Dalam hal ini supervisor berorientasi pada pengembangan individu, dengan cara memusatkan perhatiannya pada pengembangan profesi guru. Penilaian guru yang dilayani oleh supervisor dan dicarikan pemecahan masalahnya agar guru dapat berkembang sebaik-baiknya. Supervisor memperhatikan hasil penilaian guru atas dirinya sendiri, sehingga guru dapat memahami petunjuk-petunjuk dan bantuan yang diberikan supervisor. Setiap penilaian guru terhadap dirinya sendiri apakah sudah baik atau kurang baik tidak jadi masalah bagi supervisor, yang penting hasil penilaian itu memberi manfaat bagi guru dan dapat meningkatkan kualitas profesional guru.

e. Demonstrasi Mengajar

Demonstrasi mengajar adalah satu upaya supervisor membantu guru yang disupervisi dengan menunjukkan kepada mereka bagaimana mengajar yang baik. Pertanyaannya adalah siapa yang melakukan demonstrasi mengajar? Perlu ditegaskan

yang melakukan demonstrasi mengajar adalah pengawas sekolah atau kepala sekolah sebagai supervisor atau teman sejawat guru sebagai supervisor. Dengan demonstrasi mengajar, supervisor (atau orang yang ahli di bidang mengajar) mempraktikkan penggunaan metode-metode mengajar yang tepat atau metode mengajar yang baru atau penggunaan alat-alat bantu mengajar, penggunaan alat evaluasi, dan sebagainya. Selama demonstrasi berlangsung, para guru yang sedang berlatih mencatat dengan teliti apa yang ditampilkan oleh supervisor (demonstran).

Kemudian catatan itu nanti akan didiskusikan bersama dengan peninjau-peninjau lainnya. Para guru latih, dan supervisor sendiri setelah demonstrasi selesai. Teknik ini memang efektif dalam situasi tertentu. Namun, pada situasi yang lain teknik ini mengandung banyak kelemahan terutama jika supervisor merupakan pihak yang diangkat karena jabatan dan pengalaman bukan karena kemahiran atau kepemilikannya atas kemampuan dan keterampilan mengajar. Tidak dapat dipungkiri ada supervisor yang mampu berkata-kata tentang teori mengajar, tetapi tidak terampil menerapkannya dalam situasi sesungguhnya. Hal ini dapat terjadi karena latar belakang pengawas sebagai supervisor yang sebelumnya tidak familiar dengan praktik-praktik mengajar menggunakan model-model mengajar. Demikian juga jika orang lain (guru yang dianggap lebih mampu dan terampil mengajar) dimintakan mendemonstrasikan bagaimana pembelajaran dilaksanakan. Orang tersebut merasa enggan atau malu mendemonstrasikan kemampuannya mengajar karena ia langsung di perhatikan oleh supervisor.

Salah satu keterampilan yang penting dimiliki supervisor adalah mampu mempraktikkan dan mendemonstrasikan model-model dan strategi pembelajaran sesuai materi pelajaran. Keterampilan ini tentu mempersyaratkan pengawas sekolah dan kepala sekolah menguasai teknik-teknik mengajar di atas rata-rata kemampuan guru. Oleh karena itu, pengawas sekolah dan kepala sekolah menjadi lebih rajin belajar dan mencari informasi penting mengenai teknik-teknik mengajar dari berbagai sumber, cara yang demikian ini akan menjaga kualitas diri pengawas sekolah dan akan

bermanfaat untuk memperbaiki cara guru yang dibinanya melakukan tugas mengajar. Jika pengawas sekolah tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka tidak ada peningkatan kualitas pendidikan atas kehadiran mereka. Jadi, pengawas sekolah perlu terus-menerus memperbaiki kemampuannya agar kehadirannya bermanfaat meningkatkan mutu pendidikan.

f. Buletin Supervisi

Penggunaan teknik supervisi secara tidak langsung dapat dilakukan dengan menerbitkan buletin supervisi. Buletin supervisi adalah salah satu bentuk alat komunikasi dalam bentuk tulisan yang dikeluarkan oleh staf supervisor yang digunakan sebagai alat membantu guru-guru memberikan informasi penting dalam memperbaiki situasi belajar-mengajar. Buletin ini dapat diterbitkan oleh lembaga-lembaga seperti asosiasi pengawas sekolah, kelompok kerja kepala sekolah, musyawarah guru bidang studi atau lembaga lainnya yang memungkinkan buletin tersebut dapat diterbitkan dan disebarluaskan.

Buletin supervisi yang dimaksud bermacam jenisnya, diantaranya (1) *buletin untuk instruksi umum*. Maksudnya suatu bentuk komunikasi hasil instruksi-instruksi dari pimpinan (supervisor) dalam membantu guru-guru melaksanakan tugas mereka, seperti: (a) pernyataan singkat dari supervisor mengenai program pendidikan yang harus segera disikapi dan direalisasikan dalam pengajaran di sekolah, (b) beberapa informasi tentang metode-metode mengajar yang baru dan baik, (c) laporan-laporan cara kerja guru yang dinilai baik dan pengalaman mengajar guru yang baik yang diobservasikan oleh supervisor, (d) daftar sumber-sumber bahan pengajaran (buku-buku) yang berguna bagi guru sebagai bahan literatur untuk mengajar dan sebagainya. (2) *buletin khusus untuk guru*, yakni bentuk komunikasi yang memberi kesempatan kepada guru-guru untuk membuat persiapan bagi sesuatu rapat yang akan disesuaikan dengan kemampuan mereka; dan (3) *buletin tindak lanjut* sesuai keputusan rapat, yakni memberi kesempatan kepada guru-guru dan supervisor sendiri untuk menindak lanjuti kesepakatan-kesepakatan yang telah dicapai melalui suatu rapat.

KEPUSTAKAAN

- Andrew F. Sikula (1973), *Management and Administration*, University of Illinois at Chicago Circle, Inc., Columbus, Ohio, 43216
- Arends Richard I(2004). *Learning to Teach*. Sixth Edition. New York dan San Fransisco. Mc.Graw. Hill. Caompanies.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage. Thousand Oaks.
- Burton, William H. dan Leo J. Brueckner (1955). *Supervision A Social Process*. New York: Appletton Ceatury Crofts Inc.
- Bolla, John J. (1984). *Supervisi Klinis*. Jakarta: P3T Depdikbud Dikti.
- Cogan, Moris L. (1980). *Clinical Supervision*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Depdikbud. 1983. *Program Akta Mengajar V-B Komponen Bidang StudiTeknologi Pengajaran. Buku Modul II. Profesionalisasi Jabatan Guru Depdikbud*. Jakarta.
- Gorton, Richard A. (1976). *School Administration Challenge and Opportunity For Leadership*. Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers.
- Jhon C. Darse (1980) *Supervision as a Proactive Process*. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Licoln and Guba (1984). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage Publishion Ltd. Beverly Hills,
- Harris, Ben M. (1975). *Supervisory Behavior In Education* (Second Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Hummel, Dean L. dan Bonham, JR., SJ (1969). *Pupil Personnel Services in Schools Organization and Coordination*. New York: Rand McNally and Company.
- Bafadal, Ibrahim. (1992). *supervisi pengajaran Teori dan aplikasinya dalam membina profesional guru*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jhon C. Darse (1980) *Supervision as a Proactive Process*. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Lovel, John dkk (1983) *Supervision for Better School*. New Jersey. Englewoods Cliffs.
- Lunenburg. Fred. C. (2000) *Educational Administration; concepts and Practice*. Tird Edition. Wadsworth USA
- Nurtain (1989). *Supervisi Pengajaran Teori dan Praktek*. Jakarta: Depdikbud Dirjen Dikti PPLPTK.
- Mohrman, Susan A. dkk. (1994). *School Based Management Organization For Hight Performance*. San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- Makmun, Abin Syamsudin (1996). *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan (ADM 728) Pedoman dan intisari perkuliahan pada program Doktor Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Bandung*. Untuk kalangan sendiri, tidak diterbitkan.
- Oliva, Peter F. (2004). *Supervision For To Day's Schools (Seventh Edition)*. New York: Longman.
- Pangaribuan dkk (2005). *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Jaya Baru
- Pidarta. M (1986:250). *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta Bumi Aksara.
- Piet A. Sahertian (1981) : *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya. Usaha Nasional.
- Presiden RI (1999). *UU No. 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah*. Jakarta Sinar Grafika.

- Presiden RI (2003). *UU SPN No. 20 Tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Armas Duta Jaya.
- Razik. A. Taher Dkk. (1995) *Fundamental Concept of Education Leadership and Managemen*. A Symon and Juster Company. New Jersey
- Rifai, M. (1972). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Baru.
- Robert McGough (1983): *Administering and Occupational Education*. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Sagala, H.S. (2004) . *Administrasi pendidikan Kontemporer*. Bandung. Alfa Betha
- Sagala, H.S. (2010). *Supervisi Pembelajaran, dalam Profesi Pembelajaran*. Bandung. Alfa Betha.
- Sergiovanni, T.J., & Starratt, R.J. (1993). *Supervision: A redefinition*. Toronto: McGraw Hill
- Sergiovanni J. T, Coom, S F (1992) *Educational Governance and Administration*. Prentice Hall.
- Sergiovanni, Thomas J. dan Starratt, Robert J (1983). *Supervision Human Prespectives*. (3rd Edition). New York: McGraw Hill Book Company.
- Snyder, J. K. Anderson (1986). *Managing Produvtive School Toward an Ecology*. New York: Academic Press College Division.
- Suhil Achmad, Said (2011) : Profesi Kependidikan. Kegiatan <http://typecat.com/pdf/pentingnya-supervisi-pendidikan.html> tanggal 25 Juni 2011
- Sutisna, Oteng (1966). *Teacher Organizations and Profesionalizations of Public School Teachers*. Makalah dipresentasikan dihadapan Dr. H. M. Vollmer di Stanford University. Makalah tidak diterbitkan.
- Wiles, Kimbal (1955). *Supervision For Better School*. New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.

INSTRUMEN SUPERVISI

Hari /Tanggal/ Jam ke :
 Nama Sekolah :
 Nama Guru :
 Kelas/Semester/Tapel :
 Mata Pelajaran :
 Kompetensi Dasar :
 Jumlah Siswa :
 Nama Penyelia :

FORMAT A

DAFTAR PERTANYAAN PRA PENGAMATAN

Lama Wawancara : ... Menit

NO	PERNTAYAAN	CATATAN WAWANCARA
1	Butir pembelajaran apa yang akan saudara sajikan?	
2.	Kompetensi apa yang diharapkan dimiliki oleh siswa?	
3.	Persiapan tertulis apa saja yang saudara buat ?	Prog. Tahunan : Prog. Semester : Silabus : RP :
4.	Dapatkah saudara menceritakan pentahapan pembelajaran ?	
5.	Materi-materi apasajakah yang menjadi sumber kesulitan belajar siswa Kesulitan apakah dalam mendapatkan sumber-sumber belajar siswa	

6.	Apakah dugaan Saudara mengenai sumber kesulitan belajar siswa?	
7.	Bagaimana perasaan saudara mengenai kesiapan saudara belajar	
8.	Metode apa yang akan digunakan dalam pembelajaran KD ini?apa alasan memilih metode ini	
9.	Apakah saudara akan menggunakan alat bantu? Jika tidak, mengapa?, Jika Ya, apa saja yang Saudara siapkan? Mengapa alat-alat itu saudara gunakan ?	
4.	Apakah Saudara tidak keberatan, apabila saya ikut mengamati pembelajaran di kelas saudara ?	Tidak keberatan

Penyelia,

Hiang, 18 Nopember 2009
Guru Mata Pelajaran,

Diketahui oleh:
Kepala Sekolah,

FORMAT B
DAFTAR PERIKSA OBSERVASI PEMBELAJARAN

No	URAIAN	SKOR PEROLEHAN					Ket
		1	2	3	4	5	
I	PERSIAPAN						
	1. SK dan KD				V		
	2. Prog. Tahunan dan Prog. Semester					V	
	3. Silabus dan penilaian				V		
	4. RPP				V		
	5. Buku nilai				V		
II	KEGIATAN PEMBELAJARAN						
	A. Pendahuluan						
	6. Kesiapan alat bantu dan media pembelajaran			V			
	7. Apersepsi dan motivasi				V		
	8. Menulis topik pembelajaran					V	
	9. Memberitahukan KD				V		
	10. Menyiapkan bahan ajar				V		
	B. Kegiatan Pokok						
	11. Penguasaan materi				V		
	12. Pengelolaan kelas					V	
	13. Strategi Pembelajaran yang bervariasi				V		
	14. Penggunaan alat bantu dan media pembelajaran				V		
	15. Peran guru sebagai fasilitator					V	
	16. Teknik bertanya				V		
	17. Penggunaan bahasa				V		

Indonesia yang baik dan benar						
18. Pengembangan keterampilan siswa						
a. Menggali Informasi dari berbagai sumber				V		
b. Mengelola informasi/data				V		
c. Memecahkan masalah/ melakukan penelitian			V			
d. Berkomunikasi lisan/pidato/presentasi /mengarang dsb.				V		
e. Mengajukan ide/ pertanyaan/kreatif/ berbobot				V		
f. Menghubungkan materi pembelajarandengan budi pekerti/teknologi/kehidupan sehari-hari/ lingkungan				V		
19. Sikap dan Minat siswa dalam proses pembelajaran						
a. Kehadiran siswa					V	
b. Membawa buku pelajaran yang relevan					V	
c. Kerapian buku catatan					V	
20. Pencapaian KD dan atau Indikator					V	
C. Penampilan						
21. Kerapian berbusana				V		
22. Kejelasan berbicara					V	

	23. Kewibawaan				V		
III	PENUTUP						
	24. Pelaksanaan pembelajaran tepat waktu				V		
	25. Penilaian proses				V		
	26. Memberi tugas untuk pertemuan berikutnya				V		
JUMLAH SELURUHNYA							

Penyelia,

.....
Guru Mata Pelajaran,

Diketahui oleh:
Kepala Sekolah.....

FORMAT C
PANDUAN WAWANCARA PASCA OBSERVAI

NO	PERTANYAAN	CATATAN WAWANCARA
1	Bagaimana kesan Saudara setelah menyajikan pelajaran ini? Apakah sudah sesuai dengan yang Saudara rencanakan?	
2.	Coba Saudara ceritakan hal-hal yang saudara rasa telah memuaskan dan hal-hal yang kurang memuaskan dalam pembelajaran tadi!	
3.	Bagaimana pekiraan saudara mengenai ketercapaian kompetensi siswa?	
4.	Apa yang menjadi kesulitan siswa ?	
5.	Apa yang menjadi kesulitan Saudara?	
6.	Bagaimana alternatif untuk mengatasi kesulitan itu	
7.	Marilah bersama-sama kita identifikasikan hal-hal yang telah mantap dan hal-hal yang perlu peningkatan berdasarkan kegiatan yang baru saja saudara lakukan dan pengamatan saya!	
8.	Apa yang Saudara sarankan untuk dilaksanakan pada pertemuan berikutnya ?	

Penyelia,

.....
Guru Mata Pelajaran,

Diketahui oleh:
Kepala Sekolah.....

Supervisi Pendidikan Metamorfosis Kepemimpinan (to Help to Change)

Yahya

Supervisi pendidikan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses penyelenggaraan pendidikan. Ini dilakukan untuk mendukung perjalanan pendidikan agar tidak menyimpang dari tujuan pendidikan. Pemahaman yang berkembang bahwa pengawas adalah orang yang harus memiliki kompetensi yang lebih baik dari rata-rata guru. Proses supervisi yang dilakukan adalah membantu guru agar mampu keluar dari persoalan pembelajarannya sekaligus membantu mengembangkan metode pembelajaran guru sesuai dengan trend yang sedang ada. Supervisi dilakukan untuk membuat perubahan (*to change*) dari suatu situasi ke situasi baru melalui bantuan supervisor (*to help*) dengan pendekatan kepemimpinan moral dan kemanusiaan. *To help to change* adalah konsep dasar supervisi. Tanpa perubahan berarti tidak ada supervisi.

Buku ini menyajikan informasi tentang supervisi pendidikan yang dibagi dalam lima bab. Bab satu menginformasikan tentang isu-isu yang berkembang terhadap pengawasan dan kepengawasan. Bab dua menyajikan informasi tentang supervisi serta konsep dasar pengembangannya, dilanjutkan dengan bab tiga yang memuat tentang kompetensi supervisor versi terbaru yang dipadukan dengan aturan pemerintah dengan konsep yang berkembang, kemudian dilanjutkan dengan proses supervisi yang harus dilakukan sebagai suatu mekanisme alternatif. Bab empat disajikan supervisi klinis sebagai salah satu pendekatan dalam supervisi dengan pengkhususan pada pendekatan "satu-satu", yakni satu guru dan satu supervisor. Bab lima menawarkan kepemimpinan supervisi satu pendekatan kemanusiaan dan moralitas, yang memberikan penekanan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan sangat berbeda dengan kepemimpinan lembaga lain walaupun sama-sama mengelola sumber daya manusia.

Dr. Yahya H, adalah staf pengajar Jurusan Seni Rupa FBSS UNP, Padang. Lulusan S3, bidang Manajemen Pendidikan di Universitas Pendidikan Bandung tahun, 2003. Pernah menjabat Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman. Sekarang juga mengajar di program pasca sarjana (S2, S3) UNP Padang. Banyak menulis buku tentang manajemen dan supervisi pendidikan berdasarkan teori dan praktik yang dialaminya.



ISBN 978-602-861935-0



9786028619350

PENERBITAN & PERCETAKAN UNP PRESS
Jln. Prof Hamka Air Tawar Padang,
Telp. (0751) 7051260, 7055689 Fax (0751) 7055628

