

**HAND OUT MATA KULIAH  
STUDI KASUS SUPERVISI PENDIDIKAN  
Oleh: Asep Suryana, M.Pd.  
2006**

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

**Pertemuan 1**

**Orientasi Program Perkuliahan**

**a. Penjelasan tentang jati diri mata kuliah**

**Visi mata kuliah :** mengembangkan keterpaduan wawasan pendidikan akademik dan profesional melalui pengembangan pemahaman sistemik dalam proses analisis kasus.

**Misi mata kuliah :** menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar dengan menggunakan pendekatan studi kasus untuk mengungkapkan, memahami dan memecahkan masalah-masalah supervisi dalam konteks satuan penyelenggaraan pendidikan dan wilayah pembinaan, baik pada jenjang pendidikan dasar maupun pendidikan menengah.

**Tujuan**

- Mengkonsolidasikan pemahaman mahasiswa tentang konsep, tujuan, fungsi azas dan aspek-aspek inovatif supervisi pendidikan.
- Membentuk pemahaman dan keterampilan mahasiswa dalam menerapkan studi kasus dalam konteks permasalahan supervisi pendidikan.
- Mengembangkan kemampuan dalam mengidentifikasi masalah, menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhinya,

menjabarkan alternatif pemecahan, dan menentukan alternatif solusi yang terbaik.

**b. Penjelasan tentang Studi Kasus**

Case Analisis dalam Studi Kasus Supervisi Pendidikan merupakan suatu proses belajar mengajar melalui pemecahan kasus-kasus supervisi pendidikan. Dengan pendekatan pendekatan analisis kasus, pemahaman terhadap masalah yang dilakukan dengan menggunakan konsep-konsep sistem dan metode pemecahan masalah.

Analisis dilakukan melalui diskusi kelompok. Pengungkapan kasus tersebut akan mencakup :

- Analisis fakta – pelaku, substansi masalah
- Formulasi masalah
- Analisis sebab akibat
- Formulasi alternatif pemecahan masalah
- Evaluasi alternatif pemecahan masalah
- Pemilihan alternatif terbaik.

**c. Proses Pembelajaran**

**a. Pendalaman Materi**

Model ceramah diberikan untuk materi akademis sebagai pendalaman dari materi perkuliahan supervisi sebelumnya dengan menambahkan pula teori-teori kontemporer.

**b. Analisis Kasus**

1. Kelas dikelompokkan dalam kelompok-kelompok kecil yang terdiri antara 5 - 7 orang dengan maksimal jumlah kelompok 5 - 6 kelompok.
2. Proses pembentukan kelompok berdasarkan urutan duduk dengan nomor yang diperoleh masing-masing anak.
3. Seminggu atau minimal sehari sebelum kegiatan analisis, narasi kasus diserahkan kepada mahasiswa untuk dibaca dan dipahami di rumah.
4. Masing-masing kelompok yang terbentuk diberikan kesempatan untuk menganalisis kasus dengan langkah-langkah yang ditetapkan dan diberikan kesempatan untuk mem bahas nya di dalam kelas dengan azas keadilan, setiap

orang memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam diskusi.

**d. Beban belajar**

- 1) Tatap muka sebanyak 16 kali untuk 3 sks/minggu (3 x 50 menit). Tatap muka ini diisi dengan kegiatan penjelasan konsep, analisis kasus (perorangan dan kelompok), konfirmasi dan diskusi umpan balik.
- 2) Tugas terstruktur dan tugas mandiri.

**e. Evaluasi hasil belajar**

- 1) Ujian Akhir Semester
- 2) Ujian Tengah Semester
- 3) Partisipasi Analisis Kasus
- 4) Tugas terstruktur dan mandiri

**f. Sumber Belajar**

Ametembun, NA, 1993, *Supervisi Pendidikan : Penunutan bagi para penilik, pengawas, kepala sekolah dan guru-guru*, Edisi ke 6, Suri, Bandung.

\_\_\_\_\_, 1996, TQM, CQI, CPI dalam Transisi Kependidikan, Suri, Bandung.

\_\_\_\_\_, 1998, *Visi Baru bagi Pengembangan Profesional Guru-guru*, Suri, Bandung.

\_\_\_\_\_, 1998, *Kepengawasan dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Edisi ke 4 (direvisi), Suri, Bandung.

\_\_\_\_\_, 1996, TQM,CQI, dan CPI dalam Transisi Kependidikan, Suri, Bandung

Alfonso Rj., Firth Gr., Neville Rf., 1981, *Instructional Supervision A Behavioral System*, Allyn and Bacon.

Castetter WB, 1996, *The Personel Function in Educational Administration*, Mac Millan Publishing Co, New York.

Depdikbud, Biro Organisasi, 1995, *Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat di Lingkungan Depdikbud*.

Heryanto, Eko, dan Marbun BN., 1987, *Pengendalian Mutu Terpadu*, PT. Binaman Presindo, Jakarta.

Hams BM, 1985, *Supervisory Behavior in Education*, Prentice Hall Inc. New Jersey.

- Inspektorat Jenderal Depdikbud, 1985, Pengawasan Melekat dalam Administrasi Pendidikan (Makalah disajikan pada temu pendapat Sarjana Administrasi Indonesia di Bandung tanggal 4 juli 1985).
- Mariam Sharon B, 1988, Case Study in Education, Josey Boss Publisher, London.
- Oteng Sutisna, 1985, Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional, Angkasa, Bandung.
- Satori Djam'an, 1996, Supervisi Akademik : Teori dan Praktek, Bagian Peningkatan Mutu SMU, jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1989, Pengembangan Model Supervisi Sekolah Dasar, Desertasi Doktor, Pasca Sarjana IKIP Bandung.
- \_\_\_\_\_, 1994, Pemikiran tentang Diseminasi Program PKG/Spkg di Masa Depan, Disajikan dan dibahas dalam seminar Pengkajian Efektivitas Program PKG/SPKG dalam rangka Diseminasi Program PKG/SPKG yang diselenggarakan di Tugu Bogor, 21 Oktober – 2 November 1994.
- Sallis E., 1993, Total Quality Management in Education, Kogan Page limited, London.
- Stephen Murgatroyd and Culin Morgan, 1993, Total Quality management and The School, Open Universitu Press, Buckingham, Philadelphia.

## **Pertemuan 2**

### **Konsolidasi Konsep Dasar/Esensial Supervisi Pendidikan**

#### **1. Studi Kasus Sebagai Strategi Pembelajaran**

Dalam pelaksanaan sebuah penelitian, terdapat beragam metode yang dapat digunakan yaitu: metode eksperimen, survai, historis, dan analisis informasi yang bersifat dokumenter. Untuk penggunaannya setiap metode akan memiliki keuntungan dan kerugiannya secara tersendiri, akan tetapi hal ini akan sangat bergantung kepada tiga kondisi utama yaitu :

- 1) The type of research question
- 2) The control an investigator has over actual event, and
- 3) The focus on contemporary as opposed to historical phenomena.

(Robert K Yin :1984)

Tipe pertanyaan penelitian, kontrol yang dimiliki peneliti terhadap peristiwa perilaku yang akan ditelitinya, dan fokus terhadap fenomena penelitiannya merupakan tiga kondisi yang dimaksudkan.

Adapun studi kasus merupakan salah satu metode penelitian ilmu-ilmu sosial. Secara umum studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol

peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bila fokus penelitiannya berada pada fenomena kontemporer di dalam kehidupan yang nyata.

Dalam proses pembelajaran seringkali mahasiswa dihadapkan kepada tuntutan untuk memiliki kemampuan yang baik dalam menggunakan sebuah teori yang kemudian teori yang dipergunakan itu dipakai untuk menjawab sebuah permasalahan yang ada dilapangan. Hal ini pada akhirnya membuat mahasiswa prustasi, karena mereka jarang ataupun tidak pernah dikondisikan untuk mampu belajar dengan menganalisis dan mempertajam kemampuan pengetahuannya melalui pemecahan kasus-kasus.

Untuk kondisi seperti ini, diperlukan kemampuan dari tenaga pengajar dalam memilih metode mana yang dapat dipergunakan dan diaplikasikan dalam keberlangsungan proses belajar mengajar. Dengan mendesain kasus-kasus yang sesuai dengan mata kuliah yang diberikan kedalam skenario-skenario pembelajaran, yang selanjutnya dapat divariasikan dengan metode pembelajaran lainnya seperti diskusi kelas, diskusi kelompok, bermain peran, resistasi dan lain-lain.

Ada banyak keuntungan yang dapat diambil dari metode ini sebagai perangkat pengajaran diantaranya bahwa dengan studi kasus tidak memerlukan penerjemahan lengkap atau akurat terhadap peristiwa-peristiwa aktual, karena tujuannya lebih diarahkan kepada pengembangan kerangka kerja diskusi atau perdebatan di antara mahasiswa. Hal lain yang secara nyata seperti dikemukakan oleh Robert K Yin: 1984, keuntungan yang dapat dirasakan adalah : bahwa studi kasus menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas fenomena dan konteks tidak nampak dengan tegas; dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan. Artinya bahwa mahasiswa diberikan kesempatan untuk mengeksplorasi sumber-sumber yang mendukung terhadap kasus yang sedang diselidikinya baik itu melalui kajian kepustakaan ataupun melalui kajian empiris yang berlangsung dilapangan.

## 2. Pendekatan Umum Pendesainan Studi Kasus

Dalam pelaksanaan pembelajaran studi kasus terdapat aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam penggunaannya. Aspek-aspek itu menyangkut kualitas desai studi kasus yaitu:

=====:

- 1) validitas konstruk, menetapkan ukuran operasional yang benar untuk konsep-konsep yang akan diteliti.
- 2) validitas internal, menetapkan hubungan kausal, dimana kondisi-kondisi tertentu diperlihatkan guna mengarahkan kondisi-kondisi lain, sebagaimana dibedakan dari hubungan yang semu.
- 3) validitas eksternal, menetapkan ranah di mana temuan suatu penelitian dapat divisualisasikan.
- 4) Reliabilitas, menunjukkan bahwa pelaksanaan suatu penelitian – seperti prosedur pengumpulan data – dapat diinterpretasikan, dengan hasil yang sama.

**Hal tersebut di atas dapat dilihat dari tabel berikut ini :  
Tabel Taktik-taktik Uji Kualitas Studi Kasus  
(Robert K. Yin : 1985)**

Uji	Taktik Studi Kasus	Tahap Sewaktu Studi Kasus	Penelitian Terjadinya
Validitas Konstruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gunakan multi sumber bukti</li> <li>• Bangun rangkai bukti</li> <li>• Suruh informan kunci meninjau ulang draf laporan studi kasus yang bersangkutan</li> </ul>	Pengumpulan data	Pengumpulan data laporan
Validitas Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerjakan pola penjadohan</li> <li>• Kerjakan penyusunan eksplanasi</li> <li>• Kerjakan analisis deret waktu</li> </ul>	Analisis data	Analisis data Analisis data
Validitas Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gunakan logika replika dalam studi-studi multi kasus</li> </ul>	Desain penelitian	
Reliabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gunakan protokol studi kasus</li> <li>• Kembangkan data dasar studi kasus</li> </ul>	Pengumpulan data	Pegumpulan data

Adapun dalam pengembangan desainnya studi kasus merupakan bimbingan bagi mahasiswa dalam proses pengumpulan, analisis dan interpretasi observasi. Dimana juga merupakan model pembuktian yang logis yang memungkinkan mahasiswa untuk mengambil inferensi mengenai hubungan kausal antar variabel.

Oleh karena itu dalam pelaksanaannya desain penelitian studi kasus dibutuhkan komponen-komponen kelengkapannya. Komponen-komponen itu meliputi :

- 1) Pertanyaan-pertanyaan penelitian.  
Berkenaan dengan hakikat pertanyaan-pertanyaan siapa, apa, dimana, bagaimana dan mengapa.
- 2) Proposisinya.  
Mengarahkan perhatian kepada suatu yang harus diselidiki dalam ruang lingkup studinya.
- 3) Unit-unit Analisis.  
Secara fundamental berkaitan dengan masalah penentuan apa yang dimaksud dengan kasus dalam penelitian yang bersangkutan atau suatu problema yang telah mengganggu banyak penelitian.
- 4) Logika yang mengaitkan data dengan proposisi tersebut.  
Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam penentuan kasus dan unit analisis yaitu berkenaan dengan peranan studi kepustakaan, guna membandingkan temuan-temuan dengan penelitian terdahulu atau bahwa studi kasus dan unit analisis harus sejalan dengan apa yang dikaji oleh peneliti.
- 5) Kriteria untuk menginterpretasikan temuan.  
Dalam hal ini diketengahkan tahap-tahap analisis data dalam penelitian studi kasus, dan desain penelitian perlu meletakkan dasar-dasar analisis.

### 3. Keterampilan yang Diharapkan dalam Pembelajaran Studi Kasus

Dalam proses pembelajaran studi kasus, ada banyak hal yang harus diperhatikan seperti telah dikemukakan pada bahasan dimuka. Hal lain yang juga sangat penting aalah langkah-langkah yang harus ditempuh sebagai sebuah pendekatan untuk memulai menelaah sebuah kasus, yaitu :

=====:



- 1) Menentukan kunci utama isu-isu dari kasus dan posisi dari kasus,
- 2) Menentukan, dimana bila terdapat pertanyaan prinsip-prinsip yang berhubungan dengan kunci utama isu-isu dari kasus,
- 3) Menentukan analisis pendekatan yang bersifat umum yang dikaitkan dengan analisis kasus,
- 4) Menentukan bagaimana kita fokus terhadap kasus,
- 5) Menentukan tingkatan yang spesifik atau tipe analisis yang akan dipakai di dalam kelas (Robert Ronstadt : 1980)

Untuk dapat menjalankan hal-hal tersebut di atas, dibutuhkan keterampilan-keterampilan yang harus dikuasai secara utuh. Keterampilan-keterampilan yang harus dikuasai itu adalah :

- Seseorang harus mampu mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang baik dan menginterpretasikan jawaban-jawabannya.
- Seseorang harus menjadi pendengar yang baik dan tidak terperangkap oleh ideologi atau prakonsepsi sendiri.
- Seseorang hendaknya mampu menyesuaikan diri dan fleksibel agar situasi yang baru dialami dapat dipandang sebagai peluang dan bukan sebagai ancaman.
- Seseorang harus memiliki daya tangkap yang kuat terhadap isu-isu yang akan diteliti, apakah hal ini berupa orientasi teoritik atau kebijakan, ataupun bahkan berbentuk eksploratoris. Daya tangkap seperti itu mengurangi peristiwa-peristiwa yang relevan dan informasi yang harus dipilih kearah proporsi yang bisa dikelola.
- Seseorang harus tidak bias oleh anggapan-anggapan yang sudah ada sebelumnya; termasuk anggapan-anggapan yang diturunkan dari teori. Karena itu seseorang harus peka dan responsif terhadap bukti-bukti yang kontradiktif.

Keterampilan-keterampilan tersebut selain harus dikuasai oleh mahasiswa sebagai peserta dalam pembelajaran tetapi juga oleh dosen yang melakukan proses pembelajaran, karen ahl ini akan sangat berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi proses pencapaian tujuan pembelajaran. Sebagai contoh dalam proses diskusi sebuah kasus, maka dosen harus dapat menyet sebuah format diskusi, bagaimana aliran informasi harus mengalir, darimana dan seperti apa jalur-jalur komunikasi harus diset.

Ada beberapa contoh alur informasi yang dapat digunakan sebagai sebuah format diskusi yaitu: 1) Guru ke murid: Croos Examination Format, 2) Guru ke murid : Devil's Advocate Format, 3) Guru ke murid : Hypothetical Format, 4) Murid ke murid : Confrontation and/or Cooperation Format, 5) Murid ke murid : Role Playing Format, dan 6) Guru ke Kelas : The Silent Format.

#### 4. Pengawasan

Pada level strukture (birokrat) : Creating Sufficient Condotion for Learning Organization ; mengusahakan semua sumber daya yang ada tertuju pada learning organization.

Pada level Lembaga – Sekolah – Kepala Sekolah sebagai instructional Leadership dalam menjalankan peranannya.

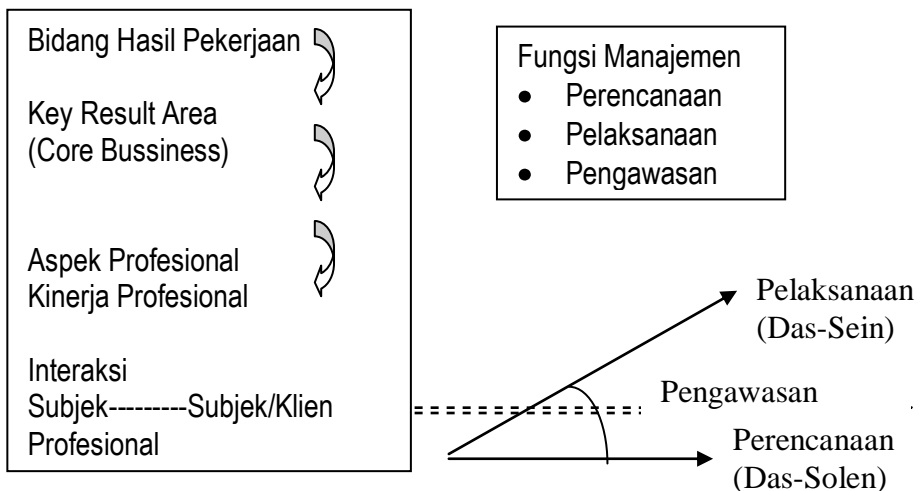
Pada level Kegiatan Belajar mengajar – Class Room; “Quality Assurance – Theaching Performance dalam peningkatan belajar mengajar di dalam kelas.

Esensi dari pengawasan/supervisi adalah dalam kerangka peningkatan profesionalisme dalam pekerjaan.

### Pengawasan

#### Supervisi

#### Control



## 5. Konsep Dasar Supervisi Pendidikan

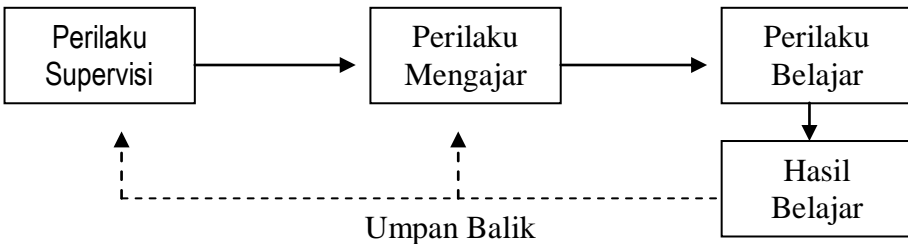
Kegiatan supervisi selalu dilakukan di setiap lembaga atau organisasi apapun. Kegiatan tersebut bertujuan untuk menciptakan kondisi kerja dan membentuk perilaku anggota organisasi sesuai dengan norma dan budaya organisasi itu bagi kepentingan maksud dan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, istilah supervisi selalu dijumpai dalam setiap organisasi.

Dalam organisasi pendidikan, istilah supervisi sudah lama dikenal dan dibicarakan. Yang menjadi perhatian utama supervisi di sekolah-sekolah adalah masalah mutu pengajaran dan upaya-upaya perbaikannya. Istilah “supervisi pendidikan” mengacu kepada misi utama organisasi pendidikan (dalam hal ini sistem sekolah), yaitu kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu akademik. Dengan kata lain, supervisi pendidikan adalah kegiatan yang berurusan dengan perbaikan dan peningkatan proses dan hasil pembelajaran.

Dalam berbagai literatur, supervisi pendidikan dikenal dengan sebutan “instructional supervision” (Alfonso, Firth, dan Neville, 1981) atau “educational supervision” (Marks dan Stoops, 1978) yang selanjutnya dalam modul ini disebut “supervisi pengajaran” atau “supervisi pendidikan” (Satori, 1989). Sejalan dengan konsep-konsep yang dikemukakan, supervisi pendidikan dipandang sebagai kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran.

Dalam konteks profesi pendidikan, khususnya profesi mengajar, mutu pembelajaran merupakan refleksi dari kemampuan profesional guru. Oleh karena itu, supervisi pendidikan berkepentingan dengan upaya peningkatan kemampuan profesional guru, yang pada gilirannya akan berdampak terhadap peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran.

Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa fungsi supervisi pendidikan adalah meningkatkan kemampuan profesional guru dalam upaya mewujudkan proses belajar peserta didik yang lebih baik melalui cara-cara mengajar yang lebih baik pula. Dalam analisis terakhir, efektivitas supervisi pendidikan ditunjukkan pada peningkatan hasil belajar peserta didik. Hubungan antara perilaku supervisi, perilaku mengajar, perilaku belajar dan hasil belajar dapat dilihat pada gambar halaman berikut :



Hubungan Antara Perilaku Supervisi, Perilaku Mangajar, Perilaku Belajar, dan Hasil Belajar

**6. Sasaran Supervisi Pendidikan**

Sasaran supervisi pendidikan adalah proses pembelajaran peserta didik dengan tujuan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Proses pembelajaran dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti guru, peserta didik, kurikulum, alat dan buku-buku pelajaran, serta kondisi lingkungan sosial dan fisik. Dalam konteks ini, guru merupakan faktor yang paling dominan. Oleh karena itu, supervisi pendidikan menaruh perhatian utama pada upaya-upaya yang sifatnya memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk berkembang secara profesional,

sehingga mereka lebih mampu dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses dan hasil pembelajaran. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa sasaran utama supervisi pendidikan yaitu pemberdayaan akontabilitas profesional guru yang direfleksikan dalam kemampuan-kemampuan:

- Merencanakan kegiatan pembelajaran (PBM).
- Melaksanakan kegiatan pembelajaran (PBM).
- Menilai proses dan hasil pembelajaran.
- Memanfaatkan hasil penilaian bagi peningkatan layanan pembelajaran.
- Memberikan umpan balik secara tepat, teratur, dan terus-menerus kepada peserta didik.
- Melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar.
- Menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan.
- Mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pembelajaran.
- Memanfaatkan sumber-sumber belajar yang tersedia.
- Mengembangkan interaksi pembelajaran (strategi, metode, dan teknik) yang tepat.
- Melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran

Pemberdayaan akontabilitas profesional guru hanya akan berkembang apabila didukung oleh penciptaan budaya sekolah sebagai organisasi belajar. Yang dimaksudkan dengan organisasi belajar (*learning organization*) adalah suatu organisasi dimana para anggotanya menunjukkan kepekaan terhadap masalah-masalah yang dihadapi dan berupaya untuk mengatasi masalah tersebut tanpa desakan atau perintah dari pihak luar. Kepala sekolah dan guru tidak hanya bekerja menunaikan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya, melainkan pula memiliki sikap untuk selalu meningkatkan mutu pekerjaannya, dan oleh karenanya mereka terus belajar untuk mempelajari cara-cara yang paling baik. Mereka adalah "learning professionals".

Jadi sasaran lain dari supervisi pendidikan adalah menjadikan kepala sekolah dan guru sebagai *learning professionals*, yaitu para profesional yang menciptakan budaya belajar dan mereka mau belajar

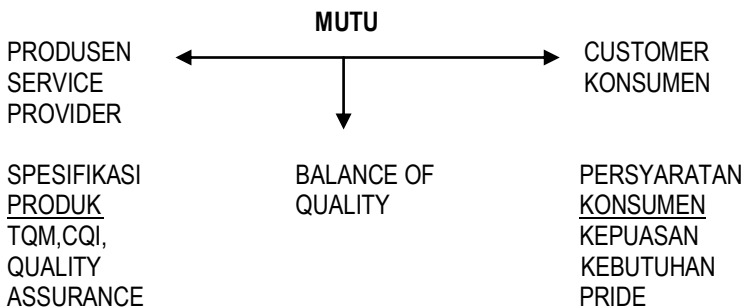
terus menyempurnakan pekerjaannya. Budaya ini memungkinkan terjadinya peluang inovasi dari bawah (*bottom-up innovation*) dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah menduduki posisi kunci dalam penciptaan budaya tersebut.

Aspek lain yang akan mendukung pemberdayaan akontabilitas profesional guru adalah tersedianya sumber daya pendidikan untuk mendukung produktivitas sekolah, khususnya mendukung proses pembelajaran yang bermutu. Alat peraga, alat pelajaran, fasilitas laboratorium, perpustakaan dan sejenisnya sangat diperlukan bagi terwujudnya proses pembelajaran yang bermutu. Sumber daya pendidikan seperti itu memungkinkan peserta didik terlibat secara aktif melalui variabilitas dan spektrum kegiatan pembelajaran yang lebih kaya. Jadi sasaran yang ketiga dari supervisi akademik adalah membina kepala sekolah dan guru-guru untuk memiliki kemampuan manajemen sumber daya pendidikan. Kemampuan manajemen sumber daya pendidikan tersebut meliputi kemampuan dalam pengadaan, penggunaan/pemanfaatan, dan merawat/memelihara.

### Pertemuan 3

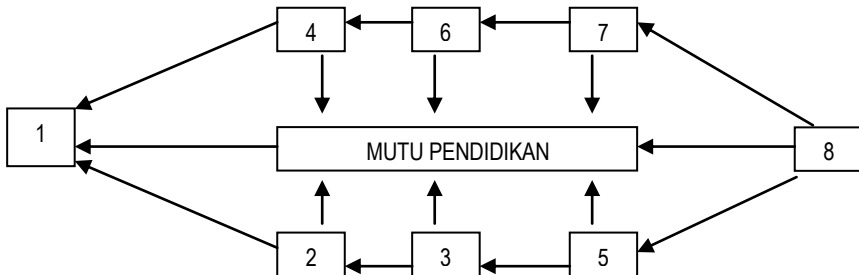
#### Konsep Mutu/Mutu Pendidikan

- Mutu (sallis: 1994) konsep yang relatif bukan absolut
  - Memenuhi spesifikasi dari produsen
  - Memenuhi persyaratan-persyaratan yg dituntut customers.
  - Customer sebagai penilai akhir (lembaga tidak ada tanpa customer).



- Mutu bukan tujuan tetapi alat dimana produk akhir diukur dan memenuhi ukuran atau standar

- Model mutu :
  - Joseph duran :
  - Konsep 85/15 (85% kegagalan mutu karena kegagalan manajemen)
  - Penyelesaian : top management-----mutu org.secara utuh  
 Midle mng.-----mutu operasional  
 Bawahan-----pengendalian mutu
  - Spq (strategic planning for quality)  
 Orientasinya : customer focus, disusun dalam jangka panjang, dan tujuan yg memiliki visi kuat tentang mutu  
 pertanyaan-pertanyaan dalam spq :
    1. What the purpose & what are our mission, values & vission ?
    2. Who are our customers, what do they expect of us ?
    3. What are our swot (strength, weakness, offortunities and threats) ?
    4. What standards are we going to set ?
    5. How should we make the most of our staff ?
    6. How will we know that we have been successful ?
- Mutu dalam pendidikan :
  - memiliki ciri kekhasan → pendidikan bukan industrim, produknya bukan good/service



1. Spesifikasi lulusan/produk
  - Perlu melihat persyaratan konsumen (terjemahkan kedalam layanan pembelajaran yang inovatif).
2. Mutu layanan yg baik



- Kondisi peserta didik (kecerdasan, kesehatan, minat & bakat, suasana emosi, dan motivasi belajar)
- 3. Kompetensi profesional guru
- 4. Ketersediaan fasilitas belajar
- 5. Mutu kehidupan dan budaya organisasi
- 6. Ketertiban pengelolaan dana pendidikan
- 7. Kepedulian masyarakat (dewan sekolah)
- 8. Pemberdayaan manajemen sekolah (school based management)
- Total quality management (tqm/mmt)
  - Peningkatan mutu yg terus menerus
  - Totalitas/keseluruhan/wholism
  - Right for the first and always right for the next
  - Tingkat mutu yg dicapai sesuai dengan standar
  - Mutu sebagai investasi (cost of invesment)
  - Bersaing (competitive)
  - Setiap orang terlibat
  - Synergy & team work
  - Powership
  - Self management (smb/mbs)
  - Manager sebagai model/ccontoh yg baik (manager as roles models)
  - Pengakuan dan penghargaan
  - Kualitas proses/alur pekerjaan (quality of delivery process)
  - Kualitas ukuran (quality of measurements)
- Tqm dalam pendidikan
  1. Menerapkan konsep inti tqm secara umum yg relevant/sesuai dengan tujuan philosophy organsasi
  2. Tqm menuntut perubahan total sikap, komitmen, orientasi dan metode kerja
  3. Tqm menerima yang bermutu dan menolak secara konsisten yg tidak bermutu.

## 1. Pengertian Mutu

*Quality is similar in nature to goodness, beauty, and truth; and ideal with there can be no compromise. Quality products are things of perfection made with no expense. They are valuable and convey prestige to their owner (Sallis : 1993)*

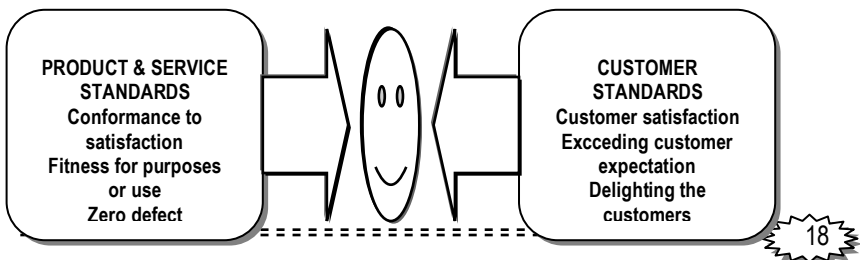
Kualitas dalam pengertian di atas mengarah kepada sesuatu yang terbaik, bagus, dan terpercaya, sesuatu yang ideal dimana tidak ada kompromi sama sekali. Layanan jasa yang diberikan atau barang yang dihasilkan adalah suatu bentuk yang dirasakan oleh konsumen sangat baik dan terpercaya, sehingga ada nilai yang dirasakan jasa dan produk itu sangat baik dan tidak mungkin mengecewakan.

Kualitas yang melekat pada produk adalah barang yang dihasilkan sangat sempurna. Produk tersebut sangat bernilai dan mengarah pada harga diri pemiliknya; Apakah mengarah pada rasa bangga ataupun menaikkan gengsi pemiliknya.

Mutu dari sudut pandang produsen adalah sebagai derajat pencapaian spesifikasi rancangan yang telah ditetapkan. Sedangkan dari sudut pemakainya sendiri adalah diukur dari kinerja produk, suatu kemampuan dari produk untuk memuaskan kebutuhannya.

Penjelasan di atas menempatkan kualitas sebagai sesuatu yang absolut, dalam pengertian yang relatif, kualitas diartikan sangat sederhana yaitu bagaimana produk dan jasa dihasilkan sesuai dengan tujuannya. Secara relatif tidak hanya sekedar mahal atau memiliki nilai mewah tetapi lebih pada baik, merupakan hal yang umum, sederhana, bagaimana produk atau jasa tersebut dinilai dari standar yang ditentukan.

Dalam pengertian relatif mengarah pada dua sisi aspek, yaitu : (1) sesuai dengan spesifikasi produk/jasa, (2) sesuai dengan harapan penggunaannya. Gambar di bawah ini memperlihatkan titik temu dalam pengertian kualitas, disatu sisi bagaimana produk/jasa itu dihasilkan; disisi lain bagaimana penilaian pengguna terhadap produk/jasa yang dihasilkan.



*Gambar Temu kualitas antara produsen dan konsumen  
(diadopsi dari Sallis : 1993)*

Mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa; baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Dalam konteks Pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input, seperti; bahan ajar (kognitif, afektif, psikomotor), metodologi (bervariasi sesuai kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana serta sumber daya lainnya, juga penciptaan suasana kondusif.

The term "quality is widely used as a measure of excellence. It is not a new concept and has been used to measure the quality of product and houses that were built the ancient times (Madu:1998), Garvin (1991). However, identified eight key attributes that a product or service must have to be considered of high quality. These attributes, referred to as dimensions of quality, are :

- 1) Performance,
- 2) Features,
- 3) Reliability,
- 4) Durability,
- 5) Serviceability,
- 6) Conformance,
- 7) Perceived Quality,
- 8) Aesthetic,

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan di atas, bahwa kualitas tidak hanya sekedar sebagai arti dari mutu, akan tetapi lebih luas dari itu. Ada makna lain yang mengikutinya yaitu mengarah pada pencapaian yang paling sempurna suatu produk yang dihasilkan atau layanan jasa yang diberikan. Jasa atau produk yang sempurna harus memenuhi dua tuntutan seperti telah dikemukakan di atas, baik itu sisi

konsumen maupun sisi produsen sebagai penghasil jasa atau barang tersebut. Untuk dapat memenuhi nilai yang paling tinggi dari sebuah produk atau jasa, ada beberapa hal yang prinsipil dari sebuah kajian mutu, yaitu sebagai berikut :

- Sisi ketercapaian tujuan dari sebuah produk atau jasa dihasilkan, penampilan sebuah produk dan jasa memenuhi semua kriteria dari keinginan kastemernya.
- Sebuah produk atau jasa yang dihasilkan tidak hanya sekedar memenuhi kriteria yang nampak dipermukaan akan tetapi seluruh tingkatan dari kegiatan pelayanan jasa dan barang itu diproduksi,
- Sebuah produk atau jasa yang dihasilkan memenuhi tuntutan kastemernya secara konsisten dari waktu ke waktu,
- Sebuah produk atau jasa memiliki kenadalan ketika orang mempergunakan produk tersebut dan merasakan kelanggengan yang sama dari jasa yang dirasakannya,
- Layanan purna jual disediakan dengan mudah dan dapat dirasakan oleh seluruh kastemer pengguna barang dan jasa,
- Orang yang memiliki produk dan merasakan layanan merasa aman, nyaman, dan dapat meningkatkan “gengsi”.

Dari beberapa pengertian dan penjelasan di atas tentang mutu dalam konteks produk yang dihasilkan dan jasa yang diberikan, hal itu melkat pada tiga unsur sebagai berikut :

- 1) Keistimewaan produk, sifat yang dimiliki oleh sutau produk yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan dari konsumen sehingga memberikan kepuasan;
- 2) Kepuasan pelanggan, hasil yang dicapai pada saat keistimewaan produk merespon kebutuhan pelanggan;
- 3) Defisiensi produk, kegagalan produk dan jasa yang mengakibatkan ketidakpuasan pelanggan.

Berkaitan dengan mutu, Juran menggambarkannya seperti tabel di bawah ini :

<b>Keistimewaan Produk yg Memenuhi Kebutuhan Pelanggan</b>	<b>Bebas dari defisiensi</b>
<b>Mutu yg lebih tinggi memungkinkan perusahaan untuk</b>	<b>Mutu yg lebih tinggi memungkinkan perusahaan untuk</b>

<p>Meningkatkan kepuasan pelanggan                  Dapat menjual produk                  Memenangkan persaingan                  Meningkatkan Pangsa Pasar                  Memperoleh Pemasukan dari Penjualan                  Menjamin Harga                  Dampak yang terutama pada penjualan                  Biasanya mutu yg lebih tinggi                  membutuhkan biaya yg lebih banyak</p>	<p>Mengurangi tingkat kesalahan                  Mengurangi pekerjaan ulang &amp; pemborosan                  Mengurangi kegagalan lapangan, tuntutan jaminan                  Mengurangi kekecewaan pelanggan                  Mengurangi keharusan memeriksa dan menguji                  Memendekkan waktu guna melempar produk ke pasar                  Tingkatan hasil/kapasitas                  Meningkatkan kinerja pada biaya                  Biasanya mutu lebih tinggi, biayanya lebih sedikit</p>
---	---

### Arti Dasar Mutu (Juran : 1989)

- **Jaminan Mutu**

Konsep jaminan mutu ini merujuk pada ketetapan standar, metode dan persyaratan mutu yang dibuat oleh para ahli disertai pula dengan proses pemeriksaan atau penilaian untuk dikaji tingkat kegunaan yang memenuhi standar. Contohnya, untuk memutuskan apakah obat yang baru dapat dijual atau tidak kemasyarakat, obat tersebut diuji terlebih dahulu sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Tinjauan kritis terhadap proses jaminan mutu ini adalah standar publikasi. Misalnya layanan psikologis, dimana layanan mutu dievaluasi sebagai bagian proses jaminan mutu.

- **Kesesuaian Kontrak**

Definisi kedua mutu yaitu kesesuaian kontrak, dimana standar mutu ditetapkan berdasarkan negosiasi dalam pembuatan kontrak. Misalnya dalam pembangunan sebuah gedung, para pendiri bangunan itu dapat mengusulkan mengenai ukuran, bahan, alat-alat, pencahayaan dan lain-lain. Dalam hal ini mutu dapat dilihat dari hubungan komitmen pendiri bangunan tersebut.

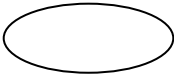

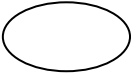
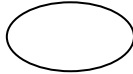


Secara psikologis dalam penetapan mutu ini kemungkinan terjadi stress yang bersumber dari individu-individu yang terlibat. Oleh karena itu terdapat program manajemen stress yang akan menjadi syarat mutu dalam suatu kontrak. Ciri khas dari kesesuaian kontrak yaitu bahwa syarat mutu ditetapkan secara langsung oleh orang-orang yang terlibat dalam

pekerjaan bukan oleh para ahli. Dalam hal ini persyaratan dalam kontrak dibuat oleh orang yang melayani bukan orang yang diberi pelayanan. Jadi mutu ditetapkan oleh provider suatu produk atau jasa.

- Mutu Atas Dasar Kebutuhan Pelanggan

Mutu yang berdasarkan pada dorongan atau keinginan para pelanggan merujuk pada dugaan tentang mutu dimana orang yang menerima atau menggunakan produk atau jasa membuat suatu harapan-harapan dari produk atau jasa tersebut. Jadi mutu diartikan sebagai pemenuhan harapan pelanggan. Pemenuhan harapan pelanggan dapat terpenuhi dengan mencari dan menemukan berbagai fakta dan data yang mengatakan bahwa pelanggan berkeinginan terhadap produk yang dihasilkan.

Dalam diagram berikut ini dapat dilihat gambaran tentang mutu dimana masing-masing lingkaran ini menggambarkan tipe mutu :

Keseimbangan Masa Lampau	Tipe Mutu	Keseimbangan Masa yg Akan Datang
	Jaminan Mutu	
	Kesesuan Kontrak	
	Mutu Atas Dasar Kebutuhan Pelanggan	

Gambar Keseimbangan Mutu-Masa Lampau dan Yang akan Datang  
(Stephen Murgatroyd : 1993)

## 2. Dimensi Mutu

Garvin menggambarkan tujuh dimensi mutu yang dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis, terutama untuk suatu output. Dimensi-dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

=====:

- 1) Kinerja (*performance*) karakteristik operasi dari produk,
- 2) Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*) yaitu karakteristik pelengkap,
- 3) Kehandalan (*reliability*) yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kegagalan,
- 4) Kesesuaian dengan spesifikasi yaitu sejumlah karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan,
- 5) *Service ability* menyangkut kompetensi,
- 6) Estetika atau daya tarik dari suatu produk,
- 7) Kualitas yang dipersepsikan, yaitu citra dan reputasi output serta tanggungjawab lembaga kepada output.

Sebuah produk atau jasa yang diberikan dapat dikatakan bermutu bila dimensi-dimensi yang memberikan keterangan kebermutusan itu melekat dalam produk dan jasa. Dalam pendidikan dimensi-dimensi itu akan melekat pada input (*raw, environment, instrumental*), melekat pada proses (PBM, Pengelolaan), melekat pada out-put keluaran sekolah). Dapat dikatakan bahwa dalam pendidikan dimensi-dimensi itu melekat pada "produk" dan melekat pada "service". Akan tetapi dalam dunia pendidikan sangatlah kompleks karena pada dasarnya produk yang dikeluarkan itu bukan barang akan tetapi anak didik dengan kekhasannya sebagai manusia, dengan demikian bentuk layanan yang diberikannyapun tidaklah sama seperti dalam jasa layanan perekonomian lainnya.

Hal yang menempatkan kesamaan setiap dimensi dalam p[roduk dan jasa dalam dunia ekonomi dan pendidikan adalah peletakan mutu tersebut, bahwa dalam sebuah kegiatan kebermutusan itu dapat diperoleh dengan *right for the first time and always right for the next time*.

Secara prinsipil bahwa kualitas itu adalah filosofi individual dan budaya organisasi yang memanfaatkan hasil-hasil keluaran, menggunakan teknik-teknik dalam manajemen yang sistematis, serta kolaborasi untuk mencapai misi dari institusi. Prinsip-prinsip kualitas itu dapat diidentifikasi sebagai berikut : (1) visi, misi, dan dorongan dari keluaran, (2) sistem yang jelas, (3) kepemimpinan sebagai pembangun budaya mutu, (4) pengembangan individu yang sistematis, (5) pengambilan keputusan yang berdasarkan fakta-fakta, (6) pendelagasian

kewenangan dan pengambilan keputusan, (7) kerjasama, (8) perencanaan untuk perubahan, (9) kepemimpinan sebagai pendorong budaya mutu.

### 3. Sekolah yang Bermutu

Sekolah merupakan lembaga yang memiliki tugas pokok untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran. Dalam suatu lembaga persekolahan terdapat banyak aktivitas dan orang yang sangat tergantung di dalamnya. Untuk itu, agar sekolah dapat memberikan jaminan bagi kehidupan di dalamnya, sekolah harus memiliki sejumlah instrumen yang menjadi jaminannya. Jaminan tersebut memberikan ciri eksistensi dari sekolah, dan hal ini tergantung pada kualitas yang dimilikinya. Karena bagaimanapun suatu sekolah akan lebih maju dibandingkan dengan lainnya apabila sekolah tersebut memiliki mutu yang tinggi.

Mutu sebuah sekolah dapat dipandang dari sisi kualitatif dan sisi kuantitatif. Dari sisi kualitatif sekolah yang bermutu dilihat dari kualitas individu yang tercermin dari keahlian yang dimilikinya serta perilaku yang diperlihatkan, dari sisi kuantitatif dapat dilihat dari jumlah lulusan dan nilai yang diperolehnya.

Kualitas pendidikan dapat ditingkatkan melalui beberapa cara, yaitu sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan ukuran prestasi akademik melalui ujian nasional atau ujian daerah yang menyangkut kompetensi dan pengetahuan, memperbaiki tes bakat (*scholastic aptitude test*), sertifikasi kompetensi dan profil portofolio (*portofolio profile*);
- 2) Membentuk kelompok sebaya untuk meningkatkan gairah pembelajaran melalui belajar secara kooperatif (*cooperative learning*);
- 3) Menciptakan kesempatan belajar baru di sekolah dengan mengubah jam sekolah menjadi pusat belajar sepanjang hari dan tetap membuka sekolah pada jam-jam libur;
- 4) Meningkatkan pemahaman dan penghargaan melalui penguasaan materi (*mastery learning*) dan penghargaan atas pencapaian prestasi akademik;
- 5) Membantu siswa memperoleh pekerjaan dengan menawarkan kursus-kursus yang berkaitan dengan keterampilan memperoleh pekerjaan, bertindak sebagai sumber kontak informal tenaga kerja,



membimbing siswa menilai pekerjaan-pekerjaan, membimbing siswa membuat daftar riwayat hidupnya dan mengembangkan portofolio pencarian kerja (Nurkholis : 2003)

Untuk memandang mutu dari sebuah lembaga persekolahan sebenarnya dapat kita lihat secara komprehensif, yaitu dimulai dari ketersediaan sarana prasarana penunjang, profesionalisme pengajar dan staf, budaya organisasi yang kondusif, kepemimpinan yang berkualitas, pengelolaan keuangan yang transparan. Apabila unsur-unsur tersebut memperlihatkan performa yang maksimal, maka sekolah ke arah sekolah yang berkualitas dapat diwujudkan.

Dalam konteks pengajaran di sekolah, upaya meningkatkan mutu pengajaran tidak bisa dilepaskan dari berbagai faktor yang mempengaruhi kegiatan belajar mengajar di kelas. Secara mikro peningkatan mutu sangat berkaitan dengan perilaku profesional yang dilakukan guru dalam proses pengajaran. Hal ini merupakan refleksi komitmen guru untuk mengendalikan implementasi nilai, sikap, dan perilaku profesionalnya.

Salah satu konsep tentang mutu yang diterapkan di Indonesia yaitu *Quality Assurance* (jaminan mutu). Dalam poses pendidikan jaminan kepuasan layanan pendidikan di sekolah (dalam bentuk layanan belajar mengajar) diukur dari kepentingan pelanggan pendidikan yang terdiri dari pelanggan primer, sekunder dan tersier.

1. Pelanggan primer meliputi peserta didik yang menerima layanan pendidikan secara langsung.
2. Pelanggan sekunder meliputi pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan antara lain orang tua, instansi atau sponsor dari peserta didik, para pengelola pendidikan yaitu guru dan staf administrasi.
3. Pelanggan tersier yaitu masyarakat atau dunia kerja, pemerintah yang membutuhkan SDM terdidik untuk menunjang usaha pembangunan.

Dalam konsep TQM (*Total Quality Management*), lembaga pendidikan merupakan salah satu industri jasa. Dalam hal ini pendidikan memandang peserta didik sebagai pelanggan yang mempunyai harapan dan kebutuhan tertentu serta berusaha untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan peserta didik. Jadi TQM memandang produk usaha pendidikan sebagai industri jasa, yang pada hakekatnya adalah

jasa dalam bentuk pelayanan yang diberikan oleh para pengelola pendidikan, peserta didik beserta seluruh staf kepada para pelanggan sesuai standar tertentu yang disetujui bersama oleh kedua belah pihak (para pengelola pendidikan dan pelanggan). Mengingat harapan dari para pelanggan itu bermacam-macam dan berubah-ubah hendaknya para pengelola pendidikan mengadakan musyawarah dengan pelanggannya. Hasil dari musyawarah tersebut pada hakekatnya merupakan tolok ukur keberhasilan lembaga dikatakan baik, jika sifatnya relatif artinya mutu yang dianggap baik adalah mutu yang sesuai dengan atau melebihi harapan pelanggan.

Dalam penerapan TQM di sekolah harus diperhatikan beberapa aspek sebagai berikut :

- 1) Layanan belajar bagi siswa;
- 2) Pengelolaan dan layanan siswa;
- 3) Fasilitas pendidikan;
- 4) Budaya sekolah;
- 5) Pembiayaan pendidikan;
- 6) Perhatian dan partisipasi masyarakat;
- 7) Manajemen pendidikan;

Setiap aspek yang harus dikelola dalam pelaksanaannya, maka aspek yang ada melahirkan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

Strategi apa yang akan digunakan ?

Apakah strategi tersebut benar-benar cocok ?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut diperlukan suatu cara untuk menganalisis keadaan kita sekarang. Salah satu diantaranya yaitu dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Melalui analisis SWOT ini ada pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh tim manajemen dan kelompok yang berkepentingan, diantaranya sebagai berikut :

- Strengths (Kekuatan)
  - Kekuatan-kekuatan apa yang dimiliki oleh sekolah ini ?
  - Kekuatan-kekuatan apa yang dimiliki oleh anggota sekolah ?
  - Kekuatan-kekuatan apa yang dimiliki oleh tim sekolah ?

- Kekuatan-kekuatan apa yang ditunjukkan oleh sekolah dalam menjaga kualitas pendidikan agar konsisten sepanjang waktu ?
- Kekuatan-kekuatan apa yang dimiliki sekolah dalam membina hubungan dengan orang-orang yang berkepentingan ?
- Kekuatan-kekuatan apa yang dimiliki oleh sekolah dalam bidang kurikulum dalam pembelajaran yang disajikan ?
- Keuntungan-keuntungan apa yang akan diperoleh dari hubungan sekolah dengan pihak yang berkepentingan ?
- Apakah tempat untuk bekerja memiliki iklim yang kondusif ?
- Apakah tempat bekerja sudah memberikan jaminan untuk kehidupan masing-masing ?
- Weaknesses (Kelemahan)
  - Kelamahan-kelemahan apa yang dimiliki sekolah ?
  - Kelamahan-kelemahan apa yang dimiliki oleh orang-orang di sekolah ?
  - Kelemahan-kelemahan apa yang dimiliki dalam hubungan dengan orang-orang yang berkepentingan ?
  - Kelemahan-kelemahan apa yang dapat dilihat dari standar penampilan kerja ?
  - Kelamahan-kelemahan apa yang dimiliki dalam membina hubungan dengan orang lain ?
  - Kelamahan-kelemahan apa yang kita miliki berkenaan dengan sumber-sumber, peralatan atau sistem manajemen dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan ?
- Opportunities (Peluang)
  - Peluang-peluang apa yang dimiliki dalam melakukan perubahan terhadap strategi yang diambil ?
  - Peluang-peluang apa yang dapat dilihat dari cara orang-orang yang bekerja dengan kita ?
  - Strategi apa yang dapat dimaksimalkan dalam menyesuaikan antara sumber-sumber, orang-orang, pihak-pihak yang berkepentingan dan keahlian pimpinan kita ?
  - Peluang apa yang dilakukan oleh partner kita sehingga kita dapat meningkatkan kualitas sekolah ?

- Peluang apa yang dilakukan oleh pihak yang berkepentingan terhadap kita, jika hubungan mulai berubah ?
- Peluang-peluang apa yang diperlukan untuk sekolah, jika cara kerja kita dirubah ?
- Peluang-peluang apa yang kita peroleh dalam kaitannya dengan proses pengambilan keputusan ?
- Peluang-peluang apa yang kita peroleh dalam kaitannya dengan kelengkapan analisis ?
- Threats (Ancaman)
  - Rintangan-rintangan apa yang dihadapi sekolah dalam upaya mengimplementasikan strategi yang efektif ?
  - Bahaya-bahaya apa yang mungkin dihadapi dalam lingkungan industri jika kita melaksanakn strategi yang dipilih ?
  - Ancaman-ancaman apa yang akan timbul dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah ?
  - Langkah-langkah apa yang seharusnya ditempuh oleh pemerintah dalam menghadapi ancaman di sekolah ?

Ancaman-ancaman apa yang mungkin timbul dari sumber-sumber lain jika kita akan melaksanakan strategi yang dipilih ?

## Pertemuan 4

### Analisis Kasus 1. Implementasi Inovasi Pendidikan

#### MANAJEMEN INOVASI PENDIDIKAN

Tulisan ini bermaksud mengungkapkan perlunya inovasi di lingkungan satuan penyelenggara pendidikan (sekolah). Yang dimaksud dengan inovasi dalam tulisan ini adalah segala bentuk perubahan yang dinilai secara kualitatif lebih baik dibandingkan dengan keadaan sebelumnya. Inovasi pendidikan adalah segala bentuk perubahan yang ditujukan untuk meningkatkan mutu proses pembelajaran peserta didik, yang pada gilirannya meningkatkan prestasi belajar.

Berdasarkan konsep tersebut, maka upaya untuk melakukan inovasi pendidikan merupakan tanggungjawab para profesional pendidikan. Pada tingkat satuan penyelenggara pendidikan, yaitu dalam kelembagaan sekolah, kegiatan inovasi harus dilakukan oleh para guru, kepala sekolah dan pengawas hendaknya memfasilitasi segala bentuk upaya inovasi pendidikan.

Kegiatan inovasi pendidikan tidak perlu dikomando. Dalam tatanan organisasi pendidikan tampaknya telah terjadi persepsi dan praktek yang keliru. Inovasi pendidikan seolah-olah merupakan tanggungjawab "atasan", yaitu tanggungjawab para pejabat struktural di tingkat pusat. Sementara itu, sistem sekolah hanyalah menunggu komando untuk melaksanakannya. Sekolah yang baik seringkali dilukiskan sebagai lembaga yang taat terhadap perintah, yaitu lembaga yang melaksanakan segala ketentuan yang datang dari "atas". Kondisi tersebut dapat menciptakan budaya konformitas yang lambat laun akan menghilangkan prakarsa dan kreativitas. Dalam prakteknya, kemungkinan terjadi dimana para pejabat pendidikan (struktural maupun fungsional) yang berwenang membina sekolah terbelenggu juga dalam budaya konformitas. Tanpa

disadarinya, mereka berbuat sekedar mengamankan sistem, menjaga stabilitas, mempertahankan kemampuan sesuai dengan rambu-rambu standar peraturan. Sebagai akibatnya, kepala sekolah dan guru pun diminta untuk bekerja dalam rambu-rambu standar yang ada. Para pejabat tersebut tampaknya kurang menyadari bahwa kepala sekolah dan guru-guru itu profesional yang harus melakukan upaya perbaikan dan pengembangan pendidikan di sekolahnya.

**Proses Inovasi**

Inovasi pendidikan hendaknya dipersepsi secara wajar dan harus merupakan bagian dari budaya kelembagaan pendidikan. Inovasi pun merupakan bagian dari sifat alami manusia yang selalu menginginkan keadaan yang lebih baik dibandingkan sebelumnya.

Proses inovasi pendidikan dimulai dari kesadaran para pelaku pendidikan (dalam hal ini terutama guru) terhadap masalah-masalah penyelenggaraan proses belajar mengajar keseharian. Masalah tersebut dipelajari dengan baik antara lain melalui analisis sebab akibat atau analisis “kekepan” (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) atau lebih dikenal dengan istilah Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, dan Treath). Proses analisis tersebut dapat dilakukan sendiri, melalui dialog dengan guru lain, kepala sekolah atau pengawas. Hasil yang diperoleh dari analisis tersebut adalah gagasan yang berupa strategi atau cara-cara baru untuk meningkatkan mutu proses belajar-mengajar.

Tahap kedua, dalam proses inovasi pendidikan adalah mencobakan strategi atau cara baru tersebut. Hendaknya diyakini oleh guru sebagai pelaku inovasi bahwa gagasan tersebut difahami dengan jelas dari pertimbangan profesional. Selama implementasi tersebut, guru hendaknya melakukan refleksi, yaitu selalu bertanya dan mempertanyakan mengenai nilai tambah atau kemajuan yang dicapai serta persoalan-persoalan yang dihadapi. Dengan cara demikian, dari waktu ke waktu ia mendasari prakteknya dengan pemahaman yang makin baik.

Tahap ketiga, melakukan penilaian terhadap keutuhan pelaksanaan gagasan. Dalam tahap ini guru diharapkan memperoleh informasi tentang kondisi-kondisi yang mempengaruhi keberhasilan atau kekurangberhasilan pelaksanaan gagasan. Ini berarti guru akan semakin memiliki pemahaman yang baik terhadap pekerjaan profesionalnya. Kondisi ini sangat penting sebagai kondisi yang diperlukan untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar-mengajar.

Tahap keempat, menjadikan gagasan baru tersebut sebagai kepemilikan yang akan terus dikembangkan. Adalah merupakan hak guru yang

bersangkutan untuk menyebarluaskan gagasan barunya itu ke rekan sejawat lain, baik dengan cara ditulis maupun dipresentasikan dalam forum tertentu, misalnya di kelompok kerja guru atau di musyawarah guru mata pelajaran.

### **Kendala Inovasi**

Pertanyaan yang muncul kemudian adalah mengapa para guru, kepala sekolah dan pengawas sebagai pengembang sistem internal kurang atau belum memiliki keberanian untuk melakukan pengembangan gagasan yang lahir dari kajian kebutuhan lapangan (bottom up). Jika disimak, jiwa dari pernyataan yang dikutip di atas sesungguhnya mendorong prakarsa tersebut, yaitu pembaruan dari bawah yang dikaji atas dasar kebutuhan lapangan.

Apabila menyimak manajemen inovasi yang telah dilakukan selama ini, ada beberapa faktor yang telah menciptakan kondisi kurang berkembangnya pengembangan gagasan dari bawah :

Pertama, sampai saat ini upaya pengembangan gagasan selalu datang dari Kantor Pusat Departemen Pendidikan yang diluncurkan dalam bentuk paket proyek. Sekalipun gagasan yang dikembangkan bisa saja berasal dari kajian kebutuhan lapangan, akan tetapi kesan proyek yang datang dari kantor pusat departemen tersebut sifatnya masal dengan anggaran dan manajemen yang sentralistik. Pengembangan gagasan dengan pendekatan seperti itu berlangsung secara pasif sejak tahun tujuh puluhan. Manajemen proyek seperti ini telah menciptakan kondisi “menunggu di kalangan aparat pendidikan di daerah.

Kedua, sumber pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di daerah (Propinsi, Kabupaten/Kota, Kecamatan-untuk TK/SD, dan di tingkat kelembagaan sekolah sekalipun) masih banyak menggantungkan diri dari anggaran pemerintah pusat (Kantor Departemen Pendidikan Nasional). Tampaknya jarang terdengar adanya pengembangan gagasan pendidikan yang didanai dari anggaran Propinsi atau Kabupaten/Kota.

Ketiga, mutu sumber daya manusia pengelola pendidikan tampaknya perlu dipertanyakan. Apakah kurang berkembangnya pengembangan gagasan pendidikan yang datang dari bawah ini disebabkan oleh kurang dimilikinya kemampuan untuk mengembangkan gagasan baru. Pengembangan gagasan baru memerlukan semangat, motivasi, keberanian, keuletan, komitmen serta kecerdasan untuk memahami kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan nyata dalam praktek penyelenggaraan pendidikan.

Keempat, budaya birokrasi dalam pengelolaan pendidikan tampaknya terlalu mendominasi budaya profesional. Jika dipraktikkan secara kaku, praktek birokrasi yang terlalu menekan pada hubungan atasan dan bawahan,

pengamanan standar dan peraturan kerja, serta praktek pengawasan inspeksi dapat membahayakan praktek pendidikan. Dalam budaya seperti itu yang akan terwujud adalah budaya konformitas. Sementara itu budaya profesional menuntut iklim yang memungkinkan terjadi dialog profesional, yaitu bentuk dialog yang menghargai otoritas profesi atas dasar analisis logika dan fakta empirik. Kajian terhadap masalah pendidikan dilakukan secara profesional. Artinya pejabat manapun apabila terlibat dan menjadi partisipan dalam forum tersebut hendaknya menempatkan diri sebagai profesional. Dan dalam iklim seperti ini setiap orang merasa dihargai sebagai sesama anggota kelompok. Dalam kondisi ini diharapkan akan berkembang kemampuan menganalisis masalah, merumuskan gagasan dan memilih alternatif pemecahan yang tepat dan tajam.

Kelima, akuntabilitas pendidikan dari masyarakat/orang tua belum berkembang. Dalam masyarakat yang maju anggota masyarakat, khususnya orang tua siswa, menaruh kepedulian yang lebih baik terhadap praktek penyelenggaraan pendidikan. Kesadaran tersebut diantaranya disebabkan karena mereka merasa ikut andil bagian dalam membayar biaya pendidikan, baik secara langsung seperti iuran pendidikan (misalnya melalui SPP seperti di Indonesia) maupun secara tidak langsung melalui pembayaran pajak. Masyarakat/orang tua tertarik untuk mengetahui keunggulan sekolah yang ada di daerahnya dimana anak-anak mereka bersekolah. Dalam masyarakat seperti itu, kepala sekolah dan guru harus memberikan penjelasan kepada masyarakat/orang tua mengenai program sekolah dan kemajuan yang dicapai oleh sekolah.

Persoalan selanjutnya adalah bagaimana upaya yang harus dilakukan agar dapat terciptanya budaya inovasi pendidikan. Tentu saja perlu secara berangsur-angsur untuk mengatasi kendala-kendala di atas. Hal tersebut tidak mudah untuk dilakukan. Sekalipun demikian, para pelaku pendidikan (guru, kepala sekolah, pengawas dan para pembina lainnya) hendaknya menyadari bahwa tanpa peluang untuk melakukan inovasi, upaya meningkatkan mutu pendidikan yang sesungguhnya tampaknya sulit untuk dilakukan. Hakekat inovasi pendidikan adalah peningkatan mutu pendidikan yang terus-menerus.

### **Peluang Inovasi**

Peraturan Pemerintah nomor 28 tahun 1990 (PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 55 TAHUN 1998 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 28 TAHUN 1990 TENTANG PENDIDIKAN DASAR PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA) tentang Pendidikan Dasar sesungguhnya



memberikan peluang untuk melakukan inovasi/pembaruan. Dinyatakan dalam penjelasan PP tersebut sebagai berikut :

“Peraturan Pemerintah ini memberi peluang baik bagi satuan pendidikan dasar maupun bagi peneliti dan pengembang di bidang pendidikan untuk melakukan penelitian dan/atau uji coba untuk mengembangkan gagasan baru atau dalam rangka penyempurnaan sistem pendidikan nasional dengan tidak mengurangi kelangsungan penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan dasar bersangkutan”.

Beberapa hal yang dapat diungkap dari pernyataan tersebut :

Pertama, dengan jelas dalam PP 28 dinyatakan adanya peluang untuk melakukan upaya mengembangkan gagasan baru.

Kedua, pengembangan gagasan baru tersebut dapat berupa penelitian dan/atau uji coba.

Ketiga, pengembangan gagasan tersebut dapat dilakukan oleh para pembina sistem internal, seperti guru, kepala sekolah, pengawas atau pembina lain yang mempunyai tugas terkait. Kelompok lain yang dapat melakukan pengembangan gagasan adalah para peneliti atau pengembang dari lembaga yang relevan seperti perguruan tinggi atau lembaga penelitian.

**Pertanyaan dan tugas :**

1. Ilustrasikan esensi fakta dari kasus di atas.
2. Rumuskan masalah utamanya.
3. Analisis faktor penyebab utamanya.
4. Rumuskan alternatif pemecahan masalahnya.

\*\*\* Selamat Bekerja \*\*\*

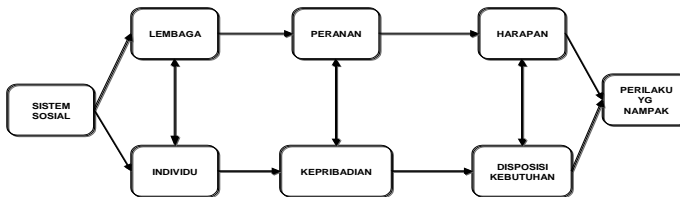
## Pertemuan 5

### Perilaku dan Sumber Nilai Supervisi Pendidikan

#### PERILAKU KELEMBAGAAN DAN INDIVIDUAL

#### MODEL GETZELS & GUBA

#### DIMENSI NOMOTETIS



#### DIMENSI IDIOGRAFIS

### 1. Fungsi-Fungsi Supervisi Pendidikan

Dalam praktek supervisi pendidikan, kepala sekolah dan guru-guru tidak diperlakukan sebagai bawahan (*subordinates*), melainkan sebagai rekan sejawat (*colleagues*). Tata-kerja yang dikembangkan adalah bekerja bersama (*working with*), kendatipun struktur organisasi yang birokratik tetap dihargai. Pendekatan perilaku supervisi adalah menciptakan dan menjaga keselarasan antara tujuan-tujuan/kepentingan pribadi (*personal needs*) dan tujuan-tujuan organisasi (*institutional goals*) melalui kerja tim dan evaluasi terhadap sasaran-sasaran supervisi. Pendekatan tersebut menempuh prosedur kerja: (1) Fungsi Penelitian, (2)

Fungsi Penilaian, (3) Fungsi Perbaikan, (4) Fungsi Peningkatan (Ametembun, 1995).

#### Fungsi Penelitian

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan obyektif tentang situasi pendidikan (khususnya sasaran-sasaran supervisi pendidikan), maka perlu diadakan penelitian terhadap situasi dan kondisi tersebut, dengan prosedur: perumusan pokok masalah sebagai fokus penelitian, pengumpulan data yang bersangkutan paut dengan masalah itu, pengolahan data, penarikan kesimpulan yang diperlukan untuk perbaikan dan peningkatan.

#### Fungsi Penilaian.

Hasil penelitian selanjutnya dievaluasi: apakah menggembirakan atau memprihatinkan, mengalami kemajuan atau kemunduran/kemandegan. Hanya patut diingat, bahwa dalam etika pendidikan penilaian itu harus menekankan terlebih dahulu pada aspek-aspek positif (kebaikan-kebaikan dan kemajuan-kemajuan), kemudian baru pada aspek-aspek negatif (kekurangan-kekurangan atau kelemahan-kelemahan).

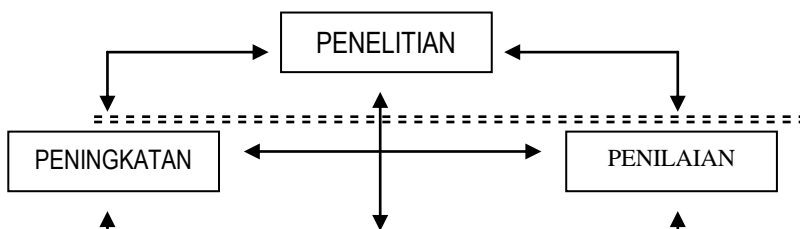
#### Fungsi Perbaikan.

Berdasarkan hasil penilaian tersebut, langkah-langkah yang dapat diambil adalah: mengidentifikasi aspek-aspek negatif, yaitu kekurangan, kelemahan atau kemandegan, mengklasifikasi aspek-aspek negatif itu mana yang serius dan mana yang sederhana, dan melakukan perbaikan-perbaikan menurut prioritas.

#### Fungsi Peningkatan

Upaya perbaikan merupakan proses yang berkesinambungan yang dilakukan terus-menerus. Supervisi pendidikan menjunjung praktek "continous quality improvement" (CQI). Dalam proses ini, diusahakan agar kondisi yang telah memuaskan itu supaya dipertahankan bahkan lebih ditingkatkan lagi.

Keempat fungsi tersebut merupakan suatu kesatuan yang secara resiprokal dapat digambarkan sebagai berikut:



## Fungsi-Fungsi Supervisi Pendidikan

### 2. Azas-Azas Supervisi Pendidikan

Supervisi Pendidikan dilaksanakan atas dasar keyakinan sebagai berikut:

- Kualitas proses pembelajaran sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional gurunya.
- Pengawasan terhadap penyelenggaraan proses pembelajaran (PBM) hendaknya menaruh perhatian yang utama pada peningkatan kemampuan profesional gurunya, yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran.
- Pembinaan yang tepat dan terus menerus yang diberikan kepada guru-guru berkontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran.
- Peningkatan mutu pendidikan melalui pembinaan profesional guru didasarkan atas keyakinan bahwa mutu pembelajaran dapat diperbaiki dengan cara paling baik di tingkat sekolah/kelas melalui pembinaan langsung dari orang-orang yang bekerjasama dengan guru-guru untuk memperbaiki mutu pembelajaran.
- Supervisi yang efektif dapat menciptakan kondisi yang layak bagi pertumbuhan profesional guru-guru. Kondisi ini ditumbuhkan melalui kepemimpinan partisipatif, dimana guru-guru merasa dihargai dan diperlukan. Dalam situasi seperti ini akan lahir saling kepercayaan antara para pembina (pengawas, kepala sekolah) dengan guru-guru, antara guru dengan guru, dan di antara pembina sendiri. Guru-guru akan merasa bebas membicarakan pekerjaannya dengan pembina jika ada keyakinan bahwa pembina akan menghargai pikiran dan pendapatnya.
- Supervisi yang efektif dapat melahirkan wadah kerjasama yang dapat mempertemukan kebutuhan profesional guru-guru. Melalui wadah ini,

guru-guru memiliki kesempatan untuk berpikir dan bekerja sebagai suatu kelompok dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang dihadapi sehari-hari di bawah bimbingan pembina dalam upaya memperbaiki proses pembelajaran.

- Supervisi yang efektif dapat membantu guru-guru memperoleh arah diri, memahami masalah yang dihadapi sehari-hari, belajar memecahkan sendiri masalah-masalah yang dihadapi sehari-hari dengan imajinatif dan kreatif. Dalam suasana seperti itu, pemikiran dan alternatif pemecahan masalah, maupun gagasan inovatif akan muncul dari bawah dalam upaya menyempurnakan proses pembelajaran tanpa menunggu instruksi atau petunjuk dari atas. Dengan demikian, supervisi yang efektif dapat merangsang kreativitas guru untuk memunculkan gagasan perubahan dan pembaruan yang ditujukan untuk memperbaiki proses pembelajaran.
- Supervisi yang efektif hendaknya mampu membangun kondisi yang memungkinkan guru-guru dapat menunaikan pekerjaannya secara profesional, ketersediaan sumber daya pendidikan yang diperlukan memberi peluang kepada guru untuk mengembangkan proses pembelajaran yang lebih baik.

Keyakinan seperti dirumuskan tersebut di atas merupakan konsep/teori dan hasil-hasil penelitian yang kebenarannya masih diakui oleh pakar supervisi sampai saat ini. Para pengawas (sebagai pembina) dapat menjadikannya sebagai pedoman untuk membandingkan antara apa yang sebaiknya dilakukan dengan apa yang kenyataannya terjadi. Dengan kata lain, para pengawas harus selalu mengembangkan perilaku pembinaanya sejalan dengan konsep yang diyakini kebenarannya.

Kegiatan supervisi pendidikan diwujudkan oleh para pengawas dalam bentuk sikap dan tindakan yang dilakukan dalam interaksi antara pengawas dengan guru-guru dan kepala sekolah. Agar sikap dan tindakan pengawas itu sejalan dengan nilai-nilai dan tujuan supervisi, maka dalam proses interaksinya itu perlu memperhatikan pedoman berikut:

1. Supervisi hendaknya dimulai dari hal-hal yang positif.
2. Hubungan antara para pengawas dengan guru-guru hendaknya didasarkan atas hubungan kerabat kerja sebagai profesional.

3. Pembinaan profesional hendaknya didasarkan pada pandangan obyektif.
4. Pembinaan profesional hendaknya didasarkan atas hubungan manusiawi yang sehat.
5. Pembinaan profesional hendaknya mendorong pengembangan inisitif dan kreativitas guru-guru.
6. Pembinaan profesional harus dilaksanakan terus-menerus dan berkesinambungan
7. Pembinaan profesional hendaknya dilakukan sesuai dengan kebutuhan masing-masing guru.
8. Pembinaan profesional hendaknya dilaksanakan atas dasar rasa kekeluargaan, kebersamaan, keterbukaan, dan keteladanan

### 3. Peranan dan Perilaku Supervisi

Pembinaan profesional dilakukan karena satu alasan, yaitu memberdayakan akontabilitas profesional guru yang pada gilirannya meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Untuk maksud tersebut, para pengawas hendaknya melakukan peranan sebagai berikut:

a. Peneliti

Seorang supervisor dituntut untuk mengenal dan memahami masalah-masalah pengajaran. Karena itu ia perlu mengidentifikasi masalah-masalah pengajaran dan mempelajari faktor-faktor atau sebab-sebab yang mempengaruhinya.

b. Konsultan atau Penasihat

Seorang supervisor hendaknya dapat membantu guru untuk melakukan cara-cara yang lebih baik dalam mengelola prose pembelajaran. Oleh sebab itu, para pengawas hendaknya selalu mengikuti perkembangan masalah-masalah dan gagasan-gagasan pendidikan dan pengajaran mutakhir. Ia dituntut untuk banyak membaca dan menghadiri pertemuan-pertemuan profesional, dimana ia memiliki kesempatan untuk saling tukar informasi tentang masalah-masalah pendidikan dan pengajaran yang relevan, yaitu gagasan-gagasan baru mengenai teori dan praktek pengajaran.

c. Fasilitator

Seorang supervisor harus mengusahakan agar sumber-sumber profesional, baik materi seperti buku dan alat pelajaran maupun sumber manusia yaitu nara sumber mudah diperoleh guru-guru. Dengan perkataan lain, hendaknya menyediakan kemudahan-kemudahan bagi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

d. Motivator

Seorang supervisor hendaknya membangkitkan dan memelihara kegairahan kerja guru untuk mencapai prestasi kerja yang semakin baik. Guru-guru didorong untuk mempraktekkan gagasan-gagasan baru yang dianggap baik bagi penyempurnaan proses pembelajaran, bekerjasama dengan guru (seseorang atau kelompok) untuk mewujudkan perubahan yang dikehendaki, merangsang lahirnya ide baru, dan menyediakan rangsangan yang memungkinkan usaha-usaha pembaruan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

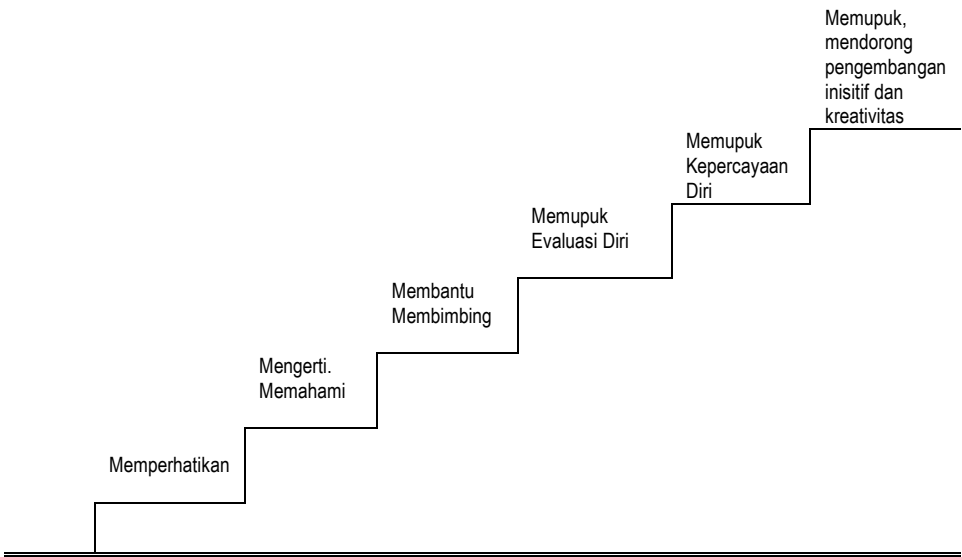
e. Pelopor Pembaharuan

Para supervisor hendaknya jangan merasa puas dengan cara-cara dan hasil yang dicapai. Pengawas hendaknya memiliki prakarsa perbaikan dan meminta guru melakukan hal serupa. Ia tidak boleh membiarkan guru mengalami kejenuhan dalam pekerjaannya. Pekerjaan mengajar adalah pekerjaan dinamis. Guru-guru perlu dibantu untuk menguasai kecakapan-kecakapan baru. Untuk maksud tersebut para supervisor hendaknya mengembangkan program-program latihan dan pengembangan dengan cara merencanakan pertemuan atau penataran sesuai dengan kebutuhan setempat.

Supervisi sebagai pembinaan profesional guru diwujudkan dalam perilaku para supervisor sebagai pembina. Kualitas perilaku pembinaan tersebut tergantung pada pemahaman para pengawas mengenai tujuan pembinaan profesional. Jika dianalisis, tingkat kualitas perilaku pembinaan berwujud: (1) memperhatikan, (2) mengerti atau memahami, (3) membantu dan membimbing, (4) memupuk evaluasi diri bagi perbaikan dan pengembangan, (5) memupuk kepercayaan diri, dan (6) memupuk, mendorong bagi pengembangan inisiatif dan kreativitas (*professional self profelling growth*). Para supervisor diharapkan mengembangkan perilaku

pembinaan profesionalnya pada tingkat tertinggi. Tuntutan kurikulum, perkembangan iptek dan membanjirnya informasi mendorong guru-guru untuk memiliki inisitif dan kreativitas yang tinggi dalam proses pembelajaran murid.

### Tingkatan Kualitas Perilaku Pembinaan Profesional



#### 4. Teknik-Teknik Supervisi Pendidikan

Pada bagian ini diuraikan beberapa teknik supervisi pendidikan sebagai kegiatan pembinaan atau pelayanan profesional untuk meningkatkan proses dan hasil pembelajaran.

a. Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas atau observasi kelas yang dilaksanakan supervisor bermanfaat untuk mengetahui pelaksanaan pembelajaran. Dengan kunjungan kelas kepala sekolah dan pengawas antara lain dapat:

===== :



- Menemukan kelebihan atau kekurangan guru dalam melaksanakan pembelajaran guna pengembangan dan pembinaan lebih lanjut;
- Mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam melaksanakan suatu gagasan pembaharuan pengajaran;
- Secara langsung mengetahui keperluan masing-masing guru dalam melaksanakan proses belajar-mengajar;
- Memperoleh data atau informasi yang dapat digunakan dalam penyusunan program pembinaan profesional secara terinci, serta
- Menumbuhkan kepercayaan diri pada guru untuk berbuat lebih baik.

Pelaksanaan kunjungan kelas harus direncanakan atau dipersiapkan lebih dahulu. Dalam prakteknya dapat dilakukan dalam bentuk:

- 1) Direncanakan oleh pengawas dan diberitahukan kepada guru yang bersangkutan;
- 2) Direncanakan pengawas tetapi tidak diberitahukan lebih dahulu kepada Guru yang bersangkutan;
- 3) Direncanakan guru dan guru yang bersangkutan mengundang supervisor untuk mengadakan kunjungan kelas.

Ketiga bentuk pelaksanaan kunjungan kelas tersebut memiliki keuntungan masing-masing. Yang penting adalah bahwa guru harus memahami bahwa kunjungan kelas tersebut dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi dalam rangka meningkatkan mutu proese dan hasil belajar mengajar sebagai tanggung jawab bersama, dan bukan untuk menentukan kondite. Kunjungan kelas mungkin saja dilakukan tanpa persiapan dan tujuan tertentu. Kunjungan kelas seperti ini bermanfaat utuk mengetahui kesan-kesan umum situasi belajar mengajar, disamping itu bermanfaat untuk ikatan kekeluargaan sebagai rekan sejawat.

b. Pertemuan Pribadi

Pertemuan pribadi ialah pertemuan percakapan, dialog, atau tukar pikiran antara pengawas dengan guru mengenai usaha-usaha meningkatkan kemampuan profesional guru. Pertemuan itu sifatnya informal terjadi dalam waktu yang singkat atau agak lama dan dapat

diadakan sebelum atau sesudah kunjungan kelas proses pertemuan pribadi berisi dialog profesional tentang berbagai hal yang berkaitan dengan upaya perbaikan pengajaran, sikap kekeluargaan, kebersamaan, dan keterbukaan hendaknya menjiwai pertemuan pribadi. Kesadaran yang tinggi terhadap perbaikan pengajaran sebagai tanggung jawab bersama masalah yang dihadapi dan menemukan cara mengatasinya. Pertemuan pribadi yang dilakukan sebelum kunjungan kelas dimaksudkan untuk membicarakan aspek-aspek proses pembelajaran yang ingin diperbaiki sehingga akan menjadi fokus observasi kelas, sedangkan pertemuan pribadi yang dilaksanakan setelah kunjungan kelas dimaksudkan untuk menganalisis aspek-aspek proses pembelajaran untuk menemukan mana yang telah baik atau belum informasi ini merupakan umpan balik bagi guru untuk memperbaiki dan meningkatkan proses pembelajaran.

Pertemuan pribadi dapat pula dilakukan atas keinginan guru. Dalam situasi ini guru merasakan adanya masalah yang ingin dibicarakan dengan supervisor, dengan harapan diperoleh dengan saran-saran. Untuk maksud tersebut pengawas diharapkan memainkan peran konsultan atau nara sumber dan menjadi pendengar yang baik.

c. Rapat Guru

Rapat dewan guru yang sering disebut juga rapat sekolah atau rapat staf, merupakan pertemuan antara semua guru dan kepala sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah atau seorang guru yang ditunjuk. Pertemuan ini membicarakan berbagai hal yang menyangkut penyelenggaraan pendidikan terutama proses pembelajaran. Apabila pertemuan pribadi dimaksudkan untuk membicarakan masalah yang dihadapi oleh guru secara individual, maka staf rapat merupakan forum untuk membahas masalah yang merupakan perhatian seluruh atau sebagian guru, rapat dewan guru merupakan sarana komunikasi langsung antara pengawas dan semua guru serta antara sesama guru karena itu rapat dewan guru merupakan suatu keharusan dalam pembinaan profesional.

Secara umum maksud diadakan rapat dewan guru adalah untuk:

- a. Mengatur seluruh anggota staf yang berbeda tingkat pendidikan, pengalaman, dan kemampuannya menjadi satu keseluruhan potensi yang sadar akan tujuan bersama dan bersedia bekerjasama guna mencapai tujuan bersama.
- b. Mendorong anggota staf agar mengetahui tanggung jawab masing-masing dan berusaha melaksanakannya dengan baik.
- c. Bersama-sama menentukan cara-cara yang dapat dilakukan dalam memperbaiki proses pembelajaran, serta
- d. Meningkatkan arus komunikasi dan informasi diantara anggota staf.

Dalam hubungan dengan pembinaan guru, usaha-usaha perbaikan dan peningkatan pembelajaran harus mendapat perhatian yang lebih besar pada rapat dewan guru. Oleh karena itu rapat staf dalam rapat pembinaan profesional bukanlah rapat dinas dimana rapat dinas hanya dapat hadir dimana peserta rapat hanya dapat hadir untuk menerima instruksi, pengarahan atau petunjuk rapat pembinaan dimaksudkan untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang dirasakan guru, membahasnya, dan bersama-sama mencari ide bagi pemecahannya. Dalam rapat pembinaan seperti ini yang diutamakan adalah pembinaan dinamika kelompok yang produktif, dimana setiap peserta rapat didorong untuk aktif saling tukar pengalaman dan saling belajar.

d. Kunjungan antar Kelas

Kunjungan antar kelas dapat pula digolongkan sebagai teknik pembinaan profesional. Guru dari kelas yang satu berkunjung ke kelas yang lain dalam lingkungan sekolah itu sendiri dengan kunjungan antar kelas ini setiap guru akan memperoleh pengalaman baru tentang proses belajar mengajar pengelolaan kelas dan lain sebagainya. Kunjungan antar kelas akan lebih efektif jika disertai dengan kesempatan berdialog tentang hal-hal yang menarik perhatian antara guru kelas yang berkunjung dengan yang dikunjungi.

e. Kunjungan Sekolah

Untuk mengetahui pendidikan secara lengkap di suatu sekolah seorang pengawas perlu mengunjungi sekolah secara teratur. Dengan kunjungan ini program pembinaan yang direncanakan akan

lebih berhasil. Kunjungan sekolah dapat berbentuk kunjungan dengan atau tanpa pemberitahuan serta kunjungan atas undangan.

1) Kunjungan dengan pemberitahuan

Sebelum berkunjung Pengawas telah memberitahukan terlebih dahulu kepada kepala sekolah secara langsung atau tidak langsung. Selain waktu kunjungan, maksud kunjungan dapat diberitahukan kepada kepala sekolah dan guru, misalnya untuk mengetahui keberhasilan dan kesukaran yang dialami guru dalam mengajar. Dalam kunjungan seperti ini pengawas dapat menilai usaha maksimal yang dilakukan guru.

2) Kunjungan tanpa pemberitahuan

Pengawas sesuai dengan rencana kerjanya mengunjungi sekolah tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Kunjungan jenis ini mempunyai keuntungan, yakni apa yang diamati disekolah adalah keadaan yang sebenarnya. Pengawas dapat menilai sikap dan kemampuan guru sebagaimana adanya. Perlu ditekankan bahwa kunjungan sekolah hanya akan berarti bagi peningkatan proses pembelajaran apabila disertai kunjungan kelas.

3) Kunjungan atas undangan Guru atau Kepala Sekolah

Kunjungan seperti ini dilaksanakan apabila guru atau kepala sekolah menghadapi masalah-masalah khusus yang belum dapat dipecahkan, atau dilaksanakan apabila guru ataupun kepala sekolah ingin memperlihatkan keberhasilan yang telah dicapai. Kunjungan seperti ini merupakan kunjungan yang cukup baik, karena menunjukkan adanya hubungan baik dan kepercayaan dari guru dan kepala sekolah terhadap pengawas.

f. Kunjungan antar Sekolah

Kunjungan antar sekolah dapat memberikan banyak manfaat. Dengan mengunjungi sekolah lain, guru-guru dapat mengukur sampai sejauh mana keberhasilan suatu sekolah yang dikunjungi. Hal-hal yang baik dapat dijadikan contoh. Dengan cara demikian pengawas dapat memanfaatkan potensi guru-guru di suatu sekolah untuk kepentingan pembinaan disekolah lain.

Suatu hal yang harus diperhatikan ialah kunjungan itu seyogyanya tidak terlalu mengganggu kegiatan sekolah yang dikunjungi ataupun

terlalu mengganggu kegiatan sekolah yang berkunjung, karena itu kunjungan seyogyanya diatur dengan seksama. Kunjungan antar sekolah akan lebih efektif apabila disertai dengan diskusi antara guru-guru yang berkunjung dan yang dikunjungi tentang berbagai hal perbaikan pengajaran.

g. Penerbitan Buletin Profesional

Yang dimaksud dengan buletin profesional ialah selebaran berkala yang terdiri atas beberapa lembar berisi tulisan mengenai topik-topik tertentu berkaitan dengan usaha peningkatan proses belajar mengajar.

Pembahasannya tidak selalu ditulis oleh seorang ahli, akan tetapi dapat juga berupa pengalaman guru-guru atau para pengawas mengenai keberhasilan yang dicapainya di lapangan. Buletin profesional sangat praktis karena dapat disebarluaskan dalam jumlah yang banyak dan dapat dibaca baik oleh guru maupun pengawas kapan saja dan dimana saja. Di samping itu, isi buletin dapat dijadikan pula sebagai bahan diskusi di MGBS atau SPKG/PKG.

h. Penataran

Penataran dan pembinaan kadang-kadang dianggap sebagai dua hal yang terpisah yang tidak perlu dikaitkan, padahal dalam rangka peningkatan mutu, penataran merupakan salah satu teknik yang sering digunakan. Namun karena pandangan yang keliru tersebut, kegiatan penataran sering tidak diikuti dengan usaha pembinaan lebih lanjut. Akibatnya guru yang mengalami kesulitan waktu menerapkan hasil-hasil penataran tidak mendapatkan bantuan yang diperlukan untuk mengatasi kesulitannya.

Salah satu faktor penting yang sangat menentukan keberhasilan seorang petatar untuk memperoleh manfaat seoptimal dan seefektif mungkin adalah minat dan kegairahan petatar dalam mengikuti suatu penataran. Minat dan kegairahan ini dapat timbul bila petatar itu merasakan bahwa penataran yang diikutinya dapat memenuhi kebutuhan dalam profesinya atau dapat membangkitkan rasa ingin tahu dan kreativitas. Peningkatan gairah dan minat petatar dalam mengikuti penataran sangat ditentukan pula oleh materi penataran

dan cara melaksanakan penataran. Karena itu, program penataran sebaiknya disusun berdasarkan kebutuhan dan kondisi setempat. Identifikasi kebutuhan itu dapat dilakukan oleh Pengawas sendiri dan dapat pula berdasarkan laporan atau usulan para kepala sekolah dan guru.

Penataran tidak akan efektif jika penatar lebih banyak berceramah sedangkan para petatar hanya duduk pasif. Potensi dan pengalaman petatar tidak dimanfaatkan sebagai masukan dan sumbangan bagi peningkatan bersama rekan petatar. Karena itu, jikalau dikehendaki penataran yang efektif maka porsi keaktifan petatar harus jauh lebih besar dari porsi penatar. Dalam kegiatan penataran, prinsip-prinsip berikut hendaknya diterapkan:

- 1) Penatar lebih banyak berfungsi sebagai fasilitator.
- 2) Kegiatan lebih banyak dilakukan oleh para petatar.
- 3) Para petatar diharapkan dapat mengikuti prinsip belajar sambil mencoba atau melakukan sendiri, sehingga se usai penataran dapat diterapkannya disekolah dan menularkannya kepada rekan guru lainnya.
- 4) Rasio antara penatar dan petatar diperkecil dengan memperbanyak tutor.

Untuk meningkatkan kualitas keterlibatan para petatar, kegiatan yang dilaksanakan hendaknya menggunakan berbagai kombinasi kegiatan, seperti ceramah dengan tanya jawab, diskusi, kerja kelompok, kerja individu, penugasan, pengamatan lapangan, simulasi dan pengalaman lapangan. Dengan cara demikian pengalaman belajar semakin kaya.

## 5. Program Supervisi Pendidikan

### a. Pengertian Program Supervisi Pendidikan

Program supervisi pendidikan adalah rincian kegiatan yang akan dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu proses dan hasil belajar. Kegiatan tersebut menggambarkan hal-hal apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, fasilitas apa yang diperlukan, kapan dilakukan, dan cara untuk mengetahui berhasil tidaknya usaha yang dilakukan itu. Yang

perlu dipahami oleh para Pengawas adalah bahwa kegiatan apapun yang ditujukan untuk memperbaiki proses dan hasil belajar sengaja harus mengacu kepada terjadinya perubahan perilaku mengajar guru ke arah yang lebih baik.

b. Fungsi Program Supervisi Pendidikan

Program supervisi pendidikan berfungsi sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan dan alat untuk mengukur keberhasilan pembinaan profesional. Dengan program yang baik guru dan pengawas dapat mengetahui masalah-masalah proses pembelajaran apa saja yang dihadapi, cara-cara apa saja yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah itu, dan pada akhirnya dapat mengetahui secara sistematis perubahan-perubahan positif apa saja yang telah terjadi dari waktu ke waktu. Program supervisi pendidikan yang realistik dapat menolong para pengawas melakukan kegiatan pembinaan yang progresif dan akumulatif. Artinya para pengawas diharapkan terhindar dari menangani masalah yang sama dari waktu ke waktu.

c. Isi Program Supervisi Pendidikan

Disamping aspek-aspek kemampuan profesional guru yang berdampak dengan pengelolaan proses belajar mengajar sehari-hari, isi program pembinaan harus memperhatikan pula persoalan-persoalan yang dihadapi guru dalam melaksanakan gagasan baru yang diperoleh melalui penataran atau kebijaksanaan baru. Dalam pekerjaannya sehari-hari, guru-guru menghadapi pula persoalan-persoalan yang berkaitan dengan karir jabatan. Para pengawas hendaknya peka terhadap kebutuhan guru untuk memenuhi angka kredit bagi kenaikan jabatan fungsional mereka dengan mendorong dan membimbing mereka melakukan kegiatan-kegiatan yang relevan tanpa harus mengganggu efektivitas kegiatan belajar mengajar yang menjadi tugas pokoknya. Hal-hal seperti ini harus pula mendapat perhatian dalam pengembangan program supervisi.

d. Cara Menyusun Program

=====

Program supervisi yang baik disusun secara realistis yang dikembangkan berdasarkan kebutuhan setempat di sekolah itu atau di wilayah itu. Untuk menyusun program seperti itu, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) *Mengidentifikasi masalah-masalah proses pembelajaran* yang dihadapi guru sehari-hari yang ada di sekolah atau di wilayah pembinaan.

Untuk mengenal dan memahami masalah yang sedang dirasakan guru sehari-hari, pengawas dapat melakukan berbagai cara, misalnya melakukan observasi kelas, menyelenggarakan rapat sekolah, wawancara informal atau pertemuan pribadi dengan guru, menghadiri pertemuan MGBS, SPKG/PKG, analisis laporan daya serap, dan cara lain yang dapat dilakukan sesuai dengan kreativitas para pembina sendiri.

- 2) *Menganalisis masalah*

Masalah-masalah profesional yang berhasil diidentifikasi, selanjutnya perlu dikaji lebih lanjut dengan maksud untuk memahami esensi masalah yang sesungguhnya dan faktor-faktor penyebabnya, selanjutnya masalah-masalah tersebut diklasifikasi dengan maksud untuk menemukan masalah yang mana yang dihadapi oleh kebanyakan guru di sekolah atau di wilayah itu.

- 3) *Merumuskan cara-cara pemecahan masalah*

Dalam proses pengkajian terhadap berbagai cara pemecahan yang mungkin dilakukan, setiap alternatif pemecahan dipelajari kemungkinan keterlaksanaannya dengan cara mempertimbangkan faktor-faktor peluang yang dimiliki, seperti fasilitas dan kendala-kendala yang mungkin dihadapi. Alternatif pemecahan masalah yang terbaik adalah alternatif yang paling mungkin dilakukan, dalam arti lebih banyak faktor-faktor pendukungnya dibandingkan dengan kendala yang dihadapi. Disamping itu, alternatif pemecahan yang terbaik memiliki nilai tambah



yang paling besar bagi peningkatan mutu proses dan hasil belajar siswa.

4) *Implementasi Pemecahan masalah*

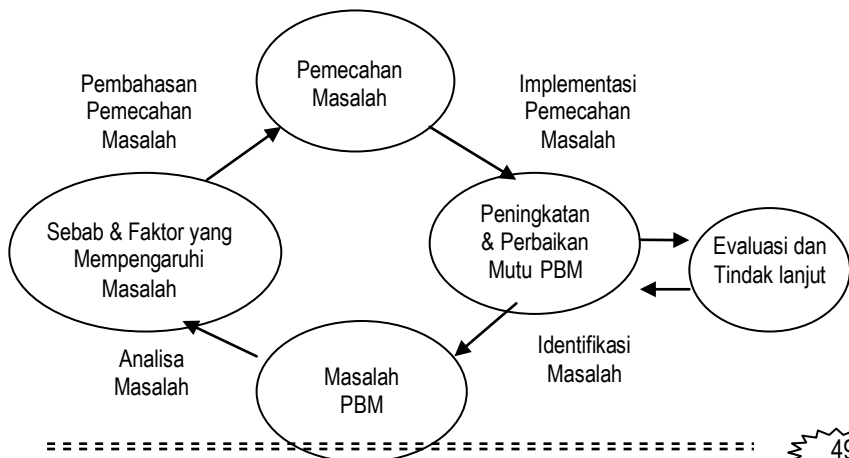
Saat yang paling kritis dalam setiap upaya perbaikan pengajaran adalah apakah guru-guru mempraktekkan gagasan yang telah dipahaminya di kelas. Hasil pemecahan masalah bukan sekedar untuk dipahami, akan tetapi yang lebih penting adalah pelaksanaannya di kelas. Hal ini sangat penting, karena upaya perbaikan atau pembaharuan pengajaran apapun tidak akan mempunyai dampak terhadap peningkatan proses dan hasil belajar mengajar apabila tidak dipraktekkan di kelas.

5) *Evaluasi dan Tindak lanjut*

Evaluasi dalam supervisi adalah proses pengumpulan informasi yang diperlukan untuk selanjutnya digunakan bagi upaya perbaikan pengajaran lebih lanjut. Bahan-bahan yang diperoleh tersebut selanjutnya dimanfaatkan untuk menyusun kegiatan tindak lanjut yang sekaligus menjadi masukan penyusunan program pembinaan selanjutnya.

e. Model Pengembangan Program Pembinaan

Alur pengembangan program pembinaan seperti dijelaskan di atas dapat digambarkan dalam model berikut:



## Model Dinamis Pengembangan Program Supervisi Pendidikan

### 6. Penilaian Program Supervisi

Keberhasilan suatu usaha hanya dapat kita ketahui dengan cara mengadakan penilaian terhadap usaha kita. Dengan penilaian, kita dapat mengukur sampai dimana tujuan sudah atau belum tercapai, dan berapa banyak kemajuan/peningkatan yang dapat dicapai pada setiap tahap usaha. Yang dinilai bukan hanya hasil atau produknya saja, tetapi juga prosedurnya, karena peningkatan hasil tak dapat dilepaskan dari prosedurnya. Penilaian harus dilakukan secara terus menerus dan kooperatif. Secara terus menerus berarti dilaksanakan pada waktu-waktu tertentu secara teratur. Selama ada usaha peningkatan, selama ada usaha untuk mencapai suatu tujuan, selama itu pula diperlukan penilaian. Kooperatif berarti bahwa penilaian itu dilaksanakan bersama secara demokratis. Keberhasilan dan kekurangan yang masih dihadapi merupakan tanggung jawab bersama.

#### a. Kriteria Keberhasilan Pelaksanaan Program Supervisi

Tujuan akhir supervisi Pendidikan adalah meningkatkan mutu hasil belajar murid. Dengan demikian kriteria utama keberhasilan pelaksanaan program supervisi harus dilihat dampaknya pada peningkatan mutu hasil belajar murid.

Keberhasilan pelaksanaan program supervisi harus pula dikaji dalam proses usahanya. Sesuai dengan esensi supervisi dan azas-azas yang mendasarinya dikemukakan di bagian muka, maka kriteria atau ciri-ciri pelaksanaan supervisi yang efektif adalah:

- 1) Inisiatif dan kreativitas guru-guru berkembang.
- 2) Semangat kerja guru-guru tinggi.
- 3) Para pengawas berperan sebagai konsultan dan fasilitator.
- 4) Hubungan antara pengawas dan guru-guru bersifat hubungan rekan sejawat yang melahirkan tradisi dialog profesional.

- 5) Suasana kekeluargaan, kebersamaan, keterbukaan, dan keteladanan dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah, serta menjiwai setiap kegiatan supervisi.
- 6) Kunjungan kelas, pertemuan pribadi dan rapat staf dilaksanakan secara teratur.
- 7) Pertemuan-pertemuan MGBS dan SPKG/PKG dilaksanakan secara teratur sebagai kebutuhan dan bukan sekedar kegiatan formalitas untuk memenuhi keinginan atau perintah atasan.

b. Pihak Yang Menilai

Setiap pihak yang terlibat dalam proses supervisi pada dasarnya adalah juga merupakan pihak yang harus mengetahui keberhasilan atau kegagalan dari setiap usaha yang telah dilakukan. Dengan demikian, guru, kepala sekolah, dan pengawas adalah para penilai. Guru, kepala sekolah, dan pengawas untuk mengumpulkan data tentang segala upaya perbaikan dan peningkatan proses pembelajaran di sekolah dan di wilayah binaannya. Para pengurus MGBS dan pemandu bidang pengajaran dapat mengumpulkan data tentang efektivitas pertemuan kelompok kerja dan implementasi gagasan serta hasil-hasil pemecahan masalah di sekolah. Para pembina lainnya, seperti kepala bidang dan seksi dan kepala dinas Kota/Kabupaten dapat melakukan penilaian terhadap berbagai upaya pembinaan profesional dalam setiap kesempatan sesuai dengan wewenangnya.

c. Teknik dan Alat Penilaian.

Teknik dan alat penilaian apapun yang digunakan efektivitasnya tergantung pada tujuan penilaian itu. Oleh karena itu para pengawas hendaknya memiliki teknik dan alat penilaian yang relevan dan praktis. Dibawah ini disarankan penggunaan beberapa teknik dan alat penilaian:

1) *Observasi*

Observasi merupakan alat yang paling mudah untuk dilakukan, kapan saja dan dimana saja. Alat ini dapat digunakan waktu melakukan kunjungan kelas, menghadiri rapat guru, atau menghadiri pertemuan kelompok kerja. Para pembina perlu melatih diri agar memiliki kepekaan terhadap indikator-indikator

yang menunjukkan sikap, perilaku dan proses yang produktif sesuai dengan tuntutan situasi kegiatan tertentu.

2) *Wawancara*

Wawancara dapat digunakan untuk mendapatkan informasi tentang refleksi pemahaman dan pengalaman seseorang guru dalam kegiatan belajar mengajarnya. Wawancara sangat tepat untuk menggali informasi secara mendalam tentang keberhasilan yang dicapai serta faktor-faktor pendukungnya. Sebaliknya melalui wawancara dapat pula diungkap berbagai kendala yang merintangangi setiap usaha pengajaran perbaikan pengajaran, melalui wawancara dapat diungkap pula saran-saran atau ide-ide guru tentang upaya lainnya yang dapat dilakukan dalam memperbaiki pengajaran.

3) *Angket*

Angket merupakan daftar pertanyaan yang memerlukan jawaban obyektif dalam pengisiannya. Untuk menilai tingkat keberhasilan upaya pembinaan para pengawas dapat menggunakan bentuk angket terbuka atau tertutup, atau kombinasi keduanya. Angket tertutup yaitu angket yang telah berisi kemungkinan jawabannya, dan responden tinggal memilih saja alternatif jawaban yang sesuai dengan data yang ingin dikumpulkan para pengawas dapat menyusun sendiri daftar pertanyaan (angket) untuk guru-guru.

4) *Skala penilaian*

Skala penilaian merupakan daftar pernyataan yang menggambarkan suatu keadaan, dimana responden tinggal membubuhkan tanda cek (v) pada tingkat sakala yang cocok. Sesuai dengan data yang dikumpulkannya para pengawas dapat menyusun sendiri skala penilaian tertentu.

5) *Laporan*

Para pengawas meminta laporan hasil belajar murid. Laporan daya serap, laporan hasil-hasil evaluasi belajar lainnya. Pengawas dapat menganalisis data tersebut untuk mengetahui mata-mata pelajaran apa saja yang menunjukkan hasil memadai dan mata-mata pelajaran apa yang menunjukkan hasil yang masih kurang. Analisis terhadap faktor-faktor pendukung dan kendala-kndalanya

dapat dilakukan dengan cara lain, misalnya melalui wawancara atau observasi kelas.

d. Pemanfaatan Hasil Penilaian dan Tindak Lanjut

Bertitik tolak dari hal-hal yang positif (keberhasilan yang dicapai) dan kelemahan-kelemahan yang ditemukan dalam pembelajaran di kelas, pengawas dapat menyusun langkah-langkah kebijaksanaan selanjutnya hal-hal yang positif perlu disampaikan terlebih dahulu kepada guru agar bisa dikembangkan lebih lanjut. Kelemahan atau kekurangan yang tersebut didiskusikan bersama guru untuk mencari jawaban keluarnya.

Untuk menghimpun hasil-hasil pembinaan yang telah dicapai sebaiknya dibuatkan suatu sistem pendataan yang merupakan sumber informasi yang bermanfaat bagi perbaikan program pengajaran di sekolah. Data tersebut dapat disusun dalam bentuk kumpulan (file) yang mencakup masalah sejenis dapat pula dalam bentuk tabel diagram dan sebagainya. Pendataan yang dipakai sebagai sumber informasi dapat dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas untuk wilayah binaanya dan oleh kepala bidang pendidikan untuk tingkat propinsi, sumber informasi tersebut betapapun lengkap dan baik penyimpanannya tidak akan bernilai kalau tidak digunakan sebagai bahan untuk memperbaiki mutu pendidikan .

## **Pertemuan 6**

### **Analisis Kasus 2. SD Babakan Waringin**

Berdasarkan laporan catur wulan ke satu diketahui bahwa daya serap mata pelajaran berhitung di sekolah dasar tergolong yang terendah. Keadaan tersebut sangat menonjol di kelas IV. Untuk memperoleh gambaran nyata, Drs. Ahmad, pengawas SD kecamatan Mulus Rahayu, melakukan kunjungan sekolah ke SD Babakan Waringin II di Desa Babakan Mulya. Pukul 07.00 pagi Pak Ahmad telah datang di sekolah. Ia sengaja datang pagi-pagi sekali dengan maksud untuk mengetahui keadaan situasi sekolah sejak awal pelajaran yang dimulai pukul 07.00. Pada saat itu kepala sekolah belum datang di sekolah. Anak-anak masih berada di luar kelas. Sebagian lainnya berada di dalam kelas. Dua orang guru, yaitu guru kelas VI dan kelas I sudah datang ke sekolah dan memulai pelajaran pukul 07.05. Sementara itu guru lainnya belum datang. Saat kemudian guru lainnya datang berturut-turut. Sampai pukul 07.30 kepala sekolah masih belum datang juga.

Pengawas Ahmad memutuskan untuk masuk ke kelas IV untuk mengetahui keadaan proses belajar mengajar, khususnya pelajaran matematika. Selama mengamati PBM Pak Ahmad mencatat hal-hal yang menarik. Dari hasil pengamatannya, Pak Ahmad menemukan beberapa kekeliruan yang dilakukan oleh Ibu Mar'ah, yaitu kurang dikuasainya prasyarat dalam pemahaman suatu konsep berikutnya. Pak Ahmad meminta Bu Mar'ah untuk bertemu di ruang guru untuk membahas temuan

pengamatan. Dari hasil pembicaraan tersebut, diketahui bahwa kesalahan tersebut tidak disadarinya. Menurut pengakuannya, kepala sekolah tidak memperhatikan apa yang dilakukan guru di kelas.

Sampai pukul 10.00 kepala sekolah belum juga datang. Menurut guru-guru biasanya kepala sekolah jarang terlambat seperti kejadian hari itu. Pak Ahmad pamit untuk mengunjungi SD Babakan Waringin I yang terletak bersebelahan dengan kantor Desa yang berjarak kurang lebih satu kilometer dari SD Babakan Waringin II. Dalam perjalanan tersebut Pak Ahmad berpapasan dengan kepala SD Babakan Waringin II yang baru dikunjunginya. Pak Ahmad tidak memberitahukan bahwa ia baru saja berkunjung ke sekolahnya.

Dari hasil kunjungan ke berbagai SD, Pak Ahmad memperoleh kesimpulan bahwa rendahnya daya serap pelajaran matematika di wilayah binaannya disebabkan oleh kurang mantapnya pemahaman guru terhadap sejumlah konsep matematika.

**TUGAS:**

1. Deskripsikan pelaku, peristiwa dan kondisi yang terjadi dalam kondisi tersebut.
2. Rumuskan masalah-masalah yang essensial dalam kasus tersebut.
3. Rumuskan cara-cara pemecahan yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut

## Pertemuan 7

### Analisis Kasus 3. Masalah Pengembangan Profesi dan Keterpencilan

Drs. Slamet seorang Kepala Sekolah SLTP Negeri 1 Babakan, memiliki semangat tinggi untuk memajukan sekolahnya. Sekolah yang dipimpinnya berada di Kecamatan Surupan yang terletak paling jauh dari Ibu Kota Kabupaten. Di musim hujan acapkali kendaraan roda empat sulit menjangkau kecamatan ini. SLTP Negeri Babakan memiliki 132 murid, yang menyebar di kelas 1,2, dan 3. Semua guru bidang studi tersedia di sekolah itu, kecuali guru pelajaran pendidikan jasmani. Sekolah ini sudah berjalan lima tahun,, dan telah meluluskan dua angkatan, yaitu angkatan I dan II. Sebagian besar lulusannya tidak melanjutkan sekolah.

Karena letaknya yang terpencil, SLTP Babakan jarang dikunjungi pengawas. Dalam tahun terakhir, hanya sekal saja mendapat kunjungan pembinaan. Sekolah menyadari bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan tidak bisa dibiarkan.

Tugas :

1. Apa yang dapat dilakukan oleh Drs.Slamet untuk meningkatkan mutu pendidikan di SLTP Negeri Babakan.
2. Seandainya pengawas diminta pendapatnya oleh kepala sekolah, pemikiran apa yang sebaiknya disampaikan oleh pengawas untuk meningkatkan mutu pendidikan di SLTP Babakan tersebut.



3. Apa yang sebaiknya dilakukan oleh guru-guru untuk memajukan sekolahnya.
4. Apa yang sebaiknya dilakukan oleh BP3 dalam membantu kepala sekolah memajukan SLTP Babakan ini.
5. Informasi apa lagi yang perlu disajikan dalam kasus tersebut, sehingga diperoleh pemecahan yang lebih menyeluruh untuk meningkatkan mutu pendidikan di SLTP Babakan.

## **Pertemuan 8**

### **Ujian Tengah Semester**

Materi ujian tengah semester terdiri dari satu narasi kasus yang kemudian harus dijawab dengan menggunakan langkah-langkah studi kasus dan soal-soal dalam bentuk essay untuk mengetahui pemahaman mahasiswa dari sisi teoritis.

Narasi kasus yang harus dianalisis dikembangkan dari penomona-penomona empiris yang disarikan dalam bentuk narasi sederhana.

## **Pertemuan 9**

### **Refeksi Pelaksanaan Program Kuliah**

#### **1. Pembahasan soal UTS**

Tujuan yang hendak dicapai dari kegiatan ini adalah untuk memposisikan setiap analisis yang dilakukan dalam ujian tengah semester sehingga setiap mahasiswa dapat memahami dan mengetahui posisi berpikirnya dalam pemahaman kasus yang diberikan.

#### **2. Refleksi Proses Belajar Mengajar**

Refleksi terhadap kegiatan pembelajaran dilakukan guna mengetahui tentang proses pembelajaran yang dilakukan baik dari sisi kelebihan-kelebihan yang bisa dipertahankan serta masukan-masukan yang harus ditambahkan dan diperbaharui.

Dalam prosesnya setiap mahasiswa diberikan kesempatan untuk menuliskan kelebihan yang dirasakan dalam proses pembelajaran sampai dengan tengah semester dan harus terus dipertahankan sampai akhir semester serta kekurangan-kekurangan dan ide-ide positif untuk ditambahkan dalam proses belajar sampai akhir semester.

## Pertemuan 10

### Birokrasi dan Profesionalisasi dalam Organisasi Pendidikan

#### 1. Perilaku Dan Budaya Organisasi

- Perilaku organisasi sebagai suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia, demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi.
- Pendekatan perilaku dalam organisasi mempertaruhkan manusia dalam organisasi sebagai suatu unsur yang kompleks, dan oleh karenanya adanya suatu kebutuhan pemahaman tentang teori organisasi yang didukung oleh riset yang empiris sangat diperlukan sebelum diterapkan dalam mengelola manusia itu sendiri.
- (Bagaimana Seyogyanya orang) mendekati situasi dimana manajer mungkin harus memilih antara dua alternatif, alternatif yang satu lebih manusiawi dan yang lain lebih produktif ? Alternatif mana yang seyogyanya dimaksimumkan manajer ? (Henry L. Tosi;1981)
- Model Perilaku Organisasi

	OTOKRATIK	KUSTODIAL	SUPPORTIF	KOLEGIAL
Basis Kuasa	Kuasa	Sumber Daya ekonomi	Kepemimpinan	Kemitraan
Orientasi	Wewenang	Uang	Dukungan	Kerja Tim

manajerial				
Orientasi Pegawai	Kepatuhan	Rasa Aman & Maslahat	Prestasi Kerja	Tanggungjawab
Hasil Psikologi Pegawai	Bergantung pada atasan	Bergantung pada Organisasi	Partisipasi	Swadisiplin
Kebutuhan Pegawai yang terpenuhi	Kebutuhan Pokok	Rasa Aman	Status dan Pengakuan	Perwujudan diri
Hasil Prestasi	Minimum	Kerjasama Pasif	Timbulnya Dorongan	Antusiasme secukupnya

• Kaitannya dengan gagasan lain

Hirarki kebutuhan Maslow	Fisiologis	Rasa Aman	Kebutuhan Tingkat Menengah	Kebutuhan Tingkat Tinggi
Dua faktor Herzberg	Pemeliharaan	Pemeliharaan	Motivasi	Motivasi
Lingkungan Motivasional	ekstrinsik	Ekstrinsik	Intrinsik	Intrinsik
Teori McGregor	Teori X	Teori X	Teori Y	Teori Y
Gaya Kepemimpinan	Negatif	Kebanyakan Netral dalam Pekerjaan	Positif	Positif
Manajerial Grid Blake & Mouton	9,1	3,5	6,6	8,8

• Kecenderungan Dalam Perilaku Organisasi

Dari	Ke
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem tertutup</li> <li>• Orientasi materialistik</li> <li>• Pemusatan kuasa</li> <li>• Motivasi ekstrinsik</li> <li>• Sikap negatif terhadap orang-orang</li> <li>• Berfokus pada kebutuhan organisasi</li> <li>• Menekankan disiplin</li> <li>• Peran manajemen yang otoritatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem terbuka</li> <li>• Orientasi manusia</li> <li>• Penyebaran kuasa</li> <li>• Motivasi intrinsik</li> <li>• Sikap positif tentang orang-orang</li> <li>• Keseimbangan focus pada kebutuhan pegawai dan organisasi</li> <li>• Swadisiplin</li> <li>• Peran manajemen atas dasar kepemimpinan dan dukungan tim</li> </ul>

• Pendekatan Perilaku Organisasi

1. Pendekatan sistem

Apa yang diperlukan dalam perilaku organisasi adalah kekayaan keseluruhan sistem sosioteknis secara berangsur-angsur untuk membuatnya lebih sesuai dengan orang-orang.

2. Pendekatan Kontingensi

Perilaku organisasi diterapkan dalam hubungan kontingensi, yaitu tidak semua organisasi membutuhkan kadar partisipasi, komunikasi terbuka, atau kondisi lainnya persis sama untuk efektif.

3. Pendekatan Sosial

Bahwa apa yang terjadi di luar organisasi akan mempengaruhi praktik perilaku organisasi

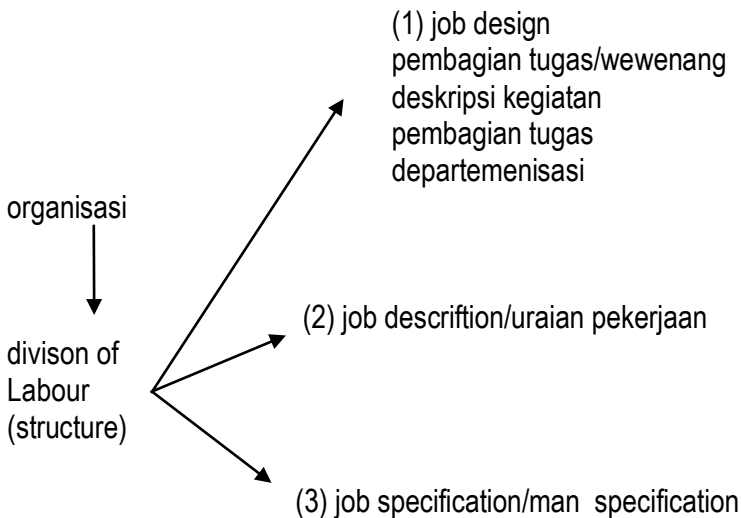
- Penerapan gagasan kontingensi dalam organisasi pada lingkungan yang stabil dan berubah-ubah.

Karakteristik Organisasi	Lingkungan	
	Stabil	Berubah-ubah
Struktur	Hirarki lebih kaku	Lebih luwes (proyek Dan matriks)
Sistem Produksi	Lebih banyak spesialisasi	Lebih banyak pemerayaan pekerjaan
Gaya Kepemimpinan	Lebih terstruktur	Lebih konsiderasi
Model Perilaku Organisasi	Lebih Otokratik	Lebih suportif
Ukuran Prestasi	Lebih menekankan manajemen berdasarkan sasaran	Lebih menekankan manajemen berdasarkan sasaran

- Budaya, dalam arti antropologi dan sejarah, adalah inti dan kelompok atau masyarakat tertentu – apa yang berbeda mengenai cara para anggotanya saling berinteraksi dengan orang dari luar lingkungan – dan bagaimana mereka menyelesaikan apa yang dikerjakannya.
- Budaya organisasi...adalah serangkaian nilai bersama yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan interaksi anggota orang-orang di luar organisasi.

- Budaya organisasi dibentuk oleh orang-orang dalam organisasi, terdiri dari etika, hak-hak kerja yang diberikan kepada pegawai dan corak struktur yang digunakan oleh organisasi. (Struktur ; tujuan, manager, psikosial, teknik organisasi, peraturan, pembagian kerja dan wewenang, fungsi, uraian tugas, hubungan kerja)
- Organization Culture ; The customary of traditional ways of thinking and doing things, which are shared to a greater or lesser extent by all member of the organization and which new numbers must learn and at least partially accept in order to be accepted into the service of the firm.
- Organization Culture ; A pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problem of external adaptation and internal integration – that has worked, well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.
- Karakteristik Budaya Organisasi
  1. Observed behavior regularities, aturan tingkah laku yang dapat diamati
  2. Norms, norma-norma
  3. Dominant values, nilai-nilai yang dominan
  4. Philosophy, nilai-nilai filosofi
  5. Rules, peraturan-peraturan
  6. Organizational climate, iklim organisasi
- Fungsi Budaya Organisasi
  1. Menentukan apa yang mendasari hal yang penting terhadap organisasi, standar kebutuhan dan kegagalan harus bisa diukur
  2. Memerintahkan bagaimana sumber-sumber organisasi digunakan dan untuk keperluan apa
  3. Menciptakan apa organisasi dan anggotanya dapat mengharapkan satu sama lain

4. Membuat beberapa metode pengontrolan perilaku dalam keabsahan organisasi dan membuat yang lain tidak absah, yaitu menentukan dimana kekuasaan terletak dalam organisasi dan bagaimana menggunakannya
5. Menyaring perilaku dimana anggotanya harus terlibat dan tidak harus terlibat Dan menentukan bagaimana hal ini diberi ganjaran dan hukuman
6. Menentukan suatu tatanan bagaimana anggota organisasi harus memperlakukan satu sama lainnya dan bagaimana mereka harus memperlakukan bukan anggota organisasi
7. Mengintruksikan anggotanya tentang bagaimana untuk berhubungan dengan lingkungan luar; secara agresif, eksposif, bertanggungjawab atau proaktif.



**Max weber (birokrasi)**

- Suatu badan administratif tentang pejabat yang diangkat
- Sebagai hubungan kolektif bagi golongan pejabat

- Suatu kelompok tertentu dan berbeda
- Pekerjaan dan pengaruhnya dapat dilihat dalam semua jenis organisasi

**Ciri-ciri pokok pejabat birokrasi :**

- Orang yang diangkat sehingga tidak ada pelaksanaan aktivitas yang benar-benar birokrats
- Semata-mata melalui pejabat yang dibayar dan diangkat secara kontrak.

**7 ciri organisasi birokrasi**

1. Adanya aturan
2. Adanya pembagian kerja yang jelas
3. Adanya pengorganisasian yang mengikuti prinsip hierarki
4. Adanya sistem penerimaan dan penempatan karyawan yang didasarkan kemampuan teknis.
5. Adanya obyektivitas dalam melaksanakan tugas.
6. Adanya pemisahan antara pemilihan alat produksi maupun administrasi
7. Kegiatan administratif, keputusan-keputusan dan peraturan-peraturan dalam organisasi selalu dituangkan dalam bentuk tertulis.

**Ciri-ciri budaya profesional:**

1. Dasar keilmuan/teoritis yg kuat
2. Melakukan pekerjaan atas dasar kewenangan profesional
3. Adanya pengakuan dari masyarakat
4. Adanya etika untuk melaksanakan tugas
5. Memiliki persatuan/organisasi
6. Adanya budaya profesional ;
  - Adanya identitas berupa lambang/symbol
  - Adanya kemauan untuk tumbuh dan berkembang secara mandiri
  - Pertemuan kelompok profesional

**Katagori profesional (volmer & mills)**



- I. Memiliki spesialisasi dengan latar belakang teori yang luas
  - Pengetahuan umum yg luas
  - Keahlian khusus yg mendalam.
- II. Karier yg dibina secara organisatoris
  - Keterkaitan dalam suatu organisasi prof.
  - Memiliki otonomi jabatan
  - Mempunyai kode etik jabatan
  - Merupakan karya bakti selama hidup.
- III. Diakui masyarakat sebagai pekerjaan yg mempunyai status profesional
  - Mempunyai dukungan dari masyarakat
  - Mendapat pengesahan dan perlindungan hukum
  - Mempunyai persyaratan kerja yg sehat
  - Mempunyai jaminan hidup yg layak.

## **Pertemuan 11**

### **Pembahasan Tugas Laporan Buku**

Laporan Bab 1,2,3,4, dan 5) dari ; Stephen Murgatroyd and Culin Morgan, 1993, Total Quality management and The School, Open University Press, Buckingham, Philadelphia.

#### **Bab 1**

Making sense of schooling in the 1990s: Tools for taking the long view

#### **Bab 2**

Choosing a generic strategy: Four choices for a customer-conscious school

#### **Bab 3**

Definition of quality and their implications for TQM in schools

#### **Bab 4**

A model for TQM in the school

#### **Bab 5**

Vision, ownership and commitment: The starting point for TQM in the school

## **Pertemuan 12**

### **Pembahasan Tugas Laporan Buku**

Laporan Bab 6,7,8,9, dan 10) dari ; Stephen Murgatroyd and Culin Morgan, 1993, Total Quality management and The School, Open Universitu Press, Buckingham, Philadelphia.

#### **Bab 6**

Customers and processes as the basis for schooling

#### **Bab 7**

Outrageous gols and the task of continuous improvement:  
Performancethrough challenge and empowerment

#### **Bab 8**

Teams, team performance and TQM

#### **Bab 9**

Daily management tools for effective TQM

#### **Bab 10**

Implementing TQM in the school: Challenge and opportunity

**Pertemuan 13**  
**Analisis Kasus ke 4**

Analisis Kasus yang diambil dari Laporan kegiatan Internship Supervisi Pendidika yang telah dilakukan oleh Mahasiswa pada Semester Sebelumnya dalam Mata Kuliah Internship Supervisi Pendidikan.

**Pertemuan 14**  
**Analisis Kasus ke 5**

Analisis Kasus yang diambil dari Laporan kegiatan Internship Supervisi Pendidika yang telah dilakukan oleh Mahasiswa pada Semester Sebelumnya dalam Mata Kuliah Internship Supervisi Pendidikan.

## **Pertemuan 15**

### **Analisis Kasus ke 6 Efektivitas Penataran**

Banyak upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, khususnya mutu pendidikan persekolahan. Kegiatan tersebut dilakukan dalam berbagai bentuk, seperti pengembangan kurikulum, pengadaan buku dan alat-alat pelajaran, dan peningkatan kemampuan profesional para pembina pendidikan. Para pengamat pendidikan menilai program-program seperti itu hendaknya dikaji dalam kaitannya dengan penilaian proses dan hasil belajar.

Dari sekian banyaknya upaya yang dilakukan, peningkatan profesional para pelaksana pendidikan melalui berbagai penataran dinilai sebagai upaya yang banyak dipertanyakan efektivitasnya. Masalahnya adalah tidak tampaknya perubahan dalam cara-cara belajar mengajar yang dilakukan guru sekembalinya dari penataran.

Gejala di atas melahirkan kajian ulang terhadap efektivitas pelaksanaan penataran. Profil umum penataran menunjukkan bahwa kegiatan tersebut sering dilakukan dalam bentuk ceramah dalam kelas besar, para penatar adalah orang-orang yang kurang memahami konteks belajar mengajar, waktu penataran yang sangat singkat sehingga tidak ada peluang yang cukup untuk praktek dan dinamika kelompok.

Penataran hendaknya dilakukan dengan memperhatikan kaidah-kaidah pembelajaran orang dewasa. Pengalaman yang telah dimiliki peserta penataran hendaknya digunakan sebagai “*entering behaviour*”. Para peserta harus dilibatkan dalam menimbulkan masalah yang menjadi persoalan keseharian dalam pekerjaan mereka dan secara bersama-sama mencari solusi dalam proses saling membelajarkan di antara peserta. Para penatar menempatkan diri sebagai fasilitator dan nara sumber yang memungkinkan terjadinya proses aktualisasi dalam belajar. Dalam kata-kata yang singkat dapat dirumuskan bahwa pengalaman belajar yang bermanfaat dalam penataran harus dirasakan sebagai kebutuhan para peserta.

Efektivitas penataran guru-guru dapat dilihat pula dari dampaknya terhadap peningkatan pelaksanaan tugas di sekolah sekembalinya dari penataran. Sering dipertanyakan sejauh mana guru-guru melaksanakan hasil-hasil penataran di kelas sekembalinya dari penataran. Guru-guru kurang mendapat bantuan profesional untuk melaksanakan hasil-hasil penatarannya.

### **TUGAS:**

1. Deskripsikan pelaku, peristiwa dan kondisi yang terjadi dalam kondisi tersebut.
2. Rumuskan masalah-masalah yang esensial dalam kasus tersebut.
3. Rumuskan cara-cara pemecahan yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut

## **Pertemuan 16**

### **Reviu Kuliah**

- 1. Refleksi dan umpan balik mengenai efektivitas kuliah**  
Refleksi dan umpan balik atas proses pembelajaran yang dilakukan sampai dengan akhir semester guna melihat efektivitas pembelajaran yang dilaksanakan.
- 2. Reviu perkembangan mutakhir teori supervisi pendidikan**  
Penjelasan dan pemaparan tentang teori-teori mutakhir dalam supervisi pendidikan
- 3. Penjelasan bahan UAS**  
Memberikan penjelasan tentang bahan-bahan yang akan dipergunakan untuk evaluasi akhir dan unsure-unsur adnminstrasi yang harus dipenuhi seperti kehadiran dan tugas-tugas yang diberikan.
- 4. Penutupan kuliah.**

**LAMPIRAN:**

**Kegagalan CBSA**

Anak didik adalah subjek dalam proses belajar. Oleh karena itu, proses pembelajaran yang benar akan menaruh perhatian pada pengembangan kegiatan belajar mengajar yang berpusat pada anak didik. Artinya, kadar keterlibatan anak didik secara aktif merupakan indikator positif belajar yang benar. Dalam proses belajar aktif, keterlibatan intelektual, sosial, emosional dan fisik secara terpadu sangat diperhatikan.

Dalam kenyataannya, masih terdapat sementara guru yang belum mengimplementasikan konsep-konsep cara belajar siswa aktif. Penyebabnya dapat dikategorikan : (1) Guru-guru tersebut belum memahami dengan jelas mengenai konsep belajar siswa aktif; (2) Sebagian guru lainnya kemungkinan tidak memiliki keinginan yang kuat untuk melakukannya, karena telah terbelengu oleh kebiasaan cara-cara mengajar konvensional; (3) Di antara mereka mungkin kurang memperoleh tantangan untuk meningkatkan kinerja profesional mereka, karena sistem promosi yang mereka lihat kurang memperhatikan prestasi kerja nyata guru; (4) Kemungkinan lainnya adalah kurangnya pembinaan profesional terhadap guru-guru dari para supervisor (kepala sekolah dan pengawas); (5) Di samping itu ada gejala yang menunjukkan bahwa pemahaman para pejabat dalam struktur pembinaan pun mengenai CBSA masih kurang. Mereka kadang-kadang memiliki pendapat yang “sumbang”



dan melontarkan kritik yang tidak edukatif, misalnya duduk dalam kelompok membuat anak-anak terganggu kesehatannya (lehernya menjadi sakit karena harus melihat membalik).

Para pakar pendidikan memiliki pemahaman tentang pelaksanaan inovasi. Implementasi inovasi bukan pekerjaan yang mudah. Ada sejumlah kondisi yang menjadi prasyarat, diantaranya : (1) Pemahaman, kesiapan dan motivasi SDM tentang inovasi, (2) Tersedianya fasilitas yang memadai yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan inovasi, (3) Dukungan dan komitmen pejabat administratif terhadap pelaksanaan inovasi.

Lingkungan pendidikan, dalam hal ini orang tua dan masyarakat, kadang-kadang menunjukkan sikap seperlunya. Mereka kurang memiliki kepedulian terhadap apa yang dilakukan sekolah terhadap anak-anaknya. Sebagian orang tua, mungkin dalam proporsi yang cukup banyak, menganggap bahwa apa yang dialami anak-anaknya selama berada di sekolah sepenuhnya merupakan tanggungjawab sekolah. Orang tua seperti ini kurang memiliki keinginan untuk mengetahui inovasi pendidikan di sekolah.

**Pertanyaan dan tugas :**

1. Pergunakan enam langkah analisis studi kasus dalam menganalisis kasus di atas.

**SD TASIK BERSERI**

Berdasarkan laporan semester ke satu diketahui bahwa daya serap mata pelajaran matematika di sekolah dasar tergolong yang terendah. Keadaan tersebut sangat menonjol di kelas IV. Untuk memperoleh gambaran nyata, Drs, Miftah, pengawas SD Kecamatan Rahayu Jaya, melakukan kunjungan sekolah ke SD Tasik Berseri II di Desa Jaya Mulya. Pukul 07.00 pagi Pak Miftah telah datang di sekolah. Ia sengaja datang pagi-pagi sekali dengan maksud untuk mengetahui keadaan situasi sekolah sejak awal pelajaran yang dimulai pukul 07.00. Pada saat itu kepala sekolah belum datang di sekolah. Anak-anak masih berada di luar kelas. Sebagian lainnya berada di dalam kelas. Dua orang guru, yaitu guru kelas VI dan kelas I sudah datang ke sekolah dan

memulai pelajaran pukul 07.05. Sementara itu guru lainnya belum datang. Sesaat kemudian guru lainnya datang berturut-turut. Sampai pukul 07.30 kepala sekolah masih belum datang juga.

Pengawas Miftah memutuskan untuk masuk ke kelas IV untuk mengetahui keadaan proses belajar mengajar, khususnya pelajaran matematika. Selama mengamati PBM Pak Miftah mencatat hal-hal menarik. Dari hasil pengamatannya, Pak Miftah menemukan beberapa kekeliruan yang dilakukan oleh Ibu Mar'ah, yaitu kurang dikuasainya prasyarat dalam pemahaman suatu konsep. Berikutnya Pak Miftah meminta Bu Mar'ah untuk bertemu di ruang guru untuk membahas temuan pengamatan. Dari hasil pembicaraan tersebut, diketahui bahwa kesalahan tersebut tidak disadarinya. Menurut pengakuannya kepala sekolah tidak memperhatikan apa yang dilakukan guru di kelas.

Sampai pukul 10.00 kepala sekolah belum juga datang. Menurut guru-guru biasanya kepala sekolah jarang terlambat seperti kejadian hari ini. Pak Miftah pamit untuk mengunjungi SD Tasik Berseri I yang terletak bersebelahan dengan kantor desa yang berjarak kurang dari satu kilometer dari SD Tasik Berseri II. Dalam perjalanan tersebut Pak Miftah berpapasan dengan Kepala SD Tasik Berseri II yang baru dikunjunginya. Pak Miftah tidak memberitahukan bahwa ia baru saja berkunjung ke sekolahnya.

Dari hasil kunjungan ke berbagai SD, Pak Miftah memperoleh kesimpulan bahwa rendahnya daya serap pelajaran matematika di wilayah binaannya disebabkan oleh kurang mantapnya pemahaman guru terhadap sejumlah konsep matematika.

**TUGAS :**

1. Deskripsikan pelaku, peristiwa dan kondisi yang terjadi dalam kasus tersebut.
2. Rumuskan masalah-masalah esensial dalam kasus tersebut.
3. Rumuskan masalah pokok dari kasus tersebut.
4. Rumuskan cara-cara pemecahan yang tepat dalam mengatasi kasus tersebut.
5. Buatlah rekomendasi akhir dari kasus tersebut.

## SD NEGERI CIKADUT 1

Kompleks SD Negeri Cikadut merupakan sumbangan dari dua perusahaan yang berada di wilayah kelurahan karang pawulang kepada pemerintahan setempat. Dalam perkembangannya SD tersebut menjadi 3 SD dalam satu komplek yang dipimpin oleh Tiga orang kepala sekolah. Akan tetapi untuk saat ini ketiga SD tersebut dipimpin oleh satu orang kepala sekolah, karena untuk dua SD belum ditetapkan guru-guru yang diajukan untuk menjadi kepala sekolah. Di SDN Cikadut I masih menggunakan kurikulum tahun 1994. Kurikulum Berbasis Kompetensi masih sebatas wacana yang baru hendak digulirkan, meskipun instrumen kurikulumnya (KBK) telah ada. Namun demikian, dalam pelaksanaannya menurut kepala sekolah (kurikulum '94), selama ini berjalan dengan lancar dan terbilang sukses. Hal tersebut kata beliau dapat dilihat dan data lulusan SDN Cikadut I yang 90% diantaranya masuk SLTP Negeri. Adapun kendala yang sering ditemui perihal pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, masih seputar permasalahan klasik, yaitu permasalahan fasilitas.

Bapak Tia sebagai kepala sekolah dasar negeri cikadut I, harus memimpin dua SD lainnya yang berada dalam satu komplek yaitu SD Negeri III Cikadut dan SD Negeri V Cikadut. Permasalahan yang sekarang dihadapi adalah berkaitan dengan penggunaan ruang kelas yang terbatas hanya ada 8 buah, sedangkan anak yang harus belajar berjumlah 1250 orang, adapun jumlah ideal ruang yang harus ada adalah 18 ruang kelas. Untuk memenuhi hal itu kepala sekolah dengan dibantu oleh komite sekolah mengajukan permohonan dana untuk unit gedung baru dan rehabilitasi sebesar 2,8 miliar. Tidak ada staf khusus yang diperbantukan dalam pengelolaan pendidikan di SDN Cikadut I, selain dari guru dan Kepala Sekolah. Guru dan Kepala Sekolah bekerjasama di dalam mengelola pendidikan. Jumlah siswa yang terdaftar di SDN Cikadut I terdapat 377 siswa yang dibagi ke dalam enam kelas. Kelas satu dan dua masuk pada pukul 07.00 WIB dan keluar pukul 09.30 WIB, kelas tiga dan empat masuk pukul 09.30 WIB dan keluar pukul 11.30 WIB, dan kelas lima dan enam masuk pada pukul 13.00 WIB keluar pukul 17.30 WIB. Mengenai kendala yang sering dihadapi berkaitan dengan praktis

tidak ada. Setiap siswa yang lulus hampir semuanya melanjutkan. Akhirnya masing-masing sekolah diberi 2 ruang kelas. Satu kantor kepala sekolah, ruangan UKS, kantin, WC, lapangan upacara, papan tulis, kapur, meja, kursi dengan keadaan yang mengkhawatirkan.

Permasalahan lainnya adalah sekolah selama ini belum mampu menarik uang iuran wajib bagi sekolah, data menunjukkan bahwa baru 60 % uang masuk dan selebihnya sekitar 40% orang tua belum membayarnya. Dampaknya secara operasional sekolah merasa keberatan untuk mencoba hal-hal yang inovatif terutama yang berkaitan dengan PBM, karena dimungkinkan orang tua akan keberatan untuk mengeluarkan biaya tambahan, yang walaupun hal itu untuk kepentingan anaknya. Pembiayaan sekolah ditanggung oleh pemerintah dan orang tua siswa. Masing-masing orang tua siswa dibebani dengan iuran sebesar Rp.10.000,00, selain dan itu, ada juga bantuan dana berupa beasiswa dari beberapa instansi.

Guru-guru yang ada sangat terbatas hal ini bisa dilihat dari guru yang mengajar di SD I juga mengajar di SD III dan SD V. Hanya barangkali hal yang patut dibanggakan adalah bahwa sekolah, terutama SD I telah mencoba merintis penerapan MBS. Dengan mencoba menerapkan metode baru ini menimbulkan optimistik dari seluruh anggota staf dan komite sekolah dalam bentuk usaha-usaha nyata dalam perbaikan dan peningkatan mutu sekolah.

**Tugas :**

- (a) analisis fakta – pelaku, substansi masalah,
- (b) formulasi masalah,
- (c) analisis sebab akibat,
- (d) formulasi alternatif pemecahan masalah,
- (e) evaluasi alternatif pemecahan masalah, dan
- (f) pemilihan alternatif terbaik.

**SDN NEGERI KARANG PAWULANG I**

**Kurikulum**

Seiring dengan diberlakukannya kurikulum berbasis kompetensi dalam sistem pendidikan nasional, maka SD Karang Pawulang I (gugus 3)

turut mencoba menerapkan KBK dalam proses pembelajaran. Proses Kurikulum Berbasis Kompetensi tersebut sedang diterapkan secara bertahap yang dilaksanakan pada kelas satu (1) sampai dengan di kelas empat (4) sedangkan di kelas lima (5) dan kelas enam (6) baru dalam tahap pendekatan. Jadi dalam pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi masih belum sepenuhnya bisa dilaksanakan, adapun dalam pelaksanaannya pun masih disesuaikan dengan mata pelajaran. Proses sosialisasi kurikulum berbasis kompetensi, tidak ada sosialisasi yang diusahakan secara khusus dan program sekolah, akan tetapi seluruh staf dan elemen sekolah belajar sendiri mengenai KBK sehingga staf (guru-guru) dituntut kreativitasnya dan ke kritisannya terhadap pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi. Dalam proses pengelolaan kurikulum SD Karang Pawulang I “mengaitkan” maksudnya pengelolaan kurikulum tersebut di hubungkan dengan pengalaman belajar yang dialami oleh siswa dan guru sehingga terjadinya proses pertukaran pengalaman belajar antara siswa dan guru, tujuannya untuk mengoptimalkan pengalaman-pengalam belajar siswa secara produktif.

Pendekatan pengembangan kurikulum yang diterapkan di SD Karang Pawulang I adalah pendekatan *top down* dan *bottom up (grass root)*. Dalam proses pengembangan kurikulum tersebut kedua pendekatan ini dipadupadankan. Dalam artian pihak kepala sekolah memberi inisiatif dalam pengembangan kurikulum *top down* dan guru-guru menyempurnakan dalam proses pembelajarannya. Untuk lebih memupuk kreativitas siswa, di SD Karang Pawulang I ada beberapa kegiatan di luar jam pelajaran ( ekstrakurikuler ) yang sifatnya dianjurkan untuk diikuti, dalam kegiatan-kegiatan tersebut diantaranya: Bahasa Inggris, Komputer, Pramuka, Paskibra, Bulu Tangkis, TenisMeja, Basket, Kesenian yang tenaga pengajarnya bekerjasama dengan Purwacaraka Band, Baca tulis Al Qur’an. Dalam pelaksanaan ekstrakurikuler komputer dan bahasa Inggris merupakan ekstrakurikuler yang sifatnya wajib untuk diikuti oleh siswa karena mata pelajaran ini merupakan salah satu tujuan utama agar siswa mampu mengoprasikan komputer dan mampu menggunakan bahasa Inggris secara baik. Dan ekstrakurikuler yang lainnya hanya bersifat pilihan.

Hambatan dalam pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi

pada intinya tidak ada, hal ini karena dan guru telah mempersiapkan hal-hal yang berkenaan dengan proses kurikulum berbasis kompetensi. Tetapi yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan kurikulum hanya disalah satu mata pelajaran contohnya dalam mata pelajaran IPA, ketika siswa disuruh membawa pohon benalu mereka tidak ditemukan karena pohon tersebut sulit didapatkan. Itulah salah satu hambatan yang ditemukan dilapangan dalam salah satu mata pelajaran. Pandangan kepala sekolah terhadap kurikulum berbasis kompetensi dan kurikulum cara belajar siswa aktif tentunya sekarang belum bisa dikatakan lebih baik karena setiap kurikulum yang diterapkan pada esensinya mempunyai kelemahan dan kelebihan.

### **Staf dan Pengelolaan**

Dengan pendidikan terakhir S2 yaitu Ibu Dra. Sri Muryati, M.Pd. yang bertanggung jawab sepenuhnya dalam proses kegiatan penyelenggaraan pendidikan di sekolah baik dalam maupun ke luar yaitu dengan melaksanakan segala kebijakan, peraturan dan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh lembaga yang lebih tinggi (pemerintah). Adapun wakil kepala sekolah hanya berfungsi sebagai hubungan dengan lingkungan sekolah, hubungan dengan masyarakat, hubungan kesiswaan dan bagian komunikasi.

Guru diposisikan sebagai garda terdepan dan posisi sentral di dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Berkaitan dengan itu, maka guru akan menjadi bahan pembicaraan banyak orang, dan tentunya tidak lain berkaitan dengan kinerja dan totalitas dedikasi dan loyalitas pengabdianya. Rata-rata pendidikan terakhir dan guru-guru di SD Karang Pawulang I adalah S1 (ada 6 orang), dan sisanya 10 orang lulusan D3. D2.

### *Laboran, Pelatih Kesenian dan keterampilan dan Petugas Tata Usaha*

Petugas tata usaha bertugas dalam berbagai bidang, baik bekerja sama dengan kepala sekolah dan guru atau mereka bekerja sendiri. Tugas mereka meliputi, membantu proses belajar mengajar, urusan kesiswaan, kepegawaian, peralatan sekolah, urusan infrasturcture sekolah, keuangan, bekerja di laboratonium, perpustakaan dan hubungan masyarakat. Adapun dalam pelaksanaan tata usaha di SD Karang

Pawulang I diambil dari dewan sekolah, yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan-kegiatan dan pelayanan administratif atau teknis operasional pendidikan di sekolah. Perekrutan atau penarikan tenaga kerja kependidikan merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk memperoleh tenaga kependidikan yang dibutuhkan, adapun kriteria yang menjadi persyaratan untuk menjadi guru adalah: capabilitas (kemampuan) guru tersebut, untuk mengajar mata pelajaran tertentu yang dibutuhkan untuk pihak sekolah. Untuk mengatasi kekurangan guru di SDN Karang Pawulang I yaitu dengan cara merekrut guru-guru honorer seperti, untuk les bahasa Inggris merekrut lulusan Harvard dan tenaga pengajar komputer lulusan D2 AMIK.

### **Peserta Didik**

Bekaitan dengan kurikulum yang diterapkan oleh SD Karang Pawulang I disini siswa dituntut untuk lebih kreatif dan kritis sejalan dengan konsep KBK. Dalam pendekatan mutu peserta didik kognitif, afektif dan psikomotor salah satunya dilakukan melalui evaluasi pembelajaran dalam bentuk portofolio. Disamping itu guru hanya bersifat mengarahkan saja atau memberikan contoh saja sehingga yang menjadi subjek dan objek dan PBM adalah siswa itu sendiri (Student Centre)

Jumlah siswa yang ada di SD Karang Pawulang I adalah berjumlah tiga ratus enam puluh (360) Siswa. Penentuan dalam penerimaan peserta didik dengan cara seleksi dan kesepakatan antara orang tua siswa dan pihak sekolah dalam administrasi yang telah ditentukan. Yang menjadi kriteria bagi calon peserta didik diantaranya:

- a. Usia minimal berumur 5 tahun
- b. Kesiapan untuk mengikuti pelajaran di sekolah tersebut

Bila ada peserta didik yang bermasalah di sekolah maka tenaga pengajar bertindak memberikan teguran dengan cara lemah lembut serta apabila siswa melampaui batas maka siswa tersebut dikeluarkan dari sekolah.

### **Komite Sekolah**

Peran komite sekolah di SD Karang Pawulang I setahap demi setahap sudah berjalan dengan baik dan menuju kepada peningkatan sesuai dengan perannya. Dewan sekolah memiliki batasan dalam

mengambil wewenang dan mengatur kebijakan sekolah dalam bidang tertentu misalnya : pengelolaan kurikulum. Hubungan sekolah dengan komite sekolah pada intinya adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan dan dukungan dari masyarakat, terutama dukungan moral dan finansial yang dari dulu secara sentralisasi. Setiap tiga tahun komite sekolah mengadakan rapat untuk mengadakan pergantian keanggotaan, anggota sebelumnya dapat menjadi anggota kembali apabila terpilih kembali dalam rapat tersebut.

### **Fasilitas**

Kondisi sarana dalam proses pembelajaran sudah memadai dalam proses pembelajaran misalnya sarana kelas terdiri dan meja, kursi, lab komputer, lab bahasa inggris, Mushola, Wc dan perpustakaan (taman bacaan). Jumlah perangkat komputer terdiri dan 10 unit adapun dalam pelaksanaannya setiap satu komputer digunakan oleh dua siswa yang waktunya secara bergiliran. Adapun kelengkapan Lab bahasa Inggris dengan dilengkapi oleh 20 unit tape recorder dan air phone.

### **Pembiayaan**

Sumber-sumber keuangan pendidikan sebagai dimensi penenimaan di SDN Karang Pawulang 1, yaitu:

1. **Penerimaan dana dari pemerintah**, yang termasuk kedalam golongan penerimaan dana dan pihak pemerintah adalah: Gaji untuk setiap guru pada tiap bulannya, SBPP (sumbangan bantuan penyelenggaraan pendidikan) atau DPP (dana penunjang pendidikan) dan BOP (bantuan operasional pendidikan). Di SDN Kanang Pawulang 1, SBPP diterima oleh setiap guru dalam jangka waktu pertiga bulan sekali, besarnya nilai nominal yang diterima oleh setiap guru adalah Rp 52.500,00 DPP (dana penunjang pendidikan) sama diterima oleh pihak sekolah setiap tiga bulan sekali, dengan besarnya alokasi dana yaitu Rp 9.000,00 untuk setiap kelas. Sedangkan BOP (bantuan operasional pendidikan) yang terakhir diterima oleh SDN Karang Pawulang 1 yaitu pada bulan Juni (2003) sebesar Rp 1.380.000,00
2. **Iuran sekolah**, yang termasuk daLam golongan penerimaan dana dan iuran sekolah adalah sumbangan pernbinaan pendidikan (SPP),



dengan besar rincian sebagai berikut:

*Uang Pengembangan Pendidikan — Uang Bangunan*, termasuk ke dalam golongan penenerimaan untuk sekolah, besar kecilnya jumlah dana yang harus dibayarkan ketika mendaftarkan anak untuk masuk sekolah di SDN Karang Pawulang I yaitu tergantung hasil kesepakatan (hasil rapat) antara orang tua siswa dengan pihak sekolah. Jadi, jumlah nominalnya tidak ditentukan seperti di sekolah-sekolah lain. Hanya saja dilatar belakangi oleh siswa-siswa di SDN Karang PawuLang 1, rata-rata berasal dan golongan keluarga ekonomi menengah keatas, sehingga jumlah uang yang diberikan pun terbilang besar, yaitu antara: Rp 1.500.000,00 s.d 3.000.000,00 per siswa.

3. **Sumbangan-sumbangan sukarela dan masyarakat**, Sumbangan-sumbangan yang diterima oleh SDN Karang Pawulang I sebagian besar sumbangan para orang tua siswa. Sebagai contoh ketika ada program beasiswa yang ditawarkan kepada SDN Karang Pawulang 1, pihak sekolah menolaknya karena pihak sekolah merasa ada sekolah lain yang lebih membutuhkan. Sehingga, proses pengeluaran beasiswa di SDN Karang Pawulang I dilakukan melalui subsidi silang. Sistem pembiayaan yang digunakan oleh SDN Karang Pawulang I adalah sistem “*open management*” yang berarti pihak sekolah memberi pertanggung jawaban ke dalam dan ke luar (pihak orang tua dan masyarakat). Sehingga pihak orang tua bisa mengetahui arus keuangan sekolah.

**Tugas :**

- (g) analisis fakta – pelaku, substansi masalah,
- (h) formulasi masalah,
- (i) analisis sebab akibat,
- (j) formulasi alternatif pemecahan masalah,
- (k) evaluasi alternatif pemecahan masalah, dan
- (l) pemilihan alternatif terbaik.

## SMU CEMERLANG

Banyak masalah yang dihadapi oleh system pendidikan. Masalah tersebut menyangkut mutu, relevansi, pemerataan dan perluasan kesempatan, dan efisiensi. Kepala SMU Cemerlang mengakui kompleksnya permasalahan itu. Ia ingin mengkaji masalah-masalah tersebut di sekolahnya. Ia merancang rapat dewan guru dengan maksud menyampaikan masalah tersebut kepada guru-guru dan mengajak mereka untuk memikirkannya. Setelah dua kali rapat, guru-guru merasakan bahwa masalah yang dihadapi terlalu luas, dan mereka merasa bahwa memikirkan masalah tersebut bukan tanggungjawabnya. Dari ucapan-ucapan spontan guru, terungkap: "Tugas mengajar saja sudah cukup berat, biarlah kepala sekolah yang memikirkan masalah itu. Kita guru-guru, sebaiknya menunggu saja tugas yang akan diberikan. Jika sekiranya dapat dikerjakan, kita kerjakan".

Dengan maksud untuk mendapatkan masukan lebih banyak, kepala SMU Cemerlang mengundang pengawas ke sekolahnya. Sebelum datang ke sekolah, Bapak pengawas menelepon ke sekolah menyampaikan pesan agar pada waktunya guru-guru dapat hadir menerima pengarahan. Selama lebih dari dua jam, pengawas memberikan "pengarahan" kepada semua guru cara-cara meningkatkan disiplin siswa, memelihara fasilitas sekolah dan cara-cara membuat laporan keuangan. Pada saat guru menanyakan masalah relevansi untuk SMU, pengawas menyatakan : " Itu urusan saudara-saudara untuk memikirkannya. Pengawas banyak pekerjaannya. Waktu saya terbatas, karena menyelesaikan urusan di tempat lain". Guru-guru merasa kecewa lebih-lebih kepala sekolah.

Setelah pengawas meninggalkan sekolah, kepala sekolah meminta guru-guru untuk tidak putus asa. Kepala Sekolah menyatakan bahwa menangani masalah pendidikan bukan masalah sederhana, karena hal itu memerlukan waktu. Tiga bulan telah berlalu, guru-guru sibuk mengajar. Seorang guru mengingatkan kepala sekolah : "Pak, bagaimana kelanjutan pembahasan masalah yang pernah Bapak sampaikan kepada kami?".

**Tugas :**

=====:

1. Dari keempat masalah yang dipersoalkan di SMU Cemerlang, masalah mana yang relevan untuk dikaji secara mendalam oleh guru-guru. Mengapa demikian?
2. Apakah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah cukup tepat? Mengapa?
3. Bagaimana penilaian saudara terhadap Pengawas yang datang ke SMU Cemerlang? Perilaku bagaimana yang sebaiknya ditampilkan pengawas itu?
4. Respon apa yang disampaikan oleh Kepala Sekolah pada saat seorang guru bertanya "Pak bagaimana kelanjutan pembahasan yang pernah Bapak sampaikan kepada kami (guru-guru)?"