

**Kompetensi
Manajerial
02-B1**

**Pengawas Sekolah
Pendidikan
Menengah**



METODE DAN TEKNIK SUPERVISI

**DIREKTORAT TENAGA KEPENDIDIKAN
DIREKTORAT JENDERAL PENINGKATAN MUTU
PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN
2008**

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
A. Landasan Teoritik Supervisi Pendidikan	1
B. Metode dan Teknik Supervisi Pendidikan	7
C. Misi, Visi, Orientasi Dan Strategi Supervisi Pendidikan	13
D. Keterampilan Teknik dalam Supervisi Pendidikan	16
E. Kompetensi Supervisor Pendidikan	19
F. Rumpun Kompetensi Supervisor sebagai Acuan Kerja	20
G. Rumpun Kompetensi Supervisor sebagai Acuan Kerja	35
H. Contoh Kasus Kepengawasan	36
I. Pertanyaan Kasus	37
J. Daftar Pustaka	38

A. Landasan Teoritik Supervisi Pendidikan

Dalam perkembangannya, pengawas satuan pendidikan lebih diarahkan untuk memiliki serta memahi bahkan dituntut untuk dapat mengamalkan apa yang tertuang dalam permen tentang kepengawasan. Hal ini salah satunya tentang kompetensi dalam memahami metode dan teknik dalam supervisi.

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

Seorang supervisor adalah seorang yang profesional ketika menjalankan tugasnya, ia bertindak atas dasar kaidah-kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Untuk menjalankan *supervise* diperlukan kelebihan yang dapat melihat dengan tajam terhadap permasalahan peningkatan mutu pendidikan, menggunakan kepekaan untuk memahaminya dan tidak hanya sekedar menggunakan penglihatan mata biasa, sebab yang diamatinya bukan masalah kongkrit yang tampak, melainkan memerlukan *insight* dan kepekaan mata batin. Ia membina peningkatan mutu akademik yang berhubungan dengan usaha-usaha menciptakan kondisi belajar yang lebih baik, yang berupa aspek akademis bukan masalah fisik material semata. Perumusan atau pengertian supervisi dapat dijelaskan dari berbagai sudut, baik menurut asal-usul (etimologi), bentuk perkataannya (morfologi), maupun isi yang terkandung di dalam perkataannya itu (semantic).

Secara etimologis, supervisi menurut S. Wajowasito dan W.J.S Poerwadarminta yang dikutip oleh Ametembun (1993:1) : “Supervisi dialih bahasakan dari perkataan inggris “Supervision” artinya pengawasan.

Pengertian supervisi secara etimologis masih menurut Ametembun (1993:2), menyebutkan bahwa dilihat dari bentuk perkataannya, supervisi terdiri dari dua buah kata *super + vision* : *Super* = atas, lebih, *Vision* = lihat, tilik, awasi. Makna

yang terkandung dari pengertian tersebut, bahwa seorang supervisor mempunyai kedudukan atau posisi lebih dari orang yang disupervisi, tugasnya adalah melihat, menilik atau mengawasi orang-orang yang disupervisi.

Pengertian supervisi secara semantik adalah pengertian yang dirumuskan oleh para ahli, untuk memperoleh suatu gambaran komparatif. Berikut ini beberapa definisi mengenai supervisi di bidang pendidikan.

Supervisi adalah pengawasan profesional dalam bidang akademik dijalankan berdasarkan kaidah-kaidah keilmuan tentang bidang kerjanya, memahami tentang pembelajaran lebih mendalam dari sekadar pengawas biasa.

Istilah supervisi atau pengawasan dalam kelembagaan pendidikan diidentikkan dengan supervisi pengawasan profesional, hal ini tentu dihadapkan pada berbagai peristiwa dan kegiatan, contoh jika pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah, maka pengawasan dilakukan untuk melihat kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran terhadap siswa, namun jika supervisi dilaksanakan oleh pengawas satuan pendidikan, maka kepala sekolah dalam konteks kelembagaan jelas menjadi tujuan utama dalam meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Para ahli dalam bidang administrasi pendidikan memberikan kesepakatan bahwa supervisi pendidikan merupakan disiplin ilmu yang memfokuskan diri pada pengkajian peningkatan situasi belajar-mengajar, seperti yang diungkapkan oleh (Gregorio, 1966, Glickman Carl D, 1990, Sergiovanni, 1993 dan Gregg Miller, 2003). Hal ini diungkapkan pula dalam *Association for Supervision and Curriculum Development*, 1987:129) yang menyebutkan sebagai berikut:

Almost all writers agree that the primery focus in educational supervision is-and should be-the improvement of teaching and learning. The term instructional supervision is widely used in the literatur of embody all effort to those ends. Some writers use the term instructional supervison synonymously with general supervision.

Ketika supervisi dihadapkan pada kinerja dan pengawasan mutu pendidikan oleh pengawas satuan pendidikan, tentu memiliki misi yang berbeda dengan supervisi oleh kepala sekolah, dalam hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada kepala sekolah untuk mengembangkan mutu kelembagaan pendidikan, memfasilitasi kepala sekolah agar dapat melakukan pengelolaan kelembagaan secara efektif dan efisien.

Dalam konteks pengawasan mutu pendidikan, maka supervisi oleh pengawas satuan pendidikan antara lain kegiatannya untuk melakukan suatu pengamatan secara intensif terhadap kegiatan utama dalam sebuah organisasi dan kelembagaan pendidikan dan kemudian ditindak lanjuti dengan pemberian *feed back*, sebagaimana diadaptasi dari (Razik, 1995: 559). Hal ini sejalan pula dengan adaptasi dari L Drake (1980: 278) yang menyebutkan bahwa supervisi adalah sebagai suatu peristilahan yang *sophisticated*, sebab hal ini memiliki arti yang luas, yakni identik dengan proses manajemen, administrasi, evaluasi dan akuntabilitas atau berbagai aktivitas serta kreatifitas yang berhubungan dengan pengelolaan kelembagaan pada lingkungan kelembagaan setingkat sekolah.

Mengacu pada pemikiran diatas, maka bantuan berupa pengawasan profesional oleh pengawas satuan tenaga kependidikan tentu diarahkan pada upaya untuk meningkatkan pelaksanaan kegiatan kepala sekolah dalam menetralsir, mengidentifikasi serta menemukan peluang-peluang yang dapat diciptakan guna meningkatkan mutu kelembagaan secara menyeluruh.

Rifa'i (1992: 20) merumuskan istilah supervisi merupakan pengawasan profesional, sebab hal ini disamping bersifat lebih spesifik juga melakukan pengamatan terhadap pengawasan akademik yang mendasarkan pada kemampuan ilmiah, dan pendekatannya pun bukan lagi pengawasan manajemen biasa yang bersifat human, tetapi lebih bersifat menuntut kemampuan profesional yang demokratis dan humanistik oleh para pengawas pendidikan.

Supervisi pada dasarnya diarahkan pada tiga kegiatan, yakni: supervisi akademis, supervisi administrasi dan supervisi lembaga. Ketiga kegiatan besar

tersebut masing-masing memiliki garapan serta wilayah tersendiri, supervisi akademis sendiri dititik beratkan pada pengamatan supervisor tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan akademis, diantaranya hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu.

Sedangkan supervisi administrasi menitik beratkan pada pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran dan administrasi lembaga sendiri diarahkan pada kegiatan dalam rangka menyebarkan objek pengamatan supervisor tentang aspek-aspek yang berada di seantero sekolah dan berperan dalam meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secara keseluruhan.

Sasaran pengawasan di lingkungan kelembagaan pendidikan selama ini menunjukkan kesan seolah-olah segi fisik material yang tampak merupakan saaran yang sangat penting, namun pengolahan dana, sistem kepegawaian, perlengkapan serta sistem informasi yang dipergunakan oleh lembaga nyaris merupakan sesuatu yang terabaikan.

Supervisi kelembagaan menebarkan objek pengamatan supervisor pada aspe-aspek yang berada d lingkungan sekolah, artinya lebih bertumpu pada citra dan kualitas sekolah, sebab dapat dimaklumi bahwa sekolah yang memiliki popularitas akan menjadi lembaga pendidikan yang secara otomatis dapat menarik perhatian masyarakat yang pada gilirannya akan menyekolahkan anak-anak mereka ke sekolah dimaksud.

Citra sekolah selain digambarkan oleh sarana dan fasilitas yang memadai, juga dibuktikan dengan kualitas proses pembelajaran serta kualitas lulusan yang dapat diakui oleh masyarakat keberadaan lulusan lembaga terkait, selain itu juga tampak sekolah yang baik dilihat dari sisi ketertiban, pengelolaan, kesejahteraan serta situasi dan kondisi lingkungan yang memang kondusif untuk belajar.

Pada beberapa kajian seperti yang diungkapkan oleh Gregorio (1966) dikemukakan bahwa lima fungsi utama supervisi antara lain berperan sebagai

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

Fungsi penelitian adalah mencari jalan keluar dari permasalahan yang berhubungan sedang dihadapi, dan penelitian ini dilakukan sesuai dengan prosedur ilmiah, yakni merumuskan masalah yang akan diteliti, mengumpulkan data, mengolah data, dan melakukan analisa guna menarik suatu kesimpulan atas apa yang berkembang dalam menyusun strategi keluar dari permasalahan diatas.

Fungsi pelatihan merupakan salah satu usaha untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi, dan dalam pelatihan diperkenalkan kepada guru cara-cara baru yang lebih sesuai dalam melaksanakan suatu proses pembelajaran, dan jenis pelatihan yang dapat dipergunakan antara lain melalui demonstrasi mengajar, workshop, seminar, observasi, individual dan group conference, serta kunjungan supervisi.

Fungsi bimbingan sendiri diartikan sebagai usaha untuk mendorong guru baik secara perorangan maupun kelompok agar mereka mau melakukan berbagai perbaikan dalam menjalankan tugasnya, dan bimbingan sendiri dilakukan dengan cara membangkitkan kemauan, memberi semangat, mengarahkan dan merangsang untuk melakukan percobaan, serta membantu menerapkan sebuah prosedur mengajar yang baru.

Fungsi penilaian adalah untuk mengukur tingkat kemajuan yang diinginkan, seberapa besar telah dicapai dan penilaian ini dilakukan dengan berbagai cara seperti test, penetapan standar, penilaian kemajuan belajar siswa, melihat perkembangan hasil penilaian sekolah serta prosedur lain yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

B. Metode dan Teknik Supervisi Pendidikan

Metode dalam konteks pengawasan merupakan suatu cara yang ditempuh oleh pengawas pendidikan guna merumuskan tujuan yang hendak dicapai baik oleh sistem perorangan maupun kelembagaan pendidikan itu sendiri, sedangkan teknik adalah langkah-langkah kongkrit yang dilaksanakan oleh seorang supervisor, dan teknik yang dilaksanakan dalam supervisi dapat ditempuh melalui berbagai cara, yakni pada prinsipnya berusaha merumuskan harapan-harapan menjadi sebuah kenyataan.

Teknik supervisi merupakan cara-cara yang ditempuh dalam mencapai tujuan tertentu, baik yang berhubungan dengan penyelesaian masalah guru-guru dalam mengajar, masalah kepala sekolah dalam mengembangkan kelembagaan serta masalah-masalah lain yang berhubungan serta berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Dalam supervisi dikenal dengan dua teknik besar, yakni teknik individual dan teknik kelompok. Teknik individual antara lain berupa (1) kunjungan dan observasi kelas (2) *individual conference* (3) kunjungan antar guru-guru (4) evaluasi diri (5) supervisory buletin (6) profesional reading (7) profesional writing, sedangkan teknik kelompok antara lain (1) rapat staf sekolah (2) orientasi guru baru (3) curriculum laboratory (4) panitia (5) perpustakaan profesional (6) demonstrasi mengajar (7) lokakarya (8) *field trips for staff personnels* (9) *panel or forum discussion* (10) *in service training* dan (11) organisasi profesional.

Pada teknik individual seperti dengan melakukan kunjungan dan observasi kelas, pada beberapa pendapat sering dipandang sbagai salah satu kegiatan yang menyebabkan prediksi yang berbeda terutama di kalangan guru serta kepala sekolah yang diamati oleh pengawas satuan pendidikan, walaupun pada prinsipnya kunjungan kelas merupakan perekaman informasi akurat yang datang secara langsung dari sumber belajar seperti guru dan peserta didik.

Sisi lain yang juga harus dikembangkan dalam kunjungan kelas atau observasi adalah menghilangkan adanya kesan atasan dan bawahan, sebab kesan

ini akan menimbulkan kesan negatif baik bagi yang melaksanakan observasi ataupun yang diobservasi itu sendiri, akan tetapi hubungan yang harus dikembangkan adalah atas dasar kerjasama dan profesionalisme antara guru, kepala sekolah dan supervisor itu sendiri.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah bahwa observasi kelas hendaknya dilakukan dengan memakai instrumen yang telah disepakati sebelumnya oleh kedua belah pihak dengan sebelumnya melakukan pertemuan pribadi atau paling tidak diberitahukan terlebih dahulu kisi-kisi yang akan diujikan di lapangan oleh supervisor.

Hariwung (1989) menyebutkan bahwa tujuan yang dikehendaki dalam observasi kelas antara lain adalah untuk:

- Mempelajari material yang dipelajari oleh siswa, validitasnya terhadap tujuan pendidikan, faedah, minat, serta nilainya untuk siswa.
- Mempelajari usaha-usaha guru untuk mendorong dan menuntun siswa untuk belajar, prinsip-prinsip yang dipergunakan dan aplikasinya dalam materi umum dan materi khusus bagi siswa dalam belajar
- Mempelajari usaha-usaha yang dipergunakan dalam menemukan, mendiagnosa, serta memperbaiki kesulitan-kesulitan belajar yang dihadapi oleh siswa
- Mempelajari usaha-usaha yang dipakai untuk menilai hasil belajar, sifat dan alat metode pengukuran serta hubungannya dengan tujuan dari situasi belajar-mengajar, namun bukan mencatat kesalahan-kesalahan guru-guru guna tujuan-tujuan lain.

Dalam tataran teoritik, observasi kelas sudah lama diperkenalkan di kalangan pendidikan seperti yang dikemukakan oleh Charles W Boardman bahwa kunjungan kelas memiliki kemampuan sangat besar dan dapat menunjang perbaikan-perbaikan pembelajaran secara langsung, bahkan dapat diamati pula jika kedapatan metode serta proses pembelajaran yang kurang memadai dilakukan oleh seorang guru, maka hal ini akan diperbaiki secara langsung tentunya

mempergunakan prosedur perbaikan pembelajaran secara proporsional dan profesional.

Walaupun pada tataran praktik, metode kunjungan kelas atau observasi kelajiman guru memiliki prediksi dan penilaian yang kurang baik, bahkan tidak sedikit guru yang memberikan permusuhan, terlebih dengan perilaku observer yang kurang menghargai, walaupun sebenarnya dalam hal ini terjadi tarik menarik yang kurang didasarkan atas prinsip dan prosedur pengawasan mutu pendidikan yang berpatokan pada standar mutu.

Pada prinsip umumnya kunjungan kelas di lakukan dengan tiga kegiatan, yakni kunjungan atas permintaan dan undangan dari guru, kunjungan yang diberitahukan oleh kepala sekolah dan kunjungan mendadak (sidak) yang memang dilaksanakan oleh supervisor sebagai bagian dari tugas dia sebagai pengawas mutu pendidikan.

Selain prinsip yang dikemukakan diatas, maka untuk memudahkan bagaimana melihat perkembangan, prinsip dasar, tujuan serta kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam teknik dan metode supervisi, maka dibawah ini akan disajikan dalam bentuk uraian berupa matrik metode dan teknik supervisi.

Matrik: 1

Metode dan Teknik Supervisi Individual

NO	Metode & Teknik Supervisi	Prinsip Dasar Supervisi	Tujuan Supervisi	Analisis
1.	Observasi	Perekaman informasi secara langsung dalam kegiatan belajar-mengajar	Memvalidasi keberhasilan tujuan pendidikan yang dilakukan oleh guru	Timbulnya kesan serta kesenjangan antara atasan dan bawahan
2.	Pertemuan Individu	Dilaksanakan setelah observasi dilakukan, sehingga terjalin hubungan akrab	Menganalisa kesulitan-kesulitan belajar baik yang ditimbulkan oleh	Hendaknya dilakukan oleh supervisor yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi.

			guru maupun oleh komponen yang lain	
3.	Kunjungan Antar Guru	Pertukaran pengalaman yang dilaksanakan oleh forum guru	Meningkatkan sikap, keterampilan serta pengetahuan	Menumbuhkan prinsip pengajaran yang menyenangkan oleh berbagai pihak
4.	Evaluasi Diri	Menumbuhkan dan mengembangkan potensi diri secara akurat	Menumbuhkan dan membangkitkan keberanian diri pada guru	Kesulitan yang dihadapi akan kembali pada sejauhmana masing-masing individu memiliki kesadaran diri

NO	Metode & Teknik Supervisi	Prinsip Dasar Supervisi	Tujuan Supervisi	Analisis
5.	Supervisi bulletin	Pemusatan ha-sil belajar ber-dasarkan se-ca-ra menyeluruh	Menciptakan komunikasi internal dan bersifat pe-ngembangan staf	Pengoptimalisasian media ce-tak bagi pen-didikan
6.	Bacaan Profesio-nal	Memperkaya pengalaman individual	Penggalian po-tensi diri se-cara akurat	Ketersediaan sarana sekolah menjadi peng-hambat utama
7	Menulis Profesio-nal	Mengoptimalkan potensi diri melalui tulisan ilmiah	Meningkatkan kemandirian profesional	Kurangnya percaya diri dalam menulis yang dirasakan oleh banyak kalangan, serta media yang kurang men-dukung

Matrik: 2

Metode dan Teknik Supervisi Kelompok

NO	Metode & Teknik Supervisi	Prinsip Dasar Supervisi	Tujuan Supervisi	Analisis
1	Rapat Sekolah	Merencanakan bersama-sama visi. Misi, orientasi dan strategi sekolah	Memperbaiki kualitas personil staf dan program sekolah	Rapat berjenjang dengan memperhatikan kualitas efektifitas dan efisiensi
2	Orientasi Guru Baru	Memperkenalkan dan memperkaya pengalaman dengan jalan bertukar pengalaman	Mendapatkan informasi bagi guru baru tentang sekolah terkait	Jarang dilakukan karena kurangnya kesedaran untuk hal tersebut
3	Laboratorium Kurikulum	Membantu pengembangan kurikulum bagi pihak terkait, terutama guru	Membantu guru dan personil sekolah dalam mengembangkan dan memperbaiki kurikulum	Hal ini baru dikembangkan oleh sekolah-sekolah unggul
4	Panitia	Memecahkan masalah-masalah khusus dalam tugas kepanitiaan sekolah	Mendorong keberanian dan menciptakan kesempatan bagi individu dalam pengalaman profesional	Kecenderungan melemparkan tugas-tugas tertentu sering terjadi
5	Perpustakaan Profesional	Memberikan bantuan dalam peningkatan kompetensi profesional	Memotivasi peningkatan pengetahuan	Pembentukan kebiasaan sesuatu yang harus dilaksanakan sedini mungkin

6	Demonstrasi Mengajar	Peningkatan didaktik dan Metodik Guru	Membantu mengembangkan pengajaran yang efektif	Jarang dilaksanakan selain kurangnya percaya diri juga tingkat pemotivasi-an yang rendah
NO	Metode & Teknik Supervisi	Prinsip Dasar Supervisi	Tujuan Supervisi	Analisis
7	Lokakarya	Menghidupkan kerjasama yang memadai	Pemecahan masalah dan situasi sehari-hari	Membutuhkan biaya yang cukup tinggi
8	Field Trips for Staff Personnels	Memberikan kesempatan pada pengembangan staf	Memahami teknik supervisi yang ditentukan oleh kebutuhan staf	Perlunya tindak lanjut dengan sistem evaluasi yang memadai
9	Diskusi Panel	Memperkaya ide dan gagasan dalam pemecahan masalah	Menumbuhkan sikap, pengetahuan dan keterampilan	Sikap berpikir kritis sangat diperlukan namun hal ini jarang dilaksanakan karena mengingat besar biaya yang harus dikeluarkan
10	<i>In Service Training</i>	Mengacu pada azas pendidikan seumur hidup	Pemenuhan kebutuhan tenaga profesional	Diperlukan strategi yang memadai dalam pengembangan ini
11	Organisasi profesi	Keanggotaan dalam profesi menjadi kebutuhan tersendiri	Peningkatan tanggung jawab dan kesadaran	Sejauh ini patut dipertanyakan lembaga ini dalam pengembangan karir.

C. Misi, Visi, Orientasi Dan Strategi Supervisi Pendidikan

Visi merupakan pandangan jauh kedepan yang dapat diciptakan oleh supervisor dalam melihat kebutuhan-kebutuhan baik bagi pengembangan kelembagaan maupun pengembangan personal yang sekaligus menjadi pelaksana kelembagaan terkait, sedangkan orientasi sendiri diartikan sebagai salah satu

wacana yang ingin dikembangkan terkait dengan tindakan-tindakan nyata yang dilakukan oleh supervisor dalam rangka pengembangan diri.

Misi supervisi dalam dunia pendidikan adalah untuk mengoptimalkan pencapaian sasaran akademik, yang berupa penguasaan murid atas mata pelajaran yang diajarkan.

Sedangkan strategi merupakan seperangkat tindakan yang seyogyanya dilakukan untuk mencapai tujuan dengan mengakomodasi segenap kemampuan sekolah yang dimiliki. Setiap tindakan yang dilakukan ditunjukkan untuk mencapai tujuan. Usaha yang dijalankan merupakan tindakan merealisasikan tujuan agar tercapai dengan cara yang terbaik. Semua tindakan diambil karena mengerti dan memahami dengan baik bagaimana semestinya meningkatkan mutu pembelajaran dilakukan.

Oleh karena itu, perlu dilakukan pelipat gandaan usaha, memaksimalkan aktivitas termasuk di dalamnya membuat keputusan, merumuskan tujuan, membuat kebijakan, menyusun program, menggunakan sumber daya agar usahanya meningkatkan mutu pendidikan berhasil.

Pengertian strategi dimaknai sebagai proses kegiatan yang dipilih karena cocok digunakan untuk mengimplementasikan keputusan peningkatan mutu pembelajaran di lingkungan sekolahnya. Strategi yang dijalankan yang mengantarkannya kepada efektivitas melaksanakan bantuan profesional dikarenakan :

1. Guru ditempatkan sebagai sentral kegiatan pembelajaran yang mempunyai kedaulatan penuh.
2. Urusan mengajar merupakan urusan guru sepenuhnya. Kegiatan akademik yang dilaksanakan guru merupakan tanggung jawab profesional guru. Guru memperoleh kepercayaan penuh dalam menjalankan tugas mengajarkan.
3. Persahabatan, keakraban dan pergaulan yang saling menghargai merupakan kondisi yang diciptakan oleh gaya kepemimpinannya sebagai pemimpin pembelajaran. Factor ini menjadi kunci keberhasilan dalam melaksanakan

peningkatan mutu pembelajaran, sebab terciptanya kultur sekolah yang menyenangkan karena semua guru merasa dihargai dan dihormati.

4. Kebebasan berbicara dalam pergaulan yang bersahabat merupakan kondisi awal memperoleh informasi dari guru tentang masalah apa sebenarnya yang sedang dihadapi guru. Banyak masalah terungkap dari pergaulan yang wajar diantara mereka. Masalah dikemukakan dalam kemasam obrolan yang tidak memerlukan situasi formal. Dalam pergaulan seperti ini penyampaian masalah dari guru tidak dirasakan sebagai beban berat untuk disampaikan karena situasinya yang wajar. Keterbukaan menjadi pemecahan masalah menjadi mudah.
5. Guru diperlakukan sebagai teman yang dapat diajak kerjasama memperbaiki mutu pembelajaran dalam keadaan setara. Pemecahan masalah belajar dan mengajar dibicarakan dengan guru ketika guru dalam keadaan penuh kesadaran, tanpa stress, dalam keadaan bisa tidak dalam keadaan sibuk.
6. Tutor kolega merupakan forum diantara sesama guru dalam lingkungan sekolah, yang bertujuan untuk saling bertukar pengalaman dan pengetahuan dalam memperbaiki mutu mengajar, saling mengimbas pengetahuan dari guru yang satu ke guru lain atau kepada sekelompok guru.
7. Guru yang telah mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, lokakarya, dan pengembangan berkewajiban menularkan ilmu yang diperolehnya kepada guru lain, dalam berbagai cara, dalam pertemuan yang mereka adakan sendiri.
8. Guru yang sedang mencobakan strategi pembelajaran baru di kelas harus memberikan kesempatan kepada guru lain untuk melihat dan bertanya tentang kegiatan yang dijalankan, mereka mengkomunikasikannya diantara mereka sendiri. Diantara mereka saling bertukar pengalaman dalam menemukan cara terbaik berdasarkan iuran pemikiran berkontribusi saling melengkapi.
9. Guru yang memiliki pengalaman dan mengetahui bagaimana cara melaksanakan sebuah metode atau cara mengajar yang layak diketahui oleh sesama teman guru, diminta atau tidak diminta pada suatu ketika dalam

pertemuan informal atau diminta oleh kepala sekolah berkewajiban untuk menginformasikan kepada guru lain agar diketahui dan dicontoh bila perlu.

10. Tutor kolega juga merupakan forum untuk menyamakan persepsi sekolah dalam berhadapan dengan lingkungannya. Terutama mempersamakan usaha-usaha meningkatkan mutu dalam memberi kepuasan kepada masyarakat dan orang tua. Oleh kepala sekolah tutor sebaya juga digunakan sebagai forum yang sewajarnya untuk bisa mengetahui guru yang dijadikan kader sekolah untuk kegiatan-kegiatan sekolah.
11. Kegiatan kelompok kerja dalam gugus dijadikan sebagai media untuk bertukar pengalaman dalam memecahkan berbagai masalah pembelajaran. Masalah diungkap baik dari pengalaman kesaharian, temuan dari buku teks, ketidakpuasan belaj murid, kebijakan sekolah masing-masing untuk diterjemahkan dalam proses belajar maupun yang datang dari dinas.
12. Proses diskusi dalam gugus dipandu secara bergantian sesuai dengan permasalahan.

Perubahan lingkungan eksternal dan internal. Penelitian yang mendalam menemukan juga bahwa latar belakang kegiatan supervisi bantuan profesional didorong oleh banyak factor yaitu : perubahan lingkungan sekolah yang bergerak maju kearah keleluasaan dalam mengelola sekolah, persaingan yang tumbuh sebagai akibat otonomi sekolah dan keterlibatkan masyarakat dalam manajemen Berbasis Sekolah Sekolah yang menuntut diperbaikinya pelayanan belajar kearah yang lebih memuaskan, serta tumbuhnya kerjasama yang harmonis dalam bentuk “bersanding, berjalan sering tetapi tetap ketat bersaing”. Kerjasama sekolah mengembangkan moto bersama dalam gugus mutu “Optimalisasi Kinerja Sekolah melalui Supervisi Pendidikan dan Monitoring Pembelajaran.” Yang dituangkan dari kesamaan persepsi berdasarkan visi masa depan mereka masing-masing yang sebetulnya berbeda.

D. Keterampilan Teknik dalam Supervisi Pendidikan

Setelah mengenal ciri-ciri supervisi yang efektif, yang perlu Anda ketahui juga adalah keterampilan yang diperlukan dalam melakukan supervisi yang efektif tersebut.

1. Keterampilan teknis.

Dalam memberikan pengarah pada anak buah untuk melakukan pekerjaan, seorang supervisor perlu memiliki keterampilan teknis yang cukup yang menyangkut teknis penyelesaian pekerjaan di unit yang terkait.. Supervisor di bidang IT perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan IT yang cukup untuk memberikan pengarah. Supervisor di bidang pemasaran asuransi, perlu mengetahui benar produk-produk asuransi dan cara-cara praktis dan efektif untuk memasarkan produk-produk asuransi tersebut. Jika dirasa masih kurang, supervisor perlu meningkatkan diri sebelum membantu anak buah untuk meningkatkan diri mereka.

2. Keterampilan Administratif.

Keterampilan ini antara lain mencakup pengetahuan dan keterampilan membuat mematuhi prosedur operasional, peraturan atau pedoman perilaku yang berlaku, membuat laporan dinas, laporan bulanan, menyusun anggaran, membuat proposal, dan melakukan pekerjaan administratif lainnya yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang ditekuni. Keterampilan ini seringkali dilupakan oleh perusahaan ketika mempromosikan seseorang sebagai manajer atau supervisor. Umumnya para manajer atau supervisor baru hanya diberikan training untuk memantapkan keterampilan teknis dan meningkatkan keterampilan manajerial, tanpa memperhatikan keterampilan administratif.

3. Keterampilan Interpersonal.

Keterampilan ini menuntut seorang supervisor untuk mengelola hubungan baik dengan berbagai pihak (anak buah, karyawan dan manajer di divisi lain baik yang terkait langsung ataupun tidak langsung, supplier, klien, pimpinan perusahaan, dan karyawan lainnya). Keterampilan ini juga

mencakup kemampuan menangani konflik di tempat kerja, menangani karyawan yang sulit diajak bekerja sama. Supervisor atau manajer yang memiliki keterampilan ini akan lebih mudah menggalang dukungan dari berbagai pihak untuk mendukung keputusan yang dibuat dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, serta mencari solusi dari masalah-masalah yang dihadapi.

4. *Keterampilan Membuat Keputusan.*

Seorang manajer atau supervisor diberikan tanggung jawab untuk membuat berbagai keputusan di departemen atau divisi yang dipimpinnya: keputusan menunda sebuah pekerjaan, memulai sebuah pekerjaan, menentukan apakah pekerjaan bisa diselesaikan oleh sumber daya manusia yang ada atau butuh bantuan konsultan dari luar. Semua keputusan ini akan mempengaruhi kelancaran jalannya kegiatan operasional dan berdampak pada tercapainya target yang telah ditetapkan.

Jadi seorang supervisor perlu membekali diri dengan keterampilan yang penting ini, misalnya mengembangkan keterampilan untuk mengambil keputusan yang didasarkan pada informasi yang berhasil dikumpulkan (information –based decision making), baik melalui data statistik ataupun hasil survei lainnya, metode keputusan yang didasarkan pada penyelesaian masalah (problem-based decision making), dan pengambilan keputusan yang didasarkan pada hasil (result-based decision making).

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

Sebagai konsultan atau penasihat, supervisor hendaknya membantu guru untuk melakukan cara-cara yang lebih baik dalam mengelola proses

pembelajaran, oleh sebab itu, para supervisor hendaknya mengikuti terus perkembangan masalah-masalah pendidikan guna mengemukakan gagasan-gagasan ideal bagi perkembangan pendidikan dan pengajaran mutakhir.

Supervisor dituntut untuk banyak membaca dan menghadiri pertemuan-pertemuan profesional, dimana ia dituntut untuk saling tukar menukar informasi tentang masalah-masalah pendidikan dan pengajaran yang dianggap relevan, yakni berupa gagasan-gagasan baru mengenai teori dan praktek pengajaran.

Adapun sebagai fasilitator supervisor harus memperjuangkan dan mengusahakan agar sumber-sumber profesional baik materi berupa alat dan buku-buku pengajaran serta sumber belajar lainnya, sehingga pada gilirannya supervisor dapat menyediakan kemudahan-kemudahan bagi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Sedangkan sebagai motivator, supervisor hendaknya membangkitkan dan memelihara kegairahan kerja guru untuk mencapai prestasi kerja yang semakin baik, dalam hal ini guru-guru di dorong untuk mempraktekan gagasan-gagasan baru yang dianggap baru serta membawa kearah penyempurnaan proses pembelajaran, kerjasama kelompok, serta merangsang lahirnya ide-ide baru dan menyediakan rangsangan yang memungkinkan usaha-usaha pembaharuan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Hal diatas memiliki kesamaan seperti tugas supervisor sebagai agen pembaharu, yakni hendaknya jangan ada kesan bahwa supervisor terlena dan memiliki kepuasan dengan hasil yang dicapai, namun hendaknya pengawas harus menjadi pemrakarsa dalam melakukan perbaikan, penyempurnaan serta terus berusaha untuk menggali potensi-potensi berdasarkan kebutuhan-kebutuhan bersamaan dengan perkembangan dunia pendidikan yang semakin menggelobal, oleh sebab itu supervisor harus menyusun program latihan dan pengembangan dengan cara merencanakan pertemuan atau penataran serta kegiatan sejenis.

E. Kompetensi Supervisor Pendidikan

Kompetensi utama seorang supervisor terletak pada kemampuan personalnya. Mann (1965) mengidentifikasi persyaratan untuk semua supervisor, yaitu : teknikal, human, manajemen atau administratif. Ketiga kompetensi tersebut disebut gabungan ketrampilan (*skill mix*). Dimensi teknikal berkaitan dengan kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan dalam melaksanakan Kurikulum 2004 dan sistem penilaiannya.

Keterampilan manajerial mencakup perencanaan, organisasi, *staffing*, pendelegasian tanggung jawab, pengarahan, dan pengendalian. Lima hal tersebut merupakan fungsi dari manajemen. Keterampilan manajerial supervisor juga mencakup kemampuan menghubungkan kerja unit dengan unit yang lain bagian dari lembaga pendidikan. Kerja unit ini bisa berupa hasil kerja guru satu dengan lainnya atau kerja dari staf administrasi sebagai pendukungnya.

Ketrampilan human dalam supervisi merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melakukan perubahan untuk perbaikan atau peningkatan. Untuk itu seorang supervisor harus mampu berkomunikasi dengan baik, termasuk kemampuan menyampaikan saran dengan baik, yaitu mudah dipahami. Jadi seorang supervisor harus menguasai pengetahuan tentang substansi yang dipantau dan dievaluasi, memiliki keterampilan berhubungan dengan orang lain termasuk berkomunikasi, dan memiliki keterampilan dalam pengelolaannya.

Kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh supervisor dapat juga disebutkan sebagai berikut :

1. Mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat
2. Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat
3. Memahami dan menghayati arti, tujuan dan teknik supervisi
4. Menyusun program supervisi pendidikan
5. Melaksanakan program supervisi pendidikan

6. Memanfaatkan hasil-hasil supervisi
7. Melaksanakan umpan balik dari hasil supervisi

F. Profesionalisasi Supervisor Pendidikan

“Supervisor, yaitu orang yang melakukan kegiatan supervisi. Ia mungkin seorang pengawas umum pendidikan, atau kepala sekolah yang karena peranannya sebagai pemimpin mempunyai tanggung jawab tentang mutu program pengajaran di sekolahnya, atau seorang petugas khusus yang diangkat untuk memimpin perbaikan suatu bidang pengajaran tertentu, seperti misalnya pendidikan jasmani, seni rupa, musik, keterampilan-keterampilan dan lain sebagainya”. (Oteng Sutisna, 1983 : 237). Secara rinci sebelum mengetahui tentang profesionalisasi supervisor, maka terlebih dahulu mengetahui tentang peran dan fungsi seorang supervisor.

Fungsi dan kedudukan seorang supervisor dalam sistem pendidikan mempunyai fungsi dan peran yang strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan, sebab berperan banyak dalam meningkatkan mutu pendidikan.

1. Peran Supervisor

Pendidikan merupakan suatu Organisasi yang bersifat formal, struktural, dinamis dan fleksibel dimana di dalam Organisasi ini harus mempunyai tujuan yang jelas, sama halnya pada umumnya tujuan dari supervisi untuk terus memperbaiki keadaan sekolah baik secara material, finansial maupun dengan hubungan sosialnya di dalam lingkungan sekolah. Menurut A.J. Hariwung, tujuan supervisi ini adalah sebagai berikut :

- a. Membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah untuk mencapai tujuan itu.
- b. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang efektif.

- c. Membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan mengajar belajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan.
- d. Memperbesar ambisi-ambisi guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesinya (keahlian) meningkatkan "*achievement motive*".
- e. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru-guru serta warga sekolah lainnya terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif serta untuk memperbesar kesediaan untuk tolong-menolong.
- f. Membantu pimpinan sekolah untuk mempopulerkan sekolah kepada masyarakat dalam pengembangan program-program pendidikan.
- g. Membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk dapat mengevaluasi aktivitasnya dalam konteks tujuan-tujuan aktivitas perkembangan peserta didik.
- h. Mengembangkan "*Esprit de corps*" guru-guru, yaitu adanya rasa kesatuan dan persatuan (kolegialitas) antar guru-guru.
- i. Meningkatkan belajar siswa dan meningkatkan perbaikan kualitas kehidupan masyarakat.
- j. Untuk memupuk kualitas kepemimpinan dalam menjamin adanya kontinuitas dan penyesuaian kembali secara konstan program pendidikan dalam setahun tiap tahun pelajaran ;tingkatan demi tingkatan dalam sistem pendidikan dari satu bidang dan isi dari pengalaman belajar lain.
- k. Tujuan langsung supervisi pendidikan secara kooperatif mengembangkan tata susunan (setting) belajar-mengajar :
 - 1) Supervisi, melalui sekalian usaha yang dapat digunakan, sebaiknya menemukan metoda-metoda belajar dan mengajar yang sudah diperbaiki.

2) Supervisi hendaknya menciptakan iklim fisik, sosial dan psikologis atau lingkungan yang mantap untuk belajar.

Supervisi hendaknya mengkoordinasi dan mengintegrasikan sekalian upaya dan material perbaikan serta mengadakan kontinuitas.

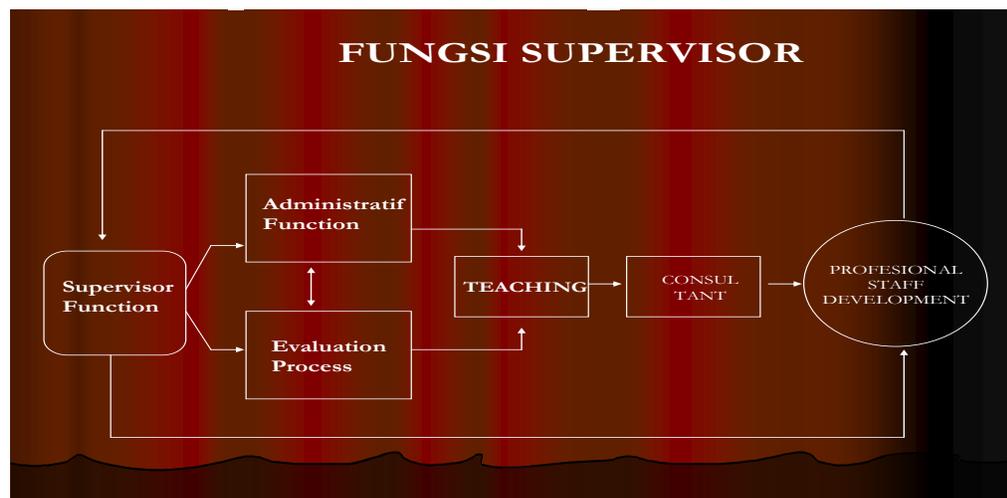
2. Tugas Pokok Supervisor

Dalam pembahasan ini, penulis akan menggambarkan secara keseluruhan bagaimana seorang kepala sekolah (supervisor) melaksanakan peran dan tugasnya secara komprehensif. Pada dasarnya untuk menjadi supervisor harus mempunyai syarat-syarat khusus yang telah ditetapkan oleh Sistem pendidikan Nasional Tahun 2003 serta untuk menjadi kepala sekolah minimal telah mengajar selama 5 tahun.

Secara logika supervisor harus mengenal dan mengetahui secara spesisik dunia pendidikan baik dari segi tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik. oleh karena itu, supervisor harus mempunyai kompetensi dan kreativitas bagaimana caranya untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan kode etik keguruan.

Gambar: 1

Fungsi Supervisor



Ngalim Purwanto (2000 ; 119-120), tugas dari kepala sekolah sebagai supervisor adalah sebagai berikut :

- a. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b. Berusaha dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.
- c. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d. Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau untuk mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- f. Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan BP3 atau POMPG dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.

Secara khusus dan lebih konkret lagi, kegiatan-kegiatan yang mungkin dilakukan oleh seorang supervisor dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Menghadiri rapat atau pertemuan organisasi-organisasi profesional, seperti PGRI, Ikatan Sarjana Pendidikan, dsb.
- b. Mendiskusikan tujuan-tujuan dan filsafat pendidikan dengan guru-guru.
- c. Mendiskusikan metode-metode dan teknik dalam rangka pembinaan dan pengembangan proses belajar-mengajar.
- d. Membimbing guru-guru dalam penyusunan Program Catur Wulan atau Program Semester, dan Program Satuan Pelajaran.

- e. Membimbing guru-guru dalam memilih dan menilai buku-buku untuk perpustakaan sekolah dan buku-buku pelajaran bagi murid-murid.
- f. Membimbing guru-guru dalam menganalisis dan menginterpretasi hasil tes dan penggunaannya bagi perbaikan proses belajar-mengajar.
- g. Melakukan kunjungan kelas atau *classroom visitation* dalam rangka melakukan supervisi klinis.
- h. Mengadakan kunjungan observasi atau *obervation visit* bagi guru-guru demi perbaikan cara mengajarnya.
- i. Mengadakan pertemuan-pertemuan individual dengan guru-guru tentang masalah-masalah yang mereka hadapi atau kesulitan-kesulitan yang mereka alami.
- j. Menyelenggarakan manual atau buletin tentang pendidikan dalam ruang lingkup bidang tugasnya.
- k. Berwawancara dengan orang tua murid dan pengurus BP3 atau POMG tentang hal-hal yang mengenai tentang pendidikan anak-anak mereka.

Begitu kompleksnya tugas dari supervisor, maka hal yang harus diperhatikan adalah dengan meningkatkan etos kerja supervisor, dalam hal ini kepala sekolah berkewajiban untuk meneliti dan menganalisis masalah-masalah yang terjadi di lingkungan sekolah yang sesuai dengan tugasnya. Apabila di lihat dari fungsi administrasi pendidikan tugas dari Supervisor adalah untuk mengkondisikan dan mengefektifkan program-program sekolah secara efisien baik dari *relationship* maupun hubungannya dengan masyarakatnya.

Sebagai pelaksana di dalam pendidikan, supervisor merupakan salah satu aset dalam membentuk pembentukan konsep-konsep yang telah dirancang dalam program-program saat ini, contohnya saja di dalam melakukan peranannya supervisor harus bisa memberikan bimbingan dan pengawasan yang pada intinya kepada guru, supervisor harus memberikan empati dan simpati secara *human relationship* untuk menjalin komunikasi yang baik. Di bawah ini peranan supervisor secara umumnya yaitu :

a. *Pemimpin*

Seorang supervisor harus melaksanakan kepemimpinannya sedemikian rupa, sehingga kepala sekolah yang disupervisinya dapat ditingkatkan menjadi kepala sekolah yang lebih bertanggung jawab, lebih mampu di bidang profesinya, dan memiliki sifat-sifat kepemimpinan.

b. *Inspeksi*

Sebagai seorang supervisor supervisi pendidikan sebagai inspeksi yaitu sebagai alat kontrol sampai di mana ketentuan-ketentuan yang dijalankan dalam kegiatan di dalam persekolahan.

c. *Penelitian*

Untuk dapat menemukan sebab-sebab yang menghambat hasil belajar, dan mencari dan menemukan cara metoda yang kiranya dapat meningkatkan proses dan hasil belajar, serta untuk memperoleh data yang dipakai untuk menyusun program peningkatan guru secara menyeluruh.

Peranan supervisor adalah sebagai pembimbing, pengawasan dan pemantau yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah dalam melaksanakan proses kegiatan belajar-mengajar dan kegiatan sekolah secara menyeluruh karena pada intinya supervisor itu mempunyai peranan yang ganda yaitu sebagai pengatur dan penggerak dalam kegiatan keseluruhan kegiatan di sekolah contohnya kepala sekolah harus menyusun rancangan APBS (Anggaran Pendapatan Biaya Sekolah) .

Peranan kedua supervisor harus memantau bagaimana keadaan peserta didiknya baik secara kognitif, afektif maupun psikomotor melalui laporan setiap guru sejauh mana perkembangan peserta didiknya yang pada umumnya dilihat dari hasil evaluasi belajar yang didata melalui nilai yang diperoleh para siswa.

3. *Pendekatan Dilakukan Oleh Supervisor*

Di dalam lingkungan sekolah yang pada intinya adanya proses kegiatan belajar-mengajar yang dilakukan oleh guru kepada para peserta didiknya. Dalam

hal ini seorang guru merupakan faktor yang utama dalam proses peningkatan dan perbaikan pengajaran.

Untuk meningkatkan perbaikan dan kualitas kepala sekolah disinilah seorang supervisor harus bisa melakukan pendekatan dan teknik secara manusiawi karena setiap kepala sekolah mempunyai karakteristik yang berbeda sehingga supervisor harus bisa menempatkan pendekatan dan teknik dalam meningkatkan kinerja kepalasekolah harus sesuai dengan situasi dan kondisi. Mempelajari berbagai pendekatan dalam supervisi memungkinkan kepala sekolah untuk mempunyai wawasan yang luas tentang pekerjaan supervisor.

a. Pendekatan Humanistik

Pendekatan humanistik merupakan salah satu pendekatan yang dilakukan oleh supervisor. Pendekatan ini timbul dari keyakinan bahwa kepala sekolah tidak dapat diperlakukan sebagai alat semata-mata untuk meningkatkan mutu belajar-mengajar dan pengelolaan kelembagaan secara menyeluruh. Kepala sekolah bukan mekanistik yang seperti robot yang harus diperintah semena-mena oleh supervisor.

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

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

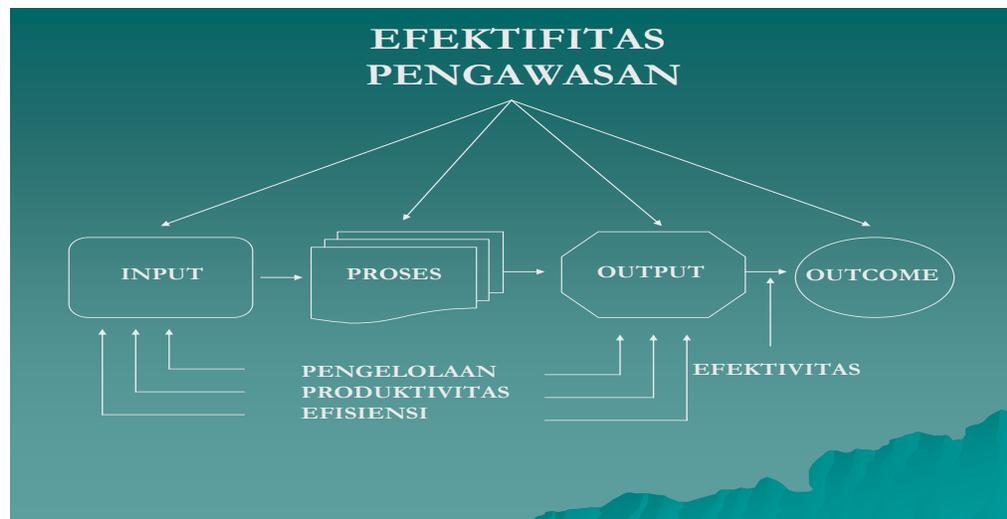
perbaikan pengajaran itu dapat terjadi. Jadi supervisor harus hanya berfungsi sebagai fasilitator dengan menggunakan struktur formal sesedikit mungkin.

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

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

Gambar: 2

Pengawasan Efektif



Pengawasan menjadi efektif jika diperhatikan faktor-faktor yang menjadi penyebabnya, diantaranya melakukan kajian komprehensif tentang teknik supervisi yang digunakan oleh supervisor yang menggunakan pendekatan dengan cara melakukan observasi tanpa melakukan analisis dan

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

1) Pembicaraan awal

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

2) observasi

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

3) Analisis dan Interpretasi

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

4) pembicaraan akhir

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

5) laporan

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

b. Pendekatan Kompetensi

Pendekatan ini mempunyai makna bahwa guru harus mempunyai kompetensi tertentu untuk melaksanakan tugasnya. Pendekatan kompetensi ini didasarkan atas asumsi bahwa tujuan supervisi adalah membentuk kompetensi minimal yang harus dikuasai guru. T

Tugas supervisor adalah menciptakan lingkungan yang sangat terstruktur sehingga secara bertahap guru dapat menguasai kompetensi yang dituntut dalam mengajar. Situasi yang terstruktur ini antara lain meliputi :

- 1) definisi tentang tujuan kegiatan supervisi yang dilaksanakan untuk tiap kegiatan,
- 2) penilaian kemampuan mula guru dengan segala pirantinya,
- 3) program supervisi yang dilakukan dengan segala rencana terinci tentang pelaksanaannya,
- 4) monitoring kemajuan guru dan penilaian untuk mengetahui apakah program itu berhasil atau tidak

Adapun teknik kompetensi yang menggunakan pendekatan kompetensi adalah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan kriteria untuk kerja yang dikehendaki.
- 2) Menetapkan terget untuk kerja.
- 3) Menentukan aktivitas untuk kerja.
- 4) Memonitor kegiatan untuk mengetahui unjuk kerja.
- 5) Melakukan penilaian terhadap hasil monitoring.
- 6) Adanya pembicaraan akhir.

Pembicaraan tentang hasil evaluasi merupakan langkah penting. Pembicaraan ini menyangkut diskusi secara intensif tentang pencapaian target dan supervisor harus memusatkan perhatiannya untuk membantu guru melihat secara positif hasil penelitian itu.

Dalam pembicaraan akhir ini harus dirumuskan tindak lanjut yang perlu dilakukan untuk meningkatkan unjuk kerja yang menjadi tanggung jawab

guru. sebab dalam hal ini guru menjadi tulang punggung terlaksananya kegiatan belajar-mengajar.

c. *Pendekatan Klinis*

Asumsi dasar pendekatan ini adalah bahwa proses belajar guru untuk bertumbuh dalam jabatannya dapat dipisahkan dari proses belajar yang dilakukan oleh guru itu. Belajar bersifat individual. Oleh karena itu proses sosialisasi harus dilakukan dengan membantu guru secara tatap muka dan individual.

Pendekatan ini mengkombinasikan target dan pertumbuhan pribadi. Menurut Richard Waller definisi supervisi klinis adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan melalui siklus yang sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar sebenarnya dengan tujuan untuk mengadakan modifikasi yang rasional.

Jadi Supervisor klinis adalah proses tatap muka antara supervisor dengan guru yang membicarakan dalam hal mengajar dan ada hubungannya dengan hal itu. Pembicaraan ini bertujuan untuk membantu pengembangan profesional guru dan sekaligus untuk perbaikan proses pengajaran itu sendiri. Pembicaraan ini biasanya dipusatkan kepada penampilan mengajar guru berdasarkan hasil observasi. Goldhammer, Anderson dan Krajewski (1980) mengemukakan sembilan karakteristik supervisi klinis, yaitu :

- 1) merupakan teknologi untuk memperbaiki pengajaran,
- 2) merupakan intervensi secara sengaja ke dalam proses pengajaran,
- 3) berorientasi kepada tujuan, mengkombinasikan tujuan sekolah dan kebutuhan pribadi untuk bertumbuh,
- 4) mengandung pengetahuan hubungan kerja antara guru dan supervisor,
- 5) memerlukan saling kepercayaan yang dicerminkan dalam pengertian, dukungan dan komitmen untuk bertumbuh,

- 6) suatu usaha yang sistematis, namun memerlukan keluwesan dan perubahan metodologi yang terus menerus,
- 7) menciptakan ketegangan yang kreatif untuk menjembatani kesenjangan antara keadaan riil dan ideal,
- 8) mengasumsikan bahwa supervisor mengetahui lebih banyak dibandingkan guru,
- 9) memerlukan latihan untuk supervisor.

Melalui pendekatan ini, supervisor dan guru merupakan teman sejawat dalam memecahkan masalah-masalah pengajaran di kelas. Sasaran supervisi klinis seringkali dipusatkan pada :

- 1) kesadaran dan kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas mengajar,
- 2) keterampilan-keterampilan dasar yang diperlukan dalam mengajar (generic skills), yang meliputi : keterampilan dalam menggunakan stimulasi,
- 3) keterampilan melibatkan siswa dalam proses belajar,
- 4) keterampilan dalam mengelola kelas dan disiplin kelas.

Teknik supervisi klinis yang menggunakan pendekatan supervisi klinis menurut Ngalim Purwanto (2000 ; 91-92) adalah sebagai berikut :

- 1) Bimbingan supervisor kepada guru / calon guru bersifat bantuan, bukan perintah atau instruksi.
- 2) Jenis keterampilan yang akan disupervisi diusulkan oleh guru atau calon guru yang akan disupervisi, dan disepakati melalui pengkajian bersama antara guru dan supervisor.
- 3) Meskipun guru atau calon guru menggunakan berbagai keterampilan mengajar secara terintegrasi, sasaran supervisi hanya pada keterampilan tertentu saja.
- 4) Instrumen supervisi dikembangkan dan disepakati bersama antara supervisor dan guru berdasarkan kontrak.

- 5) Perbaiki dengan segera dan secara objektif (sesuai data yang direkam oleh instrumen observasi).
- 6) Meskipun supervisor telah menganalisis dan menginterpretasi data yang direkam oleh instrumen observasi, di dalam diskusi atau pertemuan balikan guru calon guru diminta terlebih dahulu menganalisis penampilannya.
- 7) Supervisor lebih banyak bertanya dan mendengarkan daripada memerintah atau mengarahkan.
- 8) Supervisi berlangsung dalam suasana intim dan terbuka.
- 9) Supervisi berlangsung dalam siklus yang meliputi perencanaan, observasi, dan diskusi atau pertemuan balikan.
- 10) Supervisi klinis dapat dipergunakan untuk pembentukan dan peningkatan dan perbaikan keterampilan mengajar ; di pihak lain dipakai dalam konteks pendidikan prajabatan (*pre service dan inservice education*).

d. *Pendekatan Profesional*

Asumsi dasar pendekatan profesioanal ini adalah menunjuk pada fungsi utama guru yang menurut profesinya adalah melaksanakan pengajaran dan tugas utama profesi guru itu adalah mengajar. Oleh karena itu sasaran supervisi dalam pembinaan terhadap guru harus mengarah dalam hal-hal yang menyangkut tugas mengajar, bukan tugas yang sifatnya administratif. Asumsi ini dikembangkan dalam bentuk praktek di beberapa sekolah di Cianjur, dan berlangsungnya antara 1979-1984, yang kemudian terkenal dengan nama *Proyek Cianjur*.

Untuk memperluas wawasan dalam memahami asumsi dasar pendekatan supervisi profesional ini, perlu kiranya disajikan uraian ujicoba Proyek Cianjur latar belakangnya seperti berikut ini.

Dari penelitian terbatas tetapi mendalam (*illuminative indepth study*) yang dilakukan oleh badan penelitian dan pengembangan Departemen

Pendidikan dan Kebudayaan pada awal 1979 diketahui terdapat kelemahan berbagai segi pengajaran antara lain :

- 1) Guru mengalami kesulitan di dalam menyusun persiapan mengajar, melaksanakan pengajaran, mengelola kelas dan mengelola murid, sehingga dari kegiatan belajar-mengajar yang diselenggarakan di kelas kurang dapat menghasilkan pengetahuan, ketrampilan sikap sesuai dengan yang dirumuskan dalam tujuan belajar.
- 2) Terdapat kecenderungan penekanan materi pengajaran pada pengembangan aspek kognitif rendah (recall) sehingga tidak atau kurang mengembangkan proses berpikir divergen.
- 3) Kurang diperhatikannya perbedaan individual murid, sehingga mereka yang lambat belajar tidak dapat mengikuti pelajaran sedangkan mereka yang berkemampuan lebih tidak dapat mencapai hasil yang optimal.

Melihat hasil penelitian tersebut maka timbul niat Badan Penelitian dan Pengembangan dan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan yang dalam hal ini pusat Pengembangan dan Sarana pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dasar melalui sebuah kegiatan uji coba yang dahulu dikenal dengan “ Proyek Cianjur “. Yang dipentingkan di dalam kegiatan uji coba ini bukan hanya sistem pembinaan atau pelayanan profesional saja, tetapi wadah tersebut diberi isi dengan pendekatan belajar-mengajar yang mendukung tercapainya hasil belajar yang bermutu. Yang dimaksud dengan isi tersebut adalah upaya peningkatan kualitas kegiatan belajar mengajar melalui prinsip Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA) dan Pendekatan Keterampilan Proses (PKP). Adapun teknik supervisi profesional antara lain dilakukan melalui :

- 1) penataran yang diberikan guru harus diberikan bersama dengan kepala sekolah (supervisor). Isi penataran bersama ini meliputi : (a) metodik umum tentang : pemanfaatan waktu belajar, perbedaan individual siswa, belajar aktif, belajar berkelompok, teknik bertanya dan umpan balik, (b) metodik khusus IPA, Matematika, IPS, dan Bahasa, (c) pengalaman

lapangan para petatar dalam menerapkan metodik umum dan khusus, serta (d) pembinaan profesional .

- 2) KKG, KKKS, KKPS, dan PKG, sebagai wadah-wadah pengorganisasian dan pembinaan bagi guru, kepala sekolah dan penilik sekolah untuk melakukan kegiatan peningkatan mutu pengajaran.
- 3) KKG (Kelompok Kerja Guru), berfungsi sebagai wadah untuk melakukan berbagai kegiatan penunjang belajar-mengajar, antara lain merencanakan strategi belajar-mengajar, membuat alat pelajaran, membuat lembar kerja dan mendiskusikan masalah-masalah yang dijumpai di kelas masing-masing guru.
- 4) KKKS (Kelompok Kerja Kepala Sekolah), berfungsi sebagai wadah untuk usaha kordinasi dalam upaya pembinaan mata pelajaran, proses belajar-mengajar dan hal-hal lain yang berkenaan dengan pengelolaan sekolah umumnya dan pembinaan profesional khususnya.
- 5) KKPS (Kelompok Kerja Penilik Sekolah), berfungsi sebagai wadah diskusi, tukar menukar informasi dan pengalaman, mencari dan menemukan alternatif penyelesaian masalah yang dijumpai di sekolah, serta menetapkan keseragaman tindakan dalam pembinaan.
- 6) PKG (Pusat Kegiatan Guru). Jika KKG, KKPS dan KKPS menunjuk pada kegiatan, maka PKG merupakan tempat berlangsungnya KKG, KKPS dan KKKS.

G.Rumpun Kompetensi Supervisor sebagai Acuan Kerja

Rumpun kompetensi bagi pengawas satuan pendidikan secara garis besar dibagi kedalam empat bagian seperti yang dikemukakan diatas, adapun pada sisi operasionalnya pengawas satuan pendidikan dihadapkan pada tugas-tugas berat baik secara individual maupun kelembagaan, betapa tidak ketika terdapat kekurangan yang dialami oleh lembaga, maka pertanyaan yang paling mendasar adalah dimana keberadaan kinerja pengawas pendidikan selama ini, oleh sebab itu

dibutuhkan kerja keras bagi pengawas pendidikan pada tingkat kelembagaan pendidikan untuk mensukseskan apa yang telah digariskan dalam tujuan pendidikan nasional.

H. CONTOH KASUS KEPENGAWASAN

Kepala sekolah "SMA Cengceremen" menyadari betul tentang masalah-masalah yang berkembang di sekolahnya, sehingga dia berusaha sekuat tenaga mencurahkan pikiran dan tenaganya untuk memecahkan masalah tersebut, sehingga pada gilirannya, maka tercetuslah sebuah gagasan untuk mengundang pengawas ke sekolah "SMA Cengceremen".

Idealnya sebuah gagasan, maka sebelum pengawas datang ke sekolah dimaksud, kepala sekolah menyampaikan pesan berupa undangan kepada guru-guru untuk dapat menerima pengarahan dari pengawas pendidikan yang dengan sengaja dihadirkan ke sekolah tersebut guna mendapatkan pengarahan tentang sekolah unggul dan berkualitas.

Berikutnya, maka berjalanlah pengarahan yang diberikan oleh pengawas pendidikan di "SMA Cengceremen", bahkan berjalan dalam durasi kurang lebih selama dua jam pengawas memberikan gambaran yang cukup menyeluruh tentang kualitas kelembagaan pendidikan, namun hal yang menarik dari diskusi yang berkembang, ketika guru-guru menanyakan tentang cara yang harus ditempuh dalam meningkatkan disiplin siswa serta cara memelihara fasilitas sekolah dengan cara membuat laporan keuangan, bahkan ditambahkan pula oleh kepala sekolah yang mempertanyakan tentang relevansi hal tersebut untuk kalangan SMA.

Secara spontan pengawas memberikan pernyataan yang sangat mencengangkan, yakni berupa ungkapan bahwa "itu urusan saudara-saudara untuk memikirkannya, pengawas sudah cukup banyak dibebani oleh tugas-tugasnya ditempat bekerja dan ditempat lain, begitu cetusnya" sambil meninggalkan tempat pertemuan.

Akhirnya guru-guru serta kepala sekolah merasa kecewa dengan pernyataan pengawas seperti diatas.

Kasus lain yang muncul setelah pengawas meninggalkan tempat, maka kepala sekolah "SMA Cengceremen" meminta guru-guru untuk tidak putus asa dan tersinggung dengan ungkapan pengawas X, dan yang paling penting kepala sekolah memberikan pernyataan yang sepertinya bersifat mendukung pengawas dengan ungkapan " ya sudahlah bagaimana pun mutu pendidikan merupakan tanggung jawab bersama".

Namun secara spontan seorang guru bertanya " pak, bagaimimana kelanjutan pembahasan masalah yang pernah bapak sampaikan kepada kami, dan kepala sekolah pun pergi tanpa menghiraukan pertanyaan guru tersebut. Dari pertanyaan terakhir, maka muncul berbagai isu yang berkembang baik pada personal guru yang mencerminkan kinerja yang kurang kompeten serta hubungan yang disharmonis antara guru, kepala sekolah dan pengawas pendidikan.

I. Pertanyaan Kasus

1. Dari masalah yang dipersoalkan di SMA Cengceremen, masalah manakah yang relevan untuk dikaji secara mendalam oleh guru-guru?
2. Apakah ungkapan yang dikemukakan oleh pengawas pendidikan cukup tepat, jika tidak bagaimana seharusnya?
3. Bagaimanakah penilaian kepala sekolah terhadap perilaku pengawas pendidikan yang terkesan arogan?
4. Bagaimana anda menanggapi sikap kepala sekolah yang terkesan menutup-nutupi persoalan pengembangan mutu kelembagaan?
5. Bagaimanakah kesan pengawas seandainya tahu bahwa perilaku kepala sekolah pun memiliki perilaku yang sama dalam menanggapi pertanyaan yang diungkapkan oleh guru di sekolah tersebut?

DAFTAR PUSTAKA

- Depdikbud, (1996). *Pedoman Kerja Pelaksanaan Supervisi*, Depdikbud, Jakarta
- (1996). *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*
Depdikbud, Jakarta
- (1998). *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas*
Sekolah dan Angka Kreditnya, Depdikbud, Jakarta
- (1997), *Pedoman Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar*,
Direktorat Pendidikan Dasar
- (1997) *Pedoman Pengelolaan Gugus Sekolah, Proyek Peningkatan Mutu*
Sekolah Dasar, TK dan SLB
- Depdiknas (2002), *Dua Juta Siswa Tak Selesaikan Wajar Dikdas Tahun*, Kompas
6-2-2002
- (2001), *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Ditjendiknas
Jakarta
- (2003), *pedoman Supervisi Pengajaran*, dikdasmen, Jakarta
- (2002), *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Depdiknas,
Jakarta
- (2002), *Pengembangan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan Abad*
ke 21 (SPTK-21), Jakarta
- Glickman, C.D 1995. *Supervision of Instruction*, Boston: Allyn And Bacon Inc
- Hariwung, A.J. (1989) *Supervisi Pendidikan*, Depdikbud, Jakarta
- Nana Sudjana, (1998), *Dasar-Dasar Proses Belajar-Mengajar*, Sinar Baru Bandung
- Purwanto, Ngalim (2003) *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Rosdakarya
Bandung
- Pusat Kurikulum Badan Penelitian dan Pengembangan Depdiknas (2001).
Kurikulum Berbasis Kompetensi Kebijakan Umum Pendidikan Dasar dan
Menengah, Depdiknas, Jakarta

Sutisna, Oteng (1993), *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Angkasa Bandung

Satori, Djam'an (1989), *Pengembangan Model Supervisi Sekolah Dasar (Penelitian terhadap Efektifitas Sistem Pelayanan/bantuan Profesional bagi Guru-Guru SD di Cianjur jawa Barat*

Suhardan Dadang (2007), *Supervisi Bantuan Profesional*, Mutiara Ilmu Bandung

