

BAB VI
KOORDINASI, KOMUNIKASI DAN SUPERVISI
DALAM PENGELOLAAN SEKOLAH LUAR BIASA

A. Koordinasi dalam Pengelolaan Berbasis Sekolah

Di dalam sebuah organisasi istilah koordinasi cenderung dilakukan dalam menjalankan roda organisasi tersebut, dengan harapan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan dan disepakati bersama. Koordinasi dapat diartikan sebagai :

1. Perihal mengatur suatu suatu organisasi dan cabang-cabangnya sehingga peraturan-peraturan dan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur.
2. Gerakan yang sinergis
3. Mengatur baik-baik agar terarah

Jadi koordinasi itu merupakan suatu cara dimana seseorang dapat mengatur sesuatu hal agar terarah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Melihat begitu pentingnya suatu koordinasi dalam sebuah organisasi, terutama dalam koordinasi pengelolaan berbasis pendidikan luar biasa, maka pihak sekolah wajib menjalin koordinasi yang baik baik koordinasi yang bersifat interen di sekolah maupun eksteren di luar sekolah. Mengkoordinasikan suatu pengelolaan di dalam lingkungan sekolah dapat dilakukan dengan cara mensosialisasikan kepada guru dan masyarakat di dalam lingkungan sekolah. Di luar sekolah atau dalam masyarakat koordinasi dapat dilakukan dengan cara saling bertukar informasi antara pihak sekolah dan masyarakat tentang isu-isu yang lagi trend dan berguna dalam meningkatkan pelayanan pendidikan terhadap anak berkebutuhan khusus.

B. Komunikasi dalam Pengelolaan Berbasis Sekolah

Berbicara mengenai arti dari komunikasi adalah suatu pembicaraan yang tidak ada habisnya. Seperti yang dikatakan Frank Dance dan Carl Larson di dalam buku catatan mereka, terdapat 126 pengertian komunikasi yang berbeda di tahun 1976. Bagaimana dengan sekarang?

Pengertian dari komunikasi tersebut diantaranya adalah: komunikasi berasal dari bahasa Inggris *communication* dan berhubungan dengan bahasa latin *communis, communicare* yang kesemuanya itu memiliki pengertian “*membuat sama (to make common)*”. Komunikasi menyatakan bahwa suatu pikiran, makna, atau pesan dianut secara sama. Akan tetapi definisi-definisi kontemporer menyarankan bahwa komunikasi merujuk pada cara berbagi hal-hal tersebut.

Pengertian dari komunikasi yang lain adalah “*proses sistematis bertukar informasi di antara pihak-pihak, biasanya lewat sistem simbol*”. Dan menurut Carl I. Hovland, komunikasi adalah “*proses mengubah perilaku orang (Communication is the process to modify the behavior of other individuals)*”.

Seperti yang terlihat dari pengertian komunikasi sendiri, maka mengkomunikasikan dalam pengelolaan berbasis SLB dapat dilakukan dengan hal-hal yang berbau dan berhubungan dengan komunikasi itu sendiri. Di dalam lingkungan dalam sekolah, komunikasi yang dapat dilakukan dalam pengelolaan sekolah tersebut adalah dengan cara melakukan rapat antar kepala sekolah, staf guru, juga warga di dalam lingkungan sekolah tersebut perihal apapun, entah itu BP3, program pembelajaran, ataupun hal-hal mengenai keadaan sekolah tersebut. Rapat dilakukan dengan sistem musyawarah, dimana Kepala Sekolah sebagai pemimpin rapat bersikap arif dan bijaksana (dapat mendengarkan pendapat orang lain). Juga dapat melalui sistem voting apabila musyawarah tidak berjalan dengan lancar. Bagaimana cara mengkomunikasikan dengan cara murid-murid yang notabene anak berkebutuhan khusus? Cara yang tepat adalah membicarakan hal yang ingin dibicarakan melalui rapat dengan wali murid yang tergabung dalam komite sekolah, atau berbicara melalui guru kepada orang tua siswa tersebut.

Pengelolaan yang baik terlihat dari cara berkomunikasi yang baik. Maka, sebaiknya Kepala Sekolah sebagai pemimpin di sekolah dapat setidaknya

meluangkan waktunya untuk berinteraksi kepada warga di lingkungan sekolah membicarakan hal-hal yang umum dan tidak melulu pembicaraan formal. Guru sebagai pengajar juga dapat berinteraksi dengan baik kepada siswanya di kelas, dan ketika mengajar, biasakanlah dibalut dengan senyuman, karena senyuman adalah cara terbaik untuk mengatasi anak-anak berkebutuhan khusus, juga biasakanlah berinteraksi atau istilah slangnya “bergaul” dengan orang tua siswa, agar tercipta suasana yang nyaman, atau katakanlah sekaligus menyambung tali silaturahmi.

Begitu juga dengan pihak di luar lingkungan sekolah, dapat dilakukan melalui pertemuan-pertemuan seperti rapat antar pihak dalam dan pihak luar mengenai permasalahan-permasalahan yang berhubungan antara pihak sekolah dan masyarakat. Seperti masalah kebersihan, pengenalan SLB juga member pemahaman apa itu ABK, dan lain-lain. Selain itu antara pihak sekolah dan masyarakat juga dapat melakukan kerja sama yang baik dan menguntungkan kedua pihak. Seperti memberikan mata pencaharian untuk masyarakat setempat di dalam sekolah tersebut, atau saling membantu dan menjaga keamanan dan kenyamanan sekolah, dan lain-lain. Tidak lupa pihak sekolah dapat menghargai adat istiadat, kebudayaan, juga kebiasaan masyarakat di wilayah sekolah. Sebab, dengan saling menghargai dan menghormati, akan menciptakan pengelolaan yang baik, di dalam atau pun di luar sekolah.

Komunikasi merupakan proses supervisi; supervisi yang komunikatif berarti bahwa pihak supervisor berkedudukan sebagai komunikator dan pihak yang disupervisi sebagai komunikan. Supervisor menyampaikan pesan kepada pihak yang disupervisi dan pada gilirannya, pihak yang disupervisi memberikan umpan balik, berupa pesan atau respon, kepada pihak supervisor. Pesan yang disampaikan supervisor kepada pihak yang disupervisi harus jelas, mudah dipahami dan dilaksanakan, tidak rancu, menggunakan bahasa yang mudah dimengerti, dan mendorong pihak yang disupervisi untuk melaksanakan, meluruskan, atau memperbaiki kegiatan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Prinsip pemberian bantuan mengandung arti bahwa supervisi adalah upaya membantu pihak yang disupervisi agar ia atau mereka mampu memahami permasalahan yang dihadapi dan mampu memecahkan permasalahan tersebut.

Supervisor hendaknya tidak “*menggurui*” main perintah, atau memaksa pihak yang disupervisi melainkan mendorong agar ia atau mereka belajar untuk memanami permasalahan dan menemukan cara pemecahannya serta mampu melaksanakan upaya pemecahan berbagai masalah yang berkaitan dengan kegiatan pelaksanaan program.

Berdasarkan uraian di atas, proses supervisi perlu dilakukan di atas prinsip-prinsip hubungan kemanusiaan (*human relationship*) yang sejajar, saling menghargai, objektivitas, kesejawatan, saling mempercayai, komunikatif, dan pemberian bantuan.

C. Supervisi dalam Pengelolaan Berbasis Sekolah

Supervisi merupakan sub-fungsi pembinaan dalam manajemen pendidikan luar sekolah. Supervisi adalah versi lain dari pengawasan. Perbedaan pokok antara pengawasan dan supervisi telah diuraikan pula pada awal pembahasan bab ini. Namun perlu diungkapkan bahwa titik berat pengawasan dapat dilakukan terhadap kegiatan setiap fungsi pengelolaan (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pembinaan, penilaian, dan pengembangan) dan dapat pula dilakukan oleh organisasi tingkat atas terhadap kegiatan-kegiatan organisasi pada tingkat lebih rendah. Sedangkan titik berat supervisi dilakukan pada kegiatan pelaksanaan program, khususnya program belajar-membelajarkan. Supervisi dilakukan oleh supervisor (penamaan lainnya seperti penilik, pamong belajar, dan sebagainya) terhadap pihak yang disupervisi seperti sumber belajar, tutor, dan fasilitator. Supervisor biasanya dipandang memiliki status lebih tinggi dari pihak yang disupervisi, baik dalam wewenang, jabatan, dan pengalaman maupun dalam keahlian dan sifat-sifat kepribadiannya.

Supervisi memiliki fungsi tersendiri yaitu kegiatan yang berkaitan dengan pengamatan dan pemberian bantuan. Pengamatan dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan objektif tentang pelaksanaan program pendidikan. Sedangkan pemberian bantuan bertujuan agar pihak yang disupervisi dapat memperbaiki kegiatan dan komponen-komponen program yang tidak sesuai, serta

agar mereka dapat meningkatkan kegiatan yang telah dianggap baik. Secara singkat dapat dikemukakan bahwa supervisi ialah kegiatan sistematis untuk membina dan mengembangkan pihak yang disupervisi sehingga pada gilirannya pihak yang disebut terakhir itu mampu melaksanakan program.

1. Arti Supervisi

Secara etimologis supervisi terdiri atas dua kata, super (lebih) dan vision (pandangan). Dengan kata lain supervisi mengandung arti pandangan yang lebih. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa supervisi dilakukan oleh pihak yang memiliki kedudukan lebih tinggi dari pihak yang disupervisi. Sedangkan menurut istilah, pengertian supervisi bermacam ragam sesuai dengan keragaman latar belakang para pakar dan konteks penggunaannya. Walaupun demikian, berbagai batasan itu menunjukkan kesamaan arah yaitu bahwa supervisi merupakan upaya untuk membantu pembinaan dan peningkatan kemampuan pihak yang disupervisi agar mereka dapat melaksanakan tugas kegiatan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Harold P Adams dan Frank C. Dickey (1953), dalam bukunya yang berjudul "*Basic Principles of Supervision*", memberi batasan bahwa supervisi adalah upaya yang dilakukan oleh para petugas pendidikan agar para pendidik atau sumber belajar yang disupervisi dapat meningkatkan proses kegiatan belajar-membelajarkan, mengembangkan profesi kependidikan, memilih dan merevisi tujuan dan komponen-komponen pendidikan (Adams dan Dickey, 1953: 35). Kimball Wiles (1956) memberi arti supervisi sebagai upaya untuk membantu pengembangan proses kegiatan ke arah proses kegiatan yang lebih baik (wiles, 1956: 8). Briggs dan Justman mengemukakan bahwa supervisi adalah usaha sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan dan mengarahkan kegiatan yang dilakukan oleh tenaga pelaksana pendidikan atau sumber belajar agar mereka dapat berperan lebih efisien dan efektif dalam proses belajar-membelajarkan dan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Briggs dan Ustman, 1956: 126).

Wilson dkk (1969), dalam bukunya *Sociology of Supervision*, mengemukakan bahwa supervisi adalah ilmu pengetahuan dan untuk membantu

merancang lingkungan belajar dengan menerapkan keterampilan hubungan antar manusia, proses kerja kelompok, kepemimpinan, administrasi personil, dan penilaian. Supervisor menampilkan gaya tersendiri dalam berkomunikasi, berdiskusi, menerima saran, menganalisis, berhubungan dengan orang lain, memandang orientasi kerja, berorientasi ke dunia luar, dan memberi arahan kerja.

Zaenudin Arief merumuskan supervisi sebagai suatu proses kegiatan dalam usaha meningkatkan kemampuan dan keterampilan tenaga pelaksana program, sehingga program itu dapat terlaksana sesuai dengan proses dan hasil yang diharapkan (Arief, 1986: /. 13). Selanjutnya ia menyatakan bahwa batasan tersebut lebih berorientasi kepada upaya bimbingan atau pembinaan, bukan kepada upaya pengawasan. Upaya bimbingan berbeda dengan pengawasan. Bimbingan menekankan pada peningkatan mutu dan pengembangan staf pelaksana program pendidikan. Pengawasan menekankan pada upaya penilikan dan pemeriksaan yang kadang-kadang menjurus pada mencari-cari kesalahan para pelaksana program. Namun, supervisi dan pengawasan adalah kegiatan yang diperlukan dalam fungsi pembinaan. Supervisi dilakukan pada tingkat implementasi program pendidikan, sedangkan pengawasan dilakukan pada tingkat birokrasi. Dalam Paket Latihan, *Suherman* dkk (1988) menjelaskan bahwa supervisi diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk memberikan bantuan teknis kepada para petugas atau pelaksana program dalam melaksanakan tugas yang diserahkan kepadanya.

Sebagai kesimpulan dari uraian di atas dapat dikemukakan bahwa supervisi ialah kegiatan memberi bantuan teknis kepada pelaksana program pendidikan luar sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga penyelenggara program pendidikan luar sekolah.

2. Maksud dan Penggunaan Supervisi

Dalam pelaksanaan supervisi akan terdapat dua pihak yang melakukan hubungan kegiatan yaitu pihak supervisor dan pihak yang disupervisi. Pihak yang disebut pertama melakukan kegiatan pelayanan profesional untuk

membantu atau membimbing pihak yang dilayani. Pihak yang melayani terdiri antara lain atas pengelola program pendidikan, penilik, pemimpin proyek, dan Tenaga yang ditunjuk secara khusus untuk melakukan pelayanan. Pihak yang disebut kedua, yang disupervisi, ialah para pelaksana program pendidikan di lapangan seperti sumber belajar, tutor, dan fasilitator. Mereka adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam proses pengelolaan kegiatan pembelajaran para peserta didik atau warga belajar. Pihak yang disebut kedua inilah yang menerima pelayanan profesional berupa bantuan dan bimbingan dari pihak pertama agar mereka dapat meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan kegiatan secara efisien dan efektif.

Dengan pelayanan profesional itu, sumber belajar, tutor, atau fasilitator dapat mengembangkan kemampuan dirinya dalam kegiatan pengelolaan kegiatan belajar-membelajarkan. Kemampuan yang telah berkembang itu diharapkan dapat mereka tampilkan dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan belajar, mengorganisasi peserta didik, menyiapkan bahan belajar, menumbuhkan situasi belajar, mengembangkan proses belajar-memulajarkan, dan lain sebagainya. Dengan demikian supervisi dimaksudkan untuk memberi layanan profesional kepada pihak yang disupervisi sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dan kegiatan sebagaimana harus mereka lakukan. Bahkan mereka lebih mampu untuk meningkatkan proses dan hasil kegiatan belajar membelajarkan ke arah yang lebih baik dari proses dan hasil yang seharusnya terjadi.

Sesuai dengan uraian di atas, supervisi mempunyai tiga kegunaan. *Pertama*, supervisi berguna untuk meningkatkan kemampuan pengelola dan/atau supervisor dalam memberikan layanan kepada para pelaksana program pendidikan luar sekolah seperti sumber belajar, tutor, dan fasilitator. Peningkatan kemampuan memberikan layanan itu akan diperoleh setelah para pengelola dan supervisor mengalami langsung kegiatan supervisi. Kemantapan kemampuan akan dialami apabila pengelola dan supervisor sering melakukan supervisi. *Kedua*, supervisi bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan para pelaksana pendidikan dalam melaksanakan proses pengelolaan kegiatan belajar - membelajarkan. Pengembangan program belajar atau kurikulum, peningkatan

kegiatan belajar partisipatif, penumbuhan situasi belajar, pendayagunaan potensi lingkungan dalam proses pembelajaran, bimbingan belajar, dan evaluasi proses dan dampak kegiatan belajar-membelajarkan merupakan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pendidik dan senantiasa harus ditingkatkan. *Ketiga*, hasil supervisi berguna untuk menyusun pedoman atau petunjuk pelaksanaan layanan profesional kepada pelaksana program pendidikan. Proses memberikan layanan, format-format yang digunakan, catatan dan laporan supervisi, serta interaksi melalui hubungan kemanusiaan antara pihak supervisor dan pihak yang disupervisi merupakan informasi yang bermanfaat untuk menyusun patokan-patokan supervisi berdasarkan pengalaman lapangan. Dengan demikian supervisi berguna untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap para pelaksana program pendidikan luar sekolah agar program itu dapat dilaksanakan dengan baik.

Supervisi akan mencapai tingkat kegunaan yang tinggi apabila kegiatannya dilakukan melalui tiga prinsip hubungan kemanusiaan. Ketiga prinsip ini adalah pengakuan dan penghargaan, objektivitas, dan kesejawatan. Hubungan kemanusiaan mengisyaratkan bahwa supervisi dilakukan secara wajar, terbuka, dan partisipatif. Pengakuan dan penghargaan berkaitan dengan sikap supervisor untuk mengakui potensi dan penampilan pihak yang disupervisi dan menghargai bahwa pihak yang disupervisi dapat dan harus mengembangkan diri. Objektivitas berkaitan dengan informasi dan permasalahan yang telah ditemukan yang diperlakukan oleh supervisor sebagaimana adanya sedangkan upaya pemecahan permasalahan dilakukan secara rasional. Kesejawatan memberi corak bahwa kegiatan pelayanan itu dilangsungkan dalam suasana akrab dan kekerabatan antara pihak supervisor dan pihak yang disupervisi. Dengan perkataan lain, pihak yang disupervisi itu dipandang sebagai ternan sejawat oleh pihak supervisor. Secara lebih luas prinsip-prinsip di atas akan diuraikan di bawah ini.

Hubungan kemanusiaan mendasari pelayanan profesional. Titik berat hubungan kemanusiaan ialah pada sikap dan ekspresi yang menunjukkan pengakuan, pujian, dan penghargaan; bukan sebaliknya yaitu mencerminkan

pengabaian, penentangan, dan makian terhadap aktivitas yang dilakukan oleh pihak yang disupervisi. Implikasi prinsip ini adalah bahwa pengakuan dan penghargaan itu diberikan oleh pihak supervisor kepada pihak yang disupervisi dan didasarkan atas upaya mereka dalam melaksanakan gagasan atas program. Andaikata terdapat kesalahan dalam menerapkan gagasan, maka kesalahan itu pun perlu diberi pengakuan, dengan anggapan bahwa lebih baik berbuat salah daripada tidak berbuat sama sekali. Penyimpangan kegiatan yang dialami oleh pihak yang disupervisi hendaknya diatasi melalui pendekatan kemanusiaan yang kondusif untuk belajar dari kesalahan dan mampu untuk memperbaiki kesalahan itu. Dengan demikian, faktor manusia menjadi titik awal dan sekaligus titik akhir supervisi, dalam arti bahwa supervisi bertolak dari sifat kodrati manusia dan berakhir atau bertujuan untuk mengembangkan kemampuan manusia yang melaksanakan program pendidikan.

Pengakuan dan penghargaan terhadap pihak yang disupervisi dimulai dengan kepercayaan dalam diri supervisor bahwa pihak yang dilayani memiliki potensi untuk mengembangkan diri. Potensi itu kadang-kadang merupakan wilayah kedirian yang belum tersentuh atau merupakan wilayah kejiwaan yang tersembunyi pada diri pihak yang disupervisi. Wilayah ini perlu diberi jalan sehingga potensi yang tersembunyi (*patent*) itu dapat, diaktualisasikan menjadi potensi nyata (*manifest*). Cara untuk membuka jalan agar potensi itu menjadi aktual antara lain adalah dengan memotivasi pihak yang disupervisi sehingga mereka menyadari potensi itu dan mampu mengaktualisasikannya untuk melaksanakan dan mengembangkan kegiatan yang menjadi tugas dan wewenangnya dalam mengelola kegiatan belajar membelajarkan.

Kegiatan belajar-membelajarkan termasuk perbuatan yang rasional. Kegiatan ini perlu dipahami dan dilaksanakan secara rasional oleh setiap pendidik. Untuk melaksanakan proses pembelajaran tersebut maka landasan pemikiran tentang mengapa, untuk apa, dan bagaimana kegiatan belajar-membelajarkan itu diadakan perlu disadari dan dipahami oleh pendidik sebelum kegiatan itu dilaksanakan.

Dalam membantu pihak yang disupervisi untuk mengembangkan kemampuan dirinya sehingga ia dapat meningkatkan kegiatan, supervisor hendaknya mendorong pihak yang disupervisi untuk mencoba dan memulai suatu gagasan yang mereka anggap baik dalam alur kegiatan yang telah direncanakan. Tumbuhnya semangat untuk meningkatkan kemampuan diri dan lepas dari cara-cara tradisional, kepercayaan terhadap kekuatan diri sendiri, berinisiatif, adanya daya penyesuaian secara luwes terhadap hal-hal baru dan lebih baik, dan dorongan untuk berprestasi, adalah persyaratan untuk maju yang perlu dimiliki oleh setiap pelaksana pendidikan. Secara singkat dapat dikemukakan bahwa kepercayaan atas kemampuan pihak yang disupervisi untuk mengembangkan diri menjadi titik sentral penghargaan pihak supervisor kepada pihak yang disupervisi.

Objektivitas dalam supervisi mengandung makna ketaatan kepada kenyataan yang ada. Supervisor setia terhadap gejala atau informasi yang ditemukan sebagaimana adanya. Gejala atau informasi itu diidentifikasi dan dipahami melalui alat indra seperti penglihatan, pendengaran, dan perasaan. Pemahamannya terlepas dari pandangan subjektif. Pihak supervisor dan yang disupervisi memiliki keberanian untuk mengakui secara jujur kegiatan yang dialami tatkala mereka menghadapi permasalahan, hambatan, dan tantangan. Kedua belah pihak tidak bertindak pura-pura, gila puji, atau asal supervisor senang hatinya. Objektivitas ini amat penting karena upaya perbaikan atau pengembangan kegiatan akan efektif apabila didasarkan atas kenyataan yang sebenarnya.

Kesejawatan dalam supervisi memberi corak terhadap hubungan pelayanan profesional yang akrab, terbuka, perasaan dekat, dan bersamaan kepentingan. Atas dasar prinsip ini, apabila terdapat permasalahan yang dihadapi oleh pihak yang disupervisi diharapkan dapat dipecahkan oleh kedua belah pihak melalui komunikasi yang efektif seperti dialog dan diskusi. Supervisor tidak akan bersikap menonjolkan diri sebagai atasan karena sikap demikian akan membuat jarak pernisah dengan pihak yang disupervisi dan tidak kondusif untuk pelayanan profesional. Pandangan supervisor bahwa pihak yang disupervisi

adalah bawahan dan berpengetahuan kurang dapat menimbulkan hubungan kemanusiaan yang defensif dan kaku. Singkatnya, pelayanan profesional yang efektif dapat dilakukan atas dasar hubungan kesejawatan dan pandangan horisontal antara supervisor dan pihak yang disupervisi.

Arief (1986) mengemukakan empat prinsip yang dapat digunakan dalam supervisi. Prinsip-prinsip itu mencakup saling mempercayai, hubungan mendatar, komunikatif, dan pemberian bantuan. Prinsip saling mempercayai harus tumbuh antara pihak supervisor dan pihak yang disupervisi karena kedua pihak melakukan interaksi. Pihak yang disebut pertama mempengaruhi pihak yang disebut kedua. Makna upaya mempengaruhi ialah bahwa pihak supervisor menghendaki pihak yang disupervisi dapat melaksanakan, meluruskan, atau memperbaiki kegiatan sesuai dengan kegiatan yang telah direncanakan. Oleh karena itu pihak supervisor harus memiliki sikap percaya bahwa pihak yang disupervisi mampu melaksanakan kegiatan yang menjadi tugasnya. Sebaliknya, pihak yang disupervisi percaya bahwa pihak supervisor mampu memberikan bimbingan kepadanya.

Hubungan mendatar (*horizontal*) diperlukan dalam supervisi karena kegiatan ini melibatkan komunikasi sekurang-kurangnya antara dua orang dewasa, yaitu antara pihak supervisor dan pihak yang disupervisi. Secara psikologis, pada diri kedua belah pihak terdapat aspek-aspek internal yang perlu dihormati yaitu konsep diri, pengalaman, latar belakang pendidikan, integritas diri, kebutuhan, kepentingan, minat, dorongan, dan lain sebagainya. Di samping itu, kedua pihak memiliki status sosial dan kondisi fisiologis masing-masing. Dalam pelaksanaan supervisi, pihak supervisor harus menghormati kondisi psikologis, fisiologis dan sosial yang dimiliki pihak yang disupervisi. Oleh karena itu supervisor perlu melakukan hubungan sejajar, mendatar atau horisontal dengan pihak yang disupervisi dan memandang pihak yang disebut kedua sebagai rekan bekerja atau teman sejawat. Dengan hubungan ini diharapkan dapat tumbuh suasana kegiatan supervisi yang demokratis, tidak otokratis.

3. *Supervisi Klinis*

Adalah suatu bentuk supervisi yang difokuskan pada perbaikan pengajaran melalui siklus yang sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan dan analisis intelektual yang intensif terhadap pengajaran yang sesungguhnya, dengan tujuan untuk mengadakan modifikasi yang rasional (Bolla; 1982). Pendapat lainnya mengemukakan Supervisi klinis sebagai suatu proses untuk membantu guru memperkecil jurang antara perilaku mengajar yang ideal atau yang diinginkan (Acheson dan Call 1980).

Unsur-unsur khusus dalam supervisi klinis;

- a. Kebutuhan akan bantuan datang dari guru, bukan dari supervisor.
- b. Terdapat tatap muka antara guru dan supervisor.
- c. Fokus supervisi adalah perilaku guru di dalam kelas.
- d. Observasi diadakan dan direkam secara cermat, observasi difokuskan pada perilaku yang menjadi permasalahan guru.
- e. Supervisor dan guru bersama-sama menganalisis hasil observasi.
- f. Dengan bantuan supervisor, guru menafsirkan hasil analisis untuk menetapkan tingkat pencapaian target yang diinginkan.

Karakter dari pelaksanaan supervisi klinik adalah;

- a. Perbaikan dalam mengajar serta perencanaan dan analisis.
- b. Konstruktif dan reinforcement,
- c. Didasarkan pada pengamatan yang nyata.
- d. Suatu proses menerima dan memberi yang dinamis.
- e. Berpusat pada interaksi verbal.
- f. Kebebasan dan tanggung jawab mengemukakan masalah.
- g. Mengevaluasi cara supervisinya sendiri.

Tujuan dari pelaksanaan supervisi klinis adalah sebagai berikut:

- a. Menyediakan balikan yang objektif dari kegiatan mengajar guru.
- b. Mendiagnosis dan membantu memecahkan masalah mengajar.
- c. Membantu guru mengembangkan keterampilan.
- d. Dasar menilai guru, kemajuan, promosi jabatan.
- e. Mengembangkan sikap positif terhadap pengembangan profesi.

Prosedur pelaksanaan supervisi klinis; dapat dibagi menjadi tiga tahap, yaitu sebagai berikut;

- a. Pendahuluan yang meliputi ;
 - 1) Ciptakan suasana intim antara supervisor dan guru, sehingga guru merasa bebas untuk mengungkapkan kesulitan atau masalah.
 - 2) Telaah rencana pelajaran yang telah dibuat terutama tujuan pelajarannya.
 - 3) Telaah komponen keterampilan yang akan dilatihkan/diamati.
 - 4) Pilih atau kembangkan instrumen yang akan digunakan untuk merekam perilaku guru yang menjadi pusat perhatian.
 - 5) Bicarakan instrumen yang dipilih/ dikembangkan tersebut, sehingga ada kesepakatan antara supervisor dan guru.
- b. Pengamatan yang meliputi;
 - 1) Mengamati perilaku guru yang merupakan fokus ketika itu.
 - 2) Merekam dengan instrumen yang telah disepakati.
 - 3) Rekam aspek-aspek lainnya seperti interaksi guru, dll.
- c. Pertemuan balikan, yang meliputi;
 - 1) Supervisor menanyakan perasaan guru selama mengajar.
 - 2) Supervisor dan guru mereviu tujuan pelajaran.
 - 3) Bersama-sama mereviu target ketrampilan serta perhatian utama dalam latihan.
 - 4) Berdasarkan target tersebut, supervisor kembali menanyakan perasaan guru.
 - 5) Bersama-sama menyajikan data yang telah diolah, mengkaji dan menafsirkannya.
 - 6) Kembali menanyakan perasaan atau kesan guru.
 - 7) Membandingkan target yang ingin dicapai dengan hasil latihan yang tersaji dalam data dan kemudian menyimpulkan hasil latihan tersebut.
 - 8) Supervisor mendorong guru untuk merencanakan latihan yang akan datang.

