

Luk-luk Nur Mufidah, M.Pd.I

Teras

SUPERVISI PENDIDIKAN



ISIVRVISI
PENDIDIKAN

SUPERVISI
PENDIDIKAN



LUK-LUK NUR MUFIDAH, M.Pd.I

TERAS

iii

SUPERVISI PENDIDIKAN

© 2009, Luk-luk Nur Mufidah, M. Pd. I

All right reserved

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

Penulis: Luk-luk Nur Mufidah, M. Pd. I

Layout: Saifullah

Desain Cover: Sarwanto

Cetakan I: Juli 2009

ISBN: 979-9781-98-1

Diterbitkan Oleh: Penerbit **TERAS**
Komplek POLRI Gowok Blok D 2 No. 186
Telp. 085856033411 Yogyakarta.
E-Mail: elsaqpress@publicist.com

Percetakan:
SUKSES Offset
Telp. 0274-7007584 YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT, yang telah memberikan pertolongan kepada penulis, sehingga mampu menyelesaikan penyusunan buku *Supervisi Pendidikan* ini.

Supervisi pendidikan merupakan kegiatan yang harus dilakukan guna membantu memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran secara efektif. Supervisor hendaknya memahami bagaimana *supervisi* dilakukan guna menghindari kesalahpahaman dengan guru yang *disupervisi*.

Buku ini dipersembahkan secara istimewa untuk membantu para supervisor, pengawas, pengamat pendidikan serta mahasiswa yang ingin mempelajari kiat-kiat menjadi supervisor pendidikan. Kajian di dalam buku ini disajikan secara praktis dan sistematis serta disertai contoh-contoh pelaksanaan *supervisi* di kelas-kelas. Penyajian ini dimaksudkan agar pembaca mudah memahami Bab demi Bab mulai dari apa yang di maksud *supervisi pendidikan*, apa tujuannya serta bagaimana teknik dan pendekatan *supervisi pendidikan* dengan sangat mudah.

Buku di tangan anda ini memberikan bimbingan lengkap bagi anda yang ingin memahami teori dan paraktek supervisi pendidikan secara jelas dan mudah. Tetapi tentu Buku ini masih memiliki kekurangan-keurangan sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun kreatifitas sebagai langkah untuk penyempurnaan di masa yang akan datang.

Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan terselesaikannya buku ini, semoga amal mereka diterima oleh Allah SWT.

Akhirnya mudah-mudahan buku ini dapat bermanfaat, khususnya bagi penulis.

Tulungagung, 06 Mei 2009
Penulis,

Luk-Luk Nur Mufidah

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I	
PENDAHULUAN	1
A. Apakah Supervisi Pendidikan Itu?	1
B. Perkembangan Inspeksi dan Supervisi Pendidikan	7
C. Prinsip Supervisi Pendidikan	11
D. Karakteristik Supervisi	12
E. Siapakah Supervisor Pendidikan Itu?	13
BAB II	
TUJUAN DAN FUNGSI SUPERVISI PENDIDIKAN	17
A. Tujuan Supervisi Pendidikan	17
B. Fungsi Supervisi Pendidikan	19
C. Peranan Supervisi Pendidikan	24
BAB III	
MODEL DAN PENDEKATAN SUPERVISI PENDIDIKAN ...	29
A. Pengembangan Model Supervisi	29
B. Pendekatan Supervisi Pendidikan	39

BAB IV	
ORIENTASI DALAM SUPERVISI	47
A. Orientasi Supervisi Direktif	47
B. Orientasi Non Direktif	55
C. Orientasi Supervisi Kolaboratif	60
BAB V	
KRITERIA PEMILIHAN PENDEKATAN SUPERVISI	
YANG TEPAT	67
A. Level Komitmen	69
B. Level Abstraksi	74
C. Mempertemukan Beberapa Variabel Untuk Menetapkan Kriteria	78
BAB VI	
TEKNIK DAN INSTRUMEN SUPERVISI PENDIDIKAN ..	83
A. Teknik Supervisi	83
B. Instrumen Supervisi	89
BAB VII	
KENDALA DAN SIKAP GURU TERHADAP SUPERVISI ..	93
A. Kendala-kendala Pelaksanaan Supervisi di Indonesia ..	93
B. Persepsi, Respon, dan Sikap Guru terhadap Supervisi ..	97
DAFTAR PUSTAKA	101
BIODATA PENULIS	104

BAB I PENDAHULUAN

A. Apakah Supervisi Pendidikan Itu?

Kita sering banyak mendengar orang berbicara tentang merosotnya mutu pendidikan. Di lain pihak banyak pula orang menandakan perlu dan pentingnya pembaharuan pendidikan dan pengajaran, tetapi sedikit sekali orang berbicara tentang konsep-konsep pemecahan masalah perbaikan pendidikan dan pengajaran. Guru-guru membutuhkan bantuan orang lain yang mempunyai cukup perlengkapan jabatan. Mereka membutuhkan bantuan dalam mencoba mengerti tujuan-tujuan pendidikan, tujuan-tujuan kurikulum, tujuan-tujuan instruksional secara operasional (*behavioral objective*). Mereka mengharapkan apa dan bagaimana cara memberi pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan anak-anak dan masyarakat yang sedang berkembang. Mereka membutuhkan bantuan dalam menggali bahan-bahan pengalaman belajar dari sumber-sumber masyarakat dan metode-metode

masyarakat yang modern. Mereka membutuhkan pengalaman mengenal dan menilai hasil belajar anak-anak dan mereka mengharapkan bantuan dalam hal memecahkan persoalan-persoalan pribadi dan jabatan mereka. Semuanya membutuhkan bantuan dari seseorang yang mempunyai kelebihan. Orang yang berfungsi memberi bantuan kepada guru-guru dalam menstimulir guru-guru ke arah usaha mempertahankan suasana belajar dan mengajar, yang lebih baik kita sebut "Supervisor". Pekerjaan itu sendiri disebut supervisi.

Istilah supervisi baru muncul kurang lebih tiga dasawarsa terakhir ini, dahulu istilah yang banyak di gunakan untuk kegiatan serupa ini adalah inspeksi, pemeriksaan, pengawasan dan penilaian (Arikunto, 2004: 2). Dalam konteks sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan, supervisi merupakan bagian dari proses administrasi dan manajemen. Kegiatan supervisi melengkapi fungsi-fungsi administrasi yang ada di sekolah sebagai fungsi terakhir, yaitu penilaian terhadap semua kegiatan dalam mencapai tujuan. Supervisi mempunyai peran mengoptimalkan tanggungjawab dari semua program. Supervisi bersangkutan paut dengan semua upaya penelitian yang tertuju pada semua aspek yang merupakan faktor penentu keberhasilan dengan mengetahui kondisi aspek-aspek tersebut secara rinci dan akurat, dapat diketahui dengan tepat pula apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas organisasi yang bersangkutan.

Istilah supervisi pendidikan dapat dijelaskan baik menurut asal-usul (*etimologi*), bentuk perkataannya (*morfologi*), maupun isi yang terkandung dalam perkataan itu (*semantik*).

a. Arti etimologis

Istilah "Supervisi" diambil dari perkataan Inggris "Supervision" artinya pengawasan (Wojowasito, 1972: 198). Supervisi pendidikan berarti kepengawasan di bidang pendidikan. Orang yang melakukan supervisi disebut "Supervisor" atau pengawas. Dalam bidang pendidikan disebut supervisor pendidikan.

Dewasa ini, mereka yang secara formal bertugas sebagai "supervisor" di tingkat pendidikan dasar disebut penilik –yang di zaman Belanda disebut "Schoolopziener". Sedangkan di tingkat menengah (baik umum maupun kejuruan) disebut pengawas –yang di zaman Belanda disebut (*Inspecteur*) (Ametembun, 1981: 1).

b. Arti Morfologis

Istilah "Supervisi" dapat pula dijelaskan menurut bentuk perkataannya. Supervisi terdiri dari patah kata "Super" + "Visi": super = atas, lebih; visi = lihat, tilik, awasi.

Seorang "Supervisor" memang mempunyai posisi di atas atau mempunyai kedudukan yang lebih tinggi daripada orang-orang yang disupervisinya; tugasnya adalah "melihat", "menilik" atau "mengawasi" orang-orang yang disupevisinya itu. (Ametembun, 1981: 2).

Kelebihan yang dimiliki supervisor bukan hanya karena posisi atau kedudukan yang ditempatinya, akan tetapi, juga karena pengalamannya, pendidikannya, kecakapan atau ketrampilan-ketrampilan yang dimilikinya atau karena mempunyai sifat-sifat kepribadian yang menonjol daripada orang-orang yang disupervisinya. Dengan kelebihan-kelebihan yang dimilikinya, seorang supervisor dapat melihat, menilik, atau mengadakan "pengawasan" terhadap yang disupervisinya.

c. Arti Semantik

Adapun arti yang terkandung dalam istilah supervisi telah dirumuskan banyak ahli. Pada hakikatnya isi yang terkandung dalam definisi yang dirumuskan tentang sesuatu tergantung orang yang mendefinisikannya.

Untuk memperoleh gambaran komparatif di bawah ini dikutip beberapa definisi tentang supervisi di bidang pendidikan.

Adam dan Dickey telah merumuskan supervisi sebagai suatu "pelayanan" khususnya menyangkut pengajaran dan perbaikannya – menyangkut proses mengajar dan belajar termasuk segala faktor dalam situasi itu.

"Supervision is a service particularly concerned with instruction and its improvement. It is directly concerned with teaching and learning and with the factors included in and related to these process – Teacher, Pupil, curriculum, materials of instruction. Socio-physical environment of the situation" (Adams & Dickey: 1959: 2).

Rumusan supervisi oleh Adam dan Dickey ini sesungguhnya menyangkut hakikat dari supervisi pendidikan, yaitu memberikan "pelayanan" atau "service" kepada orang-orang yang disupervisi. Makna dari pengertian supervisi ini perlu disadari oleh setiap supervisor pendidikan, agar senantiasa berusaha memberi servis atau pelayanan sebaik-baiknya kepada orang-orang yang disupervisinya.

Wiles secara singkat merumuskan supervisi sebagai "bantuan" dalam pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

"Supervision is assistance in the development of a better teaching-learning situation" (Wills, 1956: 8)

Pengertian "bantuan" di sini perlu ditelaah sebab bantuan baik yang bersifat material maupun moral, yang diberikan secara terus-menerus dapat mengakibatkan yang disupervisi tidak akan menjadi "dewasa" dalam arti paedagogis, yaitu sanggup berdiri sendiri. Oleh karena itu, bantuan yang dimaksudkan hendaklah disesuaikan dengan proses dan taraf perkembangan "Supervise" yaitu orang yang disupervisi.

Briggs dan Justman dalam bukunya *"Improving Instruction Through Supervision"*, telah merumuskan supervisi sebagai usaha yang sistemik dan terus-menerus untuk mendorong dan mengarahkan pertumbuhan diri guru agar berkembang secara lebih efektif dalam menyumbang bagi tercapainya tujuan pendidikan dengan murid-murid yang berada di bawah tanggung jawabnya.

"Supervision is the systemic and continuous effort to encourage and direct such self-activated growth that the teacher is increasingly more effective in contributing to the achievement of the recognized objectives of education with pupils under his responsibility" (Briggs & Justman, 1954: 126)

Jika ditelaah, perumusan supervisi yang diberikan Briggs dan Justman ini lebih menekankan pada pertumbuhan dan pengembangan diri orang-orang yang disupervisi, yang perlu senantiasa dibina oleh para supervisor pendidikan.

Ahli lain dari Amerika Serikat bernama Boardman et. Al. dalam buku yang ditulis Oteng Sutisna (1983: 86) memberikan batasan pengertian tentang supervisi dengan aspek-aspek yang cukup lengkap. Adapun kelengkapan batasan tersebut adalah sebagai berikut.

"Supervision of Instruction is the effort to stimulate, coordinate, and guide the continued growth of the teacher in the school, both individually and collectively, in better understanding and more effective

performance at all the functions of instructions so that may be better able to stimulate and guide the continued growth of every pupil toward the richest and most intelligent participation and modern democratic society"

Jawatan Pendidikan Umum Departemen P. D. dan K dalam "Pedoman Kepengawasan (*Supervision*)" nya tahun 1961 telah merumuskan arti dan maksud kepengawasan pendidikan sebagai "usaha memajukan sekolah yang bersifat kontinu dengan jalan membina, memimpin, dan menilai pekerjaan kepala sekolah, guru dalam usaha mempertinggi mutu pendidikan yang diberikan kepada murid dengan perantaraan perbaikan situasi belajar mengajar ke arah terjalannya tujuan pendidikan (DJAPU, 1961: 1).

Perkembangan mutakhir tentang supervisi dikemukakan oleh Sergiovani yang menyatakan bahwa supervisi bukan hanya dilakukan oleh pejabat yang sudah ditunjuk tetapi oleh seluruh personil yang ada di sekolah (*By entire school staff*). Tujuan utama supervisi adalah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, yang harapan akhirnya pada prestasi belajar siswa. Tentu saja peningkatan tersebut tidak dapat hanya mengenai satu aspek saja, tetapi semua unsur yang terkait dengan proses pembelajaran, antara lain siswa itu sendiri, guru dan personil lain, peralatan, pengelolaan, maupun lingkungan tempat belajar.

Setelah mengutip dan menelaah beberapa definisi tentang "supervisi" sebagaimana dikemukakan di atas dapatlah disimpulkan bahwa supervisi pendidikan adalah *pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan*. Pembinaan yang dimaksud berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu pembelajaran pada khususnya.

B. Perkembangan Inspeksi dan Supervisi Pendidikan

Istilah "Supervisi" baru muncul kurang lebih tiga dasawarsa terakhir ini. Dahulu, istilah yang digunakan untuk kegiatan serupa ini adalah "inspeksi". Pengertian yang terkandung dalam kedua istilah "Inspeksi dan Supervisi" tidaklah sama. Secara historis di Indonesia lebih dikenal istilah "inspeksi". Orang yang melakukan pekerjaan inspeksi disebut "inspektur" (Belanda: *Inspecteur*); tugasnya ialah mengadakan pengawasan terhadap penyelenggaraan sekolah-sekolah (Ametembun, 1981: 6).

Walaupun kedua istilah "inspeksi dan supervisi" diterjemahkan dengan perkataan yang sama yaitu "Pengawasan" atau "Penilikan" –serta orang yang melakukan pekerjaan itu disebut "Pengawas" atau "Penilik" – namun kedua istilah itu tidaklah identik

a. Inspeksi

Istilah "inspeksi" yang diambil dari perkataan Belanda "*Inspectie*" artinya "pemeriksaan". (Tair & Vander Tas, 1957: 132) Menurut pengertian ini maka seorang inspektur dalam pemeriksaan atau inspeksinya mengadakan:

1. "*Controlling*" yaitu memeriksa apakah segala peraturan, instruksi-instruksi atau rencana-rencana yang ditetapkan oleh inspeksi (atasan) telah dijalankan sebagaimana mestinya.
2. "*Correcting*" yaitu memeriksa apa yang dijalankan itu sesuai dengan apa yang telah ditetapkan/digariskan; sarannya ialah mencari kesalahan-kesalahan yang mungkin dilakukan bawahan. Istilah "*Correct*" sesungguhnya berarti benar atau membenarkan/membetulkan. Akan tetapi dalam praktek inspeksi justru mencari kesalahan-kesalahan, kekurangan-keku-

rangan yang mungkin diperbuat oleh orang-orang yang diinspeksi.

3. "Judging", yaitu mengadili dalam arti memberikan penilaian atau keputusan sepihak: menegur, mengancam atau memutasikan bahkan memberhentikan sementara atau memecat dari jabatan.
4. "Directing", yaitu pengarahannya, ialah menentukan garis-garis dan cara-cara yang harus dilaksanakan oleh orang yang diinspeksi itu.
5. "Demonstration", yaitu memperlihatkan atau mempertunjukkan bagaimana cara atau metode mengajar yang sebaiknya.

Demonstrasi mengajar dalam rangka inspeksi mengandung suatu asumsi atau anggapan bahwa inspektur (pengawas atau penilik) lebih mengetahui dan menguasai metode-metode mengajar yang baik sehingga guru-guru harus meniru atau mencontoh metode atau cara mengajar yang diperlihatkan. Anggapan demikian tidak lagi tepat, sebab setiap guru mungkin lebih mengetahui dan menguasai metode-metode pembelajaran yang terbaik dan mutakhir (Ametembun, 1981: 8).

b. Supervisi

Kepengawasan menurut konsep baru (modern, progressif) sebagaimana terkandung dalam pengertian "supervisi" bercirikan:

1. *Research*: meneliti bagaimana situasi sekolah yang sebenarnya. Dalam proses penelitian ilmiah, ditentukan langkah-langkah sebagai berikut:
 - merumuskan problema yang akan diteliti
 - mengumpulkan data tentang problema itu

- pengolahan data
 - penyimpulan hasil penelitian
2. "Evaluation" yaitu penilaian.

Hasil penelitian itu dinilai bersama, secara kooperatif di antara supervisor dan yang disupervisi, yaitu:

- bersama-sama mencari aspek-aspek positif (kebaikan-kebaikan, kemajuan-kemajuan) yang telah dicapai;
- bersama-sama meninjau aspek-aspek negative (kelemahan-kelemahan, kekurangan-kekurangan, atau hambatan-hambatan) yang masih ada;
- bersama-sama menganalisa sebab-sebab masih adanya kekurangan-kekurangan/hambatan-hambatan yang dialami.

3. "improvement": mengadakan perbaikan.

Baik supervisor maupun yang disupervisi:

- bersama-sama mengikhtiarkan cara-cara untuk mengatasi kekurangan-kekurangan atau hambatan-hambatan yang dialami
 - bersama-sama mencari jalan mempertahankan yang sudah baik, bahkan meningkatkannya agar lebih baik lagi.
4. *Assistance*: memberikan bantuan dan bimbingan (guidance) dan penyuluhan (counseling). Atas kesadaran tugas dan tanggungjawabnya, supervisor:
 - menyediakan waktu dan tenaganya untuk membantu mengadakan perbaikan-perbaikan;
 - mengikhtiarkan sumber-sumber, baik sumber-sumber material maupun personil serta menunjukkan jalan ke arah perbaikan.

- Memberikan bimbingan (guidance) dan penyuluhan (counseling) ke arah perbaikan situasi.
- 5. *Cooperation* : yaitu kerjasama, gotong-royong secara kekeluargaan antara supervisor dan "supervisee" (orang yang disupervisi) dan di antara para yang di supervisi kearah perbaikan situasi.

Dapat disimpulkan bahwa Supervisi pendidikan adalah semua usaha yang sifatnya membantu guru atau melayani guru agar ia dapat memperbaiki, mengembangkan, dan bahkan meningkatkan pengajarannya, serta dapat pula menyediakan kondisi belajar murid yang efektif dan efisien demi pertumbuhan jabatannya untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan. Terdapat beberapa alasan mengapa supervisi diperlukan, antara lain:

1. Hakekat manusia: potensi manusiawi guru, yang memiliki kekuatan dan kelemahan. Adanya pandangan: Optimistik dan Pesimistik.
2. Sisi terbuka dan tertutup diri guru (dikembangkan dari Johari Window).
3. Perkembangan Ilmu pengetahuan dan teknologi
4. Keterikatan guru dengan pekerjaannya
5. Tuntutan pengembangan professional
6. Pengembangan staf, kualitas SDM dan pembinaan professional.
7. Teori-teori perilaku organisasi.

Tekanan supervisi mulai beralih dari acuan hasil ke acuan orang. Besar kelas, pola mengajar, hubungan supervisor-guru, dan lain lain dikaji dampaknya terhadap proses belajar dan juga proses

supervisi. Pada tahun 1980, diperkenalkan supervisi pengembangan (*developmental supervision*) oleh Glickman. Pendekatan ini bertolak dari kenyataan bahwa supervisi adalah proses belajar di mana supervisor berperan sebagai guru, dan guru sebagai murid (supervisor adalah gurunya para guru). Supervisor harus mengerti berbagai faktor dan karakteristik bawaan guru yang menunjang atau mempengaruhi proses belajar. Seperti dikemukakan oleh Glickman: "Para guru bervariasi tergantung dari karakteristiknya seperti temperamen, motivasi, komitmen, dan perencanaan". Jadi seperti halnya seseorang yang belajar, setiap guru harus diperhatikan sebagai individu dan diperlakukan sesuai dengan pendekatan supervisi yang diperlukannya.

C. Prinsip Supervisi Pendidikan

Masalah yang dihadapi dalam melaksanakan supervisi di lingkungan pendidikan ialah bagaimana cara mengubah pola pikir yang bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap yang konstruktif dan kreatif. Suatu sikap yang menciptakan situasi dan relasi di mana guru merasa aman dan dan merasa diterima sebagai subjek yang dapat berkembang sendiri. Untuk itu supervisi harus dilaksanakan berdasarkan data, fakta yang obyektif, bila demikian, maka prinsip supervisi yang dilaksanakan adalah (Sahertian: 2000: 19):

1. Prinsip Ilmiah (scientific)
Prinsip ilmiah mengandung cirri-ciri sebagai berikut:
 - 1.1 Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data obyektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar.

- 1.2. Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data, seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan seterusnya.
- 1.3. Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinu.

2. Prinsip Demokratis

Servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan, tapi berdasarkan rasa kesejawatan.

3. Prinsip Kerjasama

Mengembangkan usaha bersama menurut istilah supervisi "*sharing of idea, sharing of experience*"; memberi *support* mendorong, menstimulasi guru, sehingga merasa tumbuh bersama.

4. Prinsip Konstruktif dan kreatif

Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreatifitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.

D. Karakteristik Supervisi

Supervisi yang dikembangkan memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Adanya supervisor yang memberikan bantuan kepada guru untuk memperoleh keterampilan menganalisa proses pembelajaran secara rasional berdasarkan hasil pengamatan.
2. mempunyai fokus kegiatan seperti:
 - a. perbaikan cara mengajar dan bukan mengubah kepribadian guru.
 - b. analisis yang konstruktif dan pemberian penguatan pada keberhasilan guru dalam mengajar bukan mencela dan menghukum perilaku mengajar yang kurang baik.
 - c. Penunjukan hasil pengamatan bukan penilaian yang tidak didukung oleh fakta nyata.
3. Terlihat adanya proses yang berkesinambungan atas dasar pengalaman sebelumnya dalam kegiatan merencanakan, melaksanakan dan menganalisis hasil pembelajaran.
4. supervisi dilakukan dengan pola pikir bahwa:
 - a. guru memiliki kebebasan dan tanggungjawab untuk mengemukakan masalah yang dihadapi, menganalisa cara mengajar, dan melakukan tindakan perbaikan yang telah direncanakan.
 - b. Supervisor mempunyai kebebasan dan tanggungjawab untuk menganalisa dan mengevaluasi kegiatan supervisinya dengancara yang sama ketika menganalisis dan mengevaluasi cara mengajar guru.

E. Siapakah Supervisor Pendidikan Itu?

Orang yang melakukan pekerjaan supervisi disebut supervisor. Di bidang pendidikan di sebut supervisor pendidikan.

Adams and Dickey merumuskan:

"A supervisor is any person responsible for working with others to increase the effectiveness of the teaching-learning situation"

Oleh karena supervisi bukan semata-mata suatu "position" (kedudukan), akan tetapi terutama adalah sebagai suatu "function" (tugas), maka setiap orang yang bersedia bertanggung jawab untuk memberikan perbaikan secara efektif situasi pendidikan dan pengajaran pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya dapat disebut sebagai supervisor pendidikan.

Di dalam undang-undang nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan pemerintah nomor 29 tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah ditegaskan bahwa jenjang pendidikan menengah selain pengawasan, kepala sekolah juga mendapat tugas sebagai supervisor yang diharapkan dapat setiap kali berkunjung ke kelas dan mengamati kegiatan guru yang sedang mengajar. (Arikunto, 2004: 3) Namun sejauh ini koordinasi antara pengawas dan kepala sekolah dalam melakukan pembinaan terhadap guru belum terjadi secara efektif. Dari pengamatan lapangan dapat disimpulkan bahwa data yang dikumpulkan oleh pengawas tentang guru tertentu, belum dipadukan atau disinkronkan dengan data yang dikumpulkan oleh kepala sekolah. Pengaliran atau pengaturan tentang guru yang diobservasi pun belum secara baik dikoordinasikan, dan mungkin sekali bahwa diantara keduanya tidak saling tahu apa yang sudah mereka lakukan.

Meskipun dalam rancangan secara teoritik sudah ada pihak yang diharapkan dapat melakukan supervisi terhadap guru, yaitu kepala sekolah dan pengawas, namun belum dapat terlaksana secara efektif. Dalam kenyataan beberapa tahun terakhir ini baik pengawas maupun kepala sekolah, belum dapat menjalankan kegiatan

an supervisi dengan baik, bahkan semakin berkurang keefektifannya. Adapaun alasan utama bertumpu pada dua hal, yaitu: (1) beban kerja pengawas dan kepala sekolah terlalu berat, dan (2) latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang studi yang disupervisi. Mengingat banyaknya bidang studi yang diajarkan oleh guru-guru di sekolah, terasa dan tampak akan sulit mempertemukan antara keduanya. Oleh karena itu perlu dicari alternatif cara yang lebih tepat bagi kondisi lapangan, baik langsung maupun tidak, yang mengarah pada pencapaian tujuan pembelajaran secara optimal. Dalam hal ini sebenarnya yang berhak dikatakan supervisor pendidikan bukan hanya pengawas resmi yang tunjuk dengan SK menteri pendidikan, ataupun kepala sekolah tetapi kita bisa memanfaatkan guru-guru terpilih untuk memberikan supervisi kepada sesama rekan pengajar sesuai dengan bidang keahliannya.

BAB II

TUJUAN DAN FUNGSI SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Tujuan Supervisi Pendidikan

Kata supervisi mempunyai pengertian harfiah sebagai suatu pengawasan. Dalam konteks pembelajaran yang efektif, pandangan baru memaknai supervisi pada beberapa ide pokok seperti mendorong pertumbuhan profesional guru, mengembangkan kepemimpinan yang demokratis, dan memecahkan masalah pembelajaran serta belajar kreatif.

Dari pengertian diatas dapat dirumuskan tujuan supervisi sebagai berikut:

1. Tujuan Umum

Sebagaimana tercantum dalam pengertiannya, tujuan umum supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru (dan staf sekolah lain) agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, terutama dalam melaksanakan

tugas, yaitu melaksanakan proses pembelajaran. Selanjutnya apabila kualitas kinerja guru dan staf sudah meningkat, demikian pula mutu pembelajarannya, maka diharapkan prestasi belajar siswa juga akan meningkat. Pemberian bantuan pembinaan dan bimbingan tersebut dapat bersifat langsung ataupun tidak langsung kepada guru yang bersangkutan.

Dengan demikian jelas bahwa tujuan umum supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru. Pendapat ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Oliva bahwa sasaran (domain) supervisi pendidikan adalah (Oliva, 1984: 19):

- a. Mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan di sekolah.
- b. Meningkatkan proses belajar mengajar di sekolah.
- c. Mengembangkan seluruh staf di sekolah.

2. Tujuan Khusus

Dalam usaha ke arah tercapainya tujuan umum supervisi pendidikan sebagaimana dirumuskan di atas, terdapat pula beberapa tujuan khusus supervisi pendidikan. Di bawah ini dikemukakan beberapa tujuan khusus seorang supervisor di bidang pendidikan dan pengajaran:

- a. Membantu guru untuk lebih memahami tujuan sebenarnya dari pendidikan dan peranan sekolah untuk mencapai tujuan itu.

- b. Membantu guru-guru untuk dapat lebih menyadari dan memahami kebutuhan-kebutuhan dan kesulitan-kesulitan murid untuk menolong mereka untuk mengatasinya.
- c. Memperbesar kesanggupan guru-guru untuk melengkapi dan mempersiapkan murid-muridnya menjadi masyarakat yang efektif.
- d. Membantu guru mengadakan diagnosa secara kritis aktivitas-aktivitasnya, serta kesulitan-kesulitan mengajar dan belajar murid-muridnya, dan menolong mereka merencanakan perbaikan.
- e. Membantu guru-guru untuk dapat menilai aktivitas-aktivitasnya dalam rangka tujuan perkembangan anak didik.
- f. Memperbesar kesadaran guru-guru terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif serta memperbesar kesediaan untuk saling tolong menolong.
- g. Memperbesar ambisi guru-guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesi keahliannya.
- h. Membantu guru-guru untuk dapat lebih memanfaatkan pengalaman-pengalaman sendiri.
- i. Membantu untuk lebih mempopulerkan sekolah kepada masyarakat agar bertambah simpati dan kesediaan masyarakat untuk menyokong sekolah.
- j. Melindungi guru-guru dan tenaga pendidikan terhadap tuntutan-tuntutan yang tak wajar dan kritik tak sehat dari masyarakat.

B. Fungsi Supervisi pendidikan

Fungsi utama supervisi pendidikan adalah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembe-

lajaran peserta didik. (Burton & Bruckner, 1955: 3) Sedangkan Briggs mengungkapkan bahwa fungsi utama supervisi bukan hanya perbaikan pembelajaran tapi mengkoordinasi, menstimulasi, mendorong ke arah pertumbuhan guru. Dengan perkataan lain seperti yang diungkapkan Kimball Wiles bahwa fungsi dasar supervisi ialah memperbaiki situasi belajar mengajar dalam artian yang luas. Ada analisis yang lebih luas seperti yang dibahas oleh Swearingen dalam bukunya *Supervision of Instruction-Fundation and Dimension* (1961). Ia mengemukakan 8 fungsi supervisi :

- (1) Mengkoordinasi semua usaha sekolah.
- (2) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah
- (3) Memperluas pengalaman guru-guru
- (4) Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif
- (5) Memberi fasilitas dan penilaian yang terus-menerus.
- (6) Menganalisis situasi belajar-mengajar.
- (7) Memberikan pengetahuan dan ketrampilan kepada setiap anggota staf.
- (8) Memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.

Berikut ini fungsi-fungsi tersebut di atas diuraikan secara rinci; (Sahertian, 2000:22-24)

- (1) **Mengkoordinasi semua usaha sekolah.**
Oleh karena perubahan terus-menerus terjadi, maka kegiatan sekolah juga makin bertambah. Usaha-usaha sekolah makin menyebar. Perlu ada koordinasi yang baik terhadap semua usaha sekolah. Yang dimaksud dengan usaha-usaha sekolah misalnya;

- a. Usaha tiap guru
Ada sejumlah guru yang mengajar bidang studi yang sama dan tiap guru ingin mengemukakan idenya dan menguraikan materi pelajaran menurut pandangannya ke arah peningkatan. Usaha-usaha yang bersifat individu itu perlu dikoordinasi. Itulah fungsi supervisi.
- b. Usaha-usaha sekolah
Dalam menentukan kebijakan, merumuskan tujuan-tujuan atas setiap kegiatan sekolah termasuk program-program sepanjang tahun ajaran perlu ada koordinasi yang baik.
- c. Usaha-usaha bagi pertumbuhan jabatan
Tiap guru ingin bertumbuh dalam jabatannya. Melalui membaca buku-buku dan gagasan-gagasan baru guru-guru ingin belajar terus-menerus. Melalui *Inservice training, extension course, workshop, seminar*. Guru-guru selalu berusaha meningkatkan diri sekaligus merupakan hiburan intelektual (*intellectual Entertainment*). Untuk itu adalah tugas supervisi.

(2) **Memperlengkapi Kepemimpinan Sekolah**

Dalam masyarakat demokratis kepemimpinan yang demokratis perlu dikembangkan. Kepemimpinan itu suatu keterampilan yang harus dipelajari. Dan itu harus melalui latihan terus-menerus. Dengan melatih dan memperlengkapi guru-guru agar mereka memiliki keterampilan dalam kepemimpinan di sekolah.

(3) *Memperluas pengalaman guru-guru*

Akar dari pengalaman terletak pada sifat dasar manusia. Manusia selalu mencapai kemajuan yang semaksimal mungkin. Seorang yang akan jadi pemimpin, bila ia mau belajar dari pengalaman baru ia dapat belajar untuk memperkaya dirinya dengan pengalaman belajar baru.

(4) *Menstimulasi usaha-usaha sekolah yang kreatif*

Usaha usaha kreatif bersumber pada pandangan tentang manusia. Semua orang percaya pada manusia diciptakan dengan memiliki potensi untuk berkembang dan berkarya. Supervisi bertugas untuk menciptakan suasana yang memungkinkan guru-guru dapat berusaha meningkatkan potensi-potensi kreativitas dalam dirinya.

Kemampuan untuk menstimulasi guru-guru agar mereka tidak hanya berdasarkan instruksi atasan, tapi mereka adalah pelaku aktif dalam proses belajar-mengajar.

(5) *Memberikan fasilitas dan penilaian terus-menerus*

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya diperlukan penilaian terus-menerus. Melalui penelitian dapat diketahui kelemahan dan kelebihan dari hasil dan proses belajar-mengajar. Penilaian itu harus bersifat menyeluruh dan kontinu. Menyeluruh berarti penilaian itu menyangkut semua aspek kegiatan disekolah. Kontinu dalam arti penilaian berlangsung setiap saat, yaitu pada awal, pertengahan di akhiri dengan melakukan sesuatu tugas. Mengadakan penilaian secara teratur merupakan suatu fungsi utama dari supervisi pendidikan.

(6) *Menganalisis situasi belajar-mengajar*

Supervisi diberikan dengan tujuan tertentu. Tujuannya ialah untuk memperbaiki situasi belajar-mengajar. Agar usaha memperbaiki situasi belajar dapat tercapai, maka perlu analisis hasil dan proses pembelajaran. Dalam situasi belajar - mengajar peranan guru - peserta belajar didik memegang peranan penting. Memperoleh data mengenai aktivitas guru dan peserta didik akan memberikan pengalaman dan umpan balik terhadap perbaikan pembelajaran. Yang pada giliran memperbaiki tugas-tugas pembelajaran dan tujuan-tujuan pendidikan. Banyak sekali faktor yang mempengaruhi perbaikan belajar- mengajar. Fungsi supervisi ialah menganalisis faktor-faktor tersebut. Penganalisan memberi pengalaman baru dalam menyusun strategi dan usaha ke arah perbaikan. Suatu jabatan akan mengalami pertumbuhan bila selalu ada usaha perbaikan terus-menerus. Perbaikan memberikan pengalaman baru. Pengalaman baru memberi motivasi ke arah usaha peningkatan. Dengan sendirinya tumbuhlah dorongan-dorongan positif ke arah harapan yang lebih tinggi.

(7) *Memperlengkapi setiap anggota staf dengan pengetahuan dan ketrampilan-ketrampilan baru*

Setiap guru memiliki potensi dan dorongan untuk berkembang. Kebanyakan potensi-potensi tidak berkembang karena berbagai faktor. Baik faktor objektif maupun subjektif. Supervisi memberi dorongan stimulasi dan membantu guru agar mengembangkan pengetahuan dalam ketrampilan hal mengajar. Mengajar itu suatu ilmu pengetahuan, suatu ketrampilan, dan sekaligus suatu kiat (seni).Kemampuan-kemam-

puan hanya dicapai bila ada latihan, mengulang dan dengan sengaja dipelajari. Setiap orang selalu menginginkan sesuatu yang baru. Motivasi untuk membarui itu merupakan fungsi dari supervisi pendidikan.

(8) *Memadukan dan menyalurkan tujuan-tujuan pendidikan meembentuk kemampuan-kemampuan*

Untuk mencapai suatu tujuan yang lebih tinggi harus berdasarkan pada tujuan-tujuan sebelumnya. Ada hierarki kebutuhan yang harus selaras. Setiap guru pada suatu saat sudah harus mampu mengukur kemampuannya. Mengembangkan kemampuan guru adalah salah satu fungsi supervisi pendidikan.

Pada dasarnya delapan fungsi supervisi di atas dapat diringkas menjadi tiga fungsi supervisi yang utama seperti terdapat dalam gambar berikut;



C. Peranan Supervisi Pendidikan

Dilihat dari fungsinya, tampak dengan jelas peranan supervisi itu. Peranan itu tampak dalam kinerja supervisor yang melaksanakan tugasnya. Mengenai peranan supervisi dapat dikemuka-

kan berbagai pendapat para ahli. Seorang supervisor dapat berperan sebagai:

- (1) Koordinator.
 - (2) Konsultan.
 - (3) Pemimpin kelompok.
 - (4) Evaluator (Oliva, 1984:19)
- (1) Sebagai koordinator ia dapat mengkoordinasi program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbeda-beda di antara guru-guru. Contoh kongkret mengkoordinasi tugas mengajar satu mata pelajaran yang dibina oleh berbagai guru.
- (2) Sebagai konsultan ia dapat memberi bantuan, bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok. Misalnya, kesulitan dalam mengatasi anak yang sulit belajar, yang menyebabkan guru sendiri sulit mengatasi dalam tatap muka di kelas.
- (3) Sebagai pemimpin kelompok ia dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru-guru secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok ia dapat mengembangkan ketrampilan dan kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok (*working for the group*), bekerja dengan kelompok (*working with the group*) dan bekerja melalui kelompok (*working through the group*).
- (4) Sebagai evaluator ia dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan. Ia juga belajar menatap dirinya sendiri. Ia dibantu dalam merefeksi dirinya, yaitu konsep dirinya

(*self concept*), ide/cita-cita dirinya (*self idea*), realitas dirinya (*self reality*). Misalnya, di akhir semester ia dapat mengadakan evaluasi diri sendiri dengan memperoleh umpan balik dari setiap peserta didik yang dapat dipakai sebagai bahan untuk memperbaiki dan meningkatkan dirinya.

Kimball Wiles (1955) menegaskan peranan seorang supervisor ialah membantu (*Assisting*), memberi support (*supporting*) dan mengikutsertakan (*Sharing*), bukan mengarahkan terus-menerus. Kalau terus-menerus mengarahkan, selaintidak demokratis, juga tidak memberi kesempatan untuk guru-guru belajar berdiri sendiri (otonom) dalam arti profesional. Guru tidak diberi kesempatan untuk berdiri sendiri atas tanggung jawab sendiri. Padahal ciri dari guru yang profesional ialah guru-guru memiliki otonom dalam arti bebas mengembangkan diri sendiri atas kesadaran diri sendiri.

Ben Harris (1975) mencatat 10 tugas pokok supervisi yaitu :

1. Pengembangan kurikulum
2. Pengorganisasian pengajaran
3. Penyediaan staff
4. Menyediakan fasilitas
5. Penyediaan material
6. Pengaturan pendidikan in service
7. Orientasi anggota staff
8. Berhubungan dengan pelayanan siswa tertentu
9. Pengembangan public relation
10. Evaluasi pengajaran.

Sedangkan Esposito dkk (1975) mengurangi pembagian ini menjadi 4 katagori yaitu:

1. Pelayanan tak langsung kepada guru
2. Pelayanan langsung kepada guru
3. Administrator
4. Evaluator.

Penulis menitik beratkan pada tugas pelayanan langsung pada guru yang telah didefinisikan oleh Esposito dkk- yaitu apa yang dapat dilakukan oleh supervisor bersama guru untuk meningkatkan kinerja kelasnya melalui asesmen dan evaluasi pengajaran. Supervisi pengajaran adalah seperangkat supervisi pendidikan, suatu proses untuk meningkatkan kegiatan kelas dan sekolah dengan bekerja langsung bersama guru. Orang yang memikul tanggung jawab bersama ini di sekolah biasanya termasuk kepala sekolah, pimpinan kelompok guru, kepala departemen, ahli kurikulum, dan staf kantor pusat.

BAB III

MODEL DAN PENDEKATAN SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pengembangan Model Supervisi

Yang dimaksud dengan model dalam uraian ini ialah suatu pola, contoh: acuan dari supervisi yang diterapkan. Ada berbagai model yang berkembang.

(1). Model supervisi yang konvensional (tradisional)

Model ini tidak lain dari refleksi dari kondisi masyarakat pada suatu saat. Pada saat kekuasaan yang otoriter dan feodal, akan berpengaruh pada sikap pemimpin yang otokrat dan korektif. Pemimpin cenderung untuk mencari-cari kesalahan. Perilaku supervisi ialah mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan. Kadang-kadang bersifat memata-matai. Perilaku seperti ini oleh Oliva disebut *snoopervision* (memata-matai). (Oliva, 1984:7) Sering disebut supervisi yang korektif. Memang sangat mudah untuk mengoreksi kesalahan orang lain, tetapi lebih

sulit lagi untuk melihat segi-segi positif dalam hubungan dengan hal-hal yang baik. Pekerjaan seorang supervisor yang bermaksud hanya untuk mencari kesalahan adalah suatu permulaan yang tidak berhasil. (Briggs, 1938: 4) Mencari-cari kesalahan dalam membimbing sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan supervisi pendidikan. Akibatnya guru-guru merasa tidak puas dan ada sikap yang tampak dalam kinerja guru, yaitu acuh tak acuh (masa bodoh) dan menantang (agresif)

Praktek mencari kesalahan dan menekan bawahan ini masih tampak sampai saat ini. Para pengawas datang ke sekolah dan menanyakan mana satuan pelajaran. Ini salah dan seharusnya begini. Praktek-praktek supervisi seperti ini adalah cara memberi supervisi yang konvensional. Ini bukan berarti bahwa tidak boleh menunjukkan kesalahan. Masalahnya ialah bagaimana cara kita mengkomunikasikan apa yang dimaksud sehingga para guru menyadari bahwa dia harus memperbaiki kesalahan. Para guru akan dengan senang hati melihat dan menerima bahwa ada yang harus diperbaiki. Caranya harus secara taktis pedagogis atau dengan perkataan lain, memakai bahasa penerimaan bukan bahasa penolakan (Briggs, 1938: 5).

(2). Model Supervisi yang Bersifat Ilmiah

Supervisi yang bersifat ilmiah memiliki ciri-ciri sebagai berikut

- (1) Dilaksanakan secara berencana dan kontinu.
- (2) Sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu.
- (3) Menggunakan instrument pengumpulan data.
- (4) Ada data yang objektif yang diperoleh dari keadaan yang riil.

Dengan menggunakan *merit rating*, skala penilaian atau *checklist* lalu para siswa atau mahasiswa menilai proses kegiatan belajar-mengajar guru/ dosen di kelas. Hasil penelitian diberikan kepada guru-guru sebagai balikan terhadap penampilan mengajar guru pada cawu atau semester yang lalu. Data ini tidak berbicara kepada guru dan guru yang mengadakan perbaikan. Penggunaan alat perekam data ini berhubungan erat dengan penelitian. Walaupun demikian, hasil perekam data secara ilmiah belum merupakan jaminan untuk melaksanakan supervisi yang lebih manusiawi.

(3). Model Supervisi Klinis

3.1 Beberapa Pembatasan tentang Supervisi Klinis

Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. (Cogan, 1973: 34) Dia juga mengemukakan supervisi klinis adalah proses membantu guru-guru meperkecil kesenjangan antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang ideal. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi klinis adalah suatu proses pembimbingan dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara objektif, teliti sebagai dasar untuk usaha mengubah perilaku mengajar guru. Ungkapan supervisi klinis (*clinical supervision*) sebenarnya digunakan oleh Morries Cogan, Robber Galghammer dan rekan-rekannya di Havard School of Education. Tekanan dalam pende-

katan yang diterapkan bersifat khusus melalui tatap muka dengan guru pengajar. Inti bantuan terpusat pada perbaikan penampilan dan perilaku mengajar guru (Sahertian,2000:39)

3.2 Mengapa Perlu Dikembangkan Supervisi klinis di Lingkungan Guru-Guru?

Ada berbagai faktor yang mendorong dikembangkannya supervisi klinis bagi guru-guru:

- a. Dalam kenyataan yang dikerjakan supervisi ialah mengadakan evaluasi guru-guru semata. Di akhir satu semester guru-guru mengisi skala penilaian yang diisi peserta didik mengenai cara mengajar guru. Hasil penilaian diberikan kepada guru-guru, tapi tidak dianalisis mengapa sampai guru-guru dalam mengajar hanya mencapai tingkat penampilan seperti itu. Cara ini menyebabkan ketidakpuasan guru secara tersembunyi.
- b. Pusat pelaksanaan supervisi adalah supervisi, bukan berpusat pada apa yang dibutuhkan guru, baik kebutuhan profesional sehingga guru-guru tidak merasa memperoleh sesuatu yang berguna bagi pertumbuhan profesinya.
- c. Dengan menggunakan *merit rating* (alat penilaian kemampuan guru), maka aspek-aspek yang diukur terlalu umum. Sukar sekali untuk mendeskripsikan tingkah laku guru yang paling mendasar seperti yang mereka rasakan, karena diagnosis tidak mendalam, tapi sangat bersifat umum dan abstrak.
- d. Umpan balik yang diperoleh dari hasil pendekatan, sifatnya memberi arahan, petunjuk, instruksi, tidak menyentuh masalah manusia yang terdalam yang dirasakan guru-guru, sehingga hanya bersifat di permukaan.

- e. Tidak diciptakan hubungan identifikasi dan analisis diri, sehingga guru-guru melihat konsep dirinya. Seperti yang dikemukakan p. Winggens bahwa dalam diri seseorang ada 3 konsep diri, yaitu:
 - (1) Saya dengan *self concept* saya sendiri.
 - (2) Saya dengan *self idea* saya sendiri.
 - (3) Saya dengan *self reality* saya sendiri. Supervisi selama dapat membentuk konsep diri guru sehingga menemukan dirinya sendiri dan menjadi diri sendiri.
- f. Melalui diagnosis dan analisis dirinya sendiri guru menemukan dirinya. Ia akan sadar kemampuan dirinya dengan menerima dirinya dan timbul motivasi dari dalam dirinya sendiri untuk memperbaiki dirinya sendiri. Praktek-praktek supervisi yang tidak manusiawi itu menyebabkan kegagalan dalam pemberian supervisi klinis.

3.3 Ada Beberapa Ciri Supervisi Klinis

- a. Dalam supervisi klinis, bantuan yang diberikan bukan bersifat instruksi atau memerintah. Tetapi tercipta hubungan manusiawi, sehingga guru-guru memiliki rasa aman. Dengan timbulnya rasa aman diharapkan adanya kesediaan untuk menerima perbaikan.
- b. Apa yang akan disupervisi itu timbul dari harapan dan dorongan dari guru sendiri karena dia memang membutuhkan bantuan itu.
- c. Satuan tingkah laku mengajar yang dimiliki guru merupakan satuan yang terintegrasi. Harus dianalisis sehingga terlihat kemampuan apa, keterampilan apa yang spesifik yang harus diperbaiki.

- d. Suasana dalam pemberian supervisi adalah suasana yang penuh kehangatan, kedekatan dan keterbukaan.
- e. Supervisi yang diberikan tidak saja pada keterampilan mengajar tapi juga mengenai aspek-aspek kepribadian guru, misalnya motivasi terhadap gairah mengajar.
- f. Instrumen yang digunakan untuk observasi disusun atas dasar kesepakatan antara supervisor dan guru.
- g. Balikan yang diberikan harus secepat mungkin dan sifatnya objektif.
- h. Dalam percakapan balikan seharusnya datang dari pihak guru lebih dulu, bukan dari supervisor.

3.4 Prinsip-Prinsip Supervisi Klinis

- a. Supervisi klinis yang dilaksanakan harus berdasarkan inisiatif dari para guru lebih dahulu. Perilaku supervisor harus sedemikian taktis sehingga guru-guru terdorong untuk berusaha meminta bantuan dari supervisor.
- b. Ciptakan hubungan manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan.
- c. Ciptakan suasana bebas di mana setiap orang bebas mengemukakan apa yang dialaminya. Supervisor berusaha untuk apa yang diharapkan guru.
- d. Objek kajian adalah kebutuhan profesional guru yang riil yang mereka sungguh alami.
- e. Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur yang spesifik yang harus diangkat untuk diperbaiki.

3.5 Langkah-Langkah dalam Pelaksanaan Supervisi Klinis

Langkah-langkah dalam supervisi klinis melalui tiga tahap pelaksanaan sebagai berikut:

- (1) Pertemuan awal.
- (2) Observasi
- (3) Pertemuan akhir (Sahertian, 2000:40)

Perlu dijelaskan apa yang seharusnya dikerjakan oleh supervisor dan apa yang seharusnya dikerjakan guru.

(1) Tahap awal supervisi klinis

Dalam percakapan awal, seorang guru mengeluh, bahwa pada saat dia mengajar ada 3 orang siswa yang selalu mengganggu ketertiban di kelas. Guru sudah berusaha memperbaiki tapi ketiga siswa itu tetap membandel. Melalui percakapan awal ini guru mengharapkan agar supervisor sendiri melihat situasi pada saat dia mengajar. Dan guru sudah melakukan, supervisor setuju untuk mengikuti guru waktu mengajar.

(2) Observasi

Pada tahap observasi supervisor menggunakan alat observasi check list sebagai berikut:

Prilaku Siswa

Waktu	Perhatian pada Tugas	Tidak ada Perhatian Pasif	Tidak ada Perhatian Aktif
8.10			
8.15			
8.20			
8.25			
8.30			

Cara mengisinya:

Pengamat melihat seorang siswa pada saat pelajaran berlangsung melakukan sesuatu yang agak lain. Ia mencatat apa yang

dilihatnya. Pada 5 menit awal ia memberi tanda (x) pada kolom perhatian pada tugas. Pada 10 menit berikutnya ia mencatat ada salah seorang siswa yang tidur melamun dan kepalanya diletakkan di atas meja. Ia memberi tanda (x) pada kolom tidak ada perhatian (pasif). Pada menit ke-20 ia melihat siswa keluar dari tempat duduk. Ia mencatat pada kolom tidak ada perhatian (aktif).

Analisis Data dan Interpretasi Data

Waktu	Perhatian pada Tugas	Tidak ada Perhatian Pasif	Tidak ada Perhatian Aktif
8.10	x x x	x	
8.15	x x	x x x	x x
8.20		x x	
8.25			x x x
8.30		x x x	
8.10	x x x	x x x x	x x x x
8.15			
8.20			

Berdasarkan data di atas ternyata pada sepuluh menit pertama siswa itu berpartisipasi dan menaruh perhatian aktif sebanyak 6 kali dari 30 kesempatan yang disediakan atau $6 \times 100\% = 20\%$ dari seluruh waktu.

Ternyata pada menit ke-10 ketiga telah menunjukkan tidak ada perhatian secara pasif dan kemudian menjadi tidak ada perhatian secara aktif. Data ini membuktikan bahwa ada masalah pada anak-anak itu.

Percakapan sesudah analisis

Terjadi percakapan antara supervisor dengan guru. Dalam percakapan itu terungkap bahwa para siswa tidak menaruh

perhatian, karena guru hanya melarang tapi tidak berusaha memecahkan masalah. Waktu berikut diadakan analisis data seperti pada alat pencatat data. Oleh karena guru yang tidak berusaha memecahkan masalah (yaitu ketiga siswa menunjukkan tidak ada perhatian pada saat guru mengajar). Lalu diadakan diskusi bagaimana cara memperbaiki perilaku guru waktu mengajar. Selam percakapan berlangsung supervisor dapat menggunakan pendekatan direktif, non direktif atau kolaboratif dengan perilaku seperti yang diharapkan.

(4). Model Supervisi Artistik

Mengajar adalah suatu pengetahuan (*knowledge*), mengajar suatu ketrampilan (*skill*), tapi mengajar juga suatu kiat (*art*). Sejalan dengan tugas mengajar supervisi juga sebagai kegiatan mendidik dapat dikatakan bahwa supervisi adalah suatu pengetahuan, suatu ketrampilan dan juga suatu kiat.

Supervisi itu menyangkut bekerja untuk orang lain (*working for the others*), bekerja dengan orang lain (*working with the others*), bekerja melalui orang lain (*working through the others*). Dalam hubungan bekerja dengan orang lain maka suatu rantai hubungan kemanusiaan adalah unsur utama. Hubungan manusia dapat tercipta bila ada kerelaan untuk menerima orang lain sebagaimana adanya. Hubungan itu dapat tercipta bila ada unsur kepercayaan. Saling percaya saling mengerti, saling menghormati, saling mengakui, saling menerima seseorang sebagaimana adanya. Hubungan tampak melalui pengungkapan bahasa, yaitu supervisi lebih banyak menggunakan bahasa penerimaan ketimbang bahas penolakan. (Gordon, 1968:14) Supervisor yang mengembangkan model artistik akan menampak dirinya dalam reaksi dengan guru-guru

yang dibimbing sedemikian baiknya sehingga para guru merasa diterima. Adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha untuk maju. Sikap seperti mau belajar mendengarkan perasaan orang lain, mengerti orang lain dengan problema-problema yang dikemukakan, menerima orang lain sebagaimana adanya, sehingga orang dapat menjadi dirinya sendiri. Itulah supervisi artistik. Dalam bukunya *Supervision of Teaching*, Sergiovani Th. J. menyamakan beberapa ciri yang khas tentang model supervisi yang artistik, antara lain (Sergiovanni, 1979:27)

- (1) Supervisi yang artistik memerlukan perhatian agar lebih banyak mendengarkan daripada banyak bicara.
- (2) Supervisi artistik memerlukan tingkat pengetahuan yang cukup/keahlian khusus, untuk memahami apa yang dibutuhkan seseorang yang sesuai dengan harapannya.
- (3) Supervisi yang artistik sangat mengutamakan sumbangan yang unik dari guru-guru dalam rangka mengembangkan pendidikan bagi generasi muda.
- (4) Model artistik terhadap supervisi, menuntut untuk memberi perhatian lebih banyak terhadap proses kehidupan kelas dan proses itu diobservasi sepanjang waktu tertentu, sehingga diperoleh peristiwa-peristiwa yang signifikan yang dapat ditempatkan dalam konteks waktu tertentu.
- (5) Model artistik terhadap supervisi memerlukan laporan yang menunjukkan bahwa dialog antara supervisor yang supervisi dilaksanakan atas dasar kepemimpinan yang dilakukan oleh kedua belah pihak.
- (6) Model artistik terhadap supervisi memerlukan suatu kemampuan berbahasa dalam cara mengungkapkan apa yang dimi-

liki terhadap orang lain yang dapat membuat orang lain dapat menangkap dengan jelas ciri ekspresi yang diungkapkan itu.

- (7) Model artistik terhadap supervisi memerlukan kemampuan untuk menafsir makna dari peristiwa yang diungkapkan, sehingga orang lain memperoleh pengalaman dan membuat mereka mengappreciate yang dipelajarinya.
- (8) Model artistik terhadap supervisi menunjukkan fakta bahwa supervisi yang bersifat individual, dengan kekhasannya, sensitivitas dan pengalaman merupakan instrumen yang utama digunakan di mana situasi pendidikan itu diterima dan bermakna bagi orang yang disupervisi.

B. Pendekatan Supervisi Pendidikan

(1). Pendekatan langsung (direktif)

Yang dimaksud dengan pendekatan direktif adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung. Sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pemahaman terhadap psikologi behaviorisme. Prinsip behaviorisme ialah bahwa segala perbuatan berasal dari reflek, yaitu respons terhadap rangsangan/ stimulus. Oleh karena guru ini mengalami kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi.

Para pakar mengemukakan bahwa pendekatan dierektif dalam kesupervisian telah dikenal sejak ditepkannya kegiatan layanan supervisi. Pola ini dianggap kurang efektif dan mungkin pula kurang manusiawi, karena kepada guru yang disupervisi tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitas mereka. Pada pola ini supervisor memang mengambil sepenuhnya tanggungjawab supervisi. Lucio dan McNeil telah

mengonseptualisasikan pola ini dengan mengadaptasikannya dari teori *reinforcement* menurut skinner ke dalam proses kesupervisian. Mereka mengemukakan bahwa supervisi yang efektif harus mengembangkan alat pengukuran dan penilaian yang sistematis terhadap keberhasilan guru. (Lucio & Daniel, 1979:22) Walaupun pola pendekatan ini dianggap kurang efektif, namun temuan penelitian menunjukkan bahwa memang terdapat guru yang lebih suka disupervisi dengan pendekatan direktif. Blumberg, seorang pakar supervisi nondirektif melaporkan bahwa ketika ia memperhatikan rekaman pertemuan supervisi, sebagian besar perilaku supervisor pada hakikatnya adalah direktif. Mereka menggunakan 45 % dari waktu pertemuan untuk berbicara pada guru, dan 65 % dari pembicaraan itu pada hakikatnya adalah supervisi direktif. Supervisor sedikit sekali memberi pujian dan semangat yang mendorong guru. Supervisor bahkan menggunakan sebagian besar waktu percakapan untuk memberikan pendapat. (Blumbergh, 1974:24)

Supervisi dengan pendekatan direktif didasarkan pada asumsi bahwa mengajar terdiri dari sejumlah keterampilan teknis dengan standar dan kompetensi yang telah ditetapkan oleh semua guru, agar unjuk kerja mengajar mereka lebih efektif. Menurut Glickman perilaku supervisor pada pendekatan ini adalah :

- (1) menjelaskan
- (2) menyajikan
- (3) mengarahkan
- (4) memberi contoh
- (5) menetapkan tolak ukur
- (6) menguatkan (Glickman, 2000:23)

Pada pendekatan direktif, supervisor mengarahkan kegiatan untuk perbaikan pengajaran dengan menetapkan perangkat standar perbaikan, penggunaan sarana pengajaran, dan berbagai tuntutan pengajaran yang harus diikuti guru. Tanggung jawab proses supervisi, sepenuhnya berada pada supervisor, sedangkan tanggung jawab guru, sifatnya rendah. Pendekatan ini menganggap, bahwa supervisorlah yang mengetahui banyak hal.

(2). Pendekatan Tidak Langsung (*Non-Direktif*)

Yang dimaksud dengan pendekatan tidak langsung (*non-direktif*) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan guru-guru. Ia memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru-guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan non-direktif ini berdasarkan pemahaman psikologes humanistik. Psikologis humanistik sangat menghargai orang yang akan dibantu. Oleh karena pribadi guru yang dibina begitu dihormati, maka ia lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi guru-guru. Guru mengemukakan masalahnya, supervisor mencoba mendengarkan, memahami apa yang dialami guru-guru. (Glickman, 2000:25)

Pendekatan ini berangkat dari premis bahwa belajar pada dasarnya adalah pengalaman pribadi, sehingga pada akhirnya individu harus mampu memecahkan masalahnya sendiri. Bagi guru, pemecahan masalah itu tidak lain daripada upaya memperbaiki dan meningkatkan pengalaman belajar murid di kelas. Peranan supervisor disini adalah:

- (1) mendengarkan

- (2) memberi penguatan
- (3) menjelaskan
- (4) menyajikan
- (5) memecahkan masalah

Dalam penelitiannya Blumberg menemukan bukti dan menunjukkan bahwa guru lebih suka, jika supervisor menggunakan nondirektif dalam wawancara supervisi. Para guru merasa bahwa dalam bentuk pertemuan semacam itu lebih efektif. Ditemukan juga, bahwa supervisor yang menggunakan pendekatan direktif kurang disukai oleh para guru ketimbang yang menggunakan pendekatan nondirektif. Ia menyimpulkan bahwa jika supervisor menekankan refleksi, atau bertanya untuk memperoleh informasi guna membuka komunikasi wawancara supervisi mereka, para guru menilainya sebagai pertemuan supervisi yang positif. Bila para supervisor lebih banyak mengoceh dalam pertemuan itu, para guru menilai interrelasi pertemuan kurang positif atau mungkin negatif.

Pada pendekatan non-direktif, guru menunjukkan tanggung jawab yang tinggi. Tugas supervisor pada pendekatan ini adalah mendengarkan dan memperhatikan secara cermat akan keprihatinan guru terhadap masalah peningkatan pengajarannya, dan sekaligus gagasan guru, sebagai upaya untuk mengatasinya. Peranan supervisor adalah meminta penjelasan terhadap hal-hal yang telah diungkapkan guru, terutama hal yang kurang dipahaminya. Selanjutnya, ia mendorong guru untuk mewujudkan inisiatif yang dipikirkan oleh guru untuk memecahkan masalah yang dihadapinya atau untuk meningkatkan pengajarannya.

(3). Pendekatan Kolaboratif

Yang dimaksud dengan pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini baik supervisor maupun guru bersama-sama, bersepakat untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan pada gilirannya nanti berpengaruh dalam pembentukan aktifitas individu. Dengan demikian pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah. Dari atas ke bawah ke atas. Perilaku supervisor adalah sebagai berikut :

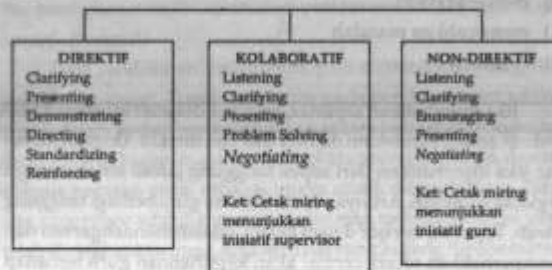
- (1) menyajikan
- (2) menjelaskan
- (3) mendengarkan
- (4) memecahkan masalah
- (5) negosiasi

Jika diperhatikan sepintas, pola pendekatan ini adalah perpaduan antara pendekatan direktif dan non direktif. Dugaan itu benar, jika diperhatikan dari aspek tanggung jawab terlaksananya kegiatan supervisi. Artinya supervisor dan guru berbagi tanggung jawab. Tugas supervisor dalam hal ini, adalah mendengarkan dan memperhatikan secara cermat akan keprihatinan guru terhadap masalah perbaikan pengajarannya, dan sekaligus pula gagasan-gagasan. Selanjutnya supervisor dapat minta penjelasan terhadap hal-hal yang diungkapkan guru yang kurang dipahaminya. Kemudian ia mendorong guru mengaktualisasikan inisiatif yang dipikir-

kannya guna memecahkan masalah yang dihadapinya, atau untuk meninggalkan pengajarannya.

Pada pendekatan kolaboratif, supervisor dan guru berbagi tanggung jawab. Supervisor berusaha mendengarkan ungkapan-ungkapan guru perihal masalah pengajaran yang dihadapinya, dan kemudian barulah ia mengemukakan pandangannya perihal masalah itu. Alternatif pemecahan dikemukakan, baik oleh guru, maupun supervisor untuk selanjutnya menetapkan kesepakatan sebagai kontrak untuk kegiatan unjuk kerja mengajar berikutnya.

Pendekatan supervisi tidak melihat masing-masing pendekatan sebagai pendekatan yang berdiri sendiri atau terpisah-pisah, melainkan pendekatan itu merupakan suatu kebulatan yang berada dalam satu kontinum. Jadi, proses supervisi berkembang dari yang direktif ke kolaboratif, sehingga mencapai non-direktif, sebagai dampak perkembangan dan perolehan belajar guru.



Menurut Glickman, pengalaman mengajar guru memiliki peranan penting dalam menetapkan pilihan pendekatan supervisi. Para guru yang kurang bermotivasi dan kurang trampil memiliki kecenderungan untuk disupervisi dengan pendekatan

direktif. Mereka yang telah berhasil mengembangkan kompetensi dan motivasinya cenderung lebih menyukai pendekatan kolaboratif, sedangkan para guru yang telah memiliki latar belakang pengalaman yang cukup luas, kompetensi dan motivasinya tinggi, mampu bekerja bersama atau bekerja sendiri, dan mampu menemukan cara mendorong murid belajar mandiri, dan mampu menemukan cara mendorong murid belajar mandiri, maka pendekatan yang sesuai adalah pendekatan non-direktif.

Salah satu indikator yang membedakan ketiga pendekatan supervisi tersebut adalah besarnya tanggung jawab, baik dari pihak supervisor, maupun pihak guru. Pada pendekatan direktif, supervisor mengarahkan kegiatan untuk perbaikan pengajaran dengan menetapkan perangkat standar perbaikan, penggunaan sarana pengajatan, dan berbagai tuntutan pengarahan yang harus diikuti guru. Tanggungjawab proses supervisi sepenuhnya ada pada supervisor. Pendekatan ini menganggap bahwa supervisorlah yang mengetahui banyak hal.

Untuk pendekatan kolaboratif, supervisor dan guru berbagi tanggung jawab. Supervisor berusaha mendengarkan ungkapan-ungkapan guru perihal masalah pengajaran yang dihadapinya, dan kemudian barulah mengemukakan pandangannya perihal masalah itu. Alternatif pemecahan dikemukakan, baik oleh guru maupun supervisor untuk selanjutnya menetapkan kesepakatan sebagai kontrak untuk kegiatan mengajar berikutnya.

Besarnya peranan guru pada pendekatan nondirektif menunjukkan adanya tanggungjawab yang tinggi. Tugas supervisor pada pendekatan ini adalah mendengarkan dan memperhatikan dengan cermat akan keprihatinan guru terhadap masalah dan sekaligus gagasan guru sebagai upaya mengatasinya.

BAB IV ORIENTASI DALAM SUPERVISI

Supervisor didefinisikan sebagai orang yang bertanggung jawab dalam memperbaiki pengajaran guru. Supervisor bisa seorang kepala sekolah, ahli-ahli bidang tertentu, asisten kepala sekolah, kepala departemen, guru kepala, atau kantor konsultasi pusat.

A. Orientasi Supervisi Direktif

Supervisi direktif tentu terutama meliputi mengklarifikasi, mempresentasi, mendemonstrasi, mengarahkan, menstandarisasi, dan menguatkan perilaku utama. Hasil akhir tentu menjadi sebuah tugas yang harus dipikul guru atas periode waktu tertentu. (Glickman,)

Bob Finer, seorang guru ilmu pengetahuan, sedang menghadapi masalah besar dari tiga siswa kelasnya. Siswa ini terus-menerus mengobrol, memulai perkelahian, dan memukul teman sekelasnya. Pak Finer menyadari perilaku mengganggu mereka dan memperhatikan bahwa siswa lain yang berkelakuan normal mulai berlaku demikian.

Kelas ilmu pengetahuan segera tidak teratur dan memboroskan waktu.

Supervisor direktif tentu meyakini bahwa Mr. Finer memerlukan bantuan-bantuan tertentu, cepat, dan konkrit untuk membuat kelas "berubah". Waktu menjadi terbuang dan Pak Finer perlu diberitahu apa yang harus dilakukan. Standar kinerja perlu ditetapkan dan jadwal tindakan khusus dari guru harus ditentukan. Supervisi direktif bisa dilaksanakan Pak Finer dalam langkah-langkah klinis supervisi dengan cara-cara berikut.

Supervisor melakukan beberapa kunjungan acak ke ruang kelas Pak Finer untuk menyampaikan pesan-pesan dan materi-materi. Berdasarkan observasi itu dan karena sering mendengarkan suara Pak Finer yang marah dan tetap menyaksikan proses menyuruh siswa ke kantor sekolah, supervisor telah menentukan bahwa Pak Finer sedang mengalami masalah-masalah disiplin dan manajemen. Apa yang dipikirkannya, ia mengatur sebuah pertemuan dengan guru.

1. Preconference

Supervisor tersebut sedang duduk dibalik mejanya ketika Pak Finer masuk ruangan. Ia meminta guru ilmu pengetahuan untuk duduk di kursi didepannya. Supervisor mulai mulai mempresentasikan pemikirannya.

Supervisor : Bob, aku merasakan kamu mengalami masalah dengan beberapa siswa-siswamu saat di kelas lima. Aku ingin membantumu untuk membuat kelas lebih memperhatikan.

Pak Finer : (mengangkat bahunya): "itu biasa, aku akan mengendalikan mereka".

Supervisor : "Tentu kamu bisa, tetapi waktu terus berjalan dan aku ingin membantu. Aku berencana mengunjungi kelas besok siang hingga pelajaran selesai".

Pak Finer (kembali mengangkat bahunya): "Baiklah, aku akan memutar film besok jadi aku tidak tahu seberapa banyak yang dapat kamu lakukan.

Supervisor : "Baiklah, aku pilih hari berikutnya. Dengar, aku akan mengobservasi siswa secara dekat saat di kelas dan memperhatikan seberapa mereka memberikan perhatian. Mungkin aku bisa mendapat petunjuk-petunjuk kenapa mereka tidak memperhatikan".

Pak Finer : "Aku bisa memberimu petunjuk. Perhatikan James, Matthew, dan Regina. Lihat bagaimana mereka mengganggu siswa lain".

Supervisor : "Baik, aku akan menggunakan instrumen untuk merekam perilaku ketiga siswa itu. Bila mereka sumber dari masalah, kita dapat mencari rencana untuk mengontrol mereka. Sampai bertemu dua hari lagi"

Supervisor dengan jelas telah bertanggung jawab dari pra pertemuan. Ia telah mengklasifikasi masalah, mengeceknya dengan guru, dan menguraikan bagaimana ia akan mengobservasi kelas. Ia telah mendengarkan guru untuk memverifikasi atau memperbaiki pemikirannya sendiri, tetapi ia tidak dapat mendorong guru untuk membahasnya. Supervisor ingin segera, bertindak langsung dan menghindari tiap keragu-raguan guru. Supervisor tidak bermusuhan atau mengintimidasi; malah, ia, praktis, serius dan berorientasi pada tugas.

2. Observasi

Supervisor menggunakan checklist dengan interval lima menit. Setiap waktu ia mengobservasi salah satu dari siswa yang mendengarkan guru, melakukan diskusi kelas, atau melakukan pekerjaan-pekerjaan yang ditugaskan, ia memberi silang di kotak "Perhatian pada Tugas". Ketika ia melihat salah satu siswa melamun kosong atau menidurkan kepalanya ke meja, ia memberi silang kotak "Tidak perhatian/Pasif". Tiap kali salah satu dari ketiga siswa itu beranjak dari kursinya, berjalan-jalan, mengobrol dengan siswa lain tentang hal-hal non pelajaran, berkelahi, atau menampilkan perilaku lain yang mengganggu, Supervisor memberi silang pada kotak "Tidak memperhatikan/Aktif". Tiap siswa diberikan observasi awal dan observasi lima-menit selama periode kelas.

3. Analisis dan Interpretasi

Kembali ke kantornya, ia meninjau formulir lengkap dan mempersiapkan pasca pertemuan. Formulir lengkap terlihat seperti berikut:

	Perhatian pada tugas	Tidak perhatian/Pasif	Tidak perhatian/Aktif
1:10	x x x		
1:15	x x	x	
1:20		x x x	
1:25		x x	x
1:30			x x x
1:35		x x x	
1:40		x x	x
1:45	X	x	x
1:50		x	x x
1:55		x x x	

Supervisor segera menyimpulkan bahwa terdapat tiga siswa yang tidak perhatian hanya di 6 observasi dari 30, atau 20 persent dari waktu. Selanjutnya, ia mengetahui bahwa siswa mulai tidak perhatian, menjadi perhatian yang pasif, dan kemudian tidak perhatian aktif.

4. Postconference (Setelah meninjau isian instrumen dari guru)

Supervisor : "Jadi, Bob, kamu sadar bahwa kamu menghadapi perilaku yang berulang-ulang. Ketika kamu menyuruh James, Matthew, dan Regina untuk menghentikan perilaku gaduh mereka, kamu harus secara aktif membuat mereka belajar atau jika tidak mereka kemudian akan bertingkah kembali".

Pak Finer : "Ya, betul, tetapi ketika aku menyuruh mereka, mereka tidak mengindahkah".

Supervisor : "Itu mungkin benar tetapi ketika aku mengobservasi, kamu menyuruh mereka untuk berhenti dan tidak meminta untuk melakukan sesuatu".

Supervisor : "Maka aku pikir kamu memerlukan serangan tiga kali lebih kuat. Pertama, buat mereka terpisah. Kedua, beri masing-masing dari mereka proyek individual yang mereka sukai. Gunakan itu sebagai ganjaran untuk menyelesaikan tugas kerja mereka. Ketiga ingatkan apa yang mereka sedang lakukan, bukan yang lainnya. Saat tertentu, kamu bisa mendatangi salah satu mereka, dorong tangan mereka dengan pensil, untuk membuka halaman yang

diminta, dan tunjukkan mereka mana yang harus dikerjakan.

Pak Finer : "Ya, baiklah, tetapi aku tidak yakin dapat menemukan proyek yang sesuai untuk mereka".

Supervisor : "Besok aku akan ke kelasmu. Kamu observasi untuk setengah jam pertama bagaimana aku mengoreksi mereka dan lihat apa itu berhasil. Untuk periode setengah jam kedua, kunjungi kelas memasak dan lihat proyek individual apa yang ia miliki.

Pak Finer : "Baiklah, aku akan lakukan apa yang kamu katakan, tetapi aku masih tidak yakin itu akan berhasil".

Supervisor : "Kita tidak mengetahuinya kecuali kita coba dan saya tahu bahwa anda adalah guru yang baik. Kamu dapat melakukannya. Jadi ini adalah tugasmu. Besok kamu harus :

- 1) Perhatikan aku memberi demonstrasi pelajaran
- 2) Perhatikan Ibu kelas ilmiah dan jenis-jenis proyek.

Kemudian untuk dua minggu selanjutnya kamu harus : (a) Beri proyek khusus untuk James, Matthew, dan Regina untuk dikerjakan setelah mereka menyelesaikan tugasnya. (b) Ketika mengoreksi mereka, katakan pada mereka apa yang harus dikerjakan: tunjukkan pada mereka (c) Ubah pola duduk mereka sehingga terpisah dua kursi dari masing-masing mereka.

Aku akan kembali mengunjungi kelasmu dua minggu dari hari ini, di periode yang sama, dan aku ingin melihat apakah kamu telah meningkat-

kan tempo perhatian mereka hingga setidaknya 50 persen. Ada pertanyaan?"

Pak Finer : "Tidak, cukup. Bagaimana bila aku tidak mendapat tempo perhatian 50 persen?"

Supervisor : "Aku pikir kamu tentu bisa. Bahkan, aku bertaruh untuk itu. Bila kamu mencapai 50 persen.

5. Postanalysis

Supervisor : "Bagaimana menurutmu apa yang telah kita rencanakan hingga saat ini?"

Pak Finer : "Aku masih tidak yakin bila ini semua akan membantu, tetapi setidaknya aku punya arah untuk diacu. Sebelumnya aku benar-benar bingung".

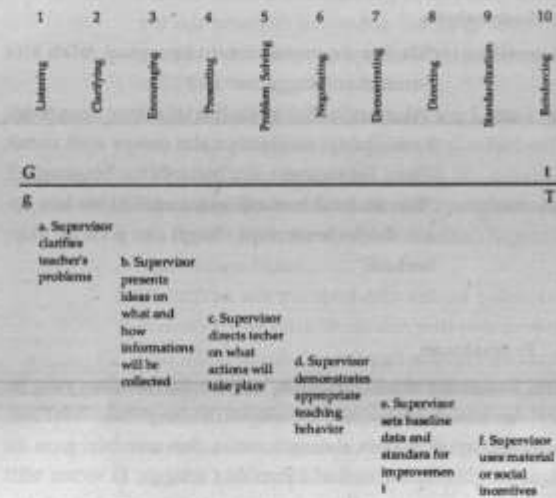
Supervisor : "Bila itu tidak berhasil, aku memiliki ide lain untuk dicoba berikutnya. Tetapi aku pikir itu akan berhasil".

6. Pembahasan

Supervisor direktif menjadi "sasaran dan jawaban yang tepat" dan setelah dengan teliti memikirkan tentang situasi Bob Finer, ia mengumpulkan data, menyajikannya, dan memberi guru itu tugas yang harus dikerjakan dalam dua minggu. Ia secara teliti merinci apa yang akan dilakukan guru dan dengan kriteria keberhasilan apa. Supervisor terutama bertindak pada perilaku untuk mengklarifikasi dan mempresentasikan pemikirannya, mengarahkan apa yang akan terjadi, mendemonstrasikan perilaku mengajar yang sesuai, dan menstandarisasi derajat sasaran kemajuan siswa. Supervisor menggunakan pujian dan ganjaran

sebagai pendorong atau penguatan dalam membawakan rencana. (Pada situasi itu, usaha untuk mempersilahkan Supervisor cukup mendorong dengan sendirinya.)

Sepuluh perilaku supervisi tersebut dapat digambarkan dalam sebuah garis atau kontinum, yang sering disebut sebagai kontinum perilaku supervisi sebagai berikut:



- G = Tanggungjawab guru maksimum
 S = Tanggungjawab supervisor maksimum
 g = Tanggungjawab guru minimum
 s = Tanggungjawab supervisor minimum

B. Orientasi Non Direktif

Herbert Klunger berjalan ke mejanya, kemudian duduk. Ia memikirkan kelas yang baru saja berakhir. Murid-murid kelas bahasa Inggris telah memberikan laporan oral berdasarkan interpretasi mereka dari Othello Shakespeare. Laporan itu tidak menggugah dan sangat seragam baik bunyi dan isinya. Pak Klunger berpikir bahwa banyak yang "meminjam" ide dari satu siswa atau telah membeli buku ringkasan Othello dan menggunakan ide utama. Tanpa menghiraukan itu, tidak ada dari laporan yang mengindikasikan adanya kegembiraan terhadap pengembangan karakter dan plot.

Pak Klunger merefleksikan berdasarkan kelas sebelumnya dan berfikir: siswa tidak harus seperti ini. Satu kelas yang ia ingat jelas: "Bagaimana mereka telah berdebat dan menganalisa Shakespeare! Hanya bila aku dapat menciptakan antusiasme itu". Berikutnya siang itu Ibu Garcia, supervisor departemennya, mampir. (Glickman, 1981:18)

1. Pra Pertemuan (ketika Ibu Garcia masuk ke ruangan Pak Klunger.)

Pak Klunger: "Selamat datang, Ibu Garcia. Silakan duduk. Kelas yang hebat!"

Ibu Garcia: "Terima kasih. Apa kehidupan memperlakukan anda dengan baik?"

Pak Klunger: "Ya, aku mengalami masa puncak dan masa buruk. Satu saat aku berfikir bahwa mengajar bukan untukku."

Ibu Garcia: "Mengajar bukan untuk anda? Aku tidak mengira anda berfikir demikian".

Pak Klunger : "Ya, satu saat saya mencari apakah saya telah menyelesaikan semuanya. Baru hari ini periode kelas ke lima puluh yang menampilkan Sheakspear begitu menarik seperti nyata. Bila mereka tidak dapat menyadari keajaiban tulisan mereka sendiri, aku tidak tahu bagaimana mereka akan dapat mengapresiasi literatur".

Ibu Garcia : (mengganggu kepala) : "Saya frustasi."

Pak Klunger : "Ya memang demikian!"

Ibu Garcia (tenang sebentar, menunggu Pak Klunger untuk berkata lebih lanjut. Ketika tampaknya Pak Klunger tidak akan berkata, ia memandangnya secara perhatian) : "Teruskan; katakan lagi pada saya apa yang membuat frustasi".

Pak Klunger : "Siswa tidak menunjukkan perhatiannya. Mengajar tidak lagi menyenangkan. Oh, kelas lain lebih mudah tetapi kelas lima adalah kelas yang hancur!"

Ibu Garcia : "Apa yang terjadi selama di kelas lima?"

Pak Klunger : "Tidak ada! Itulah masalahnya".

Ibu Garcia : "Tidak ada?"

2. Observasi

Ia memasuki kelas, duduk dibagian belakang, tetapi tidak mencatat, dan mendengarkan diskusi kelas. Ia mengetahui bahwa Pak Klunger banyak menghabiskan waktu mengekspresikan kecewaannya pada siswa tentang minat mereka yang kurang pada Sheakspeare. Di akhir waktu, ia baru menanyakan mereka apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kelas. Lebih dari satu siswa menyatakan bahwa "bacaan itu terlalu sulit, tetapi aku akan mencoba lebih keras", diskusi itu menjadi berputar-putar.

3. Analisa dan Intrepretasi

Ibu Garcia, kembali ke kantornya, berfikir bahwa Pak Klunger salah cara menangani diskusi kelas. Pendekatan seperti itu tidak pernah benar-benar mendapat feedback dari siswa. Untuk dirinya sendiri, ia berjanji untuk "menahan diri" dan tidak memberi nasehat atau saran kecuali Pak Klunger memintanya. Bila ia meminta dirinya untuk mengobservasi ia hanya mengatakan padanya, tanpa menghakimi, apa yang ia saksikan. Kemudian, ia bisa memintanya apa yang dapat diperbuatnya untuk mengubah isi dan metode dari pelajaran untuk dapat menghidupkan Sheakspeare. Bila dimintai ide, ia akan menyarankan mengadakan diskusi kelas yang lain untuk menjangring ide-ide dari siswa atau membiarkan siswa memilih bacaan mereka sendiri yaitu Macbeth dan menulisnya sebagai tulisan saduran. Tanpa mempertimbangkan hal itu, di kesimpulan pertemuan, ia akan menanyakan Pak Klunger apa yang ia rencanakan dan bantuan apa yang bisa diberinya.

4. Pasca Pertemuan (Ibu Garcia memasuki ruang guru sambil berencana)

"Baiklah, sudahkah aku katakan pada anda bagaimana siswa-siswa itu tidak berminat? Anda melihat berapa banyak respon yang aku terima, satu siswa menjawab tidak karuan".

Ibu Garcia : "Ada satu jawaban dan kelompok itu memang tampak menurun".

Pak Klunger : "Aku mengetahuinya, tetapi mereka perlu di motivasi".

Ibu Garcia : (menyela) "Bagaimana anda dapat membuat mereka termotivasi?"

Pak Klunger : "Pertanyaan yang baru saja akan aku tanyakan pada anda".

Pak Klunger : "Aku kira aku hanya akan mengajar satu kelas saja minggu depan". Malah, Aku akan mengenalkan Macbeth, menyuruh mereka membaca bukunya hingga selesai, dan meminta mereka untuk memilih satu satu dari empat skenario untuk ditampilkan. Aku akan menghabiskan waktu dengan tiap kelompok dan kemudian di hari Jumat mengadakan drama kecil. Bagaimana menurut anda?"

Ibu Garcia : (ditanyakan itu, ia merespon secara terus terang): "Sepertiya bagus tapi aku ingin tahu bila seluruh siswa mau untuk menampilkannya di depan kelas. Beberapa siswa merasa dirinya bodoh. Mungkin anda harus menanyakan ide-ide mereka, atau aku pikir mereka bisa diberi aktivitas tugas individu lain seperti menuliskan adegan, menyadur, bagian drama yang sesuai dengan masa modern, menguji kondisi historis, atau menuliskan versi khusus pada musik".

Pak Klunger : "Aku suka ide itu. Aku akan meminta empat kelompok berfokus di bagian yang sama dari drama tetapi beberapa siswa akan diberi tugas yang berbeda".

Ibu Garcia : "Ini tentunya akan menjadi sebuah perubahan. Mungkin anda harus pelan-pelan dengan iri, mungkin hanya dua kelompok untuk memulainya".

Pak Klunger : "Tidak, aku bukan tipe orang seperti itu. Aku ingin membuat mereka tertarik. Seluruh siswa atau tidak! Aku akan mulai hari Rabu di saat Macbeth".

Ibu Garcia : "Bisa aku bantu?"

Pak Klunger : "Bisakah anda mencari tahu apakah film Macbeth dari Polanski bisa disewa untuk tiga minggu?"

Pak Klunger : "Tentu! Bagaimana dengan bantuan untuk mengubah kelas?"

Pak Klunger : "Tidak, terima kasih aku telah siap".

Ibu Garcia : "Baiklah, aku akan mampir dan menyaksikan bagaimana keadaan mereka".

Pak Klunger : "Terima kasih untuk mau berbicara dengan saya. Aku memerlukan seseorang untuk melepaskan beban dan membantu saya berfikir apa yang akan aku lakukan. Aku hampir bersemangat lagi".

Ibu Garcia : "Aku kira anda dalam suatu masalah. Aku senang mendengarkan pemikiran guru yang bebas. Sampai ketemu".

5. Diskusi

Hingga langkah-langkah klinis, guru dihormati sebagai penentu utama arah masa depan tindakannya. Supervisor dengan aktif mendengarkan, menyatakan dengan cara lain, menanyakan pertanyaan, dan menjaga arah guru dalam jalur supervisor non direktif yang tentu akan menurunkan diskusi tetapi terus secara aktif dilain waktu untuk menstimulasi guru memikirkan apa yang ia melakukannya. Dalam kasus Ibu Garcia, peran aktifnya berubah menjadi respon awal Pak Klunger, "Aku kira mengajar tidak sesuai untuk saya", menjadi "Aku akan mengubah pendekatan saya", dan akhirnya "Aku akan memecah mereka menjadi kelompok-kelompok dan kemudian..." Supervisor itu tidak pernah lengah bekerja terhadap seorang guru perencana; yang bisa diha-

silkan dari meminjam ide atau dari pemahaman guru itu sendiri. Meskipun demikian, supervisor menerima hak dan tanggungjawab guru untuk membuat keputusan final.

C. Orientasi Supervisi Kolaboratif

Orientasi kolaboratif dalam supervisi tentu terutama meliputi sikap mendengarkan, mempresentasikan, pemecahan masalah, dan bernegosiasi. Hasil akhir tentu menjadi kesepakatan mutual atas kontrak dari Supervisor dan guru yang akan menggambarkan struktur, proses dan kriteria perbaikan pengajaran berikutnya.

Susan Valdock, guru kelas empat sedang berada di dalam kelasnya, adalah personifikasi dari energi. Ia terus berpindah-pindah di dalam kelas, berbicara, mendengarkan, dan mengobservasi. Kelasnya dipenuhi dengan material-material, yang banyak diantaranya diciptakan oleh siswa dan guru. Kelas itu tidak putus-putusnya bergerak beraktivitas. Di Februari, tampaknya Bu Valdock lelah. Sekali dalam satu minggu ia tidak sabar pada siswa yang gagal menyelesaikan buku kelas. Di istirahat, ia tetap berada di kelasnya daripada bergabung dengan guru-guru lain di ruang guru. (Glickman, 1981: 24)

Supervisor kolaboratif memutuskan untuk berbicara secara santai dengan Bu Valdock untuk melihat apakah ia berkehendak atau menunggunya untuk memulai sebuah percakapan. Dalam kasus khusus ini, supervisor mengkhawatirkan kondisi Bu Valdock. Supervisor itu memutuskan bahwa guru yang kurus itu secara aktif sedang berada dalam kelas yang diramalkan akan bermasalah. Oleh karenanya, supervisor memutuskan untuk berinisiatif dan menemui guru.

1. Observasi

Sesuai kesepakatan, supervisor masuk ke kelas empat hari berikutnya. Ia berkunjung selama dua puluh menit sebanyak dua kali setiap hari dan ia secara teliti memilih periode yang berbeda. Selama waktu itu, ia memegang sebuah buku catatan di tangannya dan mengelilingi kelas untuk mengobservasi guru yang mengajar, memeriksa aktivitas siswa, bersama siswa membahas tugas yang mereka kerjakan, dan membantu individu siswa yang memiliki pertanyaan tentang aktivitas yang mereka lakukan. Ia mencatat di bukunya dan, ketika akan meninggalkan ruang kelas, cepat-cepat menuliskan keseluruhan observasi. Salah satu contoh dari catatannya berikut ini:

2. Analisis

Setelah empat hari, supervisor membaca ulang observasinya dan mencatat pertanyaan-pertanyaan untuk ditanyakan ke Bu Valdock saat pasca pertemuan:

1. Berapa banyak tugas yang ia koreksi sendiri setiap hari?
2. Dapatkah hanya memberi beberapa tugas atau ada cara alternatif untuk mengoreksi tugas-tugas itu?
3. Apa alasan dari sembilan pusat?
4. Dapatkah hanya ada beberapa pusat?
5. Dapatkah pusat yang berisik dan pusat yang tenang dilakukan dalam waktu yang terpisah?
6. Apakah setiap siswa perlu ditemui sendiri atau dapat lebih dikelompokkan berdasarkan tugas-tugasnya?

3. Pasca Pertemuan

Setelah mendengarkan pertanyaan, Bu Valdock menjawab bahwa ia (1) biasanya mengoreksi tiga tugas per siswa setiap hari (total 81); (2) tidak yakin bila tugas yang lebih sedikit dapat diberikan karena ia perlu memonitor tiap kemajuan siswa; (3) memiliki sembilan pusat sehingga ia dapat membagi kelas kedalam sembilan kelompok dengan tiga waktu bersamaan; (4) sangat memikirkan untuk mengurangi pusat-pusat; (5) mempertimbangkan menghilangkan pusat konstruksi tetapi ingin mempertahankan pusat seni dan musik yang walau berisik tetapi tidak kacau; dan (6) tidak percaya pada kemampuan kelompok dan lebih memilih untuk bekerja sebagai individu. Supervisor kemudian dengan teliti mulai memecahkan masalah dengan mengatakan, "aku pikir kita harus mengambil waktu untuk berfikir perubahan apa yang dapat dilakukan untuk mengurangi jumlah jam kerja guru dan secara umum melangsingkan operasi kelas anda. Saya selalu mengagumi kegembiraan dan minat yang anda kembangkan dalam kelas anda. Jangan kita hilangkan itu. Nanti malam kenapa tidak kita tulis daftar dua atau tiga kemungkinan perubahan cepat yang dapat dilaksanakan. Kita akan bertemu esok hari sebelum jam sekolah dan berbagi daftar masing-masing".

Malam itu supervisor menuliskan:

1. Memperkenankan siswa yang dipilih untuk mengoreksi tugas-tugas yang sederhana.
2. Ada dua waktu yang berbeda untuk kondisi yang berisik dan tenang.
 - a. Memilih satu waktu untuk matematika, membaca, komunikasi, menulis kreatif dan mengeja dan waktu lain

untuk pelajaran sosial, pengetahuan, konstruksi, musik dan seni.

- b. Saat waktu tenang, temui kelompok yang berjumlah enam atau tujuh siswa yang memerlukan petunjuk yang berbeda dari salah satu subjek yang tenang.
- c. Saat waktu berisik, temui kelompok yang berjumlah enam atau tujuh siswa yang memerlukan petunjuk berbeda dari salah satu subjek yang berisik.

Di malam yang sama, guru mencatat:

1. Meminta Sonya Jerded, guru kelas enam untuk membolehkannya menggunakan siswa terbaiknya sebagai pemeriksa tugas, dan perekam ulang atau melihat apakah ibu Felix mau memeriksa tugas. Ia pernah bertanya pada saya di awal tahun apakah ia boleh membantu.
2. Menghilangkan pusat konstruksi dan membuat jadwal khusus periode konstruksi di Jumat siang.
3. Menunda mendekor ulang hingga liburan musim semi, membongkar kotak-kotak cukup untuk sekarang. Jangan terlalu tergesa-gesa.

Berikutnya di pagi pasca pertemuan itu, diikuti dengan berfokus mempresentasikan tiap ide masing-masing dan kemudian memperbaiki, mengambil, dan memilih aktivitas yang disepakati supervisor dan guru dapat memecahkan masalah "beban berlebihan guru".

KONTRAK PENGAJARAN

Antara
 Ibu Sue Valdoek, Guru
 Bapak Joh Golop, Supervisor
 18 Maret 1981

Tujuan: Mengurangi jumlah kerja guru
 Aktivitas guru

1. Siswa yang dipilih mengoreksi tugas spelling
2. Menetapkan peraturan pusat konstruksi dan menghukum yang melanggar
3. Merunda mendekorasi ulang sampai libur musim semi

Aktivitas supervisor:

1. Mengadakan sesi kelompok kecil dengan korektor spelling dan menunjukkan pada mereka bagaimana melaksanakannya
 2. Memonitor pengkoreksian tugas spelling seminggu sekali
- Menandatangani jadwal pertemuan tanggal 3 April 1981

Tanda tangan Guru

Tanda tangan Supervisor

4. Pembahasan

Supervisor dan guru secara aktif menegosiasikan rencana tindakan. Baik supervisor atau guru tidak memiliki rencana final yang membatasi tinjauan masing-masing. Mereka telah meninjau, merevisi, menolak, mengajukan, dan menangani proposal hingga kesepakatan tercapai. Orientasi kolaboratif mengisyaratkan bahwa supervisi ide-ide individu dari supervisor atau guru tentang perbaikan pengajaran tidak efektif disatukan. Masing-masing bisa saling menolak dan sulit untuk mempromosikannya, tetapi akhirnya masing-masing harus menerima perubahan.

Pembaca yang pragmatik mungkin menanyakan apa yang akan terjadi bila supervisor dan guru tidak dapat bersepakat. Dalam suatu konteks yang benar-benar kolaboratif seorang mediator ketiga yang disepakati kedua pihak (seperti guru utama atau kan-

tor konsultan pusat) dapat masuk bersama wewenangnya untuk "memecah suara" bila terjadi demikian.

Orientasi kolaboratif dapat disederhanakan sesuai perilaku kontinum yang disupervisi (Gambar 5). Produk akhirnya adalah sebuah kontrak, yang disepakati oleh kedua pihak yang menjadi tanggungjawab bersama:

- A. Supervisor itu menangani guru tersebut sesuai persepsi area pengajaran yang memerlukan perbaikan (mempresentasikan).
- B. Supervisor meminta persepsi area pengajaran dari guru (mengklarifikasi)
- C. Supervisor mendengarkan persepsi guru (mendengarkan)
- D. Supervisor dan guru mengajukan tindakan alternatif untuk perbaikan (pemecahan masalah)
- E. Supervisor dan guru membahas dan mengubah tindakan hingga rencana bersama disepakati (bernegosiasi)

BAB V
KRITERIA PEMILIHAN
PENDEKATAN SUPERVISI YANG TEPAT

Jika seluruh guru berbeda, maka lebih mudah untuk menentukan pendekatan supervisi yang paling tepat. Meskipun demikian, penelitian tentang pengaruh berbagai pendekatan supervisi terhadap persepsi dan perilaku guru, masih membingungkan. Arthur Blumbergh (1974) menemukan bahwa guru dapat dibagi menjadi dua grup berdasarkan perilaku supervisi. Kelompok pertama adalah guru yang menyambut positif terhadap supervisor yang mau mendengarkan pendapat guru sekaligus juga menawarkan idenya. Kombinasi perilaku ini dikenal dengan pendekatan kolaboratif. Selain itu, kelompok lain adalah guru yang menyambut positif supervisor yang mau mendengarkan, mendorong dan memperjelas pendapat guru. Kombinasi perilaku seperti ini dikenal dengan pendekatan non-direktif. Blumbergh menyatakan:

Secara umum evaluasi yang dilakukan oleh guru terhadap kualitas hubungan interpersonal dalam pelaksanaan supervisi perlu diperbaiki jika, perilaku supervisornya sangat menekankan

pada, pengarahan, anjuran, kritik, dan selalu meminta informasi, atau sebaliknya ketika supervisornya kurang menekankan pada pengarahan tapi lebih banyak merefleksikan dan bertanya.

Lebih jauh, Harris (1975), telah mengutip hasil penelitian Alan F. Brown (1962) yang memposisikan guru dan murid sebagai subjek yang diarahkan dan sangat ditekan oleh supervisi. Supervisor selalu menghakimi, mengkritik, dan menentukan standar dari satu pelajaran ke pelajaran yang lain. Berdasarkan 78 orang, Harris, menyatakan,

Model supervisi seperti ini menghasilkan efek yang berbeda-beda. 45% menyatakan tidak efektif, 26% menyatakan baik-baik saja, dan 29% menunjukkan adanya kemajuan.

Pengetahuan tentang belajar, perbedaan individual, dan perbedaan guru mengarahkan pada premis yang kuat bahwa supervisi yang efektif dapat dicapai dengan mencocokkan pendekatan supervisi dengan kebutuhan dan karakteristik individual guru. Tidak ada satu pendekatan yang efektif untuk semua guru, kecuali guru-guru tersebut homogen. Jika supervisi dilihat sebagai upaya untuk merubah perilaku guru untuk meningkatkan kualitas belajar siswa, maka *supervisi merupakan tanggung jawab edukatif*. Oleh karena itu, pengetahuan tentang proses belajar manusia, kedewasaan, dan guru, menjadi hal yang penting ketika akan menentukan pendekatan dan perilaku supervisi yang tepat. Akhir-akhir ini, ditemukan dua elemen penting efektifitas guru: (1) Komitmen guru dan (2) Kemampuan guru dalam berfikir abstrak. Kedua elemen tersebut disusun dalam level yang dapat diukur. Dengan mengetahui level komitmen dan abstraksi masing-masing guru

dapat dijadikan dasar untuk menentukan kriteria perilaku supervisi yang tepat.

A. Level Komitmen

Gail Sheehy (1976) dalam bukunya yang populer tentang kehidupan remaja, *Passage*, memberikan gambaran usia remaja tentang apa saja mereka perhatikan dan bagaimana sikap mereka untuk merubah hidup. Tujuan kami, aspirasi, rencana pada awal usia dewasa (umur 21 th) tidak sama dengan ketika memasuki usia pertengahan atau usia tua. Secara tiba-tiba ambisi untuk untuk "menduduki posisi tertinggi" menjadi sedikit kurang penting dibanding dengan kemunduran keluarga kita atau teman dekat.

Maslow (1960) membahas perkembangan perubahan dalam kehidupan sebagai proses hirarki pemuasan kebutuhan. Motivasi untuk bertindak berasal dari kebutuhan dasar psikologis untuk memuaskan rasa lapar, untuk mendapatkan rasa aman, untuk mendapatkan rasa cinta, dan terakhir untuk menjadi dirinya sendiri atau kebutuhan aktualisasi diri. Erikson (1963), berdasarkan pandangan psikoanalisis, mengklasifikasi perkembangan tahapan sebagai upaya untuk menanggulangi delapan tahapan konflik dalam kehidupan, yakni: (1) percaya vs tidak dipercaya, (2) otonomi vs malu dan keraguan, (3) inisiatif vs kesalahan, (4) industri vs inferior (5) identitas vs kesamaran peran, (6) kedekatan vs isolasi, (7) kelanjutan vs kemandekan (8) integritas vs putusasa.

Penelitian yang dilakukan oleh Gould (1972), Levinson (1978), dan Loevinger (1976) telah mengidentifikasi perubahan motivasi dan masa krisis dalam kehidupan remaja secara lebih tepat. Loevinger mengintegrasikan beberapa teori dengan level perkembangan ego seorang dewasa yang terukur. Respon seorang dewasa ter-

hadap kehidupan dibagi menjadi beberapa level perkembangan berikut : amoral, takut, mandiri, oportunistis, menyesuaikan dengan orang lain, menyesuaikan dengan aturan, dan otonomi. Berdasarkan pada penelitian Maslow, Erikson, dan Loevinger, kita dapat menyimpulkan adanya konsistensi tren perkembangan dari ego-sentris, menjadi anggota kelompok, mendapatkan pengakuan sebagai pemimpin, dan akhirnya bertindak berdasarkan rasional, lebih mementingkan kelompok, dan interest terhadap kemanusiaan. Perkembangan perubahan usia dewasa tersebut memberikan kerangka dasar untuk melihat perubahan karir guru secara spesifik. Yang perlu tetap diperhatikan adalah perkembangan selalu didasarkan pada: 1.level-level yang teridentifikasi, 2.level-level yang tersusun secara hirarkhis (saling mendasarkan) 3.kecepatan perkembangan individu melalui level-level tersebut.

Francis Fuller (1969), pelopor penelitian longitudinal terhadap guru menyarankan bahwa, selama beberapa waktu pergantian guru dan profesinya berubah. Eugene Hall (1978) dan beberapa temannya, dengan mendasarkan pada hasil penelitian Fuller, melakukan penelitian terhadap perhatian para guru ketika mereka terlibat dalam implementasi kurikulum di sekolah. Newman (1978); Peterson (1979); Whiterell (1978); Ayers (1980); Burden (1979); Adams, Hutchinson, dan Martray (1980) dan yang lainnya telah melanjutkan untuk menginvestigasi apa yang terjadi pada para guru. Fuller (1969) menemukan bahwa para guru pemula seringkali memperhatikan pada kemampuan dan kapabilitasnya (dapatkah aku menjadi seorang guru? Dapatkah saya berjaya atau saya harus mencari profesi yang lain?). Akhirnya, ketika guru merasa bahwa mereka dapat memenej, serta siswa, administrator, dan teman sejawat tidak mendorong mereka berganti profesi,

maka perhatian guru beralih dari keraguan akan kemampuannya menjadi perhatian untuk melakukan pengembangan lingkungan belajar bagi siswa. Dengan kata lain, "jika saya tahu bahwa saya dapat melakukannya dari minggu ke minggu, sekarang saya akan fokuskan energi saya untuk membantu siswa dari minggu ke minggu". Kesimpulannya, dengan kesuksesan dan adanya pengakuan dalam membantu siswa, guru selanjutnya dapat menganggap dirinya kompeten, dan perhatiannya akan beralih dari menyediakan bantuan di kelas, pada guru lain, siswa, sekolah, dan pada profesinya secara keseluruhan.

Ruby Anderson merupakan contoh yang baik seorang guru yang mengalami perubahan level perhatian. Cerita berikut ini muncul di University of Georgia's faculty staff Newspaper (Dndy, 1979).

Warisan Ms.Ruby

Teman-teman dan mantan siswa Ms.Ruby tidak terkejut untuk belajar bahwa guru bahasa Inggris di Athens High School telah menyumbangkan uang untuk universitas sebagai beasiswa untuk para guru.

Pada saat ia meninggal, semasa hidupnya, tidak ada yang lebih dicintai Ms.Ruby selain pendidikan.

Selama hampir 60 tahun dalam kelas, Ms.Ruby, sebagaimana telah diketahui secara umum, telah mengajar para pemuda Athens - tiga generasi keluarga - tentang keistimewaan Shakespeare dan pentingnya tata bahasa Inggris yang benar.

Pertama kali ditunjuk untuk kemasyhuran guru Georgia, ia adalah ketua organisasi pendidikan nasional, termasuk komisi asosiasi pendidikan nasional yang bekerja bersama Dwight D. Eisenhower.

Dia merupakan bintangnya guru, yang mendapat penghargaan *Athens Women of the Year* dalam bidang pendidikan, dan beberapa muridnya terdahulu memproklamasikannya sebagai guru mereka yang paling hebat.

Jadi, peninggalannya sebesar \$82,819 untuk Universitas Georgia untuk memberikan beasiswa merupakan puncak pengorbanannya untuk pendidikan.

Mc Daniel, teman Ms. Ruby saat ia menjabat *superintendent* di Clarke County School, telah menulis surat untuk majalah Athens dengan mengutip "pengorbanan dan komitmen guru yang berdedikasi" dan menuliskan pendapat "moral dan pengaruh etika" terhadap siswa.

Ketika dia meninggal pada 30 Oktober 1978, berita kematiannya menjadi topik utama di majalah Athens.

Guru yang telah bekerja bersamanya selama 10 tahun menyebutkan bahwa "sekolah adalah hidupnya." Pimpinan sekolah tergantung padanya. Mereka tahu jika anda menginginkan agar segala sesuatu terlaksana dengan baik, anda pasti akan meminta Ms. Ruby.

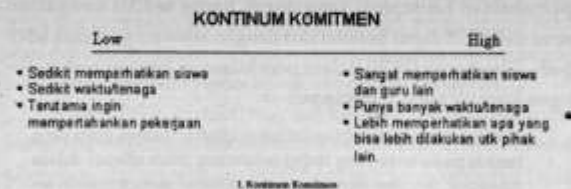
Dia selalu berusaha agar selalu datang paling pagi di antara seluruh guru, dan pulang paling akhir pada sore hari. Dia menolak pekerjaan dengan gaji lebih tinggi di Universitas, dan dia pernah mengembalikan seluruh gajinya karena waktu itu sekolah sangat membutuhkan dana.

Fuller (1969) dan lainnya menemukan bahwa perkembangan guru paralel dengan perkembangan kedewasaan. Kebutuhan pertama usia dewasa adalah perhatian terhadap kebutuhannya sendiri sebelum beralih pada perhatian terhadap anggota kelompok terdekat (siswa). Perhatian selanjutnya adalah upaya untuk membantu orang lain diluar kelas. Maslow dan Erikson kedengarannya benar adanya. Seseorang pada awalnya tergantung pada orang lain sebelum bergabung dan menjadi anggota sebuah kelompok, sebelum diterima dan diakui sebagai pimpinan kelompok, sebelum membuat keputusan dan bertindak dengan mendahulukan kepentingan pribadi kelompok dalam kepentingan

seluruh anggota. Sekarang bagaimanakah kita melepaskan premis teoritis dan meletakkannya ide-ide tersebut dalam praktek?

Kita dapat melihat terlebih dulu terhadap istilah yang selalu menjadi bahan perbincangan di sekolah, yakni *komitmen*. Para pendidik mengindikasikan bahwa beberapa guru memiliki komitmen yang kuat dalam mengajar, dan beberapa yang lain memiliki sedikit bahkan tidak memiliki komitmen. Komitmen lebih luas dari sekedar perhatian, sebab mencakup waktu dan usaha. Jelaslah bahwa Ms. Ruby tidak sekedar terlibat, namun komit, terhadap pekerjaannya. Guru yang tidak memiliki komitmen adalah seorang yang hanya memperhatikan dirinya sendiri, dan tidak punya keinginan untuk berkembang serta tidak mau mengorbankan waktu dan tenaganya untuk pengemabangan. Disisi lain ketika pengagumnya mengatakan bahwa Ms. Rubi adalah seorang guru yang memiliki komitmen, mereka juga mengatakan bahwa Ms. Ruby ingin berbuat sesuatu yang lebih untuk murid-muridnya dan untuk para guru. Selain itu, mereka juga mengatakan bahwa Ms. Ruby ingin bekerja lebih dari kontrak kerja yang disepakati.

Guru dapat dilihat mengikuti kontinum komitmen mulai dari yang rendah menuju yang tinggi.



Seseorang dapat dengan mudah mengidentifikasi guru di sekolah atau organisasi berdasarkan kontinum ini. Beberapa guru mungkin berada pada level paling rendah, sebagian pada level paling tinggi, dan beberapa yang lain berada diantara kedua level. Misalnya, guru yang memiliki komitmen sedang, akan bekerja dengan sambil lalu, atau bekerja dengan baik bersama kelompok siswa tertentu dan menggunakan sedikit waktu dengan yang lain. Sebagian besar guru berada pada level pertengahan ini.

Jika level komitmen adalah satu-satunya variabel untuk membuktikan faktor keberhasilan pengembangan pembelajaran, maka kita harus mulai untuk mencocokkan pendekatan supervisi berdasarkan hal tersebut. Namun demikian, variabel penting yang lain harus dijadikan perhatian ketika bekerja bersama guru. Variabel tersebut adalah kemampuan guru untuk berfikir abstrak.

B. Level Abstraksi

Penelitian Harvey (1966) dan Hunt and Joyce (1967) telah mencatat bahwa guru yang berada pada level pengembangan kognitif yang tinggi, pemikiran abstraksi yang tinggi, mampu untuk menyesuaikan diri dengan kompleksitas kelas. Misalnya, Parkay (1979) mendapati bahwa guru yang memiliki tingkat pemahaman konseptual yang tinggi, hanya sedikit mengalami stres dan lebih dapat berinteraksi dengan sejawatnya secara lebih baik. Glassberg's (1979) dalam penelitiannya tentang perkembangan kognitif guru, menyimpulkan:

Kesimpulannya, penelitian ini menyarankan bahwa guru yang berada pada level yang tinggi cenderung lebih adaptif dalam mengajar, fleksibel dan toleran, serta dapat menggunakan serangkaian model pembelajaran. ... Dalam berbagai pandangan,

pengajaran yang efektif merupakan bentuk perilaku manusia yang kompleks...Guru yang berada pada level yang tinggi, dapat mengajar lebih efektif dibanding sejawatnya yang berada pada level dibawahnya.

Oja (1979) dalam penelitian yang terpisah tentang perkembangan pemikiran abstrak guru, menemukan hal serupa:

Fakta penelitian menunjukkan bahwa guru pada level konseptual yang tinggi dapat memberikan menafsirkan sesuatu dalam berbagai perspektif, mampu menggunakan beberapa macam perilaku, dapat menggunakan berbagai model pengajaran, dan konsekwensinya lebih efektif membantu siswa.

Kemampuan guru untuk mundur dari kelas, untuk mengklarifikasi permasalahan pembelajarannya (manajemen, disiplin, menjaga catatan, organisasi, dan sikap siswa), untuk meentukan alternatif solusi problem tersebut, dan selanjutnya merencanakan tindakan, merupakan proses berfikir abstrak. Hal tersebut memberikan alasan bahwa guru yang memiliki ketrampilan untuk memecahkan persoalan dan dapat memikirkan konsekuensi dari alternatif tindakannya, akan lebih efektif dalam melaksanakan pengajaran sesuai dengan keinginan siswa. Guru yang tidak memiliki kemampuan abstraksi seperti itu akan sangat terbatas dalam memilih tindakan yang sesuai. Kemampuan berfikir yang rendah terhadap persoalan seringkali menghasilkan pengulangan satu atau dua kali kebiasaan merespon permasalahan secara berkelanjutan, atau membuat perencanaan yang tidak sempurna.

Piaget (1955), Bruner (1966), dan Kohlberg (1969), dapat membantu kita memahami bagaimana proses berfikir terjadi. Mereka telah menemukan tahapan perkembangan yang konsisten pada anak. Berfikir merupakan fokus terhadap satu karakteristik benda

sebelum satu atau dua karakteristik benda yang sama diperhatikan. Orang tua dapat mengidentifikasi proses ini ketika berbicara dengan anak-anak mereka. Abstraksi atau berfikir simbolik merupakan kemampuan memindahkan pemikiran visual menjadi proses identifikasi atribut benda dan menyimpannya dalam otak untuk selanjutnya dikategorisasikan ulang dan digeneralisasi.

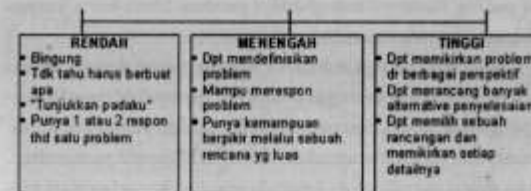
Dengan konsep yang lebih luas, proses perkembangan belajar terjadi. Jika seseorang hanya dapat mengkategorisasikan isu disiplin dalam satu cara, maka ia akan "buta" terhadap cara bekerja dengan siswa. Jadi, hanya seseorang yang dapat mengkategorisasikan atau mensintesis berbagai karakteristik sebuah persoalan yang dapat mengidentifikasi dan menganalisis alternatif tindakan.

Beberapa kesulitan dalam membantu perkembangan didokumentasikan oleh penelitian Kohlberg dan Turiel (1971). Salah satu pemicu atau stimulus untuk membantu seseorang berkembang menuju level abstraksi yang tinggi adalah adanya interaksi antara dengan orang yang abstraksinya lebih tinggi. Orang yang lebih tinggi tingkat abstraksinya akan dapat menciptakan kondisi, mengatur materi dan lingkungan, serta dapat mengemukakan pertanyaan dan ide untuk memicu siswa berfikir tentang berbagai isu dalam berbagai perspektif. Kohlberg mencatat enam tingkat *moral reasoning* dan menemukan hanya 10% guru mencapai level empat ke atas. Pertanyaan penting yang dikemukakan oleh Wilkins (1980) adalah, jika Kohlberg benar, bagaimana mungkin seorang siswa dapat belajar berfikir lebih tinggi dari pada gurunya? Hal yang sama juga dikemukakan oleh Harvey bahwa pencapaian konsep (*conceptual attainment*) guru dalam preservice dan inservice training menunjukkan bahwa prosentase guru yang menca-

pai level tinggi menurun dari 7% menjadi 4% karena pengalaman profesionalisasi pendidikan meningkat. Sebagai supervisor, kita perlu memperhatikan tingkat berfikir abstrak para guru. Guru yang memiliki tingkat abstraksi tinggi, perlu ditantang untuk menggunakannya dan siap pada profesinya. Sedangkan bagi guru yang tidak memiliki kemampuan, perlu didorong untuk menca-painya. Supervisor seharusnya berfikir mengikuti kontinum berfikir abstrak.

Gambar 2. Level berpikir abstrak

KONTINUM BERPIKIR ABSTRAK



Guru dengan tingkat abstraksi rendah tidak yakin bahwa mereka menghadapi masalah di kelas, namun jika mereka sadar maka sangat bingung menghadapi masalah tersebut. Mereka tidak mengerti apa yang harus dilakukan, dan mereka membutuhkan petunjuk apa yang harus dilakukan. Normalnya mereka hanya memiliki alternatif solusi yang sangat terbatas seperti murid "harus dipaksa" atau "diberi PR lebih banyak" tanpa memperhatikan apakah permasalahannya adalah penyimpangan perilaku, prestasi yang rendah, atau ketidaksesuaian buku ajar.

Guru dengan tingkat abstraksi sedang biasanya dapat mendefinisikan problem berdasarkan pada apa yang mereka lihat.

Mereka dapat menentukan satu atau dua alternatif solusi, namun kesulitan merumuskan solusi tersebut dalam perencanaan yang komprehensif. Misalnya, jika banyak siswa yang tidak lulus dalam pelajaran kimia, guru dengan abstraksi rendah cenderung menyelesaikan masalah tersebut dengan memberikan paket remedial yang ditulis dalam bacaan sederhana. Mereka kemudian melaksanakan paket tersebut namun tidak mampu merencanakan tindakan selanjutnya seperti monitoring kemajuan, mengalokasikan waktu yang cukup, menyediakan tugas lain bagi yang siswa yang lebih pandai, menjelaskan aturan pelaksana remedial, dan penjelasan perlunya lebih banyak tugas individual. Guru dengan abstraksi sedang biasanya menghadapi permasalahan baru, karena tidak memiliki rencana antisipatif.

Guru dengan tingkat berfikir abstrak tinggi dapat melihat permasalahan dalam berbagai perspektif (perspektif mereka sendiri, perspektif siswa, perspektif orang tua, dan perspektif administrator) dan dapat menemukan berbagai alternatif pemecahan. Mereka dapat memikirkan keuntungan dan kerugian dari masing-masing rencana dan memutuskan berdasarkan pemikiran tersebut. Mereka segera merubah rencana jika konsekuensi yang diharapkan tidak terwujud. Dalam membuat perencanaan, mereka dapat menetapkan problem-problem lain yang muncul dan menyiapkan rencana antisipatif.

C. Mempertemukan Beberapa Variabel Untuk Menetapkan Kriteria.

Dengan menggunakan dua variabel (level komitmen dan level abstraksi) supervisor dapat melakukan analisis terhadap individu guru. Analisis dapat disempurnakan dengan memper-

temukan dua garis kontinum, yakni kontinum komitmen dari rendah ke tinggi, dan kontinum abstraksi dari rendah ke tinggi. Jadi sebagaimana tampak dalam gambar 9, terdapat empat kuadran yang menunjukkan tipe-tipe guru. Tentu saja tidak semua guru dapat dimasukkan dalam empat kuadran, namun kuadran tersebut dapat digunakan supervisor untuk melihat perbedaan karakteristik guru.



Gambar 3. Kategori tipe guru

Kuadran I : adalah guru yang level komitmennya rendah dan level abstraksinya juga rendah. Dia dikategorikan sebagai guru-*droupout*. Dia bekerja hanya sekedar untuk melaksanakan kewajibannya saja. Dia juga kurang memiliki motivasi untuk mengembangkan kompetensinya. Lebih jauh lagi, dia tidak dapat

berfikir perubahan apa yang harus dilakukan dan sudah puas dengan pekerjaan rutin sehari-hari. Dia selalu menyalahkan orang lain. Dalam pandangan guru seperti ini, yang membutuhkan bantuan adalah siswa dan administrator, sedangkan guru tidak pernah butuh bantuan. Dia mulai kerja tepat waktu dan pulang secepat mungkin.

Kuadran II : Guru yang tingkat komitmannya tinggi namun tingkat abstraksinya rendah. Dia adalah guru yang antusias, energik, dan selalu penuh perhatian. Dia selalu berusaha untuk menjadi guru yang lebih baik, dan ingin membuat kelasnya lebih menarik dan relevan dengan siswa. Dia bekerja dengan keras dan biasanya membawa pekerjaan ke rumah. Sayangnya, perhatiannya yang baik tidak didukung oleh kemampuannya untuk menyelesaikan persoalan dengan realistis. Guru seperti ini dikategorikan sebagai *guru yang tidak fokus*. Dia selalu terlibat dalam banyak proyek dan aktivitas, tapi dia mudah merasa bingung, berkecil hati, dan menjejurkan diri dalam tugas yang menumpuk. Hasilnya, guru seperti ini jarang dapat menyelesaikan tugasnya sebelum menerima tugas yang baru.

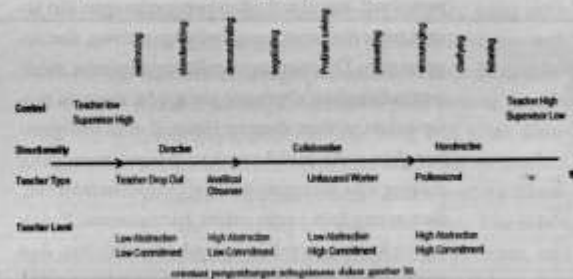
Kuadran III : adalah guru yang tingkat komitmennya rendah namun tingkat abstraksinya tinggi. Dia adalah guru yang cerdas, penuh dengan ide-ide cemerlang tentang apa yang harus dilakukan di kelas, di luar kelas maupun di dalam sekolah. Dia dapat men-

diskusikan isu yang muncul secara gamblang dan dapat berfikir dengan membuat tahapan-tahapan penting untuk dilaksanakan dengan baik. Guru seperti ini dikategorikan sebagai *pengamat analitis*, karena ide-idenya seringkali tidak terlaksana. Dia tahu apa yang harus dilakukan, namun dia tidak mau mengorbankan waktu dan tenaganya serta tidak peduli pada apa yang telah direncanakan.

Kuadran IV : adalah guru yang tingkat komitmen dan abstraksi yang sama-sama tinggi. Dia benar-benar guru yang *profesional*, komit terhadap pengembangan diri secara terus menerus, pengembangan siswa, dan sesama guru. Dia mampu memikrkan tugasnya, mempertimbangkan alternatif yang ada, mampu menentukan pilihan dengan rasional, dan mengembangkan serta melaksanakan perencanaan yang matang. Dia dianggap sebagai pimpinan informal, dan orang lain ingin minta bantuannya. Tidak hanya karena memiliki banyak ide, aktivitas, dan sumberdaya, namun orang seperti ini selalu terlibat aktif dalam merancang perencanaan dengan sempurna. Dia adalah pemikir sekaligus pelaksana.

Dengan memfokuskan pada dua variabel tersebut, supervisor dapat memulai untuk berfikir bahwa individu guru memiliki perbedaan perkembangan. Guru dapat diarahkan dengan berbagai cara untuk membantu mereka mengembangkan tingkat komitmen dan abstraksi ke arah yang lebih tinggi. Pertama kali supervisor harus bekerja bersama mereka sesuai dengan tingkatannya masing-masing. Mengingat bahwa secara implisit karakteris-

Perilaku supervisi mengikuti kontinum, maka tujuan supervisi adalah selalu meningkatkan perilaku tersebut. Hal tersebut dilakukan sebagai kontrol supervisor dalam memperbaiki sistem pengajaran dan sebagai pedoman bagi guru mengembangkan perilaku guru dan mengontrol dirinya sendiri. Hal ini tidak berlangsung selamanya. Pada beberapa guru yang mau terbuka, tidak akan terjadi masalah. Pada beberapa guru yang lain mungkin membutuhkan waktu satu sampai tiga tahun. Dan pada sebagian yang lain mungkin sudah siap untuk mengontrol dirinya sendiri (*self-direction*). Dalam bekerja dengan guru, supervisor harus selalu



Gambar 4. Kontinum perilaku supervisi pengembangan

Skema di atas, dapat dijadikan sebagai titik awal bagi supervisor bersama dengan guru untuk menentukan pendekatan supervisi yang cocok. Guru dropout lebih cocok menggunakan pendekatan direktif, pengamat analitis lebih cocok dengan pendekatan kolaboratif dengan menekankan pada negosiasi, guru yang tidak fokus lebih tepat menggunakan kolaboratif dengan menekankan pada presentasi ide dari supervisor, sedangkan profesional lebih cocok dengan pendekatan supervisi nondirektif.

BAB VI TEKNIK DAN INSTRUMEN SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Teknik Supervisi

1. Teknik kelompok

Teknik kelompok (*group technique*) dalam supervisi pendidikan, ialah cara melaksanakan supervisi terhadap sekelompok orang yang disupervisi. Orang-orang yang di duga mempunyai masalah yang sama dapat dihadapi secara bersama-sama dalam situasi supervisi oleh supervisor. (Ametembun, 1981: 59)

(1) Mengadakan pertemuan atau rapat (*meeting*)

Fungsi komunikasi manajemen sekolah dapat terlaksana dengan baik hanya apabila masing-masing warga sekolah mempunyai hak yang sama untuk mengemukakan pendapat, dan segala informasi yang ada dapat dengan segera ke semua warga dengan cepat, dan dengan isi yang tepat pula. Seorang kepala sekolah yang memenuhi fungsinya dengan baik, yaitu fungsi pengarahan

(*directing*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengkomunikasian (*communicating*), apabila dia tidak segan-segan menyelenggarakan pertemuan bersama dalam rapat dewan guru dan staf TU secara rutin. Tentu saja berapa jangka waktu jarak antara pertemuan tergantung dari pertimbangan dan kepentingan sekolah masing-masing (Arikunto, 2004:57)

Dalam pelaksanaan rapat, masalah waktu, dan tempat mempunyai pengaruh besar terhadap sukses atau tidaknya pertemuan tersebut. Kepala sekolah atau supervisor sebagai penginisiatif rapat harus memperhitungkan berbagai segi di dalam penetapan waktu dan tempat itu sehingga guru-guru dapat hadir tanpa banyak merugikan penyelenggaraan pendidikan pengajaran umumnya, atau kepentingan pribadi guru yang bersangkutan, dan supaya rapat membawa hasil yang diharapkan.

(2) Mengadakan diskusi kelompok (*group discussion*)

Diskusi adalah pertukaran pendapat tentang sesuatu masalah untuk dipecahkan bersama. Diskusi merupakan cara untuk mengembangkan keterampilan anggota-anggotanya dalam mengatasi kesulitan-kesulitan dengan jalan bertukar pikiran. (Sahertian, 2000:96)

Seperti sudah dikemukakan pada bagian terdahulu, diskusi kelompok, ini sangat baik dilakukan sebagai metode untuk mengumpulkan data. Meskipun sudah dikelompokkan dalam wawancara kelompok, namun sebetulnya wawancara tersebut dapat digabung atau dikombinasikan dengan kelompok diskusi. Diskusi kelompok dapat juga digunakan untuk mempertemukan pendapat antar staf pimpinan saja. Barangkali juga sekolah dapat mengadakan semacam pertemuan khusus yang dihadiri oleh guru-guru

ru mata pelajaran tertentu, atau kelompok dengan tugas khusus, misalnya panitia pembangunan. Diskusi kelompok dapat diselenggarakan dengan mengundang atau mengumpulkan guru-guru bidang studi sejenis atau yang berlainan sesuai dengan keperlunya.

Yang perlu diketahui oleh seorang supervisor bila memimpin diskusi gur-guru ia harus memiliki kemampuan menggerakkan kelompok, membuat pertemuan berhasil dan mengkoordinasikan pekerjaan-pekerjaan kelompok.

(3) Mengadakan penataran-penataran (*in-service training*)

Salah satu wadah untuk meningkatkan kemampuan guru dan staf sekolah adalah penataran. Dalam klasifikasi pendidikan, penataran dikategorikan sebagai *in-service training*, sebagai jenis lain dari *pre-service training*, yang merupakan pendidikan sebelum yang bersangkutan diangkat jadi pegawai resmi. Peraturan semacam ini dapat dilakukan di sekolah sendiri dengan mengundang nara sumber, tetapi dapat diselenggarakan bersama antar beberapa sekolah, jika diinginkan biaya yang lebih irit. (Neagley & Evans, 1980: 270)

(4) Seminar

Seminar adalah bentuk belajar mengajar berkelompok di mana sejumlah kecil (10-15) orang mengadakan pendalaman atau penyidikan tersendiri bersama-sama terhadap berbagai masalah dengan dibimbing secara cermat oleh seorang atau lebih pengajar pada waktu tertentu, kelompok ini bertemu untuk mendengarkan laporan salah seorang anggotanya maupun untuk mendiskusikan masalah-masalah yang dikumpulkan oleh anggota kelompok. (Sahertian, 2000:111)

Seminar bertujuan untuk mengadakan intensifikasi, integrasi serta aplikasi pengetahuan, pengertian, dan keterampilan para anggota kelompok dalam satu latihan yang intensif dengan mendapat bimbingan yang intensif pula. Seminar bermaksud untuk memanfaatkan sebaik-baiknya produktivitas berpikir secara kelompok berupa saling bertukar pengalaman dan saling koreksi antara anggota kelompok lain.

2. Teknik individual

(1) Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*)

Yang di maksud kunjungan kelas atau *classroom visitation* adalah kunjungan yang dilakukan oleh pengawas atau kepala sekolah ke sebuah kelas, baik ketika kegiatan sedang berlangsung atau melihat atau mengamati guru yang sedang mengajar, ataupun ketika kelas sedang kosong, atau sedang berisi siswa tetapi guru sedang tidak mengajar. (Arikunto, 2004:55)

Dalam hal ini kunjungan kelas di maksudkan untuk melihat dari dekat situasi dan suasana kelas secara keseluruhan. Apabila dari kunjungan tersebut dijumpai hal-hal yang baik atau kurang pada tempatnya, maka pengawas atau kepala sekolah dapat mengundang guru atau siswa diajak berdiskusi menggali lebih dalam tentang kejadian tersebut. Yang penting untuk diingat adalah bahwa dari kunjungan kelas seperti ini sebaiknya diperoleh hasil dalam bentuk bantuan atau pembinaan dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. Dengan kata lain, sebaiknya terjadi diskusi akrab dan dialog yang hangat antara supervisor dengan guru atau siswa sehingga diperoleh kesepakatan yang harmonis.

Kunjungan kelas ini berfungsi sebagai Alat untuk mendorong guru agar meningkatkan cara mengajar guru dan cara belajar

siswa. Perkunjungan ini dapat memberi kesempatan guru-guru untuk mengungkap pengalamannya sekaligus sebagai usaha untuk memberikan rasa mampu pada guru-guru. Karena guru dapat belajar dan memperoleh pengertian secara moral bagi pertumbuhan karirnya. (Neagley & Evans, 1980:190)

Ada tiga macam kunjungan kelas (Sahertian, 2000:54):

- Kunjungan tanpa diberitahu (*unannounced visitation*). Supervisor tiba-tiba datang ke kelas tanpa diberitahukan lebih dulu. *Segi positifnya* : ia dapat melihat keadaan yang sebenarnya, tanpa dibuat-buat. Hal seperti ini dapat membiasakan guru agar selalu mempersiapkan diri sebaik-baiknya. *Segi Negatifnya* : Guru menjadi gugup, karena tiba-tiba didatangi, tentu timbul prasangka bahwa ia dinilai dan pasti hasilnya tidak memuaskan. Ada sebagian guru yang tidak senang bila tiba-tiba dikunjungi tanpa diberitahu dulu.
- Kunjungan dengan cara memberitahu lebih dahulu (*announced visitation*) biasanya supervisor telah memberikan jadwal kunjungan sehingga guru-guru tahu pada hari dan jam berapa ia akan di kunjungi. *Segi positifnya* : bagi supervisor kunjungan direncanakan ini sangat tepat dan ia punya konsep pengembangan yang kontinu dan terencana. Guru-guru pun dapat mempersiapkan diri sebaik-baiknya karena ia sadar bahwa kunjungan ini akan membantu dia untuk dinilai. Tentu saja penilaian yang baik yang diharapkan. Guru dengan sengaja mempersiapkan diri sehingga ada kemungkinan muncul hal-hal yang dibuat-buat dan serba dilebih-lebihkan.
- Kunjungan atas undangan guru (*visit upon invitation*) Kunjungan seperti ini akan lebih baik. Oleh karena itu guru punya usaha dan motivasi untuk mempersiapkan diri dan

membuka diri agar dia dapat memperoleh balikan dan pengalaman.

Segi positifnya : bagi supervisor, ia sendiri dapat belajar berbagai pengalaman dalam berdialog dengan guru, sedangkan bagi guru akan lebih mudah untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya, karena motivasi untuk belajar dari pengalaman dan bimbingan dari supervisor tumbuh dari dalam dirinya.

Segi negatifnya : ada kemungkinan timbul sikap manipulasi, yaitu dengan dibuat-buat untuk menonjolkan diri, padahal waktu-waktu biasa ia tidak berbuat seperti itu.

(2) Mengadakan observasi kelas (*classroom observation*)

Yang dimaksud dengan observasi kelas atau *classroom observation* ialah kunjungan yang dilakukan oleh supervisor, baik pengawas atau kepala sekolah ke sebuah kelas dengan maksud untuk mencermati situasi atau peristiwa yang sedang berlangsung di kelas yang bersangkutan. Sebagai contoh, pengawas menyaksikan guru yang sedang mengajar tidak menggunakan alat pelajaran, padahal materi pelajaran yang bersangkutan sangat memerlukan alat pelajaran. Jika tidak dengan alat, tentu siswa tidak mungkin dapat menangkap konsep yang akan mereka pelajari. Jika terjadi hal yang demikian, sesudah selesai mengajar pengawas dapat mengundang guru untuk diskusi, alat pelajaran apa yang mungkin dapat di gunakan. Mungkin sekali guru mengetahui jenis alat yang diperlukan tetapi ternyata terbentur ketidakmampuan guru tersebut dalam menggunakan alat. Dalam hal seperti ini tentu saja pengawas lebih mudah memberikan bimbingan dibandingkan dengan jika guru sudah tidak tahu alata ap yang di gunakan.

(3) Mengadakan wawancara perseorangan (*individual Interview*)

Wawancara perseorangan dilakukan apabila supervisor berpendapat bahwa dia menghendaki adanya jawaban dari individu tertentu. Hal ini dapat dilakukan pertama apabila ada masalah khusus pada individu guru dan sataf sekolah lain, yang penyelesaiannya tidak boleh didengar oleh orang lain. Kedua apabila supervisor ingin mengecek kebenaran data yang sudah dikumpulkan dari orang lain. Dalam hal ini wawancara perseorangan adalah teknik yang tepat agar orang yang diwawancarai tidak terpengaruh oleh pendapat orang lain.

B. Instrumen Supervisi

Dalam menggunakan teknik atau metode pengumpulan data supervisi, seseorang akan memperoleh hasil lebih baik dan pelaksanaannya lebih mudah, apabila dibantu dengan alat atau instrumen tertentu. Berkenaan dengan jenis-jenis teknik atau metode untuk mengumpulkan data supervisi, misalnya dengan teknik wawancara, petugas dapat saja tidak menggunakan alat atau instrumen. Ia akan bertanya apa saja menurut apa yang diingat. Jawaban dari responden juga hanya diingat-ingat atau dicatat dalam bentuk catatan singkat. Hasil wawancara tentu akan lebih banyak, lebih baik dan lebih lengkap apabila ia menggunakan instrumen lain yang berupa pedoman wawancara.

Sekali lagi ditekankan bahwa pengertian- pengertian supervisi yang berkembang di masyarakat Indonesia akhir-akhir ini sudah tidak patut lagi dianut karena sudah ketinggalan jaman. Konsep supervisi yang baru adalah bahwa supervisi bukan lagi

hanya mengandalkan pengawas dan kepala sekolah yang melakukan pengamatan kelas, tetapi oleh semua staf sekolah yang terkait dengan pembelajaran. Jika faham lamamemandang pengamatan kelas oleh pengawas dan kepala sekolah sebagai metode pengumpulan data untuk pembinaan, maka dengan konsep supervisi yang baru, pengamatan kelas hanya merupakan salah satu saja di antara bahan pembinaan.

Beberapa metode untuk pengumpulan data supervisi yang dapat disarankan adalah : (1) kuisioner atau angket, (2) wawancara atau interviw, (3) pengamatan atau observasi, (4) dokumentasi, (5) test, (6) diskusi terfokus, (7) kunjungan rumah, (8) seminar dan lokakarya. (Arikunto,2004:57)

Satu metode yang kiranya juga efektif digunakan adalah diskusi informal dengan siswa. Pengawas, kepala sekolah, atau guru, dapat secara tidak terlalu formal menjumpai siswa yang baru keluar dari kelas ketika jam istirahat, baik secara individual atau kelompok. Dalam kesempatan tersebut banyak digali informasi tentang pelajaran yang baru saja berlangsung di kelas. Dengan cara yang kelihatannya tidak formal tersebut justru akan keluar semua "ganjalan" yang dirasakan oleh siswa, dan informasi itulah yang kiranya tepat digunakan sebagai bahan pembinaan.

Selain pengawas dan kepala sekolah, guru-guru sejenis yang bersama-sama berada dilingkungan sekolah yang berdekatan tempat, atau yang tergabung dalam Musyawarah guru Mata Pelajaran (MGMP), dapat saling berkunjung ke kelas guru sejawat untuk melakukan pengamatan kelas. Sayangnya sekali bahwa pada umumnya orang-orang di Indonesia memiliki sifat pemalu dan merasa "risih" jika ada orang lain berada dikelasnya selagi mereka mengajae. Kebiasaan dan sifat pemalu ini tentu akan menjadi

penghambat yang besar bagi setiap pengamatan kelas, termasuk yang mestinya dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah. Selain pemalu, ada hambatan lain bagi terselenggaranya pengamatan kelas, yaitu "sifat merasa sudah baik" apa yang mereka lakukan dan tidak perlu lagi diperbaiki. Seperti apa yang dikatakan dalam sebuah pepatah "gajah di pelupuk matatidak tampak, debu di seberang lautan tampak di mata". Kesalahan yang besar pada dirinya tidak dirasa sedangkan kesalahan orang lain yang sangat kecil dapat dilihat. Budaya dan sifat-sifat merasa sudah baik ini perlu segera dimulai untuk dikikis, agar peningkatan yang sudah dirancang untuk dilaksanakan tidak terhambat.

BAB VII KENDALA DAN SIKAP GURU TERHADAP SUPERVISI

A. Kendala-kendala Pelaksanaan Supervisi di Indonesia

Keterlaksanaan pembinaan profesional guru (supervisi pendidikan) di Indonesia bukanlah tanpa kendala. Sejak awal pemberlakuan kendala-kendala yang teridentifikasi adalah : kurang memadainya kemampuan supervisor, sehingga pelaksanaannya tidak lebih dari suatu kegiatan administrasi rutin; kurang lancarnya komunikasi dan transportasi akibat kondisi geografis; sistem birokrasi dan terbaginya loyalitas supervisi sebagai dampak dualisme pengembangan (di Sekolah Dasar), dan sikap guru serta supervisor terhadap pembaharuan pendidikan. (Beeby, 1979). Menarik juga kendala yang dikemukakan oleh BP3K (1983) melalui laporan Hasil Evaluasi Terpadu Kurikulum Pendidikan Dasar dan Menengah sebagai berikut: pelaksanaan supervisi yang kadang-kadang cenderung ke segi administrasi; kurang jelasnya pembedaan fungsi administrasi dan supervisi dari pedoman yang

ada, sehingga para kepala sekolah tidak dapat melaksanakan tugas masing-masing fungsi dengan baik; kurangnya tenaga guru yang dikaitkan dengan keefektifan supervisi; dan kurangnya sarana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan supervisi.

Dalam melakukan pembaharuan kurikulum, Depdikbud telah mengantisipasi kendala-kendala itu dengan mencatatnya sebagai informasi yang perlu dan harus diperhatikan oleh pelaku supervisi. (Depdikbud, 1985:3)

Kendala-kendala yang dimaksud adalah:

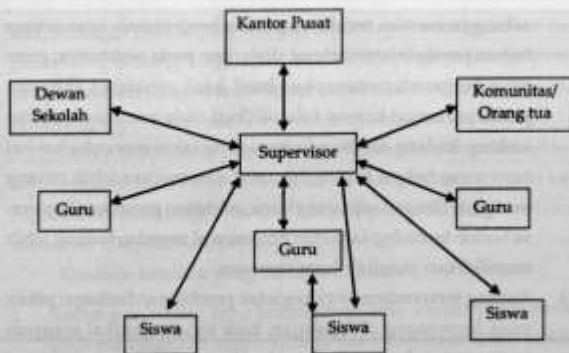
1. Sistem pembinaan yang kurang memadai, karena pembinaan lebih menekankan aspek administrasi dan melalaikan aspek profesional; kurangnya tatap muka antara pembina dan guru; kurangnya bekal tambahan pengetahuan dari para pembina, sehingga tidak dapat mengikuti perkembangan baru dalam berbagai mata pelajaran; pembina yang masih menggunakan jalur tunggal dan searah dari atas ke bawah; dan potensi guru sebagai pembina rekan guru lain kurang didaya gunakan.
2. Sikap mental yang kurang menunjang, misalnya: hubungan profesional yang kaku dan kurang akrab antara "atasan" dan "bawahan", akibat sifat otoriter pembina tertentu, sehingga guru ikut dan kurang terbuka terhadap pembina; pembina dan guru tertentu menganggap diri sudah cukup berpengalaman, sehingga mereka merasa sudah tidak perlu belajar lagi; pembina dan guru tertentu terlalu cepat merasa puas atas hasil belajar dan berpikir bahwa dengan cara demikian sebagian besar murid juga akan naik kelas dan lulus ujian, atau "kita semua dulu juga diajar dengan cara yang sama"; ada guru yang selalu dibayangi rasa takut kalau-kalau untuk dapat mencapai target pelaksanaan kurikulum menjelang akhir tahun ajaran,

sehingga mereka cenderung terus berceramah agar semua bahan pembelajaran selesai diajarkan pada waktunya; guru yang bergairah menerapkan hasil-hasil penataran akhirnya patah semangat karena tidak diikuti oleh guru lain, bahkan kadang-kadang diejek; ada guru yang takut mencoba hal-hal baru yang belum begitu dikuasai dan merasa lebih tenang mengajar dengan cara yang lama; sebagian guru bersikap masa bodoh terhadap kegiatan profesional mereka, kurang lebih memikirkan masalah kesejahteraan.

3. Kurang terkoordinasinya kegiatan pembinaan berbagai pihak yang berwenang di lapangan, baik secara vertikal maupun horizontal, sehingga kadang-kadang membingungkan para guru.

Bekerja dengan orang-orang yang sangat beragam dalam berbagai persoalan. Beberapa guru memiliki pengalaman yang berbeda, kepribadian dengan ciri yang berbeda, dan karakteristik fisik yang berbeda pula. Setiap guru akan berinteraksi dengan beberapa guru lain, dengan banyak siswa, dan berinteraksi dengan beberapa orang atasan. Supervisor adalah orang yang bertanggungjawab terhadap kemajuan para guru dalam mengajar, dan termasuk di dalamnya hasil belajar siswa. Persoalan selanjutnya, supervisor seringkali merupakan mediator antara siswa, kebijakan sekolah, perintah dari atasan (kantor pusat), dan harapan dari komunitas/orang tua. Gambar berikut, memperlihatkan hubungan antara supervisor, guru, siswa, komunitas/orang tua dan kantor pusat tersebut:

Supervisi Pendidikan



Gambar 11. Faktor-faktor yang mempengaruhi supervisor

Untuk menempatkan kombinasi dari beberapa variabel yang berpengaruh secara bersama-sama pada suatu saat dan hubungan timbal balik, dapat diperoleh melalui printout komputer, karena dengan cara manual sangat sulit dilakukan. Oleh karena itu gambaran hubungan antara supervisor dan guru dalam upaya memajukan pembelajaran disepakati melalui tiga macam orientasi supervisi, yaitu supervisi direktif, kolaboratif dan supervisi nondirektif. Dua variabel antara yang terdapat pada guru adalah level abstraksi dan level komitmen, serta empat macam tipe guru yaitu: dropout, tidak fokus, pengamat analitis, dan guru yang profesional, tidak termasuk di dalamnya kondisi situasional dari penampilan supervisor. Supervisor kemungkinan akan mendapati kira-kira seperempat bagian dari guru-guru yang menentang atau kurang bersahabat. Guru sangat mungkin bekerja dengan fokus dan profesional pada pengajaran bahasa Inggris. Kantor pusat

Kendala dan Sikap Guru terhadap Supervisi

memerintahkan agar semua supervisor bekerja sama di sekolah-sekolah. Sekolah lokal mungkin akan dapat eksis, dimana komunitas bebas mengarahkan secara independen, atau secara struktur-total dan secara teratur. Dengan perkataan lain, supervisor harus banyak membaca, serta mengaplikasikan konsep-konsep yang praktis dari buku dalam berbagai situasi. Mereka tidak pernah memberikan petunjuk, bahwa supervisor memberitahukan sesuatu yang tepat dalam berbagai situasi dengan berbagai pribadi agar mereka menjadi sukses.

Jika pertimbangan profesional atau dari kondisi kerumitan, ini juga praktis dan penting dikemukakan pertanyaan yang sederhana dalam tulisan ini. Pembaca mungkin akan bertanya: "Mengapa buku ini ditulis?". Hal ini disebabkan karena supervisi adalah kompleks, mulai dari keinginan supervisor mengunjungi sekolah, berjumpa dengan para guru dan mencapai kesepakatan untuk dapat menentukan titik awal mulai dilakukannya supervisi untuk memajukan pembelajaran. Komitmen ini rumit dan tidak mudah difahami, sehingga menuntut kemampuan rasional kita tentang kesupervisian ini dan tindakan apa yang sesuai dilakukan. Supervisor memiliki keterbatasan kemampuan untuk mengetahui segala-galanya, tetapi telah diakui bahwa supervisor memiliki kemampuan dan pengetahuan dalam memajukan pembelajaran. Supervisor tidaklah dapat memahami semuanya, tetapi dapat memahami beberapa yang dapat memungkinkan kita berfikir, merencanakan, dan bekerja sama dengan para guru.

B. Persepsi, Respon, dan Sikap Guru terhadap Supervisi

Perbaikan dan Peningkatan mutu pembelajaran di sekolah berkaitan erat dengan keefektifan layanan supervisi. Karena itu,

seharusnya pula para supervisor mendorong guru agar berupaya melakukan peningkatan kemampuan personal dan profesionalnya. Observasi kelas adalah salah satu wahana yang dapat digunakan untuk mendapatkan perubahan dan perbaikan unjuk kerja mengajar guru. Karena pula, supervisor diharapkan dapat mengiring perhatian guru dalam wawancara supervisi terhadap temuan spesifik dari observasi kelas, dengan harapan minat dan kemauan guru dibangkitkan untuk melakukan perubahan atau perbaikan unjuk kerja mengajarnya. Hasil wawancara tersebut sebagian besar juga tergantung supervisor. Itulah sebabnya, beberapa pakar supervisi menegaskan pentingnya observasi kelas dan wawancara supervisi: bahkan sangat sentral, (Herris, 1975:23) atau tulang punggung proses supervisi (neagley & Evans, 1980:229).

Keefektifan layanan supervisi di sekolah dapat dilepaskan dari tanggungjawab kepala sekolah, karena ialah yang dianggap pemimpin pengajaran di sekolahnya. Keberhasilannya melembagakan observasi kelas dan wawancara supervisi menunjukkan pula kualitas kompetensi profesionalnya, karena untuk mewujudkannya diperlukan kemampuan membangun hubungan yang baik dengan seluruh staf sekolahnya. (Mantja, 2000:48) Kemampuannya mengaktualisasikan hubungan itu, menunjukkan pula kemampuan kepemimpinannya yang sejati, karena ia mampu memadukan dalam arti untuk saling melengkapi, pola karakteristik personalnya dengan tujuan dan karakteristik guru, sebagai bawahannya .

Observasi kelas dan wawancara supervisi Pada hakekatnya dapat menyebabkan berbagai bentuk kecemasan atau ketakutan terhadap guru. Bahkan, dapat membawa dampak pengalaman traumatik terhadap beberapa guru, demikian diungkapkan oleh

Oliva (1948), (Oliva, 1984:34) untuk itu maka kepala sekolah hendaknya mampu mengembangkan keterampilan yang memungkinkan ia dapat memahami kecemasan-kecemasan semacam itu, dan selanjutnya, meredam atau paling tidak mengurangnya. Jika ia mengabaikannya, maka hasil positif wawancara supervisi itu, sulit dicapai. Di sinilah letak perlunya komunikasi interpersonal selama wawancara supervisi yang diharapkan dapat memberikan dampak perbaikan pengajaran, baik yang segera dapat diamati, maupun perbaikan unjuk kerja mengajar berikutnya.

Penelitian Blackbourn dan Moddy (dalam Hemphill, 1948) menunjukkan kesimpulan tentang adanya hubungan yang signifikan secara statistik antara ras, pengalaman mengajar, usia, dan persepsi para guru terhadap wawancara supervisi. Keduanya menyimpulkan, bahwa guru kulit putih, guru yang lebih berpengalaman, dan guru tua, memiliki persepsi yang lebih positif terhadap wawancara supervisi dibandingkan dengan guru kulit hitam, guru yang kurang berpengalaman, dan guru muda. Temuan itu searah dengan temuan Rossicone (1985), Ngungi (1985) dan Calhoun (1985) yang juga mengkaji hubungan antara variabel ras, usia, jenis kelamin, dan pengalaman mengajar guru dan variabel pendekatan supervisi yang lebih disukai guru. (Mantja, 2000:50)

Kajian di atas, menunjukkan bahawa pilihan suka atau tidaknya guru terhadap supervisi, sebenarnya juga mencerminkan sikap positif atau negatif guru terhadap pendekatan supervisi yang dialaminya. Karena itu, temuan-temuan yang menyatakan, bahwa lebih menyukai pendekatan kolaboratif atau nondirektif, bahkan mungkin juga yang direktif, yang dikorelasikan dengan berbagai variabel, seperti telah dikemukakan diatas, mencerminkan juga tingkat dan derajat favorabilitas perasaan guru terhadap pendeka-

tan supervisi yang dimaksudkan. Tingkat atau derajat favorabilitas perasaan guru terhadap supervisi itu, tidak lain adalah juga pengejawantahan sikap positif atau negatif guru terhadap kegiatan layanan supervisi.

Kajian tentang sikap guru terhadap supervisi menjadi perhatian Neagley dan Evans (1980) dengan merujuk pada sejumlah hasil penelitian beberapa pakar supervisi pengajaran. Temuan-temuan yang dilaporkan itu. Antara lain : (1) prinsip-prinsip yang sesuai dengan perubahan sosial dan dinamika kelompok, (2) para guru menghendaki supervisi dari kepala sekolah, sebagaimana yang seharusnya dikerjakan oleh tenaga personil yang berjabatan supervisor, (3) kepala sekolah tidak melakukan supervisi dengan baik, (4) semua guru membutuhkan supervisi dan mengharapkan untuk disupervisi, (5) para guru lebih menghargai dan menilai secara positif perilaku supervisor yang "hangat", saling mempercayai, bersahat, dan menghargai guru, (6) Supervisi dianggap bermanfaat bila direncanakan dengan baik, supervisor menunjukkan sifat membantu dan menyediakan model-model pengajaran yang dipandang efektif, (7) Supervisor memberikan peran serta yang cukup tinggi kepada guru untuk pengambilan keputusan dalam wawancara supervisi, (8) supervisor mengutamakan pengembangan keterampilan hubungan insani, seperti halnya dengan keterampilan teknis, dan (9) Supervisor seharusnya menciptakan iklim organisasional yang terbuka yang memungkinkan pematapan hubungan yang saling menunjang (*Supportive*)

Kajian-kajian di atas tidak saja menyimpulkan adanya hubungan antara persepsi, respon, dan sikap guru terhadap layanan supervisi namun juga mengisyaratkan adanya kebutuhan untuk memperbaiki dan meningkatkan keterampilan supervisor dalam layanan supervisinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-dasar Supervisi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.
- Ametembun, N.A.. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Penerbit SURI, 1981.
- Adams, H.F. and Dickey F.G. *Basic Principles of Supervision*. New York: American Book Company, 1959.
- Briggs, Thomas H. and Joseph Justman. *Improving Instruction Through Supervision*. New York: The Mc Millan Company, 1954.
- Burton, W.H & Bruckner. *Supervision*. New York : Appleton Century Craff.inc,1955.
- Blumbergh, Artur. *Supervisor and Teacher: A Private Cold man*. Barkeley: Mc Cutehan Publishing Cooperation, 1974.

- Cogan , Morris L. *Clinical supervision*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1973.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, CBSA, *Bagaimana Membina Guru Secara Profesional*. Jakarta : Balitbangdikbud Pusat Pengembangan Kurikulum dan Sarana Pendidikan, 1985.
- DJAPU – Dept. P. D. dan K. *Pedoman Kepengawasan (Supervision)*. Jakarta, 1961.
- Glickman, Carl. *Development Supervision (alternative practice for Helping Teacher Improve Instruction)*. Virginia: ASCD, 1981.
- Gordon, Ira J. *Criteria for Theories of Instruction*. Washington DC: Association for Supervision and Curriculum Development, 1968.
- Herris, Ben M. *Supervisory Behavior in Education*. Englewood Cliff : Prentice Hal.Inc, 1975.
- Lucio, William H. and John D. McNeil, *Supervision in Thought and Action*. New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1979.
- Mantja, W. *Model Pembinaan/ Supervisi Pengajaran*. Malang : Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2000.
- Neagley, Ross L. & N, Dean Evans. *Handbook for Effective SupervisionOf Instruction*. London: Prentice Hall.Inc, 1980.
- Oliva, Peter F. *Supervision For Todays Schools*. New York : Longman Inc, 1984.

- Sahertian, Piet A. *Konsep dasar & Teknik Supervisi pendidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000.
- Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Penerbit Angkasa, 1983.
- Sergiovanni, Thomas J. and Robert J.Starrat. *Supervision: Human perspectives*. New York: Mc Graw Hill Book Company, 1979.
- Tair, M.A dan H. Vander Tas. *Kamus Belanda, Belanda –Indonesia*. Jakarta: Timun Mas, 1957.
- Wojowasito, S. dan W. J. S. Poerwadarminta. *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris*. Jakarta: Hasta, 1972.
- Wiles, Kimball. *Supervision for Better Schools*. New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1956.

BIODATA PENULIS



Luk-Luk Nur Mufidah, lahir di kota Nganjuk 19 Maret 1979. Madrasah Ibtidaiyah (MI), ditempuh dikota kelahirannya di Nganjuk, sementara Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) ditempuh di Pondok Pesantren tambak beras Jombang, dan dia melanjutkan belajar di Madrasah Aliyah Keagamaan Negeri (MAKN) di kota Malang. Sarjana Strata Satu (S1) dan Strata Dua (S2) ditempuh di IAIN Sunan Ampel Surabaya lulus tahun 2003 dan sekarang sedang menempuh gelar Doktorat di Universitas Negeri Malang (UM) pada program studi Teknologi Pembelajaran.

Saat ini dia adalah dosen tetap Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Tulungagung pada mata kuliah Supervisi Pendidikan. Disamping itu, dia rutin memberikan pelatihan-pelatihan metode pembelajaran dan kurikulum di lembaga-lembaga pendidikan di berbagai jenjang di Indonesia sampai sekarang.

Dia juga banyak menulis artikel di jurnal-jurnal kampus, majalah dan surat kabar serta menjadi nara sumber pada seminar di berbagai Perguruan Tinggi. Karya tulisnya yang pernah terbit adalah *adalah liberalisme pendidikan (2004)*, *teori kognitif Jean Piaget (2005)* pada jurnal *ta'allum STAIN Tulungagung*, *kritik al-Ghazali terhadap para Filosof (2004)*, *Teosofi Mulla Shadra (2006)* pada jurnal *Epistemologi STAIN Tulungagung*.



Luk-luk Nur Mufidah, M.Pd.I

SUPERVISI PENDIDIKAN

Supervisi pendidikan merupakan suatu kegiatan yang harus dilakukan guna membantu memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran secara efektif. Buku ini dipersembahkan secara istimewa untuk membantu para supervisor, pengawas, pengamat pendidikan serta mahasiswa yang ingin mempelajari kiat-kiat menjadi supervisor pendidikan. Kajian dalam buku ini disajikan secara praktis dan sistematis serta disertai contoh-contoh pelaksanaan supervisi.

Buku yang sedang berada di tangan anda ini akan memberikan bimbingan lengkap bagi anda yang ingin memahami teori dan praktik supervisi pendidikan secara jelas dan mudah.

Teras

