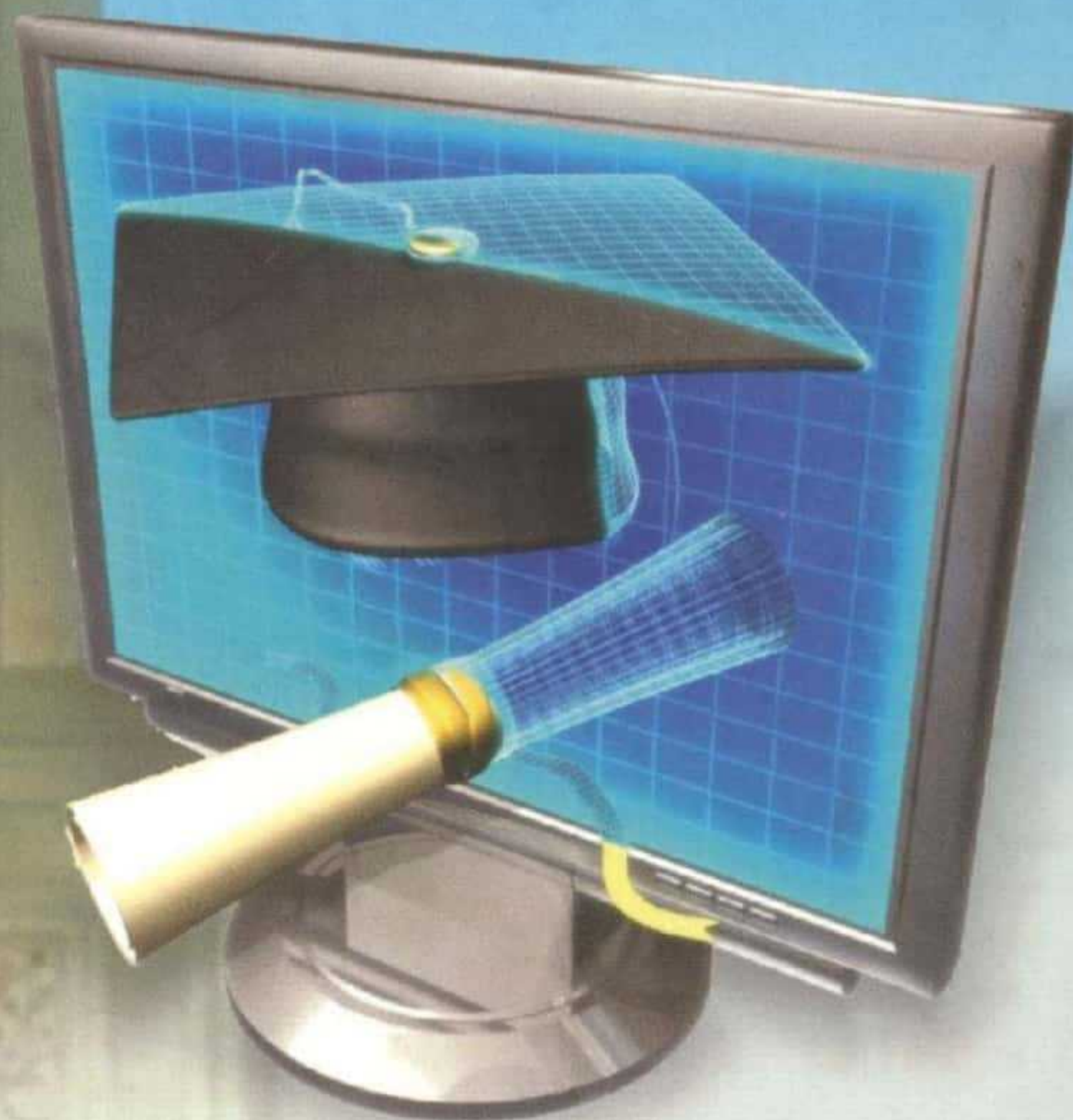


Dr. Hj. Binti Maunah, M. Pd.I

Teras

SUPERVISI PENDIDIKAN ISLAM

Teori dan Praktik



**SUPERVISI
PENDIDIKAN ISLAM
(TEORI DAN PRAKTIK)**

EDISI REVISI

Dr. Hj. Binti Maunah, M.Pd.I

TERAS

SUPERVISI PENDIDIKAN ISLAM
(TEORI DAN PRAKTEK)

© 2009, Dr. Hj. Binti Maunah, 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: Dr. Hj. Binti Maunah, M.Pd.I

Layout: Saifullah

Desain Cover: Sarwanto

Cetakan I: Juni 2009

ISBN: 979-9781-89-2

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

Percetakan:
SUKSES Offset
Telp. 0274-7007584
YOGYAKARTA



Bismillahirrahmanirrahim

Dengan mengucapkan syukur alhamdulillah kehadiran Allah SWT. atas segala limpahan rahmat, taufiq, hidayah dan inayah-Nya. Sehingga penyusun dapat menyelesaikan penulisan Diktat Supervisi Pendidikan Islam (Teori dan Praktik) tepat pada waktunya.

Buku ini terdiri dari delapan bab, yaitu *pertama* membahas tentang sejarah dan pengertian serta tujuan supervisi; *kedua* membahas tentang teknik-teknik dan prinsip supervisi; *ketiga* membahas tentang bahan, pola dan pendekatan supervisi; *keempat* membahas tentang kendala dan sikap guru terhadap supervisi; *kelima* membahas tentang kepemimpinan dalam supervisi pendidikan; *keenam* membahas tentang jenis-jenis pelayanan supervisi pendidikan; *ketujuh*, membahas tentang aplikasi supervisi (pengawas) pada madrasah dan pondok pesantren; dan *kedelapan*, membahas tentang pengawas pendidikan agama Islam.

Penulis menyadari bahwa apa yang disajikan dalam buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis berharap kepada semua pihak atas segala saran dan kritiknya demi kesempurnaan buku ini.

Akhirnya dengan syukur alhamdulillah atas terselesainya buku yang sederhana ini, diringi doa semoga bermanfaat bagi penyusun khususnya dan pembaca pada umumnya.

Tulungagung, Mei 2009

Penulis



KATA PENGANTAR iii

DAFTAR ISI v

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Sejarah Supervisi Pendidikan 1

B. Pengertian Supervisi Pendidikan 14

C. Tujuan Supervisi Pendidikan 26

D. Fungsi Supervisi Pendidikan 28

E. Peranan dan Sikap Kepala Sekolah sebagai Supervisor 37

BAB II TEKNIK DAN PRINSIP SUPERVISI PENDIDIKAN 47

A. Prinsip-prinsip Supervisi 52

B. Teknik Supervisi Umum 60

C. Teknik Supervisi Klinis 74

D. Prinsip-prinsip Supervisi Pendidikan 118

BAB III BAHAN DAN POLA PENDEKATAN SUPERVISI

PENDIDIKAN 125

A. Bahan Supervisi Pendidikan 125

B. Pola Pendekatan Supervisi Pendidikan 134

BAB IV KENDALA DAN SIKAP GURU TERHADAP SUPERVISI	153
A. Kendala-kendala Pelaksanaan Supervisi	153
B. Sikap Guru terhadap Supervisi	161
BAB V KEPEMIMPINAN DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN	167
A. Kedudukan Supervisi dalam Penyelenggaraan Sekolah	167
B. Motivasi dalam Supervisi	186
BAB VI JENIS-JENIS PELAYANAN SUPERVISI PENDIDIKAN	215
A. Membantu Guru-guru dalam Memilih dan Mengorganisir Bahan-Bahan Pelajaran	215
B. Membantu Guru-guru Menyesuaikan Pengajaran dengan Perbedaan Individual	223
C. Membina Bimbingan Belajar Murid-murid	228
D. Membina Partisipasi Guru-guru di dalam Aktivitas-aktifitas dan Pelayanan-pelayanan	234
E. Membantu Guru-guru yang Mengalami Masalah Secara Individual	238
BAB VI APLIKASI SUPERVISI (PENGAWAS) PADA MADRASAH DAN PONDOK PESANTREN	247
A. Aplikasi Supervisi (Pengawasan) di Madrasah	247
B. Aplikasi Supervisi (Pengawasan) di Pondok Pesantren	270
BAB VIII PENGAWAS PENDIDIKAN AGAMA ISLAM ...	281
A. Pengertian	281
B. Tujuan dan Sasaran	283

C. Tujuan Pokok dan Fungsi	285
D. Wewenang dan Tanggung Jawab	288
DAFTAR PUSTAKA	291
LAMPIRAN-LAMPIRAN	297
BIOGRAFI PENULIS	321



A. Sejarah Supervisi Pendidikan

Pembahasan Supervisi Pendidikan secara lebih tuntas dan meyakinkan masih jauh dari tuntutan teori dan praktik yang baik. Hal ini dapat dipahami karena Supervisi pendidikan adalah konsepsi yang terlambat berkembang dalam dunia pendidikan. Sebelum konsep supervisi ini dimunculkan dalam studi administrasi, para administrator telah lebih dahulu mengenal konsep inspeksi. Antara konsep inspeksi dan supervisi terdapat pertentangan yang tajam dalam prinsip dan tindakannya. Inspeksi lebih menekankan kepada kekuasaan yang dipegang oleh satu tangan dan bersifat otoriter. Di pihak lain supervisi lebih menekankan kepada persahabatan yang dilandasi oleh pemberian pelayanan dan kerjasama yang lebih baik dan bersifat demokratis. Kedua konsep itu tidak dapat disamakan dalam arti, konsep inspeksi tidak dapat menjadi alternatif atas

konsep supervisi. Dengan kata lain konsep yang satu tidak akan menyerah/menyetujui kepada keinginan konsep yang lain.

Perbedaan lain yang menunjukkan konsepsi inspeksi dan supervisi tidak dapat diidentikkan ialah karena masing-masing konsep itu mempunyai tujuan dan datang dari kawasan proses manajemen yang berbeda. Dalam proses manajemen supervisi berada dalam kawasan pengawasan atau "Controlling". Dengan demikian supervisi cenderung kepada usaha pelayanan dan pemberian bantuan dalam rangka memajukan dan meningkatkan hasil proses belajar-mengajar. Di pihak lain inspeksi cenderung kepada kegiatan menyelidiki dan memeriksa penyimpangan dan kekeliruan yang sengaja atau tidak dibuat oleh petugas dalam pelaksanaan program pengajaran disekolah. Dengan kata lain inspeksi titik beratnya terletak pada usaha mencari kesalahan dan penyimpangan yang dibuat oleh pelaksana dan sekaligus memberikan tindak lanjut berupa sanksi hukuman yang setimpal dengan kesalahannya¹

Bila diperhatikan evolusi perkembangan supervisi, ia mempunyai sejarah pertumbuhan dan perkembangan lebih dari satu seperempat abad yang lalu. Namun demikian dalam praktik dan pelaksanaan dilapangan bervariasi menurut ayunan gerak pertumbuhan dan perkembangan keadaan sosial, ekonomi dan budaya dari masyarakat yang bersangkutan. Ia tumbuh dan berkembang mengikuti irama kondisi dan situasi kemasyarakatan pada masa itu. Seandainya kondisi dan situasi kemasyarakatan pada waktu itu dikuasai oleh system kemasyarakatan feodal yang ditandai oleh hak memerintah dipegang

oleh penguasa maka dalam masyarakat ini akan tumbuh dan subur praktik inspeksi.

Demikian pula bila system kemasyarakatan itu sedang dikuasai oleh pandangan yang mengatakan bahwa untuk mendapatkan hasil yang sebanyak-banyaknya dengan ongkos yang kecil diperlukan tata kerja yang rasional dan manajemen secara ilmiah, maka pelaksanaan supervisi pun ikut terbawa arus supervisi yang mempunyai ciri serba rasional dan ilmiah.

Sepanjang masa sebutan supervisi sekolah mengalami pasang naik dan surut di antara peranan yang berorientasi pada guru dan peranan yang bersifat administrative, setiap peranan berayun merumuskan kembali fungsi supervisi yang dimaksud. Pada tahun 1980-an dalam dunia supervisi sedang berlangsung kearah manajemen.²

Bila ditinjau dari sejarah supervisi pendidikan, terutama pada Negara yang sudah maju, ternyata peranan-peranan yang dialami oleh supervisor telah berkembang secara evolusi. Dalam abad ke 18 dan ke-19 misalnya belum ada istilah inspeksi. Pada waktu itu berdasarkan catatan, sekolah di Amerika Serikat dikontrol oleh suatu badan yang terdiri dari orang awam. Mereka secara periodik meninjau fasilitas, perlengkapan dan kemajuan murid-murid yang hadir di sekolah. Hubungan antara guru-guru dengan para inspektur sering bersifat tegang dan *menghukum*. Tindakan inspektur-inspektur ditandai dengan menyuruh, mengatur, menghakimi dan kadang-kadang dalam kunjungan mereka ke sekolah dapat memecat atau menghentikan guru-guru.

¹ Nurtain, *Supervisi Pendidikan, Teori dan Praktik*, Jakarta: Departemen Pendidikan, 1989, hal. 2.

² *Ibid.*, hal. 2.

Perkembangan yang hampir serupa juga terjadi dalam sejarah pendidikan di Indonesia zaman VOC (*De Vereenigde Oost Indische Compagnie*) tahun 1602-1799. Dalam tahun 1673 peraturan-peraturan tentang inspeksi yang pertama kali bagi sekolah-sekolah di Ambon menetapkan bahwa kunjungan ke sekolah harus dilakukan secara tiba-tiba, mencatat murid-murid yang hadir dan tidak hadir, dan bersamaan dengan kunjungan inspeksi itu diperiksa pula apakah guru-guru dan murid-murid telah melakukan kewajibannya serta memeriksa pelaksanaan pendidikan agama.

Menurut catatan yang diperoleh dari kepustakaan (Kroeskamp, 1974) kegiatan-kegiatan inspeksi pada masa itu meliputi pemeriksaan tentang kemajuan-kemajuan murid dalam membaca, menulis dan pelajaran agama. Inspektur mengatakan kepada guru-guru tentang apa yang salah dan bagaimana hal tersebut sebaiknya dilaksanakan. Ia memberikan saran-saran tentang metoda-metoda yang bermanfaat untuk murid atau ia mempertunjukkan sendiri bagaimana melaksanakan pekerjaan mengajar. Pada akhir masa VOC tugas mengunjungi sekolah itu tidak lagi diserahkan kepada orang-orang awam di bidang pendidikan sebagaimana telah dikemukakan di atas melainkan kepada suatu badan inspeksi yang terdiri dari guru-guru yang giat dan bergairah serta berpengalaman.

Gambaran situasi itu terjadi pada masa belum ada lembaga pendidikan guru yang sengaja disiapkan untuk menghasilkan tenaga guru. Pada waktu itu guru-guru yang mengajar di sekolah memiliki tidak lebih dari sekedar keinginan untuk mengajar atau mendapatkan beberapa "*gulden*" saja tiap bulan bagi pemenuhan kebutuhan hidupnya. Lagi pula tidak banyak

orang yang berminat untuk tetap dalam pekerjaan guru. Oleh karena itu suatu bentuk inspeksi yang ketat dan yang langsung ke sekolah memang diperlukan.

Dalam awal abad ke-19 perhatian terhadap inspeksi semakin meningkat yang disebabkan pertama meningkatnya jumlah murid dan sekolah dan kedua perlunya guru-guru yang belum memiliki pendidikan guru diberi petunjuk praktis oleh inspektur. Dalam masa itu terdapat tiga kategori guru yang mengajar di sekolah sekolah ialah (1) "guru", yaitu orang yang telah menyelesaikan dengan baik program pendidikan yang lengkap di sekolah guru, (2) "guru Bantu" atau "kandidat", yaitu orang yang telah menyelesaikan pendidikan dasarnya kemudian diberi latihan praktik mengajar dan lulus dalam menempuh ujian guru, dan (3) "*wekling*" atau "*kweekeling*", yaitu orang yang tidak memiliki kewenangan untuk mengajar diperkerjakan sebagai guru atas rekomendasi dari Komisi Sekolah setempat.³

Beberapa perkembangan yang menarik diketahui dalam situasi dan keadaan guru seperti digambarkan di atas ialah dibentuknya aparat inspeksi sekolah yang ditempati oleh para "*inspecteur*" dan "*schoolopziener*". Fungsi mereka pada umumnya tetap melakukan inspeksi dan bersifat otoriter. Kegiatan mereka ditujukan kepada usaha mencari penyimpangan-penyimpangan dan melakukan pemeriksaan yang dilakukan secara formal, inspektur mengatakan kepada kepala sekolah atau guru kelas apa yang salah dan apa yang harus dikerjakan. Kelalaian dan kesalahan diancam dengan "hukuman administratif"

³ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional*, Bandung: Angkasa, 1980 hal. 34.

misalnya, menahan kenaikan gaji, memindahkan yang bersangkutan ke tempat yang jelek, menurunkan pangkat atau memberhentikan guru yang bersangkutan.⁴

Sifat-sifat khas dari inspeksi dapat diketahui dari perhatiannya yang berlebihan terhadap "manajemen sekolah" dan "manajemen kelas", yaitu guru-guru harus melakukan pekerjaan rutin seperti membuat daftar buku induk, daftar inventaris kelas, daftar inventaris alat pelajaran, daftar hadir murid, laporan bulanan, daftar pelajaran, buku persiapan guru, memeriksa dan menyimpan hasil pekerjaan murid, memperhatikan kebersihan gedung, kelas dan pekarangan sekolah. Para inspektur berkewajiban melakukan control terhadap sekolah-sekolah sebanyak mungkin, mengunjungi kelas, mengamati guru mengajar, memberikan petunjuk/demonstrasi yang diperlukan, menilai pekerjaan guru dan kepala sekolah serta membicarakannya dengan mereka.

Sekolah makin lama semakin berkembang demikian juga formasi sekolah di berbagai distrik, sehingga pada akhir abad ke-19 fungsi observasi dan inspeksi dari orang awam digantikan oleh supervisor yang ditunjuk. Pekerjaan mereka sebagai pembantu "superintendent" yang berhubungan langsung dengan sekolah dan mereka bebas dari dewan sekolah, terutama dalam mengurus hal-hal yang lebih menyeluruh seperti pembangunan gedung-gedung dan menaikkan pendapatan sekolah. Istilah "superintendent" dapat disamakan dengan Kepala Kantor Departemen pendidikan Kotamadya/Kabupaten atau Kepala Bidang Pendidikan di Kantor Wilayah Daerah Tingkat I.⁵

⁴ Nurtain, *Supervisi Pengajaran*, hal. 4.

⁵ Nurtain, *Supervisi Pengajaran*, hal. 5

Pada awal abad ke-20 inspeksi sekolah yang terdiri dari orang awam itu telah hampir seluruhnya diganti dengan tugas inspeksi khusus yang bertugas memeriksa guru-guru dalam ruang kelas. Tugas supervisi dirumuskan kembali secara lebih eksklusif terutama yang berkaitan dengan pengajaran dalam kelas sebagai akibat meningkatnya tanggungjawab "superintendent". Pada waktu "span of control" kantor dari "superintendent" makin meluas, kunjungan kelas makin bertambah maka tidak mungkin lagi mempertahankan hal ini. Para anggota supervisor mengambil tugas kunjungan kelas dan menilai guru-guru sebagai wakil "superintendent" atau kepala bidang pendidikan. Pada waktu itulah buat pertama kali supervisi sekolah menjalankan peranan yang mempunyai wewenang langsung menjadi seorang yang berwenang mewakili, yaitu meminjam peranan dan wibawanya dari kantor "superintendent". Mulai dari waktu itu sekitar tahun 1910 sampai saat ini supervisi sekolah kelihatannya tetap menjadi perluasan administrasi.

Dalam pertigaan abad ke-20 pendidikan di Amerika khususnya sangat dipengaruhi oleh model-model mekanisasi industri dan pelaksanaan dari apa yang disebut manajemen ilmiah. Dampak atau pengaruh dari orientasi industri dalam pendidikan telah meresap dan mendominasi pelaksanaan supervisi pendidikan hampir seperempat abad lamanya. Akibatnya prosedur-prosedur yang berlaku dalam organisasi niaga dipraktikkan pula oleh para pendidik dalam mengurus sekolah.⁶

Dampak atau pengaruh supervisi pendidikan dari kurun waktu niaga itu muncul atau timbulnya supervisi birokratik.

⁶ Nurtain, *Supervisi Pengajaran*, hal. 6.

Peluncuran "*Sputnik I*" oleh Sovyet Rusia dalam tahun 1957 mengubah bentuk dan hakikat pendidikan Amerika. Dengan cara cepat semua program dan tujuan lama dikikis dan rencana program baru disusun. Pengembangan kurikulum menguasasai suasana pendidikan masa itu, perkembangan tersebut mempengaruhi peranan supervisi pendidikan. Pada beberapa daerah sekolah tertentu para supervisor bertindak menjadi tenaga pengembangan kurikulum, sehingga garis demarkasi di antara kedua spesialisasi ini menjadi kabur.

Dalam permulaan tahun 1960-an para supervisor menjadi badan penyusun mata pelajaran yang terpisah-pisah dan kebanyakan supervisor pada masa itu tetap berada dalam peranan ini. Tugas para supervisor dalam tahun 1960-an itu adalah suatu kombinasi dari: penginterpretasian proyek-proyek kurikulum, pengorganisasian bahan-bahan, penglibatan guru dalam produksi program sekolah dan bertindak sebagai orang sumber terhadap guru-guru dalam kelas. Karena tugas tambahan itu banyak di antara supervisor tersebut menemukan diri mereka sendiri. Kemudian masuk dalam latihan dan melatih kembali guru-guru kelas dengan mengorganisasikan mata pelajaran yang difokuskan pada kesempatan-kesempatan penataran.

Dalam akhir tahun 1960-an tujuan umum kebanyakan daerah pendidikan tidak dapat dipertahankan lagi. Banyak sekali perubahan yang terjadi dalam jangka waktu yang begitu singkat sehingga menimbulkan terlalu padat dan sesaknya kurikulum sekolah. Tambahan pula, adanya isyarat pertama mengenai merosotnya kemampuan yang bergandengan dengan meningkatnya biaya pendidikan secara dramatis, memaksa

perluanya diadakan penilaian kembali program-program sekolah yang sedang berjalan. Para administrator mulai kembali kepada praktik pembuatan sesuatu menurut cara lama yang tradisional di sekolah. Suatu evolusi kejadian, termasuk perjanjian (kontrak) kemampuan, tujuan-tujuan perilaku, standarisasi kurikulum, pengujian, dan syarat-syarat lulusan yang disahkan digerakkan dan bahkan berjalan sampai pertengahan tahun 1980-an.

Kondisi-kondisi selama akhir tahun 1960-an dan sambutan-sambutan administratif dalam tahun 1970-an dan tahun 1980-an telah mempunyai akibat yang menarik dalam bidang supervisi dan peranan supervisor sekolah. Ketika supervisi berjuang untuk memperjelas identitasnya dalam kurun waktu yang didominasi oleh pengembangan kurikulum, ada usaha untuk memfokuskan peranan supervisor kepada dimensi perbaikan pengajaran sekolah. Kepustakaan mengenai supervisi pada akhir tahun 1960-an dan awal tahun 1970-an terutama sekali sangat memperhatikan analisis proses mengajar belajar dan konsep baru yang dikenal dengan sebutan "Supervisi klinik". Para supervisor cenderung mengikuti teori yang didasarkan pada supervisi klinik ini untuk dapat menguasai penggunaan rekaman video, penggunaan instrument analisis interaksi, dan penggunaan "riset terapan" untuk menyelidiki kemungkinan-kemungkinan baru dalam pengajaran.

Akan tetapi pada akhir tahun 1970-an, tekanan politik dan ekonomi terhadap sekolah sangat begitu hebat sehingga para administrator kembali lagi pada orientasi dunia industri yang mengingatkannya kepada kejadian dalam perempatan pertama abad ini. Para supervisor, pelan-pelan menilai perubahan-

perubahan yang mereka buat, tetapi terus bekerja dengan guru-guru dan menerima peran sebagai pendukung walaupun ketika pembentukan organisasi guru-guru dan gerakan-gerakan seperti "segalanya berpusat pada guru" jelas-jelas didirikan untuk menghalangi gabungan supervisor guru. Dalam prosesnya, banyak supervisor yang menduduki jabatan, kehilangan jabatannya dalam masa tawar menawar itu atau kadang-kadang para supervisor melihat peranan-peranan kepelatihan mereka direbut oleh guru-guru kelas dalam "pusat latihan". Para supervisor yang melakukan orientasi pada industri tadi melihat kenyataan gerakan ini. Segera mengikuti langkah garis administratif masuk ke dalam peranan manajerial.

Pada pertengahan tahun menjelang tahun 1980-an, para supervisor memegang bermacam-macam jabatan yang aneh dengan sebutan seperti: Pembantu Kepala sekolah bidang pengajaran atau Manajer Program. Penyebaran para supervisor pada tingkatan daerah, sekolah dan ruang-kelas terlalu beragam untuk membuat generalisasi tentang pola-pola yang timbul. Jelaslah, supervisor sekarang membicarakan bahasa manajemen dan pada kebanyakan daerah mereka dalam berada dalam "tim administratif."⁸

TABEL 1.1

Perkembangan Supervisi menurut Lucio dan McNeil

No	Tahun	Inti supervisi
1	Sebelum tahun 1900	Supervisi oleh para pejabat Administratif
2	Tahun 1900-1920	Supervisi oleh para Spesialis
3.	Tahun 1920-1930	Supervisi Sainifik
4.	Tahun 1930-1940	Supervisi Hubungan Insani yang Demokratis
5.	Sesudah tahun 1940	Supervisi rasional

Diadaptasikan dari: Lucio dan Mc Neil.⁹

TABEL 1.2

Evolusi Peranan Supervisor

Kurun waktu	Peranan Supervisor
1850 – 1910	Inspeksi pelaksanaan sesuai peraturan
1910 - 1920	Supervisi Ilmiah
1920 – 1930	Supervisi birokratik
1930 – 1955	Supervisi kooperatif
1955 – 1965	Supervisi pengembangan kurikulum
1965 – 1970	Supervisi klinik
1970 – 1980	Supervisi sebagai manajemen
1980 -	Manajemen Pengajaran

(Adaptasi dari Wiles and Bondi, 1986. hlm 7)

Jelas pula kelihatannya, sedang dilanjutkan pemusatan perhatian pada usaha memperbaiki pengajaran sebagai peranan

⁸ Nurtain, *Supervisi Pengajaran*, hal. 10.

⁹ Lucio, William H. dan McNeil, John D. 1979. *Supervision in Thought and Action*. NY: Mc Graw-Hill Book Co. hal. 11.

utama dari supervisi sekolah. Table 1.1 menjelaskan evolusi peranan supervisi hampir satu setengah abad yang lalu.¹⁰

B. Pengertian Supervisi Pendidikan

Pengertian Supervisi Pendidikan.

Guru dalam menjalankan tugasnya membutuhkan bantuan orang lain dalam hal memecahkan masalah-masalah yang dihadapi untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Misalnya untuk mengerti tujuan pendidikan, umum, khusus, kompetensi dasar, standart kompetensi, dan indikator, evaluasi dan sebagainya.

Guru tersebut mengharapkan apa dan bagaimana memberi pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat yang sedang berkembang. Orang yang berfungsi membantu guru dalam hal ini adalah Kepala Sekolah atau Supervisor yang setiap hari langsung berhadapan dengan guru.

Adapun Devinisi Supervisi Pendidikan antara lain adalah:

1. Menurut P Adam dan Frank G Dickey seperti yang dikutip oleh Hendiyat Soetopo, Supervisi adalah Program yang berencana untuk memperbaiki pelajaran. Program ini dapat berhasil apabila Supervisor memiliki ketrampilan dan cara kerja yang efisien dalam kerja sama dengan guru dan petugas pendidikan lainnya.¹¹

2. Menurut Kerney, dalam W. Mantja: Supervisi pendidikan adalah prosedur memberikan pengarah dan memberikan

¹⁰ Soetopo, Hendiyat, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1984, hal. 41-42.

¹¹ Soetopo, Hendiyat, *Kepemimpinan*, hal. 39.

evaluasi kritis terhadap proses Intruksional. Sasaran akhir dari supervisi adalah menyediakan pelayanan pendidikan yang lebih baik kepada semua siswa.¹²

3. Menurut Boardman, Douhglass dan Bent (1961), seperti yang dikutip oleh W. Mantja: Supervisi Pendidikan adalah usaha mendorong, mengkoordinasikan dan membimbing perkembangan guru baik secara perseorangan maupun kelompok agar mereka mendapatkan pengertian yang lebih baik dan secara efektif melaksanakan semua fungsi mengajar sehingga mereka lebih dimungkinkan mendorong dan membimbing perkembangan siswa kearah partisipasi yang kaya dan intelijen dalam masyarakat.¹³

4. Menurut Harris dan Bensusent mendefenisikan supervisi sebagai suatu tindakan administratif yakni: "Supervisi adalah apa yang dilakukan personalia sekolah dengan orang dewasa dan barang-barang dengan maksud untuk memelihara atau merubah penyelenggaraan sekolah agar supaya secara langsung dapat mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan pengajaran pokok sekolah".¹⁴ Definisi lain yang sering pula ditemukan dalam kepustakaan supervisi ialah devinisi yang memandang supervisor sebagai petugas/pekerja kurikulum. Sebagai contoh Cogan seperti yang dikutip oleh Nurtain memberikan definisi kerja supervisi umum adalah sebagai

¹² Chester T. McKerney, *Educational Supervision*, New York: McGraw-Hill Book, Co. 1951, hal.1.

¹³ W. Manca, *Bahan ajar Model Pembinaan/Supervisi Pengajaran (MPD 530) (Bagi Program S-2 Manajemen Pendidikan PPS UM)*, Malang: Program Pascasarjana Universitas Malang: 2000. hal. 2-3.

¹⁴ Harris dan Bensusent, *Supervisory Behavior in Education*. Second Edition, Prentice Hal, Inc: Englewood Cliffs: New Jersey. 1971. hal. 31.

berikut: "Oleh karena itu, supervisi umum merupakan rangkaian kegiatan-kegiatan seperti juga kegiatan menulis dan merevisi kurikulum, membuat persiapan unit dan bahan pelajaran, mengembangkan proses instrument untuk dilaporakan kepada orang tua, badan yang menaruh perhatian terhadap penilaian program pendidikan secara keseluruhan".¹⁵ Dengan orientasi pandangan yang sama, Curtis mengemukakan pendapatnya sebagai berikut: "Meskipun kurikulum dapat dilaksanakan tanpa supervisi, namun sangat tidak mungkin diharapkan daya hidup kurikulum tersebut. Akan tetapi sungguh sangat nyata bahwa supervisi samasekali sangat tergantung pada perhatian terhadap kurikulum yang memerlukan pengasuhan yang sukar sekali. Keadaan ini dapat terjadi bila konsep supervisi terbaru dapat diterima. Memang para supervisor dapat "berbuat" sesuatu yang tidak ada hubungannya dengan kurikulum dan pengajaran, sebagaimana pernah mereka lakukan di masa lalu. Mereka dapat mengumpulkan statistik dan informasi yang tidak ada faedahnya; mereka dapat mengamati guru-guru dengan maksud yang tidak ada baik; mereka dapat menganugerahkan sesuatu pada guru yang tidak relevan; dan mereka dapat melaksanakan rapat staf yang tidak ada sangkut pautnya dengan pengajaran. Cukup banyak kenyataan pada dewasa ini yang membuat orang jadi kuatir. Hanya kesenangan yang membuat seseorang dapat tertarik yaitu bila kegiatan-kegiatan tersebut di atas tidak ada supervisi sama sekali. Mereka inilah orang yang menduduki jabatan

supervisi, dan kecenderungan ini memberikan keseluruhan konsep supervisi memperoleh nama yang jelek. Supervisi harus menemukan makna dalam kurikulum. Jika tidak demikian supervisi tidak mempunyai arti".¹⁶ Devinisi supervisi yang lain memusatkan perhatian tepat pada pendidikan. Contoh yang lebih awal dalam definisi ini ialah definisi yang disusun oleh perkumpulan Supervisi dan Pengembangan kurikulum (*Association for Supervision and Curriculum Development ASCD*), yaitu suatu organisasi profesional utama untuk supervisor sekolah di Amerika Serikat. "Semenjak gelar 'supervisor' dan 'direktur kurikulum' sering digunakan sebagai fungsi yang dapat saling tukar satu samalain, istilah tersebut mungkin digunakan untuk menunjukkan seseorang yang secara langsung bekerja dengan supervisor, kepala sekolah, atau orang lain di kantor pusat pendidikan yang memberikan dukungan pada perbaikan pengajaran dan/atau pelaksanaan atau pengembangan kurikulum".¹⁷ Definisi supervisi yang menekankan pada istilah pengajaran dewasa ini masih berlangsung dalam hal ini Marks, Stoops, dan King-Stoops berpendapat: "Supervisi adalah" perbuatan dan percobaan yang ditujukan untuk memperbaiki pelajaran dan program yang bersifat pengajaran."¹⁸

¹⁵ Curtis, T.E., and W.A. Bidwel, *Curriculum and Instruction for Emerging Adolescents*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc: Menlo Park California, 1964, hal. 162.

¹⁶ Nurtain, *Supervisi Pengajaran*, hal. 13.

¹⁷ Marks, Stoops dan King Stoops, *Handbook of Educational Supervision: A Guide for Practitioner*. Second Edition, Boston: Allyn Bacon Inc: 1978, hal.15.

¹⁵ Nurtain, *Supervisi Pengajaran*, hal. 12.

5. Kimball Wiles mendefinisikan Supervisi sebagai berikut: Memandang supervisor dalam kaitannya dengan hubungan antar manusia, yang bekerja dengan semua orang dalam lingkungan. "Mereka (para supervisor) adalah eksekutur atau orang yang mempercepat. Mereka membantu dalam usaha menegakkan komunikasi. Mereka membantu supaya orang mendengar satu sama lain. Mereka menyediakan diri agar terdapat hubungan baik antara orang yang satu dengan yang lain dalam masalah-masalah yang sama atau dengan orang sumber yang dapat membantu orang yang bermasalah itu. Mereka merangsang anggota-anggota staf untuk melihat sejauh mana ide-ide atau sumber-sumber tersebut dimanfaatkan bersama, dan sampai taraf mana seseorang didorong dan disokong ketika mereka mencoba hal-hal yang baru. Mereka membuat sesuatu lebih mudah dalam mengadakan persetujuan yang muncul dari sidang/pembahasan evaluasi. Mereka mendengar pada masing-masing individu yang berdiskusi tentang masalah-masalah mereka dan merekomendasikan sumber-sumber lain yang mungkin sekali dapat membantu dalam memecahan. Mereka datang kepada tiap individu guru, yang mereka percaya bahwa guru-guru itu memiliki, memberikan saran-saran dan bahan-bahan yang cocok. Mereka merasakan, sejauh mereka dapat merasakan, perasaan yang dimiliki guru tentang system dan kebijakannya, dan mereka merekomendasikan bahwa pemeriksa administrasi mengganggu di antara anggota-anggota staf"¹⁹

¹⁹ Kimball Wiles, dan Lovell, John T. *Supervision for Better School*, 4 ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ 1975, hal. 10.

6. Adapun Sergiovanni dan Starret berpendapat bahwa supervisi pendidikan adalah: Secara tradisional, supervisi dipandang sebagai daerah orang yang bertanggungjawab terhadap perbaikan pengajaran. Walaupun kita berpegang pada pandangan ini, kita dapat menambahkan titik berat pengajaran pada semua tujuan umum sekolah yang dapat dicapai melalui atau tergantung pada organisasi yang manusiawi di sekolah.²⁰

7. Supervisi pendidikan menurut konsep kasar buku tahunan ASCD adalah: "Yang kami maksudkan dengan "supervisor" tidak hanya orang-orang yang memiliki sebutan gelar saja, akan tetapi juga termasuk kepala sekolah, 'superintendent', ketua departemen, termasuk pula semua orang yang bertanggungjawab membantu anggota staf lainnya meningkatkan kemampuan mereka."²¹

8. Alfonso, Firt dan Neville mendefinisikan Supervisi sebagai berikut: Supervisi ditemukan dalam semua organisasi yang kompleks. Hal ini disebabkan karena organisasi ditetapkan untuk memelihara organisasi itu sendiri dan kadang-kadang juga menaruh perhatian terhadap perbaikan dan pemurnian organisasi itu langsung. Sumber-sumber organisasi harus dipakai untuk menganalisis efisiensi dan efektifitas... Deskripsi supervisi dalam system produksi organisasi ini mempunyai implikasi konsekuensi yang ber-

²⁰ Sergiovanni, Thomas J. dan Starratt, Robert J. *Supervision: Human Perspectives*, New York: John Willey and Somes 1956, hal. 3.

²¹ Nurtain, *Supervisi Pengajaran*, hal. 14.

- arti terhadap pendidik yang terkait dalam supervisi pengajaran. Sekolah dipandang sebagai satu system produksi.²²
9. Adapun menurut Mosher dan purpel supervisi pendidikan adalah supervisi yang menitik beratkan pada fungsi kepemimpinan. "Kita menganggap bahwa tugas-tugas supervisi adalah untuk mengajar guru bagaimana mengajar dan memberikan kepemimpinan profesional dalam memformulasikan kembali pendidikan buat umum, lebih spesifik lagi memformulasikan kurikulumnya, system pengajarannya dan bentuk-bentuk pendidikan untuk umum tersebut.²³
10. Menurut Kerney: Supervisi adalah prosedur memberikan pengarahan dan memberikan evaluasi kritis terhadap proses instruksional. Sasaran akhir dari supervisi adalah menyediakan pelayanan pendidikan yang lebih baik daripada siswa.²⁴
11. *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 processes, pupils curriculum, material of instruction, sociophysical environment of the situation.*²⁵
12. Boardman, Douglass dan Bent (1961) mendefinisikan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut: Usaha mendorong, mengkoordinasikan dan membimbing perkembangan guru baik secara perseorangan maupun kelompok agar mereka

mendapatkan pengertian yang lebih baik dan secara efektif melaksanakan semua fungsi mengajar sehingga mereka lebih memungkinkan mendorong dan membimbing perkembangan siswa kearah partisipasi yang kaya dan intelijen dalam masyarakat.

Adapun jika dibandingkan definisi antara Nerney, Adam dan Dicky, dan Boardman adalah sebagai berikut:

No	Nama	Titik tekan
1	Nerney	Prosedur pengarahan yang rasional untuk sampai kepada evaluasi yang dapat memberikan umpan balik bagi perbaikan proses mengajar.
2.	Adam dan Dicky	Tekannya dalam bentuk "pelayanan". Sasaran utama supervisi adalah belajar dan mengajar, serta usaha untuk memperbaikinya.
3.	Boardman, dkk	Tekannya dalam bentuk pengelolaan supervisi dengan menggunakan teknik supervisi

13. Adapun menurut Mantja Supervisi pendidikan adalah : Pengajaran atau pembelajaran dilakukan untuk mengawasi kegiatan sekolah dengan tujuan: kegiatan pendidikan berjalan dengan baik. Namun, dalam praktiknya lebih banyak bersifat *kepengawasan* untuk merekam apakah guru bekerja dengan baik. Karena akibatnya seringkali kesalahan guru yang lebih banyak dikemukakan dan biasanya berakhir dengan pemecatan, maka supervisi dikonotasikan sebagai *snooper* (penembak ulung).²⁶

²² Alfonso, R.J.; Firth, G.R. dan Neville, R.F, *Instructional Supervision: A Behavior System*, 2nd. Ed. Boston: Allyn and Bacon. 1981, hal. 3.

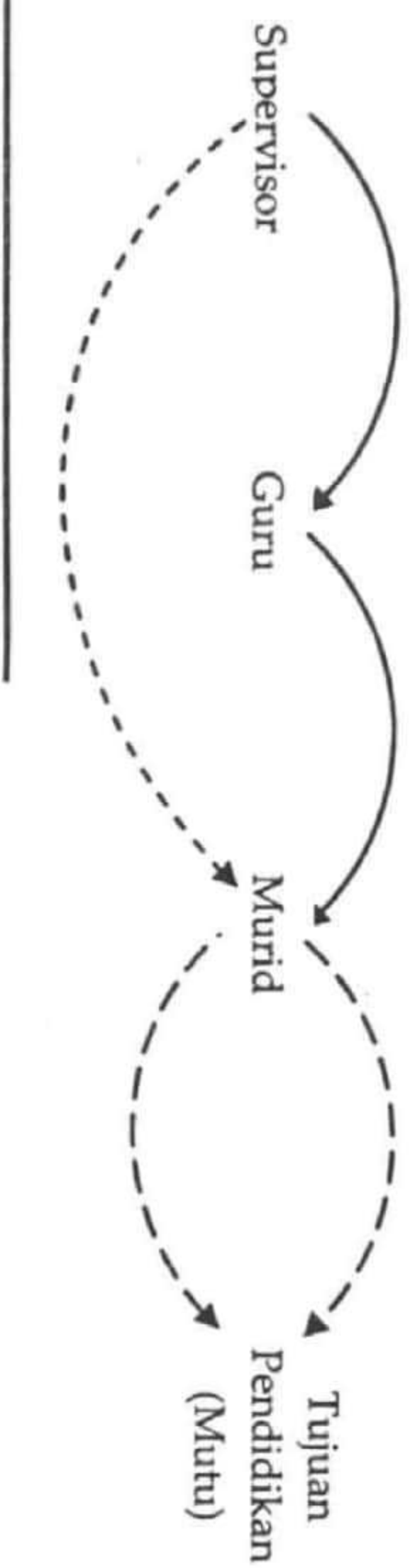
²³ Nurtain, *Supervisi Pengajaran*, hal. 15.

²⁴ Chester T. McKerney: *Educational*, hal.1.

²⁵ Adam and Dicky: *Basic Principles of Supervision*, Ed. Boston: Allyn and Bacon. 1953, hal. 5.

²⁶ W. Manca, *Bahan ajar*, hal. 6.

14. Neagly dan Evans, mengatakan bahwa: Konsepsi Supervisi kemudian lebih ditekankan kepada aspek keberhasilan proses belajar mengajar, sehingga ada ahli yang membagi supervisi menjadi supervisi umum (*general supervision*) yaitu kegiatan supervisi yang menunjang kelancaran PBM (tetapi tidak bersifat administratif). Seperti: gedung dan lingkungannya, lapangan Olah Raga, transportasi, kafetaria, dan sebagainya, dan supervisi khusus atau supervisi instruksional (pengajaran/pembelajaran) untuk membedakannya dengan *instructional superviso*.²⁷ Berdasarkan konsepsi di atas, Supervisi Pendidikan adalah semua usaha yang sifatnya membantu guru atau melayani guru agar ia dapat memperbaiki, 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, maka supervisi diartikan sebagai kegiatan supervisor (jabatan resmi) yang dilakukan untuk memperbaiki proses belajar mengajar (PBM). Ada dua tujuan (tujuan ganda) yang harus diwujudkan oleh supervisi, yaitu: perbaikan pembelajaran (guru-murid) dan peningkatan mutu pendidikan. Kegiatan supervisi digambarkan sebagai berikut:



²⁷ Neagley, Ross L., dan Evans, N., Dean, *Handbook for Effective Supervision of Instruction*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1980, hal. 99.

15. Adapun menurut M. Ngalim Purwanto, Supervisi pendidikan mempunyai pengertian yang luas, yaitu segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personil sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Ia berupa dorongan, bimbingan, kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran, dan sebagainya. Dengan kata lain: Supervisi pendidikan adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.²⁸

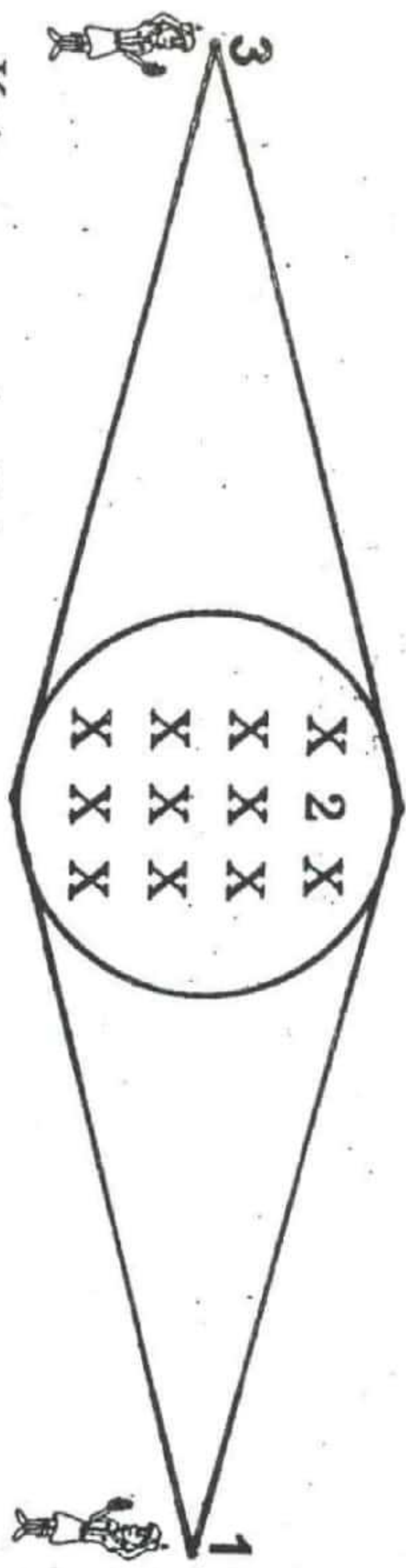
16. Ibrahim Bafadal, mengatakan bahwa supervisi pendidikan tidak identik dengan penilaian terhadap guru. Dalam kegiatan supervisi pendidikan memang terdapat kegiatan pengukuran terhadap unjuk kerja guru. Namun tujuannya bukan untuk menilai guru semata, melainkan untuk mengetahui keterbatasan-keterbatasan kemampuannya dalam rangka meningkatkan kemampuannya.²⁹

17. Membuat definisi bergantung pada titik tolak (point of view) dari seorang penulis. Namun demikian agar supaya kita dapat mengerti makna Supervisi pendidikan lebih baik, kita

²⁸ Purwanto, M Ngalim, *Administrasi dan Supervisi pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005, hal. 76.

²⁹ Bafadal, Ibrahim, *Dasar-dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-kanak*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hal. 72

mengemukakan beberapa unsure pokok yang termasuk dalam pengertian Supervisi yang ada dalam skema;



Keterangan: 1. Tujuan
2. Situasi
3. Supervisor

Catatan:

1. Tujuan akhir pendidikan ialah perkembangan pribadi anak secara maksimal.
 2. Pendidikan sebagai alat untuk mencapai tujuan mengajar.
 3. Pendidikan mempunyai banyak aspek dan factor-faktor yang banyak kait-mengait.
 4. Salah satu factor penting ialah hal belajar (murid) dan hal mengajar (guru).
 5. Dua istilah itu terjalin dalam factor-faktor lain, sehingga terdapatlah pengertian situasi belajar mengajar.
 6. Supervisi bertugas melihat dengan jelas masalah-masalah yang muncul dalam mempengaruhi situasi belajar dan menstimulir guru ke arah usaha perbaikan.³⁰
- Dengan demikian supervisi dapat diartikan sebagai layanan profesional. Layanan profesional tersebut dapat berben-

tuk pemberian bantuan kepada personil sekolah dalam meningkatkan kemampuannya sehingga lebih mampu mempertahankan dan melakukan perubahan penyelenggaraan sekolah dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan sekolah. Dengan demikian, supervisi pendidikan itu pada hakekatnya adalah serangkaian kegiatan membantu personal meningkatkan kemampuannya.

Pengajaran di sekolah, yang berintikan program pengajaran dengan ditunjang oleh unsur-unsur lain, seperti Guru, sarana dan prasarana, kurikulum, system pengajaran dan penilaian. Supervisor bertugas dan bertanggung jawab memperhatikan perkembangan unsur-unsur tersebut secara berkelanjutan.

Pusat perhatian supervisor adalah perkembangan dan kemajuan siswa, karena itu usahanya, seperti perbaikan pendekatan, metode dan teknik mengajar, pengembangan kurikulum, penggunaan alat peraga/alat bantu pengajaran, perbaikan cara dan prosedur penilaian, penciptaan kondisi yang kondusif di sekolah dan sebagainya.

Untuk membantu peningkatan wawasan dan kemampuan profesional guru, berbagai usaha dilakukan oleh supervisor/pengawas, seperti melakukan kunjungan sekolah, kunjungan kelas, pembinaan individual dan kelompok, memberi contoh cara mengajar yang baik, mendorong peningkatan kerja sama, mendorong peningkatan kreativitas dan sebagainya.

Melihat begitu pentingnya peranan supervisor/pengawas dalam peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran di sekolah, maka dalam era baru sekarang ini pengawas telah

³⁰ Sahertian, A. Piet & Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Offset Printing, 1981, hal. 23, bandingkan dengan Soetopo, Hendiyat, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1984, hal. 17-18

ditetapkan sebagai pejabat fungsional penuh yang konsekuensinya adalah bahwa setiap melebihi kemampuan profesional guru, kepala sekolah dan seluruh staf sekolah dalam bidang pendidikan dan administrasi. Bila tidak, maka keberadaan pengawas tidak akan membawa pengaruh apapun terhadap kondisi pendidikan dan pengajaran di sekolah, bahkan lebih parah lagi pengawas dilecehkan oleh kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah. Oleh sebab itu memahami pentingnya arti supervisi mutlak dihayati setiap pengawas sekolah.

C. Tujuan Supervisi Pendidikan

Tujuan supervisi adalah memperkembangkan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik. Usaha perbaikan belajar dan mengajar ditunjukkan kepada pencapaian tujuan akhir dari pendidikan yaitu pembentukan pribadi anak secara maksimal.³¹

Situasai belajar mengajar di sekolah-sekolah sekarang ini menggambarkan suatu keadaan yang sangat kompleks. Kekelutan yang ada adalah akibat faktor-faktor obyektif yang saling pengaruh mempengaruhi sehingga mengakibatkan menurunnya hasil belajar. Oleh karenanya perlu adanya penciptaan situasi yang memungkinkan murid-murid dapat belajar dengan baik dan guru-guru dapat membimbing dalam suasana kreatif di mana mereka merasa bertumbuh dalam jabatan mengajar mereka.

Kalau faktor-faktor obyektif dalam situasi belajar di sekolah dianalisa maka kita akan melihat banyak sekali varia-

³¹ *Ibid.*, hal. 40

bel yang turut menentukan proses belajar mengajar itu. Usaha memperbaiki variabel-variabel itu ialah dengan jalan membantu guru-guru agar mereka mampu memecahkan persoalan yang mereka hadapi.

Hasil belajar yang menurun akibat dari faktor-faktor obyektif yang saling mempengaruhi oleh karena itu perlu adanya penciptaan situasi yang memungkinkan murid-murid belajar dengan baik.

Secara nasional tujuan kongkrit dari supervisi pendidikan adalah:

- a. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
- b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid.
- c. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar.
- d. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- e. Membantu guru-guru baru disekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
- f. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.³²

Sedangkan Piet A. Sahartian menambahkan,

- a. Membantu guru-guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat dan seterusnya.

³² Hendiyat, *Kepemimpinan*, hal. 41.

- b. Membantu guru-guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru-guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.³³

D. Fungsi Supervisi Pendidikan

Ada bermacam-macam tanggapan tentang fungsi supervisi sesuai dengan devinisi yang lebih dikemukakan, namun ada suatu general agreement bahwa peranan utama dari supervisi adalah ditujukan kepada "perbaikan pengajaran". Franseth Jane, dalam Piet A. Sahertian, berkeyakinan bahwa supervisi akan dapat memberi bantuan terhadap program pendidikan melalui bermacam-macam cara sehingga kualitas kehidupan akan diperbaiki oleh karenanya.³⁴ Sebagaimana Franseth Jane, demikian juga Ayer, Friend E. menganggap fungsi supervisi untuk memelihara program pengajaran yang ada sebaik-baiknya sehingga ada perbaikan.

Usaha perbaikan merupakan proses yang kontinyu sesuai dengan perubahan masyarakat. Masyarakat selalu mengalami perubahan. Perubahan masyarakat membawa pula konsekuensi dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Suatu penemuan baru mengakibatkan timbulnya dimensi-dimensi dan perspektif dalam bidang ilmu pengetahuan.

Perubahan falsafah, kultur, sosial ekonomis merubah sikap manusia dan juga bahan pengalaman belajar di sekolah-pun berubah.

Sebagaimana W.H. Burton dan J. Bruckner menjelaskan bahwa fungsi utama dari supervisi modern ialah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi hal belajar.³⁵ Sedangkan Kimball Wiles lebih tegas lagi mengatakan bahwa fungsi dasar dari supervisi ialah memperbaiki situasi belajar anak-anak.³⁶

Makin jauh pembahasan tentang supervisi makin nampak bahwa kunci supervisi bukan hanya membicarakan perbaikan itu sendiri, melainkan supervisi yang diberikan kepada guru-guru, menurut T.H. Briggs juga merupakan alat untuk mengkoordinir, menstimulir dan mengarahkan pertumbuhan guru-guru. (Briggs, Th.H. *Improving instruction*, New York, The Mac Millan Company, 1938, hal. 2). Di sini nampak dengan jelas implikasi perubahan-perubahan masyarakat yang membawa konsekuensi dalam cara mengatur langkah-langkah perbaikan pengajaran. Perubahan masyarakat-menetukan dimensi-dimensi baru terhadap fungsi supervisi. Hal itu jelas dalam suatu analisa fungsi supervisi menurut Swearingen sebagai berikut:

Swearingen memberi 8 fungsi supervisi:

- a. Mengkoordinir semua usaha sekolah.
- b. Mempertengkapi kepala sekolah.
- c. Memperluas pengalaman guru-guru.
- d. Menstimulir usaha-usaha yang kreatif.
- e. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus;
- f. Menganalisa situasi belajar dan mengajar.

³³ Sahertian, *Prinsip dan Teknik*, hal 24.

³⁴ Sahertian, *Prinsip dan Teknik*, hal. 25.

³⁵ Burton, W.H. dan Lee J. Bruckneer, *Supervision*" New York: Applentent Century-Croff, Inc.1955. hal. 3.

³⁶ Wiles, Kimball, *Supervision for*, hal. 10.

kebebasan yang lebih besar. Kebebasan menghasilkan suatu ide. Pada creative supervision lebih ditekankan pada kebebasan agar guru-guru dengan kemampuan berpikirnya dapat mencapai hasil dengan lebih efektif.

Dengan hubungan dengan kebebasan ini, Cubberley pernah menulis bahwa tujuan utama dari semua supervisi dalam kelas ialah memberi kebebasan guru-guru, kebebasan terhadap prosedur-prosedur yang pasti dan kaku, perintah-perintah yang tertekan dan memperkembangkan sejauh mungkin agar guru-guru menjadi seorang yang kritis dan kreatif.

"Creative supervision" guru-guru diberi kebebasan dalam batas-batas keterikatan untuk mengembangkan daya kreasi dan daya karya, sehingga tugas supervisi hanya memberti rangsang untuk menimbulkan daya kreatif guru-guru. Namun demikian selalu dipelihara kerjasama yang erat dan harmonis maka kerjasama di dalam melaksanakan tugas harus selalu dipupuk.



BAB II
TEKNIK DAN PRINSIP
SUPERVISI PENDIDIKAN

Supervisi dapat dilakukan dengan berbagai cara, dengan tujuan agar apa yang diharapkan bersama dapat menjadi kenyataan. Secara garis besar, cara atau teknik supervisi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu teknik Individu (perseorangan) dan teknik yang bersifat kelompok.¹

a) Teknik yang bersifat individu (Perseorangan)

Yang dimaksud dengan teknik perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan. Teknik ini antara lain kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, saling mengunjungi kelas, dan menilai diri sendiri.

¹ Sahertian, A. Piet & Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Offset Printing, 1981, hal. 45, lihat juga Purwanto, M Ngilim, *Administrasi dan Supervisi pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005, hal. 120.

b) Mengadakan kunjungan kelas (*Classroom visitation*)

Yang dimaksud dengan kunjungan kelas ialah kunjungan sewaktu-waktu yang dilakukan oleh seorang supervisor (kepala sekolah, penilik, atau pengawas) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar. Tujuannya untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat didaktis atau metodik yang sesuai. Dengan kata lain, untuk melihat apa kekurangan atau kelemahan yang sekiranya masih perlu diperbaiki.

Setelah kunjungan kelas selesai, selanjutnya diadakan diskusi empat mata antara supervisor dengan guru yang bersangkutan. Supervisor memberikan saran-saran atau nasehat-nasehat yang diperlukan, dan gurupun dapat mengajukan pendapat dan usul-usul yang konstruktif demi perbaikan proses belajar-mengajar selanjutnya.

c) Mengadakan kunjungan observasi (*Observation visits*)

Guru-guru dari suatu sekolah sengaja ditugaskan untuk melihat/mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu. Misalnya cara menggunakan alat atau media yang baru, seperti *audio-visual aids*, cara mengajar dengan metode tertentu, seperti misalnya sosiodrama, *problem solving*, diskusi panel, *fish bowl*, metode penemuan (*discovery*), dan sebagainya.

Kunjungan observasi dapat dilakukan di sekolah sendiri (*intraschool visits*) atau dengan mengadakan kunjungan ke sekolah lain (*interschool visits*). Sebagai demonstran dapat ditunjuk seorang guru dari sekolah sendiri atau sekolah lain, yang dianggap memiliki kecakapan atau ketrampilan mengajar se-

suai dengan tujuan kunjungan kelas yang diadakan, atau lebih baik jika sebagai demonstran tersebut adalah supervisor sendiri, yaitu kepala sekolah. Sama halnya dengan kunjungan kelas, kunjungan observasi juga diikuti dengan mengadakan diskusi di antara guru-guru pengamat dengan demonstran, yang dilakukan segera setelah demonstrasi mengajar selesai dilakukan.

d) Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa

Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar siswa. Misalnya siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat memusatkan perhatian, siswa yang "nakal", siswa yang mengalami perasaan rendah diri dan kurang dapat bergaul dengan mengalami perasaan rendah diri dan kurang dapat bergaul dengan teman-temannya. Meskipun di beberapa sekolah mungkin telah dibentuk bagian bimbingan dan konseling, masalah-masalah yang sering timbul di dalam kelas yang disebabkan oleh siswa itu sendiri lebih baik dipecahkan atau diatasi oleh guru kelas itu sendiri daripada diserahkan kepada guru bimbingan atau konselor yang mungkin akan memakan waktu yang lebih lama untuk mengatasinya. Di samping itu, kitapun harus menyadari bahwa guru kelas atau wali kelas adalah pembimbing yang utama. Oleh karena itu, peranan supervisor, terutama kepala sekolah, dalam hal ini sangat diperlukan.

e) **Membimbing guru-guru yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah**

- Menyusun Program Catur Wulan atau Program Semester;
- Menyusun atau membuat Rencana Persiapan Pengajaran, Syllabus,
- Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas;
- Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran;
- Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar-mengajar;
- Mengorganisasi kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, Study tour, dan sebagainya.

Berbagai kegiatan supervisi tersebut di atas, di samping dapat dilakukan dengan teknik perseorangan, dapat juga dengan teknik kelompok, bergantung pada tujuan dan situasinya.

2. **Teknik Kelompok (*group technique*)**

Ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

a) **Mengadakan pertemuan atau rapat (*meetings*)**

Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Termasuk didalam perencanaan itu antara lain: mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru. Berbagai hal dapat dijadikan bahan dalam rapat-rapat yang diadakan dalam rangka kegiatan supervisi seperti hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum, pembinaan administrasi atau tata laksana sekolah, termasuk Komite Sekolah dan pengelolaan keuangan sekolah.

b) **Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*)**

Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis (biasanya untuk sekolah lanjutan). Untuk SD (Sekolah Dasar) atau MI (Madrasah Ibtidaiyah) dapat pula dibentuk kelompok-kelompok guru yang berminat pada mata pelajaran-mata pelajaran tertentu. Kelompok-kelompok yang telah terbentuk itu diprogramkan untuk mengadakan pertemuan/diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar-mengajar. Di dalam setiap diskusi, supervisor atau kepala sekolah dapat memberikan pengarahan, bimbingan, nasehat-nasehat ataupun saran-saran yang diperlukan.

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

Teknik supervisi kelompok yang dilakukan melalui penataran-penataran sudah banyak dilakukan. Misalnya penataran untuk guru-guru bidang studi tertentu, penataran tentang metodologi pengajaran, dan penataran tentang administrasi pendidikan. Mengingat bahwa penataran-penataran tersebut pada umumnya diselenggarakan oleh pusat wilayah, maka tugas kepala sekolah terutama adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut (*follow-up*) dari hasil penataran, agar dapat dipraktikkan oleh guru-guru.² Supervisi sebenarnya dapat dipandang sebagai suatu "Seni" kerjasama dengan sekelompok orang, di mana terhadap mereka dipergunakan wewenang sedemikian rupa sehingga pelaksanaan kerja dapat memperoleh

² Purwanto, M Ngalim, *Administrasi*, hal. 122.

oleh hasil yang sebesar-besarnya. Barang kali seni ini mungkin merupakan satu-satunya seni yang paling sukar diantara semua seni, sebab hal itu menuntut kemampuan untuk mempraktikkan prinsip-prinsip hubungan antar manusia (*human relations*) dengan baik dan secara otomatis seringkali cocok untuk semua orang pada sembarang waktu. Oleh karena itu di bawah ini lebih dulu akan dibahas beberapa prinsip umum supervisi sebelum masuk ke dalam teknik yang lebih detail.

A. Prinsip-prinsip Supervisi

Dalam menerapkan hubungan antar manusia itu tidak ada aturan yang pasti dan meyakinkan, sebab setiap manusia mempunyai pribadi yang unik. Oleh karena itu kepribadian orang harus selalu dipertimbangkan dalam mengembangkan hubungan-hubungan kerja. Sungguhpun demikian bila keunikan diperhatikan dengan seksama, maka akan kelihatan adanya prinsip-prinsip umum yang dipraktikkan sebagai pedoman oleh supervisor yang berhasil dalam kerja sama. Prinsip-prinsip yang dimaksud adalah:

1. Orang harus memahami dengan jelas apa yang diharapkan daripadanya. Setiap orang yang baru masuk kerja seharusnya diberitahu:
 - a. Untuk apa organisasi itu didirikan, bagaimana kerjanya organisasi itu, apa yang harus dikerjakannya, sedikit mengenai riwayat organisasi itu dan kebijakan karier yang berlaku bagi pegawai-pegawainya.
 Memberikan keterangan semacam itu merupakan hal yang penting dalam usaha menarik orang. Tujuannya

ialah untuk meyakinkan karyawan atau pegawai baru itu bahwa dia telah memasuki organisasi yang baik dengan pegawai yang cakap dan bekerja dengan cara yang lebih efisien. Hal ini merupakan kebanggaan tersendiri bagi pegawai baru itu. Kebanggaan tersebut menjadi motivasi bagi banyak pegawai dalam organisasi itu. Dengan adanya perasaan demikian mereka merasa mempunyai prestise.

- b. Bagaimana sifat-sifat pekerjaannya, bagaimana hubungan kerja sesama karyawan dan bagaimana wewenang yang ada padanya dan bagaimana pula supervisornya? Persoalan-persoalan ini yang sering dirasa membingungkan pegawai baru. Bahkan walaupun orang baru itu sudah betul penempatannya, masih saja memerlukan pemeriksaan dari waktu ke waktu. Sesungguhnya segala sesuatu yang dikerjakan oleh pegawai baru akan banyak tergantung dari pengetahuannya tentang kepala-nya, pekerjaannya dan hubungan-hubungannya dengan pekerjaan-pekerjaan lain.
- c. Bagaimana dia dapat memperoleh bahan-bahan (materialnya), perlengkapan yang diperlukan, dimana tempat bekerjanya. Juga pegawai baru itu ingin mengetahui peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi itu. Dalam hubungan dengan yang terakhir ini pegawai baru tersebut ingin mengetahui kapan dia dibayar, kapan waktu mulai dan selesai bekerja, waktu istirahat, makan siang, cuti dan semua peraturan lain yang berhubungan dengan bagiannya. Semua hal ini mungkin dapat diketahuinya melalui kegiatan rutin bersama karyawan lainnya atau melalui penjelasan khusus dari bawahan supervisor.

d. Bagaimana kualitas pekerjaannya akan dinilai. Hal ini memerlukan pemikiran yang teliti dan hati-hati. Sebab seseorang akan kendor semangatnya bila dia mengetahui bahwa kualitas pekerjaannya berapa dibawah standar. Oleh karena itu supervisor harus memberi tahuakan tentang kualitas kerja yang dapat dinilai menurut standar atau belum memenuhi standar.

e. Sampai berapa banyak jumlah pekerjaan yang ditetapkan sebagai ukuran. Dalam menentukan ukuran jumlah (kuantitas) ini supervisor harus hati-hati dan teliti. Sebab seseorang akan kendor semangatnya bila dia mengetahui terlalu lambat dan dia tidak memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan oleh supervisornya. Masalah kuantitas dan kualitas ini harus diketahui dan dimengerti terlebih dahulu oleh pegawai baru, sebab bila tidak akan selalu saja akan timbul masalah-masalah yang bersumber dari tidak ada kesepahaman antara supervisor dengan pegawai baru tadi.

Organisasi-organisasi yang menyadari bahwa orang merupakan modal yang paling utama akan mempersiapkan dan menyediakan hal-hal yang dikemukakan diatas. Untuk menjamin terselenggaranya kelima hal tersebut di atas berbagai organisasi mencantumkananya dalam buku pegangan karyawan atau dalam buku petunjuk.

2. Orang harus mempunyai pedoman dalam menjalankan pekerjaannya

Pedoman itu meliputi hal-hal:

a. Keterangan-keterangan yang ada sekarang (peraturan-peraturan yang masih berlaku). Setiap orang mengingini

semua keterangan yang sedang (masih) berlaku yang dapat digunakannya dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari. Supervisor berkewajiban memberitahukan perkembangan-perkembangan baru (yang akan berjalan atau yang telah terjadi) secara keseluruhan terjadi kepada anggota kelompoknya. Hal ini dapat dilakukan oleh supervisor melalui rapat-rapat, pertemuan-pertemuan staf yang sengaja diadakan untuk kegiatan itu. Bila supervisor tidak memberikan informasi yang benar akan mudah timbul berita-berita palsu yang dapat berakibat fatal bagi organisasi yang bersangkutan.

b. Keterangan teknis dan keterangan khusus yang terbaik dan yang terakhir yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Setiap karyawan perlu mengetahui teori-teori mutakhir, prinsip-prinsip, bahan-bahan, dan pengetahuan yang menyangkut hal khusus atau yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Dalam bidang profesi tidak ada seorangpun ahli hutan, ahli hukum, ahli fisika, ahli ekonomi, dan bidang apapun dapat berkembang dengan baik tanpa mempelajari pengetahuan baru didalam bidang keahliannya. Supervisor berkewajiban untuk mengusahakan agar pengetahuan semacam itu bisa dengan mudah diperoleh bawahannya, berkewajiban pula memelajari kelebihan dan kelemahan bawahannya.

c. Keterangan mengenai teknik-teknik atau metode-metodenya seperti: cara mendengarkan, cara berbicara, cara menulis, cara membaca, cara mengorganisasikan pekerjaan, cara merencanakan kegiatan dan memimpin rapat. Yang masalah disini ialah bahwa supervisor harus was-

pada untuk membantu bawahannya dalam menggunakan teknik-teknik yang termudah, efisien dan efektif.

- d. Usaha memperbaiki kepribadian dengan menyadari bahwa setiap manusia mempunyai kekuatan dan kelemahan. Setiap orang mengakui bahwa mereka tidak sempurna, tetapi memberitahukan seseorang bahwa ia mempunyai kesalahan tertentu dapat menimbulkan kesulitan pada si pemberitahu itu. Sering ia akan menolak dengan keras terhadap tuduhan itu. Akibatnya mungkin ia akan menjadi malas, lamban, terlalu banyak bicara dan murung serta mungkin terburu-buru dalam mengambil keputusan.

Supervisor yang bijaksana selalu akan memperhatikan masalah itu dengan jalan mendorong supaya dapat meyakini kekuatan dan menerima kelemahannya secara wajar, berusaha membantu bawahan untuk mengatasi kekurangannya. Sukses atau gagalnya anjuran supervisor tergantung dari: (a) kesadaran orang tersebut bahwa mempunyai kelemahan, (b) pencegahan atas hal-hal yang benar-benar dapat menurunkan semangatnya, (c) perwujudan keinginan yang sungguh-sungguh untuk mau mengatasinya, (d) bantuan yang konstruktif yang disertai pemberian semangat.

3. Pekerjaan yang baik hendaknya selalu diakui kebaikan Cara-cara lazim yang dipakai:
 - a. Katakan atau berikan pengakuan kepada orang itu setelah ia menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Pengakuan atau penghargaan itu sebaiknya dilakukan dihadapan

pan orang lain, supaya dia mempunyai merasa dirinya berharga atau dihargai.

- b. Berikan dia pengakuan surat dengan tepat dan jelas serta tempatkan dalam berkas pegawai yang bersangkutan. Berkas surat demikian dapat merupakan sesuatu yang sangat berharga dan simpan mengenai semua kegiatan orang yang bersangkutan dalam instansi itu. Dengan perkataan lain dapat dikemukakan bahwa dapat dikemukakan bahwa memberitahu atau memberi surat kepada seseorang hanya memakan biaya yang sedikit sekali bahkan tidak perlu biaya apa-apa. Namun demikian surat seperti ini sangat bernilai bagi seseorang.
- c. Berikan surat penghargaan organisasi bila ada surat penghargaan tersebut
- d. Berikan hadiah uang tunai
- e. Berikan medali atau suarar penghargaan dengan hadiah tunai.
- f. Berikan penghargaan kenaikan pangkat.
- g. Promosikan dia kepekerjaan yang lebih baik dan yang dapat dikuasai.

4. Pekerjaan yang jelek perlu diberi kritik yang membangun Walaupun bagaiman seseorang yang melakukan pekerjaan dengan jelek perlu diberi kritik sehingga dia dapat menyadari kekurangannya. Kritik itu harus diberikan secara empat mata dengan cara yang konstruktif. Kritik yang dilakukan dengan cara membentak sangat mungkin menimbulkan dendam dalam hatinya. Ia mungkin tidak lupa untuk melupakan dan berlangsung lama. Berdasarkan suatu survai pada instansi pemerintah dan industri menun-

jukkan dengan jelas bahwa orang tidak mengindahkan sama sekali pada supervisor yang kasar dalam memperlakukan bawahannya.

Tujuan supervisor adalah memelihara agar orang bawahannya bekerja pada tingkat kemampuan setinggi mungkin. Apabila tugasnya kurang baik, maka upaya yang harus dilakukan supervisor ialah berbuat sedemikian rupa, sehingga mereka dapat bekerja lebih baik, bukan melontarkan ketidakpuasan pada mereka. Persalannya bukan siapa yang harus disalahkan, melainkan selalu berusaha bagaimana caranya untuk memperbaiki pekerjaan-pekerjaan mereka.

5. Orang hendaknya memperoleh kesempatan untuk memperlihatkan bahwa mereka mampu memangku tanggung jawab lebih besar

Bila suatu jabatan dalam organisasi akan berakhir perlu disiapkan tenaga pengganti jabatan itu. Supervisor harus dapat mengambil manfaat dari tiap kesempatan yang diberikan kepada mereka untuk memperlihatkan kecakapannya. Orang yang baik untuk jabatan itu telah dapat diketahui dari mereka yang telah dilatih dicobai dalam pekerjaan sejenisnya. Dalam persoalan ini dapat disimpulkan bahwa hanya dengan senioritas semata bukanlah merupakan kriteria untuk promosi, melainkan orang yang memiliki kualifikasi terbaik itulah hendaknya yang diberikan kesempatan untuk maju tanpa pandang umur.

Menyiapkan orang untuk jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar memerlukan penelitian dan penyelidikan yang seksama mengenai catatan pribadinya masa lalu.

Tujuan catatan itu untuk merencanakan pengembangan bawahannya.

Menempatkan orang yang belum pernah dicoba (dilatih) pada suatu jabatan bukanlah manajemen yang baik. Oleh karena itu penempatan orang pada suatu jabatan hendaklah orang yang pernah menduduki jabatan yang tingkatannya berdekatan.

Bila seseorang sukses dalam suatu jabatan yang diketahui oleh supervisor dan instansinya, maka dia berhak mendapat kesempatan untuk pekerjaan yang tanggung jawabnya lebih besar.

Dipandang dari segi karyawan dan mampu dari segi organisasi, maka supervisor dianjurkan untuk menciptakan kesempatan bagi orang-orang bawahannya supaya bisa maju.

6. Orang hendaknya didorong untuk memperbaiki dirinya
- Pendidikan sifatnya terminal, artinya kalau orang sudah tamat sekolah menengah atau pendidikan tinggi, maka jajah tersebut merupakan tempat perhentian sementara. Cara yang paling baik untuk memperbaiki diri sendiri ialah "tidak pernah berhenti belajar sendiri". Pendapat ini dapat diterima oleh semua orang yang ingin memperbaiki dirinya sendiri sepenuh hati.

Sekolah hanya membekali seseorang dengan seperangkat ilmu pengetahuan untuk memecahkan persoalan-persoalan. Semakin banyak pendidikan yang diikuti seseorang, semakin baik dia dibekali pengetahuan untuk dapat memecahkan persoalan-persoalan baru dengan sukses.

Sesungguhnya pendidikan kita tidak berakhir seumur hidup. Dalam hal ini tidak ada jalan lain, kecuali kita harus

meneruskan pendidikan kita agar kita mampu memecahkan persoalan baru. Jika tidak demikian kita akan ketinggalan. Seseorang dapat memperbaiki jalan pikirannya melalui beberapa cara dengan membaca buku, berdiskusi dengan orang yang lebih pandai dari pada dirinya, dengan mengemukakan karya tulis dan dengan cara lain.

7. Orang hendaknya bekerja di dalam lingkungan yang sehat dan aman

Prinsip ini sering dilupakan orang, tetapi di sini pula letak tanggung jawab supervisor.

Tiap instansi mempunyai kemungkinan timbulnya bahaya, seperti terinjak kabel listrik, terjepit oleh kaki filing kabinet, terantuk oleh pintu yang mempunyai benda-benda tajam, terpeleset dilantai yang licin. Semuanya ini dapat menimbulkan bahaya.

Ada pula bahaya dari karyawan yang terlalu sadar dan rajin masuk kerja, padahal ia sedang sakit yang dapat menularkan penyakit pada karyawan lain. Ini semua perlu mendapat perhatian dari supervisor.

B. Teknik Supervisi Umum

Keterampilan yang diperlukan oleh supervisor untuk mempraktikkan prinsip-prinsip supervisi dengan baik hanya berasal dari praktik. Bagaimana cara mempraktikkan prinsip-prinsip supervisi tersebut sesungguhnya merupakan "seni" di dalam melakukan supervisi. Beberapa teknik yang mungkin dapat digunakan oleh supervisor diuraikan di bawah ini.

1. Mengetahui cara memulai supervisi

Bila supervisor baru memulai pekerjaan supervisi maka salah satu cara yang harus dilaksanakannya ialah mempelajari sebanyak mungkin mengenai bawahan yang dipimpinya. Hal ini dapat dipahami karena pengetahuan mengenai kemampuan pengikut merupakan dasar utama dalam upaya meng-fungsikan potensi pengikut dengan baik. Supervisor harus mengetahui sampai berapa kuat pengikut ingin mencapai tujuan, apa saja pengalaman pengikut untuk dapat menempatkan mereka pada posisi yang tepat. Memang pekerjaan ini tidak mudah, namun supervisor harus dapat mengenal mereka agar mengantisipasi tindakan apa yang akan dilakukan pengikut dalam keadaan dan situasi tertentu.

Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah bahwa selama bekerja dengan bawahan perlu diperhatikan keunikan seseorang. Dengan kata lain setiap orang berbeda dengan orang lain. Kita belum dapat mengatakan seseorang sebagai orang hebat, bodoh, jujur dan tidak jujur hanya sekali pengamatan saja. Oleh karena itu diperlukan pengenalan yang lebih jauh dan berulang kali agar supervisor memperlakukan bawahan dengan sewajarnya.

Berdasarkan pengetahuan tentang keunikan manusia yang dipunyai oleh supervisor, maka supervisor akan dapat me-yakini dirinya dalam memberikan tugas kepada bawahannya. Walaupun manusia mempunyai perbedaan yang unik, namun reaksinya terhadap satu masalah tidak selalu berlainan. Kenyataan menunjukkan bahwa manusia itu dapat memberikan reaksi yang sama di dalam keadaan tertentu. Tetapi yang lebih penting diingat ialah supervisor harus dapat memper-

lakukan bawahan sebagai individu yang unik dan bukan sebagai pekerja atau buruh.

2. Berusaha memberikan perintah secara tepat arah

Supervisor yang bijaksana jarang sekali memberikan perintah dalam bentuk komando, meskipun ia mempunyai wewenang untuk melakukan tugas itu. Cara yang paling baik (dan ini memerlukan keterampilan) ialah membantu para pengikut/bawahan di dalam menganalisis situasi sedemikian rupa, sehingga situasi itu sendiri yang memberikan perintah. Dengan cara ini supervisor dapat menciptakan berbagai macam situasi yang dapat mendorong pengikut/bawahan menyelesaikan situasi itu. Dalam hal ini yang lebih dibutuhkan oleh pengikut/bawahan adalah penjelasan tentang "mengapa" kita "harus" begitu atau begini. Cara memberikan perintah lebih banyak tergantung pada situasi dan individu, mula-mula usahakan mendapatkan persetujuan sebagai cara yang terbaik. Bila hal itu gagal usahakan dengan melalui saran. Jika pengikut/bawahan terlalu lamban menanggapi saran-saran, ajukan dengan pertanyaan-pertanyaan. Jika tidak ada alternatif lain maka supervisor boleh menggunakan perintah langsung.

3. Berusaha memperoleh bantuan dari pengikut/bawahan

Supervisor dapat mengajukan sendiri segala sesuatu yang dianggapnya penting. Akan tetapi adalah benar juga supervisor dapat menyuruh pengikut/bawahannya mengerjakan tugas itu. Yang mana pun diantara cara itu dipakai oleh supervisor, yang penting tugas tersebut beres. Tetapi sangat tidak efisien bila memakai kedua cara itu sekaligus. Pengikut/bawahan

sudah siap untuk melaksanakan tugas itu, jika supervisor mampu memperoleh bantuan dan mempersilahkan mereka bekerja. Kalau supervisor sudah mengetahui tentang kemampuan, kematangan dan keterampilan pengikut, maka supervisor dapat memberikan delegasi wewenang untuk mengambil keputusan. Dengan pengetahuan demikian supervisor akan merasa yakin bahwa pengikut/bawahan supervisor itu akan melaksanakan tugas sesuai dengan yang diinginkannya. Bila mana supervisor dapat memberikan kepercayaan itu, dan pengikut juga merasa bahwa dirinya diberi kepercayaan, pada akhirnya supervisor dan pengikut akan mulai merasa "hangat" seperti dimiliki oleh pemimpin yang terkenal dalam membimbing kelompok, yang suka bekerja keras dan berkemampuan.

4. Berikhtiar mengambil keputusan secara akurat

Inti dari kepemimpinan ialah mengambil keputusan dalam situasi dan waktu yang tepat. Para pengikut sering menunggu keputusan tentang apa yang menjadi bidang tugasnya. Supervisor hendaknya dapat mendengar dan memperhatikan tanggapan-tanggapan terhadap keputusan-keputusannya. Kadang-kadang pengikut dapat pula membantu supervisor dalam membuat keputusan.

Bila supervisor merasa memerlukan suatu keputusan yang tegas, maka supervisor perlu membuat keputusan itu sesegera mungkin. Supervisor hendaknya merasa yakin bahwa dia mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan itu. Tentu saja keputusan yang diambil itu didasarkan kepada fakta-fakta yang sungguh penting berkaitan dengan persoalan itu.

Orang akan dapat memaafkan supervisor kalau membuat kesalahan, tetapi jarang sekali orang memaafkan supervisor yang tidak mengambil keputusan dengan jelas dan tegas. Supervisor yang baik dapat luntur kewibawaannya kalau lalai mengambil keputusan. Lebih tidak dipercaya lagi kalau supervisor merubah keputusannya hanya untuk memenuhi keinginan seseorang yang menjumpainya kemudian. Cara yang dianggap lebih akurat dan meyakinkan untuk membangun kepercayaan ialah bila sesuatu persoalan dipertimbangkan dari berbagai segi dengan sabar dan penuh pemikiran dan kemudian diikuti oleh keputusan yang masuk akal dan beralasan.

5. Berusaha memberikan kritik secara lebih humanis

Bila supervisor ingin memberikan kritik sebaiknya dilakuan secara empat mata, dan bila supervisor ingin memuji orang sebaiknya dilakukan dimuka umum.

Jika supervisor akan mengkritik, akan sangat baik kalau mulai menceritakan mengenai pekerjaannya yang disukai oleh supervisor. Kemudian supervisor harus mampu pula mengatakan apa yang tidak disukai dilakukan oleh pengikut. Kepada para pengikut selalulah mulai dengan kata "mengapa" supervisor tidak menyukai dengan cara yang ramah sambil memperhatikan situasi. Masalah ini penting, bila pengikut menyadari bahwa supervisor ini bersungguh-sungguh menolong mereka, maka pengikut ini akan dengan segala senang hati menerima kritikan supervisor mereka. Kritikan tidak bermanfaat sama sekali bila kritikan itu melukai atau tidak dapat dipahami atau dianggap tidak adil dipandang dari sudut pengikut.

Penting pula diperhatikan oleh supervisor untuk mencari waktu dan situasi yang tepat dalam memberikan kritik. Hen-

daknya jangan memberikan kritik dengan nada mencemooh, atau mengemukakan hal-hal yang menertawakan. Pada waktu memberikan kritik supervisor harus ingat bahwa pengikut mempunyai harga diri yang sangat penting baginya. Orang dan para pengikut selamanya berhak untuk memperoleh kesempatan "menyelamatkan muka" artinya selalu mempertahankan diri dari kritik yang mengancam keselamatan dirinya.

6. Berikhtiar menyelesaikan keluhan pengikut

Dalam mengatasi keluhan ini diperlukan tiga macam usaha yaitu: (a) Kumpulkan semua fakta mengenai keluhan itu, (b) bila ada dua pihak yang terlibat didalamnya, kumpulkan fakta tersebut dari kedua belah pihak, (c) Selesaikan persoalan itu secepat mungkin. Bila kepala sekolah tidak mempunyai wewenang untuk menyelesaikan masalah itu, mintalah bantuan kepala supervisor (pengawas) ditingkat yang lebih tinggi kedudukannya dari kepala sekolah.

Jangan sekali-kali mengabaikan suatu keluhan, walaupun bagaimanapun kecilnya menurut pandangan kepala sekolah atau supervisor. Keluhan yang kecil dapat tumbuh dan berkembang menjadi problema yang sulit. Berilah kesempatan kepada pengikut untuk menyampaikan keluhan itu seluruhnya, doronglah mereka untuk berbicara sepenuhnya mengenai keluhan itu. Kadang-kadang pembicaraan itu membantu dalam menyelesaikan persoalan tersebut.

7. Berusaha mengatasi pengikut yang suka membuat persoalan

Seorang supervisor, cepat atau lambat akan pasti menghadapi satu atau lebih para pengikutnya yang malas, keras ke-

pala, penentang, terlalu lamban, terlalu cepat, terlalu banyak omong, pemarah, memiliki watak-watak jahat, tak dapat bergaul dengan orang lain, tidak loyal, tidak sopan, selalu terlambat, tidak pernah siap, pembohong, atau memiliki sifat-sifat jelek lainnya yang sangat mengganggu atau merusak pekerjaan pada umumnya.

Cara penyelesaian yang terbaik terhadap pengikut yang suka membuat persoalan ini tidak cukup hanya dengan cara pemindahan ke tempat yang tidak disenanginya, akan tetapi harus diteliti dari mana persoalan ini timbul. Jadi persoalan itu harus ditinjau dan diselesaikan atas dasar-dasar sifat-sifat khusus persoalan itu sendiri. Supervisor yang baik tidak pernah mengelak dari masalah yang timbul. Supervisor harus merasa yakin terlebih dahulu bahwa dia mampu menyelesaikan masalah tersebut. Bila keyakinan itu sudah ada, maka dia dapat memulai dengan cara berikut

a. Kalau supervisor telah yakin tentang landasan-landasan persoalan pengikut itu, bicarakan dengan yang bersangkutan tentang kesalahannya. Usahakan menemukan sebab-sebabnya. Perlu diyakinkan kepada pengikut bahwa supervisor telah menerangkan dengan jelas, apa efek kesalahan pengikut itu bagi supervisor, dirinya sendiri dan organisasi. Usahakan agar pengikut menyadarinya, sehingga ia dapat menceritakan kepada supervisor bagaimana ia dapat mengatasi masalah itu. Berikan persetujuan kepada pengikut terhadap langkah-langkah yang diambilnya dan beritahukan bahwa di mana perlu supervisor bersedia membantunya. Bila telah selesai dilakukan supervisor perlu memberikan pujian betapa baiknya pelaksanaan tindakan itu.

- b. Bila pembicaraan pertama gagal, coba lagi setelah selang beberapa waktu. Tinjau kembali situasi itu, selidiki sebab-sebab yang lebih mendalam. Perlu diusahakan agar ia berjanji untuk bekerja lebih baik, dan berikan persetujuan terhadap langkah-langkah yang akan diambilnya. Ikuti lagi, pujilah dia untuk setiap kemajuan yang dibuatnya.
- c. Bila kesalahan pengikut tidak berubah dan bahkan menjadi serius, panggil dia kembali dan tinjau persoalan itu sekali lagi. Hal ini meminta kesabaran dan perlu dikerjakan dengan hati-hati. Kemudian kemukakan apa pengaruh kesalahannya ini terhadap penilaian yang akan diterimanya, kesempatan-kesempatan yang tersedia baginya, pekerjaannya, gajinya, keluarganya dan seterusnya. Hendaknya semua hal itu jelas bagi pengikut dan usahakan untuk memperoleh kerjasamanya.
- d. Bila masih belum ada kemajuan, maka bicarakan hal itu dengan supervisor atasan yang lebih tinggi dengan menggunakan persetujuan supervisor atasan itu, atas langkah-langkah yang akan diambil. Misalnya orang itu dapat diperingatkan, bahwa jika masih terus menerus bertindak demikian dapat merugikan dirinya sendiri dan pekerjaannya. Dia boleh diberi waktu tertentu untuk memperbaiki kesalahannya. Langkah-langkah yang lebih keras biasanya belum bisa diambil sebelum adanya dukungan yang mantap dari atasan.

Dalam usaha menyelesaikan persoalan-persoalan semacam ini lebih baik membuat catatan-catatan apabila supervisor telah mencapai langkah ketiga (butir-c), karena dengan begitu

supervisor mudah mengingat langkah-langkah sebelumnya. Hendaknya supervisor dapat membuat catatan itu, untuk digunakan dimasa yang akan datang, tetapi bukan merupakan sebuah "buku hitam". Selamlah selalu segala tindakan bawa-han, dan janganlah membuat ancaman-ancaman sebab hal itu tidak menyelesaikan masalah.

8. Berusaha mengatasi pelanggaran-pelanggaran serius

Suatu ketika supervisor akan dihadapkan dengan bawa-han yang telah nyata-nyata melakukan pelanggaran serius. Kasus ini mungkin mulai dari minum-minum pada waktu kerja, mengabaikan tugas, menolak untuk mengerjakan suatu tugas, dan seterusnya sampai kepada pencurian, penyogokan atau tindakan kriminal. Mengatasi persoalan seperti sering tergantung pada situasi lingkungan, namun supervisor harus mengetahui soal-soal seperti ini.

Pertama, persoalan seorang karyawan yang sudah cukup serius sehingga dapat dipecat atau dapat membawa dirinya ke dalam penjara, tindakan dapat diatasi oleh supervisor seorang diri. Di dalam berbagai instansi pemerintahan dan berbagai industri, supervisor tidak mempunyai wewenang untuk mem-berhentikan, sebab wewenang itu berada di tangan pemegang wewenang tertinggi. Karena itu penting sekali kerjasama su-pervisor dengan pemegang wewenang tertinggi, dengan bagi-an personalia untuk membahas situasi dan memutuskan apa yang akan dibuat. Hal ini bukan berarti supervisor ingin cuci tangan, melainkan justru supervisor bertanggung jawab untuk menyelesaikan kasus itu. Supervisor harus lebih banyak me-ngetahui dan harus memikirkan kasus itu sejauh wewenang

yang dimiliki supervisor, misalnya memberikan rekomendasi yang mengandung pertimbangan yang tepat.

Dalam menyelesaikan persoalan serius supervisor harus meyakini benar fakta-fakta yang terlibat dan mengadakan pe-ngecekan tentang kebenaran fakta tersebut. Bila supervisor ingin mendakwa seseorang melakukan kesalahan serius super-visor harus mengetahui benar di mana supervisor vberpijak. Bila supervisor telah yakin benar maka supervisor harus ber-tindak segera.

Jika situasi itu menghendaki tindakan segera seperti da-lam kebanyakan lembaga pemerintahan, pendidikan dan bebe-rapa perusahaan maka supervisor dapat:

- a. Memerintahkan orang itu berhenti, sementara hal itu di-bicarakan dengan pemegang wewenang tertinggi.
- b. Memerintahkan orang itu untuk bersama-sama pergi meng-hadap pemegang wewenang tertinggi
- c. Memerintahkan orang itu pulang ke rumah, sementara perlu dipertimbangkan langkah-langkah yang perlu diambil bersama pemegang wewenang tertinggi.

Sesungguhnya persoalan serius ini jumlahnya jarang se-kali dan mungkin seorang supervisor hanya akan mengalami satu kali dalam seluruh waktu kerjanya. Namun demikian su-pervisor harus dapat mencegahnya sebelum tumbuh menjadi masalah serius.

9. Berusaha mengatasi pemborosan

Seringkali supervisor kurang waspada terhadap karya-wan yang melakukan pemborosan, dan hal ini merupakan ke-

lalaian supervisor berhubung mereka tidak menanganinya dengan segera dan efektif. Kadang-kadang terjadi karyawan yang melakukan pemborosan itu kemudian mendapat penilaian yang baik.

Terhadap orang/karyawan yang suka boros itu perlu diadakan pendekatan secara terbuka dan obyektif, dengan menunjukkan sungguh-sungguh bahwa supervisor ingin menolong orang itu. Bila hal ini dapat terwujud maka pekerjaan ini sering terbukti menyenangkan tanpa diperkirakan sebelumnya. Manusia biasanya menghargai pertolongan orang lain walaupun ada di antaranya yang mula-mula tidak mengakui bahwa mereka perlu pertolongan itu.

Apabila supervisor sudah mempraktikkan sepenuhnya prinsip-prinsip supervisi yang telah dibahas dimuka, yaitu supervisor sudah mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan dari bawahan dan telah memberikan pertolongan kepada bawahan untuk memecahkan masalah-masalahnya, demikian juga telah memberikan pujian untuk setiap pekerjaan dengan baik dan juga telah mempergunakan asal-usul yang diberikan bawahan. Namun mengingat banyaknya masalah yang harus dihadapi supervisor, ternyata masih ada karyawan yang belum dapat bekerja dengan memuaskan. Berhubung dengan keadaan yang disebut terakhir ini cobalah langkah-langkah sebagai berikut:

a. Diskusikan semua persoalan ini secara keseluruhan dengan supervisor atasan yang memiliki wewenang tertinggi. Penilaian harus dilakukan secara obyektif. Dengan bantuan atasan tadi usahakan menialai: (1) apakah supervisi yang dilaksanakan berlangsung cukup baik, (2) apakah bawahan

itu betul-betul seorang karyawan yang tidak memuaskan dan jujurlah terhadap hal ini. Ada kemungkinan supervisor belum berhasil dengan alasan itu. Mungkin karyawan itu perlu dicoba di bawah supervisor lain. Bila ternyata kemudian baik, teruskan saja hal ini. Bila tidak :

b. Supervisor dan mungkin juga supervisor atasan yang memiliki wewenang lebih tinggi, hendaknya membicarakan persoalan itu dengan orang tersebut sedemikian rupa sehingga dapat meyakinkan dia, bila mungkin dengan kejujuran dan perhatian yang sungguh-sungguh dari supervisor. Boleh jadi dia harus diberi jenis pekerjaan yang lain. Jika demikian halnya, bantulah dia untuk dicarikan pemecahan dan mintakan juga pertolongan dari bagian personalia (bila ia menginginkan).

c. Bila pengikut/bawahan tidak mau bekerja sama, kemudian proseslah hal itu dengan membuat instruksi-instruksi yang tepat dalam menghadapi kasus itu. Dalam mengikuti prosedur itu hendaknya supervisor yakin telah memiliki semua fakta yang tepat dan dapat dibenarkan. Supervisor harus mengikuti persoalan ini dengan seksama sebab bila terpaksa mengambil tindakan pemecatan atau penurunan pangkat dan bila orang itu/bawahan tadi minta penyelesaian ke penguasa yang lebih tinggi, yang memang menjadi haknya berbuat begitu, maka supervisor harus dapat tampil dengan alasan-alasan dan fakta-fakta yang benar dan jelas sehingga dapat menguatkan rekomendasi supervisor yang bersangkutan.

10. Beriktihar melakukan supervisi jarak jauh

Pekerjaan supervisi lebih sukar dilaksanakan bila jarak supervisor dan yang disupervisi mempunyai jarak yang sangat jauh. Tidak ada suatu cara pengganti yang sama nilainya, supervisi yang bertatap muka dibandingkan dengan melalui surat atau telpon. Gerakan-gerakan, air muka, nada suara dan sebagainya sering sama pentingnya dengan apa yang dikatakan. Namun demikian ada beberapa cara yang dipandang cukup tepat digunakan dalam supervisi jarak jauh, diantaranya ialah:

a. Membuat rencana kerja

Suatu cara yang dianggap dapat mengetahui apa yang dikerjakan bawahan, ialah menyuruh bawahan/pengikut membuat rencana kerja tertulis. Rencana kerja itu dapat dibuat bulanan, tiga bulanan, semester atau tahunan. Berdasarkan rencana kerja itu supervisor dapat memberikan petunjuk bila diperlukan.

Perlu diingat bahwa rencana kerja itu haruslah merupakan rencana kerja mereka bukan rencana kerja supervisor. Artinya merekalah yang membuat rencana itu dan melaksanakannya. Kalau terlalu banyak supervisor campur tangan dalam perumusan rencana itu, akibatnya menjadi suatu beban bagi supervisor.

b. Rapat-rapat

Supervisor perlu juga mengadakan rapat-rapat dengan bawahan pada waktu-waktu yang teratur, dengan mempertimbangkan biaya perjalanan, dan sebagai selingan dari pekerjaan yang rutin. Rapat ini harus direncanakan dan

dipikirkan dengan teliti sehingga waktu yang tersedia dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin. Para bawahan harus mengetahui kapan rapat-rapat itu akan diadakan sehingga mereka dapat menyusun dan menyesuaikan dengan rencana kerja mereka. Rapat ini dapat merupakan peninjauan kerja, diskusi tentang rencana, dan latihan rencana, dan latihan tentang suatu metode. Dalam rapat tersebut supervisor akan berhadapan langsung dengan mereka. Jangan sekali-kali merubah rapat menjadi ajang pertemuan semi-sosial yang tidak terencana.

c. Kunjungan-kunjungan secara teratur

Bila waktu mengizinkan dan diatur sedemikian rupa, supervisor perlu mengunjungi tiap-tiap lokasi pekerjaan bawahan. Mereka perlu diberitahu sebelumnya, bila supervisor akan datang. Hal ini diperlukan karena mereka harus mengumpulkan problema-problema menurut urutan waktu dan rapat merencanakan kegiatan-kegiatan dengan sebaik-baiknya. Bila supervisor berkunjung ke lokasi hendaklah disediakan cukup waktu untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dapat juga supervisor meminta orang bawahan menyiapkan segala sesuatu untuk dikerjakan sebelum kunjungan itu dilaksanakan.

Kunjungan secara tiba-tiba ternyata kurang disukai orang. Hal ini dapat dipahami Karen akunjungan secara tiba-tiba itu mempunyai kecenderungan menghilangkan kepercayaan dan bahkan menimbulkan ketakutan, bukan memupuk kepercayaan. Tulislah surat atau teleponlah, bila supervisor tidak dapat kesana pada waktu yang telah ditentukan. Hal

ini merupakan suatu kehormatan (keramah-tamahan) yang biasa diharapkan dari setiap orang.

d. Bila rapat-rapat dan kunjungan supervisor sudah cukup untuk membina hubungan yang baik, maka laporan tidak diperlukan lagi. Bila laporan itu diperlukan juga, maka perlu diusahakan agar laporan itu dibuat lebih sederhana. Kalau laporan itu diperlukan pula oleh bagian lain, usahakan tidak terjadi pekerjaan double (mengulangi pekerjaan yang sama).

e. Menggunakan sarana-sarana lain

Supervisi jarak jauh sering mendorong terbentuknya suatu pedoman atau petunjuk (manual) atau semacam buku pegangan (hand book). Di dalamnya dimuat prosedur, kebijakan, standar-standar, metoda-metoda yang diuraikan secara jelas. Kadang-kadang pedoman ini dikerjakan secara berlebihan, namun yang pasti pedoman itu sangat berharga bila digunakan dengan sewajarnya.

C. Teknik Supervisi Klinis

Telah dikatakan dalam uraian yang lalu bahwa dewasa ini terdapat kecenderungan kegiatan supervisi pengajaran mengarah kepada supervisi klinis. Hal ini dapat dipahami karena mengajar tidak dapat dipandang sekedar proses penyampaian pengetahuan saja, tetapi suatu perbuatan yang kompleks, yang mengandung secara serempak unsur-unsur teknologi, ilmu, seni, dan pilihan nilai.

Dilihat dari segi teknologi, mengajar dipandang sebagai prosedur kerja dengan mekanisme dan penggunaan perangkat alat yang dapat diuji secara empiric. Selanjutnya dari segi ilmu,

mengajar selalu dilandasi oleh seperangkat teori dengan asumsi-asumsi dan prediksi tertentu. Di pihak lain, bila kita melihat mengajar sebagai seni maka dalam mengajar kita harus menggunakan prinsip, mekanisme, dan perangkat alat secara unik, yaitu yang memerlukan pertimbangan-pertimbangan situasional, bahkan penyesuaian-penyesuaian transaksional, yang sering dituntut oleh perasaan dan naluri. Akhirnya dilihat dari dilihat dari pilihan nilai, mengajar akan memberi corak kepada wawasan kependidikan yang dianut guru yang pada gilirannya akan memberi arah umum kepada setiap keputusan dan tindakan guru; seperti dalam perencanaan persiapan mengajar, pelaksanaan dan bahkan dalam evaluasinya.

Supervisi klinis merupakan suatu bentuk bantuan profesional yang diberikan secara sistematik kepada guru/calon guru berdasarkan kebutuhan guru/calon guru yang bersangkutan dengan tujuan membina ketrampilan mengajar mereka. Jadi dapat ditegaskan bahwa supervisi klinis tidak hanya cocok untuk calon guru dalam pendidikan pra jabatan tetapi juga sesuai untuk guru yang sedang dalam jabatan. Pernyataan yang terakhir ini dapat dipahami karena masalah atau penyimpangan dalam proses belajar-mengajar juga ditemukan pada guru-guru yang sudah lama mengemban tugas sebagai guru. Pelayanan supervisi klinis akan lebih diperlukan untuk guru-guru kalau diadakan perubahan dan atau pembaruan dalam system pengajaran.

1. Definisi Supervisi Klinis

Menurut Richard Weller yang dikutip oleh Acheson dan Gall, supervisi Klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan

pada peningkatan mengajar dengan melalui sarana siklus yang sistematis dalam perencanaan, pengamatan, serta analisis yang intelektual dan intensif mengenai penampilan mengajar yang nyata, di dalam mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.³

Selanjutnya K.A. Acheson dan M.D. Gall⁴ mengemukakan: Supervisi adalah proses membantu guru memperkecil ketimpangan (kesenjangan) antara perilaku mengajar yang nyata dengan perilaku mengajar yang ideal. Untuk mengetahui hal tersebut kedua penulis ini mengemukakan bahwa supervisi klinis ini suatu model supervisi yang mengandung tiga fase yaitu pertemuan perencanaan, observasi kelas dan pertemuan umpan balik.

Bertolak dari dua definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi klinis adalah suatu pembimbingan yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas guru secara sengaja yang dimulai dari pertemuan awal, observasi kelas dan pertemuan akhir yang dianalisis secara cermat, teliti dan obyektif untuk mendapatkan perubahan perilaku mengajar yang diharapkan.

Dilihat dari sejarah timbulnya supervisi klinis, yang pada mulanya dipelopori oleh Morris Cogan dan Robert Golghammer dan kawan-kawannya di Harvard School of Education pada akhir tahun 1960-an, berusaha membuat pendekatan dalam pembimbingan terhadap calon guru. Pembimbingan secara klinis

³ Acheson, Keith A and Meredith Damien Gall, *Techniques in The Clinical Supervision, Preservice and Inservice Applications*. Longman: New York & London 1987, hal. 13

⁴ *Ibid* hal. 27

itu ditandai oleh hubungan tatap muka antara supervisor dan calon guru serta terpusat pada perilaku actual guru di dalam kelas. Penggunaan kata klinis tidaklah dimaksudkan terbatas pada usaha perbaikan atau remedi terhadap kesalahan-kesalahan yang dilakukan guru/calon guru dalam mengajar. Oleh karena itu Acheson dan Gall⁵ mengemukakan penggunaan "supervisi klinis", karena telah dikenal luas, tetapi pada esensinya lebih tepat dikatakan supervisi yang terpusat pada guru/calon guru (teacher-centered supervision). Hal itu analog dengan "konseling terpusat pada klien (person-centered counseling)" dari Carl Rogers.

Ada beberapa faktor yang ikut mendorong perkembangan supervisi klinis:

- (1) Supervisi umum dalam praktiknya dilaksanakan seperti semata-mata sehingga supervisi ini sering tidak disukai, bahkan cenderung ditolak, baik secara terang-terangan maupun secara sembunyi-sembunyi.
- (2) Pemberian supervisi umum didasarkan pada kebutuhan/keinginan para supervisor, oleh karena itu guru/calon guru kurang merasakan keuntungannya.
- (3) Dalam supervisi umum sasaran pengamatan supervisor terlalu umum dan luas, sehingga pemberian umpan balik terlalu sukar dan sering tidak terarah.
- (4) Begitu pula pemberian umpan balik sering menjadi pertemuan pengajaran, bahkan instruksi-instruksi dan tidak melibatkan guru/calon guru dalam menganalisis dirinya serta tidak memberikan cara-cara memperbaiki/ mengembangkannya.

⁵ *Ibid*, hal. 11

Dalam praktik di lapangan sering ditemukan pelaksanaan supervisi seperti diuraikan diatas. Tidak mengherankan bila tujuan supervisi sulit dicapai dengan memuaskan, bahkan supervisi ini mungkin menjadi suatu kebutuhan yang tidak disukai. Padahal dari terbatasnya kemampuan guru/calon guru untuk mengontrol dan menganalisis perilakunya pada waktu mengajar, maupun karena kesulitan dalam melaksanakan fungsi pengamatan, di samping sebagai pelaksana yakin mengajar, supaya dapat merefleksi perilakunya pada waktu mengajar.

2. Ciri-ciri Supervisi Klinis

Dalam rangka membedakan supervisi klinis dengan supervisi lain perlu dikemukakan ciri-cirinya sebagai berikut:

- a. Pembimbingan yang diberikan oleh supervisor kepada guru/calon guru bersifat bantuan, bukan perintah atau instruksi.
- b. Jenis keterampilan yang akan disupervisi oleh supervisor diusulkan oleh guru/calon guru, dengan terlebih dahulu diadakan kesepakatan melalui pengkajian bersama antara guru/calon guru dengan supervisor.
- c. Meskipun keterampilan mengajar dapat dipergunakan secara integratif oleh guru/calon guru, namun dalam pelaksanaannya dapat dilakukan secara terisolasi agar mudah dikontrol dan diobservasi. Praktik mengajar tersebut dapat dilakukan dalam konteks pengajaran mikro maupun pengajaran biasa di dalam kelas. Untuk pengajaran di kelas titik perhatian dapat dipusatkan pada beberapa keterampilan saja, agar dapat

diobservasi secara cermat dan diberikan umpan balik dengan tepat.

- d. Instrumen observasi dikembangkan/disepakati bersama antara supervisor dan guru/calon guru sesuai dengan kontrak yang disetujui kedua belah pihak.
- e. Umpan balik kegiatan mengajar guru/calon guru diberikan dengan segera dan obyektif (sesuai dengan data yang dikam oleh instrument observasi).
- f. Sungguhpun supervisor telah menganalisis dan menginterpretasikan data yang direkam oleh instrument observasi, tapi dalam diskusi umpan balik, guru/calon guru terlebih dahulu diminta menganalisis penampilannya.
- g. Supervisor lebih banyak mendengarkan dan bertanya dari pada memerintahkan/mengarahkan.
- h. Supervisi berlangsung dalam suasana intim dan bersifat terbuka antara supervisor dan guru/calon guru.
- i. Supervisi berlangsung dalam siklus yang meliputi perencanaan, observasi dan diskusi umpan balik.
- j. Supervisi klinis dapat dipergunakan untuk pembentukan/peningkatan dan perbaikan ketrampilan mengajar, di pihak lain supervisi klinis ini dipakai pula dalam konteks pendidikan pra jabatan maupun pendidikan dalam jabatan.

3. Prinsip-prinsip Supervisi Klinis

Dalam melaksanakan supervisi klinis terdapat beberapa prinsip umum yang dijadikan dasar/patokan dalam setiap kegiatannya. Acheson dan Gall⁶ mengemukakan tiga prinsip umum

⁶ *Ibid*, hal. 10.

yang harus menjawai keputusan/tindakan supervisor. Di samping itu ada beberapa prinsip tambahan yang ikut menyertainya. Prinsip umum dan tambahan peserta itu adalah:

- a. Terpusat pada guru/calon guru ketimbang supervisor. Prinsip ini menekankan prakarsa dan tanggung jawab dalam meningkatkan/mengembangkan keterampilan mengajar dan menganalisis serta mencari cara-cara meningkatkan keterampilan mengajar itu lebih dipulangkan/disesuaikan dengan kebutuhan guru/calon guru yang bersangkutan. Dengan demikian peningkatan kemampuan profesional harus sejak pagi-pagi dialihkan menjadi prakarsa dan tanggungjawab guru/calon guru.
- b. Hubungan guru/calon guru dengan supervisor lebih interaktif/ketimbang direktif. Prinsip ini menekankan bahwa antara supervisor dan guru/calon guru pada hakikatnya sederajat dan saling membantu dalam meningkatkan kemampuan dan sikap profesionalnya. Perbedaan antara keduanya adalah perbedaan sementara dan kebutulan, jadi bukan perbedaan esensial. Di sini supervisor sebagai tenaga pengajar yang sudah lama berpengalaman berkewajiban membantu guru/calon guru yang kurang/belum berpengalaman.
- c. Demokratik ketimbang otoritatif. Prinsip ini menekankan kedua belah pihak harus bersifat terbuka, artinya masing-masing pihak, supervisor dan guru/calon guru berhak mengemukakan pendapat secara bebas, namun kedua pihak berkewajiban mengkaji dan mempertimbangkan pendapat pihak lain untuk mencapai kesepakatan.
- d. Sasaran supervisi terpusat pada kebutuhan dan aspirasi guru/calon guru. Prinsip ini mengemukakan bahwa kebutu-

han mendapatkan pelayanan supervisi itu bersumber dan dirasakan manfaatnya oleh guru/calon guru. Kebutuhan dan aspirasi guru/calon guru di sini tidak terlepas dari kawasan (ruang lingkup) penampilan guru/calon guru secara actual di dalam kelas.

- e. Umpan balik dari proses belajar mengajar guru/calon guru diberikan dengan segera dan hasil peninjauan/penilaiannya harus sesuai dengan kontrak yang telah disetujui bersama.
- f. Supervisi yang diberikan bersifat bantuan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan mengajar dan sikap profesional. Prinsip ini menekankan bahwa bila guru/calon guru sudah matang dan memiliki sikap profesional yang tinggi maka tugas supervisor sudah beres, dengan kata lain supervisor sudah boleh membiarkan/melepaskan guru/calon guru tersebut secara mandiri.
- g. Pusat perhatian pada waktu berlangsung supervisi dalam kegiatan belajar mengajar tertentu hanya pada beberapa keterampilan mengajar saja. Prinsip ini menekankan bahwa meskipun keterampilan mengajar itu dapat digunakan secara integratif, tetapi untuk meningkatkan keterampilan tertentu dapat dilakukan secara terisolasi agar mudah dikontrol dan di amati.

4. Prosedur Supervisi Klinis

Berbagai pendapat para ahli dijumpai dalam pengembangan tahap-tahap supervisi klinis, meskipun demikian kelihatannya mereka mempunyai prinsip yang sama yaitu supervisi klinis berlangsung dalam suatu proses yang berbentuk siklus dengan tiga tahap yaitu (1) tahap pertemuan awal (2) tahap ob-

servasi kelas, dan (3) tahap pertemuan akhir. Terjadinya variasi dalam pengembangan tahap supervisi klinis itu disebabkan oleh pemberian tekanan secara eksplisit dalam beberapa kegiatan yang terdapat pada tahapan tertentu. Misalnya dalam tahap pertemuan awal, terdapat sub pembahasan seperti pemaparan hubungan antara guru/calon guru dengan supervisor. Perencanaan bersama-sama dan lain-lain. Dalam tahap pertemuan akhir, terdapat sub pembahasan analisis data hasil observasi dan pengkajian strategi pertemuan (antara supervisor dan guru/calon guru) oleh supervisor, pertemuan untuk mendiskusikan hasil observasi, dan sebagainya. Selanjutnya prosedur supervisi klinis disebut "siklus", karena ketiga tahapan itu merupakan suatu proses yang berkelanjutan (kontinu) di mana pada akhir tahap ketiga (pertemuan akhir) pada umumnya dibicarakan pula bahan masukan (in-put) untuk tahap pertama (pertemuan awal) pada siklus berikutnya.

Ketiga tahap dalam siklus supervisi klinis adalah sebagai berikut:

a. Tahap Pertemuan Awal

Pertemuan awal diadakan sebelum kegiatan mengajar/latihan praktik yang dilaksanakan dalam suasana akrab dan terbuka. Guru/calon guru tidak perlu merasa takut akan dimarahi dan dinilai berbicara kurang sopan oleh supervisornya. Demikian juga guru/calon guru tanpa merasa kuatir dapat mengajukan rencana latihannya, cara dan alat untuk mengobservasi penampilannya. Pertemuan tersebut diharapkan berakhir dengan diperolehnya kesepakatan antara supervisor dan guru/calon guru. Secara agak rinci pertemuan awal ini dapat dibagi sebagai berikut:

- 1) Menciptakan suasana intim dan terbuka antara supervisor dan guru/calon guru sebelum maksud yang sesungguhnya dibicarakan.
- 2) Membicarakan rencana pelajaran yang telah dibuat oleh guru/calon guru, yang mencakup tujuan, bahan, kegiatan belajar mengajar, serta alat evaluasinya.
- 3) Mengidentifikasi komponen keterampilan (beserta indikatornya) yang akan dicapai oleh guru/calon guru dalam kegiatan mengajar/latihan praktik mengajar tersebut, misalnya guru/calon guru yang berlatih menguasai keterampilan bertanya: ingin menyebarkan pertanyaan itu paling tidak ke- pada 60% jumlah muridnya.
- 4) Mengembangkan/memilih instrument observasi yang akan digunakan, merekam data dalam penampilan guru/calon guru sesuai dengan persetujuan dan kesepakatan tentang keterampilan beserta indikatornya.
- 5) Mendiskusikan bersama instrument tersebut termasuk tentang cara penggunaannya, data yang akan diaring dan sebagainya. Hasil diskusi ini merupakan semacam kontrak antara guru/calon guru dengan supervisor dan sekaligus akan menjadi saran-saran pada tahap-tahap berikutnya.

Dalam mengembangkan dan menyusun instrument observasi supervisor dan guru/calon guru perlu membuat persetujuan/kesepakatan tentang criteria pengembangan instrument observasi.

Kriteria instrument observasi tersebut antara lain:

- a) Sasaran observasi harus jelas yaitu berdasarkan kontrak tentang jenis keterampilan yang akan diamati/direkam yakni

berupa fakta (bukan opini atau interpretasi) yang telah ditentukan. Kalau yang akan diobservasi adalah jenis-jenis pertanyaan maka yang direkam adalah berbagai jenis pertanyaan yang diajukan oleh guru/calon guru. Misalnya pertanyaan ingatan, pertanyaan pemahaman, pertanyaan aplikasi dan pertanyaan evaluasi dan sebagainya.

- b) Cara penggunaan instrument tersebut harus jelas dan dapat dikelola oleh supervisor atau pengamat bila perlu. Dalam hubungan ini perlu dipertimbangkan tentang apakah akan digunakannya atau tidak ada alat bantu observasi. Dengan menggunakan alat bantu observasi, akan diperoleh dua keuntungan yaitu: (1) observasi dapat dibuat lebih lebih cermat dan sistematis (2) sangat membantu bila digunakan rekaman hasil observasi. dalam alat bantu observasi harus ditetapkan komponen-komponen dan batas-batasnya sehingga hasil observasi dapat dikuantifikasi dalam bentuk:
- c) Skor, skala, frekuensi dan persentase.
- d) Ketepatan dalam menginterpretasikan data yang telah direkam yang serasi dengan target yang ingin dicapai oleh guru/calon guru. Dalam menginterpretasikan data harus dibedakan antara data observasi dan data interpretasi. Data observasi biasanya menyajikan peristiwa sebenarnya sedangkan data interpretasi adalah data yang sudah dicemari oleh kesan dan pendapat pribadi pengamat (observer) sehingga menjadi bias.
- e) Disepakati bersama antara supervisor dan guru/calon guru.

Pada pertemuan awal harus dibuat persetujuan tentang hal-hal yang akan diobservasi. Jadi harus sudah disepakati ten-

tang: (1) apa yang akan diobservasi, (2) mengapa hal itu dilakukan, (3) bagaimana cara melakukannya, (4) siapa yang melakukan dan (5) bagaimana cara menginterpretasikan data yang diperoleh.

b. Tahap observasi kelas

Dalam tahap ini guru/calon guru mengajar/berlatih praktik mengajar dengan menerapkan komponen-komponen keterampilan yang telah disepakati pada pertemuan awal. Sementara itu supervisor mengadakan observasi dengan menggunakan alat perekam yang juga telah disepakati bersama. Hal-hal yang akan diobservasi adalah segala sesuatu yang tercantum dalam buku kontrak yang telah disetujui bersama dalam pertemuan awal.

Fungsi utama observasi adalah untuk "menangkap" apa yang terjadi selama pelajaran berlangsung secara lengkap agar supervisor dan guru/calon guru dapat dengan tepat mengingat kembali pelajaran dengan tujuan agar analisis dapat dibuat secara obyektif. Ide pokok dalam observasi ini adalah mencakup apa yang terjadi sehingga dengan catatan yang tersimpan dengan baik itu dapat bermanfaat digunakan kemudian dalam analisis dan komentar.

Dalam melaksanakan observasi ini ada beberapa hal yang harus diperhatikan:

- 1) Kelengkapan catatan. Usahakan mencatat sebanyak mungkin apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan selama pelajaran berlangsung. Hasilnya akan merupakan "bukti-bukti" bagi supervisor dan guru/calon guru untuk diketegahkan apabila nanti bersama-sama menganalisis apa

yang terjadi selama pelajaran. Semakin spesifik apa yang digambarkan semakin berarti analisis supervisor.

- 2) Fokus. Karena tidak mungkin untuk mencatat segala sesuatu yang terjadi dalam kelas maka supervisor harus memilih aspek-aspek keterampilan yang perlu dicatat. Tentu saja semuanya ini dilakukan dengan persetujuan guru/calon guru dan supervisor seluruhnya.
- 3) Mencatat komentar. Walaupun proses mencatat harus dilakukan secara obyektif, namun supervisor sering ingin mencatat komentar-komentar supaya mereka tidak lupa. Cara terbaik untuk melakukan hal ini adalah dengan memisahkan komentar dari catatan observasi atau dengan menggunakan tanda kurung.
- 4) Pola. Adalah sangat bermanfaat untuk mencatat pola perilaku tertentu dari guru/calon guru yang akan digunakan dalam pertemuan akhir. Misalnya ada guru/calon guru dalam mengajar sering sekali menyebut kata-kata: apa namanya... contohnya,... contohnya yaitu. Pola perilaku seperti ini harus dikurangi kalau tidak dapat dihilangkan.
- 5) Membuat guru tidak merasa gelisah. Pada permulaan melatih sesuatu keterampilan mengajar sering membingungkan guru/calon guru, apabila seseorang berada di belakang kelas sambil mengamati dan membuat catatan mengenai dirinya. Untuk menghilangkan perasaan gelisah ini maka dalam pertemuan pendahuluan supervisor harus menjelaskan tentang apa yang dicatatnya. Itulah sebabnya mengapa perlu dibuat persetujuan atau kesepakatan tentang apa yang akan diobservasikan dan dicatat.

c. Tahap pertemuan akhir

Berbeda dengan pertemuan awal yang dapat dilaksanakan beberapa jam, bahkan sehari atau lebih awal, sebelum kegiatan mengajar dilaksanakan, pertemuan akhir harus segera dilangsungkan sesudah kegiatan mengajar selesai. Hal ini diperlukan untuk menjaga agar segala sesuatu yang terjadi masih segar dalam ingatan baik supervisor maupun guru/calon guru. Pertemuan akhir ini merupakan diskusi umpan balik antara supervisor dan guru/calon guru. Suasana pertemuan sama dengan suasana pertemuan awal yaitu suasana akrab, terbuka, bebas dari suasana pertemuan awal yaitu suasana akrab, terbuka, bebas dari suasana menilai atau mengadili. Supervisor menyajikan data sedemikian rupa sehingga guru/calon guru dapat menemukan kekurangan dan kelebihanya sendiri. Dalam hal ini dituntut kesabaran seorang supervisor sehingga dia tidak terjerumus untuk menilai, mengadili, ataupun mendikte guru/calon guru. Titik tolak perkembangan ini adalah kontrak yang telah disepakati pada pertemuan guru/calon guru di hadapan menyadari seberapa jauh kontrak yang telah dibuatnya itu dapat dicapai. Secara lebih rinci langkah-langkah pertemuan akhir ini adalah sebagai berikut:

- a) Memberi penguatan serta menanyakan perasaan guru/calon guru tentang apa yang dialaminya dalam mengajar/latihan praktik mengajar secara umum. Hal ini untuk menciptakan suasana santai, agar guru/calon guru tidak merasa diadili;
- b) Meriviu tujuan pelajaran;
- c) Meriviu target keterampilan serta perhatian utama guru/calon guru dalam mengajar/latihan praktik mengajar;

- d) Menanyakan perasaan guru/calon guru tentang jalannya pelajaran berdasarkan tujuan dan target yang telah diriviu. Pertanyaan dimulai dengan hal-hal yang dianggap baik oleh guru/calon guru, kemudian diikuti dengan hal-hal yang dianggapnya kurang berhasil.
- e) Menunjukkan data hasil observasi yang telah dianalisis dan diinterpretasikan oleh supervisor sebelum pertemuan akhir dimulai, kemudian memberikan waktu pada guru/calon guru untuk menganalisis data dan menginterpretasikannya dan akhirnya hasil observasi tersebut didiskusikan bersama-sama.
- f) Menanyakan kembali perasaan guru/calon guru setelah mendiskusikan hasil dan interpretasi data hasil observasi tadi. Meminta guru/calon guru menganalisis proses dan hasil pelajaran yang telah dicapai oleh siswa yang diajarnya.
- g) Menanyakan perasaan guru/calon guru tentang proses dan hasil pelajaran tersebut.
- h) Menyimpulkan hasil pencapaian dalam mengajar/Latihan praktik mengajar dengan membandingkan antara kontrak yang bersumber pada keinginan dan target yang telah merencanakan dengan apa yang sebenarnya telah tercapai.
- i) Menentukan secara bersama-sama rencana mengajar/Latihan praktik mengajar yang akan datang baik berupa dorongan untuk meningkatkan hal-hal yang belum dikuasai dalam kegiatan yang baru lalu, maupun keterampilan yang masih perlu disempurnakan.

Berdasarkan uraian di atas, ternyata bahwa prinsip-prinsip umum supervisi klinis harus menjiwai seluruh tahap kegi-

atan supervisi klinis. Prinsip-prinsip tersebut haruslah tercermin sebagai wawasan supervisor yang harus menjadi landasan dari setiap keputusan dan perbuatannya dalam membantu guru/calon guru.

Dalam setiap kegiatan tentu terdapat sekurang-kurangnya tiga unsur yang terkait, yaitu: (1) jenis atau isi kegiatan, (2) cara yang digunakan, dan (3) orang yang melakukan. tentu saja masih ada hal-hal yang juga dapat dikategorikan sebagai unsur kegiatan misalnya waktu, sarana atau peralatan. Dalam pembicaraan tentang supervisi ini masih ada lagi hal yang perlu dibicarakan juga berhubungan dengan supervisi yaitu sifat kegiatannya. Perlu diingat bahwa supervisi adalah suatu kegiatan yang bersifat membina dan memberikan bantuan, sehingga "alam" yang tercipta di dalamnya harus mendukung terjadinya kegiatan yang betul-betul mencapai tujuannya.

Pertama-tama perlu disepakati makna "teknik" yang digunakan sehubungan dengan kegiatan supervisi. Seperti kegiatan lain, teknik mempunyai makna "cara", "strategi" atau "pendekatan". Dengan demikian yang dimaksud dengan supervisi adalah cara-cara yang digunakan dalam kegiatan supervisi. Jika kita sudah memasuki jenis-jenis pembinaan yang dilakukan oleh pengawas dan atau kepala sekolah, kita tidak dapat melepaskan diri dari teknik yang seyogyanya digunakan.

1. Jenis Teknik Supervisi

Sebagai pengantar uraian tentang teknik supervisi berikut ini disampaikan pendapat yang disampaikan oleh Ngalim Purwanto⁷, secara garis besar, cara atau teknik supervisi dapat

⁷ Purwanto, M Ngalim, *Administrasi*, hal. 340.

digolongkan menjadi dua, yaitu teknik perseorangan dan teknik kelompok.

a. Teknik perseorangan

Yang dimaksud teknik perseorangan dalam kegiatan supervisi adalah bantuan yang dilakukan secara sendiri oleh tugas supervisi, baik terjadi di dalam kelas maupun di luar kelas. Dalam hal ini yang disupervisi mungkin juga perseorangan, tetapi mungkin juga bukan hanya seorang. Maksudnya adalah memberikan bimbingan perseorangan atau individu.

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

Yang dimaksud kunjungan kelas atau *classroom visitation* adalah kunjungan yang dilakukan oleh pengawas atau kepala sekolah ke sebuah kelas, baik kegiatan sedang berlangsung untuk melihat atau mengamati guru yang sedang mengajar, ataupun ketika kelas sedang kosong, atau sedang berisi siswa tetapi guru sedang tidak mengajar.

Dalam hal ini kunjungan kelas dimaksudkan 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 mengenai 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 yang akrab dan dialog

yang hangat antara supervisor dengan guru atau siswa sehingga diperoleh kesepakatan yang harmonis.

(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 itu, sesudah selesai mengajar pengawas dapat mengundang guru untuk mengajak diskusi, alat pelajaran apa yang mungkin dapat digunakan. Mungkin sekali guru mengetahui jenis alat yang diperlukan tetapi ternyata terbentur pada ketidak mampuan guru tersebut dalam menggunakan alat. Dalam hal seperti ini tentu saja pengawas lebih mudah memberikan bimbingan dibandingkan dengan jika guru sudah tidak tahu alat apa yang tepat digunakan.

(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 atau staf sekolah lain, yang

Bila prinsip-prinsip di atas diterima maka perlu diubah sikap para pemimpin pendidikan yang hanya memaksa bawanya, menakut-nakuti dan melumpuhkan kreatifitas dari anggota staf. Sikap korektif harus diganti dengan sikap kreatif yaitu sikap yang menciptakan situasi dan relasi di mana orang merasa aman dan tenang untuk mengembangkan kreatifitasnya.

BAHAN DAN POLA PENDEKATAN BAB III SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Bahan Supervisi Pendidikan

Bahan yang dipergunakan untuk kegiatan supervisi pendidikan adalah ada 3 (tiga) macam, yaitu:

1. Informasi atau data yang akan digunakan untuk pembinaan yang berkenaan dengan faktor penentu keberhasilan belajar siswa, yang selanjutnya disebut dengan "data supervisi"
2. Dari mana data supervisi tersebut dapat diperoleh, yang selanjutnya disebut "sumber data", dan
3. Dengan apa saja data supervisi tersebut dapat dipulangkan.¹

Ad. 1 Informasi atau Data Supervisi

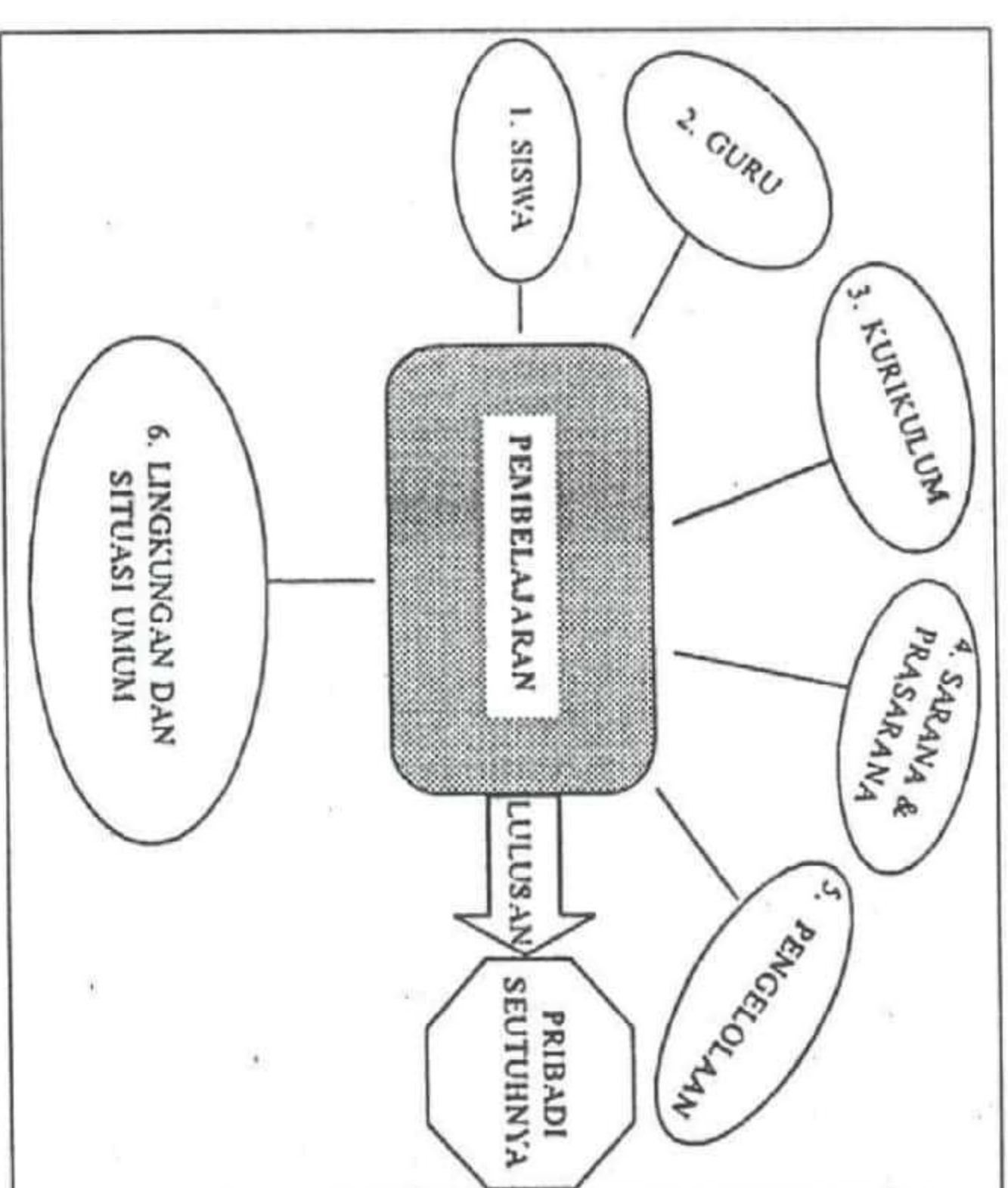
¹ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004, hal. 45.

Inti pengertian supervisi adalah upaya meningkatkan kualitas kegiatan sekolah berdasarkan data yang lengkap, komprehensif, rinci, dan actual. Peningkatan kualitas tersebut dilakukan dengan memberikan pembinaan kepada personel sekolah. Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam supervisi terdapat dua kegiatan pokok, yaitu: (1) mengumpulkan data dan (2) melakukan pembinaan. Seberapa pun tinggi kemampuan seorang pengawas, tentu tidak akan sanggup mengumpulkan data seperti yang dikehendaki. Bukan ada maksud untuk memandang pengawas sebagai pejabat yang kurang mampu, tetapi memang tugas pengawas sungguh berat, apalagi kalau harus membina semua guru bidang studi atau mata pelajaran. Seorang pengawas adalah manusia biasa yang memiliki keterbatasan. Oleh karena itu pengawas harus dibantu oleh orang lain. Jika kita ikuti pendapat Sergioiovanni, *Supervision is done by the entire school staffs*,² maka orang-orang warga sekolah yang dapat menangkap data untuk peningkatan mutu sekolah perlu diperhatikan.

Sehubungan dengan kegiatan pengumpulan data tersebut kini perlu dipikirkan hal-hal berkenaan dengan data yang digunakan oleh pengawas, kepala sekolah, dan siapa saja yang ingin membantu sekolah dalam rangka meningkatkan kualitas lulusan atau kenaikan prestasi belajar siswa. Data yang berhasil diterima oleh pengawas atau kepala sekolah mungkin diberikan kepada orang lain memang dia yang membutuhkan atau digunakan sendiri olehnya dengan alasan dia sendiri itulah yang lebih tepat menggunakan.

Ada dua hal yang berkenaan dengan data yang digunakan sebagai bahan untuk pembinaan dalam proses supervisi, yaitu (1) informasi atau data yang akan digunakan untuk pembinaan, yang berkenaan dengan faktor penentu keberhasilan belajar, yang selanjutnya disebut *data supervisi*, dan (2) dari mana informasi atau data tersebut diperoleh, yang selanjutnya disebut dengan istilah sumber data atau sumber informasi.

Dalam kaitan antara supervisi dan akriditasi dapat digambarkan seperti berikut ini :



Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa informasi atau data supervisi meliputi enam komponen, dengan fokus perhatian sesuai dengan jenis kegiatannya. Dalam supervisi akademik, perhatian pengawas yang sedang tertuju pada sarana yang sedang digunakan dalam proses pembelajaran, tentu berbeda dengan perhatian pengawas yang sedang tertarik pada sarana dalam supervisi administrasi. Data yang dapat digunakan sebagai bahan untuk pembinaan bukan hanya yang diper-

² Sergioiovanni, Thomas J. dan Starratt, Robert J. *Supervision: Human Perspectives*. New York: Mc.Graw-Hill Book, Co. 1983, hal. 44.

oleh dari pengamatan kelas oleh pengawas dan kepala sekolah saja, tetapi bermacam-macam bentuk, yang selengkapnyalah sebagai berikut:

- a. Data tertulis yang terdapat di dalam berbagai arsip dan dokumen yang dimiliki oleh sekolah, baik yang disimpan di kantor tata usaha, oleh guru mata pelajaran, oleh wali kelas, dan oleh siswa sendiri. Angket yang diisi oleh responden diklasifikasikan juga sebagai data tertulis.
- b. Data berbentuk suara dan makna bahasa yang dikeluarkan oleh siapa saja yang disengaja oleh pelakunya dalam bentuk pidato, pembicaraan santai, pendapat atau usul, sanggahan atau bantahan, dan dapat juga berupa jawaban ketika orang yang bersangkutan diwawancarai oleh pewawancara.
- c. Data berbentuk gambaran atau grafis yang ditangkap oleh indera penglihatan, antara lain berupa gambaran gerak orang (misal gaya mengajar guru dan perilaku siswa ketika sedang mengikuti pelajaran di kelas), gambaran benda mati, misalnya suasana buku yang ada dipustaka dan alat-alat yang ditata di laboratorium, gerak benda mati (misalnya film, kerja komputer, kinerja mesin tulis, kinerja mikroskop dan lain sebagainya).

Ad. 2 Sumber Data Supervisi

Yang dimaksud dengan sumber data supervisi adalah sesuatu yang dituju oleh pelaku supervisi yang sedang mengumpulkan data, dalam rangkaian upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Oleh karenanya sumber data supervisi pernah juga dikenal dengan dengan istilah *sasaran supervisi*.

Istilah *sumber data* menunjuk pada tempat di mana data dapat diambil. Secara garis besar sasaran tentang sumber data dapat dibedakan menjadi tiga bentuk atau macam, yaitu:

- a) Orang yang diwawancarai atau didengar suaranya, meskipun pendengar tidak selalu yang diajak berbicara.
- b) Dokumen, yang dicermati isi kandungannya yang tertulis dalam benda yang bersangkutan, dan
- c) Tempat atau lokasi, di mana terletak benda, orang, atau apa saja, yang langsung dapat diamati dengan indera penglihatan.

Untuk mempermudah mengingat-ingat, ketiga sumber data dapat disingkat dengan huruf awal dari kata bahasa Inggris, yaitu: (1) *Person*=orang, yang dapat digali informasinya lewat angket atau wawancara, (2) *Paper*=dokumen, yang dapat digali informasinya dengan pencermatan, dan (3) *Place*=tempat, yang dapat digali informasinya hanya dengan pengamatan secara terprogram dan sistematis.

Adapun keterangan untuk masing-masing jenis sumber data dimaksud adalah sebagai berikut:

a. *Orang atau Personnel*

Data yang mungkin diambil dari sumber yang berupa orang, yaitu manusia, adalah data yang berupa informasi, penjelasan, uraian, pendapat, atau usul dan saran mengenai kegiatan pembelajaran yang sudah dan sedang berlangsung. Dapat juga informasi tersebut berkenaan dengan kelanjutan dari kegiatan yang sedang terlaksana, atau kegiatan sebelumnya sebagai rangkaian kegiatan sepenuhnya. Data dari orang hanya da-

pat digali melalui wawancara (berupa jawaban lisan) atau angket (jawaban tertulis).

Personel yang dapat dihubungi dalam pengumpulan data supervisi akademik antara lain kepala sekolah dan wakil-wakilnya, guru, wali kelas, karyawan dan karyawan, dan yang paling utama adalah siswa sendiri yang langsung merasakan dampak dari pembelajaran maupun semua upaya yang dilakukan oleh sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah. Seperti yang lazim terjadi penelitian akan mereka lebih puas mendengar jawaban guru daripada kepala sekolah, ketika peneliti bertanya tentang cocok tidaknya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bersangkutan. Bagaimanapun jujur dan sifat terbuka yang dimiliki oleh kepala sekolah, jika data tentang dia dikumpulkan dari guru akan terasa lebih pas. Pendapat ini sesuai dengan nasehat ahli, yang mengatakan bahwa jika ingin mengetahui kinerja pimpinan, jangan bertanya kepada pimpinan langsung merasakan dan menerima dampak dari kinerja orang yang sedang diukur kemampuannya menyangkut orang yang bersangkutan.

Sumber data yang berupa orang dapat memberikan data berupa keterangan, usul, uraian tentang persepsi, atau pendapat orang yang bersangkutan karena diminta atau mendapat rangsangan dari pihak lain. Selain karena diminta, seseorang juga dapat memberikan keterangan berupa ide, gagasan, hasil pemikiran, yang keluar dari lubuk hati dan mencerminkan pribadi individu yang bersangkutan, keluhan dan sebagainya berujud tulisan atau lisan.

(1). Ekspresi tertulis dapat berupa penyajian makalah dalam seminar (antar teman atau dalam forum luas), loka karya,

tulisan di majalah dinding di sekolah atau artikel di surat kabar atau majalah lain di luar lembaga. Ekspresi yang keluar karena dirangsang dapat berupa pengisian angket atau instrument lain, baik yang berupa table, bagan atau format lain yang menuntut pengisian dalam bentuk grafis atau coretan.

(2). Ekspresi lisan dapat berupa pidato, penjelasan lisan dalam forum tertutup atau terbuka. Ekspresi yang keluar karena dirangsang dapat berupa jawaban atau keterangan melalui wawancara.

b. Dokumen

Yang dimaksud dengan dokumen dalam pembicaraan tentang sasaran atau sumber data ini bukan terbatas pada buku-buku pedoman atau arsip saja tetapi semua hal yang mengandung tulisan, gambar, table, bagan, simbol-simbol grafis yang lain. Kadang-kadang dalam hal tertentu, data yang berasal dari dokumen ini justru lebih dapat dipercaya karena merupakan catatan yang sudah lama dibuat. Sehubungan dengan supervisi akademik, yang termasuk dalam kategori dokumen yang berkenaan dengan komponen-komponen pembelajaran antara lain:

(1). Dokumen tentang komponen siswa, antara lain pengumuman dalam rangka pendaftaran siswa baru, buku pendaftaran, buku induk, klapper, buku kelas, buku mutasi, daftar presensi, kliping hasil karya siswa, tulisan di majalah dinding yang menunjukkan tingkat kreativitas siswa, catatan atau dokumen yang berkenaan dengan OSIS, dan lain sebagainya. Dokumen tentang siswa yang jarang terfikir

untuk dicermati adalah buku catatan siswa, pekerjaan rumah, pekerjaan tugas dikelas, pekerjaan ulangan per mata pelajaran. Jika saja guru mata pelajaran dapat (dan mau) mengembalikan kertas ulangan, dari lembaran tersebut dapat ditelusuri juga bagaimana cara guru mengoreksi pekerjaan siswa sehingga dapat ditelusuri juga reaksi para siswa terhadap cara guru memberikan koreksian. Dokumen yang dikerjakan dan sudah disimpan oleh petugas Bimbingan dan Konseling dengan rapi dapat dimasukkan ke dalam dokumen individu siswa karena kegiatannya langsung pada siswa yang bersangkutan.

- (2). Dokumen tentang komponen ketenagaan, yaitu guru dan personel sekolah yang lain, antara lain buku induk pegawai, surat-surat lamaran, kumpulan surat keputusan, daftar gaji, daftar presensi, analisis materi program tahunan-bulanan-dan mingguan. Satuan pelajaran, daftar nilai, catatan anekdot (catatan aneh-aneh tentang perilaku atau ke-khususan siswa), buku kumpulan soal dan contoh jawaban siswa. Penting juga untuk dinilai adalah hasil karya guru yang berupa karya tulis ilmiah atau ciptaan lain misalnya alat pelajaran, desain, dan hal-hal lain yang pantas dipamerkan sebagai hasil karya berharga.

c. *Tempat atau Lokasi*

Dua istilah, yaitu "tempat" atau "lokasi" dalam pembicaraan tentang sasaran atau sumber data dalam supervisi akademik ini sudah cukup jelas. Tetapi selain ruang tertutup atau ruang terbuka, termasuk dalam kategori "tempat" atau "lokasi" adalah benda yang ditempatkan di dalam sebuah ruangan atau tidak, dan hal yang agak baru dan perlu diterangkan

adalah *kejadian*. Kejadian sebuah kegiatan, misalnya tarian, tidak dapat dinilai dengan cara lain kecuali dengan mendatangi tempat atau lokasi dimana tarian sedang berlangsung. Yang menjadi obyek tarian bukannya yang merupakan ekspresi dari orangnya. Dalam kunjungan kelas, sebagai sumber data adalah "tempat", bukan personel guru, karena pengawas mengumpulkan data tentang gerak-gerik atau kinerja guru di depan kelas, bukan wawancara guru. Demikian juga data tentang gaya kepala sekolah dalam memimpin rapat, data yang diperlukan diambil dari pengamatan waktu rapat berlangsung.

Dengan adanya klasifikasi 3 sasaran atau sumber data seperti itu maka siapa saja yang melakukan supervisi perlu memahami dan dapat menentukan siapa atau apa saja yang akan dijadikan sumber data. Penentuan sumber data ini tidak mudah, dan untuk menunjang keberhasilan supervisi perlu diciptakan adanya pembiasaan kerja kelompok antar berbagai pihak terkait.

Agar diperoleh informasi atau data yang tepat dan lengkap yang dapat digunakan oleh bukan hanya pengawas dan kepala sekolah, tetapi oleh semua staf sekolah dalam rangka peningkatan kualitas tulisan. Yang selama ini diketahui oleh umum adalah bahwa pengumpulan data supervisi hanya dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah dan hanya melalui pengamatan kelas saja. Pendapat seperti itu harus segera dipatahkan berkenaan dengan adanya perkembangan konsep supervisi yang diterakan saat ini. Sekali lagi di tekankan di pedoman ini bahwa 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 pengamatan kelas, tetapi oleh semua staf sekolah dengan berbagai metode.

Jika faham lama memandang pengamatan kelas oleh pengawas dan kepala sekolah sebagai satu-satunya metode pengumpulan data untuk pembinaan, maka dengan konsep baru supervisi, pengamatan kelas hanya merupakan salah satu saja diantara banyak metode pengumpulan data yang dapat digunakan sebagai bahan pembinaan.

B. Pola Pendekatan Supervisi Pendidikan

1. Pola Pendekatan Supervisi Direktif

Pola pendekatan direktif dalam supervisi pendidikan telah dikenal sejak diterapkannya kegiatan layanan supervisi.

Pola ini dianggap kurang efektif dan mungkin pula kurang manusiawi, karena para guru yang disupervisi tidak diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan kreatifitas mereka. Pada pola ini, supervisor memang mengambil sepenuhnya tanggungjawab supervisi. Walaupun pola pendekatan ini dianggap kurang efektif, namun penemuan penelitian menunjukkan, bahwa memang terdapat guru yang lebih suka disupervisi dengan pendekatan direktif. Brown, seperti yang dikutip oleh Mantja menemukan bahwa beberapa guru memberikan reaksi yang menyenangkan terhadap pendekatan ini, sehingga menunjukkan perbaikan yang dapat diamati dalam proses instruksional. Selanjutnya ia menemukan pula, bahwa guru yang diklasifikasikan sebagai neorotic dan kecemasanya rendah menurut skala kepribadian memberikan

reaksi yang menyenangkan terhadap pola pendekatan ini dan merasakan adanya perolehan perbaikan dan peningkatan perilaku intruksional di kelas. Dari penelitian ini, Brown menyimpulkan, bahwa tidak semua guru gampang patah semangat atau tidak mampu menerima kritik langsung. Karena itu supervisor seharusnya tidak perlu khawatir untuk melakukan supervisi direktif terhadap para guru tertentu. Bagi guru baru pendekatan ini dianggap lebih baik, karena mereka merasakan supervisor lebih tekun memperhatikan penampilan mereka.³ Dengan cara seperti itu, mereka dapat diharapkan lebih banyak informasi untuk memperbaiki penampilan mengajar mereka, demikian dilaporkan oleh Fuller, Bumberg dan Evans, dalam Mantja, seorang pakar supervisi pendekatan nondirektif melaporkan, bahwa ketika ia memperhatikan rekaman pertemuan supervisi, sebagian besar perilaku supervisor pada hakekatnya adalah direktif.⁴ Mereka menggunakan 45% dari waktu pertemuan untuk berbicara kepada guru dan 65% dari pembicaraan itu pada hakekatnya adalah supervisi direktif. Supervisor sedikit sekali memberikan pujian dan semangat yang mendorong guru, bahkan menggunakan sebagian besar dari waktu percakapan itu untuk memberikan pertimbangan (pendapat). Supervisi direktif lebih cocok untuk setting sekolah dan sesungguhnya, karena guru dituntut untuk memenuhi tugas-tugas pengajaran, demikian komentar Harris, ia menemukan bahwa supervisi dengan pendekatan direktif dapat diterima

³ W. Mantja, *Profesionalisme Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran, Kumpulan Karya Tulis Terpublikasi*, Malang: Elang Mas, 2007, hal. 113.

⁴ Mantja, *Ibid*, hal 113

baik oleh para guru yang tidak dimotivasi untuk melakukan perubahan-perubahan positif, bekerja sendiri, atau bekerja sama dengan supervisor.⁵ Sedangkan Ginkel melakukan penelitian untuk mengkaji hubungan antara pendekatan supervisi yang lebih disukai guru dan tingkat konseptual rendah saja yang menyukai pendekatan direktif. Supervisi memang memiliki peranan yang sangat penting dalam membantu guru mengembangkan perilaku mengajar yang efektif, namun hal itu tidak memberikan sumbangan yang bermanfaat, karena dilakukan secara direktif merupakan kesimpulan penelitian Calhoun seperti yang dikutip oleh Mantja, menyatakan bahwa, kesimpulan itu memang menarik, karena pernyataan itu menguatkan pendapat yang mengatakan, bahwa supervisi dengan pendekatan direktif dianggap kurang efektif.⁶ Namun penemuan Hemphill dan Nguugi seperti yang dikutip Mantja menyatakan, bahwa pendekatan direktif lebih disukai oleh golongan bukan kulit putih dan guru pria.⁷ Rossicone, perlu diperhatikan dalam memilih pendekatan supervisi.

Supervisi dengan pendekatan direktif adalah pendekatan yang didasarkan atas keyakinan, bahwa mengajar terdiri dari ketrampilan teknis dengan standar dan kompetensi yang telah ditetapkan bagi semua guru, agar penampilan mengajar mereka lebih efektif. Peranan supervisor dalam pendekatan ini adalah: memberikan contoh, dan menilai kemampuan tersebut.

⁵ Harris, Ben M. *Limits and Supplements to Formal Clinical Procedures: Journal of Research and Development in Education*, Vol. 9, hal. 85-89.

⁶ Mantja, *Profesionalisme*, hal 114

⁷ *ibid* hal. 114

Sementara itu Glickman mengakui bahwa ia adalah pendukung supervisi nondirektif, dan menggunakannya apabila ia mensupervisi guru. Sebagai contoh ia mengemukakan, bahwa ketika ia menggunakan supervisi nondirektif terhadap guru baru ternyata hal itu tidak berjalan. Sebaliknya guru itu lebih suka apabila seseorang menjelaskan masalahnya dan kemudian menunjukkan pula cara pemecahannya.⁸ Jelaslah, bahwa supervisi dengan pendekatan direktif bermanfaat untuk kasus-kasus yang spesifik.

2. Pola Pendekatan Supervisi Nondirektif

Pola ini bertolak dari premis bahwa belajar pada dasarnya adalah pengalaman pribadi, sehingga pada akhirnya individu harus mampu memecahkan masalahnya sendiri. Bagi guru, memecahan masalah ini tidak lain daripada upaya memperbaiki dan meningkatkan pengalaman belajar murid dikelas. Peranan supervisor di sini adalah, mendengarkan, tidak memberikan pertimbangan, membangkitkan kesadaran sendiri, dan pengalaman-pengalaman guru diklasifikasi. Pola pendekatan ini sebenarnya bertolak dari pengetahuan psikologi, khususnya teori konseling nondirektif ini kemudian diterapkan kedalam pendekatan supervisi oleh para pakar, seperti Arthur Blumberg, Ralph L. Mosher, David E Purpel, Louise M. Berman, Edmond Amidon, dan Wiford A. Weber. Penelitian Blumberg, baik yang dilakukannya sendiri (1967, 1968, 1970, 1977, dan 1980), maupun bersama Amidon (1965) atau Weber menunjukkan bahwa kerangka kerja teoritiknya banyak diilhami oleh model konseling

⁸ Glickman, Carl D., *Supervision of Instruction: A Developmental Approach*, Allyn And Bacon, Inc, 1982, hal. 13.

non direktif. Karena itu, Blumberg menetapkan suatu system yang digunakan untuk pendekatan supervisi nondirektif agar terjadi perubahan perilaku guru di kelas dengan menghindarkan konfrontasi langsung antara supervisi dengan guru.⁹

Penelitiannya bersama Amidon (1965) dilakukan untuk mempelajari bersama Amidon (1965) dilakukan untuk mempelajari persepsi para guru tentang interaksi mereka dengan supervisi. Dalam percakapan supervisi (*conference*) rupanya guru suka mengevaluasi interaksi itu dengan cara yang menyenangkan, jika mereka merasakan supervisor suka mendengarnya dengan perhatian yang positif atau minat yang juga positif. Sebaliknya, jika dirasakan, bahwa supervisor hanya berbicara sendiri atau mengkritik guru maka mereka kelihatannya merasa situasi pertemuan itu menjadi kurang produktif. Karena itu, supervisor yang menunjukkan perilaku nondirektif seperti mendengarkan atau merefleksikan ungkapan-ungkapan guru, dianggap lebih disukai daripada jika supervisor menunjukkan perilaku direktif, seperti menguasai pembicaraan dan mengkritik. Dalam penelitian yang dikerjakan pada tahun 1967 Blumberg menemukan bukti yang menunjukkan, bahwa guru lebih suka jika supervisor menggunakan pendekatan nondirektif dalam pertemuan supervisi. Para guru merasakan bahwa bentuk pertemuan semacam itu lebih efektif. Ditemukan juga, bahwa supervisor yang menggunakan pendekatan direktif kurang disenangi oleh para guru daripada supervisor yang menggunakan pendekatan direktif kuarnng disenangi oleh para guru

daripada supervisor yang menggunakan pendekatan non direktif. Dalam penelitian direktif guru merasa kurang bebas mulai diskusi dengan supervisor, jika dibandingkan dengan diskusi yang dilakukan oleh supervisor nondirektif. Disimpulkan bahwa supervisor dan para guru membutuhkan kepekaan komunikasi yang lebih baik dan bahwa supervisor seharusnya menggunakan pendekatan yang nondirektif dalam pertemuan untuk menghasilkan komunikasi yang lebih efektif. Dalam penelitian yang lain Blumberg (1968) menemukan bukti yang lebih mendukung pendekatan supervisi yang nondirektif. Bila supervisor menekankan refleksi, atau bertanya untuk memperoleh informasi untuk membuka komunikasi pertemuan supervisi yang positif. Bila para supervisor lebih banyak mengoceh dalam pertemuan itu, maka guru menilai interrelate pertemuan supervisi itu pun kurang positif atau negative. Penelitian Gordon (1976) mendukung kesimpulan itu. Ia melaporkan penemuannya itu sebagai berikut-

.... Supervisors who were considered to be supportive in their relationships with teachers were perceived as being more effective than supervisor who were not considered to be supportive in their relationships with teaches.

Krajewski (1976) seorang pakar supervisi klinik menemukan bahwa supervisor yang sedikit berbicara (memberikan komentar), lebih banak memberikan pujian, dan menggunakan gagasan-gagasan guru (refleksi), lebih berhasil daripada guru yang tidak dilatih menggunakan perilaku supervisi yang non-direktif.

Penelitian yang dilakukan Blumberg bersama Weber (1968). Mereka menemukan bahwa moral para guru berhubu-

⁹ W. Manca, Bahan ajar Model Pembinaan/Supervisi Pengajaran (MPD 530) (Bagi Program S-2 Manajemen Pendidikan PPS UMM), Malang, Program Pascasarjana Universitas Malang: 2000, hal. 115.

ngan erat dengan perilaku supervisi. Jika supervisor dianggap perilaku supervisi direktifnya rendah dan perilaku supervisi direktifnya tinggi, maka moral guru tinggi. Sebaliknya, jika para supervisor dianggap tinggi dalam perilaku direktifnya, dan rendah dalam perilaku nondirektifnya, maka moral guru rendah. Kesimpulan penelitian mereka itu adalah bahwa moral guru berkorelasi dengan perilaku supervisi.

Untuk mengkaji pendekatan mana yang lebih disukai (preferensi) guru, Ginkel (1985) menemukan bahwa pendekatan nondirektif (preferensi) guru, Ginkel (1985) menemukan bahwa pendekatan nondirektif menempati peringkat kedua, di antara kedua pendekatan lainnya 9direktif dan kolaboratif0. Penemuan ini berbeda dengan hasil penelitian Blumberg dengan Amidon (dalam Acheson dan Gall, (1980) atau dengan Weber (1968)). Blumberg dan Amidon melaporkan bahwa sebagian besar guru lebih menyukai pendekatan nondirektif, karena dengan pendekatan itu mereka merasa memperoleh pemahaman tentang diri mereka sebagai guru, maupun sebagai individu. Penelitian itu sendiri lebih mempertegas penemuan yang diperoleh dari penelitian Blumberg dan Weber (1968): *Experienced teacher did not view directive behaviors as positive*. Kesimpulan bahwa guru-guru yang telah berpengalaman lebih menyukai disupervisi dengan menggunakan pendekatan nondirektif, didukung oleh penelitian nguigi (1984) dan Zonka, Coopeland, dan Lorch yang dirujuk oleh Glickman (1986).

3. Pola Pendekatan Supervisi Kolaboratif

Jika diperhatikan sepintas lalu, pola pendekatan kolaboratif ini adalah perpaduan antar pendekatan supervisi direktif

dan nondirektif. Dugaan itu benar, jika diperhatikan dari segi tanggung jawab supervisi. Artinya supervisor dan guru berbagi tanggung jawab. Supervisor berupaya mendengarkan dan memahami persepsi guru perihal masalah-masalah pengajaran yang dihadapinya, dan kemudian ia sendiri mengemukakan pandangannya perihal masalah yang dihadapi guru. Alternatif pemecahan diajukan bersama untuk selanjutnya mengambil kesepakatan yang akan dijadikan kontrak untuk kegiatan supervisi berikutnya. Glickman 1980, dan Glickman, 1984 seperti yang dikutip Mantja bahwa, tugas supervisor dalam hal ini adalah mendengarkan secara cermat keprihatinan guru terhadap masalah perbaikan pengajarannya dan sekaligus juga upaya-upaya untuk mengatasinya. Peranan Supervisor dalam hal ini adalah meminta penjelasan terhadap hal-hal yang diungkapkan guru yang kurang dipahaminya. Selanjutnya, ia mendorong guru mewujudkan inisiatif yang dipikirkannya, untuk memecahkan yang dihadapinya atau untuk meningkatkan pengajarannya.¹⁰

Di sisi lain Wiles dan Lovell (1975) memandangnya dari segi perkembangan historis model atau pendekatan supervisi. Mereka mengemukakan bahwa supervisi kolaboratif adalah gagasan yang diilhami oleh ajaran gerakan hubungan kemanusiaan (*the human relations movement*). Gagasan itu sekaligus merupakan pula reaksi terhadap praktik model supervisi klasik, yang menetapkan fungsi supervisi sebagai berikut:

¹⁰ Mantja, *Profesionalisasi*, hal. 116

It was the function of instructional supervisory behavior to mainly quality control by telling, showing, enforcing, monitoring, rating, and rewarding.

Sebagai suatu sistem supervisi pendekatan kolaboratif dilandasi oleh sejumlah asumsi, proposisi, dan bahkan pula strategi aktualisasinya. Pendekatan ini didefinisikan oleh Wiles dan Lovell (1983) sebagaimana yang dikutip oleh Mantja sebagai berikut:

...is cooperating, sharing ideas, solving problems, and providing feedback based on observation of teaching, with or for a person with greater or less influence.

Dalam praktik kesupervisian, pendekatan ini mereka namakan juga supervisi: *collegial, peer*, atau *cooperative* (Lovell dan Wiles, 1983).

Walaupun pendekatan ini telah dikenal oleh para supervisor, namun dalam praktiknya pendekatan ini lebih banyak memperoleh perhatian dan diimplementasikan oleh para pakar supervisi klinik yang dipelopori oleh Moris L. Cogan (1973). Berhasilnya proses supervisi klinik mempersyaratkan keterlibatan dan sumbangan guru, sehingga terbentuk hubungan kolegialitas guru-supervisor yang menyenangkan.

Pernyataan di atas sekaligus pula mempertegas posisi supervisi klinik sebagai suatu pendekatan atau model supervisi. Untuk mewujudkan konsep itu Cogan menetapkan proses pertemuan supervisi yang sistematis antara supervisor dan guru dengan menganalisa kebutuhan bersama dan selanjutnya menyepakati langkah-langkah yang harus diikuti untuk meningkatkan pengajaran. Berbagai kepustakaan telah diterbitkan

dan penelitian dilakukan untuk lebih menguatkan teori-teori supervisi klinik. Goldhammer (1980) mengujinya dalam bentuk yang lebih praktis dan mengidentifikasi kendala-kendala yang harus diperhatikan agar supervisi klinik dapat berjalan dengan baik dalam *setting* sekolah. Acheson dan Gall (1980) menekankan aplikasi dan teknis praktis supervisi klinik dengan menunjukkan kepada supervisor bagaimana melaksanakan pertemuan dan mengumpulkan data dengan mempraktikkan kajian kasus spesifik, menggunakan prosedur supervisi klinik, dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang spesifik yang muncul dalam hubungan guru-supervisor.

Krajewski dan Anderson (1980) menyempurnakan supervisi klinik melalui berbagai penelitian, sehingga mereka menekankan perlunya penggunaan siklus supervisi klinik, terutama terhadap mereka yang memanfaatkan hubungan kolaboratif, yang diperlukan antara guru dan supervisor untuk menjadikan supervisi lebih efektif. Bagi Flanders (1976) supervisi untuk menjadikan supervisi lebih efektif. Bagi Flanders (1976) supervisi klinis adalah (*partnership in inquiry*) antara dua orang yang mengadu alternatif, di mana supervisor berposisi sebagai partner yang lebih berpengalaman dalam inquiri, yang dapat membantu supervisor dan guru menggali berbagai alternatif secara kooperatif. Hubungan yang lebih intensif dan bersifat kolegial yang dipersyaratkan dalam supervisi klinik, yang tidak ditemukan dalam supervisi tradisional, lebih menjadi perhatian Sergiovanni (1976). Lerch (1980) dan Warner (1980) menekankan perlunya berbagai tanggungjawab, dan menggunakan pendekatan yang sistematis terhadap pemecahan masalah yang dilakukan secara kolaboratif antara supervisor dan

guru untuk mencapai tujuan pengajaran guru. Reavis (1978) dan Thomson (1979) menemukan fakta, bahwa supervisi harus didasarkan pada kepedulian supervisor. Karena itu guru harus dilatih untuk menetapkan keputusan secara bebas untuk mengembangkan profesionalnya, sehingga terjadi apa yang mereka namakan *peer supervision*. Sikap yang lebih positif ditemukan pada para guru yang memperoleh perlakuan dalam supervisi klinik dan dilaporkan oleh Hall (1974). Begitu pula penelitian Shurna (1973) yang menemukan bahwa guru yang memperoleh perlakuan supervisi klinik memiliki perasaan bertambah sebagai guru, karena adanya hubungan-hubungan yang dibangun antara guru-supervisor, jika dibandingkan dengan mereka yang tidak mengalami fasilitas semacam itu.

Penelitian yang dilakukan oleh Ginkel (1983) terhadap sejumlah guru sekolah dasar menemukan pendekatan kolaboratif dalam peringkat pertama, di samping dua pendekatan yang lain (direktif dan nondirektif), dan sebagai pilihan pendekatan yang paling disukai. Glickman (1985) menemukan bahwa pilihan pendekatan kolaboratif lebih disukai oleh para guru yang berada pada tingkat konseptual sedang. Dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Vanezky, Humphries, dan McLaughlin bersama marsh, Glickman juga mengemukakan kategori pendekatan supervisi berdasarkan pengalaman belajar guru. Para guru yang telah berhasil mengembangkan kompetensi dan motivasinya cenderung untuk lebih menyukai pendekatan kolaboratif.¹¹

4. Pola Pendekatan Supervisi Pengembangan (*Developmental supervision*)

Tahun 1980-an supervisi pengajaran mulai memfokuskan diri kepada pendekatan baru setelah diperkenalkannya supervisi pengembangan Carl D. Glickman. Pendekatan supervisi mutakhir itu menyadari adanya kenyataan, bahwa peneliti yang berbeda telah menemukan keberhasilan masing-masing dari ketiga pendekatan itu. Berdasarkan penemuan-penemuan itulah maka disarankan agar para supervisor menggunakan pendekatan yang bervariasi dalam supervisi pengajaran sesuai dengan kebutuhan guru tertentu. Karena Glickman (1980) menyarankan, agar supervisor memilih berbagai sumber dalam pendekatan supervisi, karena guru-guru berbeda dalam kebutuhan mereka yang diakibatkan oleh perbedaan individual. Untuk itu supervisor perlu mengenal dengan baik masing-masing ketiga pola pendekatan supervisi *developmental* itu. Supervisi *developmental* ini, berangkat dari proposisi yang didasarkan atas pandangan, bahwa supervisi pengajaran ialah menjalin dengan belajar dan perkembangan manusia. Jadi perlakuan supervisi yang bervariasi antar masing-masing guru itu diakibatkan oleh adanya perbedaan-perbedaan individual dalam perkembangan manusiawi guru. Perlakuan supervisi seperti itu memang diperlukan lebih-lebih kalau guru dituntut untuk terlibat secara langsung dalam peningkatan kualitas pendidikan. Penilaian pendekatan supervisi perlu didasarkan atas perkembangan, kebutuhan, dan karakteristik guru, tingkat komitmen banyaknya waktu dan tenaga yang dicurahkan bagi siswa dan profesi guru, dan kemampuan berpikir abstrak.

Dari unsur tingkat abstraksi, Glickman selanjutnya menjabarkan tiga tahapan perkembangan profesional, yaitu: perkembangan profesional tingkat rendah (tahap 1), perkemba-

¹¹ Manjya, *Profesionalisme*, hal. 119.

nyukai pendekatan direktif hanya 3 persen. Terhadap perbedaan itu.

Bagaimanapun juga, supervisi pengembangan telah meletakkan dasar-dasar bagi suatu pendekatan yang sangat diperlukan bagi keefektifan supervisi pengajaran.

KENDALA DAN SIKAP GURU BAB IV TERHADAP SUPERVISI

A. Kendala-kendala Pelaksanaan Supervisi di Indonesia

Keterlaksanaan pembinaan Profesional guru (supervisi pengajaran) di Indonesia bukanlah tanpa kendala. Sejak awal kendala-kendala yang teridentifikasi adalah; kurang memahaminya kemampuan supervisor, sehingga pelaksanaannya tidak lebih suatu kegiatan administrasi rutin; kurang lancarnya komunikasi dan transportasi akibat kondisi geografis; system birokrasi terbaginya loyalitas supervisi sebagai dampak dualisme pengenalan (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 dengan melaksanakan tugas masing-masing fungsi dengan baik;
- Kurangnya tenaga guru yang dikaitkan dengan keefektifan supervisi:
- Kurangnya Sarana yang diperlukan untuk menunjang kegiatan supervisi dalam melakukan pembaharuan kurikulum,¹ Depdikbud telah mengantisipasi kendala-kendala itu dengan mencatatnya sebagai informasi yang perlu dan harus diperhatikan oleh pelaku supervisi. Adapun kendala-kendala yang dimaksud adalah:
 1. Sistem Pembinaan yang kurang memadai, karena:
 - Pembinaan lebih menekankan aspek administrative dan melalaikan aspek profesi.
 - Kurangnya tatap muka antara Pembina dan guru.
 - Kurangnya penambahan pengetahuan dari para pembina, sehingga tidak dapat mengamati perkembangan baru dalam berbagai mata pelajaran
 - Pembina masih menggunakan jalur tunggal dan searah dari atas ke bawah.
 - Potensi guru sebagai Pembina rekan guru lain kurang digunakan.
 2. Sikap mental yang kurang menunjang, misalnya: hubungan profesional yang kaku dan kurang akrab antara "atasan" dan "bawahan", akibat sikap otoriter pembina;

¹ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. CBSA, *Bagaimana Membina Guru Secara Profesional*, Balitbang Dikbud. Jakarta: Pusat pengembangan Kurikulum dan Sarana Pendidikan, 1985, Hal. 18.

- 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 sebgaiian besar murid juga akan naik kelas dan lulus ujian, atau "Kita semua dulu juga diajar drana pengajaran, dan berbagai tuntutan pengajaran yang harus diikuti guru engan cara yang sama"; ada guru yang selalu dibayangi rasa takut kalau-kalau tidak 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 jelek: ada guru yang takut mencoba hal-hal baru yang belum begitu menguasai dan merasa lebih tenang mengajar dengan cara yang lama; sebagian guru bersikap masa bodoh terhadap kegiatan profesional mereka, karena lebih memikirkan masalah kesejahteraan, dan
3. Kurang terkoordinatnya kegiatan pembinaan berbagai pihak yang berwewenang di lapangan, baik secara vertikal maupun maupun horizontal, sehingga kadang-kadang membingungkan para guru.
 4. Persepsi, Respons, dan Sikap Guru terhadap Supervisi.

Perbaikan atau peningkatan mutu pengajaran di sekolah berkaitan erat dengan keefektifan layanan supervisi. Karena itu, sudah 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 atau perbaikan unjuk kerja mengajar guru. Karena pula, supervisor diharapkan dapat menggiring 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 dari sikap supervisor. Seperti dalam Hemphill yang dikutip oleh Mantja.²

Beberapa pakar supervisi menegaskan pentingnya observasi kelas dan wawancara supervisi, bahkan dikatakan: sangat sentral atau tulang punggung proses supervisi. Keefektifan layanan supervisi di sekolah tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah, karena ialah yang dianggap memimpin pengajaran di sekolahnya. Keberhasilannya melembagakan observasi kelas dan wawancara supervisi menunjukkan pula kualitas kompetensi profesionalnya, karena untuk mewujudkan diperlukan kemampuan membangun yang baik dengan seluruh staf sekolah, seperti dalam Marks yang dikutip oleh Mantja.³

Kemampuannya mengaktualisasikan hubungan itu, menunjukkan pula kemampuan kepemimpinannya yang sejati,

karena ia mampu memadukan dalam arti untuk saling melengkapi, pola karakteristik guru, sebagai bawahannya, seperti dalam Stogdill yang dikutip oleh Mantja.⁴

Kindsvatter dan Wilen (1981) menjelaskan, bahwa observasi kelas dan wawancara supervisi pada hakikatnya dapat menyebabkan berbagai bentuk kecemasan atau ketakutan terhadap guru. Bahkan, dapat membawa dampak pengalaman traumatic terhadap beberapa guru, demikian diungkapkan oleh Oliva (1984). Untuk itu, maka hasil positif wawancara supervisi itu, sulit dicapai. Disinilah letak perlunya komunikasi interpersonal selama wawancara supervisi yang diharapkan dapat memberikan dampak perbaikan pengajaran, baik yang segera dapat diamati, maupun untuk perbaikan unjuk kerja mengajar berikutnya.

Observasi kelas dan wawancara supervisi sangat terbatas, walaupun sebagai teknik supervisi hal itu telah dikenal dengan baik oleh para supervisor. Kegiatan itu, bahkan dipandang cukup efektif digunakan untuk membantu guru guna meningkatkan kualitas unjuk kerja kelas. Kajian kepustakaan dan penelitian tentang supervisi, respon, dan sikap guru terhadap supervisi, terutama observasi kelas dan wawancara supervisi, juga masih sangat terbatas, seperti dalam Nagsley dan Evans yang dikutip oleh Mantja.⁵

Oliva mengemukakan bahwa Kyte-lah yang dapat dianggap sebagai pelopor penelitian observasi kelas dan wawancara supervisi. Kyte melalui hasil penelitiannya menyimpulkan, bah-

² W. Mantja, *Bahan Ajar, Model Pembinaan/Supervisi Pengajaran (MPPD 530) Bagi Program S-2 Manajemen Pendidikan PPS UM, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang*, 2000, hal. 47.

³ *Ibid.* hal. 48.

⁴ *Ibid.*, hal. 48.

⁵ *Ibid.*, hal. 49.

wa pengajaran dapat dimodifikasi secara positif melalui wawancara supervisi yang terencana dengan baik. Banyak hal yang dapat didiskusikan antara supervisor dan guru dalam kesempatan itu. Dengan melihat manfaat wawancara sesudah observasi kelas, disarankan, agar wawancara supervisi yang sifatnya individual itu, dijadikan salah satu teknik yang dapat dikembangkan oleh supervisor menjadi lebih efektif untuk meningkatkan unjuk kerja mengajar guru. Lovell dan Phelps (1979) dalam Mantja, melaporkan, bahwa kepala sekolahlah yang paling banyak melakukan observasi kelas dan wawancara supervisor dan mengakui adanya keefektifan wawancara supervisi sesudah observasi kelas. Mereka mengungkapkan respons para guru yang menyatakan, bahwa wawancara supervisi itu tidak menguntungkan. Sebaliknya, para kepala sekolah memberikan respons yang positif dan mengakui adanya alas dan keefektifan wawancara supervisi semacam itu. Sebenarnya para guru menyatakan, bahwa observasi kelas dan wawancara supervisi yang lebih sering sangat dibutuhkan. Namun, sebaliknya para kepala sekolah merasa, bahwa layanan yang berkategori cukup, telah mereka kerjakan. Blumberg dan Amidon, Acheson & Gall, 1980 seperti yang dikutip Mantja meneliti wawancara supervisi dari titik tolak persepsi guru terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah selama dilaksanakannya wawancara supervisi. Mereka menemukan, bahwa guru yang dilibatkan dalam wawancara supervisi menyatakan efektifnya prosedur wawancara, yang didasarkan atas persepsi mereka terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Para guru sekolah dasar memiliki persepsi dan sikap yang lebih positif terhadap wawancara supervisi, jika dibandingkan dengan persepsi dan sikap

para guru sekolah menengah. Ditemukan juga kesimpulan yang menyatakan, bahwa (1) para guru yang berpersepsi dan bersikap positif terhadap wawancara supervisi yang sifatnya evaluatif kadang-kadang merasakan perilaku kesupervisian kepala sekolah mereka lebih kolaboratif, namun kurang non-direktif, dan (2) perilaku supervisi direktif adalah satu pola perilaku supervisi yang tidak disukai oleh para guru dalam semua peristiwa supervisi. Sementara itu pula, Phares (1983) dalam penelitiannya menemukan kesimpulan yang agak berbeda dengan temuan penelitian Blackburn. Phares menyatakan seperti yang dikutip Mantja, bahwa tidak ada perbedaan persepsi terhadap wawancara supervisi antara para guru sekolah dasar dan sekolah menengah, walaupun wawancara itu sifatnya evaluatif.

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, jika dibandingkan dengan para guru kulit hitam, guru yang kurang berpengalaman, dan guru muda. Temuan itu sesuai dengan temuan Rossicone (1985), Nguigi (1985), dan Calhoun (1985) yang juga mengkaji hubungan antara variabel ras, usia, jenis kelamin, dan pengalaman guru dan variabel pendektan supervisi yang lebih disukai para guru.

Kajian di atas, menunjukkan bahwa pilihan suka atau tidaknya guru terhadap suatu supervisi, sebenarnya juga mencerminkan sikap positif atau negative guru terhadap pendektan supervisi yang dialaminya. Karena itu, temuan-temuan

yang menyatakan, bahwa guru lebih menyukai pendekatan kolaboratif atau nondirektif, bahkan mungkin juga yang direktif, yang dikorelasikan dengan berbagai variable, seperti telah dikemukakan di atas, mencerminkan juga tingkat atau derajat favorabilitas perasaan guru terhadap pendekatan supervisi dengan perubahan social dimaksudkan.

Tingkat atau derajat favorabilitas perasaan guru terhadap pendekatan supervisi itu, tidak lain adalah juga pengejawantahan sikap positif atau negative guru terhadap kegiatan layanan supervisi.

Kajian tentang sikap guru terhadap supetvisi menjadi perhatian Neagley dan Evans (1980) dalam Mantja, menunjukkan bahwa dengan merujuk sejumlah hasil penelitian beberapa pakar supervisi pengajaran. Temuan-temuan yang dilaporkannya itu, antara lain: (1) supervisi yang efektif harus didasarkan atas prinsip-prinsip yang sesuai dengan perubahan social 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, bersahabat, dan menghargai guru, (6) supervisi dianggap bermanfaat bila direncanakan dengan baik, supervisor menunjukkan sikap 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 meng-

utamakan pengembangan ketrampilan hubungan insani, seperti halnya dengan ketrampilan teknis, dan (9) supervisor seharusnya menciptakan iklim organisasional yang terbuka, yang memungkinkan pementapan hubungan yang saling menunjang (supportive).

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

B. Sikap Guru terhadap Supervisi

Perbaikan atau peningkatan mutu pengajaran di sekolah berkaitan erat dengan proses supervisi. Dalam hal itu, sudah seharusnya supervisor (kepala sekolah) yang merupakan unsur penting bagi keefektifan layanan supervisi mendorong guru, agar berupaya melakukan peningkatan diri sendiri. Observasi dan pertemuan (tatap muka) adalah salah satu wahana yang dapat digunakan untuk mendapatkan perubahan (perbaikan) penampilan mengajar itu. Karena itu supervisor diharapkan dapat merumuskan perhatian guru melalui pertemuan terhadap pengamatan (observasi) tertentu dan spesifik dengan harapan akan diperoleh minat dan keinginan untuk membantu jadi perubahan atau perbaikan penampilan mengajar, seperti dalam Hemphill yang dikutip oleh Mantja.⁶ Karena itu beberapa pakar supervisi menegaskan pentingnya observasi dan pertemuan bahkan dikatakan: sangat sentral, inti, atau tulang

⁶ *Ibid*, hal. 124

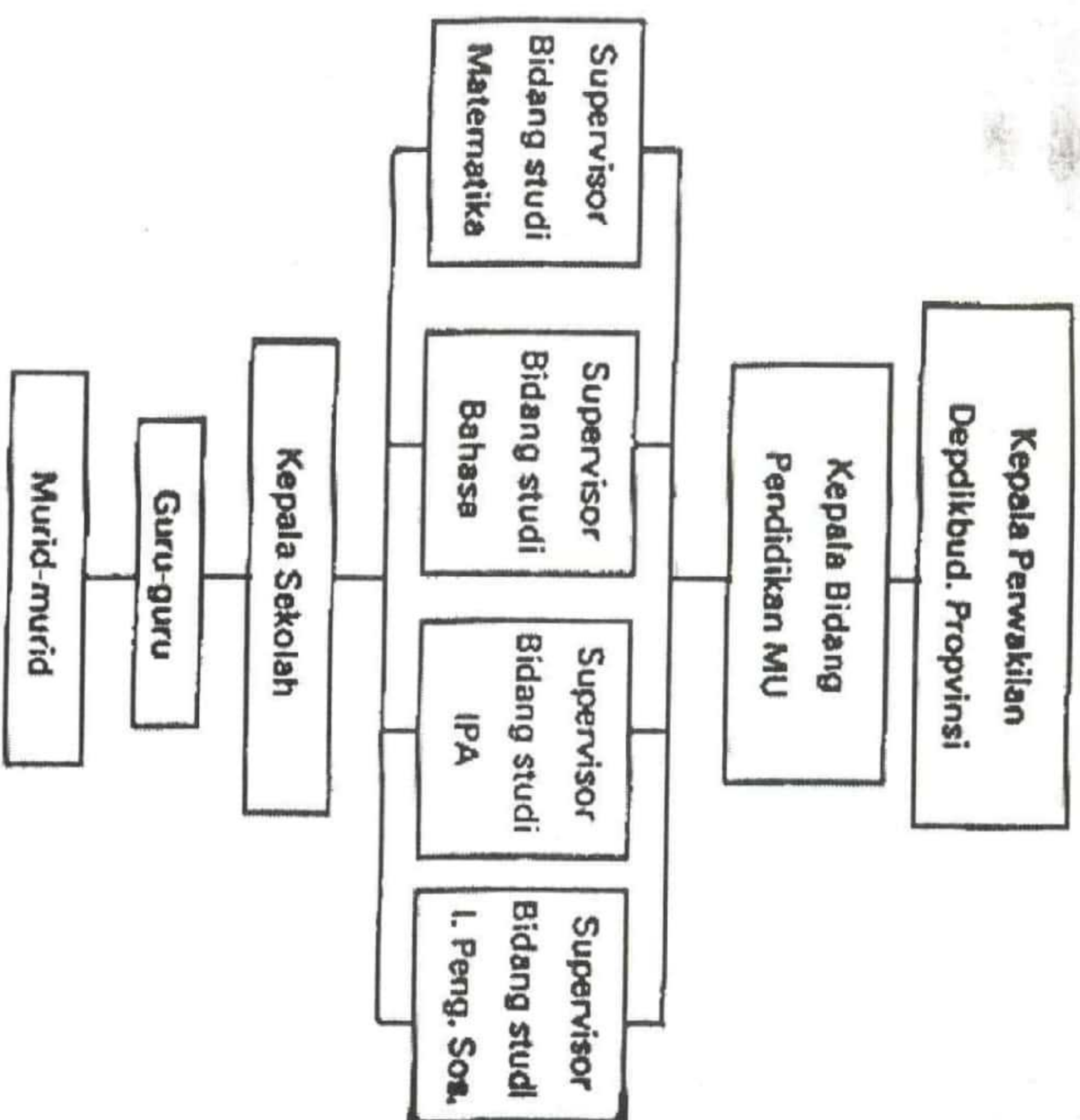


DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN

Kepemimpinan menduduki tempat yang sangat penting dalam supervisi pendidikan. Hal ini dapat dipahami karena supervisi bukan saja merupakan bagian fungsi administrasi yang menentukan keberhasilan suatu penyelenggaraan sekolah tetapi seorang yang melakukan fungsi dan tugas supervisi harus mengetahui teori kepemimpinan yang mendukung kegiatan-kegiatan supervisi itu sendiri di samping dia harus paham sekali dalam memberi motivasi terhadap bawahan yang di-supervisinya.

A. Kedudukan Supervisi dalam Penyelenggaraan Sekolah

Kedudukan seorang supervisor dalam penyelenggaraan sekolah masih belum dapat dikatakan beres dalam arti yang seluas-luasnya. Barangkali tugas pokok dan tugas operasionalnya sudah disiapkan dengan baik, namun demikian status dan



Dalam gambar itu Kepala Perwakilan resminya memang tanggung jawab Kepala Bidang demi keefektifan program secara umum, dan kepala sekolah bertanggung jawab untuk sekolahnya. Barangkali dalam organisasi lini dan staf dewasa ini lebih diperhatikan tentang masalah tanggungjawab dari pada masalah wewenang. Biasanya wewenang lebih dapat didelegasikan dan lebih besar jumlah orang yang menggunakannya mandakan adanya usaha kerja sama yang lebih kokoh. Penguasaan bakat dan ide-ide dari sejumlah besar orang berarti sesuatu yang telah dilakukan secara lebih demokratis.

Dalam Gambar 3.1 diperlihatkan semacam bentuk organisasi lini dan staf yang dalam penyelenggaraan supervisi ke SMP/SMA dilakukan oleh supervisor bidang studi tertentu.

Akan tetapi di dalam pelaksanaan supervisi pengajaran ke sekolah, kedudukan dan wewenang supervisor seperti ini belum ditegaskan dalam struktur organisasi sekolah dewasa ini. Akibat dari pengaburan wewenang dan kedudukan supervisor (pengawas) itu menimbulkan kendurnya semangat kerja dan dedikasi para supervisor dalam melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya. Dengan demikian mudah dipahami bahwa mutu pelaksanaan tugas supervisi ke sekolah akan makin berkurang, karena eksistensi mereka tidak tampak dengan nyata dalam struktur organisasi yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan Nasional lebih menekankan fungsi-fungsi yang bersifat teknis administrative.

Di lain pihak semua orang mengakui bahwa supervisi pendidikan ini sangat penting justru untuk meningkatkan mutu pendidikan kita yang dirasakan oleh umum dewasa ini sudah merosot. Namun perlakuan terhadap mereka baik yang tergambar dalam struktur organisasi maupun dalam praktiknya di dalam kehidupan organisasi, kelihatannya mereka diabaikan. Ditinjau dari teori organisasi mana pun pengabdian tenaga spesialis ini sangat merugikan. Kerugian itu bukan hanya di sekolah tempat di mana mereka bertugas, akan tetapi kerugian itu akan berlangsung terus pada sekolah di atasnya, bahkan generasi angkatan itu akan tetap mengalami kerugian karena telah melampaui "pelayanan yang paling baik" yang tidak pernah diterima.

Oleh karena itu tidak dapat disangkal lagi bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan kita, tanpa mengesalkan usaha-usaha yang lain, maka kedudukan dan wewenang supervisor perlu sekali dipertegas. Penegasan itu harus eksplisit

dalam suatu struktur organisasi dan betul-betul terealisasi dalam praktik organisasi.

1. Supervisi Merupakan Kunci Perbaikan Pengajaran

Hasil pengajaran yang baik tidak akan datang tanpa usaha yang penuh didukung. Keberhasilan yang tinggi dan menonjol dalam bidang pengajaran selalu diraih dengan kegiatan dan usaha yang gigih dan tangguh. Hasil pengajaran yang gemilang di manapun hal itu terjadi tetap berasal dari prakarsa-prakarsa yang intelegen yang didasari oleh pemikiran dan pemahaman yang matang dari individu dan sejumlah orang yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu sudah masanya untuk memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada supervisor atau orang yang dipandang memiliki pemikiran dan pemahaman yang matang dalam bidang mereka untuk melahirkan prakarsa-prakarsa yang betul-betul bermanfaat untuk pembaruan dan perbaikan yang dicita-citakan.

Kita semua mengetahui bahwa mutu pendidikan kita masih mengalami penurunan kualitas yang memprihatinkan, bukan saja di tingkat Sekolah Dasar tetapi juga sampai pada Sekolah Lanjutan Tingkat Atas, bahkan sudah menjalar sampai tingkat Perguruan Tinggi. Banyak pula usaha yang dilaksanakan baik oleh pemerintah maupun swasta yang tertarik dalam bidang pendidikan dan pengajaran untuk mencoba memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan itu.

Perbaikan dan pembaruan yang sudah pernah dilaksanakan antara lain di bidang (1) kurikulum, (2) struktur organisasi, (3) penataran staf pengajar, (4) rekrutment staf pengajar baru, (5) berbagai program jalan pintas, (6) penataran staf admi-

nistrasi dan supervisi dan (7) program regular jangka panjang. Walaupun sudah banyak perbaikan dan pembaruan dilaksanakan tetapi kelihatannya masih banyak orang yang belum puas dengan hasil yang ditimbulkan oleh semua kegiatan perbaikan pembaruan itu.

- a. Asumsi-Asumsi kemunduran suatu pendidikan
 1. adanya anggapan bahwa program perbaikan dan pembaruan itu belum terkoordinasi dengan benar. Masing-masing program kegiatan itu berjalan sendiri-sendiri tanpa lebih dulu memperhitungkan kajian biaya dan kaitan antara program yang satu dengan yang lain. Sesungguhnya masalah ini dengan halus telah diperingatkan oleh C.E. Beeby (1979) bahwa kelemahan yang paling besar dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di Indonesia adalah lemahnya administrasi terutama sekali dalam fungsi koordinasi yang merupakan kelemahan paling menyolok.
 2. pendapat yang mengatakan bahwa setelah semua penataran selesai dan peserta kembali ke tempat asal masing-masing, apa pun nama penatarannya, sering sekali para peserta itu jarang diberi kesempatan untuk menerapkan teori baru yang diperolehnya, karena gaya dan wibawa kepemimpinan di tempat mereka bekerja sangat menekankan kepada hal-hal yang rutin. Tidak heran kalau mereka itu kembali ke cara-cara lama yang biasa dan gampang dilaksanakannya.
 3. pandangan yang mengatakan bahwa sangat sukar untuk melakukan perubahan perilaku mengajar dengan hanya satu perolehan penataran yang begitu singkat. Mungkin pengetahuan mereka dalam berbagai hal yang ditawarkan su-

dah diperolehnya, tetapi pengetahuan saja tidak menjamin aplikasinya dalam pelaku mengajar sehari-hari. Perubahan perilaku lebih-lebih dalam mengajar tiga kali lebih sukar dari perubahan dalam pengetahuan mengajar.

4. anggapan bahwa keengganan para petatar untuk menerangkan teori baru itu karena kurangnya kemampuan mereka dalam menyerap teori metoda baru itu. Kenyataan ini dapat dipahami karena bahan penataran tersebut diperolehnya dalam waktu yang sangat pendek dan disajikan dengan menggunakan teknologi canggih dan sama sekali asing bagi mereka. Mereka belum akrab dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang tumbuh dengan cepat.
5. pendapat yang mengatakan bahwa timbul apatisme di kalangan staf pengajar yang memiliki prakarsa baru karena peralatan dan bahan perlengkapan yang diperlukan untuk melaksanakan program tersebut belum tersedia di tempat mereka bekerja.
6. adanya anggapan yang mengatakan bahwa perbaikan dan pembaharuan dalam struktur organisasi lebih mementingkan upaya bagaimana agar mudah memerintah dari atas dengan pengontrolan pusat yang lebih terkendali. Diatas ker-
tas pengontrolan pusat dengan satu kendali ini kelihatannya lebih mudah dan menjamin keseragaman. Akan tetapi setelah tiba dalam pelaksanaan di daerah-daerah yang jauh dari pusat pengelolaan sarana komunikasi dan transportasi yang sangat minim, maka program organisasi sudah dirancang dengan baik berakhir dengan semakin jauhnya perbedaan kemajuan yang diperoleh pusat dibandingkan dengan daerah-daerah.

7. pandangan yang mengatakan bahwa semua perbaikan dan pembaharuan dalam kurikulum yang dijalankan tidak men-
nyentuh inti persoalan dan baru pada taraf kemampuan menciptakan proyek yang dianggap mungkin dapat memperbaiki keadaan. Perbaikan dan peningkatan proses belajar mengajar terjadi di dalam kelas dan perlu secara kontinu dimonitor atau disupervisi oleh pihak yang berwenang dalam pekerjaan itu. Kenyataan yang terjadi dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar di sekolah-sekolah, justru kegiatan supervisi ini yang sudah lumpuh. Kegiatan belajar mengajar tanpa supervisi sama halnya dengan pekerjaan borongan bangunan tanpa pengawasan. Berapa banyak bangunan yang ambruk beberapa bulan saja setelah serah terima antara pemimpin proyek dengan pemborong.
8. pendapat yang mengatakan bahwa kampanye yang sangat berpengaruh terhadap perluasan pendidikan dan pengajaran regular harus disertai oleh tekad dan kemauan yang tu-
lus dan benar-benar dari para pemegang wewenang di Negara. Pendapat ini didasari oleh pemikiran dan latar belakang budaya bangsa kita yang sangat berorientasi ke atas. Oleh karena itu contoh nyata dan tindakan positif dari atas lebih penting dari pada pidato dan instruksi-instruksi yang disampaikan oleh kalangan atas. Di beberapa Negara ketiga sudah terdapat bukti nyata yang sangat berpengaruh dalam kampanye perluasan dan peningkatan pendidikan dan pengajaran, sekaligus berpengaruh terhadap perkembangan ekonomi Negara yang bersangkutan.
9. dikemukakan bahwa program pengadaan guru yang berasal dari metoda jalan pintas bukan dapat memecahkan ma-

salah kekurangan guru, akan tetapi rekrutmen calon guru dari program jalan pintas itu justru memperbesar masalah penurunan kualitas pengajaran. Mereka disiapkan dalam waktu yang relative sangat pendek belum sempat menyerap materi pelajaran secara utuh sudah harus puas dengan bahan pelajaran yang ada di tangan. Bagaimanapun sempurnanya kurikulum disusun di atas kertas akan tetap macet dan tidak jalan di tangan guru yang setengah matang ini. Mereka tidak dapat diharapkan sebagai pelopor-pelopor perbaikan dan pembaharuan pengajaran untuk menciptakan generasi baru yang inteligen dan kreatif, bahkan dalam jangka panjang karena masa tugas mereka masih akan lama, maka ini akan selalu menjadi penghalang dalam setiap perbaikan dan pembaharuan pendidikan dan pengajaran.

10. pandangan yang mengatakan bahwa program pengadaan guru yang berasal dari program rekrutmen calon guru sering tidak didasarkan kepada kebutuhan nyata di lapangan. Secara makro permintaan dilapangan kebutuhan tingkat provinsi, sangat disayangkan tenaga yang dikirim ke sekolah-sekolah jauh berbeda dari permintaan sekolah semula.

b. Upaya menjadikan supervisor (kepala sekolah) sebagai kunci perbaikan mutu pendidikan.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk menjadikan tenaga supervisor sebagai orang kunci adalah:

1. Supervisor dipersyaratkan memiliki pendidikan sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan. Dengan kualifikasi tersebut dimaksudkan agar ia mempunyai keberanian bertindak pada orang yang dipimpinya.

2. Supervisor perlu dimasukkan dalam tim ahli berbagai perencanaan perubahan dan pembaharuan pengajaran. Hal dimaksudkan agar supervisor mendapat bahan informasi dari tangan perancang pertama. Dengan demikian ia tidak ketinggalan dari kepala sekolah dan guru yang disupervisinya dan terikat pada langkah-langkah pengajaran baru.

3. Supervisor sudah waktunya diberikan kebebasan untuk memprakarsai satu atau dua eksperimen pengajaran yang profesional tanpa takut mendapat sanksi administrative. Dalam hal ini pihak atasannya tidak Cuma bersimpati atas prakarsa itu tetapi mereka juga melangkah ke arah yang sama. Eksperimen itu harus dirancang secara matang dengan tujuan agar dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan menambah wawasan pengetahuan yang lebih pada murid-murid yang dikenai oleh eksperimen.

4. Rekrutmen tenaga supervisor dapat juga diseleksi dari guru-guru bidang studi SMTP/SMTA yang telah lama berpengalaman dan mempunyai potensi untuk diangkat menjadi supervisor. Mereka yang sudah terpilih ini diberi kesempatan tugas belajar di jurusan Administrasi dan Supervisi Pendidikan atau jurusan yang cocok untuk menjadi supervisor.

5. Pemilihan tenaga supervisor harus dirancang lebih awal dengan merekrut tenaga spesialis bidang yang diperlukan yang sudah duduk di tingkat akhir strata (S1) atau (S2). Setelah mereka lulus diberi kesempatan mengajar selama jangka waktu yang ditentukan kemudian dipromosikan menjadi wakil kepala sekolah, kepala sekolah dan akhirnya menjadi supervisor jika dia memperlihatkan prestasi kerja yang baik.

6. Setiap kantor untuk supervisor perlu dilengkapi dengan satu set buku teks dan publikasi mutakhir lain yang berkaitan dengan bidang tugas masing-masing supervisor agar mereka tetap memiliki pengetahuan yang segar dalam bidangnya. Pengadaan sarana ini dimaksudkan agar mereka mampu membantu guru yang mengalami kesulitan dalam bidang tersebut.
7. Setiap kantor untuk supervisor perlu dilengkapi dengan sarana transportasi yang memadai. Kendaraan ini semata-mata digunakan untuk mengadakan kunjungan ke sekolah, konferensi dinas, peninjauan antar propinsi dan sejenisnya. Dengan tersedianya sarana ini tidak ada alasan lagi bagi supervisor untuk hanya tetap diam di kantornya. Dia harus membuat daftar perjalanan rutin tiap minggu dan kunjungan secara tiba-tiba sekali sebulan.
8. Supervisor harus dapat mengkoordinasikan semua kegiatan yang bersangkutan-paut dengan urusan sekolah terutama pada kegiatan belajar mengajar di sekolahnya dengan lebih memperhatikan mana yang akan diberikan prioritas utama. Kriteria prioritas utama harus lebih menekankan pada kebutuhan yang banyak dari pada kebutuhan perorangan. Dengan penggunaan criteria ini banyak orang yang dapat diselamatkan, meskipun mungkin ada orang yang akan merasa kecewa karena keinginan pribadinya tidak terpenuhi.
9. Supervisor perlu menyediakan waktu tertentu bagi staf pengajarnya yang telah selesai menjalani penataran dan/atau pendidikan lanjutan. Hal ini dimaksudkan agar penerima pendidikan lanjutan dapat mengaplikasikan ilmu yang diperolehnya itu bagi kepentingan dia sendiri dan kawan-kawannya.

10. Sudah masanya untuk merencanakan dan menggunakan sebuah computer mini untuk setiap kantor supervisor. Hal ini dimaksudkan agar dia dapat memproses, menyimpan, dan memproduksi semua informasi yang berkaitan dengan bidang tugasnya. Dengan demikian supervisor dapat menyusun file tiap-tiap sekolah yang menjadi bidang tugas dan tanggung jawabnya. Dalam setiap file sudah memuat informasi yang lengkap tentang sekolah yang bersangkutan.

2. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Kurikulum

Pimpinan adalah seorang yang dipilih oleh bawahan (pelikut) untuk diangkat menjadi pemimpin, sedangkan kepala adalah seorang yang ditunjuk dan harus tunduk kepada perintah yang menentukannya.² Hal senada mengatakan bahwa pengertian pimpinan, kepala, ketua, dan mandor dan sebagainya. Dalam hubungan ini patut dicatat pendapat yang memandang kedudukan orang yang mengendalikan sumber-sumber manusia dan material sebagai sinonim dari kata pemimpin dan manajer.

"A considerable proportion of men and women, in their full time occupations or in their full time occupations or in their leisure activities, bear titles such as manager, director, officer, commandor, leader, foreman, chargehand, supervisor, proprietor, governor, comptroller, head, superintendent, principal, chairman, president, minister, chief, 'boss'. These titles have one thing in common, each implies that the bearer has control of resources including people, in an organization of one kind or another. In this respect they are all managers..."³

² Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, Mutiara: Jakarta, 1975: 28

³ Adamson, A. *The Effective Leader*. New York: Pitman Publishing Corporation, 1970: p.1

Dengan menganut pengertian yang dikutip di atas jelaslah bahwa pengertian pemimpin, direktur, kepala sekolah, supervisor, kepala, ketua, mandor sampai kepada jabatan gubernur, menteri bahkan presiden adalah penyandang jabatan yang mempunyai tugas mengawasi sumber-sumber manusia dan material dalam suatu organisasi. Jadi nyatalah semua pejabat yang disebut di atas dapat digolongkan pimpinan atau kepala. Luas atau sempitnya tugas pengawasan yang dilakukan mereka tergantung pada besar atau kecilnya organisasi yang dikecolanya.

a. *Kedudukan kepala sekolah dalam kurikulum*

Menurut Adamson (1970) tugas kepala sekolah (principal) dan supervisor pada dasarnya tidaklah begitu berbeda. Dalam kurikulum 1975 dan juga kurikulum 1984 kepala sekolah yang ditetapkan sebagai pemimpin disekolahnya, diberi tugas rangkap, yaitu sebagai administrator yang mengurus sesuatu yang berkenaan dengan administrasi sekolahnya, dan sebagai supervisor yang menyelenggarakan tugas supervisi yang diselenggarakan disekolahnya. Kedua tugas tersebut tidak dapat dipisah-pisahkan secara tegas, malah kelihatannya dwifungsi kepala sekolah itu apakah sedang menjalankan tugas administrasi atau sedang menyelenggarakan tugas supervisi tergantung pada tujuan kegiatan itu dilakukan.⁴

Kegiatan tersebut adalah tanggung jawab kepala sebagai pengemban tugas yang dipikulkan kepundaknya.

Taba menyebut peranan pemimpin demikian sebagai peranan kepemimpinan ganda. Dalam menyelenggarakan tugas tersebut supaya produktif kebanyakan pemimpin mempunyai agenda "double", yaitu pada satu pihak dapat memberikan sumbangan pengetahuan atau ketrampilan kepada pelaksanaaan tugas guru-guru dan pihak lain dapat memelihara roda pekerjaan berjalan lancar.⁵

Menurut konsep Taba kedudukan dan peranan kepala sekolah dan supervisor masih membingungkan, sebab tidak jelas bagaimana peranan seorang administrator dalam pengembangan kurikulum.⁶ Dengan pendirinya itu Taba seakan-akan memisahkan peranan administrator dan supervisor. Padahal dalam konsep kepemimpinan modern, peranan administrator dan supervisor pada tingkat sekolah tidak begitu berbeda, kecuali terhadap tujuan dari kegiatan yang dilakukan kepala sekolah.

b. *Kedudukan Kepala Sekolah sebagai supervisor akademik dan administratif*

Supervisi akademik dimaksudkan untuk pemberian bantuan teknis profesional pada guru-guru dan supervisi administratif bagi kegiatan administrasi lainnya.

Di Indonesia ada beberapa pengawas telah ditetapkan dan berkedudukan di kantor Pendidikan Nasional (DIKNAS), namun supervisor akademik yang lebih efektif dan paling ba-

⁴ Sutisna, Oteng, *Azaz-azas Supervisi Pengajaran*. Publikasi Jurusan Administrasi dan Supervisi Pendidikan FIP-IKIP Bandung, 1980, hal.31.

⁵ Taba, Hilda. "Problem Identification," *Chapter 3. Research for Curriculum improvement*. Year-book of the Association for Supervision and curriculum development: Washington DC, 1962: hal, 479.

⁶ *ibid*, hal. 478.

nyak berhubungan dengan guru-guru di sekolah, adalah kepala sekolah, yang sekaligus menurut ketentuan yang berlaku dalam kurikulum sekarang, ia berperan sebagai supervisor akademik. Sebutan supervisor akademik dalam berbagai teks dikemukakan dalam istilah yang berbeda-beda, tetapi mempunyai fungsi yang sama, yaitu sebagai "*curriculum consultants, curriculum director, assistant superintendents, Principals and: as-sisten principals.*"⁷

Peranan kepala sekolah dalam usahanya memajukan pekerjaan guru-guru yang dipimpinnya, sehingga seyogyanya adalah kepala sekolah tidak hanya menyupervisi kurikulum yang "*given*" seperti dewasa ini, tetapi ia harus ikut dalam program pengembangan kurikulum sejak awal, karena antara pengembangan kurikulum dan perbaikan pengajaran tidak dapat dipisah-pisahkan.

Menurut Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD) fungsi pemimpin kurikulum hampir sama dengan seluruh fungsi yang tercakup dalam fungsi fundasi pengembangan kurikulum, yakni:

- a. mengembangkan keseimbangan dalam kurikulum;
- b. mengembangkan keseimbangan program pendidikan untuk murid;
- c. mengembangkan tujuan-tujuan bersama;
- d. melakukan tindakan penyesuaian terhadap kontradiksi dalam program;

⁷ Guruge, Ananda W.P. *Quality and Relevance of Education*, "Berstecher (Ed). *Basic Training Programme in Educational Planning and Management*. Unisco, Bangkok. 1977, hal. 82.

- e. melakukan tindakan pengendalian atas pengembangan bidang studi yang berlebihan;
- f. mengambil tindakan terhadap disain dan organisasi program pengajaran yang berhubungan dengan pengetahuan mengenai pertumbuhan dan perkembangan manusia, pola-pola nilai, kecenderungan/arah social dan penelitian pendidikan.
- g. mengambil tindakan terhadap penilaian secara terus-menerus yang berhubungan dengan prinsip-prinsip dan tujuan yang mendasar;
- h. merangsang perubahan, bertindak sebagai seorang spesialis yang sedang mengadakan perubahan;
- i. membuat ikhtisar pandangan (kesimpulan) bagi seluruh bidang.⁸

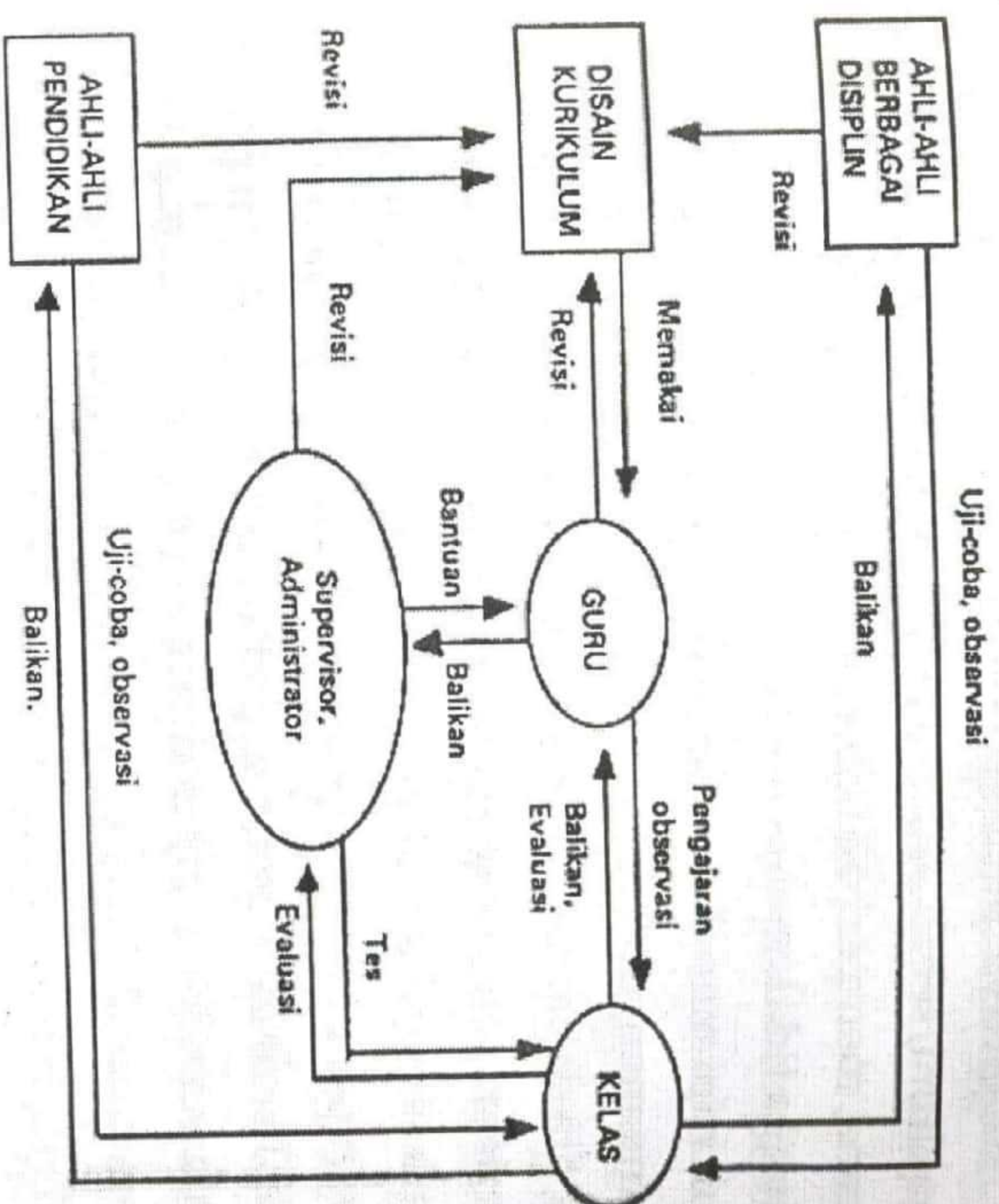
Kepala sekolah dalam pengembangan kurikulum mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. agar porsi waktu satu bidang tidak termakan oleh bidang studi yang lain;
2. agar rata-rata beban studi yang diambil murid sesuai dengan kemampuannya masing-masing;
3. agar jangsan terjadi tumpang tindih pada tujuan-tujuan kurikulum yang telah ditetapkan.
4. mengurangi dan menghilangkan kontradiksi dalam program;
5. mengurangi dan menghilangkan penyimpangan-penyimpangan dalam pengembangan bidang studi;

⁸ Tanner, D., and L.N. Tanner, *Curriculum Development: Theory and Practice*. Macmillan Publishing Co., Inc: New York, 1975. hal. 632

6. memantapkan disain dan organisasi program pengajaran;
7. melakukan penilaian terus-menerus untuk memperoleh tujuan program yang lebih mendasar;
8. bertindak selektif terhadap perubahan yang hendak diadakan;
9. melihat seluruh spectrum pengembangan kurikulum dalam rangka pembinaan sekolah sebagaimana yang dicita-citakan.

Kepala sekolah (supervisor di sekolahnya) tidak hanya bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas guru-guru bawahannya, tetapi juga bertanggung jawab untuk memengaruhi pemimpin (*boss*) yang seyo pengaruhnya kepada administrator dan supervisor sebagaimana dituntut dalam pelaksanaan kurikulum ternyata telah menjadi perhatian utama dalam posisi yang sangat strategis dalam rangka pengembangan dan perbaikan kurikulum. Setelah rencana dan materi kurikulum sudah dikembangkan, semuanya telah diuji coba di dalam kelas, beberapa kritik dan reaksi telah diterima, data tes diagnostic telah dianalisis, seyogyanya dilakukan perbaikan atau penyempurnaan kurikulum agar materi yang disajikan tidak menjadi usang. Secara visual kedudukan administrator dan supervisor (kepala sekolah) dalam pelaksanaan dan perbaikan kurikulum dilukiskan dalam Gambar 3.2



Kedudukan kepala sekolah (sebagai administrator dan supervisor) seperti tertera dalam Gambar 3.2 oleh Harold Spears dipandang sebagai seorang yang memegang posisi kunci dalam konstelasi perbaikan program pengajaran. Hal ini tidak berarti mengecilkan peranan tenaga Pengawas (supervisor) dewasa ini, maka tenaga pengawas itu sebaiknya ditempatkan sebagai supplement penunjang sumber dan informasi baru yang diperkirakan penting untuk sekolah. Lagi pula kedudukan kepala sekolah berada pada posisi dan titik pusat yang strategis dalam menggunakan pengaruhnya dalam interrelasi guru dengan guru, guru dengan murid, guru dengan para pengawas, guru dengan orang tua murid dan guru dengan kepala bidang pendidikan yang bersangkutan, bahkan guru dengan kepala KANWIL setempat.

Besarnya pengaruh kepala sekolah memang dapat dimaklumi, sebab ia dapat memajukan dan atau menggagalkan rencana, memperbaiki dan atau merusak hubungan manusiawi sehingga tidak mengherankan semua program yang sudah disusun rapi menghasilkan kekecewaan. Itulah sebabnya Oteng Sutisna mengatakan:

"Ia dapat membantu menyelesaikan atau menggagalkan pekerjaan pengawas atau pelaksanaan kurikulum baru, Sikap kepala sekolah terhadap usaha pengajaran bisa membawa pengaruh positif atau negative terhadap guru-gurunya di sekolahnya. Ia adalah pemegang status karena posisinya. Jadi, setiap kepala sekolah menjalankan pengaruh besar terhadap pengajaran... untuk kebaikan dan atau keburukan."⁹

B. Motivasi dalam Supervisi

Motivasi sering dirumuskan orang sebagai kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan, dorongan-dorongan dan bisikan-bisikan hati (impulses) dalam diri individu. Guru sebagai individu akan bekerja dengan baik kalau mereka mendapat motivasi yang tinggi dalam pelaksanaan tugasnya. Para pegawai beberapa jam dapat mempertahankan tugas mereka (tanpa diberi dorongan) dengan pekerjaan diperkirakan 20% sampai 30% dari kemampuan mereka. Studinya ini juga menunjukkan bahwa para pegawai akan bekerja mendekati 80% sampai 90% dari kemampuan mereka, jika memperoleh motivasi yang tinggi. Jadi jika motivasi rendah, kemampuan pegawai akan meluncur turun seakan-akan kemampuannya rendah. Itulah sebabnya,

mengapa memberikan motivasi ini merupakan fungsi manajemen yang ekstrim penting.

Seorang manajer atau supervisor atau kepala sekolah harus lebih menguasai keterampilan manusiawi dibandingkan keterampilan technical dan keterampilan konseptual. Hal ini sudah dikemukakan oleh John D. Rockefeller seorang pengusaha terkenal di Amerika Serikat seperti yang dikutip oleh Nurtain menyatakan: "saya akan bayar lebih mahal bagi yang berkemampuan lebih besar berurusan dengan orang dari pada yang berkemampuan lain di bawah sinar matahari ini.¹⁰ Menurut laporan American Management Association, mayoritas kegemilangan dari 200 orang manajer yang ikut serta dalam survei menyetujui bahwa keterampilan tunggal yang sangat penting dari seorang eksekutif ialah kemampuannya bergaul baik dengan seseorang. Dalam hubungan ini ada tiga keahlian yang dibutuhkan manajer atau kepala sekolah.

1. Memahami perilaku masa lampau. Pertama sekali, manajer harus memahami mengapa orang berperilaku seperti yang mereka lakukan. Apa motif seseorang? Apa hasil pola-pola perilaku yang merupakan karakteristik individu atau kelompok? Dalam berbagai penerbitan populer dan ilmiah ditemukan beratus klasifikasi yang berbeda-beda mengenai pola perilaku orang dalam berkomunikasi dengan orang lain. Pada umumnya pola perilaku orang itu terikat dengan pengalaman masa lampau. Oleh karena itu memahami perilaku masa lampau adalah usaha pertama yang harus dipelajari oleh manajer.

⁹ Sutisna, Oteng, *Azaz-azaz Supervisi*, hal. 19

¹⁰ Nurtain, *Supervisi*, hal. 118

2. Meramalkan perilaku masa depan. Meskipun memahami masa lampau adalah penting buat manajer, akan tetapi hal itu tidaklah cukup. Jika kita sedang mengadakan supervisi terhadap orang lain yang sangat essential dipahami tidak hanya mengapa mereka berbuat/bertindak kemarin, tetapi yang lebih penting lagi ialah mampu meramalkan apa yang akan dikerjakan hari ini, besok, minggu depan dan bulan depan dalam situasi lingkungan yang sama dan betubah-ubah. Karena itu keahlian kedua yang diperlukan manajer ialah meramalkan perilaku masa depan.

3. Pengarahan, pengubahan dan Pengendalian perilaku. Bila kita menginginkan keberhasilan dalam peranan kita sebagai manajer atau kepala sekolah, kita perlu berbuat lebih dari hanya memahami perilaku. Kita harus mengembangkan keterampilan dalam mengarahkan, mengubah dan mengontrol perilaku. Semuanya ini merupakan tanggung jawab manajer. Perlu diingat, bila kita telah menerima peranan sebagai manajer atau pemimpin sekolah, kita harus menerima bersama tanggungjawab yang menyertainya yang mempunyai pengaruh pada perilaku orang lain.

1. Motivasi dan Kaitanya dengan Perilaku

Studi mengenai motivasi dan perilaku merupakan kajian yang penting daam supervisi. Di sini akan dikembangkan kerangka teoritis yang dapat membantu manajer memahami perilaku manusia, tidak hanya mengapa perilaku masa depan, tetapi juga sampai taraf tertentu meramalkan, mengubah bahkan sampai mengendalikan perilaku masa depan.

a. Perilaku

Perilaku pada dasarnya berorientasi pada tujuan (*goal-oriented*). Dengan kata lain perilaku kita pada umumnya didorong (*motivated*) oleh keinginan untuk mencapai tujuan. Akan tetapi tujuan spesifikpun tidak selalu diketahui orang secara sadar. Unit dasar perilaku adalah suatu kegiatan. Dalam kenyataanya semua perilaku adalah serangkaian kegiatan. Sebagai manusia kita selalu melakukan sesuatu misalnya: berjalan, berbicara, makan, tidur, bekerja setiap waktu; dan sebagainya. Untuk meramalkan perilaku manajer atau kepala sekolah harus mengetahui motif atau kebutuhan mana yang menimbulkan tindakan tertentu pada waktu tertentu.

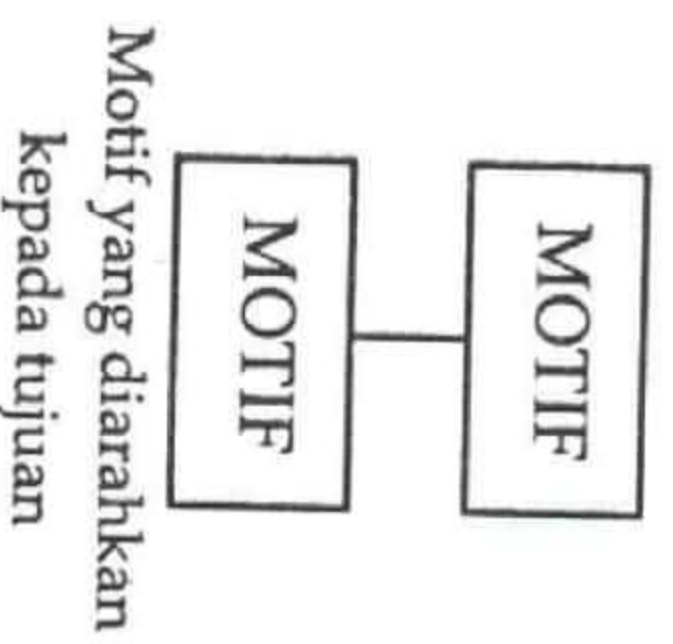
1) Motif

Manusia berbeda tidak hanya dalam kemampuan tetapi juga berbeda dalam kemauan (*will to do*) mereka melaksanakan atau motivasi. Motivasi orang tergantung kepada kekuatan motif mereka. Motif kadang-kadang dirumuskan sebagai kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan, dorongan-dorongan-dorongan, bisikan-bisikan hati (*impulses*) dalam diri individu. Motif diarahkan kepada tujuan (*goals*) baik disadari atau tidak disadari. Motif adalah "mengapa" ("*why*") berperilaku. Motif membangunkan dan memelihara kegiatan dan menentukan arah umum perilaku seseorang. Pada hakekatnya motif atau kebutuhan pendorong utama kegiatan.

2) Tujuan-tujuan (*goals*)

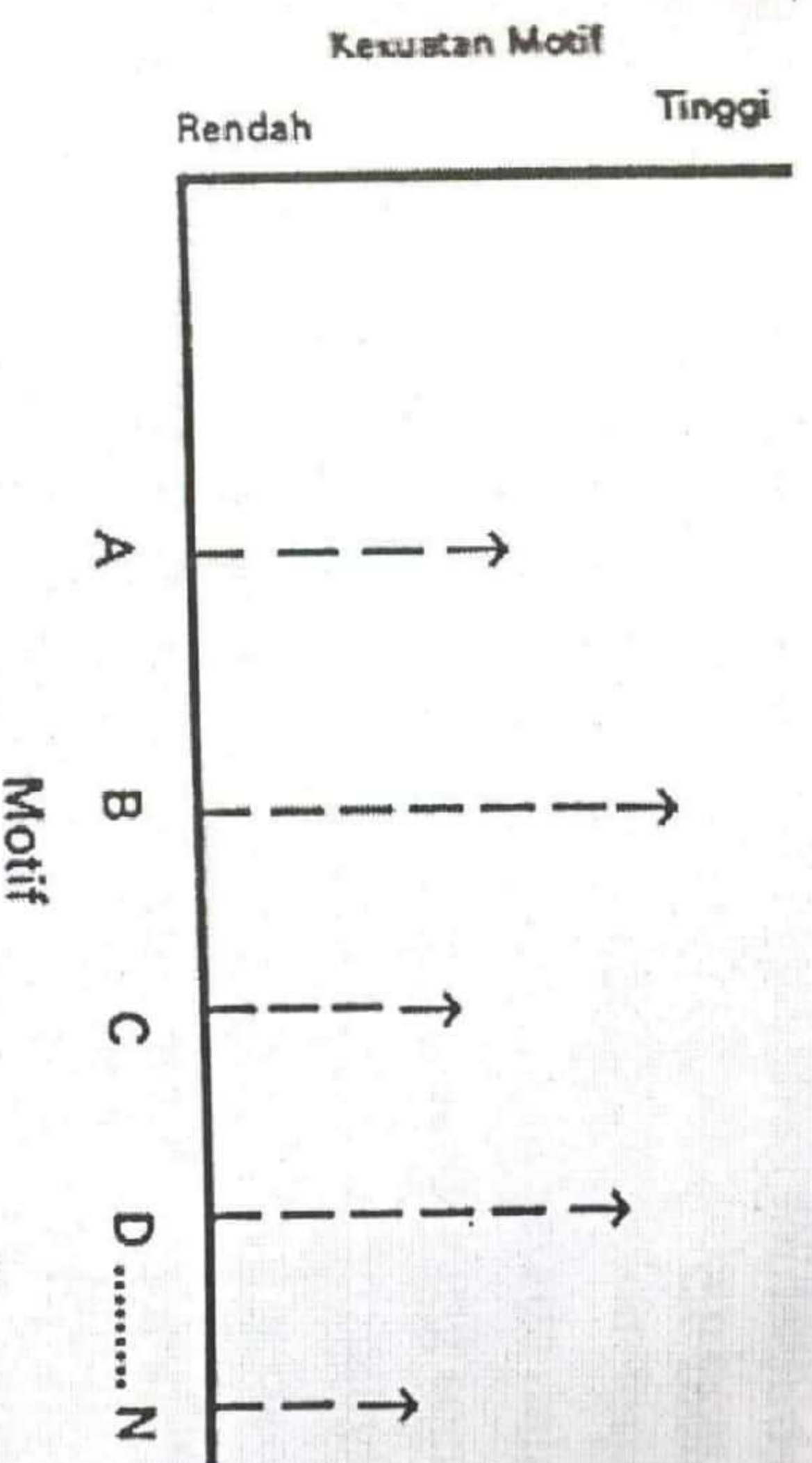
Tujuan (*goals*) berada diluar diri individu yang kadang-kadang menunjuk kepada "harapan"

Mendapat hadiah atas motif yang diarahkan. Tujuan ini sering pula disebut insentif oleh para ahli psikologi, tetapi dalam teks ini motif tidaklah dimaksudkan sebagai insentif oleh para ahli psikologi, tetapi dalam teks ini motif tidaklah dimaksudkan sebagai insentif diatas. Manajer yang berhasil dalam memberikan motivasi kepada pegawainya adalah yang sering menyediakan suatu lingkungan yang bersesuaian dengan tujuan yang ada untuk pemuasan kebutuhan. Hubungan motif dengan tujuan dapat dilukiskan dalam gambar 3.3 :



3) Kekuatan motif

Telah dikatakan bahwa motif atau kebutuhan merupakan alasan bagi orang berperilaku. Manusia mempunyai beratus-ratus kebutuhan. Seluruh kebutuhan itu bersaing untuk melahirkan perilakunya. Kebutuhan dengan kekuatan yang sangat kuatlah yang pada akhirnya akan memimpin perilaku orang seperti dapat dilukiskan pada gambar 3.4



Dalam Gambar 3.4 motif B adalah kebutuhan yang paling kuat dan oleh karena itu kebutuhan inilah yang menentukan perilaku.

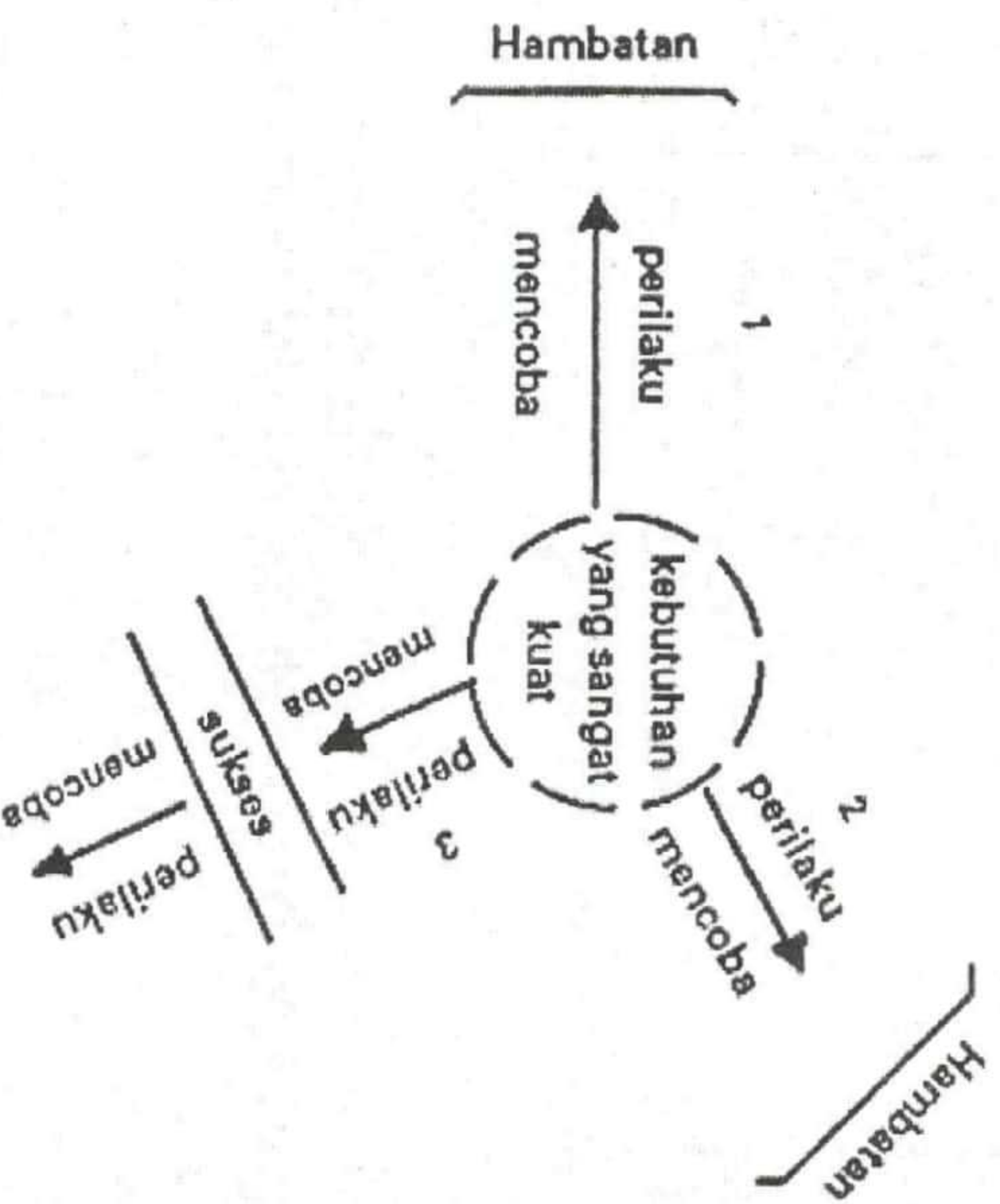
4) Perubahan-perubahan dalam kekuatan motif

Suatu motif sering berkurang kekuatannya bila motif sudah dipuaskan atau diblok dari kepuasan.

1. Bila kebutuhan sudah dipuaskan, menurut Maslow, motivasi perilaku akan menurun. Tetapi setelah terpenuhi kebutuhan itu, kebutuhan lain timbul sebagai kebutuhan yang lebih penting.
2. Pada pemuasan kebutuhan yang terblok terjadi pengurangan kekuatan kebutuhan, tetapi pengurangan kekuatan kebutuhan tersebut tidak selalu terjadi permulaan. Sebagai gantinya orang cenderung melakukan pertandingan perilaku dalam rangka usaha mencapai pemecahan masalah secara *trial and error*.

Jika orang terus menerus berjuang untuk mencapai sesuatu yang belum sukses, mereka mungkin mengganti tujuan

tersebut sehingga dapat memuaskannya, seperti terlukis dalam Gambar 3.5



Pada permulaan penanggulangan perilaku ini cukup rasional. Barangkali seseorang mencoba beberapa kali pada arah 1 sebelum masuk arah 2. Begitu pula beberapa kali masuk ke arah 2 sebelum masuk arah 3 yang memperoleh sukses dan akhirnya tujuan tercapai.

Jika orang terus menerus berjuang untuk sesuatu tanpa sukses, mereka mungkin mengganti tujuan yang dapat memuaskan kebutuhan mereka.

1. Ketidakcocokan kognitif (*cognitive dissonance*) adalah suatu teori dari Leon Festinger. Ia menyatakan ke tidak cocokan, kognitif terutama sekali berurusan dengan hubungan-hubungan yang ada di antara orang-orang yang mempunyai persepsi mengenai diri mereka dan lingkungan mereka. Jika persepsi individu tidak mempunyai hubungan kerja satu sa-

ma lain, mereka dipandang tidak relevan satu sama lain. Jika seseorang menyokong orang lain mereka dikatakan berada dalam hubungan yang beresesuaian. Ketidakcocokan terjadi bila dua persepsi yang relevan satu sama lain berada dalam konflik. Konflik ini menimbulkan ketegangan yang secara psikologis tidak menyenangkan dan menyebabkan individu mencoba memodifikasi pengetahuan orang yang bertentangan itu agar dapat mengurangi ketegangan atau ketidakcocokan.

2. Frustrasi adalah suatu hambatan bagi pencapaian suatu tujuan yang disebabkan oleh kondisi individual. Seorang yang dikecewakan oleh suatu halangan imajiner mungkin betul-betul gagal dikecewakan oleh suatu hambatan yang nyata.

Bentuk lain dari perilaku frustrasi adalah:

1. rasionalisasi
 2. regresi
 3. fiksasi
 4. pengunduran diri
- a) Rasionalisasi dapat dikatakan sebagai permintaan maaf, misalnya orang yang tidak mampu menyelesaikan tugas yang diberikan mungkin akan berkata: "Kegagalan itu adalah kesalahan bos saya, sehingga saya tidak dapat naik tingkat".
- b) Regresi pada hakekatnya adalah perbuatan seseorang yang tidak sesuai dengan usianya. Orang yang frustrasi cenderung menyerah pada usaha pemecahan masalah mereka yang konstruktif dan regresi adalah perilaku yang lebih primitive dan kekanak-kanakan.

c) Fiksasi terjadi bila seorang secara terus menerus memperlihatkan pola-pola perilaku yang sama, berulang-ulang meskipun pengalamannya telah memperlihatkan bahwa hal itu tidak akan menghasilkan sesuatu. Jadi frustrasi itu dapat membekukan respons-respons kebiasaan yang sudah lama dan mencegah pemakaian hal yang baru dan mungkin lebih efektif.

d) Pengunduran diri (*resignation*) atau apatis terjadi setelah frustrasi yang berkepanjangan bila orang sudah putus harapan untuk mencapai tujuannya dalam situasi khusus dan ingin menarik diri dari kenyataan (*realitas*) dan dari sumber frustrasinya.

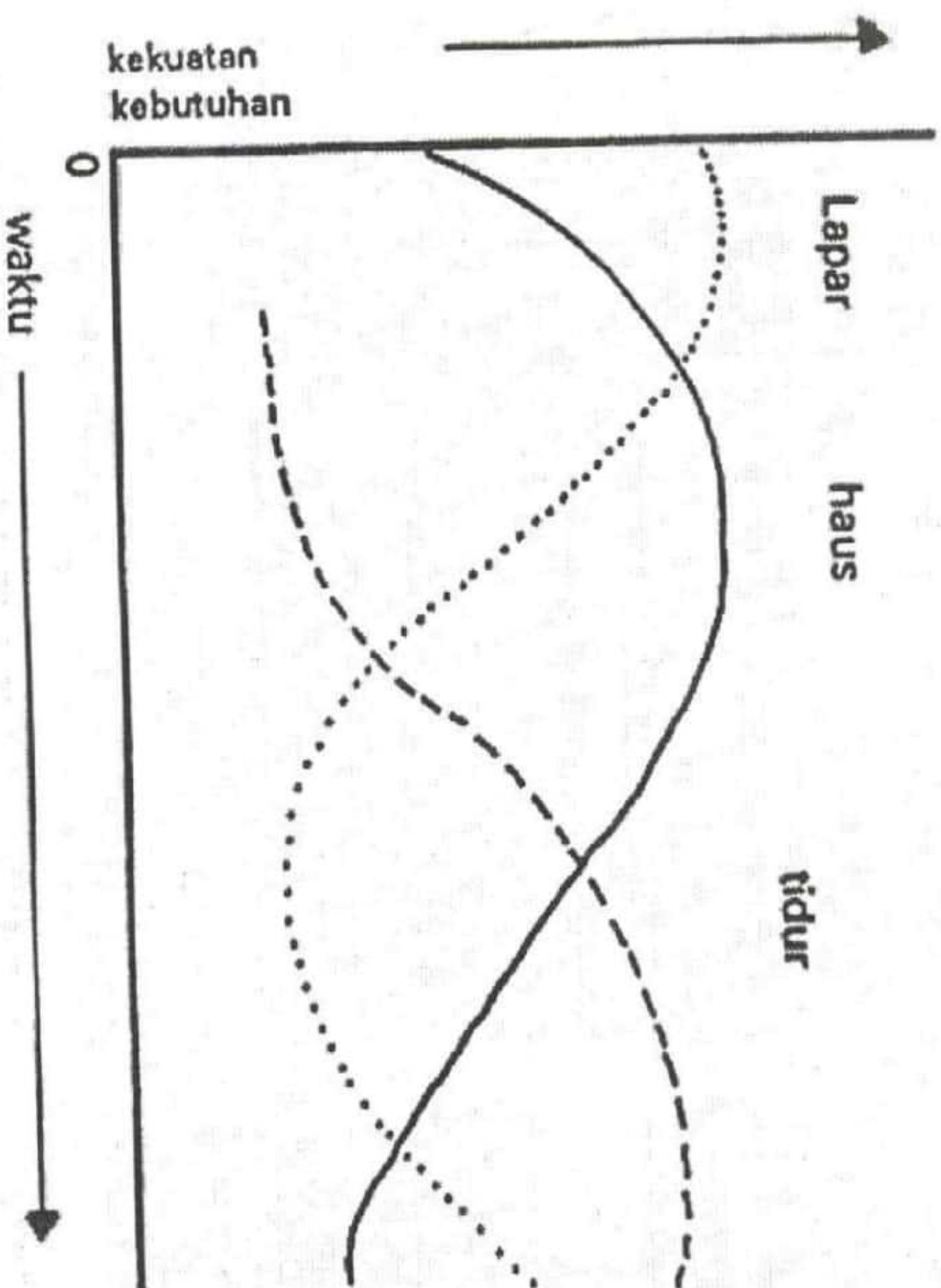
Gejala ini adalah ciri orang yang bosan, pekerjaan rutin sering juga menjadikan orang menarik diri dari kenyataan yang sedikit sekali harapan untuk memperbaiki lingkungan mereka.

Seorang manajer harus ingat bahwa agresi, rasionalisasi, regresi, fiksasi dan pengunduran diri, semuanya termasuk gejala frustrasi dan mungkin merupakan tanda adanya masalah.

(1) Kekuatan motif yang meningkat. Kekuatan motif dapat meningkat dan dapat pula menurun tergantung pada mendesak atau tidaknya kebutuhan orang. Kekuatan beberapa kebutuhan itu cenderung tampak dalam pola siklus (*syclical pattern*). Misalnya kebutuhan makin cenderung berulang kembali bagaimanapun baiknya kepuasan sudah terpenuhi sebelumnya. Seorang dapat meningkatkan atau munda kecepatan pola siklus ini karena pengaruh lingkungan. Contohnya kebutuhan orang terhadap makanan mungkin tidak sangat kuat sekali, lingkungan segera berubah seperti se-

leranya dirangsang melihat dan mencium aroma makanan yang menggiurkan.

Orang mempunyai bermacam-macam kebutuhan pada suatu waktu. Mereka merasa lapar, haus dan lelah, tetapi kebutuhan yang sangat kuatlah yang menentukan apa yang akan mereka lakukan. Misalnya, mereka secara berurutan ingin makan, minum dan tidur seperti terlihat dalam Gambar 3.6



b. Penggolongan kegiatan

Kegiatan-kegiatan sebagai akibat dari kebutuhan yang sangat kuat dapat digolongkan sebagai berikut:

1) Kegiatan yang mengarah pada tujuan (*goal-directed activity*). Kegiatan ini pada esensinya adalah perilaku bermotif yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Bila orang sangat lapar pada suatu saat, maka kegiatannya diarahkannya untuk mencari tempat makan atau menyiapkan makanan. Kegiatan ini disebut kegiatan yang mengarah pada tujuan.

BAB VI
JENIS-JENIS PELAYANAN
SUPERVISI PENDIDIKAN



A. Membantu Guru-guru dalam Memilih dan Mengorganisir Bahan-bahan Pelajaran

1. Pembinaan Kurikulum sebagai Suatu Masalah Supervisi

Membantu guru-guru membina kurikulum adalah bertanggung jawab merupakan kesempatan terbaik bagi supervisor untuk melayani guru-guru. Penyusunan bahan pelajaran, sebaiknya merupakan pekerjaan yang kontinyu, bukan sekedar periodik. Kurikulum, senantiasa memerlukan perbaikan sesuai dengan kebutuhan anak, orang tua dan masyarakat yang makin hari makin berkembang.

Bantuan perlu diberikan kepada guru-guru dalam usaha pembinaan mata pelajaran. Hal ini disebabkan karena "pre-service education" yang diperoleh guru-guru dirasa kurang memadai. "Pre-service training" bagi guru-guru mengenai penyusunan bahan pelajaran tidak memberi kesempatan untuk mem-

praktikkan pekerjaan yang lebih kaya misalnya dalam hal pemilihan buku-buku teks, pengenalan jiwa anak remaja dan pertumbuhannya. Di samping itu, guru-guru belum memperoleh cukup bekal untuk mengerti tentang kebutuhan hidup masyarakat. Setelah mereka bekerja, diharapkan pandangan hidup mereka berubah, lebih mengenal anak dan pertumbuhannya, serta mampu mempraktikkan pengajaran anak dan pertumbuhannya, serta mampu mempraktikkan pengajaran yang efektif dengan menggunakan "resource units" dan buku-buku pelajaran. Untuk itu, guru-guru perlu dibantu dengan supervisi.

Maurine Ahrens, *Director of Instruction of the Battle Creek, Michigan* seperti yang dikutip oleh Hendiyat, mengemukakan prinsip-prinsip pengorganisasian dan pembinaan bahan pelajaran/kurikulum sebagai berikut:

- 1) Pengembangan program pengajaran hendaknya melibatkan kelompok dalam perencanaan.
- 2) Guru dipandang sebagai orang kunci (*key person*) dalam setiap pengorganisasi pengajaran.
- 3) Sekolah merupakan unit ideal bagi pengembangan program pengajaran.
- 4) Pengembangan kurikulum adalah proses yang kontinyu.
- 5) Organisasi pengembangan kurikulum hendaknya dengan dasar filsafat dan tujuan yang jelas.
- 6) Administrasi hendaknya melayani pengajaran.
- 7) Setiap usaha reorganisasi kurikulum hendaknya melibatkan para administrator, guru-guru orang tua dan minat
- 8) Organisasi pembinaan kurikulum hendaknya mencakup program "in-service education".

- 9) Replanning hendaknya tidak meniadakan kesempatan perencanaan para murid.
- 10) Organisasi pengembangan kurikulum hendaknya merangsang eksperimentasi dan *research*.
- 11) Organisasi pengembangan pengajaran hendaknya mencakup "on-going evaluation program".¹

2. Membantu Guru-guru Mengidentifikasi Tujuan Pengajaran

Salah satu tanggungjawab terpenting dari pemimpin pendidikan ialah mengusahakan agar guru-guru bertumbuh dan mengerti tentang hakekat dan proses belajar. Untuk itu guru-guru harus mengetahui tujuan pengajaran bagi murid-murid. Guru-guru hendaknya menyadari, bahwa mata pelajaran adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan pengajaran.

Dalam rangka berpartisipasi dalam perencanaan mata pelajaran, guru-guru hendaknya disamping mengetahui permasalahan kondisi kehidupan masyarakat, juga menyadari adanya permasalahan dan tuntutan-tuntutan hidup yang menyebabkan perubahan-perubahan.

Dalam membina mata pelajaran, guru-guru hendaknya berkesempatan dan mampu bekerja menurut kreatifitas dan manajemen mereka sendiri. Itulah sebabnya, mereka perlu dibantu mengidentifikasi tujuan pengajaran.

¹ Soetopo, Hendiyat, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1984, hal. 112.

3. Membantu guru-guru Menggali dan Mengembangkan Bahan Pelajaran

Sudah lazim, bahwa guru-guru dalam merencanakan aktivitas dan pengalaman belajar menggunakan buku-buku teks, perpustakaan dan bahan-bahan laboratories. Akhir-akhir ini ada kemajuan dalam praktik untuk menstimulir kegiatan-kegiatan belajar dalam situasi-situasi yang memberikan pengalaman-pengalaman belajar. Kegiatan ini tidak hanya terbukti dengan meningkatnya penggunaan "visual aids", tetapi juga meningkatnya usaha memanfaatkan serta mempelajari masyarakat, organisasinya, metode pengembangannya serta permasalahannya.

Menpelajari masyarakat bukan hanya melalui buku, famplet, surat kabar dan sebagainya, tetapi juga membawa murid-murid untuk mengunjungi dan berpartisipasi di dalam kegiatan masyarakat.

Dalam hubungannya dengan penyusunan mata pelajaran, guru dapat menggunakan orang-orang dari masyarakat sebagai "resource persons" yang bekerja bersama guru memberi pengalaman belajar kepada murid-murid.

Untuk menyajikan bahan pelajaran, sering guru tidak menyadari adanya "fallacies" atau verbalisme. Dalam hal ini, bantuan supervisor untuk menghindari "fallacies" sangat diperlukan.

4. Membantu Guru-guru Memilih Textbooks

Pembinaan kurikulum pada kebanyakan sekolah sebagian besar bertalian dengan pemilihan dan penyesuaian textbooks, pemilihan textbooks menjadi hal yang terpenting bagi penyajian mata pelajaran.

Para partisipator reorganisasi suatu pelajaran atau memilih buku-buku teks harus memahami teori, ilmu pengetahuan dan praktik pendidikan.

Kriteria untuk mengevaluasi mata pelajaran atau textbooks:

- 1) Topik-topik atau unit-unit bahan hendaknya sesuai dengan tujuan sekolah dan tujuan mata pelajaran.
- 2) Topik mengandung:
 - a) sumbangan terhadap tujuan mata pelajaran
 - b) ukuran kesulitan
 - c) prasarat bagi topik atau mata pelajaran lain.
- 3) Valid
- 4) Memenuhi prinsip-prinsip belajar mengajar.
- 5) Memperhatikan content, struktur kalimat, vocabulary, dan style dari pada murid
- 6) Urutan bahan memperhatikan:
 - a) pengenalan ide-ide baru
 - b) tingkat kesukaran
 - c) logis
 - d) dapat dihubungkan dengan topic-topik lain
- 7) Disesuaikan dengan taraf kemampuan murid.
- 8) Memberi kesempatan untuk diagnosa dan penyembuhan kesulitan belajar.
- 9) Mengusahakan kedekatan materi dengan tingkat/kelas-kelas lainnya.
- 10) Menantang dan menggerakkan belajar.
- 11) Dilengkapi dengan appendix, indeks, glossaries footnotes, section, paragraph heading, ilustrasi dan lain-lain.
- 12) Memungkinkan transfer pada pelajaran atau situasi lain.
- 13) Memelihara minat siswa.

14) Penilaian terhadap *textbooks* dapat menggunakan "*check lists*".

5. Membantu Guru-guru Mempelajari Murid-murid dan Kebutuhan Mereka

Pemilihan organisasi dan penggunaan bahan pelajaran harus disesuaikan dengan keadaan murid. Oleh karena itu, guru harus mengetahui bagaimana murid-murid belajar dan bertumbuh.

Guru-guru perlu dibantu untuk mengenal perbedaan individual murid-murid dan dalam hal menghargai perbedaan itu. Perbedaan individu murid dapat menyangkut pengalaman dan prestasi belajar sebelumnya, status, minat, temperamen, cita-cita, dan lain-lain.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolegal, dan bukan hierarkhis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), (5) merupakan bantuan profesional.²

6. Personalia dan Organisasi Penyusunan Bahan Pelajaran

Dalam usaha penyusunan bahan pelajaran dapat digunakan konsultan ataupun "*curriculum leaders*", baik dari para administrator maupun supervisor. Mereka dapat menyarankan

suatu prosedur atau membentuk panitia, serta mengikut sertakan guru-guru untuk menyusun bahan pelajaran.

Tugas-tugas daripada "*curriculum leaders*" antara lain:

- membantu guru-guru menggunakan metode mengajar.
- Bertindak sebagai penengangan antara dewan guru dan kantor Pembina.
- Bekerja dengan panitia pengajaran dan dewan guru dalam perencanaan dan pembinaan program pengajaran.
- Mengkoordinir pelayanan-pelayanan fisik misalnya audio-visual aids, ruang evaluasi, bahan pelajaran, ruang bimbingan dan lain-lain.
- Membantu guru-guru dalam menggunakan pelayanan-pelayanan masyarakat.
- Bersama-sama guru merencanakan pengajaran unit dan bahan-bahan lain untuk pelajaran di kelas.
- Pengadaan guru-guru baru.
- Bersama-sama dewan guru panitian pengajaran merencanakan artikulasi dengan sekolah-sekolah lain.
- Mengkoordinir keseluruhan program sekolah.

Penyusunan bahan pelajaran ini dapat pula mengikutsertakan orang-orang awam, di mana guru-guru dan para supervisor dapat bertukar pendapat dan pengalaman dengan mereka.³

7. Macam-macam "Inservice Action"

Dalam hubungannya dengan pembinaan mata pelajaran, ada bermacam-macam "*in-service activities*", antara lain:

² Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung, PT. Remaja Rosda Karya, 2005, hal. 113.

³ Soetopo, Hendiyat, *Kepemimpinan*, hal. 116.

- 1) Penempatan guru-guru baru; sebelum guru-guru baru mulai bekerja, kepada mereka dapat diberikan orientasi se-kolah/tugas atau diperbantukan kepada seorang guru senior terlebih dahulu.
- 2) *Pre-session dan post-session planning*; pada awal atau akhir tahun ajaran, guru-guru dapat diberi penyegaran selama satu atau dua minggu untuk meningkatkan pertumbuhan mereka.
- 3) *Workshop*; kesempatan bagi guru-guru untuk mempelajari permasalahan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan mereka dalam kondisi yang demokratis tanpa memandag organisasi dan prosedur-prosedur kelas yang konvensional.
- 4) Pelayanan konsultan; pelayanan dari orang yang ditunjuk memberikan bantuan kepada guru-guru mengatasi permasalahan yang mereka hadapi.
- 5) *Professional library and curriculum laboratory*.
 - a) courses of study
 - b) resource units
 - c) textbooks
 - d) buku-buku, brosur-brosur dan pamphlet-pamflet mengenai kurikulum. Psikologi, pendidikan, dan lain-lain.
 - e) *Audio-visual-aids*.

B. Membantu Guru-guru Menyesuaikan Pengajaran dengan Perbedaan Individual

1. Membantu Guru-guru Menyadari Adanya Perbedaan di Antara Murid-murid

Selama ada usaha menyesuaikan pengajaran dengan perbedaan individual, dan usaha itu memerlukan informasi tentang perbedaan tersebut, maka bantuan kepada guru-guru dapat diberikan. Pengumpulan data tentang ciri-ciri masing-masing anak untuk mengetahui tingkat dan jenis perbedaan individual murid. Beberapa data berikut sangat berguna untuk mengenal perbedaan murid-murid:

- 1) Latar belakang keluarga, pekerjaan ayah, pendidikan orang tua, tingkat ekonomi dan kultural keluarga, dan sebagainya mempengaruhi minat orang tua dan anak terhadap sekolah serta tipe-tipe belajar anak; skor-skor skala sosiometri.
- 2) Pengalaman dan minat-minat; pekerjaan, kesenangan dan pengalaman/minat-minat lainnya di luar sekolah; cita-cita informasi yang terkumpul dari observasi kegiatan; ambisi-ambisi jabatan.
- 3) Tingkat intelektual: skor-skor tes inteligensi.
- 4) Status pendidikan: skor-skor tes prestasi berstandar atau tes tes obyektif buatan guru yang valid dan *reliable*.
- 5) Aptitudes tes: skor-skor tes *vocational aptitude* misalnya teknik mesin, musik, ketatausahaan, bahasa, dan matematik.
- 6) Kebiasaan dan ketrampilan belajar: skor-skor tes kemampuan membaca berbagai bidang, tes-tes *vocabulary*, tes ketrampilan belajar, dan observasi kebiasaan belajar murid-murid.

7) Sifat-sifat kepribadian: skor-skor dari *scales, inventories* atau tes-tes pengukur kepribadian, stabilitas emosi, kematangan social, dan sifat-sifat lainnya.

8) Sifat-sifat jasmani: ukuran kesehatan, cacat-cacat jasmani melalui tes-tes pisik dan medis.

Data di atas sebaiknya tersimpan di sekolah, misalnya dalam bentuk *cumulative records*. Guru-guru perlu dibantu untuk menyadari adanya perbedaan individual pada murid-murid. Kepala sekolah dan supervisor dapat memberikan instrument serta penjelasan tentang metode pengumpulan informasi kepada guru-guru. Bilamana perlu, supervisor dan kepala sekolah memberikan guru-guru. Bilamana perlu, supervisor dan kepala sekolah memberikan data kepada guru-guru mengenai perbedaan individual anak. Guru-guru dapat pula memperoleh data dari kantor-kantor pendidikan. Manfaat dat bagi guru-guru ialah antara lain:

- Membantu penempatan murid-murid yang berprestasi kurang
- Menentukan murid-murid mana yang memerlukan bantuan khusus.
- Memberi dasar pelayanan konseling.
- Memberi bahan untuk *individual conferences* mengenai permasalahan yang dihadapi murid
- Menjadi bahan untuk diagnosa dan penyembuhan kesulitan belajar murid

Guru-guru harus dapat menginterpretasi data tentang murid-murid. Mereka ingin mengetahui penggunaan masing-

masing tes, validitas dan reliabilitasnya. Untuk itu guru-guru memerlukan bantuan untuk mempelajari bagaimana menginterpretasikan data serta dapat mengatasi permasalahan perbedaan individual. Bantuan tersebut dapat diberikan melalui *conferences* dimana mereka dapat mempraktikkan cara mempertimbangkan informasi tentang murid-murid tertentu.

2. Mengembangkan Cara-cara Pemecahan Masalah-masalah Perbedaan Individual

Rapat-rapat dewan guru hendaknya diadakan untuk membicarakan masalah perbedaan individual murid. Beberapa usaha berikut ini dapat dipertimbangkan:

- 1) Pemberian berbagai macam tugas menurut kemampuan dan prestasi.
- 2) Pemberian pretesting dan penyesuaian kegiatan awal belajar.
- 3) Pengikutsertaan murid di dalam perumusan tujuan.
- 4) Pemberian bahan pelajaran menurut perbedaan kemampuan.
- 5) Pengadaan homogeneous grouping, penyesuaian isi pelajaran dengan tingkat kemampuan anak.
- 6) Penggunaan metode laboratories dalam pengajaran.
- 7) Pengembangan pengajaran tentang bagaimana belajar.
- 8) Pelaksanaan tes diagnostic dan pengajaran remedial.
- 9) Pengembangan program pengajaran individual.

Disamping dengan pengadaan rapat dewan guru, pengembangan cara-cara pemecahan masalah perbedaan individual dapat ditempuh dengan jalan:

- a) Penggunaan metode kooperatif; panitia-panitia dapat dibentuk menyelidiki perbedaan individual murid, baik melalui studi literatur maupun perkunjungan dan questionnaire.
- b) Mengundang guru-guru untuk berpartisipasi dalam diskusi-diskusi, terutama mereka yang berpengalaman.
- c) Menyesuaikan pengajaran dengan kebutuhan-kebutuhan individual.

Guru perlu memberikan perhatian kepada siswa yang menonjol akan merupakan sesuatu yang sangat tinggi nilainya bagi siswa yang bersangkutan dan dampaknya akan membias kepada siswa-siswa lain di kelasnya.⁴

3. Penggunaan Pengajaran Diagnostik dan Remedial untuk Memecahkan Masalah-masalah Perbedaan Individual

Guru-guru memerlukan pengetahuan dan ketrampilan menggunakan tes dan pengajaran *diagnostic* yang *komprehensif*, *reliable* dan obyektif. Untuk itu, mereka membutuhkan waktu, training dan praktik. Kebutuhan yang sama dimiliki oleh guru dalam rangka pengajaran remedial.

Supervisor yang bijaksana akan membantu guru-guru menggunakan tes-tes *diagnostic* yang hasilnya dapat dipakai untuk "re-teach".

Sering guru-guru kurang mampu menyusun tes *diagnostic* atau mendiagnosa kesulitan belajar murid karena kurang mampu menganalisa bahan pelajaran. Para supervisor dapat membantu guru-guru tersebut untuk menganalisa bahan pelajaran, sehingga guru-guru mampu menemukan sebab-sebab kegagalan belajar. Dengan diketahuinya sebab-sebab kegagalan belajar, maka guru-guru akan mampu melaksanakan pengajaran remedial.

Penyusunan tes-tes *diagnostic* memerlukan banyak ruang untuk treatment. *Professional library* pada sekolah lanjutan hendaknya berisi *references* yang membantu guru-guru dalam menyusun dan menginterpretasi test *diagnostic*.

Kegagalan untuk mengetahui sebab-sebab kesulitan murid dalam belajar merupakan sebab lain dari ketidakmampuan guru-guru dalam menggunakan tes-tes *diagnostic*. Ada beberapa sebab kegagalan murid dalam belajar: kurangnya pengetahuan umum, kurangnya latihan, kurang tepatnya teknik belajar, kurang jelasnya pelajaran, kurang minat dan faktor-faktor lingkungan rumah/keluarga. Guru-guru harus melengkapi hasil tes *diagnostic* mereka dengan informasi dari sumber-sumber lain, misalnya skor tes intelegensi, school records dan observasi guru terhadap kebiasaan belajar, sikap, minat, pengaruh lingkungan dan keadaan jasmani murid-murid. Guru-guru harus dibimbing untuk meneliti usaha-usaha pengajaran mereka.

4. Membantu Guru-guru dalam Pengajaran Kelompok Homogen

Ada sekolah-sekolah yang mengelompokkan murid secara homogen menurut tingkat-tingkat kemampuan murid. Ide

⁴ Departemen Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan*, Jakarta, Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam pada Sekolah Umum, 2000, hal. 68.

pengelompokan timbul karena pengenalan tingkat-tingkat kemampuan murid dalam kelas-kelas heterogen. Murid-murid yang mempunyai kemampuan hampir sama dikelompokkan dalam satu kelompok secara homogen.

Bukti-bukti eksperimental menunjukkan, bahwa pengajaran terhadap murid-murid dengan dikelompokkan secara homogen berhasil lebih baik daripada terhadap kelompok heterogen.

Permasalahan mengenai dikelompokkan antara lain:

- Pengelompokan hanyalah belum sepenuhnya merupakan cara pengajaran yang paling tepat, karena sering terjadi penempatan murid secara salah.
- Ada kritik, dikelompokkan dapat mengakibatkan ketidakeimbangan emosi, terutama pada anak-anak pada kelompok si lamban
- Grouping hanya mudah dilaksanakan pada sekolah-sekolah yang besar daripada sekolah-sekolah kecil.

Guru-guru harus menyadari, bahwa dikelompokkan hanyalah cara administrative dalam rangka pelayanan belajar murid-murid yang berkemampuan relative homogen. Mereka harus menyadari, meskipun menghadapi homogenous grouping, namun murid-murid pada tiap-tiap kelompok tetap heterogen.

C. Membina Bimbingan Belajar Murid-murid

1. Perlunya Pembinaan Bimbingan Belajar

Guru-guru dan para pendidik yang progresif telah menyadari pentingnya teknik dan kebiasaan belajar murid-murid.

Di lain pihak terdapat kecenderungan murid-murid sekolah menengah untuk melaksanakan belajar terpimpin.

Kebutuhan akan belajar terpimpin ini antara lain disebabkan karena banyaknya jumlah murid yang secara relative ber taraf mental rendah.

- a) Adanya keinginan mengembangkan kebiasaan belajar untuk mencapai kemampuan intelektual yang lebih tinggi.
- b) Kurang memadainya bentuk-bentuk pengajaran.

Guru-guru mengakui kurangnya persiapan mereka untuk membimbing belajar murid. Mereka kurang mampu mendiagnosa sebab-sebab kegagalan belajar murid, kurangnya pengetahuan tentang psikologi belajar, gagalnya pelaksanaan pengajaran yang efektif. Disinilah kesempatan bagi supervisor untuk membantu guru-guru membimbing belajar murid.

2. Mendiagnosa Permasalahan Murid dalam Belajar

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kemampuan murid dalam belajar. Faktor-faktor tersebut antara lain ialah:

- 1) Pengertian tentang tugas yang dipelajari
- 2) Pengetahuan dan ketrampilan dalam menggunakan teknik-teknik belajar.
- 3) Pengetahuan dan kemampuan menggunakan alat-alat belajar
- 4) Ketrampilan belajar fundamental, misalnya kemampuan membaca, membuat outline, atau meringkas.
- 5) Kemampuan intelektual murid.
- 6) Sikap murid terhadap pelajaran, guru, atau sekolah.

- 7) Prestasi dalam mata pelajaran-mata pelajaran yang berkaitan.
- 8) Kondisi fisik murid.
- 9) Lingkungan belajar.
- 10) Jadwal belajar murid.
- 11) Kondisi dan latar belakang rumah.⁵

Salah satu masalah yang mula-mula dihadapi oleh guru ialah menemukan sebab-sebab lemahnya kebiasaan belajar murid, sehingga langkah-langkah dapat diambil untuk mengatasinya. Untuk itu guru harus mendiagnosa kesulitan belajar murid dengan menggunakan; *pupil records, inventories, observasi* kegiatan belajar, menganalisa kesalahan-kesalahan murid dalam tes-tes, karangan, resitasi, tes-tes kebiasaan belajar, *case study*.

Tugas supervisor ialah mendorong guru-guru untuk menemukan permasalahan belajar murid, mampu mengumpulkan informasi tentang kebiasaan belajar, menganalisa informasi itu serta melaksanakan prosedur-prosedur remedial.

Hal-hal pokok yang perlu mendapat perhatian pengawas dalam melaksanakan kegiatan supervisi baik di sekolah umum maupun di madrasah adalah:

- a. Supervisi/pengawasan hendaknya dilaksanakan secara berkesinambungan/turut.
- b. Supervisi hendaknya dilakukan pada awal dan akhir semester, hal tersebut dimaksudkan sebagai bahan perbandingan.

- c. Supervisor terampil dalam menggunakan berbagai instrumen supervisi.
- d. Mampu mengembangkan instrumen supervisi sesuai dengan kebutuhan sekolah/madrasah masing-masing.
- e. Kegiatan supervisi/pengawasan bukan untuk mencari kesalahan dan bukan pula menggurui, tapi bersifat pemecah masalah, pembinaan, pengarahan dalam rangka mencari solusi yang lebih baik.
- f. Supervisor hendaknya mencakup segi teknis pendidikan dan administrasi.
- g. Supervisi hendaknya menguasai substansi yang disupervisi dan melengkapi dengan berbagai instrumen yang dibutuhkan.
- h. Supervisor hendaknya memiliki wawasan yang luas dan kemampuan profesional yang lebih tinggi dari orang yang disupervisi.
- i. Dalam pelaksanaan supervisi prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplikasi (KISS) hendaknya diperhatikan dengan sungguh-sungguh.⁶

3. Membantu Guru-guru dalam Mengembangkan Kebiasaan Belajar yang tepat

Belajar anak dipengaruhi oleh faktor-faktor fisik dan psikologis. Dalam mengajarkan teknik-teknik belajar, pengajar harus mempertimbangkan semua faktor yang mempengaruhi be-

⁶ Departemen Agama RI, *Pedoman Supervisi Pondok Pesantren*, Jakarta, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Bagian Proyek Peningkatan Wajar Dikdas Pondok Pesantren, 2002, hal. 51-52.

⁵ Soetopo, Hendiyat, *Keperimpinan*, hal. 122.

lajar, berusaha mengembangkan cara-cara belajar yang ditunjang oleh pengaruh yang baik, dan mengurangi pengaruh-pengaruh yang tak diinginkan. Tanggung jawab supervisor ialah membantu guru bukan hanya dalam menganalisa dan mendiagnosa permasalahan belajar murid, tetapi juga dalam pengembangan metode mengajarkan teknik-teknik belajar yang baik.

Sikap murid adalah penting. Guru perlu dibantu dalam usaha membangun sikap yang tepat pada murid-murid. Hubungan yang bersahabat, simpatik dan businesslike harus diciptakan antara guru dan murid-murid.

Minat belajar murid tergantung kepada motivasi yang diberikan oleh guru. Oleh karena itu guru hendaknya memotivasi belajar anak, misalnya dengan jalan: penyajian pelajaran dengan baik, mengajak murid berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan belajar, memberi tugas-tugas dengan jelas, memilih dan mengorganisir bahan pelajaran sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan murid.

Kebiasaan belajar murid dapat pula dikembangkan dengan penciptaan kondisi lingkungan fisik yang menyenangkan untuk belajar, baik di kelas maupun di rumah. Murid-murid perlu pula diajar tentang bagaimana menggunakan *text-books* secara efektif.

Langkah-langkah lainnya yang dapat diambil oleh guru ialah: membina pengetahuan murid tentang teknik-teknik belajar dan bagaimana menggunakannya; membina kemampuan membaca pada murid-murid; membina kemampuan menghafal dan mengingat; membina kemampuan problem solving; pemberian berbagai macam tugas; dan mengembangkan *independent study*.

4. Pembinaan Perpustakaan dan Penggunaannya untuk Belajar.

Perpustakaan di sekolah harus menjadi pusat kehidupan intelektual bagi guru-guru dan murid-murid. Bahan-bahan kepustakaan harus memadai sehingga perpustakaan dapat digunakan secara efektif.

Para supervisor hendaknya membantu guru-guru untuk memeriksa, apakah buku-buku yang tersedia diperpustakaan sudah memadai bagi kepentingan semua jurusan di sekolah. Panitia-panitia yang terdiri atas wakil-wakil jurusan dapat bekerja bersama librarian untuk mengembangkan "a well balanced library".

Guru-guru yang berusaha menggunakan bahan-bahan kepustakaan memerlukan persediaan buku-buku yang mewakili bidang pelajaran yang mereka bina, pada perpustakaan.

Perpustakaan hendaknya bukan hanya untuk pelayanan pengajaran bagi murid-murid, tetapi juga sebagai "professional library" bagi guru-guru. Buku-buku yang bertalian dengan pendidikan, psikologi pendidikan, filsafat, sosiologi, metodologi pengajaran, statistic dasar, metodologi research, kegiatan ekstrakuler, dan bidang-bidang pendidikan lainnya hendaknya tersedia di perpustakaan.

- Agar perpustakaan digunakan secara efektif, maka;
- a. Supervisor hendaknya menstimulir guru-guru untuk menggunakan perpustakaan.
 - b. Kepada murid-murid diberi pelajaran bagaimana menggunakan perpustakaan.

Dalam rangka membimbing belajar murid, banyak sekolah lanjutan yang mengakui perlunya beberapa bentuk organisasi administrative untuk organisasi administrative untuk mengembangkan program pembinaan belajar. Pada umumnya, bentuk-bentuk organisasi administrative tersebut ada dua jenis:

- 1) Pelaksanaan "study coaches" dan "How to study" courses.
- 2) Perubahan-perubahan dalam administrasi jam pelajaran.

D. Membina Partisipasi Guru-guru di dalam Aktivitas-Aktivitas dan Pelayanan-pelayanan

1. Pembinaan guru dalam Membimbing Kegiatan ekstra Kurikuler

Dengan makin adanya kesadaran tentang pentingnya kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler, maka kepala sekolah dan para supervisor merasa terpanggil untuk membina guru-guru menjadi pembimbing kegiatan-kegiatan tersebut.

Dalam usaha membina guru-guru agar dapat membimbing kegiatan-kegiatan murid, ada tiga permasalahan, yaitu:

- 1) Pengembangan sikap staf bertalian dengan apresiasi, kegairahan dan tanggungjawab terhadap kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler.
- 2) Membantu guru-guru mengetahui besarnya sumbangan dari pada kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler bagi pencapaian tujuan pendidikan;
- 3) Membantu staf untuk memperoleh prinsip-prinsip dan teknik-teknik pelaksanaan di dalam membimbing organisasi-organisasi siswa.

Alat-alat dan cara-cara membina kegiatan staf di dalam rangkap program ekstra kurikuler adalah sesungguhnya sama saja dengan supervisi terhadap pengajaran kurikuler.

2. Membina Pelayanan-pelayanan Guidance Guru-guru

Bantuan kepada murid-murid untuk membuat keputusan-keputusan yang bijaksana, dan dalam waktu yang sama membuat mereka berangsur-angsur menjadi "independent of the school" sehingga mereka mampu mengontrol langkah laku mereka sendiri, disebut guidance. Guidance mencakup penelitian tentang hakekat murid, dan denagn konseling mengantarkan mereka kearah pengenalan yang lebih baik tentang diri sendiri dan hubungannya dengan lingkungannya.

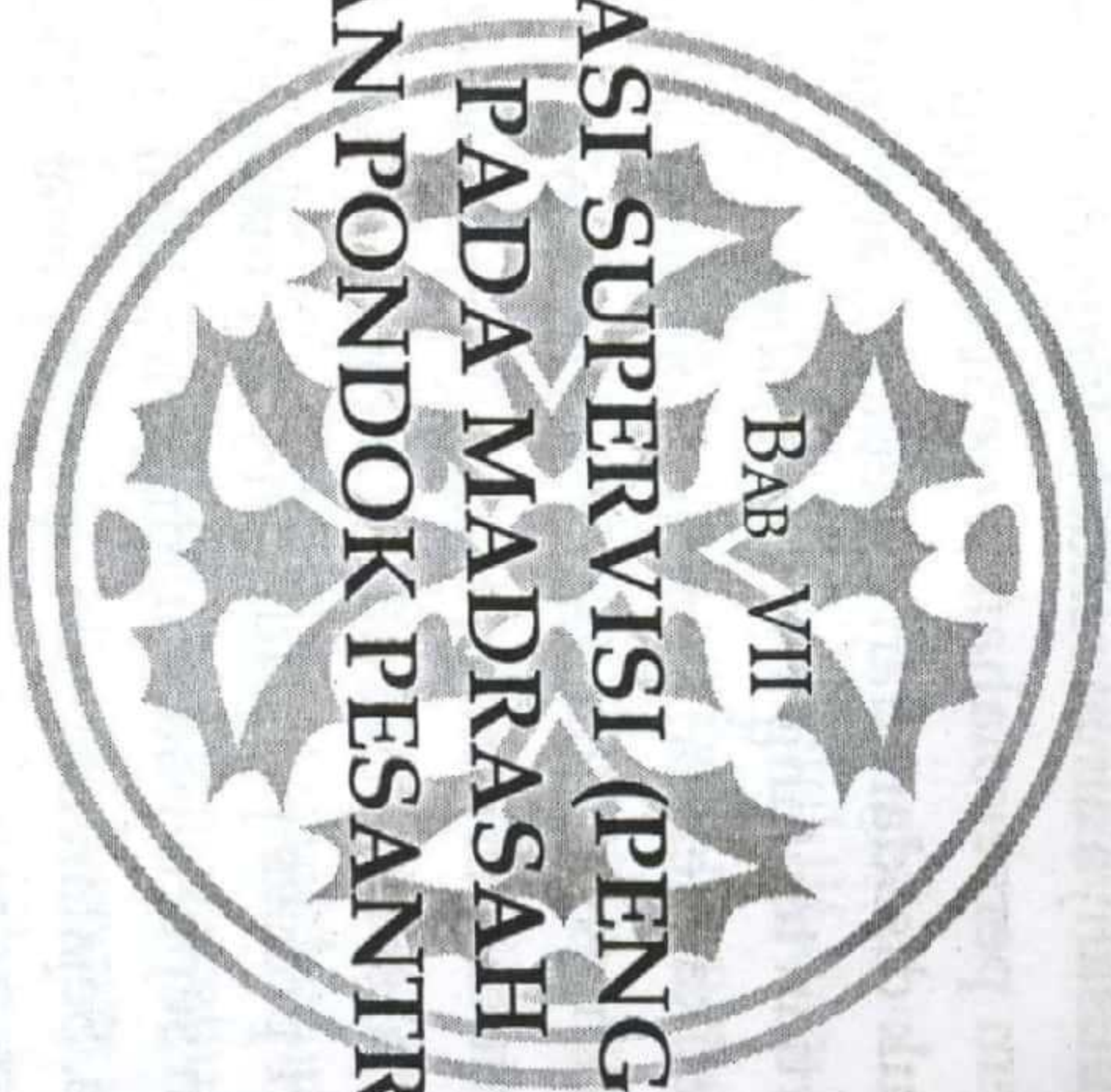
Pada umumnya, pelayanan guidance diberikan oleh para konselor atau teacher konselor. Bimbingan kesehatan pribadi dapat diberikan oleh dokter sekolah, perawat dan direktur pendidikan kesehatan. Di lain pihak, kesempatan para guru kelas yang setiap hari bergaul dengan murid-murid, adalah penting.

Dalam setiap kegiatan, baik kurikuler maupun ekstra kurikuler, guru-guru sesungguhnya selalu melaksanakan tugas bimbingan.

Dalam hubungan ini, tanggung jawab kepala srkolah ialah memberi kesempatan kepada guru-guru untuk menda-patkan "in-service training" mengenai pelayanan guidance. Guru-guru hendaknya mampu menggali informasi untuk keperluan guidance, mencatat dan menyimpan informasi, menganalisa data, dan berdasarkan hasil analisa data tersebut guru-guru dapat melakukan konseling.

nya dengan mereka, misalnya dalam kegiatan-kegiatan *visitation, conference* dan *discussions*.

Demikian pula guru-guru yang kurang disiplin, guru-guru yang berkepribadian kurang menyenangkan, perlu mendapat pembinaan. Pendekatan terhadap guru-guru ini memang sulit. Dalam hal ini supervisor hendaknya menjadi "*student of personality*", mempelajari pengaruh peragai-peragai pribadi guru terhadap murid-murid. Kritik-kritik bersahabat perlu diberikan, begitu juga supervisi dapat dijalankan melalui *classroom visitation*, dan *conferences*.



BAB VII
APLIKASI SUPERVISI (PENGAWAS)
PADA MADRASAH
DAN PONDOK PESANTREN

A. Aplikasi Supervisi (Pengawasan) di Madrasah

Salah satu kegiatan paling penting dalam penyelenggaraan pendidikan adalah meningkatkan dan menjaga mutu pendidikan. Sebagai suatu system yang terdiri dari *input*, proses, dan *output*, maka yang dimaksud dengan mutu pendidikan dalam hal ini ialah mutu *output* dari system pendidikan tersebut yang wujudnya adalah perkembangan atau kemajuan pada diri murid. Ini berarti bahwa suatu system pendidikan dengan *input* berupa sarana dan dana yang berlimpah sekalipun, jika tidak menghasilkan lulusan dengan tingkatan mutu yang diinginkan, maka ia adalah system pendidikan yang bermutu rendah. Begitu pula halnya dengan jumlah peserta yang bermutu rendah. Begitu pula halnya dengan jumlah peserta didik atau murid. Meskipun seratus persen anak usia sekolah telah mengikuti dan lulus sekolah, misalnya, tetapi jika kualifikasi

atau mutu lulusanya amat rendah, tentu tidak dapat dikatakan bahwa system persekolahan tersebut bermutu. Hal ini amat penting untuk disadari dan diketahui, agar tidak terburu dengan pengertian tentang *mutu pendidikan* yang sering digunakan orang ketika menilai kemampuan serta kesungguhan pemerintah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan. Di sini, mutu dan jumlah sarana (termasuk buku, guru, dsb). Dan prasarana, sering dijadikan indikator mutu pendidikan.

Inti dari proses pendidikan yang menggunakan system persekolahan seperti pada madrasah adalah program pengajaran di kelas. Sejalan dengan apa yang telah dikemukakan di atas, maka output dari program pengajaran di kelas adalah kemajuan pada diri murid. Perkembangan kemajuan tersebut disebut dapat meliputi tiga aspek, yaitu:

- a. Kemampuan intelektual, yang terdiri dari dua hal, yaitu yang bersifat akademik seperti pengetahuan matematika, bahasa, dsb., dan yang bersifat non akademik seperti kreatifitas, kemampuan berfikir kritis, kemampuan berfikir analitis, dsb. nya.
- b. Watak atau karakteristik pribadi, yang juga terdiri dari dua hal, yaitu yang bersifat normative seperti keimanan, kejujuran, kesopanan, dsbnya. Dan yang bersifat non normative seperti kematangan emosi, sikap ilmiah, keinginan berprestasi, senang bertanya, dsbnya.
- c. Ketrampilan praktis, juga terdiri dari dua jenis yaitu (1) kemampuan yang memerlukan koordinasi antara panca indra dengan gerakan otot baik yang bersifat fisik maupun yang berkenaan dengan profesi atau tugas tertentu, dan (2) ketrampilan sosial yang kompleks seperti memimpin rapat,

mengkoordinasikan kegiatan, mempengaruhi orang lain, dsb.¹

Sebuah madrasah dikatakan efektif dan bermutu jika lulusanya (paling tidak sebagian besar) mencapai tingkat perkembangan yang diinginkan pada ketiga aspek di atas. Kemampuan intelektual yang bersifat akademik adalah tingkat penguasaan murid atas mata pelajaran-mata pelajaran yang diajarkan, yang dijadikan bekal baik bagi kehidupan sehari-hari maupun untuk mendalami bidang tersebut lebih lanjut. Oleh sebab itu, sebuah sekolah dikatakan secara akademik bermutu jika lulusanya menguasai dengan baik semua mata pelajaran yang diajarkan, sesuai dengan standar yang ditetapkan. Yang dimaksud dengan pengendalian mutu pendidikan di sekolah adalah semua cara yang perlu ditempuh agar lulusan yang dihasilkan benar-benar memenuhi standar yang ditetapkan tersebut.

Ada dua jenis kegiatan yang dapat dilakukan dalam rangka menjamin bahwa setiap lulusan yang dihasilkan memang benar-benar memenuhi standar mutu yang ditetapkan, khususnya dalam hal penguasaan bidang akademik (mata pelajaran) yang diajarkan, yaitu:

- a. Menetapkan system belajar tuntas (*mastery learning*, yaitu proses belajar mengajar di mana guru melanjutkan pengajaran ke pokok bahasan yang berikutnya hanya jika seluruh murid di kelasnya (sekurangnyanya sebagian besar) memang

¹ Depertemen Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan*, Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Pada Sekolah Umum, Jakarta, 2000, hal 31

telah menguasai seluruh isi pokok bahasan yang diajarkan. Jika hal ini benar-benar diterapkan, maka murid yang telah menyelesaikan seluruh pelajaran dijamin telah pernah menguasai seluruh yang telah diajarkan kepadanya tersebut. Kegiatan ini disebut *quality assurance*.

b. Karena tidak ada manusia yang luput dari proses kelupaan, maka diperlukan pengecekan akhir sebelum seorang murid dinyatakan lulus, yaitu dengan mengadakan ujian akhir. Biasanya, ujian akhir ini berkenaan dengan pokok-pokok bahasan yang esensial saja, karena waktu yang sangat terbatas. Selain untuk menghindari kelupaan, ujian akhir juga berfungsi untuk mengecek apakah mereka yang belum benar-benar tuntas dalam menguasai pokok-pokok bahasan yang esensial telah melakukan upaya tambahan (remedial) untuk menguasainya, sehingga iapun dapat dinyatakan layak untuk lulus. Hal ini mengingatkan bahwa sangat jarang terjadi di mana seluruh murid betul-betul menguasai seluruh isi pelajaran. Kegiatan ujian akhir ini disebut *quality control*.² (Depag, hal 31).

Dari dua jenis kegiatan di atas, tampak jelas bahwa yang amat penting dalam upaya menjamin mutu lulusan adalah yang pertama, yaitu *quality assurance*, yang sesuai dengan namanya, yaitu jaminan ketuntasan belajar. Jika penguasaan isi pelajaran tuntas, tanpa ujian akhirpun mutu lulusan akan terjamin. Artinya, cukup ujian oleh guru masing-masing saja

untuk menentukan kelulusan. Sebaliknya, lulus pada ujian akhir hanya menunjukkan penguasaan pokok-pokok bahasan esensial yang ditanyakan saja. Terlebih lagi jika hampir semua orang lulus meskipun nilai ujiannya sangat rendah seperti pada ujian akhir negara (UAN) dan ujian akhir sekolah (UAS) dalam hal ini, ujian akhir kiranya merupakan sandiwara dan pemborosan saja.

Tercapai tidaknya ketuntasan belajar pada suatu pokok bahasan yang diajarkan di kelas, bergantung kepada banyak hal, diantaranya adalah kemampuan guru, potensi murid, metode mengajar, dan system pengaturan proses belajar mengajar seperti alokasi waktu yang tersedia, system ulangan (ujian). Namun ada dua hal lain yang sangat menentukan tercapai tidaknya ketuntasan belajar, yaitu perilaku guru bersungguh-sungguh dalam mengajar dan murid bekerja keras dalam belajar, maka prestasi belajar murid (mutu lulusan) hanya dibatasi oleh kemampuan guru dan potensi murid saja. Apalagi jika guru memahami dan menerapkan prinsip belajar tuntas dalam mengajar. Oleh sebab itu, masalah yang paling penting di sini adalah ikhtiar agar (1) guru dan murid bekerja bersungguh-sungguh, (2) kemampuan guru ditingkatkan, dan (3) prinsip belajar tuntas diterapkan dengan semestinya. Ketiga jenis ikhtiar inilah yang sebenarnya menjadi inti dari upaya menjamin dan meningkatkan mutu lulusan (*quality assurance*) yang telah diuraikan di atas. Salah satu posisi kunci untuk mewujudkan ketiga ikhtiar ini adalah pengawasan akademik. Yang dimaksud disini adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang yang diposisikan sebagai pengawas, yang tugas pokoknya adalah memantau, mengendalikan, dan memberikan bantuan agar tujuan pengajaran dapat dicapai secara optimal.

² Departemen Agama RI, *Pedoman Supervisi Pondok Pesantren Salafiyah, Dalam Rangka Wajib Belajar Pendidikan Dasar*, Jakarta, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2002, hal 31

1. Misi Pengawasan Akademik di Madrasah

Seperti lazimnya setiap kegiatan pengawasan (supervisi), maka hakekat dari pengawasan akademik adalah pengendalian atau control. Dalam hal ini, yang hendak dikendalikan adalah ketuntasan dalam pencapaian sasaran akademik melalui pengawasan dan pembimbingan terhadap guru agar proses pengajarnya efektif. Berkenaan dengan hal ini, amat penting untuk dicatat baik oleh pengawas maupun oleh guru serta pihak terkait lainnya, bahwa yang hendak dikendalikan pada pengawasan akademik adalah hasil pengajaran, bukan perilaku gurunya. Apalagi kalau hanya perilaku administratif guru seperti kehadiran, pembuatan rencana mengajar, penerapan metode mengajar tertentu, dan sebagainya. Oleh sebab itu, misi utama kegiatan Supervisi akademik adalah:

Mengoptimalkan pencapaian sasaran akademik, yang berupa penguasaan murid atas mata pelajaran yang diajarkan.

Program pengawasan akademik dikatakan berhasil jika misi utama ini tercapai dengan baik (*accomplished*) dan sebaliknya. Tentu saja, dengan tidak mengabaikan tujuan pendidikan yang lainnya, yang bersifat non akademik. Adanya misi ini harus diketahui dan dihayati dengan baik oleh setiap pengawas akademik, dan juga harus dipahami dengan baik oleh guru, kepala sekolah, dan semua pihak lain yang terkait dengan kegiatan pengawasan akademik. Hal ini amat penting agar semua pihak tersebut, khususnya di antara pengawas, guru, dan kepala sekolah, terdapat persepsi (pemahaman) yang sama mengenai apa yang harus dilakukan masing-masing agar misi tersebut tercapai.

2. Tujuan dan Sasaran

Sejalan dengan misi utama dari pengawasan akademik seperti yang telah disebutkan di atas, maka dapat dikatakan bahwa tujuan dari kegiatan yang dilakukan oleh seorang pengawas akademik adalah:

1. Agar terjadi proses belajar mengajar yang mengikuti prinsip belajar tuntas tanpa harus mengorbankan pencapaian target kurikulum yang ada.
2. Agar terjadi peningkatan semangat guru dalam mengajar dan minat murid dalam mempelajari mata pelajaran yang diajarkan. Kedua hal ini merupakan factor penentu bagi optimal tidaknya pencapaian prestasi akademik setiap murid sesuai dengan potensi yang mereka miliki masing-masing.
3. Agar terwujud suatu suasana sadar dan peduli mutu di sekolah, khususnya di kalangan guru, murid, dan kepala sekolah, dalam arti semua pihak tersebut bertekad (*committed*) untuk mewujudkan misi yang sama yaitu tingkat penguasaan murid yang tinggi atas materi pelajaran yang diajarkan.³

Ketiga tujuan yang disebutkan di atas jika di rangkumkan sebenarnya merupakan prasyarat bagi apa yang dinamakan *pengajaran yang efektif (effective teaching)*. Dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tersebut, perlu dibuat sasaran-sasaran operasional yang setiap pengawas akademik harus berupaya mencapainya. Seperti telah dinyatakan di bagian terdahulu, hal yang

³ Yusuf A. Hasan, *Pedoman Pengawasan Untuk Madrasah dan Sekolah Umum*, Jakarta, CV. Mekar Jaya, hal 18.

hendak dikendalikan melalui pengawasan akademik bukanlah perilaku guru melainkan tingkat penguasaan murid terhadap apa yang diajarkan. Oleh sebab itu, jika guru dijadikan sasaran dari kegiatan pengawasan akademik maka ini harus dipahami sebagai jalan menuju terwujudnya pengajaran yang efektif, yang pada gilirannya akan menghasilkan lulusan yang bermutu. Konsekuensi dari pandangan ini adalah bahwa yang dijadikan sasaran pemantauan pada kegiatan pengawasan akademik bukanlah tingkat sejauh mana guru telah melakukan uraian tugasnya, melainkan tingkat keberhasilannya dalam mengajar serta hal-hal yang menjadi penghambat atau pendorong dari keberhasilan itu. Oleh sebab itu, pengawas dan guru harus membuat kesepakatan mengenai tingkat keberhasilan masing-masing setiap target waktu yang disepakati pula. Kesepakatan ini sangat penting. Karen a target *output* yang dibuat harus merupakan suatu yang dapat dicapai (*achievable*) oleh guru yang bersangkutan sesuai dengan situasi dan kondisinya.

Meskipun pengawasan akademik secara spesifik menyangkut suatu mata pelajaran tertentu, bukan berarti bahwa kepala sekolah tidak dilibatkan di dalamnya. Dalam hal ini, kepala sekolah harus difungsikan sebagai pendamping (*counter part*) bagi seorang pengawas akademik, bahkan sebagai pelaksananya harian dari kegiatan pengawasan. Sebenarnya, fungsi utama seorang kepala sekolah idealnya adalah sebagai manajer harian bagi kegiatan pengendalian dan pemantauan mutu pengajaran. Oleh sebab itu, kesepakatan mengenai target *output* harus dibuat pula dengannya.

3. Peran dan Tugas Pengawas Akademik di Madrasah

Peran yang diharapkan dari seorang pengawas akademik adalah:

1. Sebagai nara sumber bagi guru dalam merencanakan dan melaksanakan tugas-tugasnya, serta dalam melakukan evaluasi diri, sehingga guru dapat secara terus-menerus meningkatkan kinerjanya.
2. Sebagai fasilitator dan bahkan pembimbing yang membantu guru dalam mengatasi hambatan yang dihadapi maupun dalam mengatasi kekurangan yang dialami.
3. Sebagai motivator yang dengan berbagai cara selalu mengupayakan agar guru mau bekerja lebih bersungguh-sungguh dan bersemangat. Termasuk di sini memberi tekanan (*pressure*) dan dukungan (*support*) agar guru mencapai hasil pengajarannya.
4. Sebagai aparat pengendali mutu pelajaran (*quality assurance auditor*) yang secara periodic dan sistematis mengecek, menganalisis, mengevaluasi, dan mengarahkan serta mengambil tindakan agar peningkatan efektifitas pengajaran terlaksana dengan baik dan berhasil.
5. Sebagai peran tambahan, adalah sangat tepat jika seorang pengawas akademik adalah juga seorang penilai (*assessor*) dalam rangka program akreditasi sekolah. Dengan demikian, kegiatan akreditasi dapat memperoleh data yang akurat mengenai proses pengajaran, karena terdapat sumber informasi untuk mengkormasikan berbagai hal.⁴

⁴ Depertemen Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan...*, hal 69.

Sedangkan tugas seorang pengawas akademik sekurangnya harus mencakup hal-hal berikut:

1. Mengupayakan agar guru lebih bersungguh-sungguh dan bekerja lebih keras serta bersemangat dalam mengajar.
2. Mengupayakan agar *system* pengajaran ditata sedemikian rupa sehingga berlaku prinsip belajar tuntas, yaitu guru harus berupaya agar murid benar-benar menguasai apa yang telah diajarkan dan tidak begitu saja melanjutkan pengajaran ke tingkat yang lebih tinggi jika murid belum tuntas penguasaannya.
3. Mengupayakan agar ada semacam tekanan (*pressure*) terhadap guru untuk mencapai tujuan pengajarnya, namun harus disertai dengan bantuan (*support*) yang memadai bagi keberhasilan tugasnya.
4. Membuat kesepakatan dengan guru maupun dengan kepala sekolah mengenai jenis dan tingkatan dari target output yang harus mereka capai sehubungan dengan keberhasilan pengajaran.
5. Secara Periodik melakukan pemantauan dan penilaian (*assessment*) terhadap keberhasilan (*efektifitas*) mengajar guru.
6. Membuat persiapan dan perencanaan kerja, menyusun dokumentasi dan laporan bagi setiap kegiatan, serta mengembangkan *system* pengelolaan data hasil wawancara.
7. Melakukan koordinasi serta membuat kesepakatan-kesepakatan yang diperlukan dengan kepala sekolah, khususnya dalam hal yang berkenaan dengan pemantauan dan pengendalian efektifitas pengajaran serta hal yang berkenaan dengan akreditasi sekolah yang bersangkutan.⁵

⁵ Yusuf A. Hasan, *Pedoman Pengawasan...*, hal 50.

4. Persyaratan Jabatan Program Akademik di Madrasah

Untuk dapat melaksanakan dengan berhasil peran dan tugas seperti yang diuraikan di bagian terdahulu, seorang pengawas akademik sekurang-kurangnya harus memenuhi persyaratan berikut:

1. Memiliki atau menguasai pengetahuan di bidang mata pelajaran yang diawasi pada tingkat yang lebih tinggi daripada yang dimiliki oleh guru yang hendak dibimbing dan dinilai.
2. Memiliki pengetahuan yang cukup mengenai berbagai metode dan strategi pengajaran khususnya pada mata pelajaran yang bersangkutan serta pengalaman dalam mengajarkannya.
3. Memiliki pengetahuan yang cukup mengenai indikator keberhasilan maupun kegagalan dalam mengajar.
4. Memiliki kemampuan yang cukup dalam berkomunikasi, baik maupun tertulis.
5. Memiliki pengetahuan yang cukup dalam hal manajemen mutu pendidikan di tingkat sekolah khususnya tentang program pengendalian mutu (*quality assurance*).
6. Memiliki kemampuan mempengaruhi, meyakinkan, serta memotivasi orang lain. Termasuk di sini kemampuan dalam mengembangkan hubungan inter personal.
7. Memiliki tingkat kemampuan intelektual yang memadai untuk dapat menemukan pokok masalah, menganalisisnya, serta mengambil kesimpulan dari hasil analisis tersebut.
8. Memiliki pengetahuan yang memadai dalam hal pengumpulan data secara sistematis serta analisis serta analisis terhadap data tersebut.

9. Memiliki tingkat kematangan pribadi yang memadai, khususnya di bidang kematangan emosi.⁶

5. Rekrutmen dan Seleksi Pengawas Akademik di Madrasah

Untuk dapat memperoleh calon pengawas akademik yang memenuhi persyaratan di atas, diperlukan system rekrutmen (system pencarian calon) yang memadai. Ada dua sumber calon yang dapat dituju, yaitu:

1. Mereka yang telah memenuhi daftar persyaratan jabatan di atas, khususnya mereka yang telah berpengalaman di bidang yang sama. Calon dari kalangan ini relative tak memerlukan pelatihan jabatan kecuali yang menyangkut perbedaan misi, prioritas, dan strategi.
2. Mereka yang memiliki potensi tinggi untuk menjadi pengawas akademik yang berhasil namun masih memerlukan pelatihan yang intensif untuk jabatan yang akan di pangkunya.

Sumber calon yang pertama umumnya amat sedikit sehingga sulit untuk diandalkan. Oleh sebab itu, sumber calon yang kedua yang kiranya perlu didekati. Karena jabatan pengawas akademik tergolong jabatan yang bukan pemula, maka agak sulit jika rekrutmen dilakukan di kalangan mereka yang baru lulus serta masih berusia terlalu muda. Tampaknya, pilihan yang tepat adalah para guru dan dosen yang relatif cukup berpengalaman mengajar. Bekas pejabat kiranya bukanlah pilihan yang tepat untuk calon pengawas akademik sekalipun

mereka bekas guru, karena akan sulit bagi mereka untuk menyesuaikan diri dalam mengembangkan hubungan kemitraan dengan guru. Dari pengalaman selama ini, mereka cenderung meneruskan pola hubungan atasan-bawahan terhadap guru. Apalagi jika bekas pejabat itu tak memiliki pengetahuan yang cukup di bidang mata pelajaran yang bersangkutan.

Setelah calon diperoleh, langkah berikutnya adalah seleksi terhadap para calon tersebut. Untuk mengetahui potensi para calon serta kesesuaian kemampuan dan karakter diri mereka dengan jabatan pengawasan akademik, perlu dilakukan seleksi dengan menggunakan berbagai tes kemampuan dan pengukuran psikologi. Mereka yang dinyatakan lulus dalam seleksi ini selanjutnya masih mengikuti pelatihan jabatan sebelum mereka dapat di tugaskan di bidang pengawasan akademik.

Dari uraian di atas jelas terlihat bahwa proses rekrutmen dan seleksi terhadap calon pengawas akademik haruslah dilakukan secara profesional bersungguh-sungguh, dan bukan merupakan hal yang mudah dan murah.

6. Pelatihan Pengawas Akademik

Tingkat keberhasilan pelatihan calon pengawas akademik bergantung kepada hasil dari proses rekrutmen dan seleksi yang diuraikan pada bagian terdahulu. Jika proses tersebut baik, maka pelatihan akan lebih mudah dan berhasil. Sebaliknya, jika tanpa proses rekrutmen yang baik apalagi jika tanpa seleksi secara profesional, besar kemungkinan pelatihan hanya akan merupakan pemborosan saja. Terlebih lagi jika tanpa seleksi

⁶ Depertemen Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan...*, hal 62.

yang profesional dan tanpa pelatihan jabatan, tentulah amat sulit untuk mewujudkan peran pengawas akademik.

Materi pelatihan dapat digolongkan dalam tiga kategori:

1. Kelompok materi pelatihan yang berkenaan dengan berbagai metode dan strategi pengajaran, khususnya yang secara spesifik menyangkut mata pelajaran yang bersangkutan.
2. Kelompok materi yang berkenaan dengan kemampuan psikologi dan pengembangan pribadi, termasuk kemampuan di bidang komunikasi.
3. Kelompok materi yang berkenaan dengan organisasi dan prosedur kerja kepengawasan akademik, termasuk di sini penggunaan berbagai instrumen, teknik pengumpulan dan analisis data serta system pelaporan.

7. Organisasi dan Pengelolaan Pengawasan Akademik di Madrasah

Salah satu kendala pada system organisasi dan pengelolaan pengawasan akademik yang ada sekarang ialah bahwa pengawas bidang studi umum seperti matematika, IPA, dan Bahasa Inggris untuk tingkat SLTP dan SMU dilakukan oleh pengawas dari Kanwil Depdiknas. Kendala lain adalah system kepegawaian (negeri) yang menempatkan pengawas pada jabatan fungsional yang justru menambah rumitnya pengorganisasian karena berada di luar koordinasi bidang yang mengelola kegiatan akademik persekolahan. Atas pertimbangan itu semua, kiranya akan lebih tepat jika setiap pengawas yang telah dilatih diberi tugas sebagai Pembina beberapa sekolah tertentu dan ia akan dinilai berdasarkan kemajuan dan

keberhasilan pengajaran di sekolah tersebut. Selain itu, perlu dibuka kemungkinan untuk mengangkat pengawas honorer yang dikontrak sesuai kebutuhan. Hal ini akan dapat mengurangi ketergantungan kepada Depdiknas. Lagi pula, perhatian terhadap pengawas kontrak akan lebih mudah dan fleksibel karena tidak terikat kepada aturan kepegawaian (negeri) terutama yang berkenaan dengan tingkat eselon dan alur pertanggungjawaban. Selain itu, jumlahnyaupun setiap saat dapat ditambah atau dikurangi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan dana yang ada. Pengawasan akademik seyogyanya cukup dikordinasikan di tingkat Kandep.

8. Instrumen pengawasan Akademik di Madrasah

Ada dua jenis instrument yang akan digunakan dalam pengawasan akademik yaitu instrument kepengawasan umum dan instrument diagnosa pengajaran untuk setiap mata pelajaran Instrumen kepengawasan umum terdiri dari:

1. Panduan wawancara, baik untuk guru maupun kepala sekolah.
2. Format observasi, untuk pengajaran di kelas dan untuk keadaan sekolah.
3. Tes mata pelajaran.
4. *Check list*.
5. Angket untuk murid dan jika diperlukan, juga untuk guru.
6. Format isian untuk keluhan, komplain, dan kesulitan guru.

Instrumen diagnosa pengajaran adalah untuk digunakan oleh guru dalam rangka penilaian diri (*self assessment*)

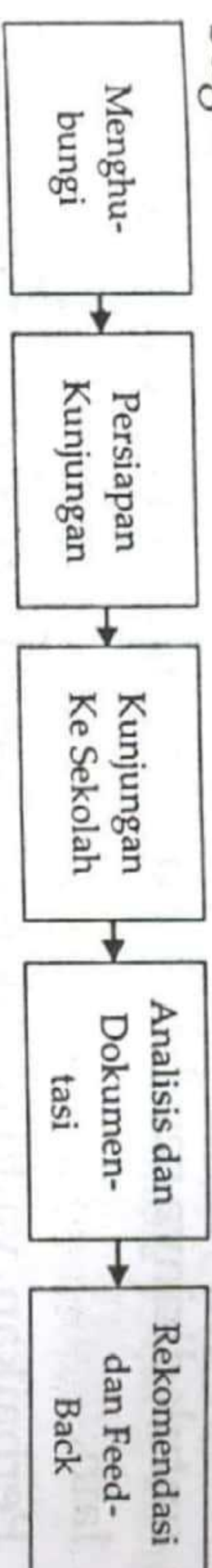
9. Evaluasi Kinerja Pengawas Akademik di Madrasah

Penilaian terhadap seorang pengawas akademik seyogyanya tidak ditekankan pada sejauh mana ia telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan uraian jabatan, melainkan harus kepada sejauh mana ia telah berhasil mewujudkan misi kepengawasan (*mission accomplishment*). Oleh sebab itu titik berat kriteria penilaian atas kinerja seorang pengawas akademik haruslah pada perubahan yang terjadi sesuai dengan misi kepengawasannya. Ini berarti bahwa meskipun seorang pengawas akademik telah melaksanakan seluruh kewajiban sesuai prosedur administrative yang ada, namun jika tidak ada bukti-bukti mengenai peningkatan keberhasilan dalam pengajaran, maka kinerjajanya harus dinilai rendah. Salah satu acuan yang penting dalam penilaian ini adalah ada tidaknya ciri-ciri pengajaran yang efektif dan terwujud atau isi kesepakatan yang dibuat bersama guru dan kepala sekolah mengenai target *output* pengajaran. Tampak jelas bahwa hal ini cukup berbeda dengan praktik penilaian dalam jabatan fungsional pengawas yang saat ini berlaku.

Tanggung jawab dalam penilaian kinerja seorang pengawas akademik sebenarnya dapat diserahkan kepada Kandang, dan dalam pelaksanaannya ia dapat mengontrak lembaga atau perorangan yang profesional di dalam bidang penilaian jabatan (*performance appraisal*). Selanjutnya, perlu dibuat kebijakan berkenaan dengan insentif dan sanksi sebagai konsekuensi dari penilaian kinerja tersebut.

Adapun Alur prosedur kerja kunjungan ke madrasah/sekolah: dimulai dari menghubungi sekolah yang bersangkutan, membuat persiapan dengan perlengkapan kerja, melakukan

kunjungan ke sekolah, menganalisis data hasil kunjungan, menyusun kesimpulan dan rekomendasi jika diperlukan, dan mengolah dokumen-dokumen dan informasi hasil pengawasan. Alur aktifitas seorang pengawas dapat digambarkan pada bagan berikut:



Hal-hal penting yang menjadi pegangan utama dalam melakukan Supervisi akademik mata pelajaran pendidikan agama Islam adalah:

a. Pengertian pendidikan Agama Islam

Pendidikan Agama Islam (PAI) adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik dalam meyakini, memahami, menghayati agama Islam melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan/atau latihan dengan memperhatikan tuntutan untuk menghormati agama lain dalam hubungan kerukunan antara umat beragama dalam masyarakat untuk mewujudkan persatuan nasional.

b. Fungsi

Pendidikan Agama Islam berfungsi:

1. Pengembangan, yaitu meningkatkan keimanan dan ketaqwaan siswa kepada Allah SWT yang telah ditanamkan dalam lingkungan keluarga. Pada dasarnya dan pertamanya kewajiban menanamkan keimanan dan ketaqwaan dilakukan oleh setiap orang tua dalam keluarga. Sekolah berfungsi untuk menumbuh kembangkan lebih lanjut dalam diri siswa melalui bimbingan, pengajaran dan pelatihan agar ke-

1. iman dan ketaqwaan tersebut dapat berkembang secara optimal sesuai dengan tingkat perkembangannya.
2. Penyaluran, yaitu untuk menyalurkan siswa yang memiliki bakat khusus dibidang agama, agar bakat tersebut dapat berkembang secara optimal sehingga dapat dimanfaatkan untuk dirinya sendiri dan dapat pula bermanfaat bagi orang lain.
3. Perbaikan, yaitu untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan, kekurangan-kekurangan dan kelemahan-kelemahan siswa dalam keyakinan, pemahaman dan pengalaman ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari.
4. Pencegahan, yaitu untuk menangkal hal-hal negative dari lingkungan siswa atau dari budaya lain yang dapat membahayakan dan menghambat perkembangan dirinya menuju manusia Indonesia seutuhnya.
5. Penyesuaian, yaitu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial dan dapat mengubah lingkungan sesuai dengan ajaran Islam.
6. Sumber lain, yaitu memberikan pedoman hidup untuk mencapai kebahagiaan hidup di dunia dan di akhirat.
7. Pengajaran, yaitu untuk menyampaikan pengetahuan keagamaan yang fungsional.

c. Tujuan

Pendidikan Agama Islam pada sekolah umum bertujuan meningkatkan keimanan, pemahaman, penghayatan dan pengamalan peserta didik tentang agama Islam sehingga kelak menjadi manusia muslim yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT serta berakhlak mulia dalam kehidupan pribadi, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Pendidikan agama islam bertujuan untuk meningkatkan keyakinan, pemahaman, penghayatan dan pengalaman siswa tentang agama Islam sehingga menjadi manusia muslim yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT serta berakhlak mulia dalam kehidupan pribadi, masyarakat, berbangsa dan bernegara serta untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.

d. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pendidikan Agama Islam meliputi keserasian, keselarasan dan keseimbangan antara:

1. Hubungan manusia dengan Allah SWT;
2. Hubungan manusia sesama manusia;
3. Hubungan manusia dengan dirinya sendiri;
4. Hubungan manusia dengan makhluk lain dan lingkungannya.

Adapun ruang lingkup bahan pelajaran pendidikan agama Islam meliputi tujuh unsure pokok, yaitu:

1. Keimanan
2. Ibadah
3. Al-Qur'an
4. Akhlak
5. Muamalah
6. Syariah, dan
7. Tarikh.

Pada tingkat pendidikan dasar (SD dan SLTP) penekanan diberikan kepada empat unsure pokok, yaitu keimanan,

ibadah, al-Qur'an dan akhlak. Sedangkan pada SMU di samping keempat unsure pokok di atas maka unsure pokok muamalah dan syariah semakin dikembangkan. Unsure pokok terakhir diberikan secara seimbang pada setiap satuan pendidikan.

e. Rambu-rambu

1. Pendekatan

Dalam pelaksanaan pendidikan agama Islam dapat dipakai beberapa pendekatan:

- a. pendekatan pengalaman, yaitu memberikan pengalaman keagamaan kepada siswa dalam rangka penanaman nilai-nilai keagamaan.
 - b. Pendekatan pembinaan, yaitu memberikan kesempatan kepada siswa untuk senantiasa mengamalkan ajaran agamanya.
 - c. Pendekatan emosional, yaitu usaha untuk menggugah perasaan dan emosi siswa dalam meyakini, memahami dan menghayati ajaran agamanya.
 - d. Pendekatan rasional, yaitu usaha untuk memberikan peranan kepada rasio (akal) dalam memahami dan menerima kebenaran ajaran agama.
 - e. Pendekatan fungsional, yaitu usaha menyajikan ajaran agama Islam dengan menekankan kepada segi kemandiaannya bagi siswa dalam kehidupan sehari-hari sesuai dengan tingkat perkembangannya.
2. Pola pembinaan Pendidikan Agama Islam terpadu
- Pembinaan Pendidikan Agama Islam dikembangkan dengan mengembangkan keterpaduan antara tiga lingkungan pendidikan, yaitu lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat.

rakat. Untuk itu guru Pendidikan Agama Islam yang dialami oleh siswanya di dua lingkungan pendidikan lainnya (keluarga dan masyarakat), sehingga terwujud keselarasan dan kesatuan tindak dalam pembinaannya.

10. Teknis Pelaksanaan Supervisi Akademik

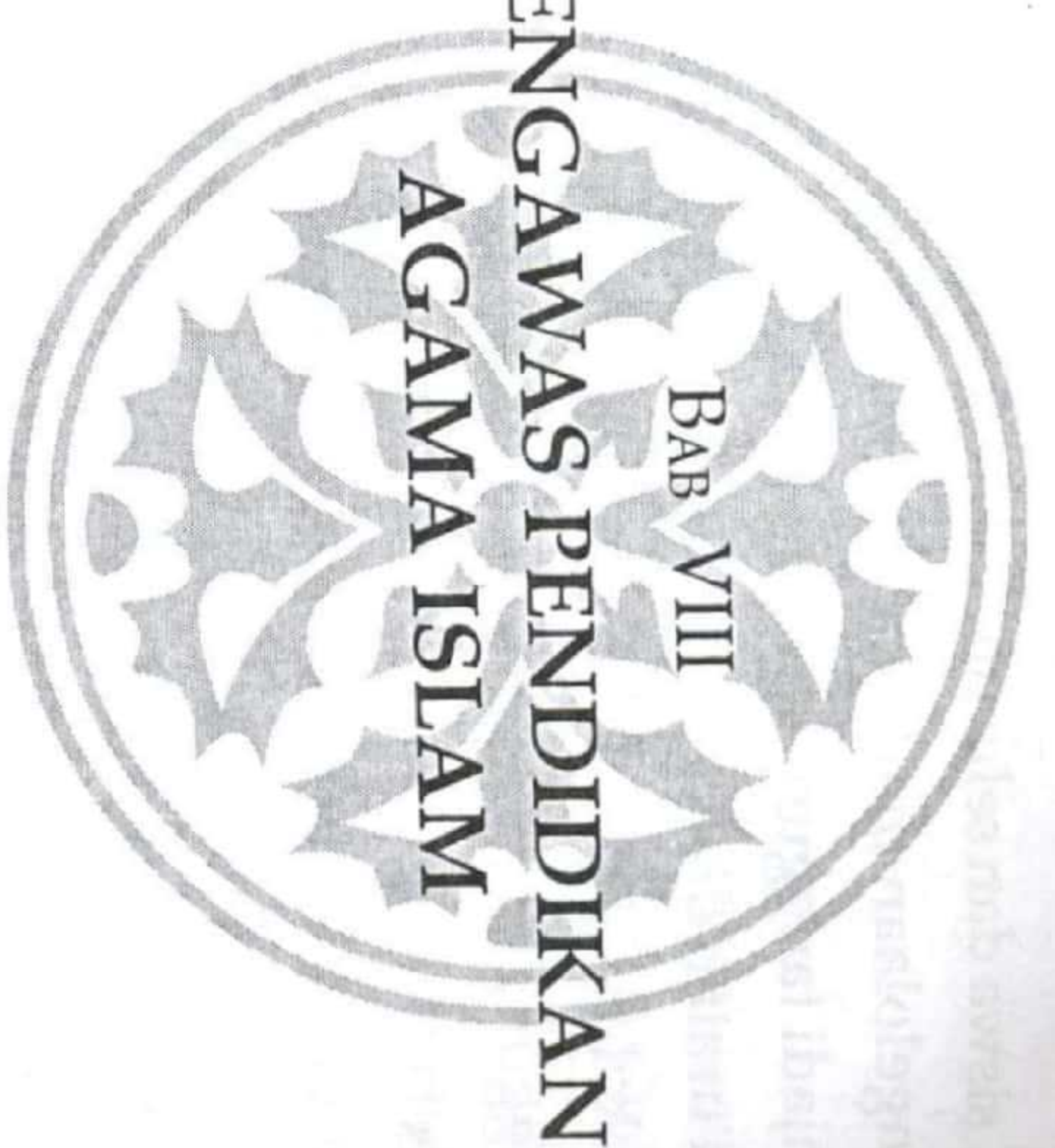
Petugas Supervisi akademik hendaklah menyusun perencanaan/program dan mempersiapkan penguasaan bahan yang diperlukan. Guru-guru mata pelajaran apa yang akan di supervisi dan bila akan dilaksanakan. Untuk kegiatan awal dapat diberitahukan beberapa hari sebelumnya. Tetapi untuk selanjutnya, bila hendak dilaksanakan sebaiknya tidak lagi diberitahukan terlebih dahulu.

1. Bersifat Kekekerabatan

Pada pelaksanaan petugas Supervisi akademik hendaklah menciptakan suasana kekerabatan dengan guru yang akan di supervisi, berbeda dengan seseorang yang akan menginspektasi. Sedapat mungkin petugas Supervisi akademik berusaha menciptakan suasana akrab dan keterbukaan, sehingga guru yang akan di supervisi mau mengemukakan hal-hal sesungguhnya, yang berguna sebagai bahan masukan untuk pembinaan.

2. Sebelum, sewaktu dan sesudah KBM

Sebelum melakukan observasi di kelas, petugas Supervisi berdialog keakraban dengan guru yang akan di supervisi/ diobservasi menanyakan materi/bahan apa yang akan diajarkan, bagaimana keadaan para siswa dan sikap mereka terhadap mata pelajaran tersebut. Bagaimana prestasi belajar siswa



A. Pengertian

Pengawas Pendidikan Agama Islam (PPAI) merupakan pejabat Fungsional di lingkungan Departemen Agama yang melakukan tugas di semua lembaga pendidikan yang berbeda, yaitu di sekolah umum (TK, SD, SLTP, SMU/SMK dan SLB) dalam lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional, dan di Madrasah (RA, BA, MA, MTs, MA, MD). Termasuk madrasah Salafiyah pesantren.

Kegiatan Supervisi atau pengawasan pendidikan agama Islam di sekolah umum lebih ditekankan pada segi teknis Ke-
pendidikan yang meliputi: kurikulum, proses belajar mengajar dan evaluasi yang hanya melibatkan GPAl dan siswa. Sedangkan kegiatan Supervisi di madrasah mencakup segi teknis pendidikan dan teknis administrasi yang melibatkan kepala seko-

lah, guru, siswa dan seluruh staf madrasah dalam rangka membantu pengelolaan madrasah (termasuk madrasah salafiyah) yang menjadi tanggungjawabnya.

Dari uraian diatas dapat diambil pengertian bahwa: "Pegawas sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan di sekolah/madrasah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, sekolah dasar dan menengah". Sedangkan pengawas pendidikan agama yang berada dalam lingkungan Departemen Agama adalah pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen Agama yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan pendidikan agama di sekolah umum dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, sekolah dasar dan Menengah".

Dalam pengertian pengawas terdapat kata "penilaian dan pembinaan". Penilaian, dalam konteks ini dapat didefinisikan sebagai: penentuan derajat kualitas berdasarkan criteria yang ditetapkan terhadap pelaksanaan pendidikan agama Islam di sekolah umum dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah termasuk madrasah Salafiyah. Adapun Pembinaan, adalah kegiatan yang dilakukan oleh pengawas pendidikan agama Islam dalam memberikan arahan, bimbingan, contoh dan saran dalam pelaksanaan pendidikan agama Islam di sekolah umum dan penyelenggaraan pendidikan di Madrasah.

B. Tujuan dan Sasaran

1. Tujuan

Secara garis besar tujuan Supervisi/pengawasan adalah membantu memperbaiki dan meningkatkan pengelolaan pendidikan agama di sekolah/madrasah sehingga tercapai kondisi kegiatan belajar mengajar yang lebih baik. Bila dikembangkan lebih detail maka tujuan pengawasan/Supervisi yang dilakukan oleh pengawas pendais adalah "membantu meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan pendidikan agama Islam di sekolah umum yang meliputi : TK. SD. SLTP. SMU/SMK dan SLB, baik negeri maupun swasta dalam lingkungan Departemen Pendidikan Nasional.

Sedangkan tujuan pengawasan pada madrasah adalah meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan madrasah yang meliputi: RA, BA, MI, MTs, MA, MD termasuk *madrasah Salafiyah Ula* (dasar) dan *Wustho* (lanjutan) dalam lingkungan Departemen Agama.

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut maka dapat dipahami bahwa jangkauan tugas pengawas Pendais begitu banyak dan luas yang menyangkut dua lembaga pengelola pendidikan yang berbeda, yaitu Departemen Pendidikan Nasional dan Departemen Agama.

Mengingat begitu banyak dan luasnya tugas-tugas tersebut maka mau tidak mau atau suka tidak suka setiap pengawas pendais harus dipersiapkan dan mau mempersiapkan diri dengan sebaik-baiknya untuk menguasai Berbagai bidang/ disiplin ilmu dan ketrampilan Supervisi/pengawasan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya.

2. Sasaran

Dalam kegiatan Supervisi di samping memahami tujuan, juga perlu memahami sasaran. Ada empat sasaran Pokok dalam kegiatan Supervisi pendidikan agama Islam tersebut yaitu:

a. Dari aspek edukatif

Sasaran pengawasan dari aspek edukatif meliputi: kurikulum, proses belajar mengajar, evaluasi dan kegiatan ekstra kurikuler baik di sekolah umum maupun madrasah termasuk madrasah Salafiyah.

b. Dari aspek administrative

Sasaran pengawasan di lihat dari aspek administratif meliputi: administrasi madrasah, Lembaga Pendidikan Ketrampilan administrasi ketenagaan, administrasi kesiswaan, administrasi perpustakaan dan lain-lain berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan secara keseluruhan.

c. Dari aspek orang yang disupervisi

Pengawasan di sekolah umum/madrasah yang dilakukan oleh pengawas pendais, meliputi kepala madrasah, guru mata pelajaran pendais di sekolah umum, guru rumpun mata pelajaran agama Islam, guru pembimbing, tenaga administrasi di sekolah dan siswa/siswi.

d. Dari aspek kebijakan Dirjen

Di samping aspek yang disupervisi dan orang yang disupervisi ada suatu sasaran lagi yang perlu mendapat perhatian khusus, yaitu kebijakan Dirjen Bagais yang meliputi: pemerataan pendidikan, tenaga kependidikan dan kesiswaan, pengembangan kurikulum, pengembangan sarana dan prasarana

pendidikan, pengembangan, kegiatan ekstra kurikuler dan pola pembinaan pendidikan agama Islam terpadu.

Secara garis besar dapat dikemukakan bahwa sasaran dari kegiatan Supervisi/pengawasan ini meliputi: bidang akademik, bidang administrative, ketenagaan dan kesiswaan serta kebijakan Dirjen Bagais.

C. Tugas Pokok dan Fungsi

1. Tugas pokok

Tugas pokok Pengawasan Sekolah/Pengawas pendais adalah: "Menilai dan membina teknis pelaksanaan pendidikan agama Islam di sekolah umum dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah termasuk Salafiyah."¹

Adapun bidang pengawasan pendidikan Agama Islam pada sekolah umum dilingkungkan Departemen Pendidikan Nasional meliputi Taman Kanak-Kanak (TK), Sekolah Dasar (SD). Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP). Sekolah Menengah Umum (SMU). Sekolah Menengah Umum (SMU), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan Sekolah Luar Biasa (SLB), baik negeri maupun swasta. Sedangkan pada madrasah di lingkungan Departemen Agama meliputi: Raudlatul Athfal (RA), Bustanul Athfal (BA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (Mts) Madrasah Aliyah (MA), Madrasah Dimiyah (MD) dan madrasah Salafiyah Ula dan Wustha, baik negeri maupun swasta.

¹ Departemen Agama RI, *Pedoman Supervisi Pondok Pesantren Salafiyah, Dalam Rangka Wajib Belajar Pendidikan Dasar*, Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Jakarta, 2002, hal 32

Dari gambaran diatas dapat dilihat bahwa tugas pokok pengawas pendidikan agama Islam mencakup dua lembaga pendidikan yang berbeda, yaitu di sekolah umum dalam lingkungan Departemen Pendidikan Nasional dan di Madrasah dalam lingkungan Departemen Agama. Hal ini berarti bahwa Apabila pengawas pendidikan agama Islam melakukan Supervisi di sekolah umum maka tugas pokoknya adalah menilai dan membina guru dan siswa dalam proses belajar mengajar pendidikan agama Islam pada sekolah yang bersangkutan, dan Supervisi yang dilakukan lebih dititikberatkan pada segi teknis pendidikan dan sedikit melakukan Supervisi dari segi teknis administrasi.

Sedangkan di madrasah, pengawas pendidikan agama Islam melakukan penilaian dan pembinaan terhadap pengelolaan pendidikan pada madrasah yang bersangkutan secara menyeluruh, baik dari segi teknis pendidikan maupun administrasi, kecuali pengawasan terhadap mata pelajaran umum seperti; Matematika, fisika, kimia, biologi, dan lain-lain yang pengawasnya dilakukan oleh pengawas sekolah yang beragama Islam dari Departemen Pendidikan Nasional.²

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa tugas Pokok yang harus dilaksanakan oleh pengawas pendidikan agama Islam sesuai dengan jenjang jabatan pengawas yang bersangkutan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pengawas pendidikan agama Islam yang bertugas di Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, Raudlatul Athfal, Bus-tanul Athfal, Madrasah Ibtidaiyyah dan Madrasah Salafiyah Ula adalah:

- a. Melakukan Supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan pengembangan agama Islam di TK dan penyelenggaraan pendidikan di RA dan BA.
 - b. Melakukan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan mata pelajaran pendidikan agama Islam dan SD dan penyelenggaraan pendidikan di MI. Madrasah Diniyah (MD) dan Madrasah Salafiyah Ula (dasar).
 - c. Melakukan Supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru pendidikan agama Islam TK. RA. BA. MI. MD dan Madrasah Salafiyah Ula (dasar).
 - d. Melakukan Supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan ekstra kurikuler pendidikan agama Islam pada SD,MI,MD dan Madrasah Salafiyah Ula (dasar)
2. Bagi pengawas pendidikan agama Islam yang bertugas ada SLTP, SMU/SMK dan SLB serta MTs, MA, MD dan Madrasah Salafiyah Wustho (lanjutan) adalah:
 - a. Melakukan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan mata pelajaran pendais di SLTP. SMU/SMK dan SLB serta penyelenggaraan pendidikan di MTs. MD dan Madrasah salafiyah Wustho (lanjutan).
 - b. Melakukan supervisi/pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru pendais di SLTP, SMU/SMK dan SLB serta guru dan tenaga kependidikan lainnya di MTS, MA.MD dan Madrasah Salafiyah Wustho (lanjutan).
 - c. Melakukan supervisi/pengawasan terhadap kegiatan ekstra kurikuler pendidikan agama Islam di sekolah umum dan madrasah yang menjadi tanggung jawabnya.³

² *Ibid*, hal 34

³ *Ibid*, hal 38

2. Fungsi

Fungsi pengawasan/Supervisi pendidikan agama islam baik di sekolah umum maupun di madrasah adalah:

- a. Mempermudah tercapainya tujuan pendidikan agama Islam di sekolah umum dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah.
- b. Membertikan bimbingan teknis edukatif dan administrative terhadap GPAI sekolah umum dan seluruh staf madrasah.
- c. Sumber informasi tentang kondisi obyektif pelaksanaan pendais di sekolah umum dan pelaksanaan pendidikan di madrasah.
- d. Sebagai balance antara rencana dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
- e. Sebagai mediator GPAI dengan kepala sekolah dan guru mata pelajaran lain di sekolah umum dan antara guru mata pelajaran selain pendidikan agama Islam di madrasah dengan kepala madrasah dan tenaga edukatif lainnya di madrasah.
- f. Sebagai alat untuk memperbaiki proses belajar mengajar pendais di sekolah umum dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah baik dari segi teknis edukatif maupun teknis administrative.

D. Wewenang dan Tanggung Jawab

1. Wewenang

Setiap pengawas pendidikan Agama Islam berwenang (diberi wewenang) secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan Supervisi /pengawasan pendidikan agama

Islam di sekolah umum dan pengelolaan madrasah Islam di sekolah umum dan pengelolaan madrasah sesuai dengan volume dan frekwensi yang telah ditetapkan. Secara rinci wewenang tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai hasil yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kode etik profesi.
- b. Menetapkan tingkat kinerja guru pendidikan agama Islam dan tenaga lainnya di madrasah serta factor-faktor yang mempengaruhi.
- c. Menentukan dan atau mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan.

Dengan kewenangan seperti itu maka nampak dengan jelas ada batas kerjasama Fungsional antara pengawas dengan pejabat Fungsional lainnya serta pejabat struktural sdi daerah masing-masing.

2. Tanggung jawab

Berdasarkan tugas pokok, tujuan dan fungsi pengawasan yang telah disebutkan di atas, maka pengawas pendais bertanggung jawab terhadap:

- a. Kelancaran dan keberhasilan pendidikan agama Islam di sekolah umum dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah baik segi teknis pendidikan maupun teknis administrasi.
- b. Peningkatan kualitas GPAI dan siswa sekolah umum dan kualitas kepala madrasah, guru, siswa dan seluruh staf madrasah yang berada dibawah pembinaanya.

- c. Peningkatan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana pendidikan agama Islam di sekolah umum dan madrasah.
- d. Peningkatan efisiensi dan efektivitas kegiatan ekstra kurikuler pendais di sekolah umum di madrasah.
- e. Validitas data pendidikan agama Islam di sekolah umum dan madrasah yang meliputi data sekolah, guru, siswa, sarana dan prasarana pendidikan.

Secara garis besar tanggung jawab pengawas pendais adalah:

1. Terlaksananya pengawasan terhadap pelaksanaan pendais di sekolah umum yang meliputi: TK, SD, SLTP, SMU/SMK dan SLB serta penyelenggaraan pendidikan di madrasah yang meliputi RA, BA, MI, MTs, MA, MD dan Madrasah Sa-lafiyah.
2. Meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan agama Islam baik di mad-rasah maupun sekolah umum.⁴

Tanggung jawab pengawas pendais yang begitu besar dan berat hendaknya menjadi pendorong bagi setiap pengawas untuk meningkatkan wawasan dan kemampuan profesional, serta menyadari sepenuhnya bahwa jabatan pengawas bukan sekedar memperpanjang masa kerja, tetapi merupakan jabatan yang menuntut kerja keras dan profesionalitas yang tinggi. Bila tidak, maka keberadaan pengawas dalam kanech pendidikan tidak akan berpengaruh apapun.

⁴ *Ibid*, hal 40



- Acheson, Keith A and Meredith Damien Gall, *Techniques in The Clinical Supervision, Preservice and Inservice Applications*. Longman: New York & London:1987.
- Adam and Dicky: *Basic Principles of Supervision*, Ed. Bostom: Allyn and Bacon. 1953.
- Adamson, A. *The Effective Leader*. New York: Pitnab Publising Corporation,. 1970.
- Alfonso, R.J.; Firth, G.R. dan Neville, R.F, *Instructional Supervision: A Behavior System*, 2nd. Ed. Bostom: Allyn and Bacon. 1981.
- Ametembun, N.A. *Supervisi Pendidikan*, Bandung: Penerbit SURL, 1981.

- Bafadal, Ibrahim, *Dasar-dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-kanak*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Burton, W.H. dan Lee J. Bruckneer, *Supervision*, New York: Applenten Century-Croft, Inc.1955.
- Chester T. McKerney, *Educational Supervision*, New York: McGraw-Hill Book, Co. 1951.
- Curtis, T.E., and W.A. Bidwel, *Curriculum and Instruction for Emerging Adolescents*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc: Menlo Park California, 1964.
- Departemen Agama RI., *Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam pada Sekolah Umum, 2000.
- Departemen Agama RI, *Pedoman Supervisi Pondok Pesantren*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Bagian Proyek Peningkatan Wajar Dikdas Pondok Pesantren, 2002.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. CBSA, *Bagaimana Membina Guru Secara Profesional*, Balitbang Dikbud. Jakarta: Pusat pengembangan Kurikulum dan Sarana Pendidikan, 1985.
- DJAPU, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Pedoman Kepengawasan (Supervision)*, Jakarta: 1961.
- Djumhur, I. dan Moch. Surya, *Bimbingan dan Penyuluhan di Sekolah*, Bandung: CV. Ilmu, 1975.
- Glickman, Carl D., *Supervision of Instruction: A Developmental Approach*, Allyn and Bacon, Inc, 1982.
- Guruge, Ananda W.P. *Quality and Relevance of Education*, "Berstecher (Ed). *Basic Training Programme in Educational Planning and Management*. Bangkok: Unisco, 1977.
- Harris dan Bessent, *Supervisory Behavior in Education*. Second Edition, Prentice Hal, Inc: Englewood Cliffs: New Jersey, 1971.
- _____, *Limits and Supplements to Formal Clinical Procedures. Journal of Research and Development in Education*, Vol. 9.
- Hasan, Yusuf A., *Pedoman Pengawasan Untuk Madrasah dan Sekolah Umum*, Jakarta, CV. Mekar Jaya, 2002.
- Ira J., Gordon, *Criteria for Theories of Instruction*, Washington DC: Association for Supervision and Curriculum Development, 1968.
- Kimball, Wiles, dan Lovell, John T. *Supervision for Better School*, 4 ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ 1975.
- Kyte, George, *Supervision a Guide to Practice*. 2nd ed. Colombus: Charles E. Merrill Publishing Co, 1986.
- Lucio, William H. dan McNeil, John D.. *Supervision in Thought and Action*. NY: Mc Graw-Hill Book Co. 1979.
- Manca W., *Bahan ajar Model Pembinaan/Supervisi Pengajaran (MPD 530) (Bagi Program S-2 Manajemen Pendidikan PPS*

- UM), Malang, Program Pascasarjana Universitas Malang: 2000.
- _____, *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran Kumpulan Karya Tulis Terpublikasi*, Malang, Elang Emas, 2007.
- Marks, Stoops dan King Stoops, *Handbook of Educational Supervision: A Guide for Practitioner*. Boston: Second Edition, Allyn Bacon Inc: 1978.
- Morris L.. Cogan, *Clinical supervision*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1973.
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005.
- Neagley, Ross L., dan Evans, N., Dean, *Handbook for Effective Supervision of Instruction*, Prentice-Hall: Inc, Englewood Cliffs, NJ, 1980.
- Nurtain, *Supervisi Pendidikan, Teori dan Praktik*, Jakarta: Departemen Pendidikan, 1989.
- Oliva, Peter F. *Supervisoion for Today's Schools*, 2nd.ed, NY:Longman Inc. 1984.
- Purwanto, M Ngalim, *Administrasi dan Supervisi pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Soetopo, Hendiyat, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1984.
- Sahertian, A. Piet, *Konsep Dasar dan teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000.
- _____, & Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Offset Printing, 1981.
- Sergiovanni, Thomas J. dan Starratt, Robert J. *Supervision: Human Perspectives*, 1971,
- Suharsimi, Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004.
- Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional*, Bandung, Angkasa, 1980.
- _____, *Azaz-azas Supervisi Pengajaran*. Publikasi Jurusan Administrasi dan Supervisi Pendidikan FIP-IKIP Bandung, 1980.
- Swearingen, *Supervision of instruction*, New York: John Willey and Somes 1956.
- Taba, Hilda. "Problem Identification," *Chapter 3. Research for Curriculum improvement*. Year-book of the Association for Supervision and curriculum development: Washington DC, 1962.
- Tanner, D., and L.N. Tanner, *Curriculum Development: Theory and Practice*. Macmillan Publishing Co., Inc: New York, 1975.
- Th. H. Briggs, *Improving instruction*, New York: The Macmilian Company, 1938.

Wojowasito, S. dan W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris*, Jakarta: Hasta, 1972.

SUPERVISI ADMINISTRASI MADRASAH (S.1)

1. Nama Madrasah/Status Akreditasi :
2. Alamat Madrasah :
3. Kecamatan :
4. Kodya/Kabupaten :
5. Hari/Tanggal :

NO	KEGIATAN	JAWABAN			KETERANGAN
		YA/ADA	TIDAK	NILAI	
1	2	3	4	5	6
1.	Program Kerja Madrasah
2.	Kalender Pendidikan
3.	Jadwal kegiatan per tahun
4.	Administrasi umum/Surat Menyurat :
	a. Agenda
	b. Buku ekspedisi
	c. Pengarsipan (filling)
	d. Buku tamu umum
	e. Buku tamu pembina
	f. Notula rapat
5.	Struktur organisasi
6.	Pembagian tugas dan uraiannya
7.	Papan statistik kesiswaan dan keneagaan
8.	Rapat kerja awal tahun ajaran
9.	Laporan bulanan, semester dan tahunan
10.	N.D.M
11.	N.S.M
12.	Izin operasional*/Piagam Pendidikan Madrasah
13.	Kelembagaan* a. Akte notaries yayasan b. Struktur organisasi yayasan c. Program kerja yayasan d. Susunan pengurus yayasan
		Jumlah
		Rata-rata Nilai

* Hanya untuk Madrasah Swasta

KESIMPULAN

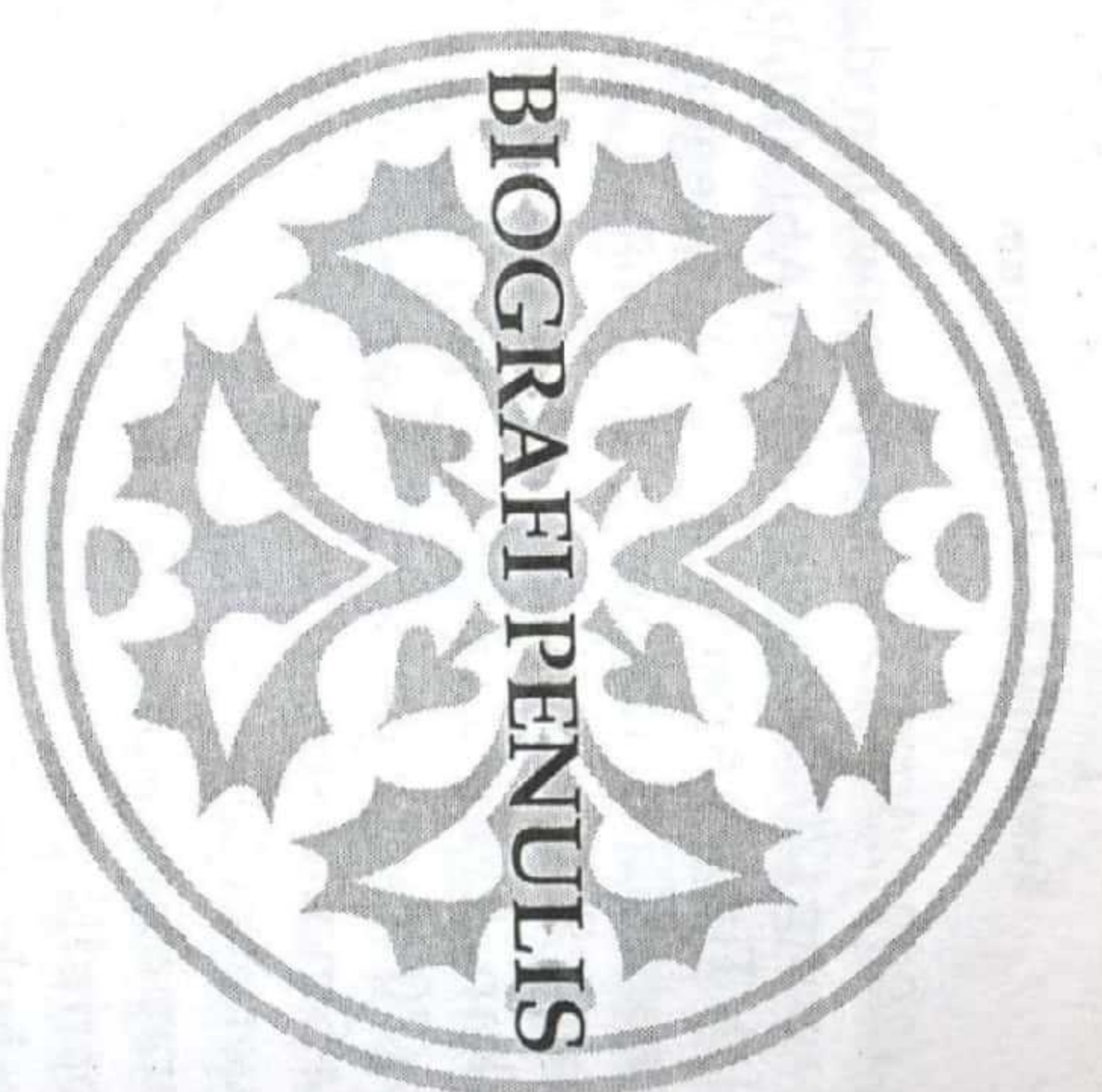
SARAN

Kepala Madrasah

Pengawas

.....
NIP.

.....
NIP.



Dr. Hj. Binti Maunah, M.Pd.I dilahirkan di Blitar pada tanggal 17 Juli 1966. Sekarang tinggal di Jl. Masjid No. 01 Tawang Bendosewu Talun Blitar. Bersama suaminya Drs. H. Munawir Muhsin, dia dikarunia seorang putri bernama Desy Lila Nurdiana.

Penulis adalah Dosen Tetap dan Dosen Pascasarjana STAIN Tulungagung dan sebagai Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam Jurusan Tarbiyah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Tulungagung. Riwayat Pendidikan penulis dimulai dari Madrasah Ibtidaiyah Kolomayan Blitar (1977), Madrasah Tsanawiyah Negeri Kunir Blitar (1980), Madrasah Aliyah Negeri Telogo Blitar (1980/1981), Madrasah A'iyah Negeri Denanyar Jombang (1983). Setelah itu dia melanjutkan studinya pada program sarjana (S-1) Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Malang (1989), S-2 Ilmu Pendidikan Islam Universitas Islam Malang (2002), dan Program Pascasarjana (S-3) UNMER Malang (2007).

Penulis memiliki beberapa pengalaman organisasi dan pekerjaan. Antara lain tahun 1990 sebagai Guru Madrasah Aliyah di Blitar; tahun 1990-sekarang sebagai Ketua Tim Penggerak PKK Desa Bendosewu Talun Blitar; tahun 1990-1997 sebagai Ketua Yayasan TK. Dharmapertiwi Desa Bendosewu Talun Blitar; tahun 1990-1997 sebagai Seksi Pendidikan Dharmawanita Kecamatan Talun Blitar; tahun 1991-1997 sebagai Guru MTs Negeri di Blitar; dan tahun 1996 sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil (III/a). Kemudian penulis menjadi PNS di Lingkungan Departemen Agama Kab. Blitar (1997-2002); Tenaga Pengajar (III/b) di STAIN

Tulungagung (2002-2003); Staf Kepegawaian dan Keuangan STAIN Tulungagung (2002-2006); Asisten Ahli (III/b) (2003-2006); Dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam Diponegoro Tulungagung (2004-2006); Penata (III/c) Lektor (2006-2008); Lektor Kepala (III/d) (2008-sekarang). Selain itu, penulis juga sebagai Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam Jurusan Tarbiyah di STAIN Tulungagung (2006-sekarang), Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Ibnu Sina Malang (mulai tahun 2007), dan Dosen UNISMA (Universitas Islam Malang) mulai tahun 2008-sekarang.

Ada beberapa karya tulis yang telah dihasilkan dan dipublikasikan oleh penulis baik dalam bentuk artikel dalam jurnal, diklat, maupun buku ilmiah. Karya ilmiah dalam bentuk jurnal, antara lain: "Madrrasah Nidhamiyah (Tinjauan Historis dan Manajemen Nizham al-Mulk)", *Ta'allum Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 26 no. 2, STAIN Tulungagung 2003; "Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Alternatif", *Inspirasi Jurnal Ilmu Pendidikan*, jilid 14 no. 2 Agustus 2004, Universitas Karyuruhan Malang (Terakreditasi); "Tafsir Ilmi dan Falsafi (Relevansinya dengan Pemikiran Ulama Kontemporer)", *Kontemplasi Jurnal Keushuluddin-an*, vol. 1 no. 1 Tahun 2004, STAIN Tulungagung; "Metode Ijtihad Syiah", *Ahlam Jurnal Hukum Islam*, vol. 9 no. 2 Tahun 2004, STAIN Tulungagung; "Ibnu Maskawaih Filsafat Ilmu dan Akhlak", *Kontemplasi Jurnal Keushuluddin-an*, vol. 2 no. 1 Tahun 2005, STAIN Tulungagung; "Hukum Islam Pada masa Nabi", *Ahkam Jurnal Hukum Islam*, vol. 10 no. 1 Tahun 2005, STAIN Tulungagung; "Minat Masyarakat Terhadap Pendidikan Madrasah Tsanawiyah di Desa Bendosewu Talun Blitar (Studi Kasus di MTs al-Umron)", *Jurnal Dinamika Penelitian*, vol. 7 no. 1 Tahun 2005, STAIN Tulungagung; "Paradigma Pembiayaan di Era Otonomi Daerah Menuju Pendidikan yang Demokratis", *Ta'allum Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 28 no. 2 Tahun 2005, STAIN Tulungagung; "Adalah Al-Shahabat", *Kontemplasi Jurnal Keushuluddin-an*, vol. 3 no. 2 Tahun 2006, STAIN Tulungagung; "Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia (Deskripsi Analisis Beberapa Model Lembaga Pendidikan Islam)", *Ta'allum Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 16 no. 2 Tahun 2006, STAIN Tulungagung; "Evaluasi Keuangan dan Kebangkitan Usaha", *Jurnal IPS*

dan Pendidikan, Universitas Negeri Malang (Terakreditasi) Tahun 2006; "Konsep Pemikiran Hasan al-Banna tentang Pendidikan Islam", *Jurnal Dinamika Penelitian*, vol. 6 no. 1 Juli 2006, STAIN Tulungagung; "Akibat Perceraian Terhadap Hadlonah Menurut UU No. 1 Tahun 1974", dalam *Ahkam Jurnal Hukum Islam*, vol. 9 no. 2 Nopember 2007; "Konsep Teori Etika dan Moral dalam Perspektif Filsafat Ilmu (Kajian Komparatif Henry Bergson dan Emile Durkheim)", dalam *Kontemplasi Jurnal Keushuluddin-an*, vol. 4 no. 1 Juni 2007; "Eksistensi Ulum al-Hadits dalam Ilmu Keislaman (Telaah Sejarah Perkembangan dan kedudukan Ulum al-Hadits dalam Ilmu Keislaman)", dalam *Kontemplasi Jurnal Keushuluddin-an*, vol. 4 no. 2 Nopember 2007; "Puncak Sufisme dalam Perspektif al-Ghazali (Telaah Komparasi antara Marifat dan Ittihad Hulul)", dalam *SOSIO-RELIGIA Jurnal Ilmu Agama dan Ilmu Sosial* vol. 7 no. 1 Nopember 2007 (terakreditasi); "Pendidikan Anak Dalam Keluarga" (Upaya maksimalisasi Fungsi, Peran dan Tanggung jawab Orang Tua) dalam *Ta'allum, Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 18, Nomor 01-Juni 2008. (ISSN 1410-4889); "Pemikiran Syah Waliyullah" (Telaah Pemikiran dan Implikasinya Terhadap Gerakan Islam di Anak Benua India). "*Jurnal Kontemplasi, Jurnal Ke-Ushuluddin-an*, Volume 05, Nomor 01, Juni 2008 (ISSN 0216-6399); "Perilaku Santri dalam Proses Interaksi Sosial (Studi Komparasi Perilaku Santri Pesantren Mahasiswa dan Mahad Aly di Pondok Pesantren Al-Hikam Malang). *Jurnal SOSIO RELIGIA, Jurnal Ilmu Agama dan Ilmu Sosial* (Terakreditasi. SK. No. 108/DIKTI/Kep./2007 tanggal 23 Agustus 2007. vol.8, No.1, November 2008. ISSN: 1412-2367); "Islam dan Filsafat Pereneal ("Telaah Pemikiran Frithjof Schoun)", *jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial, Terakreditasi SK Ditjen Dikti No.55 / DIKTI/Kep./2005 Tanggal 17 Nopember 2005, volume IX No 3 Juni 2008 ISSN 1411-5352; "Zakat Profesi Dalam Perspektif Hukum Islam. *Jurnal Ahkam, Jurnal Hukum Islam*. Volume 10, Nomer 02, Nopember 2008 (ISSN 1411-2712); "Abu Hurayrah: Pribadi Yang Kontroversial. "*Kontemplasi Jurnal Ke-Ushuluddin-an*, Volume 05, Nomor 02, Nopember 2008. ISSN 0216-6399.*

Dalam bentuk buku yang sudah diterbitkan antara lain: *Sejarah Pemikiran dan Tokoh-tokoh Modernisme dalam Islam* (Penerbit

Rajawali Pers Jakarta, 2005); *Pendidikan Kurikulum SD/MI* (Kerjasama P3M STAIN Tulungagung dengan Penerbit ELKAF Surabaya, 2005); *Ilmu Pendidikan* (2007); dan *MPDP Aqidah Akhlak* (2007), dua buku terakhir ini merupakan buku yang mendapatkan bantuan dari Departemen Pendidikan Nasional dalam Beasiswa Unggulan, dan *Supervisi Pendidikan Islam* (2008); Masyarakat dan Madrasah (STAIN Tulungagung Pres, 2008); dan Pendidikan Islam Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pandangan Islam Tentang Sifat, Tujuan Penciptaan dan Peranan Akal Manusia) (STAIN Tulungagung Press, 2008). Sedangkan dalam bentuk diktat antara lain: Ilmu Pendidikan (2003), Metodologi Pengajaran Pendidikan Agama Islam Aqidah Akhlak (2006), Ketrampilan Beribadah (2007); dan Supervisi Pendidikan (Teori dan Praktik) (STAIN Tulungagung) (2008).

Penelitian yang pernah dilakukan antara lain: Pengaruh Bimbingan Belajar Orang Tua Terhadap Prestasi Belajar Siswa Bidang Studi Pendidikan Agama Islam di SMA Wahid Hasyim Malang (Skripsi, 1989); dan Pelaksanaan Pembelajaran Ahlus-sunnah Waljamaah (Ke-NU-an) di SMA Shalauddin Malang (Tesis, 2002). Sedangkan dalam bentuk penelitian mandiri lainnya antara lain: Konsep Pendidikan Islam Menurut Hasan Al-Bana (2003); Minat Masyarakat terhadap Pendidikan Madrasah Tsanawiyah (2004); dan Aplikasi Manajemen Profesional di SMK Sore Tulungagung (Penelitian Kelompok 2005); Pandangan dan Sikap Orang Tua Murid Terhadap Lembaga Pendidikan MAN 2 Tulungagung (Penelitian Kelompok 2006); Penalaran Istislahi dalam Hukum Islam (Studi Kritis Corak Penalaran HUKUM Islam dalam Upaya Penerapan Maqashid al-Syariah) (Penelitian Kelompok 2007); Perilaku Santri Dalam Proses Pembelajaran Kitab Kuning (Studi Komparasi Perilaku Santri Pesantren Mahasiswa dan Mahad Aly di Pondok Pesantren Al-Hikam Malang) (Disertasi, 2007); Pendidikan Islam Dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (Pandangan Islam Tentang Sifat, Tujuan Penciptaan dan Peranan Akal Manusia) (2008); dan Interaksi Sosial Santri Dalam Proses Pembelajaran (Suatu Kajian "Social Change" di Pesantren Mahad Aly Malang) (2009).

Dr. Hj. Binti Maunah, M. Pd.I

SUPERVISI PENDIDIKAN ISLAM Teori dan Praktik

Supervisi pendidikan merupakan suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Kegiatan supervisi tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personil sekolah lainnya dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Ia bisa berupa dorongan, bimbingan, kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan metode belajar-mengajar yang lebih baik, alat bantu pembelajaran, juga cara-cara penilaian yang sistematis terhadap seluruh proses pendidikan.

ISBN 979-9781-89-2



9 789799 781895 >

Teras