Supervisi pendidikan sebagai bagian penting dalam melaksanakan fungsi manajemen pendidikan di negeri ini mengalami perkembangan dari konsep sampai aplikasinya. Buku ini pada awalnya hadir sebagai sumber belajar bagi mahasiswa Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan maupun Fakultas Tarbiyah untuk mata kuliah Supervisi Pendidikan, Manajemen Supervisi, Manajemen Pendidikan, Administrasi Pendidikan, namun dalam perkembangan selanjutnya buku ini bisa menjadi rujukan bagi para administrator dan manager pendidikan, pendidik, dan pembaca pada umumnya, sehingga buku ini sengaja didesain dengan model modul. Hal ini bertujuan agar pembaca bisa secara mudah untuk mengukur diri sendiri (self measurement) apakah ia telah efektif memahami isi buku ini atau tidak. Besar harapan penulis agar buku ini secara real bisa bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Diterbitkan Oleh:

IRYA MEDIA

Jl. Kemerdekaan Timur, Kesugihan Kidul
Kesugihan-Cilacap-Jateng
HP. 081327782079, 085291043420

IRYA MEDIA

SUPERVISI PENDIDIKAN

Di Indonesia

Dr. Umi Zulfa, M.Pd.

Dr. Umi Zulfa, M.Pd

SUPERVISI PENDIDIKAN DI INDONESIA

IHYA MEDIA

CILACAP

SUPERVISI PENDIDIKAN DI INDONESIA

Penulis : Dr. Umi Zulfa, M.Pd
Penyunting : Sandy Aji Wahyu Utomo, M.Pd
Lay Out Isi : RGB Desain
Desain Sampul : Novi Triyaningrum

Cetakan I, 2015
Cetakan II (Revisi), 2020

Diterbitkan Oleh:

IHYA MEDIA

Pondok Pesantren Al-Ihya 'Ulumaddin
Jl. Kemerdekaan Timur, Kesugihan Kidul
Kesugihan-Cilacap-Jateng
HP. 081327782079, 085291043420

Perpustakaan Nasional:
Katalog Dalam Terbitan (KDT) Dr. Umi Zulfa, M.Pd
Supervisi Pendidikan Di Indonesia/ Dr. Umi Zulfa, M.Pd / Cetakan Pertama, 2015, Cetakan Kedua, 2020- Cilacap: Ihya Media

ISBN : 978-602-6753-04-5

KATA PENGANTAR

Puji syukur selalu penulis panjatkan ke hadlirat Allah Swt yang telah memberikan Hidayah, Inayah maupun kenikmatan lain kepada penulis, hingga pada akhirnya buku kecil ini bisa diselesaikan.

Buku ini merupakan perwujudan dari rasa syukur penulis kepada Sang Khalik. Karena menulis buku sekecil apapun, harapan utamanya adalah agar bisa memberikan kemanfaatan bagi sesama. Secara khusus buku ini bisa menjadi buku pegangan bagi mahasiswa fakultas/jurusan pendidikan/ tarbiyah khususnya yang berkaitan dengan mata kuliah Supervisi Pendidikan, Administrasi Pendidikan atau Manajemen Pendidikan, tetapi secara umum tulisan ini diharapkan bisa memperkaya khasanah para praktisi di dunia pendidikan.

Buku yang dihadirkan kepada pembaca kali ini didesain dengan model modul. Hal ini bertujuan agar pembaca bisa secara mudah untuk mengukur diri sendiri (*self measurement-mengevaluasi)* apakah ia telah efektif membaca dan memahami atas bacaannya atau tidak, dengan melihat standar tujuan pembelajaran yang ada di setiap babnya. Besar harapan penulis agar buku ini secara real bisa bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Akhirnya, penulis menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi atas penyelesaian buku ini, semoga Allah Swt memberikan bekah atas amal mereka. Kritik dan saran yang konstruktif dari semua pihak sangat penulis harapkan demi perbaikan buku ini. Terima kasih. Semoga Allah Swt meridloi.

Cilacap, 2 September 2015

Umi Zulfa

Daftar Isi

KATA PENGANTAR..... **v**
Daftar Tabel..... **x**

BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Urgensi Supervisi Pendidikan Dalam Dunia Persekolahan..... 1
B. Hubungan antara Supervisi, Kepala Sekolah dan Kinerja Guru 2

BAB II ADMINISTRASI, MANAGEMEN DAN SUPERVISI PENDIDIKAN..... 4
A. Konsep Dasar Organisasi Pendidikan 4
1. Konsep Organisasi..... 4
2. Bentuk-bentuk Organisasi. 6
3. Prinsip Organisasi..... 8
4. Sekolah Sebagai Organisasi Pendidikan 8
B. Perbedaan Administrasi dengan Manajemen 9
C. Administrasi Pendidikan 13
1. MengenalAdministrasi..... 13
2. Pengertian Administrasi Pendidikan 22
3. Aspek Administrasi Pendidikan 24
4. Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan 25
5. Prinsip Administrasi Pendidikan..... 26
6. Fungsi Administrasi Pendidikan 29
D. Manajemen Pendidikan..... 32
1. Sekilas Mengenal Manajemen..... 32
2. Pengertian Manajemen Pendidikan..... 33

3. Tugas dan Peranan Manajemen Pendidikan 33
4. Fungsi Manajemen Pendidikan..... 34
E. Posisi Supervisi dalam Administrasi dan Manajemen Pendidikan..... 34

BAB III KONSEP DASAR SUPERVISI PENDIDIKAN..... 38
A. Pengertian Supervisi Pendidikan..... 38
1. Etimologi 38
2. Terminologi..... 39
B. Tujuan Supervisi Pendidikan..... 42
C. Fungsi dan Peran Supervisi Pendidikan 45
D. Sasaran Supervisi Pendidikan 47
E. Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan..... 49

BAB IV ASPEK SUPERVISI PENDIDIKAN 53
A. Supervisi Akademik..... 53
B. Supervisi Administrasi..... 54

BAB V TIPE -GAYA SUPERVISI PENDIDIKAN..... 57
A. Tipe –Style Supervisi Pendidikan 57
B. Probabilitas Tipe Supervisi Pendidikan Dalam Praktek..... 60

BAB VI MODEL, PENDEKATAN, TEKNIK DAN METODE SUPERVISI PENDIDIKAN 64
A. Model Supervisi Pendidikan..... 64
1. Model Supervisi Konvensional..... 65
2. Model Supervisi Ilmiah 66
3. Model Supervisi Artistik..... 67
4. Model Supervisi Klinis 68
B. Pendekatan Supervisi Pendidikan 70
1. Pendekatan Langsung (Direktif)..... 70

2. Pendekatan Tidak Langsung (Non Direktif) 71
3. Pendekatan Kolaboratif 72
C. Teknik dan Metode Supervisi Pendidikan 77
1. Teknik Supervisi Pendidikan..... 77
2. Metode Supervisi Pendidikan 82

BAB VII PELAKU SUPERVISI PENDIDIKAN 84
A. Siapakah Pelaku Supervisi Pendidikan 84
B. Penanggung jawab Supervisi Pendidikan 85
C. Tugas Supervisor Pendidikan..... 86
D. Karakter Supervisor Pendidikan 88
E. Syarat dan Ciri Supervisor yang Baik..... 89
F. Ketrampilan Dasar Supervisi 90

BAB VIII PELAKSANAAN SUPERVISI PENDIDIKAN..... 93
A. Prinsip Supervisi Pendidikan 93
B. Langkah-Langkah Umum Supervisi Pendidikan..... 100

BAB IX RAGAM SUPERVISI PENDIDIKAN 103
A. Ragam Perspektif 103
B. Supervisi Akademik..... 105
C. Supervisi Administrasi..... 105
D. Supervisi Lembaga 107
E. Supervisi Umum 108
F. Supervisi Pengajaran..... 108
G. Supervisi Klinis 108
H. Supervisi/Pengawasan Melekat 108
I. Pengawasan Fungsional..... 109
J. Supervisi Pengawas..... 109
K. Supervisi Kepala Sekolah..... 110

BAB X SUPERVISI KLINIS 111

A. Pengertian Supervisi Klinis 111
B. Paradigma Supervisi Klinis 112
C. Tujuan Supervisi Klinis 113
D. Karakteristik Supervisi Klinis 114
E. Prinsip Supervisi Klinis 115
F. Kriteria dan Teknik Supervisi Klinis 116
G. Siklus Supervisi Klinis 117
H. Prosedur Pelaksanaan Supervisi Klinis 118

BAB XI PROBLEMATIKA SUPERVISI PENDIDIKAN DI INDONESIA 122

A. Problem Supervisi Pendidikan 122
B. Contoh Kasus Supervisi Pendidikan di Indonesia 123

BAB X SUPERVISI DAN PROFESIONALISME GURU 126

A. Pengembangan Profesionalisme Guru 126
B. Landasan Pengembangan Profesionalitas Guru 129
C. Tugas Guru 129
D. Urgensi Supervisi Bagi Profesionalisme Guru 131
E. Supervisi dan Karir dalam Administrasi Pendidikan 131

BAB XIII PENUTUP 134
DAFTAR PUSTAKA 135
RIWAYAT HIDUP PENULIS 137

Daftar Tabel

Tabel 1. Perbedaan Administrasi dan Manajemen 11
Tabel 2 Persamaan Administrasi dan Manajemen 12
Tabel 3 Perkembangan Teori Administrasi..... 20
Tabel 4 Prinsip-prinsip Administrasi Pendidikan..... 26
Tabel 5 Klasifikasi Fungsi Administrasi dan Manajemen 30
Tabel 6 Perbandingan Tipe Supervisi Pendidikan 60
Tabel 7 Model Supervisi Pendidikan dalam Perbandingan..... 69

Daftar Bagan

Bagan 1. Bentuk-bentuk Organisasi 6
Bagan 2. Posisi Administrasi dan Manajemen Dalam Hirarki Organisasi 10
Bagan 3. Ciri Pokok Administrasi 15
Bagan 4. Perkembangan Administrasi..... 16
Bagan 5. Tipe Manajer Berdasar Aktivitas 35
Bagan 6. Tipe Manajer Berdasakan Tingkatan..... 36
Bagan 7. Posisi Supervisor Dalam Level Manajemen 36
Bagan 8. Perpsektif Tujuan Supervisi Pendidikan..... 44
Bagan 9. Sasaran Supervisi Pendidikan 49
Bagan 10. Tipe-Tipe Supervisi Pendidikan 57
Bagan 11. Ragam Model Supervisi Pendidikan..... 65
Bagan 12. Ragam Pendekatan Supervisi Pendidikan 70
Bagan 13. Prototipe Guru 73
Bagan 14. Pendekatan dan Prototipe Guru..... 73
Bagan 15. Ragam Pendekatan Supervisi Pendidikan 75
Bagan 16. Teknik Supervisi Pendidikan (Diadopsi Dari Suharsimi Arikunto) 77
Bagan 17. Ragam Teknik Supervisi Pendidikan 79
Bagan 18. Penanggung jawab Supervisi Pendidikan..... 85
Bagan 19. Perspektif Prinsip Supervisi Pendidikan 94
Bagan 20. Prinsip Supervisi Pendidikan..... 97
Bagan 21. Ragam Perspektif Prinsip Supervisi Pendidikan..... 99

Bagan 22. Langkah –Langkah Supervisi Pendidikan..... 100
Bagan 23. Ragam Supervisi Pendidikan..... 104
Bagan 24. Paradigma Supervisi Klinis..... 112
Bagan 25. Teknik dan Kriteria Supervisi Klinis 117
Bagan 26. Siklus Penerapan Supervisi Klinis Melalui Pengajaran Mikro. 117

BAB I
PENDAHULUAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah Saudara selesai mempelajari buku ini denganbaik dan mengerjakan tugas yang disediakan, Saudara diharapkan:

1. Menjelaskan pentingnya supervisi dalam organisasi pendidikan (dunia persekolahan).
2. Menjelaskan rasionalisasi hubungan antara supervisi, kepala sekolah dan kinerja guru.

Deskripsi Materi

A. Urgensi Supervisi Pendidikan Dalam Dunia Persekolahan

Sudah menjadi kesepakatan tak tertulis bahwa pendidikan menjadi instrumen penting untuk menentukan kualitas SDM suatu bangsa. Sedangkan pendidikan yang seperti itu perlu mendapat pengawalan baik dari pemerintah, swasta maupun lembaga independent. Diantara 3 pemangku kepentingan tersebut, muncul figur supervisor pendidikan yang handal. Tanpa bermaksud menyamarakan seluruh SDM pendidikan sebagai manusia yang *need for supervision* dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, maka peran supervisi pendidikan tetap penting sepanjang penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan itu ada.

Dalam konteks administrasi-manajemen pendidikan mikro (sekolah), maka praktik supervisi pendidikan di Indonesia baik di sekolah negeri maupun swasta biasanya dilakukan oleh kepala sekolah (; pembahasan tentang supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah ada pada bab tersendiri). Hal ini dikarenakan kepala sekolah merupakan leader dan manager sekolah yang harus menjalankan fungsi supervisi. Sebagai manajer maka kepala

sekolah dituntut agar mampu menangani kompleksitas organisasi karena dia adalah ahli perencanaan strategik dan operasional yang jujur, mampu mengorganisasikan aktivitas organisasi secara terkoordinasi dan mampu mengevaluasi secara reliabel dan valid. Di sinilah pentingnya kepala sekolah menjalankan fungsi supervisi. Sedangkan kepala sekolah sebagai pemimpin sudah semestinya mampu membangun motivasi staf, menentukan arah, menangani perubahan secara benar dan menjadi katalisator yang mampu mewarnai sikap dan perilaku staf (Komariah dan Triatna, 2006: 74).

Dua peran yang langsung dijalankan oleh kepala sekolah tersebut menunjukkan betapa penting supervisi dilakukan agar sekolah tersebut mampu berdaya dan menjadi sekolah yang efektif. Dengan kata lain, praktik supervisi yang baik di sebuah sekolah akan berkontribusi terhadap efektifnya sebuah sekolah. Demikian sebaliknya.

B. Hubungan antara Supervisi, Kepala Sekolah dan Kinerja Guru

Secara apik Fatkhurahman dan Sulistiyorini membuat rasionalisasi korelasi antara supervisi, kepala sekolah dan kinerja guru:

> Dengan adanya supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru terutama guru agama akan menjadi bekerja lebih profesional serta mampu mendesain pembelajaran dengan baik dan menerapkan model pembelajaran yang memperhatikan keragaman siswa. Guru akan merasa bahwa selain ia diperhatikan, ia juga dapat mengadukan kesulitan yang dialaminya kepada supervisor. Maka dari itu menurut peneliti, supervisi sangat berpengaruh terhadap kinerja guru yaitu dapat meningkatkan kinerja guru (2012: 469).

Ini berarti bahwa supervisi merupakan keniscayaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah. Jika kepala sekolah mampu melaksanakan kegiatan supervisi secara efektif, khususnya untuk mensupervisi kinerja guru maka kinerja guru akan mengalami perbaikan di masa-masa berikutnya.

Ketiganya merupakan unsur-unsur yang saling berelasi dan bergantung. Jika salah satu tidak ada atau ada tetapi tidak berfungsi sebagaimana mestinya, maka kinerja guru akan semakin buruk, kecuali bagi guru yang masuk kategori sebagai *capital* sekolah. Mereka bekerja dengan sangat baik bahkan tanpa bergantung pada adanya praktik supervisi untuk dirinya.

Soal/Tugas

Dalam rangka memperdalam penguasaan Saudara tentang materi yang sudah dipelajari pada bab ini, jawablah/lakukan pertanyaan/tugas berikut:

1. Bagaimana urgensi supervisi bagi dunia persekolahan!
2. Jelaskan rasionalisasi hubungan antara supervisi, kepala sekolah dan kinerja guru!

Referensi

Fathurrohman, Muhammad dan Sulityorini, (2012), *Meretas Pendidikan Berkualitas Dalam Pendidikan Islam. Menggagas Pendidika atau Guru yang Ideal dan Berkualitas dalam Pendidikan Islam,* Yogyakarta: Teras

Komariah, Aan dan Triatna, Cepi, (2007), *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif,* Jakarta: Bumi Aksara.

BAB II
ADMINISTRASI, MANAGEMEN DAN SUPERVISI PENDIDIKAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah Saudara selesai mempelajari buku ini dengan baik dan mengerjakan tugas yang disediakan, Saudara diharapkan:

1. Menjelaskan konsep dasar organisasi pendidikan
2. Menjelaskan perbedaan administrasi dan manajemen pendidikan
3. Menjelaskan posisi supervisi pendidikan dalam dministrasi dan manajemen pendidikan.

Deskripsi Materi

A. Konsep Dasar Organisasi Pendidikan

1. Konsep Organisasi

Secara umum orang memahami sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Mempelajari pendidikan dengan organisasinya yang ada, maka menjadi penting untuk mengetahui terlebih dahulu konsep organisasi, sehingga dalam hal ini orang-orang yang terlibat dalam organisasi akan mampu menentukan dirinya dalam berpikir dan bertindak agar keberadaan dirinya mampu memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan kemanfaatan organisasi itu sendiri.

Menurut Gibson dalam Wahab (2008: 3), memberikan definisi tentang organisasi adalah unit yang dikoordinasikan dan berisi paling tidak dua orang atau lebih yang fungsinya adalah untuk mencapai tujuan bersama atau seperangkat tujuan bersama. Selanjutnya Wahab

mengutip beberapa pendapat ahli tentang batasan organisasi, yaitu:

a. Moorehead dan Griffin. Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama
b. Chester I Barnard. Organisasi adalah sistem kerjasama (cooperative activities) antara dua orang atau lebih.
c. Sthephen Robbins. Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar yang berfungsi secara relatif terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama atau seperangkat tujuan.
d. Abdul Azis Wahab. Organisasi adalah arena atau kesatuan sosial di mana manusia secara sadar dan bersama-sama melaksanakan tugas-tugas yang kompleks untuk mencapai tujuan atau seperangkat tujuan bersama.

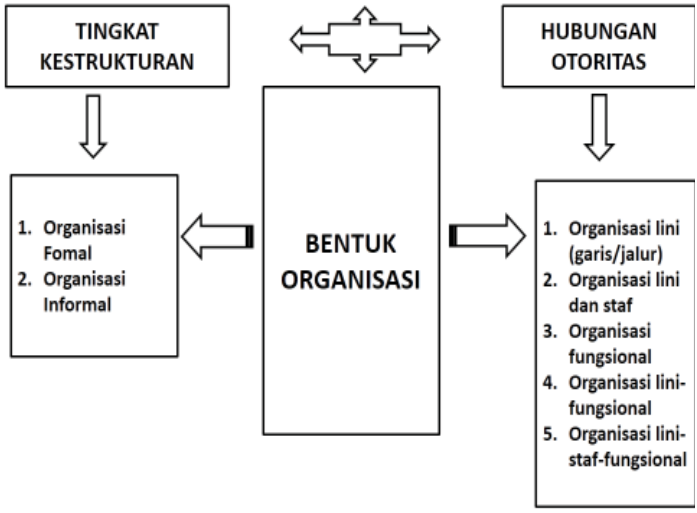
Berdasarkan pada batasan tersebut, maka bisa diidentifikasi 5 fakta umum tentang organisasi, sebagaimana pendapat Hicks dan Gullett, yaitu:

a. Organisasi selalu berisi orang-orang
b. Orang-orang tersebut saling terlibat dan melalui cara-cara tertentu mereka saling berinteraksi.
c. Interaksi-interaksi itu selalu dilakukan secara teratur atau ditentukan oleh sejenis struktur.
d. Semua orang dalam organisasi mempunyai tujuan-tujuan pribadi dan beberapa diantaranya itulah yang mendasari tindakan-tindakan mereka. Setiap orang mengharapkan bahwa partisipasi mereka dalam organisasi akan membantu mencapai tujuan-tujuan individu.
e. Interaksi-interaksi tersebut dapat juga membantu mencapai tujuan-tujuan yang memiliki keterkaitan yang mungkin berbeda tetapi berhubungan dengan tujuan-tujuan pribadi (Wahab, 2008: 2-3).

Selain 5 fakta tentang organisasi, ada karakteristik khusus yang dimiliki oleh organisasi. Karakteristik yang dimaksud adalah (1) tujuan, (2) orang dan (3) rencana (Gerloff dalam Wahab, 2008: 5).

2. Bentuk-bentuk Organisasi.

Perspektif orang memandang organisasi akan menyebabkan perbedaan bentuk organisasi. Setidaknya ada dua perspektif yang bisa digunakan untuk mengklasifikasikan bentuk organisasi. Lihat bagan berikut.



Bagan 1.Bentuk-bentuk Organisasi

Perspektif yang ekstrim yang mendasarkan pada tingkat keterstrukturannya, maka bentuk organisasi bisa dibedakan menjadi dua, yaitu organisasi formal dan organisasi informal (Wahab, 2008: 9-12). Yang dimaksud dengan organisasi formal adalah sistem sosial yang menyebabkan sesuatu dapat terjadi yang ditujukan untuk mencapai tujuan khusus. Disebut organisasi formal karena kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh orang-orang yang tergabung dalam organisasi terkoordinasi dengan baik dibawah otoritas dan kepemimpinan. Sehingga sebagai sebuah organisasi khusus, maka organisasi formal memiliki karakteristik tersendiri, yaitu: a) *indefinite, b) rather structureless dan c) has no definite subdivision.*

Dalam perspektif kedua, yang didasarkan pada perspektif hubungan otoritas, maka bentuk organisasi bisa diklasifikasikan

menjadi lima, yaitu 1) organisasi lini atau garis atau jalur, 2) organisasi lini dan staf, 3) organisasi fungsional, 4) organisasi lini-fungsional dan 5) organisasi lini-staf-fungsional ((Silalahi, 2007: 132-`33) dan (Wahab, 2008: 111-112).

Organisasi lini (garis/jalur/*line organization*) adalah bentuk organisasi di mana otoritas mengalir dari puncak organisasi dilimpahkan kepada unit-unit organisasi di bawahnya dalam semua sektor pekerjaan. Demikian juga pertanggungjawaban juga mengalir dari bawah hingga ke tingkat paling atas secara bertahapa berdasarkan hirarki. Artinya setiap pimpinan memberi perintah kepada bawahannya masing-masing sesuai dengan jalurnya atau hirarkinya. Demikian juga sebaliknya, setiap bawahan harus bertanggungjawab langsung kepada atasan yang memberinya komando. Dalam hal ini antara bawahan dan pimpinan puncak tidak berhubungan langsung tetapi menggunakan rantai komando yang membentuk hirarki atau jaringan birokrasi.

Organisasi lini dan staf adalah organisasi yang sama dengan organisasi lini ditambah dengan staf atau unit khusus yang membantu pimpinan untuk memberikan masukan-masukan sesuai keahliannya. Keberadaan staf di sini tidak memiliki bawahan, tidak memiliki kewenangan memberikan komando kepada bawahan lain kecuali dengan melalui pucuk pimpinanannya. Demikian juga, pucuk pimpinan bisa memberi komando kepada bawahan tanpa melalui staf, atau bawahan memberikan pertanggungjawaban tanpa melalui staf.

Organisasi fungsional adalah organisasi yang mendasarkan pada keahlian. Otoritas pimpinan puncak didelegasikan kepada unit-unit organisasi hingga ke paling bawah dalam bidang pekerjaan tertentu/ keahlian tertentu dan masing-masing pimpinan unit mempunyai otoritas secara fungsional untuk memerintah semua pelaksana dari semua unit sepanjang berhubungan dengan pekerjaannya/keahliannya. Dengan demikian para pelaksana akan menerima perintah sekaligus mempertanggungjawabkan pekerjaannya lebih dari satu staf organisasi.

Organisasi lini-fungsional merupakan organisasi yang memiliki ciri organisasi lini sekaligus organisasi fungsional.

Organisasi lini-staf-fungsional juga bentuk organisasi yang memiliki ciri organisasi lini, staf dan fungsional.

3. Prinsip Organisasi

Prinsip atau sering juga disebut sebagai asas perlu disusun dan dijalankan dalam setiap organisasi, agar organisasi dapat mencapai hasil secara efisien dan efektif. Sunstansi dari prinsip ini mengandung dua dimensi, yaitu petunjuk pemikiran dan tindakan. Artinya asas merupakan suatu pangkal tolak pikiran untuk memahami suatu tata hubungan atau kasus. Sedangkan asas sebagai petunjuk tindakan merupakan suatu cara atau sarana untuk menciptakan sesuatu tata hubungan sesuai dengan kondisi yang dikehendaki (Silalahi, 2007: 131).

Selanjutnya Silalahi menyebutkan beberapa prinsip atau asas organisasi, yaitu:

a. Tujuan yang jelas
b. Spesialisasi
c. Koordinasi
d. Wewenang
e. Tanggungjawab
f. Keseimbangan
g. Delegasi
h. Kesatuan komando
i. Jenjang hirarki
j. Rentang kontrol

4. Sekolah Sebagai Organisasi Pendidikan

Berdasarkan batasan tentang organisasi dan fakta umum tentang organisasi maka sekolah merupakan organisasi, khususnya organisasi

pendidikan. Sebagai sebuah organisasi pendidikan, biasanya sekolah cenderung menjadi organisasi yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagi dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri-ciri yang menepatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia" (Wahjosumidjo, 1999: 81).

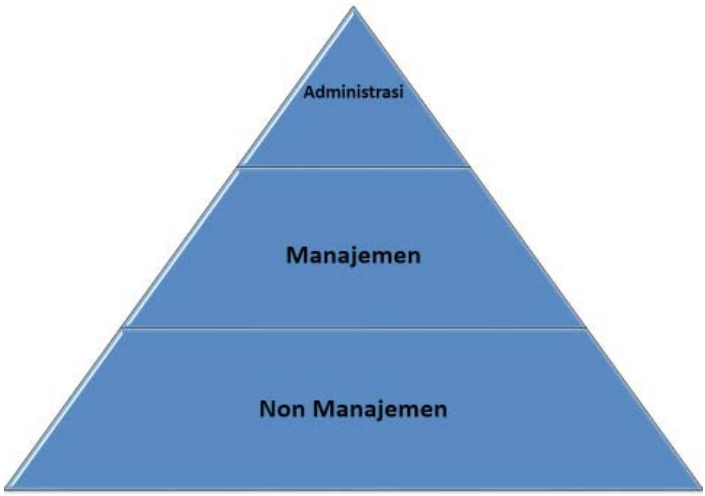
Fakta lain tentang sekolah selain sebagai organisasi yang kompleks dan unik, sekolah juga sebaga sistem sosial. Sekolah sebagai sistem sosial, memiliki elemen-elemen kunci. Menurut Hoy & Miskel (2008: 24-33), yaitu struktur, individu, kultur, politik, inti teknis (*teaching and learning*), lingkungan, *outcomes, internal feedback loops dan external feedback loops.*

B. Perbedaan Administrasi dengan Manajemen

Secara umum istilah administrasi dan manajemen apakah dibedakan atau disamakan, dianggap lebih luas atau lebih sempit, terklasifikan menjadi tiga (3) pendapat, yaitu:

1. Administrasi lebih luas daripada manajemen. Dalam pandangan ini, aktivitas-aktivitas manajemen ada dalam dan ditentukan oleh aktivitas-aktivitas administrasi. Aktivitas manajemen bergantung pada administrasi, sekaligus merupakan pelaksanaan dari apa yang sudah ditetapkan oleh administrasi.
2. Manajemen lebih luas daripada administrasi. Administrasi hanya berhubungan dengan kegiatan-kegiatan ketatausahaan; yang sesungguhnya hanyalah pengertian administrasi secara sempit.
3. Administrasi sama dengan manajemen. Seluruh proses kegiatan dan dinamika administrasi tidak lain juga merupakan proses kegiatan dan dinamika manajemen (Silalahi, 2007: 115-116).

Penggunaan istilah administrasi dan manajemen secara praktis bisa dianggap sama maknanya. Tetapi secara konseptual istilah administrasi lebih luas daripada manajemen. Cara paling mudah untuk membedakan administrasi dengan manajemen sebenarnya bisa dilihat dari filosofi dan cakupan dari administrasi dan manajemen itu sendiri. Tetapi disamping dua hal tersebut, maka untuk membedakan administrasi dan manajemen bisa dilakukan dengan melihat posisi administrasi dan manajemen dalam struktur organisasi. Lihat bagan berikut.



Bagan 2. Posisi Administrasi dan Manajemen Dalam Hirarki Organisasi

Pada hirarki tersebut jelas terlihat bahwa administrasi terdapat pada pucuk pimpinan dalam struktur organisasi. Sedang pada tingkatan midle, baru ditangani oleh manajemen. Sedangkan bawahan atau pelaksana (non manajemen) berada di urutan terbawah dalam struktur organisasi. Hal ini terjadi karena administrasi berkaitan dengan penentuan tujuan, kebijakan dan putusan-putusan penting (Millon Brown, Moekijat dalam Silalahi, 2007: 112-113). Adapun orang-orang yang melakukan fungsi-fungsi ini disebut administrator.

Sedangkan manajemen, merujuk kepada pengawasan dan pengkoordinasian dari bermacam-macam tanggung jawab manajemen. Sehingga manajemen lebih difungsikan sebagai penjamin agar semua putusan dan tujuan-tujuan yang telah ditentukan administrator bisa dicapai secara efektif dan efisien. Orang-orang yang melaksanakan fungsi penjaminan ini disebut manajer. selanjutnya pada tataran pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang bersifat operasional dilimpahkan untuk dikerjakan pada tingkat berikutnya yang lebih rendah yang disebut sebagai non manajemen.

Sondang P. Siagian sebagaimana yang dikutip Silalahi (2007, 113), menjelaskan lebih detail bahwa manajemen tidak melaksanakan sendiri kegiatan-kegiatan yang bersifat operasional, melainkan mengatur tindakan pelaksanaan oleh sekelompok orang yang disebut bawahan. Ini berarti administrasi dan manajemen tidak bisa dipisahkan, tetapi kegiatannya bisa dibedakan.

Tabel 1. Perbedaan Administrasi dan Manajemen

Administrasi	Manajemen
a) Menentukan tujuan menyeluruh yang hendak dicapai (*organizational goal)*	a) Menentukan tujuan yang bersifat departemental atau sektoral
b) Menentukan kebijakan umum yang mengikat seluruh organisasi (*general and overal policies)*	b) Menentukan kebijakasanaan yang bersifat khusus atau operasional.

Karena sering diperdebatkan penggunaan istilah administrasi atau manajemen, maka selain mengetahui perbedaan atas keduanya, dalam tulisan ini ditambahkan tentang persamaan yang ada diantara dua istilah tersebut.

Tabel 2 Persamaan Administrasi dan Manajemen

Aspek Persamaan	Administrasi& Manajemen
Sifat	1) Memiliki sifat *seni, ilmu* sebagai disiplin akademik dan sama –sama berkembang ke arah sebagai profesi.
	2) Bersifat *Dinamis*. Administrasi dan manajemen selalu berkembang sejalan dengan perkembangan kehidupan manusia, budaya dan teknologi.
	3) Bersifat *integratif*. Administrasi dan manajemen memiliki kemampuan mengintegrasikan dari kecenderungan munculnya disintegrasi dan spesialisasi dalam berbagai disiplin keilmuan.
	4) Bersifat Teleologis. Administrasi dan manajemen memberi kemampuan memprediksi kemungkinan yang akan timbul dari tiap kegiatan kerjasama sehingga apa yang direncanakan cenderung akan tercapai secara optimal.
	5) Bersifat *Generik*. Proses yang universal dalam semua aktivitas yang terorganisasikan ada dalam administrasi dan manajemen.
Prinsip	Efisiensi dan efektivitas usaha kegiatan kerjasama dalam pencapaian tujuan.
Ciri	Terdiri dari: a) sekelompok orang, b) kerjasama atas dasar pembagian kerja, c) berlangsung dalam organisasi dan d) tujuan.
Sarana (*tools*)	Menggunakan sarana seperti: orang, metode, uang, peralatan, mesin dan wadah (organisasi).
Fungsi	Perencanaan (*planning)*, pengorganisasian (*organizing)*, penggerakan (d*irecting)* dan pengawasan (c*ontrolling)*.

C. Administrasi Pendidikan

1. MengenalAdministrasi

a. Pengertian Administrasi

Secara bahasa, istilah administrasi bisa ditelusuri dari beberapa bahasa. Dalam Bahasa Inggris, kata administrasi berasal dari kata*administration (to administer) = to manage* (mengelola), *to direct* (menggerakkan), *ad and ministratre*; *ad*= ke, *ministrare*= melayani, membantu, mengatur, mengarahkan). Sedangkan dalam bahasa Belanda, administrasi berasal dari kata administratie=*stelselmatige verkrijging en verwerking van gegeven* (tatausaha), *bestuur* (manajemen dari kegiatan organisasi), *beheer* (manajemen dari sumber daya). Kemudian dalam bahasa Romawi: *administer* (pembantu), administratio (pemberian bantuan), *administro* (membantu), *administrator* (pengurus, pengelola, pemimpin**).** Dari beberapa sumber tersebut, maka bisa ditarik simpulan bahwa administrasi secara etimologi: kegiatan memberi bantuan dalam mengelola informasi, manusia, harta benda ke arah suatu tujuan yang terhimpun dalam suatu organisasi (Silalahi, 2007).

Pengertian administrasi sebagaimana yang sudah disampaikan tadi, merupakan pengertian administrasi secara etimologi. Sedangkan secara terminologi, masih dalam sumber yang sama (Sillahi, 2007), maka administrasi merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam hubungannya satu sama lain (Silalhi) atau*clerical work (office work).*Administrasi juga bisa diartikan tata usaha yang mencakup setiap pengaturan yang rapi dan sistematis serta penentuan fakta-fakta secara tertulis dengan tujuan memperoleh pandangan

yang menyeluruh serta hubungan timbal balik antara satu fakta dengan fakta lainnya (Reksohadiprawiro). Dua batasan ini masih menunjukkan pengertian administrasi secara sempit.

Selain pengertian administrasi secara sempit yang sudah mulai ditinggalkan, maka dalam arti yang luas definisi administrasi bisa dilihat dalam beberapa pendapat para ahli berikut.

a) Administrasiadalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerja sama mencapai tujuan tertentu (The Liang Gie)
b) Administrasi adalah mengorganisasikan dan menggerakan sumber daya manusia dan materiial untuk mencapai tujuan yag diinginkan (John M.Pfiffner)
c) Administrasi adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, penaksiran dan pengawasan suatu organisasi (J.E.Walters)
d) Administrasi adalah kegiatan individu-individu (eksekutif) dalam suatu organisasi yang bertugas mengatur, memajukan dan menyediakan fasilitas usaha kerjasama sekelompok individu-individu untuk merealisasikan tujuan yang ditentukan (Ordway Tead)
e) Administrasi adalah kegiatan kerjasama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumberdaya-sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Silalahi).

Dengan memperhatikan batasan tentang administrasi sebagaimana yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, maka bisa diidentifikasi ciri pokok dari administrasi ada 5 hal, sebagaimana tampak dalam bagan berikut.

Bagan 3. Ciri Pokok Administrasi

Keterangan dari kelima ciri pokok administrasi sebagai berikut:

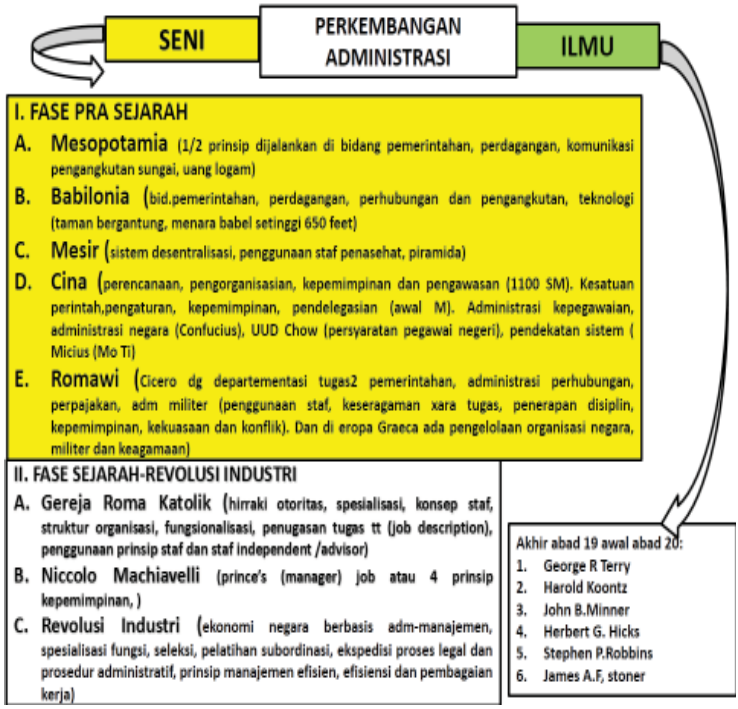
1) S*ekelompok orang.* Artinya bahwa kegiatan administrasi hanya mungkin dilakukan oleh lebih dari satu orang.
2) *Kerjasama.* Artinya kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dua orang atau lebih bekerjasama.
3) *Pembagian tugas.* Artinya kegiatan administrasi bukan sekedar kegiatan kerjasama, tetapi kerjasama tersebut harus didasarkan pada pembagian kerja yang jelas.
4) *Kegiatan yang runtut dalam proses.* Hal ini juga berarti bahwa kegiatan administrasi berlangsung dalam tahapan-tahapan tertentu secara berkesinambungan.
5) *Tujuan.* Artinya kegiatan administrasi akan mencapai sesuatu yang diinginkan melalui kegiatan kerjasama (Silalahi, 2007: 10-11).

b. Sejarah Administrasi

Menengok perkembangan administrasi sesungguhnya sejalan dengan usia perkembangan manusia. Setidaknya sebelum menjadi ilmu, administrasi sudah lama dipraktikkan. Pada

masa inilah administrasi dipandang sebagai "seni" Demikian pendapat Ali Mufiz dalam Silalahi (2007: 32). Setelah melalui tahapan administrasi baru berkembang sebagai seni, barulah di seputar abad akhir abad 19 dan awal abad 20, administrasi mulai masuk babak baru, yaitu babak gerakan *scientific management*; administrasi sebagai ilmu.

Untuk melihat lebih detail perkembangan administrasi bisa dilihat dalam penjelasan bagan berikut.



Bagan 4. Perkembangan Administrasi

Dari bagan tersebut bisa dipahami bahwa perkembangan administrasi bisa diklasifikasikan dalam dua perspektif, yaitu perspektif administrasi sebagai sebuah "Seni" dan perspektif administrasi sebagai "Ilmu". Dalam perspektif administrasi sebagai seni, masih bisa diklasifikasikan ke dalam dua fase, yaitu : 1) fase prasejarah dan 2) fase sejarah sampai dengan revolusi industri.

1) Administrasi sebagai "Seni"

Dalam sejarah perkembangan administrasi sebagai seni, bisa diklasifikasikan menjadi dua fase, yaitu fase pra sejarah dan sejarah hingga revolusi industri.

Pertama fase pra sejarah. Pada fase ini, prinsip-prinsip administrasi dan manajemen sudah dipraktekkan dalam kehidupan mereka. Hal ini bisa dilihat dalam konteks negara mesopotamia, babilonia, mesir, cina dan romawi.

1) Mesopotamia. (1/2 prinsip dijalankan di bidang pemerintahan, perdagangan, komunikasi pengangkutan sungai, uang logam)
2) Babilonia (bidang pemerintahan, perdagangan, perhubungan dan pengangkutan, teknologi (taman bergantung, menara babel setinggi 650 feet)
3) Mesir (sistem desentralisasi, penggunaan staf penasehat, piramida)
4) Cina (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan (1100 SM). Kesatuan perintah,pengaturan, kepemimpinan, pendelegasian (awal M). Administrasi kepegawaian, administrasi negara (Confucius), UUD Chow (persyaratan pegawai negeri), pendekatan sistem (Micius (Mo Ti)
5) Romawi (Cicero dg departementasi tugas2 pemerintahan, administrasi perhubungan, perpajakan, adm militer (penggunaan staf, keseragaman xara tugas, penerapan disiplin, kepemimpinan, kekuasaan dan konflik). Dan di eropa Graeca ada pengelolaan organisasi negara, militer dan keagamaan)

Sedangkan fase kedua yaitu fase sejarah hingga revolusi industri, setidaknya bisa dilacak dari sumbangan pemikiran kaum gerja Roma katolik, tuan Niccolo sampai masa revolusi industri.

1) Gereja Roma Katolik. Sumbangan utamanya bagi perkembangan administrasi adalah adanya a) hirraki otoritas, b) spesialisasi, c) konsep staf, d) struktur organisasi, e) fungsionalisasi, f) penugasan

tugas tertentu (*job description*), dan g) penggunaan prinsip staf dan staf *independent /advisor*).

2) Niccolo Machiavelli merupakan individu yang memberikan sumbangan pemikiran tentang *prince's (manager) job* atau 4 prinsip kepemimpinan. Keempat prinsip kepemimpinan yang dimaksud adalah:
   a) Pentingnya *relying upon masss consent.* otoritas prince atau pemimpin datang dari atau diberikan oleh bawahan. Tak seorangpun menjadi pimpinan kalau tidak disetujui pengikut.
   b) Pemimpin harus *strive for cohesivenes* dalam organisasi.
   c) Prince harus mempunyai satu kemamuan untuk *survive*.
   d) Prince harus menjadi pemimpin yang memperlihatkan *wisdom, kindness* dan *justice*, sifat yang diuji pada setiap waktu.

3) Revolusi Industri. Sumbangan yang diberikan oleh para pemikir administrasi era revolusi industri antara lain: a)ekonomi negara berbasis administrasi-manajemen, b) spesialisasi fungsi, c) seleksi, d) pelatihan subordinasi, ekspedisi proses legal dan prosedur administratif, e) prinsip manajemen efisien dan efisiensi serta f) pembagaian kerja.

   Di era revolusi industri ini pemikiran administrasi dipelopori oleh tiga kelompok ahli ekonomi di Eropa ((1) kaum Kameralis/ intelektual dan administrasi publik di Jerman, Prusia dan Austria, (2) kelompok Merkantilis dan fisiokratik /madhab ekonomi politik di Perancis. Dari kelompok ini ada sumbangan pemikiran bagi perkembangan administrasi berupa:spesialisasi fungsi, seleksi,pelatihan subordinasi, ekspedisi proses legal dan prosedur administratif.

   Selanjutnya di Inggris tahun 1700 dan 1785 terjadi perubahan besar dalam dasar-dasar organisasi produksi, seperti *domestic system*(satu keluarga menjadi buruh*), the putting-out system (*pekerja

memproses material adalah pekerja yang bekerja berdasarkan piece basis), *factory system (*mesin ditempatkan di bawah satu roof dan pekerja menjadi sentral serta manajemen yang mengendalikan semua operasi). Sedangkan di bidang administrasi dan manajemen perubahan terjadi dari job centered menjadi human centered, orientasi produktivitas menjadi orientasi manusiawi (pendekatan manusiawi atau *industrial relations*), tenaga manusia juga diganti menjadi tenaga mesin.

SelanjutnyaRichard Arkwright memberikan kontribusi tentang*efficient managerial principles* dan Adam Smith berkontribusi tentang pembagian kerja (spesialisasi dapat meningkatkan efisiensi). Puncaknya adalah pemikiran Charles Babbage tentang: (1) pentingnya efisiensi dalam pencapaian tujuan dan (2) pentingnya pembagian kerja.

2) Administrasi sebagai "Ilmu" (akhir abad 19 awal abad 20)

Pada era administrasi berkembang menjadi ilmu melalui gerakan s*cientific management,* yang dipelolpori oleh F.W. Tay;or dan Hanry Fayol pada akhir abad 19 dan awal abad 20. Kemudian muncul tokoh-tokoh seperti George R Terry, Harold Koontz, John B.Minner, Herbert G. Hicks, Stephen P.Robbins dan James A.F Stoner.

Sebagaimana sudah dipahami secara umum, perbedaan pandangan para ahli dalam memandang dan memaknai konsep administrasi dipengaruhi oleh latar belakang dari ahli tersebut. Setidaknya latar belakang pandangan tersebut bisa diklasifikasikan dalam beberapa perspektif (*point of view*), yaitu:

1) Berdasarkan pengalaman (*experience),* merupakan sudut pandang para praktisi.
2) Berdasarkan peristiwa atau kejadian dalam hubungan interpersonal (pandangan para psikolog
3) Berdasarkan pola perilaku kelompok (*group behavior patterns),* sistem sosial dari fenomena kerjasama administratif

dan manajemen, sebagai pandangan para sosiolog dan ahli psikologi sosial.

4) Berdasarkan sistem teknik dan hubungannya dengan sistem-sistem sosial dari kerjasama organisasional, merupakan pandangan para ahli teknik industri.
5) Berdasarkan pengambilan keputusan (ahli ekonomi)
6) Pengembangan simbol, model, abstraksi dalam proses kerjasama organisasional (ahli matematika dan *operation reasearch*) (Silalahi, 2007: 41).

Berdasarkan perbedaan latar belakang tersebut, maka perkembangan teorisasi administrasi bisa dilihat dari tokoh dan sumbangan pemikirannya, sebagaimana kategorisasi berikut:

Tabel 3 Perkembangan Teori Administrasi

Tokoh	Tahun	Kontribusi
Herbert G. Hicks	1972	• Period I (Prescientific management) • Period II (scientific management) • Period III (human relations) • Period IV (refinement, extention and syntesis).
George R. Terry	1977	• Management by custom • Scientific management • Behavioral school • Social school • System school • Systems management school • Decisional management school • Quantittative school • Management process school • Contingency management school

John B. Miner	1978	• Clasical • Human relations • Structuralist • Behavioral humanist • Decision making
Stephen P. Robbins	1982	• Scientific management • General administrative theoriest • Human relations movement • Decision-science movement • Behavioral movement • Organizational-humanist management • Systems movement • Power dinamic movement • Contingency movement
James A.F. Stoner	1982	• The clasical management theory (scientific management - clasical orgaization theory) • The behavioral school (the human relations movement, and the behavioral scientici approach) • The quantitative school (operation research and management science). • The systems approach • The contingency approach
Harold Koontz	1989	• The empirical or case approach • The interpersonal behavior approach • The group behavioral approach • The cooperative socail system approach • The socio technical system approach • The decision theory approach • The system approach • The matematical or management scoence approach • The contingency or situational approach • The managerial roles approach • The oprational theory approach.

2. Pengertian Administrasi Pendidikan

Memahami teori administrasi pendidikan mau tidak mau harus berhubungan dengan beberapa teori, baik itu yang berhubungan dengan teori administrasi maupun teori pendidikan dalam pengertian yang seluas-luasnya. Hal ini menjadi penting mengingat praktik dunia pendidikan membutuhkan teori sebagai landasannya. Setidaknya Hoy and Miskel (2008: 1) memberikan peringatan tentang pentingnya praktek pendidikan harus berpegang kepada teori karena " *The functions of theory are to explain, to guide reseacrh, to generate new knowledge, and to guide practice".* Hal ini juga berarti bahwa melalui teori administrasi, maka akan diperoleh: a) kejelasan tentang administrasi itu sendiri, b) panduan untuk melalakukan kegiatan penelitian dalam bidang pendidikan khususnya administrasi pendidikan, c) menumbuhkembangkan pengetahuan baru terkait administrasi pendidikan dan secara praktis d) akan diperoleh pedoman praktis melaksanakan administrasi pendidikan secara efektif dan efisien.

Secara sederhana permulaan pemahaman teori administrasi pendidikan dilakukan dengan terlebih dahulu memahami pengertian administrasi pendidikan. Secara sederhana untuk mencapai maksud tersebut bisa dilakukan dengan cara memilah terlebih dahulu kata administrasi pendidikan menjadi dua, yaitu administrasi dan pendidikan. Sehingga bisa dipahami bahwa istilah administrasi pendidikan "merujuk pada pengertian penerapan administrasi dalam dunia pendidikan atau penerapan administrasi dalam pembinaan, pengembangan dan poengendalian usaha dan praktek-praktek pendidikan " (Sagala, 2006: 37). Berikut akan disajikan beberapa pengertian administrasi pendidikan yang diberikan oleh para ahli, diantaranya:

a. Hadari Nawawi. Menurut Nawawi administrasi pendidikan adalah serangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan dalam

lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan formal (Sagala, 2006: 38).

b. Engkoswara sebagaimana yang dikutip Sagala, mengemukakan pendapatnya, bahwa Administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari penataan sumberdaya yaitu manusia, kurikulum, atau sumber belajar atau fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan penciptaan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta dalam mencapai tujuan pendidikan yang disepakati

c. Ngalim Purwanto (2005: 8). Administrasi pendidikan adalah suatu proses keseluruhan, kegiatan bersama dalam pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembiayaan, dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personel, materiil, maupun spirituil untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

d. Oteng Sutisna, administrasi pendidikan adalah suatu peristiwa mengkoordinasikan kegiatan yang saling bergantung dari orang-orang dan kelompok dalam mencapai tujuan bersama pendidikan anak-anak (1983: 17).

e. Calvin Grieder dkk. Administrasi pendidikan adalah keseluruhan proses yang menggunakan dan mengikutsertakan semua sumber potensi yang tersedia dan yang sesuai baik personal maupun material dalam usaha mencapai tujuan bersama seefektif dan seefisien mungkin (Sagala, 2006: 39).

f. Robert E.Wilson. administrasi pendidikan adalah koordinasi kekuatan penting untuk pengajaran yang lebih baik bagi seluruh anak-anak di dalam organisasi sekolah untuk mencapai tujuan dan menjamin pencapaian tujuan (Sagala, 39).

g. Syaiful Sagala (2006: 39). Administrasi pendidikan adalah segenap proses pengerahan dan pegintegrasian segala sesuatu atau potensi dalam suatu aktivitas kelembagaan, baik personal, spiritual dan material, yang bersangkutan dengan pencapaian tujuan pendidikan.

Selain beberapa batasan administrasi pendidikan yang dikemukakan oleh para ahli, ditambah rujukan tentang perbedaan dan persamaan konsep dasar administrasi dan manajemen, maka administrasi pendidikan juga bisa dipahami sebagai sebuah proses pemberdayaan seluruh sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien melalui penentuan tujuan, kebijakan dan putusan-putusan penting yang bersifat umum, komprehensif dan mengikat semua komponen organisasi pendidikan.

3. Aspek Administrasi Pendidikan

Berdasarkan pada batasan-batasan administrasi pendidikan sebagaimana sudah disampaikan pada sub bab sebelumnya, maka bisa dipahami bahwa administrasi memiliki aspek-aspek khas yang menggambarkan tentang sudut pandang detail dari administrasi pendidikan itu sendiri. Dalam hal ini Sagala menyampaikan sedikitnya ada 3 aspek administrasi pendidikan, yaitu:

a) Dilihat dari segi kepemimpinan, administrasi pendidikan merupakan usaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana kemampuan yang dimiliki administrator pendidikan dalam memimpin lembaganya mampu menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya giat bekerjasama mencapai tujuan pendidikan.
b) Dilihat dari proses pengambilan keputusan, administrator harus mampu memilih keputusan terbaik diantara banyak pilihan dan resiko yang harus ditanggung.
c) Dilihat dari segi komunikasi, maka administrator pendidikan harus bisa membuat orang lain mengerti apa yang dimaksudkan oleh pemimpin/administrator dan pemimpin mengerti apa yang dimaksdukan orang lain (2006: 42).

4. Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan

Ruang lingkup pembahasan administrasi pendidikan difokuskan pada kegiatan administrasi pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah sebagai pelayanan kebutuhan sekolah di satu pihak, dan sekolah sebagai pelaksana kegiatan pembelajaran dengan fokus utama pelayanan belajar di pihak lainnya (Sagala, 2006: 44). Dalam bahasa yang ringkas, ruang lingkup administrasi pendidikan difokuskan pada *profesionalisme pengelolaan pendidikan*. Dari profesionalisme pengelolaan pendidikan ini setidaknya mengandung dua dimensi, yaitu 1) Profesional pengelolaan kelembagaan, yaitu pemerintah menjadi penanggungjawab pendidikan bagi masyarakat dan 2) profesionalisme pengelolaan sekolah, yaitu sekolah harus mampu memberikan jasa pelayanan belajar kepada masyarakat.

Berbeda dengan Syaiful Sagala adalah pendapat M. Ngalim Purwanto (2005: 1), yang menyatakan bahwa ruang lingkup administrasi pendidikan adalah mencakup bidang garapan dari administrasi pendidikan itu sendiri, yang mencakup administrasi personel, tata laksana, siswa, kurikulum, pengajaran, kepemimpinan, kepengawasan atau supervisi pendidikan, administrasi bisnis pendidikan, organisasi lembaga pendidikan, hubungan sekolah dengan masyarakat dan sebagainya. Berbagai macam bidang garapan ini kemudian dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: (a) administrasi material, (b) administrasi personel dan (c) administrasi kurikulum.

Berdasarkan dua pendapat di atas, maka ruang lingkup administrasi pendidikan bisa dibedakan menjadi dua, yaitu 1) ruang lingkup administrasi pendidikan perspektif aspek, dan 2) ruang lingkup administrasi pendidikan perspektif bidang. Lingkup administrasi mana yang benar, maka bergantung pada perspektif yang digunakan.

5. Prinsip Administrasi Pendidikan

Pakar administrasi dan manajemen Terry dalam Silalahi (2007: 158), menyatakan bahwa prinsip dapat didefinisikan sebagai suatu pernyataan (statement) dasar atau kebenaran dasar yang memberikan atau menyediakan petunjuk kepada pemikiran atau tindakan (*a principle can be defined as a fundamental statement or truth providing a guide to throught or action).* Karena sebagai landasan berpikit dan bertindak, maka prinsip akan mampu memandu perjalanan organisasi, manusia, bidang ilmu ke tujuan yang akan dicapai.

Dalam administrasi atau khususnya administrasi pendidikan, dikenal ada prinsip utama dan prinsip lainnya (pendukung). Prinsip utama adalah prinsip yang akan menjamin tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Sedangkan prinsip pendukung adalah prinsip yang akan membantu terwujudnya prinsip utama untuk tujuan yang telag ditetapkan. Administrasi dalam hal ini memiliki prinsip *efisiensi* dan *efektivitas*untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian untuk menjamin tujuan yang telah ditetapkan tercapai secara efektif dan efisien, maka diperlukan prinsip-prinsip pendukung yang sifatnya fleksibel. Prinsip-prinsip yang dimaksud bisa dilihat dalam tabel berikut (Sillahi, 22007: 158-161).

Tabel 4 Prinsip-prinsip Administrasi Pendidikan

Nama Pakar	Prinsip
Urwick	1) The co-ordinative principle 2) Authority 3) The scalar process 4) Assigment and correlation of functions 5) Leadership 6) Delegation 7) Functional definition 8) Determinative fuctionalism 9) Applicative functionalism

Nama Pakar	Prinsip
	10) Interpretative functionalism 11) The general interest 12) Centralization 13) Appropriate stffing 14) Esprit de corps 15) Selection and placement 16) Rewards and sactions 17) Initiaative 18) Equity 19) Discipline 20) Stability
Fayol	*1) Devision of work* *2) Authority and responsibility* *3) Discipline* *4) Unity of command* *5) Unity of direction* *6) Subordination of individual to general interest* *7) Ranumeration* *8) Centralization* *9) Scalar chain (hirarchy)* *10) Order* *11) Equity* *12) Stability of tenure* *13) Initiative* *14) Esprit de corps*

Nama Pakar	Prinsip
Herbert A. Simon	1) Efisiensi administrasi ditingkatkan melalui suatu spesialisasi tugas di kalangan kelompok. 2) Efisiensi administrasi ditingkatkan dengan mengatur anggota-anggota kelompok di dalam suatu hirarki wewenang yang pasti. 3) Efisiensi administrasi ditingkatkan dengan membatasi jarak pengawasan pada setiap sektor di dalam organisasi sehingga jumlahnya menjadi kecil. 4) Efisiensi administrasi ditingkatkan dengan mengelompokkan pekerjaan, untuk maksud-maksud pengawasan berdasarkan a) tujuan, b) proses, c) langganan, d) tempat.

Beberapa prinsip yang perlu dijelaskan di sini antara lain:

1) *Devision of work* (divisi kerja) merupakan pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerja. Melalui prinsip ini maka efisiensi pekerjaan akan semakin tinggi, karena semakin khusus orang yang diberi tanggung jawab sesuai bidangnya maka penyelesaian pekerjaannya akan semakin hemat dalam penggunaan tenaga, fikiran, waktu maupun material yang digunakan.

2) *Authority and responsibility (*kekuasaan/wewenang dan tanggung jawab). Kekuasaan yang dimaksud di sini merupakan alat untuk melakukan perintah dan kekuatan untuk dituruti secara tepat. Agar tidak sewenang-wenang dalam memberikan perintah, maka kekuasaan ditentukan sendiri-sendiri, baik untuk pimpinan maupun anggota.

3) *Discipline*(kepatuhan), merupakan kepatuhan terhadap ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan yang berlaku. Tanpa adanya disiplin maka organisasi tidak akan berhasil.

4) *Unity of command (*kesatuan komando/perintah), artinya setiap pekerja yang ada dalam organisasi hanya menerima perintah dari satu orang atasannya langsung.

5) *Unity of direction*(kesatuan arah). Maksudnya kesatuan arah menunjukkan adanya satu instruksi dan satu rencana dari suatu kelompok kegiatan untuk mencapai tujuan bersama, yang berasal dari manajer puncak.
6) *Subordination of individual to general interest*artinya kepentingan individu merupakan subordinasi dari keperntingan umum organisasi).
7) *Renumeration*(sistem kompensasi). Pemberian kompensasi baik untuk pimpinan maupun bawahan harus berdasarkan pada prinsip keadilan sesuai dengan pekerjaannya.
8) *Centralization* (sentralisasi), merupakan pengurangan wewenang bawahan dan penambahan wewenang pimpinan.
9) *Scalar chain (hirarchy)*atau mata rantai merupakan hubnungan dari tingkat kekuasaan tertinggi hingga terbawah secara berjenjang.
10) *Order*(keteraturan), merupakan ketepatan untuk menempatkan orang sesuai dengan tempatnya.
11) *Equity*(persamaan) merupakan keseimbangan, keadilan yang diperoleh bawahan dari atasannya.
12) *Stability of tenure*(stabilitas pekerjaan/jabatan) merupakan stabilitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.
13) *Initiative* (inisiatif) merupakan pemberian kesempatan kepada setiap orang untuk memikirkan dan memberikan pendapat tentang pekerjaannya.
14) *Esprit de corps*atau rasa kebanggaan terhadap korps , menekankan pentingnya "team work" dan hubungan antar individu serta semangat persatuan yang mendorong rasa bersatu dalam organisasi.

6. Fungsi Administrasi Pendidikan

Sejalan dengan alur berpikir sebelumnya, bahwa administrasi dan manajemen berbeda, di mana administrasi ditekankan pada penentuan tujuan organisasi dan perumusan kebijakan umumnya, sedangkan manajemen ditekankan pada upaya menggerakan organisasi untuk

mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Sehingga bisa dipahami di sini bahwa dalam prosesnya, fungsi-fungsi administrasi bersifat umum dan berlaku untuk seluruh organisasi, sedangkan fungsi-fungsi yang dijalankan manajemen lebih bersifat operasional, departemental atau sektoral. Walaupun demikian, antara administrasi dan manajemen berada dalam satu gerak langkah. Pada titik inilah kemudian secara terminologi istilah fungsi-fungsi administrasi dan manajemen lebih banyak persamaanya. Demikian kurang lebih pendapat para pakar termasuk Silahi (2007: 162).

Berikut disampaikan beberapa pendapat pakar yang mencoba mendeskripsikan perbedaan dan atau persamaan dari fungsi administrasi dan manajemen.

Tabel 5 Klasifikasi Fungsi Administrasi dan Manajemen

Nama Pakar	Fungsi Administrasi	Fungsi Manajemen
Lyndall Urwick	*a. Forecasting* (peramalan) *b. Planning* (perencanaan) *c. Organization (*pengorganisasian) *d. Co-ordinatioan (*koordinasi) *e. Command* (pengarahan) *f. Control* (pengawasan)	1. The dynamics of management a. Commanding b. Directing c. Coordinating d. Controlling *2. The mechanics of management* *a. Forecasting* *b. Planning* *c. Organizing* 3. Communication
Luther Gulick	a. Planning b. Organizing c. Staffing d. Directing e. Coordinating f. Reporting g. Budgeting	-

John B. Minner	-	a. Planning b. Organizing c. Supervising (command) d. Coordinating e. Controlling f. Communicating g. Investigating h. Evaluating i. Decision making j. Staffing k. Representing l. Bargaining
Ernest Dale	-	a. Planning b. Organizing c. Staffing d. Directing e. Control f. Innovation g. Representation.
Harold Koontz	-	a. Planning b. Organizing c. Staffing d. Leading e. Controlling.
George R.Terry	-	a. Planning b. Organizing c. Actuiting d. Controlling.
James A.F. Stoner Stephen P. Robbins	-	a. Planning b. Organizing c. Leading d. Controlling.
Catatan:	Fungsi yang sama: Planning, organizing, controlling	Fungsi yang hakikatnya sama: Actuiting, directing, motivating, leading, coordinating

D. Manajemen Pendidikan

1. Sekilas Mengenal Manajemen

Sebagaimana istilah administrasi, maka istilah manajemen juga bisa ditinjau dari aspek bahasa berasal dari beberapa bahasa, seperti Inggris (*management*), Latin, Perancis, Italia sebagai berikut: *manus, mano, manage/menege, meneggie* , *maneggiare*. Kata management berasal dari . yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan atau mengelola (Silalahi, 2007: 135).

Sedangkan secara istilah, maka arti manajemen bisa dilihat dalam beberapa definisi yang dikemukakan oleh para pakar, diantaranya:

a. George R. Terry. *Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources.* Atau *management is the accomplishing of a predetermined objective throught the effort pf other poeple.*
b. Harold Koontz dan Cyril O'Donnell. *management is the function of gettings done throught people.*
c. James A. F. Stoner. *Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organizational members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals.*
d. John M.Pfifner. *Management is concerned with the direction of individuals and function to achieve and previously determined.*
e. Justin G. Longenecker dan Charles D.Pringle. *Management is the process of acquaring and combining human, financial, and psysical resourse to attain the organization's primary goal of producing a product or service desired by some segment of society* (Silalahi, 2007: 136)

Berdasarkan definisi –definisi tersebut, maka elemen dasar yang menjadi ciri management ada 4, yaitu: a) menuju tercapainya tujuan, b) melalui orang-orang, c) dengan teknik tertentu dan d) dalam suatu organisasi. Demikian pendapat Kast dan Rosenzweid dalam Silalahi

(2007: 13&). Bandingkan dengan elemen administrasi yang menjadi ciri administrasi pada sub bab sebelumnya.

2. Pengertian Manajemen Pendidikan

Memahami manajemen pendidikan, salah satu pintunya adalah dengan memahami definisi manajemen pendidikan itu sendiri. Menurut Sutisna (1983), manajemen pendidikan adalah keseluruhan proses yang membuat sumber-sumber personil dan materiil sesuai yang tersedia dan efektif bagi tercapainya tujuan-tujuan bersama. Sehingga tampak di sini bahwa manajemen merupakan penerapan ilmu manajemen dalam bidang pendidikan. Manajemen mengerahkan manusia untuk bisa memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya lain bagi pencapaian tujuan pendidikan yang sudah ditentukan oleh organisasi pendidikan.

3. Tugas dan Peranan Manajemen Pendidikan

James A. F. Stoner sebagaimana yang disarikan oleh Silalahi, kembali mengingatkan bahwa manager dalam sebuah organisasi termasuk organisasi pendidikan, tidak hanya berperan sebagai perencana, pengorganisasi, penggerak dan pengawas, tetapi masih memiliki banya tugas dan peran untuk menggerakkan organisasi menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Tugas dan Peran yang dimaksud antara lain:

a. Manager bekerja dengan dan melalui orang (bawahan, supervisor, manager lain dalam organisasi dan individu lain di luar organisasi seperti: *customer, clients, suppliers, union representation:* komunikator organisasi).
b. Manager bertanggungjawab atas sukesnya organisasi dalam mencapai tujuan (: termasuk bertanggung jawab atas tindakan bawahan)
c. Manager menyeimbangkan persaingan sasaran dan perangkat prioritas.
d. Manager harus berpikir analitical dan konseptual.

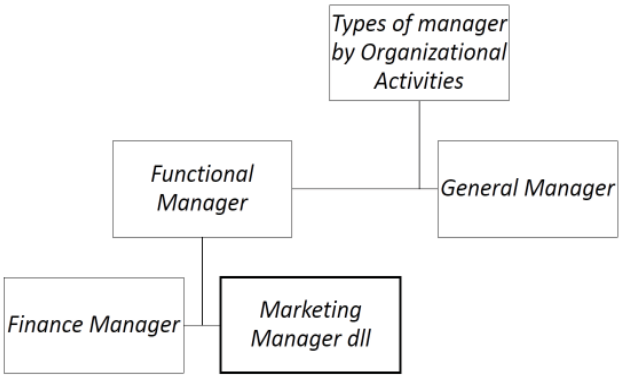
e. Manager adalah mediator atau perantara.
f. Manager adalah politisi (; menciptakan hubungan-hubungan, menggunakan persuasi dan kompromi dalam mengatur pencapaian tujuan organisasi).
g. Manager adalah diplomat (; wakil resmi dalam pertemuan organisasional maupun perjanjian) (2007: 139-140).

4. Fungsi Manajemen Pendidikan

Jika merujuk pada fungsi-fungsi manajemen yang diajukan oleh para pakar sebagaimana pembahasan sebelumnya tentang fungsi administrasi dan manajemen, maka fungsi manajemen pendidikan juga demikian. Artinya fungsi manajemen pendidikan jika merujuk ke George R. Terry meliputi *Planning, Organizing, Actuiting dan Controlling.*Demikian juga jika mengacu ke pendapat lain.

E. Posisi Supervisi dalam Administrasi dan Manajemen Pendidikan

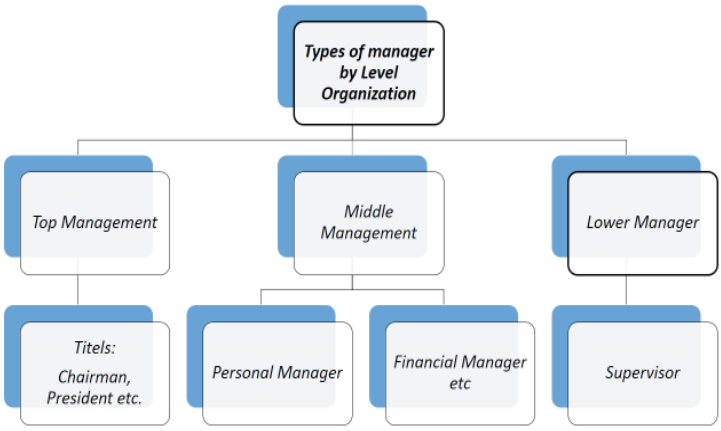
Dalam sebuah organisasi yang besar akan tergambar dengan jelas tingkatan managemennya. James A. F. Stoner kembali mengklasifikasikan manajemen berdasarkan ***aktivitas****dan****level***. *Pertama*, berdasarkan aktivitasnya maka ada dua jenis manajer, yaitu 1) manajer fungsional (*functional manager) dan 2)* manajer umum *(general manager).*manajer fungsional hanya bertanggungjawab atas satu fungsi aktivitas, seperti produksi, pemasaran, penjualan atau keuangan. Sedangkan manajer umum bertanggung jawab untuk semua aktivitas dari semua unit. *Kedua,* berdasarkan level atau tingkatnya, maka tingkatan manajemen bisa dibagi menjadi 3, yaitu: 1) *top management* (administrative management), 2) *middle management dan 3) lower management.*Lihat bagan berikut.



Bagan 5.Tipe Manajer Berdasar Aktivitas

Dalam konteks persekolahan, maka *general manager* adalah kepala sekolah, sedangkan waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarana dan prasarana merupakan *functional manager*.

Pada ragam manajer berdasarkan levelnya, maka orang-orangyang berkedudukan dalam Top management disebut *top manager*, yang mendapat sebutan *chairman of the board, presidentn chief executive officer, senior vice president*. Top manager bertanggung jawab untuk keseluruhan manajemen dan organisasi. Sedangkan orang-orang yang berkedudukan dalam manajemen tengah disebut manajer tengah atau *divisional manager, regional manager, product manager, sales manager, marketing manager, personal manager.* Tanggung jawabnya adalah menggerakkan aktivitas dengan mengimplentasikan kebijakan yang telah digariskan manajer puncak. Terakhir adalah manajemen bawah (*lower management).* Nama lain untuk manajemen bawah adalah *operational manager, supervisory management, first level management, lowest managerial level*dan yang paling terkenal adalah supervisor. Tanggung jawab manajer bawah adalah menggerakkan operasi pekerja. Lihat bagan berikut.



Bagan 6.Tipe Manajer Berdasakan Tingkatan

Dalam organisasi pendidikan, maka untuk melihat supervisor bisa dilihat dalam organisasi besar apakah organisasi yayasan atau departemen. Tetapi dalam konteks persekolahan, maka supervisornya adalah kepala sekolah.

Beradasarkan klasifikasi tersebut, maka posisi supervisor berada di level manajemen tingkat bawah. Sedangkanberdasarkanfungsi manajemen, maka praktik supervisi ada di lingkaran pelaksanaan fungsi manajemen, bukan fungsi administrasi. Artinya supervisi pendidikan merupakan fungsi manajemen tingkat bawah yaitu manajemen persekolahan dan manajemen tingkat tengah (supervisor/pengawas). Hal ini mengimplikasikan pentingnya penyiapan supervisor di tingkat manajemen tengah (pengawas) dan tingkat manajemen bawah (kepala sekolah). Gambaran tentang posisi supervisor dalam sebuah organisasi bisa dijelaskan lewat bagan berikut.

Bagan 7. Posisi Supervisor Dalam Level Manajemen

Soal/Tugas

1. Jelaskan konsep dasar organisasi pendidikan secara singkat!
2. Buatlah tabel yang menjelaskan perbedaan administrasi dan manajemen pendidikan!
3. Jelaskan bagaimana posisi supervisi pendidikan dalam dministrasi dan manajemen pendidikan?

Referensi

Hoy, Wayne K and Miskel, Cecil G.(2008). *Educational Administration: Theory, research and Practice. Eight Edition, New York: The McGraw-Hill Copanies.*

Purwanto, Ngalim, (2005), Administrasi Dan Supervisi Pendidikan, Bandung: Remaja Rosdakarya

Silalahi, Ulbert (2007), *Studi Tentang Ilmu Administrasi, Konsep, Teori dan Dimensi. Bandung: Sinar Baru Algesindo Offset*

Sutisna, Oteng (1983), *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional,* Bandung: Angkasa.

Wahab, Abdul Azis, (2008), *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan,* Bandung: Kerjasama SPs UPI Bandung dan Alfabeta

Wahjosumidjo, (1999), *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya.* Jakarta: RajaGrafindo Persada

BAB III
KONSEP DASAR SUPERVISI PENDIDIKAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah Saudara selesai mempelajari buku ini dengan baik dan mengerjakan tugas yang disediakan, Saudara diharapkan:

1. Menyebutkan definisi supervisi pendidikan menurut para pakar dengan baik
2. Menjelaskan tujuan, fungsi, peran, sasaran dan ruang lingkup supervisi pendidikan.

Deskrispi Materi

A. Pengertian Supervisi Pendidikan

1. Etimologi

Secara bahasa istilah supervisi pendidikan mengambil istilah yang paling jamak digunakan (; karena ada istilah lain yang senada) yaitu supervisi. Supervisi berasal dari kata super = atas dan vision = melihat. Sehingga jika digabung menjadi supervisi yang artinya melihat dari atas, dalam hal ini yang dimaksud adalah; atasan melihat bawahan) ((Arikunto, 2004: 2). Hal ini bisa dipahami, mengingat istilah supervisi digunakan dalam organisasi untuk mengetahui lebih jauh tentang apa yang dilakukan oleh bawahan. Dari sini pula bisa dipahami bahwa supervisi itu menyangkut kegiatannya, sedangkan orang yang melakukan kegiatan tersebut adalah atasan yang disebut supervisor

(*leader*) dan orang yang dilihat oleh atasannya adalah bawahan yang disebut dengan istilah supervee, yaitu *folower* (pengikut/bawahan dari atasan/*leader*).

2. Terminologi

Mengetahui makna supervisi secara terminologi, sangat berhubungan dengan perkembangan istilah yang digunakan untuk melakukan aktivitas yang dianggap sama dengan supervisi. Oleh karena itu, mutlak diperlukan pemahaman tentang perkembangan istilah supervisi dari waktu ke waktu.

a. Perkembangan Istilah Supervisi

Para ahli sepakat tentang sitilah-istilah yang digunakan dalam maksud melakukan supervisi. Perkembangan istilah ini memiliki konsekuensi ada sisi perbedaan maupun penekanan pada setiap penggunaan istilah tersebut. istilah-istilah yang dimaksudkan di sini adalah inspeksi, pemeriksaan, pengawasan dan penilikan dan supervisi ((Arikunto, 2004: 3), (Fathurrohman dan Sulistyorini, 2012: 475-476)).

Dalam istilah **inspeksi,** yang sesungguhnya merupakan warisan pendidikan zaman Belanda, mengandung makna sebagai pengawasan yang bersifat otokratis. Karena otokratis ini, maka istilah supervisi yang menggunakan istilah inspeksi, cenderung kegiatan atasan yang mencari-cari kesalahan bawahannya dan menghukumnya (Arikunto, 2004: 3) dan (Purwanto, 2005: 76).

Istilah inspeksi yang bisa diartikan sebagai pengawasan atau pemeriksaan ini, dalam praktiknya di dunia pendidikan mengandung 5 hal berikut:

a) *Controlling* yaitu memeriksa apakah segala peraturan, instruksi-instruksi atau rencana yang ditetapkan oleh inspeksi (atasan) telah dijalankan sebagaimana mestinya.

b) *Correcting* yaitu memeriksa apa saja yang dijalankan itu sesuai dengan apa yang telah ditetapkan/digariskan; sasarannya adalah mencari kesalahan-kesalahan yang mungkin dilakukan

oleh bawahan. Sebenarnya istilah "correct" artinya benar atau membenarkan/membetulkan. Tapi realitas yang ada praktik inspeksi justru digunakan untuk mencari kesalahan bawahan.

c) *Judging* yaitu mengadili atau memberikan penilaian atau keputusan sepihak, menegur, mengecam atau mmeutasikan bahkan memberhentikan sementara hingga memecat dari jabatan.

d) *Directing* yaitu pengarahan.engarahan yang dimaksud adalah menentukan garis-garis dan cara-cara yang harus dilaksanakan oleh orang yang diinspeksi itu.

e) *Demonstration,* yaitu memperlihatkan atau mempertunjukkan bagaimana cara atau metode mengajar yang sebaiknya. Demikian penjelasan dari Mufidah dalam Fathurahman dan Sulistiyorini (2012: 475-476).

Supervisi dalam perkembangan istilah yang kedua disebut dengan pemeriksaan. **Pemeriksaan** yang dimaksud di sini adalah melihat apa yang terjadi dalam kegiatan. Istilah ketiga, yaitu **pengawasan dan penilikan.** Makna yang dimaksud dalam istilah pengawasan dan penili kan adalah melihat apa yang positif dan negatif dari bawahan. Sedangkan pada istilah terakhir yang cenderung lebih manusiawi adalah istilah **supervisi** itu sendiri. Makna yang terkandung dalam istilah supervisi adalah melihat bagian mana dari kegiatan di sekolah yang masih negatif untuk diupayakan menjadi positif, dan melihat mana yang sudah positif untuk dapat ditingkatkan menjadi lebih positif lagi, yang penting adalah pembinaan (Arikunto, 2004: 3). Walaupun demikian, istilah supervisi juga mengalami pergeseran makna. Istilah supervisi dalam konteks kekinian mengandung makna adanya kegiatan *research, evaluation, improvement, assistance* dan *cooperation* (Mufidah dalam Fathurahman dan Sulistiyorini, 2012: 476).

b. Definisi Supervisi Pendidikan

Mengingat definisi supervisi pendidikan sangat beragam, maka dalam rangka mengenalkan kepada pembaca, berikut kami kutipkan berbagai pendapat pakar dari beberapa sumber literatur.

1) Kimbal Wiles. Supervisi pendidikan adalah segenap bantuan yang diberikan oleh seseorang dalam mengembangkan situasi belajar mengajar di sekolah ke arah lebih baik.
2) Adam dan Dickley. Supervisi adalah program berencana untuk memperbaiki pelajaran.
3) Kerney. Supervisi pendidikan adalah prosedur memberikan pengarahan dan memberikan evaluasi kritis terhadap proses instruksional
4) Boardman. Supervisi dari sudut pandang managerial adalah usaha menstimulir, mengkoordinasi, dan membimbing guru secara terus menerus baik individu maupun kolektif agar memahami secara efektif pelaksanaan mengajar dalam rangka pertumbuhan murid secara kontinue.
5) Burton. Supervisi sebagai usaha bersama untuk mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan belajar siswa.
6) Dinas P dan K. Supervisi ialah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar –mengajar yang lebih baik.
7) Arikunto. Supervisi adalah kegiatan yang dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah, sebagai pejabat yang berkedudukan di atas untuk melihat atau mengawasi pekerjaan guru
8) Ngalim Purwanto. Supervisi adalah aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara

efektif((Arikunto, 2004) (Sagala, 2006: 230), (Suryosubroto, 2010: 175), (Fathurrohman dan Sulistiyorini, 2012: 472), (Purwanto, 2005: 75-76).

Dari beberapa batasan tentang supervisi, hampir seluruhnya mengedepankan pentingnya kebermutuan prose belajar mengajar (PBM). Bahwa untuk bisa menciptakan PBM yang bermutu diperlukan pembinaan kepada SDM di sekolah tersebut, baik SDM pendidik (guru) maupun tenaga kependidikan. Guru perlu dibina karena guru yang akan menjalankan *core bussines* sekolah. Tenaga kependidikan yang lain juga membutuhkan pembinaan, karena mereka akan ikut berkontribusi bagi penciptaan PBM yang bermutu. Berdasarkan hal itu semua, maka supervisi sering disepadankan dengan *staff development, career development, staff improvement,* dan *professional growth.*

B. Tujuan Supervisi Pendidikan

Berdasarkan pemahaman atas batasan supervisi yang sudah dikemukakan oleh para ahli, maka bisa diketahui tujuan dari kegiatan supervisi pendidikan itu sendiri. Secara umum tujuan supervisi pendidikan adalah memperkembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik dan total (Fathurrohman dan Sulistiyorini, 2012: 479) dan (Purwanto, 2005: 77). Detail lanjut atas tujuan-tujuan supervisi pendidikan bisa disimak dalam paparan berikut.

1. Menurut Peter F.Oliva tujuan supervisi pendidikan adalah: 1) membantu guru dalam mengembangkan KBM, 2) membantu guru dalam menerjemahkan dan mengembangkan kurikulum dalam PBM dan 3) membantu guru dalam mengembangkan staf sekolah
2. Hal senada juga disampaikan oleh Suryosubroto, bahwa tujuan supervisi adalah mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar.
3. Menurut Nawawi, tujuan supervisi pendidikan adalah menilai

kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar guna membantu mereka untuk melakukan perbaikan

4. Sagala juga memberikan simpulan tentang tujuan supervisi pendidikan, yaitu untuk meningkatkan situasi dan PBM berada dalam rangka tujuan pendidikan nasional dengan membantu guru-guru untuk lebih memahami mutu, pertumbuhan dan peranan sekolah untuk mencapai tujuan dimaksud.
5. Burhanudin. Menurutnya, tujuan supervisi pendidikan adalah a) untuk mencari dan mengembangkan metode-metode mengajar, b) supervisi diarahkan pada penciptaan iklim psikis lingkungan belajar mengajar yang menyennagkan, c) mengkoordinasikan/mengintegrasikan semua usaha pendidikan dan bahan-bahn yang disediakan secara terus meneru, d) mengerahkan kerjasama seluruh staf di dalam memenuhi kebutuhan mereka maupun situasi yang dihadapi ((Sagala, 2006: 236, Suryosubroto (2010: 174) dan Fathurrohaman dan Sulistiyorini, 2012: 481).

Pada beberapa pendapat lain membedakan tujuan supervisi pendidikan ke dalam tujuan umum dan tujuan khusus. Depdikbud (1986) misalnya, pada waktu itu membatasi tujuan umum supervisi pendidikan adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan proses dan hasil belajar melalui pemberian bantuan yang terutama bercorak layanan profesional kepada guru. Dalam redaksi yang berbeda maka tujuan umum supervisi pendidikan adalah untuk memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru (dan staf sekolah yang lain) agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, terutama dalam melaksanakan tugas, yaitu melaksanakan proses pembelajaran. Sedangkan tujuan khusus (konrit/operasional) supervisi pendidikan secara nasional menurut Soetopo dan Soemanto adalah:

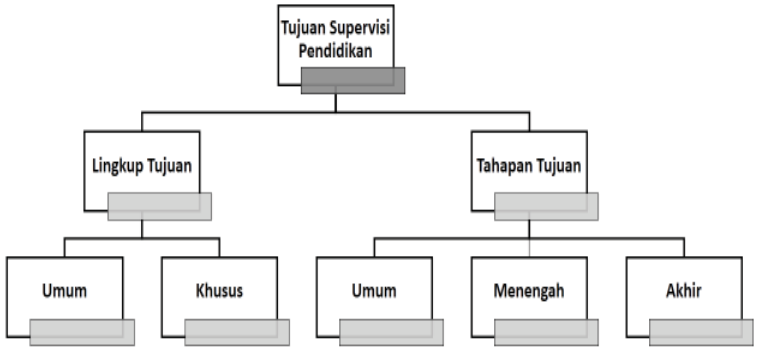
1. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan
2. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar siswa
3. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode dan sumber-sumber pengalaman belajar,

4. Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
5. Membantu guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah (Fathurrohaman dan Sulistiyorini, 2012: 481).

Sergiovanni dan Starrat sebagaimana yang dikutip Sagala (2006: 237) mengklasifikasikan tujuan supervisi pendidikan menjadi tiga, yaitu tujuan akhir, tujuan umum dan tujuan jangka menengah:

a) Tujuan akhir supervisi adalah pertumbuhan murid dan pada akhirnya adalah perbaikan masyarakat
b) Tujuan umum supervisi pendidikan adalah mensuplay kepemimpinan dalam menjamin kelanjutan dan kekonstanan adaptasi ulang dalam program pendidikan melalui suatu tahun periode
c) Tujuan jangka menengah supervisi pendidikan adalah kerjasama untuk mengembangkan suasana yang menyenangkan bagi pembelajaran.

Berdasarkan sumber-sumber sebagaimana yang sudah menjadi acuan penulisan tentang tujuan supervisi pendidikan, maka tujuan supervisi bisa dilihat dalam dua perpektif, yaitu lingkup tujuan dan tahapan tujuan. Lingkup tujuan berarti melihat tujuan supervisi pendidikan berdasarkan keluasan/kekhususan tujuan supervisi, sehingga ada tujuan umum dan tujuan khusus supervisi. Sedangkan pada perspektif tahapan tujuan maka ada tujuan umum, tujuan menengah dan tujuan akhir supervisi pendidikan (lihat bagan berikut).



Bagan 8. Perpsektif Tujuan Supervisi Pendidikan

C. Fungsi dan Peran Supervisi Pendidikan

Dalam bukunya yang berjudul "Administrasi Pendidikan Kontemporer", Syaiful Sagala (2006:231) menyatakan bahwa supervisi memiliki fungsi penilaian (*evaluation)* melalui jalan penelitian (*research)* dan sekaligus merupakan usaha perbaikan (*improvement).* Hal ini bisa dipahami bahwa kegiatan supervisi memiliki fungsi untuk melakukan penilaian terhadap kinerja supervee, apakah sudah memenuhi standar atau kriteria yang seharusnya dengan kenyataannya. Tetapi kegiatan penilaian ini dilakukan melalui prosedur ilmiah yaitu penelitian yang menutup peluang terjadinya ketidakadilan dan penangkapan yang tidak obyektif, sehingga dari informasi yang valid dan reliabel inilah akan mudah ditentukan langkah-langkah perbaikan. Hal itu berarti, ketidakstandaran atau ketidaksesuaian kinerja real dengan kinerja seharusnya akan diperbaiki di masa-masa yang akan datang melalui "bantuan" yang diberikan oeh supervisor kepada supervee.

Berikut akan disarikan beberapa fungsi supervisi pendidikan dari pendapat beberapa ahli, yaitu:

1. Memelihara program pengajaran-pembelajaran sebaik-baiknya (Jane)
2. Menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi hal belajar (Burton)
3. Memperbaiki situasi belajar anak (Wiles)
4. Menkoordinir, menstimulasi dan mengarahkan pertumbuhan guru (Briggs)
5. Mengkoordinasi semua usaha sekolah (Briggs)
6. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah (Briggs)
7. Memperluas pengalaman para guru (Briggs)
8. Menstimulasi usaha-usaha kreatif (Briggs)
9. Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus (Briggs)
10. Menganalisis situasi belajar mengajar (Briggs)
11. Memberi pengetahuan dan ketrampilan guru/staf (Briggs)
12. Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan guru (Briggs).

Masih dalam sumber yang sama, fungsi supervisi juga bisa dilihat berdasarkan pendapat Sweringen. Menurut Sweringen, fungsi supervisi pendidikan adalah:

1. mengkoordinir semua usaha sekolah
2. melengkapi kepemimpinan sekolah
3. memperkuat pengalaman-pengalaman guru
4. menstimulasi usaha-usaha yang kreatif
5. memberikan fasilitas dan penilaian terus-menerus
6. menganalisa situasi belajar mengajar
7. memberikan pengetahuan kepada setiap anggota
8. mengintegrasikan tujuan pendidikan dan
9. membantu meningkatkan kemampuan mengajar.

Menurut Suharsimi Arikunto (2004: 13), setidaknya ada 3 fungsi yang melekat pada supervisi pendidikan, yaitu: a) sebagai kegiatan meningkatkan mutu pembelajaran, b) sebagai pemicu atau pengerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pembelajaran dan c) sebagai kegiatan memimpin dan membimbing.

Selanjutnya, Oteng Sutisna menawarkan pendapatnya tentang fungsi supervisi (; perspektif manfaat) ada 4, yaitu:

1. sebagai penggerak perubahan
2. sebagai program pelayanan untuk memajukan program pengajaran-pembelajaran
3. sebagai ketrampilan hubungan manusia
4. sebagai kepemimpinan kooperatif

Selain fungsi, supervisi juga memiliki peran yang harus dijalankan. Peran supervisi pendidikan yang dimaksud adalah korektif, preventif, konstruktif dan kreatif (Sagala, 2006: 231). Supervisi mengambil peran korektif, karena supervisi melalui proses pengembilan data yang valid dan menggunakan instrumen yang reliabel sehingga menghasilkan data yang akurat akan membantu supervisor dalam memberikan koreksi-koreksi terhadap kelemahan dan ketidaksesuaian kinerja dari supervee. Adapun

supervisi pendidikan berperan preventif, artinya supervisi juga akan menjadi alasan untuk tidak dilakukannya hal-hal yang sifatnya menyebabkan kinerja supervee tidak memenuhi standar (antisipatif). Supervisi juga berperan konstruktif, karena dalam supervisi berdasarkan perolehan data yang obyektif dan valid, maka supervisor bisa memberi masukan perbaikan kepada supervee, utamanya untuk perbaikan kinerjanya di masa yang akan datang. Terakhir adalah supervisi pendidikan memiliki fungsi kreatif. Praktik supervisi memberikan peluang yang sebesar-besarnya kepada supervee dan atau supervisor untuk secara kreatif mencari alternatif-alternatif solusi yang jitu atas persoalan yang dihadapi oleh supervee. Supervee bebas mengkreasikan alternatif tersebut dengan persetujuan dari supervisor, atau sebaliknya supervisor kreatif menawarkan alternatif solusi yang kreatif kepada supervee. Jika disepakati, maka supervee akan melakukan atau melaksanakan alternaif solusi tersebut.

D. Sasaran Supervisi Pendidikan

Ada banyak unsur yang bisa dijadikan sebagai sasaran kegiatan supervisi pendidikan. Setidaknya jika dilihat dari beberapa perspektif, maka akan ditemukan beberapa sasaran kegiatan supervisi pendidikan. Dalam buku Supervisi Madrasah Aliyah yang dikeluarkan Depag RI tahun 1998/1999, setidaknya melihat sasaran supervisi pendidikan dari perspektif: a) personel, b) non personel, c) aspek yang disupervisi dan d) supervisor dan supervee (Depag, 1999: 6-7).

Dari perspektif personel, maka yang menjadi sasaran supervisi pendidikan adalah: kepala sekolah/madrasah, guru mata pelajaran, guru B, staf TU, siswa, laboran, pustakawan dan sebagainya. Sedangkan dari perspektif non personel, maka sasaran supervisi pendidikan adalah: a) perpustakaan, b) administrasi sekolah, c) buku paket, d) program perencanaan dan sebagainya.

Kemudian dari perspektif aspek yang disupervisi, maka sasaran supervisi pendidikan ada dua hal, yaitu: a) supervisi administratif dan b) supervisi edukatif. Yang dimaksud dengan supervisi administratif adalah

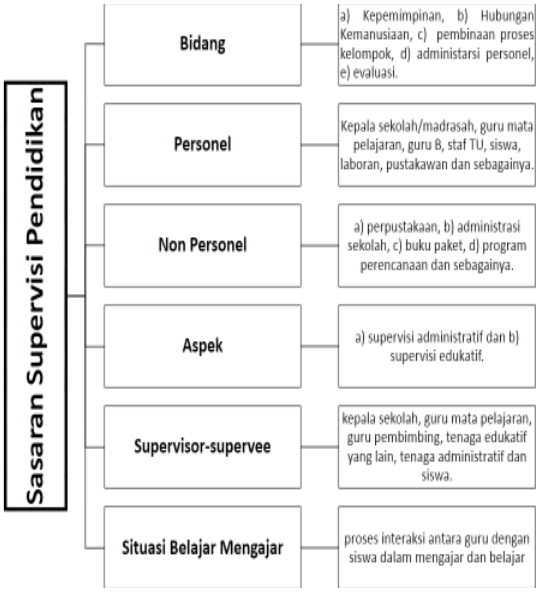
hal-hal seperti; administrasi sekolah secara umum, kesiswaan, kurikulum dan pengajaran, ketenagaan, tenaga kependidikan, keuangan dan hubungan masyarakat. Sedangkan sasaran supervisi edukatif adalah kurikulum KBM, pelaksanaan bimbingan konseling serta pemanfaatan media massa maupun elektronik.

Perspektif yang ketiga adalah sasaran berdasarkan supervisor dan supervee-nya. Dalam hal ini sepervisi dilakukan oleh pengawas atau kepala sekolah kepada: kepala sekolah, guru mata pelajaran, guru pembimbing, tenaga edukatif yang lain, tenaga administratif dan siswa.

Selanjutnya Suryosubroto (2010: 176) secara khusus menyebutkan bahwa sasaran supervisi pendidikan adalah situasi belajar mengajar yang memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. Situasi belajar mengajar yang dimaksud adalah proses interaksi antara guru dengan siswa dalam mengajar dan belajar, yang meliputi: a) tujuan khusus KBM, b) materi dan KBM, c) metode (cara) mengorganisasikan kegiatan belajar, d) cara menggunakan alat dan atau media pelajaran, e) cara mengevaluasi proses dan hasil belajar siswa, f) cara membimbing dan melayani siswa terutama yang mengalami kesulitan belajar dan g) reaksi mental guru terhadap tugas mereka.

Ngalim Purwanto (2005: 86-87) melihat fungsi supervisi pendidikan bergantung kepada bidang yang harus diketahui oleh supervisor itu sendiri. Fungsi dalam bidang yang dimaksud adalah fungsi supervisi dalam: a) bidang kepemimpinan, b) hubungan kemanusiaan, c) pembinaan proses kelompok, d) bidang administrasi personel dan e) bidang evaluasi.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukan para pakar, maka untuk melihat apa yang menjadi sasaran dari kegiatan supervisi pendidikan sangat bergantung kepada apa yang dilihat. Setidaknya sasaran supervisi pendidikan dalam beberapa perspektif bisa digambarkan dalam bagan berikut.



Bagan 9.Sasaran Supervisi Pendidikan

Selain pembagian sasaran supervisi di atas, sasaran supervisi pendidikan juga bisa dilihat dari obyek/lingkup yang disupervisi. Dalam hal ini Suharsimi Arikunto menyebutkan sasaran supervisi pendidikan ada tiga, yaitu supervisi akademik, supervisi administrasi dan supervisi lembaga (2004: 33).

E. Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan

Yang dimaksud ruang lingkup dalam pembahasan ini adalah wilayah, daerah atau lingkup kajian yang menjadi obyek untuk disupervisi. Menurut Suharsimi Arikunto (2004: 5-6) ruang lingkup kajian supervisi pendidikan meliputi tiga aspek yaitu: 1) Supervisi Akademik (SAK), 2) Supervisi Admnistrasi (SAD) dan 3) Supervisi Lembaga (SLS).

Pada lingkup kajian pertama berupa supervisi akademik, maka supervisi ini disebut sebagai supervisi akademik karena obyek utamanya adalah aspek-aspek akademik. Artinya supervisi akademik adalah kegiatan supervisi yang menitikberatkan pengamatan pada masalah akademik, yaitu

yang langsung berhubungan dengan kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk membantu siswa ketika *sedang dalam proses belajar*. Oleh karena itu **Obyek Supervisi Akademik** adalah yang langsung berhubungan dengan proses pembelajaran, seperti:

1. Intensitas keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran (**siswa**)
2. Perhatian guru kepada siswa yang sibuk belajar, penampilan guru dalam menjelaskan materi, ketrampilan menggunakan alat peraga, ketelitian guru dalam menilai.(**Guru**)
3. Keluasan dan kedalaman materi yang disajikan di kelas, keruntutan dan urutan penyajian materi, banyaknya dan ketepatan contoh untuk memperkuat konsep, jumlah dan jenis sumber bahan pendukung pokok bahasan yang dibahas di kelas. (**kurikulum**)
4. Ketersediaan alat peraga, ketepatan alat dengan pokok bahasan, benar tidaknya penggunaan alat peraga, keterlibatan siswa dalam penggunaan alat peraga.(**sarana dan prasarana)**
5. Pembagian siswa dalam tugas kelompok , penunjukkan siswa yang disuruh maju ke depan untuk mengerjakan soal, cara mengatur siswa yang mengganggu teman. (**pengelolaan)**
6. Hiasan dinding dalam kelas, kebersihan kelas, ketenangan suasana, kenyamanan udara, ventilasi, pajangan hasil pekerjaan siswa di kelas.**(lingkungan dan situasi umum).**

Lingkup kedua adalah supervisi administrasi. Yang dimaksud dengan supervisi administrasi adalah kegiatan supervisi yang menitikberatkan pengamatannya pada aspek administrasi yang berfungsi sebagai *pendukung terlaksananya pembelajaran.* **Obyek Supervisi Administrasi**, antara lain:

1. Kerajinan siswa untuk menghadiri sekolah, kesiapan siswa menjelang pelajaran, kelengkapan catatan dan kerapian buku catatan.(**siswa)**
2. Beban mengajar guru, persiapan mengajar, buku kumpulan soal, daftar nilai, catatan prestasi siswa.(**guru)**
3. Ketersediaan satuan pelajaran yangbdibawa guru, penyiapan peralatan sebelum guru memulai pelajaran, jadwal pelajaran dan buku kemajuan kelas. (**kurikulum)**

4. Penempatan tempat duduk siswa, menyusun jadwal penggunaan kelas khususnya mata pelajaran, mengatur giliran penggunaan perpustakaan, mengatur kunjungan kepala sekolah. (**pengelolaan)**
5. Ketertiban pemasangan papan pengumuman, majalah dinding, kerapian papan absensi, kerapian dokumen pendukung pembelajaran (**lingkungan dan situasi umum).**

Supervisi lembaga, yaitu supervisi yang menyangkut seluruh hal yang ada di lembaga/sekolah, mirip seperti akreditasi. Adapun **Obyek Supervisi Lembaga/sekolah,** antara lain:

1. Banyaknya siswa yang terdaftar di sekolah, jumlah siswa yang menghasilkan piala kemenangan, kerajinan siswa mengikuti lomba karya ilmiah dan lainnya.(**siswa**)
2. Banyaknya guru yang memiliki kewenangan mengajar yang sesuai, banyaknya guru yang berpendidikan tinggi, jumlah piagam yang dimiliki guru, semangat guru untuk menempuh pendidikan yang lebih tinggi. (**Guru)**
3. Kelengkapan pemilikan perangkat kurikulum, penyimpanan perangkat kurikulum, kesempatan semua guru untuk menelaah dan mempelajari perangkat kurikulum, upaya yang dilakukan sekolah dalam rangka sosialisasi kurikulum.(**kurikulum)**
4. Kondisi gedung dan ruang-ruang kelas, banyaknya buku paket, pemilikan ruang serbaguna, kondisi ruang oendukung kegiatan siswa.(**sarana dan prasarana).**
5. Kepemimpinan kepala sekolah, penunjukkan guru untuk mewakili kepala sekolah menghadiri rapat kabupaten, jalinan antara sekolah dengan BP3 dan masyarakat lain.(**pengelolaan).**
6. Kerindangan halaman sekolah, keamanan sekolah, kebersihan halaman dan ruang kelas, kekeluargaan, hubungan sekolah dengan BP3 dan masyarakat, hubungan sekolah dengan sekolah lain (**lingkungan dan situasi umum).**

Dari tiga lingkupm kajian supervisi pendidikan, pembahasan tentang supervisi akademik dan supervisi administrasi akan lebih rinci dibahas pada pembahasan tentang aspek supervisi pendidikan di bab selanjutnya.

Soal/Tugas

Dalam rangka memperdalam penguasaan Saudara tentang materi yang sudah dipelajari pada bab ini, jawablah/lakukan pertanyaan/tugas berikut:

1. Sebutkan salah satudefinisi supervisi pendidikan menurut pakar dengan baik!
2. Jelaskan masing-masing dari:
   a. Tujuan
   b. Fungsi
   c. Peran
   d. Sasaran dan
   e. Ruang lingkup supervisi pendidikan?
3. Berdasarkan pengamatan kondisi empirik praktik supervisi pendidikan di Indonesia, peran supervisi yang manakah yang masih minim dilakukan? Mengala?

Referensi

Arikunto, Suharsimi, (2004), *Dasar-Dasar Supervisi Pendidikan,* Jakarta: Rineka Cipta

Depag RI, (1999), *Supervisi Madrasah Aliyah,* Jakarta

Fathurrohman, Muhammad dan Sulityorini, (2012), *Meretas Pendidikan Berkualitas Dalam Pendidikan Islam. Menggagas Pendidika atau Guru yang Ideal dan Berkualitas dalam Pendidikan Islam,* Yogyakarta: Teras

Purwanto, M.Ngalim, (2005), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* Bandung: Remaja Rosdakarya

Sagala, Syaiful, (2006), *Administrasi Pendidikan Kontemporer,* Bandung: Alfabeta

Suryosubroto, (2010), *Manajemen Pendidikan Di Sekolah,* Jakarta: Rineka Cipta

BAB IV
ASPEK SUPERVISI PENDIDIKAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah Saudara selesai mempelajari buku ini dengan baik dan mengerjakan tugas yang disediakan, Saudara diharapkan:

1. Menyebutkan aspek yang ada dalam supervisi pendidikan
2. Membuat perbandingan antara supervisi administrasi dan supervisi edukatif/akademik

Deskripsi Materi

Aspek supervisi pendidikan sesungguhnya adalah ruang lingkup/ kajian atau sasaran dari kegiatan supervisi itu sendiri. Baik panduan Depag maupun pakar Suharsimi Arikunto menyepakati hal ini. Tetapi karena pembahasan khusus kajian supervisi akademik dan administrasi dari Suharsimi Arikunto maka bisa disimak lagi dalam bab III. Sedangkan pada bab ini akan dideskripsikan secara sederhana menurut versi buku Supervisi Madrasah Aliyah dari Depag (1999: 11-21)

A. Supervisi Akademik

Supervisi akademik/edukatif sebagai aspek yang paling utama dalam kegiatan supervisi pendidikan, setidaknya meliputi bidang kurikulum dan KBM, baik itu yang dilakukan oleh pengawas maupun oleh kepala sekolah. Supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas dalam bidang kurikulum meliputi kegiatan wawancara dengan kepala sekolah yang menyangkut kegiatan observasi KBM dan BK serta mengadakan wawancara dengan guru dan siswa. Sedangkan pada bidang KBM meliputi persiapan

mengajar, melaksanakan KBM, pelaksanaann bimbingan dan konseling, dan pemanfaatan program siaran televisi pendidikan (Depag, 1999: 20-21).

Supervisi akademik yang kedua yang dilaksanakan oleh kepala sekolah meliputi bidang kurikulum; terkait dengan pemahaman guru tentang kurikulum, penjabaran guru terhadap teknik penilaian dan penjabaran maupun penyesuaian kurikulum. Sedangkan pada bidang KBM, meliputi penyusunnan program catur wulan/semester, program tahunan dan pelaksanaan KBM oleh guru.

B. Supervisi Administrasi

Setidaknya ada 16 supervisi bidang administrasi. Keenambelas bidang yang dimaksud adalah:

1. Administrasi kepala sekolah (program kerja sekolah, kalender kalendidikan dan program pengajaran).
2. Administrasi ketenagaan (pendayagunaan guru, DP3, DUK, mutasi kepangkatan, pengembangan ketenagaan, usaha kesejahteraan pegawai, tatib kerja)
3. Administasri kesiswaan (buku pendaftaran siswa baru, huku induk, buku mutasi, buku klapper, daftar hadir siswa, buku raport, legger, papan absen kelas, data siswa dan administrasi osis sampai dokumen penyerahan ijazah)
4. Administrasi sarana dan prasarana pendidikan (pencatatan penerimaan, pencatatan pembelian bukti pembelian, penggunaan dan pemanfaatan, pemeliharaan dan perawatan, penghapusan)
5. Administrasi keuangan (pengurusan keuangan, kelengkapan yang diperlukan sampai pada pencattan keuangan)
6. Administarsi pelaksanaan EBTA/US/NAS/UN (kesesuaian data peserta, kehadiran peserta, kehadiran pengawas, kehadiran panitia penyelenggara, keamanan, ketertiban, kelengkapan sarana, ketaatan mengikuti peraturan yang berlaku; pengawasan dan pemeriksaan, pemeriksaan dan pengolahan nilai dan laporan hasil)

7. Administrasi penerimaan siswa baru (perkiraan daya tampung, pendaftaran siswa baru, pengolahan data penerimaan siswa baru, pengumuman dan daftar ulang)
8. Administrasi kerjasama dengan BP3 dan masyarakat (hubungan sekolah dengan orang tua, dengan lembaga lain, partisipasi sekolah dalam kegiatan masyarakat)
9. Administrasi kelembagaan (nama pengurud badan penyelenggara, kedudukan dalam susunan pengurus, akta notaris kelembagaan, AD/ART dan program kerja yayasan)
10. Administrasi kegiatan 6 K (kegiatan keamanan, kebersian, ketertiban, keindahan, kekeluargaan dan kerindangan)
11. Administrasi PKG/SPKG/LKG/MGMP (susunan panitia penyelenggara dan job des, program kerja, jadual kegiatan, prsensi peserta, guru inti dan instruktur, pengelolaan keuangan, sarana dan laporan)
12. Administrasi laboratorium (pengelola, ruang lab, peralatan dan bahan lab, pemeliharaan dan oenempatan, tatib dan keamanan, kegiatan lab dan pelaporan)
13. Administrasi perpustakaan (pengelola, ruang, program kerja, perlengkaoan, penyimpanan dan pemeliharaan, tatib dan keamanan dan pelaporan)
14. Administrasi ketrampilan (guru/instruktur, ruang ketrampilan, program, peralatan, penyimpanan dan pemeliharaan, tatib dan keamanan serta pelaporan)
15. Administrasi bimbingan dan konseling
16. Administrasi tata persuratan.

Keenam belas supervisi administrasi ini dilakukan oleh pengawas, sedangkan supervisi administrasi yang dilakukan oleh kepala sekolah meliputi hal yang lebih sederhana, yaitu:

1. Administrasi ketenagaan (guru dan tenaga teknis lain serta tenaga tata laksana)

2. Administrasi siswa (daftar hadir siswa, data siswa, data kenaikan kelas dan data kelulusan)
3. Administrasi EBTA/US/NAS/UN (kesesuaian peserta, banyaknya pengawas peruang, pelaksanaan pemeriksaan dan pengolahan nilai, laporan hasil dan panitia)
4. Administrasi penerimaan siswa baru (daya tampung kelas/siswa, tata cara penerimaan)
5. Administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat (hubungan dengan orang tua, sekolah lain dan peran dalam kegiatan pengabdian masyarakat).

Soal/Tugas

Dalam rangka memperdalam penguasaan Saudara tentang materi yang sudah dipelajari pada bab ini, jawablah/lakukan pertanyaan/tugas berikut:

1. Sebutkan aspek-aspek supervisi pendidikan!
2. Lakukan analisis perbandingan antara supervisi administrasi dengan supervisi edukatif/akademik!

Referensi

Arikunto, Suharsimi, (2004), *Dasar-Dasar Supervisi Pendidikan,* Jakarta: Rineka Cipta

Depag RI, (1999), *Supervisi Madrasah Aliyah,* Jakarta

BAB V
TIPE -GAYA SUPERVISI PENDIDIKAN

Tujuan Pembelajaran

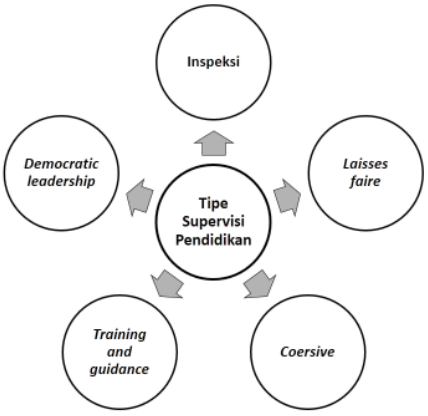
Setelah Saudara selesai mempelajari buku ini dengan baik dan mengerjakan tugas yang disediakan, Saudara diharapkan:

1. Menjelaskan masing-masing tipe dari supervisi pendidikan
2. Membandingkan tipe-tipe supervisi pendidikan

Deskripsi Materi

A. Tipe –Style Supervisi Pendidikan

Tipe atau style atau juga disebut gaya supervisi pendidikan, secara umum disepakati ada lima macam, yaitu *tipe inspeksi, laisses faire, coersive, training and guidance serta democratic leadership* ((Arikunto, 2004: 14), (Depag, 1999: 7), (Purwanto, 2005: 79), dan (Suryosubroto, 2010: 178)). Kelima tipe supervisi pendidikan tersebut bisa dilihat dalam bagan berikut.



Bagan 10. Tipe-Tipe Supervisi Pendidikan

Kelima tipe supervisi pendidikan sebagaimana yang diajukan oleh para pakar, penjelasannya kurang lebih sebagai berikut.

a. Inspeksi.

Inspeksi sebagai tipe pertama dan tertua merupakan tipe pengawasan sidak. Oleh karena itu karakteristik dari tipe supervisi pendidikan yang pertama ini adalah:

a. Berada dalam administrasi dan kepemimpinan otokratis.
b. Bawahan diawasi secara ketat
c. Cenderung mengawasi untuk mencari kesalahan orang lain (apakah instruksi atasan sudah dilaksanakan atau tidak oleh bawahan)
d. Cenderung dilakukan bukan dalam rangka membantu bawahan (;guru) untuk memperbaiki atau mengembangkan cara dan daya kerja yang lebih baik.
e. Kreasi bawahan cenderung tidak berkembang.

b. Laisses faire

Laisses faire atau sering disebut sebagai kepengawasan bebas, merupakan tipe supervisi yang membiarkan bawahan bekerja sekehendaknya sendiri tanpa ada petunjuk yang benar. Hal ini terjadi karena tipe ini berangkat dari pandangan demokratis yang salah. Oleh karena itu atasan melakukan "pembiaran" yang dianggap seolah-olah demokratis. Sebagai tipe khusus, maka laisses faire juga memiliki karakteristik, diantaranya:

a. Merupakan kebalikan dari inspeksi, sehingga pengawasan tidak ketat bahkan bisa dikatakan tanpa pengawasan.
b. Pimpinan/atasan melakukan "pembiaran" terhadap bawahan, tanpa ada bimbingan kepada bawahan
c. Memicu timbulnya kesimpangsiuran di kalangan bawahan dalam melaksanakan tugas.
d. Kegiatan dilakukan tanpa rencana
e. Batas-batas kekuasaan dan tanggung jawab antara orang satu dengan yang lainnya tidak jelas.

f. Kreativitas bawahan mendapat peluang besar.
g. Kerjasama diantara bawahan kurang.

c. Coersive

Coersive merupakan supervisi otoriter, karena sifatnya yang memaksa. Dengan demikian tipe coersive hampir sama dengan tipe inspeksi. Ciri-ciri yang melekat pada tipe ini adalah:

a. Supervisor memaksakan kehendaknya kepada supervee (bawahan)
b. Bawahan tidak punya kesempatan untuk bertanya atas instruksi maupun keputusan yang diambil supervisor
c. Kreativitas bawahan mati

d. Training and guidance

Supervisi *training and guidance* atau yang disebut dengan supervisi melalui latihan dan bimbingan. Sebagai tipe supervisi yang relatif memberikan bantuan kepada supervee, maka *training and guidance* memiliki karakteristik, diantaranya:

a. Bawahan relatif aman karena selaqlu mendapatkan latihan dan bimbingan
b. Pertumbuhan atau perkembangan bawahan relatif optimal
c. Memberikan peluang timbulnya pesimisme di kalangan bawahan jika apa yang sudah mereka lakukan apakah sudah benar atau tidak jika tidak diawasi, dilatih dan dibimbing oleh atasannya.

e. Democratic leadership

Diantara kelima tipe supervisi pendidikan, maka tipe kepemimpinan demokratis dianggap sebagai tipe supervisi pendidikan yang mendekati paling ideal. Hal ini terjadi karena dalam supervisi ini, tugas supervisi tidak lagi dipegang ansih oleh atasan tetapi dibagikan dan dikoordinasikan dengan anggota yang lain dengan terlebih dahulu disesuaikan dengan tingkat, keahlian dan kecakapan masing-masing orang. Lebih jauh, ciri-ciri tipe d*emocratic leadership* adalah:

a. Supervisi ini ada dalam administrasi dan kepemimpinan yang demokratis

b. Adanya kerjasama dari semua pihak
c. Pengarahan, koordinasi dan evaluasi tidak bersifat satu arah tetapi kolaboratif
d. Supervisor harus selalu menemukan cara-cara bekerja secara kooperatif-efektif.

Tipe supervisi 1 sampai dengan 3 termasuk supervisi tradisional. Sedangkan tipe ke 4 dan 5 masuk kategori supervisi modern/klinis, karena di situ hubungan antara supervisor dengan supervee merupakan hubungan "mitra kerja" sekaligus adanya "solusi" untuk memperbaiki keadaan yang diharapkan.

B. Probabilitas Tipe Supervisi Pendidikan Dalam Praktek

Memperkirakan probabilitas (;peluang) tipe supervisi pendidikan dalam dataran praktik yang dimaksudkan di sini adalah probabilitas keefektifannya jika dipraktekkan. Untuk melihat hal tersebut, salah satu yang bisa digunakan sebagai mata analisisnya adalah tipe atau karakteristik dari supervee dan supervisornya. Artinya tipe supervisor akan sangat ditentukan oleh tipe supervee-nya. Sebagai langkah awal melakukan analisis, berikut akan dibuat tabel perbandingan.

Tabel 6 Perbandingan Tipe Supervisi Pendidikan

Tipe-Gaya Supervisi	Karakteristik Supervisor	Karakteristik Supervee yang cocok
Inspeksi	Otoriter, memaksa, mencari kesalahan, tidak memberi ruang kreasi	Tidak punya inisiatif (:kurang cerdas dan inovatif), bekerja kalau diberi perintah, bekerja kalau diawasi (*need for supervision*)

Laisses faire	Acuh tak acuh (membiarkan), tanpa rencana, tidak membuat batasan kewenangan bawahan	Punya inisiatif besar, kerjasama, bekerja tanpa harus diawasi.
Coersive	Otoriter, tidak memberi peluang bertanya dan berkreasi.	*Sendiko dawuh*, tidak punya kreasi.
Training and guidance	Fasilitasi, melatih, membimbing dan mengawasi, memberi peluang berkreasi	Punya kreasi tapi masih butuh pembimbingan.
Democratic leadership	Demokratis, memberi peluang berkreasi, selalu siap alternatif solusi, kolaboratif	Punya kreasi, tidak butuh pengawasan, bisa kerjasama antar supervee maupun dengan supervisor.

Tabel tersebut, mengisyaratkan bahwa keefektifan sebuah penggunaan tipe supervisi pendidikan sesungguhnya adalah keseuaian antara karakteristik dari supervisor yang menggunakan tipe atau gaya supervisi tertentu dengan karakteristik dari supervee-nya. Ketidakcocokkan akan menyebabkan ketidakefektifan. Sebagai contoh, seorang pengawas-kepala sekolah termasuk orang yang memiliki gaya demokratis, tetapi karena orang-orang yang disupervisi (supervee)nya tidak punya inistiatif, tidak akan bekerja kalau tidak disuruh, bekerja asal-asalan kalau tidak diawasi. Oleh karena itu, sebagus apapun pengawas tadi maka tetap penggunaan tipe tersebut tidak akan efektif karena tidak adanya kecocokan antara tipe pengawas-kepala sekolah dengan tipe guru-staf. Kesimpulannya, tidak ada tipe yang paling baik, paling efektif untuk diterapkan. Keefektifan, ataupun baik tidaknya tipe itu digunakan akan sangat bergantung pada "kesesuaian" atau "kecocokan" tipe supervisor dan supervee-nya.

Disamping persoalan probabilitas keefektifan penggunaan tipe supervisi sebagaimana sudah terbahas, membicarakan tentang tipe supervisi juga harus mencermati kelemahan utama dari tipe tersebut. hal ini penting supaya pemilihan atas tipe supervisi yang akan digunakan tidak hanya didasarkan pada adanya kecocokan antara tipe supervisor dengan tipe supervee, tetapi harus mampu menekan atau menghilangkan munculnya kelemahan yang ada pada setiap tipe tersebut. berikut deskripsinya.

Pada tipe *inspeksi,* akibat kecenderungan supervisor mencari-cari kesalahan pada supervee, maka akan menimbulkan sikap "resistance" dan "pesimis" supervee terhadap praktik supervisi. Jika hal ini dibiarkan, maka mutu pendidikan menjadi taruhannya.

Laisses faire. Sebagai tipe yang cenderung sebagai bentuk "tidak bertanggung jawabnya" leader-supervisor terhadap follower-supervee-nya, maka akan menjadi bumerang bagi supervisor itu sendiri, "kewibawaan"nya akan hilang di mata supervee.

Coersive. Tipe ini karena bersifat otoriter, supervisor menganggap dirinya superior, maka sebagaimana inspeksi, akan menimbulkan sikap apriori pada diri supervee. Apapun yang dilakukannya jika tidak sesuai dengan kehendak supervisor akan dianggap selalu salah. Akan lebih fatal lagi jika supervisor tidak detail melakukan supervisi, misalnya tidak semua supervisor mensupervisi atau mensupervisi tetapi kurang menguasai cara mengajar yang baik, maka bukannya memberikan instruksi-arahan yang benar, bahkan bisa sebaliknya.

Training and guidance. Peran supervisor dalam tipe ini cenderung seperti figur oorang tua yang "selalu" membimbing, mengarahkan dan mengawasi. Label "selalu" ini akan mengakibatkan kemungkinan timbulnya kinerja yang tidak sesuai dari supervee akibat "ketergantungan" terhadap sosok supervisor. Di sisi lain, jika ada kesenjangan antara progresifitas pengetahuan yang dimiliki oleh supervisor atau supervee dengan realitas yang ada, maka akan menimbulkan kontradiksi.

Democratic leadership. Kegagalanmenciptakan iklim kerja yang kondusif, mencari solusi terbaru dari supervisor, maka akan menyebabkan

pemberdayaan supervee oleh supervisor menjadi tidak bermanfaat. Di sinilah dipentingkan adanya kerjasama, utamanya dalam membuat perencanaan pekerjaan, membagi sumber-sumber tenaga dan tanggung jawab, pelaksanaan dan penilaiannya (Purwanto, 2005: 83).

Soal/Tugas

Dalam rangka memperdalam penguasaan Saudara tentang materi yang sudah dipelajari pada bab ini, jawablah/lakukan pertanyaan/tugas berikut:

1. Jelaskan tipe supervisi pendidikan beserta dengan contohnya!
2. Dari sekian banyak tipe supervisi pendidikan, tipe manakah yang memiliki probababilitas tertinggi untuk diterapkan dalam dunia pendidikan di Indonesia? Mengapa?
3. Kapan tipe inspeksi efektif untuk digunakan dalam praktek supervisi pendidikan ? mengapa?
4. Diskusikan dengan teman Saudara, tentang kemungkinan kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh masing-maisng tipe supervisi pendidikan!

Referensi

Arikunto, Suharsimi, (2004), *Dasar-Dasar Supervisi Pendidikan,* Jakarta: Rineka Cipta

Purwanto, M.Ngalim, (2005), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* Bandung: Remaja Rosdakarya

Suryosubroto, (2010), *Manajemen Pendidikan Di Sekolah,* Jakarta: Rineka Cipta

BAB VI
MODEL, PENDEKATAN, TEKNIK DAN METODE SUPERVISI PENDIDIKAN

Tujuan Pembelajaran

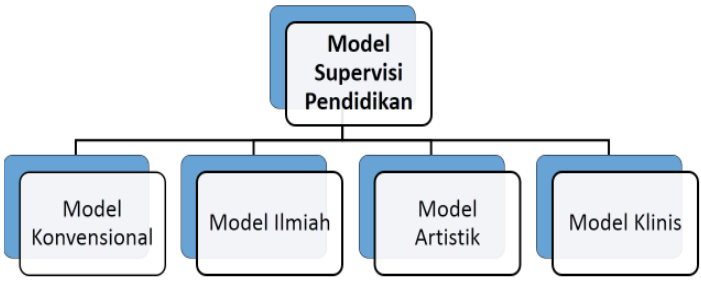
Setelah Saudara selesai mempelajari buku ini dengan baik dan mengerjakan tugas yang disediakan, Saudara diharapkan:

1. Mengklasifikai model supervisi pendidikan
2. Menyebutkan pendekatan-pendekatan supervisi pendidikan
3. Menjelaskan teknik-teknik yang bisa digunakan dalam melaksanakan supervisi pendidikan
4. Menjelaskan tentang metode pengumpulan data dalam supervisi pendidikan

Deskripsi Materi

A. Model Supervisi Pendidikan

Sebagaimana dalam pembelajaran, maka dalam dunia supervisi pendidikan jika akan ditemui istilah model, pendekatan, metode dan teknik supervisi pendidikan. Konsep pertama yang akan dibahas di sini adalah model supervisi pendidikan. Model atau sering juga disebut sebagai pola, menurut Sahertian jika dilihat dari aspek perkembangannya, supervisi pendidikan ada 4 model ((Fatkhurrohman dan Sulistiyorini, 2012: 487-490) dan (Umiarso dan Gojali, 2011: 317-319)) yaitu model supervisi konvensional, ilmiah, artistik dan klinis.



Bagan 11. Ragam Model Supervisi Pendidikan

Berikut akan dijelaskan masing-masing dari keempat jenis model supervisi yang dimaksud.

1. Model Supervisi Konvensional

Disebut supervisi konvensional karena supervisi ini yang pertama kali ada dan dilakukan masih dalam konteks atasan (supervisor) mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan (supervee). Oleh karena itu, model supervisi konvensional ini identik dengan pengawasan bahkan cenderung sidak. Dalam prakteknya, Sahertian bahkan menyebutnya sebagai supervisi yang mencari-cari kesalahan supervee: "perilaku supervisi ialah mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan. Kadang-kadang bersifat memata-matai". Sehingga sifat dari model ini adalah korektif dan memata-matai (s*nooper vision)* (Umiarso dan Gojali, 2011: 318).

Dalam praktiknya, supervisor langsung terjun sendiri ke lapangan, dengan menempatkan diri sebagai orang yang paling tahu dibanding superveenya. Perilakunya menunjukkan bahwa ia lebih superior daripada supervee, sehingga superior ini yang kemudian menyebabkan praktik supervisi lebih bersifat mencari-cari kesalahan dari supervee. Karena supervisi tidak dilakukan dalam kerangka untuk membantu supervee agar bisa meningkatkan kinerja yang lebih baik. Sebenarnya dalam tipe ini, bukan berarti supervisor tidak boleh menunjukkan kesalahan supervee. Persoalannya hanya pada cara bagaimana supervisor menunjukkan kesalahan supervee dengan

mengkomunikasikan secara baik, sehingga guru menyadari hal tersebut dan berusaha memperbaiki kesalahan tadi. Berbeda jika dilaksanakan dengan "mencari-cari kesalahan" maka akibat yang timbul pada diri supervee adalah munculnya sikap acuh tak acuh (masa bodoh) dan menantang (agresif). Demikian pendapat Umiarso dan Gojali (2011: 318). Akibat lebih jauh, maka dalam perkembangannya di dunia pendidikan sekarang ini, model supervisi konvensional relatif sudah mulai ditinggalkan.

2. Model Supervisi Ilmiah

Sebagaimana namanya, maka supervisi ini merupakan supervisi yang dalam cara kerjanya menggunakan cara kerja ilmiah. Sahertian dalam Fatkhurrohman dan Sulistiyorini (2012: 488) dan Umiarso dan Gojali (2011, 318) dalam hal ini menyampaikan ciri dari supervisi ilmiah adalah supervisi yang menggunakan ciri-ciri ilmiah, yaitu:

a. Dilaksanakan secara terencana dan kontinyu
b. Sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu
c. Menggunakan instrumen pengumpulan data
d. Ada data yang obyektif yang diperoleh dari keadaan riil.

Supervisi model ilmiah lebih manusiawi daripada konvensional. Laporan kinerja dari supervee relatif obyektif karena diambil dengang menggunakan instrumen yang sudah disusun sedemikian rupa sehingga siapapun yang menggunakan instrumen tersebut relatif akan menghasilkan data yang sama. Kelemahannya karena supervisi ini dalam pengumpulan datanya tidak langsung oleh supervisor maka supervisor tidak memiliki kesempatan untuk melihat, merasakan dan menghayati atas peran dan tugas yang langsung dilakukan oleh supervee. Hal ini yang akan menyebabkan model ini walaupun sudah obyektif tetapi kurang mendalam.

3. Model Supervisi Artistik

Dalam model supervisi artistik, bisa dikatakan bahwa supervisor (*leader)* cenderung menempatkan diri sebagai pemimpin, tetapi pemimpin yang harus memiliki kewibawaan yang tinggi, sehingga supervee akan menaruh perhatian dan penghormatan yang tinggi kepada supervisor. Sebenarnya model ini bagus, jika supervisornya mampu memenuhi syarat kewibawaan yang tinggi. Sehingga ketika supervee mengadukan seluruh persoalan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya, supervisor secara cerdas mampu memberikan alternatif solusi yang tepat dan efektif. Kondisi ini akan semakin meningkatkan kewibawaan supervisor. Pada akhirnya supervee akan semakin menaruh rasa hormat dan percaya kepada supervisor, seluruh keluh kesahnya bisa mendapatkan solusi yang tepat jika disampaikan kepada supervisor. Tetapi di sisi lain, supervisor harus mampu menempatkan diri sebagai pribadi yang tetap menghormati supervee sebagai individu yang memiliki tugas tersendiri. Sehingga dalam menjalin hubungan kerja antara supervisor dan supervee dilandasi oleh sikap saling menghormati dan mempercayai.

Sebagai sebuah model, maka supervisi artistik memiliki ciri-ciri tersendiri. Sergiovani menyebutkan ciri-ciri yang dimaksud adalah:

a. Supervisi artistik memerlukan perhatian agar lebih banyak mendengarkan daripada berbicara.
b. Memerlukan tingkat pengetahuan yang cukup/kehalian khusus untuk bisa memahami apa yang dbutuhkan seseorang yang sesuai dengan harapannya.
c. Sangat mengutamakan sumbangan yang unik dari guru-guru (supervee) dalam rangka mengembangkan pendidikan bagi generasi muda.
d. Menuntut memberi lebih banyak terhadap proses kehidupan kelas dan proses itu perlu diobservasi sepanjang waktu , sehingga diperoleh peristiwa-peristiwa yang signifikan yang dapat ditempatkan dalam konteks waktu tertentu.

e. Memerlukan laporan yang menunjukkan bahwa dialog antara supervisor dan supervee dilaksanakan atas dasar kepemimpinan
f. Memerlukan suatu kemampuan berbahasa dalam mengungkapkan suatu hal sehingga orang lain dapat menangkap dengan jeas ciri ekspresi yang diungkapkan.
g. Memerlukan kemampuan untuk menafsirkan makna dari peristiwa yang diungkapkan sehingga orang lain bisa memperoleh pengalaman dan membuat mereka mengapresiasi yang dipelajarinya.
h. Menunjukkan fakta bahwa supervisi bersifat individual, dengan kekhasannya, sensitivitas dan pengalaman merupakan instrumen utama yang digunakan di mana situasi pendidikan diterima dan bermakna bagi orang yang disupervisi (Fatkhurrohaman dan Sulitiyorini, 2012: 489-490)

Dari ciri-ciri supervisi artistik m sebagaimana disampaikan di atas, maka yang menjadi ciri pokok adalah perlunya perhatian untuk lebih banyak mendengarkan daripada banyak berbicara. Dalam hal ini pula, maka supervisi pendidikan berhubungan dengan *core bussines* pendidikan berupa kegiatan belajar mengajar, di mana mengajar merupakan suatu pengetahuan (*knowledge),*ketrampilan (*skill)* juga *art* (seni, kiat), sehingga relasi yang terbangun dalam praktek supervisi pendidikan meliputi tiga relasi kerja, yaitu:

a) Bekerja untuk orang lain *(working for the others)*
b) Bekerja dengan orang lain *(working with the others)*dan
c) Bekerja melalu orang lain (*working throught other*s) (Umiarso dan Gojali,2011: 319).

4. Model Supervisi Klinis

Ibrahim Bafadal sebagaimana dikutip Fatkhurrohman dan Sulistiyorini (2012: 490) mendefinisikan supervisi klinis sebagai suatu bentuk bimbingan atau bantuan profesional yang diberikan kepada guru berdasarkan kebutuhan guru melalui siklus yang sistematis untuk meningkatkan proses belajar mengajar.

Melihat supervisi klinis sebagai sebuah kebutuhan, maka buku ini membahas secara lebih detail (:relatif) atas supervisi klinis. Adapun penjelasan lebih detail dari model supervisi klinis bisa dibaca dalam bab tersendiri.

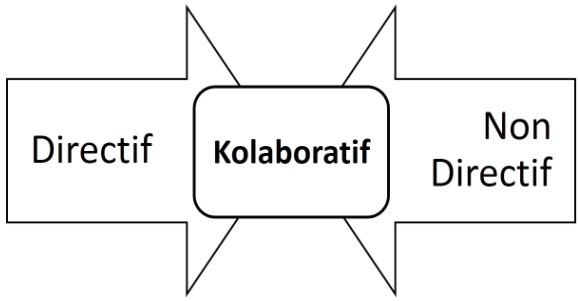
Berdasarkan penjelasan dari masing-masing model supervisi pendidikan, maka bisa dibuat perbandingan sebagaimana tabel berikut.

Tabel 7 Model Supervisi Pendidikan dalam Perbandingan

Aspek	Konvensional	Ilmiah	Artistik	Klinis
Konsep	Inspeksi (mencari kesalahan)	Bekerja menggunakan ciri ilmiah (sisitematis, berencana, kontinue, menggunakan instrumen, obyektif)	Supervisi yang dilaksanakan dengan mengedepankan kewibawaan supervisor	Supervisi yang dilakukan berdasarkan kebutuhan supervee dengan siklus tertentu.
Kedudukan supervisor atas supervee	Supervisor seolah-olah lebih superior dari supervee (inferior)	Supervisor tidak menempatkan diri sebagai superior	• Supervisor dan supervee saling menghormati. • Supervisor lebih banyak mendengarkan supervee	Supervisor memberi pelayanan bantuan kepada supervee
Proses penilaian	Penilaian dilakukan oleh supervisor	Penilaian menggunakan alat bantu yang digunakan oleh siswa	Penilaian dilakukan oleh supervisor	Penilaian dilakukan supervisor dengan alat bantu
Tindak lanjut	Justikasi	Ada Umpan balik bagi supervee untuk perbaikan	Lebih mendengarkan-mengarahkan	Perbaikan berdasarkan prakarsa dan kesepakatan
Dampak	Supervee merasa tidak puas dan muncul sikap acuh tak acuh bahkan cenderung menantang.	Supervee relatif puas karena supervisi dilakukan secara obyektif.	Supervee merasa puas dan semakin hormat serta percaya kepada supervisor	Perbaikan lebih efektif

B. Pendekatan Supervisi Pendidikan

Setelah model supervisi pendidikan yang menjadi pilihan untuk praktik supervisi pendidikan, walaupun ada kecenderungan seiring perubahan dan kesadaran akan arti pentingnya supervisi pendidikan, maka praktik supervisi pendidikan mengarah pada model tertentu. Demikian juga halnya dengan pendekatan supervisi pendidikan. Ragam yang ada menunjukkan adanya perkembangan dan alternatif yang bisa dipilih untuk digunakan dengan tetap memperhatikan kriteria yang tepat sebagai sebuah prasayat. Adapun ragam pendekatan dalam supervisi pendidikan ada 3 yaitu pendekatan langsung (direktif), lawannya pendekatan tidak langsung (non direktif) dan ketiga adalah pendekatan campuran dari keduanya, yaitu pendekatan kolaboratif. (lihat bagan).



Bagan 12. Ragam Pendekatan Supervisi Pendidikan

1. Pendekatan Langsung (Direktif)

Yang dimaksud dengan pendekatan langsung atau direktif dalam supervisi pendidikan adalah cara pendekatan terhadap masalah secara langsung. Demikian pendapat Mufidah dalam Fatkhurrohman dan Sulistiyorini (2012: 497). Karakteristik yang melekata pada pendekatan langsung antara lain:

a. Berdasarkan konsep psikologi behaviorisme, yaitu adanya respon dan stimulus (rangsangan)
b. Peran supervisor lebih dominan daripada supervee
c. Guru tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitas sendiri.

d. Minimnya pujian dan semangat dari supervisor kepada supervee
e. Supervisor dituntut untuk banyak berbicara dan berkomentar.
f. Asumsi yang digunakan adalah mengajar terdiri dari beberapa ketrampilan teknis dan kompetensi, maka kinerja guru diukur dari standar ketrampilan dan kompetensi tersebut.
g. Tanggungjawab terbesar di pundak supervisor, sedangkan tanggungjawab supervee rendah.

Berdasarkan pada karakteristik ini, maka dalam praktiknya pendekatan ini sering kurang efektif. Tetapi sesungguhnya pendekatan apapun yang dipilih dan digunakan oleh supervisor harus memperhatikan karakteristik dari superveenya. Misal, jika akan memilih pendekatan langsung maka akan efektif jika superveenya adalah para guru yang kurang bermutu, bekerja sesuai standar jika diawasi atau dinilai (*need for supervision*), maka pendekatan langsung tetap efektif.

2. Pendekatan Tidak Langsung (Non Direktif)

Sebagai lawan dari pendekatan yang pertama, maka pendekatan tidak langsung adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung (Sahertian dalam Fatkhurrohman dan Sulitiyorini, 2012: 498). Oleh karena itu karakteristik umum yang melekat pada pendekatan ini sesungguhnya adalah kondisi terbalik dari karakteristik pendekatan langsung. Berikut disajikan beberapa karakteristik yang dimaksud:

a. Berdasarkan konsep psikologi humanistik, yaitu sangat menghargai orang yang akan dibantu.
b. Supervisor lebih banyak mendengarkan keluhan dari supervee
c. Peran supervisor sebagai pendengar, penguat, penjelas, penyaji, pemecah masalah.
d. Supervee diberi kesempatan luas untuk mengutarakan permasalahan yang dihadapi dan mewujudkan inisiatif yang dimilikinya.

3. Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan kolabiratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non direktif menjadi cara pendekatan baru. Demikian pendapat Maunah sebagaimana yang dikutip Fatkhurrohman dan Sulistiyorini (2012: 499). Pendekatan kolabiratif, memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Konsep didasarkan pada psikologi kognitif, bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan pada gilirannya nanti berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu.
b. Supervisor dan supervee berbagi tugas
c. Struktur, proses dan kriteria dalam melakukan percakapan terhadap masalah yang dihadapi supervee disusun bersama antara supervisor dan supervee (ada kesepakatan antara supervisor dan supervee).
d. Pola hubungan dua arah
e. Supervisor sebagai penyaji, penjelas, pendengar, pemecah masah dan negosiator.

Dalam memilih pendekatan yang akan digunakan, sebaiknya supervisor memperhatikan karakteristik dari supervee. Hal ini penting, karena pada dasarnya pendekatan sebagus apapun jika tidak disesuaikan dengan karakteristik pihak yang akan didekati/dilayani maka pendekatan tersebut tidak akan ada artinya. Dalam hal ini setidaknya supervisor harus mengenal karakteristik dari superveenya yang menunjukkan prototipe dari supervee itu sendiri. Menurut Glikman, ada 4 prototipe guru, yang didasarkan pada dua kemampuan dasar yaitu kemampuan berpikir abstrak dan komitmen serta kepedulian. Kedua kemampuan ini terpecah dalam 4 prototipe guru, yaitu:

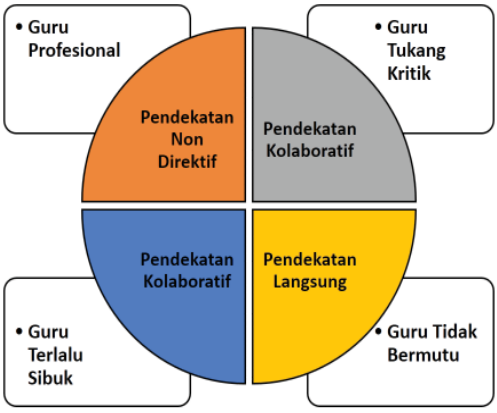
1) Guru Profesional, adalah guru yang memiliki kemampuan berpikir abstrak tinggi dan komitmen serta kepedulian juga tinggi.
2) Guru Tukang Kritik, yaitu guru yang memiliki kemampuan berpikir abstrak tinggi dan komitmen serta kepedulian rendah.

3) Guru Terlalu Sibuk, yaitu guru yang memiliki kemampuan berpikir abstrak rendah sedangkan komitmen dan kepedulian tinggi.
4) Guru Tidak Bermutu, yaitu guru yang memiliki kemampuan berpikir abstrak rendah dan komitmen serta kepedulian juga rendah (lihat bagan berikut).

Kemampuan Berpikir Abstrak / Komitmen - Kepedulian	Tinggi	Rendah
Tinggi	Guru Profesional	Guru Terlalu Sibuk
Rendah	Guru Tukang Kritik	Guru Tidak Bermutu

Bagan 13. Prototipe Guru

Berdasarkan pendekatan dan prototipe guru, maka penerapan yang memiliki kesesuaian dengan probabilitas tinggi sebagaimana terjelaskan dalam bagan berikut.



Bagan 14. Pendekatan dan Prototipe Guru

Guru atau supervee yang memiliki prototipe profesional akan relatif cocok disupervisi dengan menggunakan pendekatan non direktif. Hal ini dimungkinkan karena guru profesional cenderung memiliki kemampuan dan daya kreasi yang tinggi, dan hal tersebut akan bisa difasilitasi oleh pendekatan supervisi yang memberi kesempatan luas kepada supervee untuk berkreasi.

Guru dengan prototipe tukang kritik dan terlalu sibuk, bisa efektif disupervisi dengan menggunakan pendekatan kolaboratif. Artinya melalui pendekatan yang memberi kesempatan kepada guru sekaligus dengan tetap memberi penjelasan dan arahan maka guru dengan dua tipe tadi akan terfasilitasi, sehingga tujuan supervisi bisa tercapai.

Guru tipe tidak bermutu, akan lebih tepat jika menggunakan pendekatan langsung. Pada situasi ini penting dipahami karena guru tidak bermutu relatif akan memenuhi kinerja sesuai standar jika ada yang mengarahkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Selain pendekatan-pendekatan sebagaimana yang sudah diuraikan di atas, maka ada pendekatan supervisi pendidikan yang biasanya diterapkan dalam tahapan tindak lanjut sebagai tahap ke empat dari tahapan pelaksanaan supervisi pendidikan. Pendekatan yang dimaksud adalah pendekatan preskriptif dan pendekatan kolaboratif (Depag, 1999: 28). Pendekatan perskripftif sebagaimana yang dimaksud dalam konteks ini, meliputi hal-hal sebagai berikut:

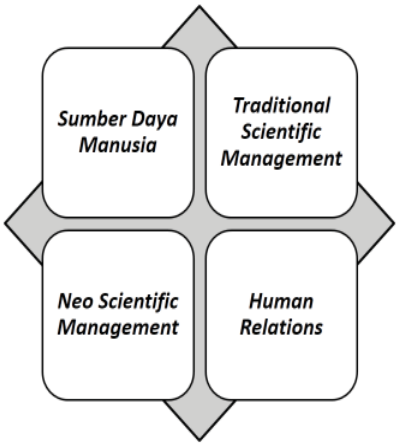
1) Supervisor sebagai penjaga peraturan (*watchdog*)
2) Supervisor merasa lebih pakar
3) Berdasarkan metode yang sudah dibakukan
4) Diskusi diarahkan oleh supervisor
5) Agar metode yang ditetapkan dilaksanakan secara betul.

Sedangkan untuk pendekatan kolaboratif meliputi:

1) Supervisor sebagai mitra supervee
2) Berbagai kepakaran
3) Supervisi memahami apa yang diamati
4) Diskusi terbuka
5) Membantu supervisee agar lebih prifoseional.

Selain 4 jenis pendekatan supervisi pendidikan, menurut T.J Sergovani (Umiarso dan Gojali, 2011: 315-316), bahwa praktek supervisi yang ada dalam dunia pendidikan sekarang didasarkan pada 4 atau kombinasi dari keempat teori pengawasan. Keempat teori yang sekaligus jadi pendekatan supervisi yang dimaksud adalah:

1) Pendekatan *Traditional Scientific Management*
2) Pendekatan *Human Relations*
3) Pendekatan *Neo Scientific Management*
4) Pendekatan *Sumber Daya Manusia*



Bagan 15. Ragam Pendekatan Supervisi Pendidikan

Keempat pendekatan supervisi pendidikan berbasis teori kepengawasan tersebut, memiliki pandangan yang berbeda dan cenderung berkembang. *Pertama*, pendekatan *Traditional Scientific Management.* Pendekatan inimenggambarkan pandangan klasik supervisi yang outokrasi, di mana situasi hubungan antara guru dan supervisor mirip seperti hubungan antara majikan dan pembantunya. *Kedua.* Pendekatan *Human Relations.* Pendekatan ini sudah mengarah kepada proses administrasi dan manajemen sevara demokratis. Supervisi dilakukan denganberdasarkan pada hubungan manusiawi dengan memandang guru sebagai manusia yang bulat "whole poeple" dan memiliki hak-hak pribadi, bukan sekedar paket energi, serta sikap-

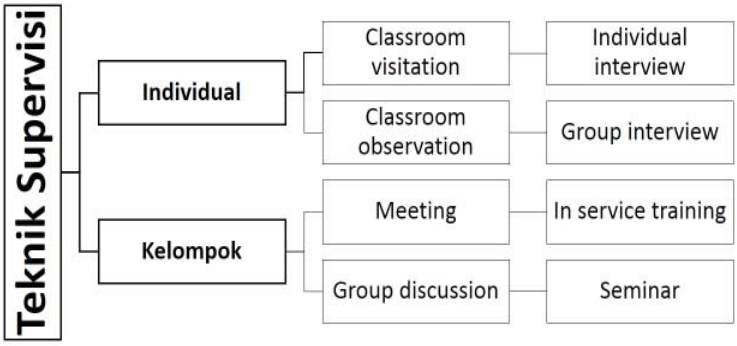
sikap yang dibutuhkan oleh para administrasi ataupun supervisor. Sehingga supervisor dalam bekerja berusaha untuk menciptakan suatu kepuasan guru dengan jalan menunjukkan perhatian kepada guru sebagai manusia. *Ketiga* Pendekatan *Neo Scientific Management.* Dalam pendekatan ini, pandangannya lebih condong pada perhatian manajemen ilmiah terhadap kontrol, pertanggungjawaban, dan efisiensi. Kedua, pendekatan ini memiliki pandangan bahwa jika standar-standar kegiatan, sasaran-sasaran, dan kompetensi tertentu dapat diidentifikasi, maka pekerjaan para guru akan dapat dikontrol dengan berpedoman pada standar-standar tersebut. *Keempat,* Pendekatan *Sumber Daya Manusia.* Pendekatan yang keempat ini memiliki kemiripan dengan pendekatan kedua, hubungan manusiawi. Keduanya sama-sama memperhatikan kepuasan guru, tetapi berbeda dalam cara pandangnya. Jika dalam pendekatan hubungan manusiawi, ia memandang "kepuasan" sebagai alat untuk menciptakan kegiatan sekolah yang lancar dan efektif. Supervisor akan melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan agar guru merasa *puas* sehingga guru kemudian akan mudah diajak untuk bekerjasama, dan akhirnya efektivitas sekolah meningkat. Berbeda dengan pendekatan sumber daya manusia. Pendekatan ini memandang "kepuasan" sebagai tujuan yang diinginkan ke arah mana guru akan bekerja dengan berhasil. Sehingga supervisor melibatkan guru dalam pengambilan keputusan karena *potensi* mereka dianggap mampu meningkatkan efektifitas sekolah. Ini berarti sebuah keputusan yang baik terambil dan didukung komitmen guru yang tinggi terhadap keputusan tersebut, maka akan menjamin meningkatkan efektifitas sekolah.

C. Teknik dan Metode Supervisi Pendidikan

1. Teknik Supervisi Pendidikan

Teknik yang dimaksud di sini adalah cara-cara yang bersifat teknis yang digunakan dalam kegiatan supervisi. Beberapa ahli memiliki pendapat yang relatif sama. Berikut akan disampaikan pendapat-pendapat yang dimaksud

Menurut Ngalim Purwanto (2005: 120-123) yang disempurnakan oleh Suharsimi Arikunto (2004: 54-58), mengklasifikaikan teknik supervisi pendidikan sebagai berikut: 1) Teknik perseorangan: a) Classroom visitation, b) Classroom observation, c) Individual interview dan d) Group interview. Kelompok kedua adalah 2). Teknik kelompok, terdiri dari: a) Meeting, b) group discussion, c) In service training dan d) Seminar.



Bagan 16. Teknik Supervisi Pendidikan

(Diadopsi Dari Suharsimi Arikunto)

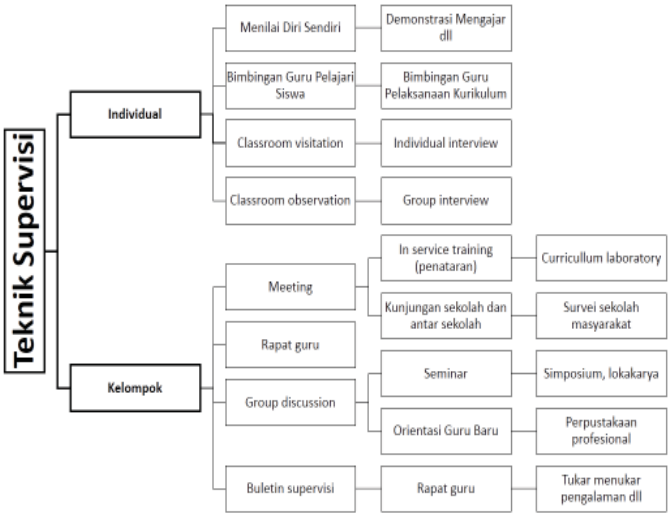
Menurut Depdikbud 1986, teknik supervisi pendidikan; 1) kunjungan kelas, 2) pertemuan pribadi, 3) rapat dewan guru, 4) kunjungan antar kelas, 5) kunjungan sekolah, 6) kunjungan antar sekolah, 7) pertemuan dalam kelompok kerja, 8) penerbitan buletin profesional dan 9) penataran.

Demikian halnya dengan teknik supervisi pendidikan menurut Depag tahun 1998/1999 meliputi: 1) teknik perseorangan dan 2) teknik kelompok. Teknik perseorangan terdiri dari: a) kunjungan kelas, b) observasi kelas, c) bimbingan ke guru untuk mempelajari pribadi siswa dan d) bimbingan kepada guru untuk pelaksanaan kurikulum. Adapun teknik kelompok berupa: a) pertemuan, b) diskusi kelompok dan c) penataran.

Syaiful Sagala juga menyampaikan pendapatnya terkait dengan ragam teknik supervisi pendidikan. Menurutnya ada dua macam, yaitu 1) teknik individual dan 2) teknik kelompok. Teknik individual merupakan teknik yang biasanya digunakan untuk mengembangkan proses belajar mengajar. Teknik ini terdiri dari: a) kunjungan kelas, b) observasi kelas, c) percakapan pribadi, d) saling mengunjungi kelas dan e) menilai diri sendiri. Adapun teknik kelompok, sebagai teknik supervisi pendidikan yang digunakan untuk pengembangan staf, meliputi: a) pertemuan orientasi bagi guru baru, b) panitia penyelenggara, c) rapat guru, d) studi guru, e) diskusi, f) tukar menukar pengalaman, g) lokakarya, h) diskusi panel, i) seminar, j) simposium, k) demonstration teaching, l) perpustakaan jabatan, m) buletin supervisi, n) membaca langsung, o) mengikuti kursus, p) organisasi jabatan, q) curriculum laboratory, r) perjalanan sekolah (2006: 238) dan Suryossubroto (2010: 180-181).

Pakar administrasi pendidikan, Oteng Sutisna (1983: 226) mengajukan teknik-teknik supervisi yang relatif bermanfaat, yaitu: a) kunjungan kelas, b) pembicaraan individual, c) diskusi kelompok, d) demonstrasi mengajar, e) kunjungan kelas antar guru, f) pengembangan kurikulum, g) buletin supervisi, h) perpustakaan profesional, i) lokakarya, j) survei sekolah masyarakat.

Berdasarkan berbagai macam pendapat dari para pakar, maka secara sederhana teknik supervisi bisa diklasifikan sebagaimana bagan berikut:



Bagan 17. Ragam Teknik Supervisi Pendidikan

Berdasarkan macam-macam teknik supervisi pendidikan sebagaimana sudah dibahas di atas, berikut akan dijelaskan ragam teknik tersebut:

a. Kunjungan kelas. Kunjungan kelas adalah teknik supervisi yang dilakukan supervisor (kepala sekolahj/pengawas) dengan cara supervisor berkunjung langsung ke kelas baik ketika KBM sedang berlangsung maupun tidak, baik ketika kelas kosong maupun ketika kelas ada siswanya. Sebagai sebuah teknik supervisi, maka kunjungan kelas memiliki tujuan untuk mengetahui situasi kelas yang sesungguhnya secara keseluruhan. Hasilnya kemudian dibicarakan bersama guru, sehingga bisa mendorong guru untuk bisa meningkatkan cara mengajar guru dan cara belajar siswa. Teknik ini akan efektif jika dipadukan atau ditindaklanjuti dengan teknik pembicaraan individual (wawancara individu).

   Kunjungan kelas juga merupakan teknik supervisi pendidikan yang banyak digunakan oleh para supervisor. Dalam rangka menfasilitasi teknik kunjungan kelas yang baik, dalam hal ini Dedibud (1986) menyampaikan kriteria kunjungan kelas yang baik, yaitu:

(1) Mempunyai tujuan yang jelas
(2) Mengungkapkan aspek-aspek yang dapat digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru
(3) Memakai lembar observasi
(4) Terjadi interaksi antara pembina dengan yang dibina
(5) Tidak mengganggu PBM
(6) Diikuti dengan tindak lanjut.

Lain halnya dengan kepala sekolah (supervisor) ketika melakukan kunjungan kelas maka menurut Mark (Depdikbud, 1986) harus melakukan hal-hal berikut:

(1) Fokuskan perhatian ke semua elemen dan situasi PBM
(2) Bertumpu pada upaya memajukan KBM
(3) Membantu guru secara konkret untuk memajukan KBM
(4) Menolong guru agar dapat mengevaluasi diri sendiri dan
(5) Memberi kebebasan guru untuk berdiskusi dengannya mengenai problem yang dihadapi dalam KBM.

b. Observasi kelas. Hampir mirip dengan kunjungan kelas, maka teknik observasi kelas adalah teknik yang dilakukan dengan cara supervisor (kepsek/pengawas) berkunjung ke kelas ketika sedang ada pembelajaran. Hal ini dilakukan dengan maksud untuk mengetahui situasi dan kondisi pembelajaran di kelas.
c. Kunjungan kelas antar guru, merupakan modifikasi dari teknik kunjungan kelas. Bedanya pada teknik ini, kunjungan kelas dilaksanakan berdasarkan permintaan oleh antar guru dan dilakukan oleh guru-guru diantara mereka. Teknik ini akan lebih efektif jika hasil tiap kunjungan dianalisis bersama secara hati-hati.
d. Wawancara individu. Merupakan teknik supervisi di mana supervisor mengundang supervee (guru) untuk mendengarkan dan memperbincangkan sseuatu dan banyak hal terkait dengan individu guru yang relatif sensitif kalau dibicarakan secara kelompok.

e. Wawancara kelompok atau sering juga disebut *round table* karena proses wawancara dilakukan dalam situasi meja bundar. Teknik ini sebenarnya sebagaimana teknik wawancara individu, tetapi dilakukan secara bersama dengan harapan jika ada individu yang rekatif "sulit" menyampaikan persoalannya secara peribadi maka bisa didorong dengan situasi kelompok.

f. Meeting (rapat). Rapat merupakan teknik supervisi yang biasanya dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara menyelenggarakan rapat bersama untuk melaksanakan fungsi manajemen sekolah berupa pengarahan, pengkoordinasian dan pengkomunikasian pada tenaga pendidik maupun kependidikan yang lain.

g. Diskusi kelompok, merupakan teknik bertukar pendapat dalam suatu forum diskusi untuk memecahkan suatu masalah secara bersama-sama. Diskusi kelompok bisa dilaksanakan dalam kelompok sejenis (guru mata pelajaran tertentu) atau antar kelompok.

h. Seminar. Seminar adalah teknik supervisi dengan cara melakukan diskusi pendalaman atau penyeldidikan secara bersama dibawah bimbingan seorang ahli, pada waktu tertentu dengan terlebih dahulu mendengarkan laporan dari salah seorang anggotanya maupun oleh kelompoknya dalam kelompok 10-15 orang.

i. Lokakarya, merupakan teknik supervisi dengan cara mendiskusikan permasalahan individu maupun bersama untuk kepentingan pertumbuhan individu dan profesional dalam berbagai bidang.

j. In service training (penataran), merupakan kegiatan peningkatan kemampuan guru dan staf sekolah dalam jabatan.

k. Kunjungan antar sekolah, merupakan teknik supervisi dengan cara antar sekolah saling mengunjungi dalam rangka saling menukar pengalaman.

l. Survei sekolah masyarakat, merupakan tekni supervisi dengan maksud untuk bisa mengetahui dan memahami secara komprehensif jenis perwakilan sekolah yang bisa memenuhi kebutuhan dan keperntingan siswa.

m. Pengembangan kurikulum, merupakan teknik supervisi di mana guru dan sekolah membuat perencanaan dan pengembangan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan murid dan masyarakat.
n. Buletin supervisi, merupakan teknik supervisi dengan cara menginformasikan sesuatu hal melalui buletin baik yang berkaitan dengan pengumuman, ikhtisar penelitian, analisis presentasi dalam pertemuan organisasi profesional dan perkembangan dalam berbagai bidang studi.
o. Perpustakaan profesional, merupakan teknik supervisi dengan cara menjadikan perpustakaan sebagi sumber informasi yang lengkap bagi guru yang lengkap maupun sebagai wadah menerima sumbangan informasi dari guru.
p. Demonstrasi mengajar, merupakan teknik supervisi dengan cara memberikan kesempatan kepada guru untuk merencanakan dan melaksanakan kegiatan pengajaran yang akan diberi masukan oleh pihak yang telah ditunjuk ((Arikunto, 2005: 54-58), (Purwanto, 2006: 120-123), (Sagala, 2006: 238), Depag (1999), Depdikbud (1986), Fatkhurrohman dan Sulistiyirini (2012: 501-504) dan (Sutisna, 1983: 226)).

2. Metode Supervisi Pendidikan

Jika teknik supervisi pendidikan yang dimaksud adalah hal yang berkaitan dengan bagaimana cara melakukan supervisi, maka metode supervisi bukanlah cara melakukan supervisi, tetapi cara yang digunakan untuk memperoleh data supervisi. Dalam hal ini Suharsimi Arikunto (2005: 59), menyampaikan metode sebagaimana yang dimaksud adalah: a) kuesioner/angket, b) wawancara, c) observasi, d) dokumentasi, e) test, f) diskusi terfokus, g) kunjungan rumah dan h) seminar dan lokakarya.

Soal/tugas

Dalam rangka memperdalam penguasaan Saudara tentang materi yang sudah dipelajari pada bab ini, jawablah/lakukan pertanyaan/tugas berikut:

1. Sebutkan beserta dengan penjelasannya klasifikai model supervisi pendidikan!
2. Sebutkan pendekatan-pendekatan supervisi pendidikan
3. Dari sekian pendekatan supervisi pendidikan, pendekatan mana yang memiliki peluang efektif untuk diterapkan di Indonesia?
4. Jelaskan beserta contohnya, teknik-teknik yang bisa digunakan dalam melaksanakan supervisi pendidikan!
5. Metode apakah yang paling banyak digunakan dalam proses pengumpulan data supervisi pendidikan?

Referensi

Arikunto, Suharsimi, (2004), *Dasar-Dasar Supervisi Pendidikan,* Jakarta: Rineka Cipta

Depag RI, (1999), *Supervisi Madrasah Aliyah,* Jakarta

Depdibud (1986), *Supervisi Sekolah.*

Fathurrohman, Muhammad dan Sulityorini, (2012), *Meretas Pendidikan Berkualitas Dalam Pendidikan Islam. Menggagas Pendidika atau Guru yang Ideal dan Berkualitas dalam Pendidikan Islam,* Yogyakarta: Teras

Purwanto, M.Ngalim, (2005), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* Bandung: Remaja Rosdakarya

Sagala, Syaiful, (2006), *Administrasi Pendidikan Kontemporer,* Bandung: Alfabeta

Suryosubroto, (2010), *Manajemen Pendidikan Di Sekolah,* Jakarta: Rineka Cipta

Umiarso dan Gojali, Imam, (2011), *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan. "Menjual" Mutu Pendidikan dengan Pendekatan Quality Control bagi Pelaku Lembaga Pendidikan.*

BAB VII
PELAKU SUPERVISI PENDIDIKAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah Saudara selesai mempelajari buku ini dengan baik dan mengerjakan tugas yang disediakan, Saudara diharapkan:

1. Mengidentifikasi pelaku supervisi pendidikan
2. Menjelaskan tugas supervisor pendidikan
3. Menjelaskan karakter-karakter esensial supervisor pendidikan
4. Mengidentifikasi ciri supervisor yang baik
5. Menjelaskan ketrampilan dasar supervisi

Uraian Materi

A. Siapakah Pelaku Supervisi Pendidikan

Berbicara tentang pelaku supervisi berarti menanyakan tentang orang-orang yang terlibat dalam proses supervisi pendidikan. Suharsimi Arikunto (2005: 72) menyampaikan pendapatnya bahwa yang dimaksud dengan pelaku supervisi pendidikan adalah mereka yang terlibat dalam proses peningkatan prestasi belajar siswa. Dalam hal ini beliau mengklasifikasikan pelaku supervisi pendidikan dalam 2 kategori, yaitu pelaku supervisi lama dan pelaku supervisi modern. Dalam perspektif supervisi lama, maka yang menjadi pelaku supervisi pendidikan adalah: 1) pengawas, 2) kepala sekolah, 3) wakil kepala sekolah bidang kurikulum, 4) wali kelas, 5) petugas bimbingan dan konseling dan 6) petugas perpustakaan. Sedangkan dalam perpektif supervisi modern, maka ditambah guru, bahkan guru disebut sebagai pelaku utama supervisi (ujung tombak) karena guru yang langsung berhubungan dengan siswa yang menjadi subyek garapan supervisi pendidikan.

B. Penanggung jawab Supervisi Pendidikan

Selain pelaku supervisi pendidikan, wajib diketahui oleh pihak-pihak yang berkepentingan terhadap praktik supervisi pendidikan adalah penanggung jawab supervisi pendidikan. Jika dalam istilah pelaku supervisi pendidikan menyangkut supervisor dan supervee, maka dalam penanggung jawab supervisi pendidikan yang dimaksudkan adalah pembina supervisi dan pembina lain. Pembina supervisi dalam hal ini adalah sebagaimana supervisor yang sudah jamak diketahui yaitu kepala sekolah sebagai pembina utama dan penilik/pengawas sekolah. Sedangkan yang dimaksud dengan pembina lain, unsur-unsurnya meliputi: 1) pimpinan yayasan, 2) kepala kantor diknas kecamatan, 3) ke sie pendidikan x kantor diknas kab/kota dan 4) kepala kantor wilayah x. Sehingga jumlah penanggung jawab supervisi pendidikan ada 6 macam (lihat bagan).

Bagan 18. Penanggung jawab Supervisi Pendidikan

Dalam istilah yang berbeda, tanggung jawab supervisimenuurut Gwynn ada di pundak: 1) *general supervisor, 2) special grade supervisor, 3) special subject supervisor*, ketiganya dikoordinisikan oleh supervisor ke 4) yaitu*superintendent.*

C. Tugas Supervisor Pendidikan

Terkait dengan pelaku supervisi pendidikan, khususnya pengawas atau kepala sekolah, mereka memiliki tugas ketika posisi mereka sebagai supervisor:

1. Menghadiri pertemuan organisasi profesional
2. Mendiskusikan tujuan dan filsafat pendidikan dengan guru
3. Mengadakan rapat kelompok untuk membicarakan masakah umum (*common problems)*
4. Melakukan *classroom visitation*
5. Mengadakan pertemuan individual dengan guru
6. Mendiskusikan metode-metode mengajar dengan guru
7. Memilih dan menilai buku-buku yang diperlukan oleh siswa
8. Membimbing guru-guru dalam menyusun dan mengembangkan sumber-sumber pengajaran
9. Memberikan saran-saran atau instruksi tentang bagaimana melaksanakan unit pengajaran
10. Mengorganisasi dan bekerja dengan kelompok kerja guru dalam program revisi kurikulum
11. Menginterpretasi data tes kepada guru dan membantu menggunakannya bagi perbaikan pengajaran
12. Menilai dan menyeleksi buku-buku untuk perpustakaan guru
13. Bertindak sebagai konsultan dalam rapat/pertemuan kelompok lokal
14. Bekerjasama dengan konsultan-konsultan kurikulum dalam menganalisis dan mengembangkan program kurikulum
15. Berwawancara dengan orang tua murid tentang pendidikan
16. Menulis dan mengembangkan materi kurikulum
17. Menyelenggarakan manual atau buletin tentang pendidikan dan pengajaran dalam ruang lingkup bidang tugasnya
18. Mengembangkan sistem pelaporan siswa, seperti kartu catatab komulatif dan sebagainya
19. Melakukan wawancara dengan guru dan staf untuk mengetahui pandangan dan harapan mereka

20. Membimbing pelaksanaan program-program testing
21. Menyiapkan sumber pengajaran bagi guru
22. Mengajar guru bagaimana menggunakan audio-visual aids
23. Menyiapkan laporan tertulis tentang kunjungan kelas bagi para kepala sekolah
24. Menulis artikel pendidikan
25. Menyusun tes standar bersama kepala sekolah dan guru
26. Merencanakan demonstrasi mengajar, dan sebagainya oleh guru yang ahli, supervisi sendiri, ahli-ahli lain dalam rangka memperkenalkan metode baru dan alat-alat baru (Purwanto, 2005: 87-89).

Dalam lingkup yang lebih khusus, yaitu supervisi pengajaran, maka menurut Ben M.Haris (Sagala, 2006: 245), tugas supervisor meliputi 10 bidang, yaitu:

1. Mengembangkan kurikulum
2. Pengorganisasian pengajaran
3. Pengadaan staf
4. Menyediakan fasilitas
5. Penyediaan bahan-bahan, memilih dan mendesain bahan-bahan yang digunakan dan diimplementasikan untuk pengajaran
6. Penyusunan penataran pendidikan
7. Pemberian orientasi anggota staf
8. Pelayanan siswa
9. Hubungan masyarakat
10. Penilaian pengajaran terhadap perencanaan pengajaran

Selain ada pedoman tentang tugas supervisor secara umum (pengawas dan kepals sekolah), dan tugas supervisor untuk pegajaran, maka ada tugas khusus lagi bagi kepala sekolah sebagai supervisor. Menurut Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi (Umiarso dan Gojali, 2011: 321), tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah:

1. Merancang, mengarahkan, dan mengkoordinasi semua aktivitas agar sekolah berjalan dengan baik menuju tercapainya tujuan sekolah

2. Membimbing para guru agar menunaikan tugasnya dengan penuh semangat dan kegembiraan
3. Membimbing para murid untuk belajar rajin, tertib dan giat
4. Menjaga suasana dalam sekolah, baik antar guru, antar murid, antar pegawai, maupun antar kelas, sehingga tercapai suasana kekeluargaan
5. Melaksanakan hubungan baik dengan luar sekolah
6. Menjaga adanya koordinasi antarseksi dalam organisasi sekolah.

D. Karakter Supervisor Pendidikan

Supervisor yang memenuhi persyaratan sukses menjalankan supervisi pendidikan harus memiliki karakter sebagai berikut:

1. Membangkitkan dan merangsang guru dan pegawai sekolah dakam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya
2. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan PBM
3. Bersama guru berusaha mengembangkan mencari dan menggunakan metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum
4. Membina kerjasama yang baik dan harmonis diantara guru dan pegawai
5. Berusaha mempertinggi mutu guru dan pegawai seperti dalam bentuk diskusi kelompok dalam kegiatan penataran, seminar dan penyediaan perpustakaan sekolah
6. Membina hubungan antara sekolah dan BP3 serta instansi lainnya guna membina kerjasama dalam rangka peningkatan mutu pendidikan
7. Menghadiri rapat dan pertemuan organisasi profesi
8. Mendiskusikan tujuan dan filsafat pendidikan dengan guru
9. Mendiskusikan metode dan teknik dalam rangka pembinaan dan PBM
10. Membimbing guru dalam penyusunan program semester, program satuan pembelajaran ada analisis materi pembelajaran
11. Membimbing guru dalam memilih dan menilai buku untuk perpustakaan dan panduan siswa

12. Membimbing guru dalam menginterpretasikan hasil tes bagi perbaikan PBM
13. Melakukan kunjungan kelas dalam menindaklanjuti supervisi klinis
14. Menyelenggarakan buletin tentang pendidikan dalam ruang lingkup bidang tugasnya
15. Berwawancara dengan orang tua siswa dan pengurus BP3 tentang pendidikan anak mereka
16. Mengadakan kunjungan observasi bagi guru demi perbaiakn cara mengajar (Depag, 1999: 35-36).

E. Syarat dan Ciri Supervisor yang Baik

Untuk menjadi supervisor yang baik, selain syarat harus dipenuhi, maka untuk memantapkan apakah selamanya ia akan menjadi supervisor yang baik atau tidak, maka supervisor juga harus memiliki ciri-ciri sebagai supervisor yang baik. Syarat-syarat untuk menjadi supervisor yang baik, jika merujuk kepada pendapatnya Sagala (2006: 250), antara lain:

1. Memiliki keyakinan bahwa guru memiliki kemampuan atau potensi untuk memecahkan masalah sendiri dan mengembangkan dirinya.
2. Berkeyakinan bahwa guru mempunyai kebebasan untuk memilih dan bertindak mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Memiliki kemampuan untuk menanyakan kepada orang lain dan dirinya sendiri tentang asumsi dasar serta keyakinan atas dirinya.
4. Memiliki komitmen dan kemampuan untuk membuat rekan gurunya merasa penting, dihargai dan maju.
5. Memiliki kemauan dan kemampuan untuk dapat membina hubungan yang akrab dan hangat dengan semua orang tanpa pandang bulu.
6. Memiliki kemampuan untuk mendengarkan serta keinginan untuk memanfaatkan pengalaman-pengalaman guru sebagai sumber membuatnya berusaha mencapai tujuan.
7. Memiliki antusiasme dan keyakinan atas supervisi klinis sebagai proses kegiatan yang terus-menerus untuk melayani pertumbuhan dan perkembangan pribadi serta profesi guru.

8. Mempunyai ketrampilan dalam berkomunikasi, mengobservasi dan menganalisis tingkah laku mengajar guru.
9. Mempunyai suatu komitmen untuk mengembangkan dirinya serta berkeinginan keras untuk terus memperdalam supervisi.

Untuk bisa menjadi supervisor yang baik, selain harus menguasai ilmu administrasi, memahami dan menjalankan fungsi-fungsinya, maka seorang supervisor harus memiliki ciri atau sifat yang baik pula. Purwanto (2005: 84-85) menawarkan ada 5 ciri-ciri dan sifat-sifat yang dimaksud, yaitu:

1. Berpengetahuan luas tentang seluk beluk semua pekerjaan yang ada di bawah pengawasannya
2. Memahami/menguasai benar rencana dan program yang telah digariskan yang akan dicapai oleh setiap lembaga atau bagian
3. Berwibawa dan memiliki kecakapan praktis tentang teknik-teknik kepengawasan, terutama *human relation*
4. Memiliki sifat-sifat jujur, tegas, konsekuen, ramah dan rendah hati
5. Berkemauan keras, rajin bekerja demi tercapainya tujuan atau program yang telah digariskan

Masih dalam sumber yang sama, menurut Thomkins dan Backley, ciri supervisor yang berkualitas adalah:

1. Memiliki intuisi yang baik
2. Kerendahan hati
3. Keramah-tamahan
4. Ketekunan
5. Sifat humor
6. Kesabaran
7. Hubungan antar orang.

F. Ketrampilan Dasar Supervisi

Seorang supervisor, disamping memiliki ciri dan tugas yang harus dilaksanakan, maka supervisor juga harus memiliki ketrampilan dasar supervisi agar ia bisa melaksanakan supervisi dengan baik. Adapun ketrampilan dasar supervisi yang dimaksud adalah:

1. Membentuk kerangka acuan
2. Memusatkan perhatian kepada guru
3. Memusatkan perhatian kepada siswa
4. Memusatkan perhatian pada interaksi (Depah, 1999: 32-33).

Penjelasan lanjut atas empat ketrampilan tersebut adalah: *Pertama.* Yang dimaksud dengan ketrampilan membentuk kerangka acuan adalah ketrampilan yang harus dimiliki supervisor untuk secara bersama-sama dengan supervee menyusun kerangka acuan kegiatan bersama mengenai: a) rencana pengajaran, b) membuat kesepakatan mengenai fokus pengamatan, dan c) memutuskan penggunaan sarana yang akan dipergunakan (video, kamera, perekam kaset dan sebagainya).

Kedua. Ketrampilan memusatkan perhatian kepada guru merupakan kemampuan supervisor dalam mengamati perilaku guru berdasarkan acuan norma tentang tata cara mengajar yang baik, dari awal sampai akhir guru mengajar, termasuk melihat respon siswa.

Ketiga. Ketrampilan memusatkan perhatian pada siswa. Dalam ketrampilan ini, supervisor harus mengamati perilaku siswa selama kegiatan belajar di dalam kelas, diantaranya: a) frekuensi partisipasi siswa, b) siswa yang berinisiatif yang menunjukkan aktifitas kemauan belajar, c) waktu yang dimanfaatkan siswa untuk menjalankan tugas.

Keempat. ketrampilan memusatkan perhatian pada interaksi, yaitu intreaksi verbal sebagai gerak paedagogis antara guru dengan siswa, siswa dengan siswa, dan siswa dengan guru. Adapun interaksi verbal yang dimaksud bisa berbentuk: a) *structuring (apersepsi),* yaitu ketrampilan guru untuk mempersiapkan siswa memasuki suasana belajar*, b) soliciting,* yaituupaya guru dan siswa untuk memancng verbal dan non verbal dengan tujuan untuk memperoleh informasi, *c) responding,*dalah kegiatan guru dan siswa yang diberikan kepada kepada sesuatu yang diperbincangkan atau yang didemonstrasikan, *d) reacting*adalah bentuk reaksi siswa dan guru baik terhadap tugas maupun yang dinyatakan, dan e) ketrampilan mengkonsolidasikan analisa awal adalah ketrampilan untuk mendiskusikan informasi yang tekah direkam mengenai pengamatan di kelas.

Soal/Tugas

Dalam rangka memperdalam penguasaan Saudara tentang materi yang sudah dipelajari pada bab ini, jawablah/lakukan pertanyaan/tugas berikut:

1. Siapa saja yang dimaksud sebagai pelaku supervisi pendidikan, baik dalam perspektif lama maupun modern?
2. Siapa saja yang bertanggungjawab dalam supervisi penddidikan?
3. Jelaskan tugas-tugas supervisor pendidikan!
4. Jelaskan karakter-karakter esensial supervisor pendidikan!
5. Bagaimana ciri-ciri supervisor yang baik menurut Ngalim Purwanto?
6. Sebutkan ketrampilan-ketrampian dasar supervisi pendidikan!

Referensi

Arikunto, Suharsimi, (2004), *Dasar-Dasar Supervisi Pendidikan,* Jakarta: Rineka Cipta

Depag RI, (1999), *Supervisi Madrasah Aliyah,* Jakarta

Fathurrohman, Muhammad dan Sulityorini, (2012), *Meretas Pendidikan Berkualitas Dalam Pendidikan Islam. Menggagas Pendidika atau Guru yang Ideal dan Berkualitas dalam Pendidikan Islam,* Yogyakarta: Teras

Purwanto, M.Ngalim, (2005), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* Bandung: Remaja Rosdakarya

Sagala, Syaiful, (2006), *Administrasi Pendidikan Kontemporer,* Bandung: Alfabeta

Suryosubroto, (2010), *Manajemen Pendidikan Di Sekolah,* Jakarta: Rineka Cipta

Umiarso dan Gojali, Imam, (2011), *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan. "Menjual" Mutu Pendidikan dengan Pendekayan Quality Control bagi Pelakau Lembaga Pendidikan,* Yogyakarta: IRCISOD

BAB VIII
PELAKSANAAN SUPERVISI PENDIDIKAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah Saudara selesai mempelajari buku ini dengan baik dan mengerjakan tugas yang disediakan, Saudara diharapkan:

1. Menjelaskan prinsip-prinsip supervisi pendidikan
2. Mendeskripsikan langkah-langkah umum supervisi pendidikan

Deskripsi Materi

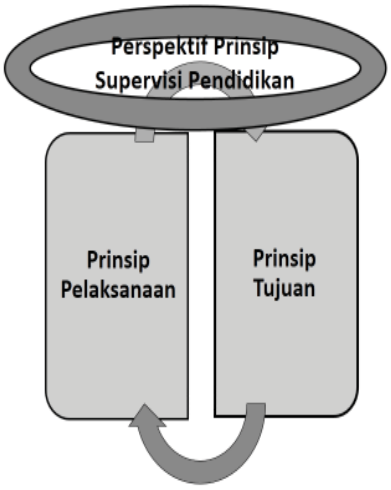
A. Prinsip Supervisi Pendidikan

Dalam melaksanakan supervisi pendidikan, sangat penting berpegang pada prinsip yang ada. Ada beberapa prinsip yang harus dipedomani, diantaranya:

1. Supervisi merupakan bagian integral dari program pendidikan
2. Semua guru memerlukan dan berhak atas bantuan supervisi
3. Supervisi hendaknya disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan perseorangan dari personil sekolah
4. Supervisi hendaknya membantu menjelaskan tujuan-tujuan dan sarana-sarana pendidikan dan hendaknya menerangkan implikasi-implikasi dari tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran
5. Supervisi hendaknya membantu memperbaiki sikap dan hubungan dari semua anggota staf sekolah dan hendaknya membantu dalam pengembangan hubungan sekolah dan msyarakat yang baik

6. Tanggungjawab dalam pengembangan program supervisi berada pada kepala sekolah bagi sekolahnya dan pada penilik/pengawas bagi sekolah-sekolah yang berada di wilayahnya
7. Harus ada dana yang memadai bagi program kegatan supervisi dalam anggaran tahunan
8. Efektivitas program supervisi hendaknya dinilai secara pendidik oleh para peserta
9. Supervisi hendaknya membantu menjelaskan dan menerapkan hdalam praktek penemuan penelitian pendidikan yang mutakhir (Sutisna, 1983: 224).

Berbeda dengan Sergiovanni dan Starratt, mereka mengklasifikasikan prinsip superviis pendidikan dalam dua perspektif. Perspektif pertama adalah prinsip yang berkenaan dengan pengaturan pelaksanaan supervisi dan prinsip yang berkaitan dengan tujuan supervisi (Sagala, 2006: 237).



Bagan 19. Perspektif Prinsip Supervisi Pendidikan

Pertama. Prinsip yang mengatur **pelaksanaan** supervisi pendidikan. Setidaknya ada delapan (8) prinsip yang diajukan Sergiovanni dan Starratt, yaitu:

1. Administrasi biasanya berkenaan dengan pemberian fasilitas material dan pelaksanaannya

2. Supervisi pendidikan biasanya berkenaan dengan perbaikan pembelajaran
3. Secara fungsional administrasi dan supervisi tidak terpisahkan satu sama lain, keduanya dalam sistem pendidikan saling berkoordinasi, saling melengkapi, saling berhubungan dan mempertemukan fungsi-fungsinya dalam operasional pendidikan
4. Supervisi yang baik didasarkan pada filsafat , demokrasi dan ilmu pengetahuan
5. Supervisi yang baik akan mengembangkan metode dan sikap ilmiah sejauh hal itu dapat diaplikasikan ke dalam proses sosial pendidikan yang dinamis, menggunakan ilmu pengetahuan dalam proses belajar dan pembelajaran
6. Supervisi yang baik akan mengembangkan proses pemecahan masalah yang dinamis dalam mempelajari, memperbaiki, dan mengevaluasi proses dan produk
7. Supervisi yang baik adalah yang kreatif, tidak preskriptif, dilaksanakan dengan tertib, direncanakan secara koperatif, dan dilakukan dalam rangkaian aktivitas, dan
8. Supervisi pendidikan dilakukan secara profesional, dan melakukan penilaian berdasarkan hasil yang terjamin.

Kedua. Prinsip yang mengatur **tujuan** supervisi pendidikan, yaitu:

1. Tujuan akhir supervisi adalah pertumbuhan murid dan pada akhirnya adalah perbaikan masyarakat
2. Tujuan umum supervisi pendidikan adalah mensuplay kepemimpinan dalam menjamin kelanjutan dan kekonstanan adaptasi ulang dalam program pendidikan melalui suatu tahun periode
3. Tujuan jangka menengah supervisi pendidikan adalah kerjasama untuk mengembangkan suasana yang menyenangkan bagi pembelajaran.

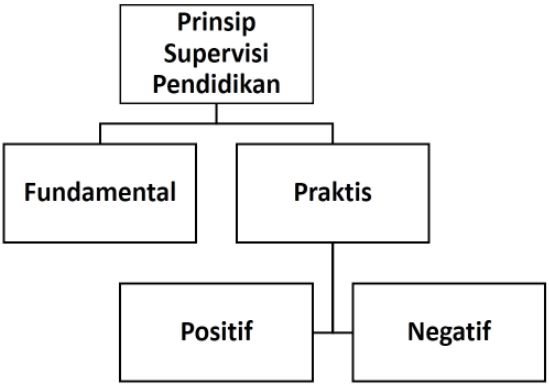
Pendapat lain yang lebih sederhana tentang prinsip supervisi pendidikan antara lain: ilmiah yang berarti sistematis dilaksanakan secara tersusun, kontinue, teratur, obyektif, demokratis, kooperatif, menggunakan alat,

konstruktif dan kreatif (Sagala, 2006: 236), sahertian dalam Fatkhurrohman dan Sulistiyorini, 2012: 478), dan Suryosubroto (2010: 175-176).

Demikian halnya dengan prinsip supervisi pendidikan yang diajukan oleh Ngalim Purwanto dalam bukunya "Administrasi dan Supervisi Pendidikan", diantaranya:

1. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif
2. Supervisi hendaknya didasarkan pada keadaan dan kenyataan yang sesuai dengan sebenar-benarnya. (realistis)
3. Dilaksanakan dengan sederhana
4. Memberikan rasa aman kepada pihak yang disupervisi
5. Terjalin hubungan profesional antara yanhg mensupervisi dan yang disupervisi bukan hubungan pribadi (Ngalim)
6. Didasarkan pada jenis kemampuan, kesanggupan serta kondisi dan sikap pihak yang disupervisi agar tidak menimbulkan rasa stress pada pihak yag disupervisi.
7. Tidak dilaksanakan dalam situasi mendesak.
8. Supervisi bukanlah inspeksi
9. Supervisi adalah kegiatan yang hasilnya mewmerlukan proses yang kadang tidak sederhana, sehingga tidak pantas supervisor mengharapkan hasil terlalu cepat.
10. Hendaknya bersifat preventif, korektif dan kooperatif (2005: 117-118).

Djayadisastra, membedakan prinsip supervisi pendidikan menjadi prinsip fundamental dan prinsip praktis. Khusus untuk prinsip praktis, masih bisa dibedakan menjadi prinsip positif dan prinsip negatif (Imran,1995). Lihat bagan berikut.



Bagan 20. Prinsip Supervisi Pendidikan

Berdasarkan bagan tersebut, maka secara umum prinsip supervisi pendidikan bisa dibedakan menjadi dua, yaitu prinsip fundamental dan prinsip praktis. Yang dimaksud dengan prinsip fundamental adalah bahwa supervisi pendidikan merupakan bagian dari keseluruhan proses pendidikan yang tidak terlepas dari dasar-dasar pendidikan nasional (;pancasila). Sedangkan prinsip praktis adalah kaidah-kaidah yang harus dijadikan pedoman praktis dalam pelaksanaan supervisi. Detail dari prinsip praktis yang dimaksud, maka prinsip praktis terbagi lagi menjadi prinsip positif dan negatif. Masih dalam sumber yang sama, dalam ini Tahalele dan Djayadisastra mencoba menjelaskan yang dimaksud dan rupa dari prinsip positif dan negatif.

Pertama. Prinsip Positif. Disebut prinsip positif, karena prinsip ini berkaitan dengan anjuran yang baik yang seharusnya dipedomani dalam pelaksanaan supervisi pendidikan. Prinsip positif yang dimaksud adalah: a) ilmiah, b) kooperatif, c) konstruktif, c) realistik, d) progresif, e) inovatif, f) menimbulkan rasa aman bagi guru dan g) memberi kesempatan kepada pembina maupun guru untuk mengevaluasi diri dan menemukan jalan pemecahan atas kekurangannya.

Dalam prinsip *ilmiah*, maka sudah seharusnya supervisi pendidikan dilaksanakan secara sistematis, obyektif dan menggunakan instrumen. Sistematis berarti pelaksanaan supervisi pendidikan harus berurut dari

masalah satu ke masalah yang lain. Selanjutnya obyektif, yang berarti apa adanya, tidak mencari-cari atau mengada-ada. Terakhir adalah menggunakan isntrumen, artinya ada instrumen pengamatan yang dijadikan panduan selama proses pengumpulan data supervisi.

Prinsip kedua adalah prinsip *kooperatif*. Artinya harus ada kerjasama yang baik antara pembina/supervisor dengan supervee/guru.

Prinsip konstruktif, bahwa dalam pelaksanaan supervisi pendidikan dilakukan harus diarahkan untuk upaya perbaikan.

Prinsip *realistik*. Supervisi pendidikan harus dilaksanakan sesuai keadaan, tidak terlalu idealistik.

Prinsip *progresif*. Supervisi pendidikan harus dilaksanakan maju selangkah demi selangkah.

Prinsip *inovatif*. Supervisi pendidikan harus dilaksanakan dalam kerangka untuk mengikhtiarkan adanya pembaharuan dan berusaha untuk menemukan hal-hal baru dalam pembinaan.

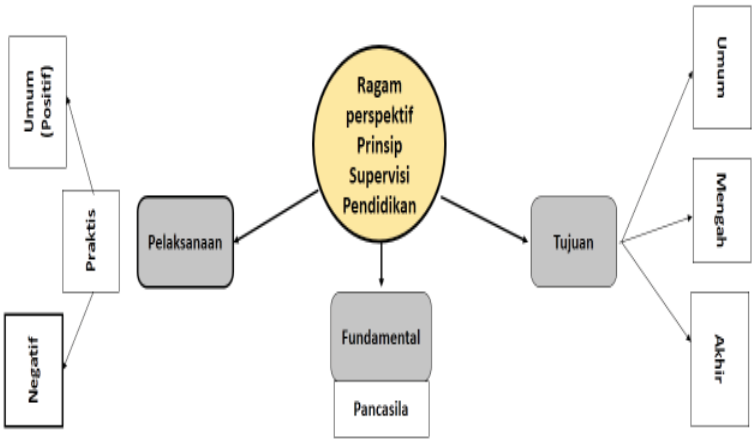
Kedua. Prinsip Negatif. Yang dimaksud prinsip negatif adalah larangan-larangan yang harus dihindari dalam pelaksanaan supervisi, karena tidak baik dan menghalangi pencapaian tujuan pendidikan. Prinsip-prinsip negatif yang dimaksud antara lain:

1. Dilaksanakan secara otoriter
2. Mencari-cari kesalahan guru
3. Dilaksanakan berdasarkan tingginya pangkat
4. Dilaksanakan dengan terlalu cepat mengharapkan hasil
5. Lepas dari tujuan pendidikan dan pengajaran
6. Pembina merasa dirinya lebih tahu daripada guru
7. Terlalu mmeperhatikan hal-hal yang terlalu kecil yang berakibat pada membelokkan maksud pembinaan
8. Pembina lekas kecewa jika mengalami kegagalan.

Terakhir adalah prinsip-prinsip supervisi pendidikan yang diajukan oleh Depdikbud 1986, diantaranya:

1. Dilakukan secara terus-menerus
2. Hubungan pembina dan guru didasarkan atas kerabat kerja
3. Pembina ditunjang dengan sifat keteladanan dan terbuka
4. Dilakukan secara terus-menerus
5. Dilakukan melalui wadah yang ada
6. Diperlancar melalui peningkatan koordinasi dan sinkronisasi horizontal dan vertikal baik di tingkat pusat maupun daerah.

Jika mencermati sekian pendapat yang ada dan diajukan baik oleh para pakar maupun dinas terkait, maka bisa dilihat bahwa secara umum pendapat yang diajukan berkenaan dengan prinsip praktis dalam pelaksanaan supervisi. Tetapi ada pakar yang melihat lebih cermat bahwa prinsip supervisi tidak hanya berkaitan dengan prinsip pelaksanaan tetapi berkaitan dengan prinsip tujuan dan prinsip fundamental. Sehingga jika boleh menyimpulkan maka prinsip-prinsip supervisi meliputi 3 hal, yaitu a) prinsip fundamental, b) prinsip tujuan dan c) prinsip pelaksanaan. Prinsip pelaksanaan ini terbagi dalam pelaksanaan praktis baik yang positif yang secara umum diajukan oleh para pakar maupun yang negatif. Lihat bagan berikut.



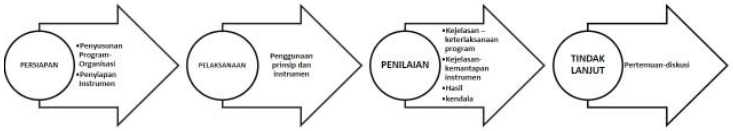
Bagan 21. Ragam Perspektif Prinsip Supervisi Pendidikan

B. Langkah-Langkah Umum Supervisi Pendidikan

Langkah-langkah alternatif supervisi model baru menurut Suharsimi Arikunto (2005: 95-96)

1. Pengawas bersama kepala sekolah sewilayah pembinaannua berdiskusi menyusun rencana kerja untuk kurun waktu tertentu
2. Perencanaan tadi untuk menciptakan koordinasi antara pengawas dan kepala sekolah
3. Pengawas dan kepala sekolah menelaah instrumen yang diperlukan
4. Kepala sekolah menyelenggarakan rapat pleno dengan guru untuk menjelaskan langkah program yang telah disusun dengan pengawas
5. Kepala sekolah menyampaikan usulan guru kepada pengawas agar diadakan pembagian tugas atau bila perlu diadakan supervisi bersama
6. Pengawas dan kepala sekolah menyusun rencana operasional untuk melaksanakan supervisi
7. Pengawas dan kepala sekolah menyusun laporan pelaksanaan supervisi untuk wilayah yang menjadi tanggungjawabnya kepada Dinas pendidikan kabupaten/kota.

Dalam panduan Supervisi Madrasah Aliyah (Depag, 1999: 23), secara lebih tegas mendeskripsikan tahapan dari setiap langkah pelaksanaan supervisi pendidikan yang secara garis besar diklasifikasikan menjadi empat tahap, yaitu a) persiapan, b) pelaksanaan, c) penilaian dan d) tindak lanjut (lihat bagan).



Bagan 22. Langkah –Langkah Supervisi Pendidikan

Penjelasan dari bagan tersebut kurang lebih sebagai berikut:

Pertama. **Persiapan**. Pada tahap ini, hal yang harus dilakukan ada dua, yaitu 1) menyusun program dan organisasi supervisi, serta 2) menyiapkan instrumen supervisi. Pada aspek 1) harus secara jelas terumuskan jenis kegiatan, sasaran, pelaksanaan, waktu dan instrumen pada program supervisi. Sedangkan pada aspek organisasi supervisi harus ada mekanisme, pelaksanaan pelaporan dan tindak lanjut. Sedangkan pihak yang dilibatkan adalah pengawas dan Kabid Binrua Is/Binbaga Is, atau kepala sekolah, wakil dan petugas teknis yang ditunjuk.

Kedua. **Pelaksanaan.** Di tahapan ini harus mencermati hal-hal yang berkaitan dengan prinsip pelaksanaan supervisi, maupun penggunaan instrumen yang telah disediakan (pedoman wawancara sebagai instrumen pra observasi, lembar pengamatan untuk observasi dan pedoman wawancara untuk pasca observasi).

Ketiga. **Penilaian.** Aspek yang dipentingkan dalam tahapan penilaian adalah: a) kejelasan dan keterlaksanaan program supervisi, b) kejelasan dan kemantapan instrumen, c) hasil supervisi dan d) kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi atau hasil-hasilnya.

Keempat. **Tindak lanjut**. Berdasarkan penilaian, maka supervisor (pengawas/kepala sekolah) dan supervee (guru) melakukan pertemuan untuk mendiskusikan bersama terkait dengan hasil penilaian maupun kesepakatan-kesepakatan yang harus dijalankan supervee untuk melakukan perbaikan pada aspek kinerja yang dinilai kurang.

Soal/Tugas

Dalam rangka memperdalam penguasaan Saudara tentang materi yang sudah dipelajari pada bab ini, jawablah/lakukan pertanyaan/tugas berikut:

1. Jelaskan prinsip-prinsip umum dan praktis supervisi pendidikan yang harus dipedomani supervisor pendidikan!
2. Buatlah bagan yang mendeskripsikan sekaligus mengklasifikasikan prinsip-prinsip supervisi pendidikan dalam berbagai perspektif!
3. Buatlah deskripsi yang lengkap tentang langkah-langkah umum supervisi pendidikan!

Referensi

Arikunto, Suharsimi, (2004), *Dasar-Dasar Supervisi Pendidikan,* Jakarta: Rineka Cipta

Depag RI, (1999), *Supervisi Madrasah Aliyah,* Jakarta

Hamalik, Oemar (1991), *Pendidikan Guru, Konsep dan Strategi,* Bandung: mandar Maju

Imran, Ali (1995), *Pembinaan Guru di Indonesia,* Malang: Pustaka Jaya

Purwanto, M.Ngalim, (2005), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* Bandung: Remaja Rosdakarya

Sagala, Syaiful, (2006), *Administrasi Pendidikan Kontemporer,* Bandung: Alfabeta

Sutisna,Oteng, (1983), *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional.* Bandung: Angkasa

Suryosubroto, (2010), *Manajemen Pendidikan Di Sekolah,* Jakarta: Rineka Cipta

BAB IX
RAGAM SUPERVISI PENDIDIKAN

Tujuan Pembelajaran

Setelah Saudara selesai mempelajari buku ini dengan baik dan mengerjakan tugas yang disediakan, Saudara diharapkan:

1. Mendeskripsikan jenis supervisi pendidikan berdasarkan perpektif yang digunakan
2. Menjelaskan karakteristik masing-masing jenis supervisi pendidikan

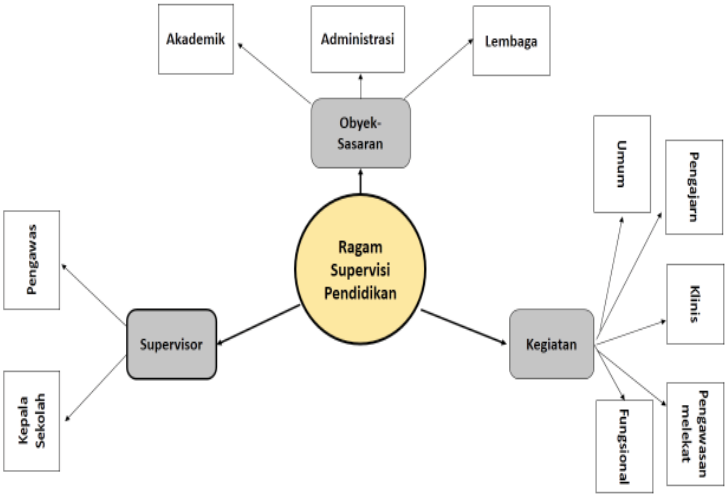
Deskripsi Materi

A. Ragam Perspektif

Mengenal jenis-jenis supervisi pendidikan berarti mengklasifikasikan supervisi pendidikan itu sendiri. Adapun dasar klasifikasi adalah perspektif yang digunakan untuk mengklasifikasikan. Hal itu berarti mengenal jenis supervisi pendidikan harus melihat ragam perspektif yang digunakan untuk mengklasifikasin supervisi pendidikan. Hal ini penting, sehingga tidak akan mengklaim apakah jenis supervisi yang digunakan adalah benar atau tidak. Tentu saja tingkat kebenarannya bergantung kepada perspektif yang digunakan.

Setidaknya ada dua jenis supervisi pendidikan ditambah 3 jenis alternatif supervisi pendidikan. Dua jenis supervisi yang utama yaitu supervisi umum dan supervisi pengajaran. Sedangkan alternatif jenisnya adalah supervisi klinis, pengawasan melekat dan pengawasan fungsional (Purwanto, 2005: 89-94). Khusus untuk jenis supervisi klinis akan dibahas

secara mandiri dalam bab berikutnya. Kemudian sebagai alternatif dalam melihat jenis-jenis supervisi pendidikan, berikut disajikan bagan tentang ragam perspektif supervisi pendidikan.



Bagan 23. Ragam Supervisi Pendidikan

Dalam perspektif obyek atau sasaran supervisi pendidikan, maka jenis supervisi yang bisa ditemukan adalah: a) supervisi akademik, b) supervisi administrasi dan c) supervisi lembaga. Adapun dalam perspektif kegiatan supervisi pendidikan, maka jenis supervisi pendidikan antara lain: a) supervisi umum, b) supervisi pengajaran, c) supervisi klinis, d) pengawasan melekat dan d) pengawasan fungsional. Selanjutnya dalam perspektif siapa yang berperan sebagai supervisornya, maka ada a) supervisi yang dilakukan oleh pengawas dan b) supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Setidaknya jenis supervisi pendidikan adalah demikian. Namun tidak menuntut kemungkinan berdasarkan temuan perspektif baru maka akan ditemukan jenis supervisi yang baru, apalagi dalam konteks keilmuan (; supervisi sebagai ilmu), maka hal demikian memiliki probabilitas yang sangat tinggi.

Dalam rangka memperjelas dan mempertinggi daya analisis untuk membedakan jenis-jenis supervisi sebagaimana yang dimaksud dalam ragam perspektif tersebut, maka sub bab berikutnya akan dijelaskan secara ringkas masing-masing jenis supervisi pendidikan.

B. Supervisi Akademik

Pada bab IV tentang aspek supervisi sudah dijelaskan tentang supervisi akademik sebagai bagian dari supervisi pendidikan. Untuk itu, di sub bab ini hanya kembali diingatkan bahwa supervisi ini merupakan supervisi yang berkaitan dengan *core bussines* organisasi pendidikan yaitu PBM. Oleh karena itu dalam perspektif lain (; kegiatan supervisi), maka supervisi ini juga disebut sebagai supervisi pengajaran. Pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakan supervisi akademik adalah kepala sekolah dan pengawas.

Supervisi akademik/edukatif sebagai aspek yang paling utama dalam kegiatan supervisi pendidikan, setidaknya meliputi bidang kurikulum dan KBM, baik itu yang dilakukan oleh pengawas maupun oleh kepala sekolah. *Pertama*, Supervisi akademik ya ng dilakukan oleh *pengawas* dalam bidang kurikulum meliputi kegiatan wawancara dengan kepala sekolah yang menyangkut kegiatan observasi KBM dan BK serta mengadakan wawancara dengan guru dan siswa. Sedangkan pada bidang KBM meliputi persiapan mengajar, melaksanakan KBM, pelaksanaann bimbingan dan konseling, dan pemanfaatan program siaran televisi pendidikan (Depag, 1999: 20-21).

Supervisi akademik yang *Kedua* yang dilaksanakan oleh kepala sekolah meliputi bidang kurikulum; terkait dengan pemahaman guru tentang kurikulum, penjabaran guru terhadap teknik penilaian dan penjabaran maupun penyesuaian kurikulum. Sedangkan pada bidang KBM, meliputi penyusunnan program catur wulan/semester, program tahunan dan pelaksanaan KBM oleh guru.

C. Supervisi Administrasi

Setidaknya ada 16 supervisi bidang administrasi. Keenambelas bidang yang dimaksud adalah:

1. Administrasi kepala sekolah (program kerja sekolah, kalender kalendidikan dan program pengajaran).

2. Administrasi ketenagaan (pendayagunaan guru, DP3, DUK, mutasi kepangkatan, pengembangan ketenagaan, usaha kesejahteraan pegawai, tatib kerja)
3. Administasri kesiswaan (buku pendaftaran siswa baru, huku induk, buku mutasi, buku klapper, daftar hadir siswa, buku raport, legger, papan absen kelas, data siswa dan administrasi osis sampai dokumen penyerahan ijazah)
4. Administrasi sarana dan prasarana pendidikan (pencatatan penerimaan, pencatatan pembelian bukti pembelian, penggunaan dan pemanfaatan, pemeliharaan dan perawatan, penghapusan)
5. Administrasi keuangan (pengurusan keuangan, kelengkapan yang diperlukan sampai pada pencattan keuangan)
6. Administarsi pelaksanaan EBTA/US/NAS/UN (kesesuaian data peserta, kehadiran peserta, kehadiran pengawas, kehadiran panitia penyelenggara, keamanan, ketertiban, kelengkapan sarana, ketaatan mengikuti peraturan yang berlaku; pengawasan dan pemeriksaan, pemeriksaan dan pengolahan nilai dan laporan hasil)
7. Administrasi penerimaan siswa baru (perkiraan daya tampung, pendaftaran siswa baru, pengolahan data penerimaan siswa baru, pengumuman dan daftar ulang)
8. Administrasi kerjasama dengan BP3 dan masyarakat (hubungan sekolah dengan orang tua, dengan lembaga lain, partisipasi sekolah dalam kegiatan masyarakat)
9. Administrasi kelembagaan (nama pengurud badan penyelenggara, kedudukan dalam susunan pengurus, akta notaris kelembagaan, AD/ART dan program kerja yayasan)
10. Administrasi kegiatan 6 K (kegiatan keamanan, kebersian, ketertiban, keindahan, kekeluargaan dan kerindangan)
11. Administrasi PKG/SPKG/LKG/MGMP (susunan panitia penyelenggara dan job des, program kerja, jadual kegiatan, prsensi peserta, guru inti dan instruktur, pengelolaan keuangan, sarana dan laporan)
12. Administrasi laboratorium (pengelola, ruang lab, peralatan dan bahan lab, pemeliharaan dan penempatan, tatib dan keamanan, kegiatan lab

dan pelaporan)

13. Administrasi perpustakaan (pengelola, ruang, program kerja, perlengkaoan, penyimpanan dan pemeliharaan, tatib dan keamanan dan pelaporan)
14. Administrasi ketrampilan (guru/instruktur, ruang ketrampilan, program, peralatan, penyimpanan dan pemeliharaan, tatib dan keamanan serta pelaporan)
15. Administrasi bimbingan dan konseling
16. Administrasi tata persuratan.

Keenam belas supervisi administrasi ini dilakukan oleh pengawas, sedangkan supervisi administrasi yang dilakukan oleh kepala sekolah meliputi hal yang lebih sederhana, yaitu:

a. Administrasi ketenagaan (guru dan tenaga teknis lain serta tenaga tata laksana)
b. Administrasi siswa (daftar hadir siswa, data siswa, data kenaikan kelas dan data kelulusan)
c. Administrasi EBTA/US/NAS/UN (kesesuaian peserta, banyaknya pengawas peruang, pelaksanaan pemeriksaan dan pengolahan nilai, laporan hasil dan panitia)
d. Administrasi penerimaan siswa baru (daya tampung kelas/siswa, tata cara penerimaan)
e. Administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat (hubungan dengan orang tua, sekolah lain dan peran dalam kegiatan pengabdian masyarakat).

D. Supervisi Lembaga

Supervisi lembaga sebagai jenis supervisi perspektif obyek-sasaran, merupakan supervisi yang menggabungkan antara supervisi akademik dan supervisi administrasi (Arikunto, 2004: 6). Supervisi jenis ini sama dengan akreditasi, yaitu sama-sama untuk meningkatkan kualitas lembaga. Sedangkan bedanya adalah jika supervisi lembaga dilakukan secara terus-menerus dengan pelakunya adalah kepala sekolah (internal) dan pengawas

(ekstern), maka akreditasi dilakukan hanya dalam waktu insidental dan hanya dilakukan oleh tim eksternal sekolah.

E. Supervisi Umum

Yang dimaksud dengan supervisi umum adalah supervisi yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan atau pekerjaan yang secara tidak langsung berhubungan dengan perbaikan pengajaran. Disebut demikian karena kegiatan itu walaupun tidak langsung berhubungan dengan kegiatan pengajaran-pembelajaran, tetapi ikut berkontribusi terhadap lancar tidaknya kegiatan pengajaran-pembelajaran. Karena ikut berkontribusi, maka supaya kontribusinya adalah positif maka kegiatan-kegiatan tersebut juga harus diawasi. Contohnya adalah supervisi keuangan sekolah, supervisi perlengkapan sekolah dan sebagainya.

F. Supervisi Pengajaran

Supervisi pengajaran merupakan jenis supervisi yang utama. Dalam perspektif sasaran supervisi ini disebut supervisi akademik. Hal ini terjadi karena *core bussines* dari sekolah adalah pengajaran-pembelajaran. Sehingga yang dimaksud dengan jenis supervisi pengajaran adalah kegiatan pengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi; baik manusia maupun material, yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.

G. Supervisi Klinis

Supervisi jenis ketiga yaitu supervisi klinis. Jika dilihat dari obyeknya maka supervisi klinis sesungguhnya supervisi pengajaran. Perbedaannya terletak pada pola yang digunakan. Untuk mengetahui detail dari jenis supervisi ini, silahkan baca pada bab khusus, bab supervisi klinis.

H. Supervisi/Pengawasan Melekat

Supervisi melekat atau pengawasan melekat (*built in control*) merupakan suatu kegiatan administrasi dan manajemen yang dilakukan oleh pimpinan satuan kerja untuk mencegah terjadinya salah urus dan meningkatkan

efisiensi dan efektivitas kerja sesuai dengan kebijakan mentri pendidikan nasional, peraturan perundang-undangan yang berlaku serta rencana yang telah ditetapkan. Disebut melekat karena fungsi supervisi atau pengawasa melekat pada struktur/jabatan yang dipegang oleh pimpinan. Dalam hal ini setiap pimpinan dari tingkat atas sampai bawah merupakan pengawas melekat.

I. Pengawasan Fungsional

Sedikit berbeda denganpengawasan melekat, maka dalam pengawasan fungsional, tugas melaksanakan kegiatan supervisi-pengawasan itu muncul akibat orang tersebut memiliki jabatan sebagai pengawas. Jabatan pengawas mulai dari atas seperti inspektur, inspektur pembantu sampai pengawas bahkan kepala sekolah (; jabatannya rangkap: pengawas melekat dan fungsional/membantu pengawas). Istilah yang digunakan dalam dunia pengawas fungsional terkadang berubah mengikuti perubahan kebijakan yang ada.

J. Supervisi Pengawas

Supervisi pengawas yang dimaksudkan di sini adalah supervisi yang dilaksanakan oleh pengawas. Pengawas sebagai supervisor memiliki kewenangan tertentu. 1) pengawas atas nama Kanwil Depag (secara struktural) dan atas nama Bidang Binbaga Islam/Binrua Islam (secara fungsional), melakukan supervisi ke madrasah-madrasah, 2) tiap pengawas diberi wewenang melaksanakan supervisi sesuai dengan banyaknya madrasah dan 3) memberikan bimbingan dan arahan selaku pejabat bukan selaku supervisor tentang masalah keuangan, bukan memeriksa keuangan (Depag, 1999: 34).

Adapun hasil supervisi yang dilakukan oleh pengawas selanjutnya disampaikan kepada kepala bidang Binbaga Islam untuk dianalisis dengan dibantu oleh pengawas yang bersangkutan. Kemudian pengolahan hasil supervisi: 1) jika berhubungan dengan kurikulum diolah oleh seksi kurikulum, 2) yang berhubungan dengan ketenangan diolah oleh seksi tenaga teknis (Kasi terkait), dan 3) hasil pengolahan oleh Kasi-kasi Binrua

Islam/Binbaga Isalam disampaikan kepada Kabid Binbaga/Binrua Islam/ TOS untuk ditindaklanjuti dengan tembusan ke pengawas.

K. Supervisi Kepala Sekolah

Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah karena kepala sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan supervisi dengan menggunakan instrumen yang sesuai. Kemudian hasil supervisi dimanfaatkan oleh kepala sekolah untuk: a) memberi saran perbaikan untuk masalah yang ditemukan, b) melaporkan temuan/penyimpangan yang dijumpai untuk diselesaikan sebagaimana mestinya dan c) melakukan konferensi kasus. Hasil supervisi ini kemudian dilaporkan kepada pengawas dan Kandepag Kab/kotamadya (Depag, 1999: 36).

Soal/Tugas

Dalam rangka memperdalam penguasaan Saudara tentang materi yang sudah dipelajari pada bab ini, jawablah/lakukan pertanyaan/tugas berikut:

1. Deskripsikan jenis supervisi pendidikan berdasarkan prespektif yang digunakan!
2. Diskusikan dengan teman-teman Saudara, jenis supervisi pendidikan yang mana yang mana yang memiliki probabilitas tertinggi untuk efektif digunakan dalam praktik pendidikan di Indonesia!
3. Lakukan pengamatan terhadap praktik supervisi pendidikan di Indonesia. Jenis manakah yang paling banyak digunakan? Bagaimana keefektifannya? Mengapa?

Referensi

Arikunto, Suharsimi, (2004), *Dasar-Dasar Supervisi Pendidikan,* Jakarta: Rineka Cipta

Depag RI, (1999), *Supervisi Madrasah Aliyah,* Jakarta

Purwanto, M.Ngalim, (2005), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* Bandung: Remaja Rosdakarya

BAB X
SUPERVISI KLINIS

Tujuan Pembelajaran

Setelah Saudara selesai mempelajari buku ini dengan baik dan mengerjakan tugas yang disediakan, Saudara diharapkan:

1. Menjelaskan pengertian supervisi klinis dari beberapa ahli
2. Mendeskripsikan paradigma supervisi klinis
3. Menjelaskan tujuan supervisi klinis
4. Mengidentifikasi karakteristik supervisi klinis
5. Menjelaskan Prinsip supervisi klinis
6. Menyebutkan Kriteria dan teknik supervisi klinis
7. Mendeskripsikan Siklus supervisi klinis
8. Menjelaskan Prosedur supervisi klinis

Deskripsi Materi

A. Pengertian Supervisi Klinis

Istilah supervisi klinis mulai dikenal di Indonesia sejak tahun 1980-an. Sebagai istilah supervisi yang paling mutakhir adalah nama lain dari supervisi kelas (Ibrahim Bafadal dalam Fatkhurrohman dan Sulistyorini (2012: 490) atau supervisi pengajaran (Sagala, 2006: 246). Disebut supervisi klinis karena supervisi ini berpusat di kelas di mana guru melakukan performance. Sedangkan disebut supervisi pengajaran karena guru yang disupervisi sedang melaksanakan tugas pengajaran di kelas. Berdasarkan penggunaan istilah tersebut, maka batasan supervisi akan semakin jelas sebagaimana istilah tersebut. Ibrahim Bafadal misalnya, mendefinisikan supervisi klinis sebagai suatu bimbingan atau bantuan profesional yang diberikan kepada

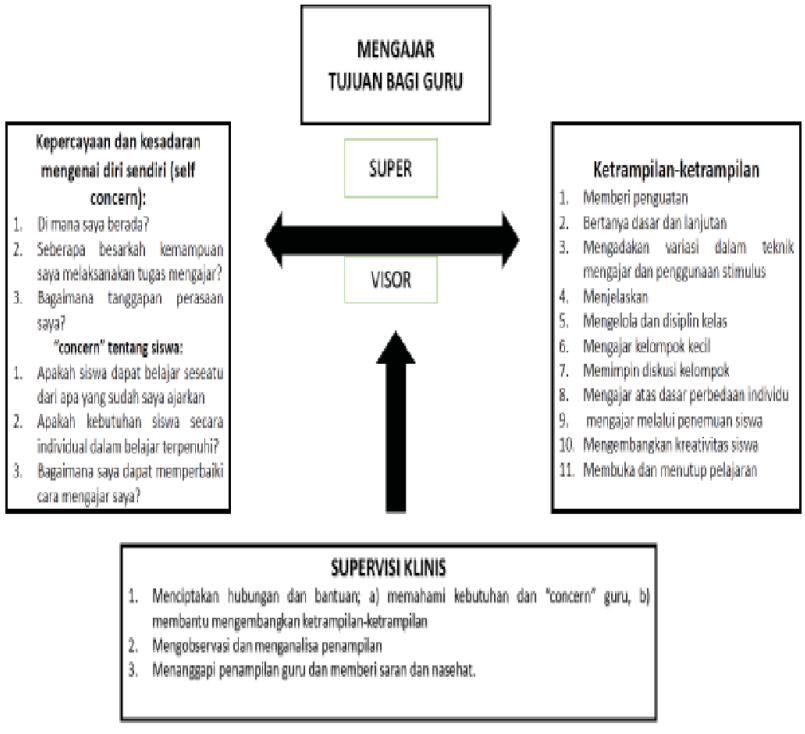
guru berdasarkan kebutuhan guru melalui siklus yang sistematis untuk meningkatkan proses belajar mengajar.

Selain Bafadal batasan supervisi klinis banyak diajukan oleh para pakar, diantaranya:

1. Cogan. Supervisi klinis adalah upaya yang dirancang secara rasional dan praktis untuk memperbaiki performansi guru di kelas, dengan tujuan untuk mengembangkan profesionalisme guru dan perbaikan pengajaran.
2. Synder dan Anderson, supervisi klinis adalah suatu teknologi perbaikan pengajaran, tujuan yang dicapai dan memadukan kebutuhan sekolah dan pertumbuhan personal (Sagala, 2006: 246).

B. Paradigma Supervisi Klinis

Supervisi klinis dibangun berdasarkan paradigma bahwa untuk bisa membantu guru melakukan perbaikan kinerjanya, maka guru harus mengenali siapa dirinya terlebih dahulu, melalui pola hubungan yang kondusif dengan supervisor. Jelasnya bisa disimak dalam bagan berikut.



Bagan 24. Paradigma Supervisi Klinis

C. Tujuan Supervisi Klinis

Supervisi klinis sebagai supervisi alternatif dari supervisi sebelumnya, memiliki tujuan-tujuan yang relatif berbeda dengan tujuan dari konsep-konsep supervisi sebelumnya. Maisyaroh dan Ali Imron dalam Bafadal menyebutkan beberapa tujuan supervisi klinis, yaitu:

1. Membantu guru meningkatkan kemampuan mengajarnya, terutama kepercayaan atas kemampuannya serta kemampuan menerapkan ketrampilan dasar mengajar.
2. Memberi balikan yang obyektif atas perilaku guru dalam mengajar di kelas
3. Membantu guru menganalisis, mendiagnosis seta mencari alternatif pemecahan masalah yang dihadapi guru di kelas
4. Membantu guru meningkatkan kemampuan dan sikap positifnya secara terus-menerus dan berkelanjutan.
5. Sebagai dasar menilai kemampuan guru dalam rangka promosi jabatan atau pekerjaannya (Fatkhurrohman dan Sulistyorini, 2012: 490).

Syaiful Sagala membedakan tujuan supervisi klinis menjadi dua, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum supervisi klinis adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan ketrampilan mengajar guru di kelas (Sagala, 2006: 248). Sedangkan tujuan khusus supervisi klinis adalah:

1. Menyediakan guru suatu balikan yang obyektif dari kegiatan mereka yang baru saja mereka laksanakan. (ini merupakan cerminan agar guru dapat melihat apa yang sebenarnya mereka perbuat saat mengajar, sebab apa yang mereka lakukan mungkin sekali sangat berbeda dengan perkiraan mereka).
2. Mendiagnosis, memecahkan atau membantu, memecahkan masalah mengajar
3. Membantu guru mengembangkan ketrampian dalam menggunakan strategi-strageti mengajar.
4. Sebagai dasar untuk menilai guru dalam kemajuan pendidikan, promosi jabatan.

5. Membantu guru mengembangkan sikap positif terhadap perkembangan diri secara terus-menerus dalam karier dan profesi mereka secara mandiri dan
6. Perhatian utama pada kebutuhan guru.

D. Karakteristik Supervisi Klinis

Sebagai sebuah jenis supervisi yang relatif berbeda dengan supervisi lainnya, maka supervisi klinis memiliki karakteristik tersendiri. Setidaknya Syaiful Sagala (2006: 247-248) mengemukakan 12 karakteristik:

1. Perbaikan dalam mengajar mengharuskan guru mempelajari ketrampilan intelektual dan bertingkah laku yang spesifik.
2. Fungsi utama supervisor adalah mengajarkan berbagai ketrampilan kepada guru atau calon guru. Ketrampilan-ketrampilan yang dimaksud adalah: a) ketrampilan mengamati dan memahami (*mempersepsi*) proses pengajaran analitis, b) ketrampilan *menganalisis proses* pengajaran secara rasional berdasarkan bukti-bukti pengamatan yang jelas dan tepat, c) ketrampilan dalam *kurikulum, pelaksanaan serta percobaannya*, dan d) ketrampilan dalam *mengajar*.
3. Fokus supervisi klinis adalah perbaikan cara guru melaksanakan tugas mengajar dan bukan mengubah kepribadian guru
4. Fokus supervisi klinis dalam perencanaan dan analisis merupakan pegangan dalam pembuatan dan pengujian hipotesis mengajar yang didasarkan atas bukti-bukti pengamatan.
5. Fokus supervisi klinis adalah pada masalah engajar dalam jumlah ketrampilan yang tidak terlalu banyak, mempunyai arti vital bagi pendidikan, berada dalam jangkauan intelektual serta dapat diubah bila perlu.
6. Fokus supervisi klinis adalah analisis konstruktif dan memberi penguatan (*reinforcement)* pada pola-pola atau tingkah laku yang berhasil dari "mencela" atau "menghukum" pola-pola atau tingkah laku yang belum sukses.

7. Fokus supervisi klinis didasarkan atas bukti pengamatan dan bukan atas keputusan/penilaian yang tidak didukung oleh bukti nyata.
8. Siklus dalam merencanaka, mengajar dan menganalisis merupakan suatu komunitas dan dibangun atas dasar pengalaman masa lalu.
9. Supervisi klinis merupakan suatu proses memberi dan menerima yang dinamis. Dalam hal ini supervisor dan guru merupakan teman sejawat dan mencari pengertian bersama yang berhubungan dengan pendidikan.
10. Proses supervisi klinis terutama berpusat pada interaksi verbal mengenai analisis jalannya pengajaran.
11. Tiap guru memiliki kebebasan maupun tanggungjawab untuk mengemukakan pokok persoalan mengajarnya sendiri, dan mengembangkan gaya mengajarnya.
12. Supervisi memiliki kebebasan dan tanggung jawab untuk menganalisis maupun mengevaluasi cara supervisinya sendiri dengan caranya yang sama seperti menganalisis dan mengevaluasi cara mengajar guru.

E. Prinsip Supervisi Klinis

Pada bab sebelumnya dijelaskan tentang prinsip supervisi pendidikan secara umum. Coba bandingkan dengan prinsip-prinsip supervisi klinis berikut:

1. Supervisi klinis yang dilaksanakan harus berdasarkan inisiatif dari para guru lebih dahulu. Perilaku supervisor harus demikian taktis sehingga guru-guru terdorong untuk berusaha meminta bantuan dari supervisor.
2. Ciptakan hubungan manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan.
3. Ciptakan suasana bebas di mana setiap orang bebas mengemukakan apa yang dialaminya. Supervisor berusaha untuk apa yang diharapkan guru.
4. Obyek kajian adalah kebutuhan profesional guru yang riil yang mereka sungguh alami.

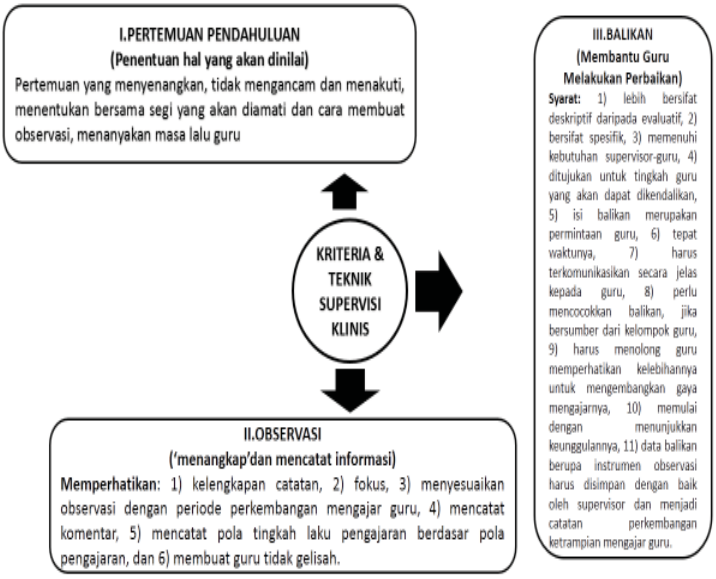
5. Perhatian dipusatkan pada unsur-unsur yang spesifik yang harus diangkat untuk diperbaiki (Fatkhurrohman dan Sulistyorini, 2012: 492).

Prinsip-prinsip supervisi klinis yang lain disampaikan oleh Soetopo, yaitu:

1. Prinsip hubungan kolegial. Hubungan supervisor dan guru yang kolegial, sederajat dan interaktif membuka kemungkinan tumbuhnya situasi dan kondisi yang kondusif bagi terlaksananya supervisi yang kreatif dan bersifat dua arah.
2. Prinsip demokrasi. Kepemimpinan supervisor yang demokratis memberi peluang kepada guru untuk berfikir secara kreatif dan percaya diri serta obyektif rasional dalam mengambil keputusan pada saat pertemuan pendahuluan maupun pertemuan balikan di mana guru harus mampu menganalisis data unjuk kerja mengajarnya.
3. Prinsip berorientasi pada kebutuhan dan aspirasi guru
4. Prinsip obyektif. Supervisor dan guru bersikap obyektif dalam mengemukakan pendapat dan mengambil keputusan
5. Prinsip mengutamakan prakarsa dan tanggung jawab guru sendiri. Dalam tahap perencanaan, observasi dan tahap balikan, guru dibei peluang yang seluas-luasnya untuk mengambil inisiatif dan aktif berpartisipasi dalam berpendapat dan mengambil keputusan (Fatkhurrohman dan Sulistyorini, 2012: 494).

F. Kriteria dan Teknik Supervisi Klinis

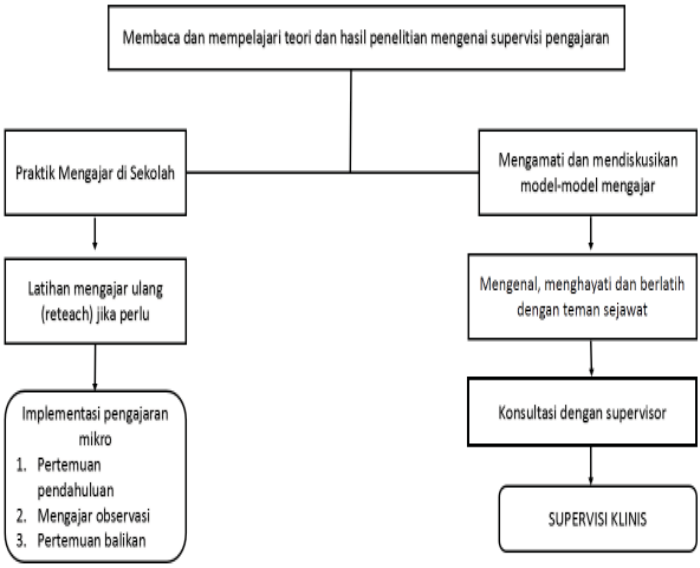
Menurut Syaiful Sagala (2006: 249-251), dalam rangka menjamin berjalannya supervisi klinis dengan baik dan lancar, maka diperlukan kriteria dan teknik. Kriteria dan teknik yang dimaksud di sini adalah kriteria dan teknik yang melekat pada semua tahapan dalam supervisi klinis. Secara umum pendapat Sagala terbagai menjadi tiga bagian, yaitu 1) kriteri dan teknik pertemuan pendahuluan, 2) kriteria dan teknik observasi, dan 3) kriteria dan teknik balikan.



Bagan 25. Teknik dan Kriteria Supervisi Klinis

G. Siklus Supervisi Klinis

Sebagai jenis supervisi pendidikan yang relatif manusiawi dan bertujuan untuk melakukan perbaikan bagi kinerja guru khususnya kinerja guru di kelas, maka siklus supervisi klinis bisa tergambarkan sebagai berikut.



Bagan 26. Siklus Penerapan Supervisi Klinis Melalui Pengajaran Mikro.

H. Prosedur Pelaksanaan Supervisi Klinis

Menurut pakar administrasi pendidikan, Fred C.Lunenburg dan Allan C.Ornstein dalam bukunya *"Educational Administration, Concepts and Practices, Fourth Editions"*, prosedur pelaksanaan supervisi klinis secara umum ada tiga tahap, yaitu: 1) pra observasi (*pre-observation),* 2) observasi (*observation),* dan 3)pasca observasi (*post-observation* (2004: 562). Senada dengan pendapat di atas adalah pendapat Sahertian, bahwa prosedur pelaksanaan supervisi klinis dilakukan dalam tiga tahapan, yaitu: 1) pertemuan awal, 2) observasi dan 3) pertemuan terakhir (Sahertian dalam (Fatkhurrohman dan Sulistyorini, 2012: 494).

Penjelasan atas masing-masing tahapan tersebut, jika menurut Lunenburg dan Ornstein sebagaimana paparan berikut.

Tahap para observasi **(*pre –observation*)**. Selama pertemuan/ konferensi/diskusi pra observasi, gurudan pengawasmengenalsatu sama lain dan membangun rasa saling percaya dan menghormati. Dalam hal ini persiapan yang harus dilakukan pada pra-observasi mencakup:

1. Mengidentifikasi dan menerima tujuan pengamatan.
2. Pengaturanwaktupengamatan.
3. Memilih dan menyepakati instrumen atau metode untuk pengamatan
4. Meninjau (*reviewing*)prosedurpengamatan
5. Meyakinkan*(reassuring*) guru
6. Memutuskan kegiatan tindak lanjut

Tahap observasi. Selama pengamatan supervisor harus memperhatikan perilaku tertentu dan interaksi guru-murid. Pengamatanharusobyektif danbebas dariprasangka (*prejudgment*) tentangguru. Dalam hal ini John Robinson memberikan delapan (8)saran untuk kepentingan proses pengamatan secara keseluruhan. Delapan saran yang dimaksud meliputi:

1. Analisisobservasi kelas harus ditulis dalam sebuah laporan oleh pengawas (supervisor) dan termasuk komentar padaperistiwa aktual, evaluasi keseluruhan pelajaran, dan rekomendasi untuk meningkatkan pembelajaran.

2. Pengawas harus melakukan upaya untuk mengamati kelas lebih sering daripada yang mereka lakukan saat ini. (rata-rata, guru hanya mengamati dua kali selama tahun ajaran)
3. Pengawas harus mengumumkan terlebih dahulu ketika mereka berniat untuk mengunjungi guru. (Banyak guru mengklaim pengamatan mereka tanpa pemberitahuan)
4. Konferensi pra-observasi harus ditekankan sebagai bagian integral dan penting dari laporan pengamatan.
5. Pengamatan harus direncanakan dengan tujuan mempengaruhi peningkatan pembelajaran jangka panjang yang mendasar tetapi penting untuk beberapa wilayah
6. Laporan pengamatan harus berkonsentrasi pada poin utama,baik yang menguntungkan dan tidak menguntungkan. Saran kecil harus dibuat dalam konferens ipasca-observasi dan tidak harus menjadi bagian dari laporan.
7. Laporan harus dikirim keguru sebelum diskusi pasca-observasi.
8. Sekolah kabupaten harus menawarkan kursus in-service dalam observasi dan metode umpan balik. (Laporan Pengawas, mereka menerima sedikit bantuan dari distrik mereka dalam fungsi pengawasan mereka).

Tahap.Pasca Observasi. Pada tahap ini, esensinya untuk menganalisis pelajaran dan perilaku guru secara umum. Pada diskusi pra observasi harus dicapai kesepakatan tentang fokus pengamatan, demikian juga pengamat harus membawa persoalan khusus yang muncul secara berulang pada waktu pengamatan, sehingga setelah dianalisis guru akan mendapatkan feedback.

Jika 3 tahapan tadi diuraikan, maka proses supervisi klinis menjadi 8 tahapan, yaitu:

1. Membangun hubunganguru-supervisor
2. Merencanakanpelajarandenganguru
3. Merencanakanstrategipengamatan
4. Mengamatiinstruksi
5. Menganalisisprosesbelajar-mengajar
6. Merencanakanstrategikonferensi

7. Konferensi, dan
8. Perencanaanbaru ((Lunenburg and Ornstein, 2004: 562)

Menuruthasil penelitian, kunci untuk mengembangkan sistem evaluasi supervisor-guru yang efektif adalah jika hal ituharus:

1. Diterima sebagai sesuatu yangadil dan obyektifoleh guru
2. Berkaitan denganpersyaratan pekerjaandan kebutuhansekolah
3. Menentukanfaktordan perilakuyangguruakan dinilai
4. Secara reliabelmengukurkinerja gurudanbagaimanapengukuranakan dilakukan
5. Mengkomunikasikan dengan jelas ekspektasikinerjaguru
6. Menyediakanpengembangangurusebagai bagiandarisistem (Lunenburg and Ornstein, 2004: 563).

Soal/Tugas

Dalam rangka memperdalam penguasaan Saudara tentang materi yang sudah dipelajari pada bab ini, jawablah/lakukan pertanyaan/tugas berikut:

1. Sebutkan batasan supervisi klinis menurut salah satu ahli yang Anda ketahui. Kemudian jelaskan apa yang menjadi *core* (inti) dari batasan tersebut!
2. Deskkripsikanlah melalui bagan dan narasi paradigma supervisi klinis!
3. Jelaskan tujuan supervisi klinis!
4. Mengidentifikasi karakteristik supervisi klinis
5. Menjelaskan Prinsip supervisi klinis
6. Menyebutkan Kriteria dan teknik supervisi klinis
7. Mendeskripsikan Siklus supervisi klinis
8. Menjelaskan Prosedur supervisi klinis

Referensi

Fathurrohman, Muhammad dan Sulityorini, (2012), *Meretas Pendidikan Berkualitas Dalam Pendidikan Islam. Menggagas Pendidika atau Guru yang Ideal dan Berkualitas dalam Pendidikan Islam,* Yogyakarta: Teras

Lunenburg, , Fred C and Ornstein, Allan C, (2004), *Educational Administration, Concepts and Practices, Fourth Editions.* United States of America: Thomson Learning Inc

Sagala, Syaiful, (2006), *Administrasi Pendidikan Kontemporer,* Bandung: Alfabeta

BAB XI
PROBLEMATIKA SUPERVISI PENDIDIKAN DI INDONESIA

Tujuan Pembelajaran

Setelah Saudara selesai mempelajari buku ini dengan baik dan mengerjakan tugas yang disediakan, Saudara diharapkan:

1. Sebutkan beberapa persoalan yang ada dalam praktek supervisi pendidikan!
2. Berikan contoh problem real supervisi pendidikan di Indonesia!

Deskripsi Materi

A. Problem Supervisi Pendidikan

Secara umum problem supervisi pendidikan antara lain:

1. Supervisi disamakan dengan controlling atau pekerjaan mengawasi, supervisor lebih banyak mengawasi daripada berbagi ide.
2. Kepentingan dan kebutuhan supervisi bukannya datang dari para guru, melainkan supervisor itu sendiri menjalankan tugasnya.
3. Supervisor sendiri mungkin tidak tahu apa yang akan diamati dan dinilainya, sedangkan guru juga tidak mempunyai pengetahuan apa yang diamati dan dinilai supervisor. Akibatnya data pengamatan adalah jelas nampak tidak sistematis, bersifat sangat subyektif dan tidak jelas.
4. Pada pihak lain kebanyakan guru tidak suka disupervisi walaupun hal itu merupakan bagian dari proses pendidikan dan pekerjaan mereka (Sagala, 2006: 233).

B. Contoh Kasus Supervisi Pendidikan di Indonesia

Persoalan yang dihadapi para supervisor pendidikan di Indonesia dalam melaksanakan kegiatan supervisi pendidikan, antara lain tergambar dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Sileuw (2009). Beberapa problem supervisi pendidikan yang di hadapi supervisor/pengawas Pendidikan Agama Islam PAI) dalam melakukan supervisi pada lembaga pendidikan Madrasah Ibtidaiyah (MI) di Kota Jayapura, yaitu:

1. Problema yang berasal dari guru meliputi sifat ego, merasa lebih senior dari pengawas, merasa dirinya dengan pengawas sebaya, merasa dirinya selaku pengurus yayasan pada madrasah tersebut, merasa dirinya lebih supertau dari supervisor/pengawas, merasa diri pendidikan lebih setingkat dari supervisor/pengawas, pendalaman tentang pendidikan psikologi anak masih kurang. Masih terlalu dominan guru honorer ketimbang guru PNS.
2. Problem yang berasal dari murid meliputi; murid yang suka terlambat, ekonomi siswa, masalah kekeluargaan
3. Problem yang berasal dari kepala madrasah meliputi; merasa dirinya dengan supervisor/pengawas sama-sama sebaya, merasa tingkat pendidikan lebih setingkat dari supervisor/pengawas, tingkat pemahaman dan pengetahuan tentang pengelolaan, pembelajaran dan strategi pendidikan lebih baik dari supervisor/pengawas. Komitmen dalam melakukan tugas pokok guru (pembuatan perangkat mengajar) masih ada bersifat searah antara guru PN dan honorer.
4. Jumlah lembaga pendidikan dasar yang dibina terlalu banyak yakni berjumlah 73 lembaga pendidikan dasar baik lembaga pendidikan dasar umum maupun madrasah. Sedangkan teknaga teknis supervisor/ pengawas hanya 1 orang.
5. Selain problem yang dihadapi pengawas PAI pada lembaga pendidikan madrasah tersebut ada juga problem lain yang di hadapi pengawas PAI Kota Jayapura dalam melakukan supervisi. Di antara problema tersebut adalah meliputi

a. Tidak ada fasilitis operasional dalam menunjang kelancaran pelaksanaan supervisi yakni kenderaan.
b. Kurangnya tenaga teknis (supervisor). Terlalu banyaknya lembaga pendidikan yang dibina atau dibimbing.
c. Tidak ada solusi Departemen Agama Papua menambah tenaga teknis (supervisor).
d. Kondisi daerah Papua yang kurang kondusif.

6. Selain dari problem-problem tersebut di atas yang menjadi hambatan bagi berkembang dan meningkatnya mutu lembaga pendidikan madrasah di Kota Jayapura juga faktor lain yang sangat penting perannya dalam hal itu adalah prosefionalisme pengawas PAI. Dalam hal ini adalah bahwa pengawas PAI yang ditugaskan oleh Kantor Departemen Agama Kota Jayapura adalah pengawas bukan diangkat melalui sistem pengrekrutan profesional, melainkan diangkat karena menjelang pensiunan. Sehingga pola pelaksanaan supervisi secara profesional kurang dipahami. Selain itu kurang pengetahuan yang mendalam tentang supervisi dan juga pendidikan yang dilalui supervisor Kota Jayapura adalah masih di bawah standar (PGA).

Pada kasus yang lain bisa dilihat berdasarkan hasil penelitian Banun Sri Haksasi yang berjudul "Pelaksanaan Supervisi Akademik Pada SMA 3 Semarang" hasilnya adalah*: (*1) pelaksanaan supervisi akademik di SMA Negeri 3Semarang sudah berjalan dengan sangat baik yang dikemukakan oleh 27 orang atau36,99% dari 73 responden, (2) aspek atau indikator yang berjalan dengan sangat baikadalah cara guru dalam memahami konsep, prinsip, teori dasar, bidang ilmu, dan dalamproses pembelajaran, dan (3) aspek atau indikator yang masih perlu ditingkatkan adalah: (a) kegiatan membimbing guru dalam menentukan, menyusun dan menggunakan unsur-unsurdalam proses pembelajaran, (b) membimbing guru untuk menentukan dan menyusunaspek keberhasilan pembelajaran, menilai kemampuan guru dalam melaksanakanpembelajaran, menilai kinerja sekolah, mengolah dan menganalisis data hasil penilaian hasilkinerja sekolah, (c) memantau pelaksanan kurikulum, pembelajaran, bimbingan dan

hasilbelajar siswa, dan (d) membina dan memberikan saran kepada guru dalam memanfaatkanhasil penilaian untuk meningkatkan hasil kinerjanya.

Soal/Tugas

Dalam rangka memperdalam penguasaan Saudara tentang materi yang sudah dipelajari pada bab ini, jawablah/lakukan pertanyaan/tugas berikut:

1. Sebutkan beberapa persoalan yang biasanya muncul dalam praktik supervisi pendidikan!
2. Berikan contoh real problem supervisi pendidikan di Indonesia!

Referensi

Sagala, Syaiful, (2006), *Administrasi Pendidikan Kontemporer,* Bandung: Alfabeta

Sileuw, Marwan, (2009), *Pelaksanaan Dan Problem Supervisi Pengawas PAI Pada KBM di MI Jayapura.* Hasil penelitian. STAIN Al Fatah Jayapura

BAB X
SUPERVISI DAN PROFESIONALISME GURU

Tujuan Pembelajaran

Setelah Saudara selesai mempelajari buku ini dengan baik dan mengerjakan tugas yang disediakan, Saudara diharapkan bisa:

1. Menjelaskan konsep pengembangan profesionalisme guru
2. Menjelaskan hubungan supervisi dengan profesionalisme guru
3. Menjelaskan hubungan antara supervisi dengan karir dalam dunia pendidikan.

Deskripsi Materi

A. Pengembangan Profesionalisme Guru

Pembicaraan tentang pengembangan profesionalisme guru bisa didahului dengan mengetahui siapa sesungguhnya guru dan profesionalisme. *Pertama* tentang konsep guru. Konsep guru bisa dilihat dari UU Sisdiknas maupun turunanannya yaitu UU Guru dan Dosen.

Dalam UU Sisdiknas istilah guru merujuk pada istilah pendidik secara umum. Pengertian pendidik bisa dijumpai dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1 yang menyebutkan:

> Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan".

Selanjutnya berdasarkan UU RI N0 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 ayat 1, disebutkan bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utamamendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih,menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikananak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar,dan pendidikan menengah. Berdasarkan landasan hukum ini, maka jelas guru memiliki beberapa peran, yaitu sebagai 1) pendidik, 2) pengajar, 3) pembimbing, 4) pengarah, 5) pelatih, 6) penilai dan 7) evaluator. Ketujuh peran guru ini mutlak harus dijalankan sesuai dengan konteksnya.

Pembicaraan selanjutnya setelah guru adalah tentang profesionalisme. Istilah yang sering dikaitkan dengan istilah profesionalisme adalah profesi, profesional, profesionalisasi dan profesionalisme. Ketiga macam istilah tersebut memiliki makna yang berbeda, namun sebenarnya berasal dari istilah yang sama, yaitu profesi. Sedangkan istilah profesi berasal dari bahasa latin "profesia" yang bermakna pekerjaan, keahlian, jabatan, jabatan guru besar (Komarudin dalam Sagala, 2006: 198). Berikut akan dijelaskan secara singkat keempat istilah tersebut.

1. Profesi. Sebagaimana sudah dikemukakan di atas, kata profesi berasal dari bahasa latin "profesia" yang bermakna pekerjaan, keahlian, jabatan atau jabatan guru besar. Maka jika disambungkan dengan kata guru menjadi "profesi guru", maka secara sederhana bisa diartikan sebagai "pekerjaan guru". Artinya pula, guru sebagai sebuah pekerjaan.
2. Profesional. Istilah profesional menurut Jarvis, masih dalam Sagala (2006: 198) adalah orang yang melakukan suatu tugas profesi juga sebagai seorang ahli (*expert)* apabila ia secara spesifik memperolehnya dari belajar.
3. Profesionalisasi. Sutisna (1983: 303) mendefinisikan profesionalisasi sebagai suatu proses yang dinamis dalam mana pekerjaan-pekerjaan mengubah sifat-sifatnya yang esensial ke arah profesi yang sungguh, walaupun beberapa dari mereka mungkin tidak banyak bergerak terlalu jauh ke arah ini.

4. Profesionalisme. Profesionalisme menurut Freidson dalam Sagala (2006: 199) sebagai komitmen untuk ide-ide profesional dan karir. Dari batasan ini maka Sagala menyebut profesionalisme sebagai suatu jabatan keilmuwan yang benar-benar harus dilandaskan pada pengetahuan secara akademi, bukan hanya didasarkan atas perasaan, kemauan, pendapat dan semacamnya.

Berdasarkan pemahaman atas konsep guru dan profesionalisme, maka sangat jelas bahwa guru merupakan tenaga profesional. Oleh karena itu, guru sebagai sebuah profesi menuntut adanya keahlian, tanggungjawab dan kesetiaan, serta keahlian khusus yang tidak sembarang orang di luar bidang kependidikan bisa melakukannya (Umiarso dan Gojali, 2011: 201). Sehingga profesionalisme guru berkaitan dengan profesional tidaknya guru. Sedangkan guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan, sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan maksimum (Usman, 2005: 15).

Sebagai sebuah profesi, maka menurut Robert W.Rihe dalam Sagala (2006: 217), guru memiliki 7 ciri keprofesionalan, yaitu:

1. Guru bekerja semata-mata hanya memberi pelayanan kemanusiaan bukan usaha untuk kepentingan pribadi.
2. Guru secara hukum dituntut memenuhi berbagai persyaratan untuk mendapatkan lisensi mengajar serta persyaratan yang ketat untuk menjadi anggota profesi keguruan.
3. Guru dituntut memiliki pemahaman serta ketrampilan yang tinggi.
4. Guru dalam organisasi profesional memiliki publikasi yang dapat melayani para guru sehingga tidak ketinggalan bahkan selalu mengikuti perkembangan yang terjadi.
5. Guru selalu diusahakan mengikuti kursus-kursus, workshop, seminar, konvensi dan terlibat secara luas dalam berbagai kegiatan in service.
6. Guru diakui sepenuhnya sebagai suatu karir hidup (*a live carier*)
7. Guru memiliki nilai dan etika yang berfungsi secara nasional maupun secara lokal

B. Landasan Pengembangan Profesionalitas Guru

Pengembangan profesionalitas guru merupakan sebuah keniscayaan, disamping muncul karena alasan tuntutan, maka profesionalitas guru juga didasarkan pada regulasi yang ada, seperti: 1) UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, 2) UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, 3) PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, 4) Permendiknas No. 16 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Guru, 5) Permendiknas No. 18 tahun 2007 tentang Sertifikasi bagi Guru dalam Jabatan melalui Penilaian Portofolio, 6) Permendiknas No. 40 tahun 2007 tentang Sertifikasi bagi Guru dalam Jabatan melalui Jalur Pendidikan. Setidaknya demikian landasan pengembangan profesionalitas guru dalam konteks ke-Indonesia-an (Setiawan, 2009: 1).

C. Tugas Guru

Sebagai tenaga pendidik, guru memiliki tugas utama dan tambahan. Berdasarkan Permendiknas N0.35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, bisa diketahui tugas utama dan tambahan dari guru.

Tugas utama guru adalah mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Khusus untuk subunsur proses pembelajaran atau pembimbingan dan subunsur pengembangan keprofesian berkelanjutan, ketentuannya adalah sebagai berikut.

1. Setiap guru wajib melaksanakan butir kegiatan subunsur proses
2. pembelajaran atau pembimbingan.
3. Semakin tinggi jenjang jabatan guru semakin luas dan berat tugas dan tanggung jawab serta wewenangnya.
4. Kewajiban guru dalam pembelajaran/pembimbingan meliputi:
    a. merencanakan pembelajaran (pembimbingan);
    b. melaksanakan pembelajaran (pembimbingan) yang bermutu;

c. menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran (pembimbingan);
d. melaksanakan perbaikan dan pengayaan;
e. melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan sesuai dengan kebutuhannya.

5. Khusus untuk guru kelas, di samping wajib melaksanakan proses pembelajaran tersebut, wajib melaksanakan program bimbingan dan konseling terhadap peserta didik di kelas yang menjadi tanggung jawabnya.

Adapun tugas tambahan dan/atau tugas lain yang relevan Selain melaksanakan kegiatan sebagaimana rincian pada tabel di atas, guru dapat melaksanakan tugas tambahan dan/atau tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah sebagai:

a. kepala sekolah/madrasah;
b. wakil kepala sekolah/madrasah;
c. ketua program keahlian atau yang sejenisnya;
d. kepala perpustakaan sekolah/madrasah;
e. kepala laboratorium, bengkel, unit produksi, atau yang sejenisnya pada sekolah/madrasah;
f. pembimbing khusus pada satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan inklusi;
g. wali kelas;
h. penyusun kurikulum pada satuan pendidikannya;
i. pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar;
j. pembimbing guru pemula dalam program induksi;
k. pembimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler;
l. pembimbing pada penyusunan publikasi ilmiah dan/atau karya inovatif; dan
m. pembimbing pada kelas yang menjadi tanggungjawabnya (khusus guru kelas).

D. Urgensi Supervisi Bagi Profesionalisme Guru

Supervisi pendidikan yang banyak dilakukan oleh Pengawas Sekolah, keberadaannya diatur dalam Permen N0.12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah. Secara parsial bisa diketahui bahwa untuk menjadi Pengawas Sekolah harus memenuhi beberapa kriteria, seperti: untuk menjadi (a) Pengawas TK, maka harus berasal dari S1 kependidikan dan memiliki pengalaman mengajar, (b) Pengawas SD sampai SMA, harus berasal dari S2 kependidikan sesuai rumpun ilmunya dan memiliki pengalaman mengajar. Sedemikian pentingnya keberadaan supervisor pendidikan ini, maka sudah semestinya memberikan pengaruh positif bagi guru yang disupervisi. Dalam konteks pembicaraan ini, maka urgensi supervisi bagi pengembangan profesionalisme guru bisa dicermati dari tujuan supervisi pendidikan sebagaimana yang diajukan oleh Depdikbud (1986), bahwa tujuan umum supervisi pendidikan adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan proses dan hasil belajar melalui pemberian bantuan yang terutama bercorak layanan profesional kepada guru. Hal ini berarti praktik supervisi pendidikan akan mempengaruhi profesionalisme guru.

E. Supervisi dan Karir dalam Administrasi Pendidikan

1. Konsep Karir

Patrice Cassedy dalam Lunenburg Dan Ornstein (2004: 617), memberi batasan/pengertian karir secara umum berartibergerak ke atas (*moving upward*)dalam sebuah organisasi, membuatlebih banyak uang, memilikilebih banyak tanggung jawab (*having more responsibility*), dan memperoleh lebih status dan kekuasaan (*acquiring more status and power*). Pendapat yang lain, karir sebagai garis tertentu pekerjaan atau profesi.

2. Tahapan Karir Dalam Administrasi Pendidikan

Berdasarkan batasan tentang karir tersebut, maka guru profesional bisa memenej karirnya di masa depan. Dalam konteks penjenjangan

karir secara umum dalam sebuah organisasi bisa dilihat dari struktur jabatan dari yang tertinggi sampai terendah, yaitu *top administrator, asisten superintendent (asisten inspektur), director of instruction (*direktur pembelajaran), *supervisor*(pengawas*),* dan *chairperson (*ketua) (Idochi, 2004: 89-91)

Soal/Tugas

Dalam rangka memperdalam penguasaan Saudara tentang materi yang sudah dipelajari pada bab ini, jawablah/lakukan pertanyaan/tugas berikut:

1. Jelaskan yang dimaksud dengan konsep pengembangan profesionalisme guru!
2. Jelaskan hubungan supervisi dengan profesionalisme guru!
3. Bagaimana hubungan supervisi dengan karir dalam dunia pendidikan?

Referensi

Haksasi, Banun Sri, (2013), *Pelaksanaan Supervisi Akademik Pada SMA Negeri 3 Semarang,* Majalah Ilmiah Pawiyatan Vol XX.No.4.Oktober 2013.

Idochi, Anwar, (2004), *Administrasi Pendidikan,* Bandung: Alfabeta

Lunenburg, , Fred C and Ornstein, Allan C, (2004), *Educational Administration, Concepts and Practices, Fourth Editions.* United States of America: Thomson Learning Inc

Sagala, Syaiful. (2006). *Administrasi Pendidikan Kontemporer.* Bandung: Alfabeta

Setiawan, Wawan, (2009), *Pengembangan Profesionalitas Guru,* Bandung: UPI

Sutisna, Oteng. (1983). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praltik Profesional.* Bandung: Angkasa

Umiarso dan Gojali, Imam. (2011). *Manajemen Mutu Sekolah Di Era Otonomi Pendidikan. "Menjual" Mutu Pendidikan dengan Pendekatan Quality Control bagi Pelaku Lembaga Pendidikan.* Yogyakarta: IRCiSOD

Usman, Moh**.**Uzer.(2005). *Menjadi Guru Profesional.* Bandung: Remaja Rosdakarya

Undang-Undang N0.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

UU RI N0 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Permendiknas N0.35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

Permen N0.12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah

BAB XIII
PENUTUP

Praktik supervisi pendidikan hingga saat ini tetap diperlukan untuk meningkatkan profesionalisme guru hingga mutu pendidikan. Terkait dengan guru, karena ada sebagian guru yang dalam melaksanakan tugasnya masih membutuhkan supervisi dari atasannya (need for supervision). Walaupun demikian, bagi guru yang tidak membutuhkan pengawasan dari atasannya bukan berarti tidak membutuhkan supervisi, tetap membutuhkan tetapi porsinya untuk semakin mempertinggi profesionalitas guru.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi, (2004), *Dasar-Dasar Supervisi Pendidikan,* Jakarta: Rineka Cipta

Depag RI, (1999), *Supervisi Madrasah Aliyah,* Jakarta

Depdibud (1986), *Supervisi Sekolah.*

Fathurrohman, Muhammad dan Sulityorini, (2012), *Meretas Pendidikan Berkualitas Dalam Pendidikan Islam. Menggagas Pendidika atau Guru yang Ideal dan Berkualitas dalam Pendidikan Islam,* Yogyakarta: Teras

Haksasi, Banun Sri, (2013), *Pelaksanaan Supervisi Akademik Pada SMA Negeri 3 Semarang,* Majalah Ilmiah Pawiyatan Vol XX.No.4.Oktober 2013.

Hamalik, Oemar (1991), *Pendidikan Guru, Konsep dan Strategi,* Bandung: mandar Maju

Hoy, Wayne K and Miskel, Cecil G.(2008). *Educational Administration: Theory, research and Practice. Eight Edition, New York: The McGraw-Hill Copanies.*

Imran, Ali (1995), *Pembinaan Guru di Indonesia,* Malang: Pustaka Jaya

Idochi, Anwar, (2004), *Administrasi Pendidikan,* Bandung: Alfabeta

Komariah, Aan dan Triatna, Cepi, (2007), *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif,* Jakarta: Bumi Aksara.

Lunenburg, , Fred C and Ornstein, Allan C, (2004), *Educational Administration, Concepts and Practices, Fourth Editions.* United States of America: Thomson Learning Inc

Purwanto, M.Ngalim, (2005), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* Bandung: Remaja Rosdakarya

Sagala, Syaiful. (2006). *Administrasi Pendidikan Kontemporer.* Bandung: Alfabeta

Setiawan, Wawan, (2009), *Pengembangan Profesionalitas Guru,* Bandung: UPI

Silalahi, Ulbert (2007), *Studi Tentang Ilmu Administrasi, Konsep, Teori dan Dimensi. Bandung: Sinar Baru Algesindo Offset*

Sileuw, Marwan, (2009), *Pelaksanaan Dan Problem Supervisi Pengawas PAI Pada KBM di MI Jayapura.* Hasil penelitian. STAIN Al Fatah Jayapura

Sutisna, Oteng. (1983). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praltik Profesional.* Bandung: Angkasa

Suryosubroto, (2010), *Manajemen*

Suryosubroto, (2010), *Manajemen Pendidikan Di Sekolah,* Jakarta: Rineka Cipta

Umiarso dan Gojali, Imam. (2011). *Manajemen Mutu Sekolah Di Era Otonomi Pendidikan. "Menjual" Mutu Pendidikan dengan Pendekatan Quality Control bagi Pelaku Lembaga Pendidikan.* Yogyakarta: IRCiSOD

Usman, Moh**.**Uzer.(2005). *Menjadi Guru Profesional.* Bandung: Remaja Rosdakarya

Wahab, Abdul Azis, (2008), *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan. Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan,* Bandung: Kerjasama SPs UPI Bandung dan Alfabeta

Wahjosumidjo, (1999), *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoritik Dan Permasalahannya.* Jakarta: RajaGrafindo Persada

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Dr. Umi Zulfa, **M.Pd,** lahir di Cilacap, 17 April 1974, dariorang tua tercinta; Achmadi Wahab dan Sri Rochini. Beliau memiliki putra-putri Nud'ah Rihadatul Azka dan Muhammad Syafi' Augusta dari suami Alvian Toefur.

Penulis menempuh jalur Pendidikan formal dimulai dari MI Ya Bakii Karangjengkol (1987), SMP Negeri 1 Kesugihan (1990), SMA Negeri Kroya (1993), S1 PAI STAIN Purwokerto (1998), S2 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta (2003)dan S3 Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia Bandung (2012).Beliau juga merupakan alumni Pesantren Al Hidayah Kroya dan Purwokerto.

Pengalaman sebagai tenaga pengajar/pendidik dimulai dari jenjang Pendidikan dasar pada tahun 1993 setamat SMA menjadi guru di MI Ya Bakii Karangjengkol, guru di SMP Ya Bakii 5 Karangjengkol (1998-2000), tahun 2000 mulai mengajar di Fakultas Tarbiyah IAIIG Cilacapdan sampai sekarang aktif mengajar di IAIIG-UNUGHA Cilacap,IAIN Purwokerto dan IAINU Kebumen baik program Sarjana maupun Pascasarjana.

Beberapa pengalaman keorganisasian baik formal maupun pengabdian antara lain di IAIIG Cilacap sebagai PD.1 Fak.Tarbiyah (2003-2014), Ka Prodi PAI Fak.Tarbiyah (2009-2014), Ketua LPM (2013-2014), PUREK/WAREK 1 IAIIG-UNUGHA Cilacap (2014 –2019 dan 2019 sd sekarang), Pengurus PSG IAIIG (2012). Wakil Ketua LP Ma'arif Cilacap (2014-Sekarang), Pembina ISPI Cab Cilacap (2014-sekarang), Pembina ISNU Cilacap (2014-2020), Wakil Ketua ISNU Cilacap (2020-sekarang),

Pengurus KPI Cilacap, dan beberapa keorganisasian yang lain seperti Sekretaris Rayon 3 Paguyuban Pimpinan Bidang Akademik Kopertais/ LLDikti VI (2015-Sekarang), asesor LBKD Diktis, LL Dikti, Trainer K-13 Diktis, auditor mutu, dan sebagainya. Pengalaman mengikuti kegiatan ilmiah seperti seminar, studi komparasi dan sejenisnya di *Seoul National University (SNU), Korea National University of Education (KNUE), Yonsey University, Midlle School Miho*. Disamping itu juga terlibat aktif dalam program pelatihan, workshop, seminar dan bentuk pengembangan SDM lainnya, baik bidang Administrasi dan Manajemen, Pendidikan maupun Penelitian.

Beberapa tulisan yang sudah dipublikasikan maupun hasil riset penulis antara lain *Strategi Pembelajaran, Metodologi Penelitian Sosial, Metode Penelitian Pendidikan, Modul Teknik Kilat Penyusunan Proposal Skripsi, Supervisi Pendidikan, Modul Pembelajaran PAI di SMA/MA, Model Pembelajaran Unggulan, Kolase Manajemen Pendidikan, Enterprenuer University, Tokoh Wayang Purwa, Kemungkinan Penerapan School levy dalam Pembiayaan Pendidikan di Indonesia, Pembiayaan Pendidikan Berbasis Potensi Umat. Analisis School Levy, Monster Kecoa, Cara Cepet Ngitung Kuadrat, Pemberdayaan Madrasah MINAT Kesugihan, Strategi Entrepreneur University menuju World Class University (Studi Di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, SICI: Alternatif Model Pembelajaran PAI Unggulan, Sekilas Mengenal Pembiayaan Pendidikan Di Amerika,* Transformasi Internasionalisasi Perguruan Tinggi Menuju *World Class University, Internalisasi Ikhlas: Meraoih Sukses Belajar di Perguruan Tinggi, Alternatif Model Penilaian dan Pengembangan Kinerja Dosen, Penilaian Untuk Pengembangan Kinerja Dosen, Strategi Pengembangan Madrasah efektif Melalui Pengembangan Manajemen Pembiayaan Pendidikan Madrasah Berbasis Ziswa-Schoollevy, Membangun Madrasah Bermutu Melalui Praktik Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Potensi Umat (Sebuah Alternatif Model Pembiayaan Pendidikan di Indonesia), Belajar Ke Negeri Ginseng, Menggagas Inpiring-World Class Univeristy, Model of Islamic Religion Education 435 Based on Islam Nusantara on College, Empowering Pesantren: A Study of Al-Ghazali's Thoughts on Islamic Education*dan sebagainya.