

IX. TUGAS DAN TANGGUNGJAWAB KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR

A. Pengertian Supervisi

Menurut Kimball Wiles (Ametembun, 1995) “Supervision is assistance in the development of a better teaching learning situation” (Supervisi adalah bantuan dalam mengembangkan situasi mengajar-mengajar secara lebih baik).

Menurut Briggs dan Justman (1969) “Supervision is the systematic and continuous effort to encourage and direct self activated growth that the teacher is increasing by move effective in contributing to the achievement of the recognized objectives of education with pupils under his responsibility” (Supervisi adalah usaha yang sistematis dan terus menerus untuk mendorong dan mengarahkan pertumbuhan diri guru agar berkembang secara lebih efektif).

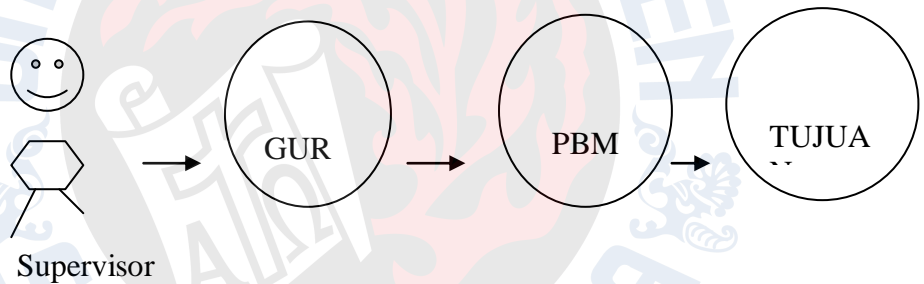
Menurut Boordman Supervisi adalah suatu usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, mereka dapat menstimulir dan membimbing pertumbuhan tiap murid secara kontinyu, sehingga dengan demikian mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.

Kedua batasan di atas rumusannya berbeda antara yang satu dengan yang lainnya, karena sudut pandangnya berbeda, yakni:

- a. Kimball Wiles memberi tekanan pada faktor manusia yang memiliki kecakapan, yang dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
- b. Briggs dan Justman memberi tekanan pada pertumbuhan dan perkembangan guru secara lebih efektif.
- c. Boardman lebih melihat pada sasaran yaitu agar siswa (out put) sanggup berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi.

Walau terdapat perbedaan, namun beberapa unsur pokoknya dapat disebutkan sebagai berikut:

- a. Supervisor
- b. Guru
- c. Proses Belajar Mengajar
- d. Tujuan



Pengertian supervisi berbeda dengan inspeksi, penilikan dan pengawasan, monitoring, penilaian. Perbedaannya adalah sebagai berikut:

- Inspeksi.

Pelakunya disebut inspektur, kedatangan seorang inspektur ke sekolah lebih banyak dirasakan oleh guru sebagai kedatangan seorang petugas yang ingin mencari kesalahan. Dengan kesan seperti itu, apabila ada seorang inspektur datang kepala sekolah maupun guru cenderung merasa takut karena merasa akan dicari kesalahannya.

- Penilaian dan pengawasan.
Berbeda dengan inspeksi, penilaian dan pengawasan mempunyai pengertian yang bukan hanya mencari kesalahan semata-mata, tetapi juga mencari hal-hal yang sudah baik, untuk dikembangkan lebih lanjut. Di sekolah dikenal dengan istilah penilik yang tugasnya melakukan penilikan, sedangkan di SMP dan SMA/K disebut pengawas yang tugasnya melakukan pengawasan. Istilah penilik dan pengawas dalam prakteknya mempunyai tugas yang sama cuma perbedaan pada arasnya.
- Monitoring
Istilah yang telah baku untuk monitoring adalah pemantauan. Monitoring berarti kegiatan pengumpulan data tentang sesuatu kegiatan sebagai bahan untuk penilaian. Di dalam monitoring seseorang hanya mengumpulkan data tanpa mengolah atau membandingkan data tersebut dengan kriteria tertentu.
- Penilaian
Kegiatan penilaian merupakan suatu proses untuk membandingkan keadaan atau kualitas suatu obyek dengan kriteria tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya. Penilaian dimaksudkan untuk melihat apakah sesuatu kegiatan mengikuti proses yang ditetapkan serta mencapai hasil yang diinginkan dengan sumber yang tersedia. Penilaian dengan membandingkan antara apa yang dicapai dengan apa yang ditargetkan disebut penilaian tentang keefektifan; sedangkan penilaian yang membandingkan antara apa yang dicapai dengan berapa banyak sumber yang digunakan disebut penilaian tentang efisiensi.

Supervisi mengandung pengertian tindakan, yang mencakup semua istilah-istilah tersebut (inspeksi, penilaian dan pengawasan, monitoring dan pengawasan). Selain itu supervisi mengandung arti bantuan dan perbaikan. Supervisi pengajaran mestinya dilakukan oleh orang yang dididik khusus untuk itu, dengan menggunakan keahlian khusus. Tidak semua orang dapat melakukan supervisi. Oleh karena itu dikatakan bahwa supervisi pengajaran merupakan pekerjaan

profesional, yang menuntut persyaratan sebagaimana layaknya pekerjaan profesional yang lain. Bantuan perbaikan situasi belajar mengajar yang dilakukan oleh orang yang bukan dididik atau ditugaskan untuk melakukan supervisi seharusnya tidak dapat dikategorikan ke dalam kegiatan supervisi pengajaran, karena ini belum diakui sebagai bidang pekerjaan profesional.

Aktivitas supervisi dilakukan sebagai proses pemecahan masalah pengajaran, untuk mengubah proses belajar mengajar menjadi kegiatan yang lebih efektif dan efisien. Dengan demikian ciri utama supervisi adalah perubahan. Kontinuitas operasi lembaga pendidikan merupakan aspek yang sangat penting. Tanggung jawab utama administrator pendidikan adalah menjaga agar program-program yang telah ditetapkan sekolah dapat berjalan lancar.

Namun perlu diingat bahwa sekolah tidak hanya diinginkan untuk beroperasi secara lancar saja, sekolah juga harus mengalami perubahan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Program-program supervisi hendaknya memberikan rangsangan terhadap terjadinya perubahan dalam kegiatan pengajaran. Perubahan-perubahan ini dapat dilakukan antara lain melalui inovasi dalam pengembangan kurikulum serta berbagai kegiatan pendidikan dan latihan jabatan untuk guru.

Ada dua jenis supervisi dilihat dari peranannya dalam perubahan yaitu :

- Supervisi traktif, yaitu supervisi yang hanya berusaha melakukan perubahan kecil karena menjaga kontinuitas. Contoh pertemuan rutin, memberikan informasi tentang prosedur yang telah disepakati, memberikan arahan.
- Supervisi dinamik, yaitu supervisi yang diarahkan untuk mengubah secara lebih intensif praktek-praktek pengajaran tertentu. Tekanan pada perubahan ini diletakkan pada diskontinuitas: gangguan terhadap praktek yang ada sekarang diganti dengan yang baru.

B. Tujuan Supervisi

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

Secara operasional, (Sahertian, 2000) dapat dikemukakan beberapa tujuan konkrit dari supervisi pendidikan.

- a. Membantu guru-guru dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.
- b. Membantu guru-guru dalam membimbing pengalaman belajar murid-murid.
- c. Membantu guru-guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar.
- d. Membantu guru-guru dalam menggunakan metode-metode dan alat-alat modern.
- e. Membantu guru-guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid.
- f. Membantu guru-guru dalam hal menilai kemajuan murid-murid dan hasil-hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- g. Membantu guru-guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru-guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.
- h. Membantu guru-guru baru, sehingga mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- i. Membantu guru-guru agar lebih mudah menyesuaikan diri dengan masyarakat.
- j. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.

Type, Fungsi Dan Prinsip Supervisi Pendidikan

A. Tipe-Tipe Supervisi

Walaupun sudah banyak diketahui bahwa fungsi supervisi adalah menolong atau membantu guru-guru agar dapat berkembang secara mandiri, namun pada prakteknya banyak kegiatan supervisi terutama yang dilakukan oleh penilik atau pengawas lebih bersifat inspektif. Banyak kegiatan supervisi lebih ditekankan untuk menemukan kesalahan-kesalahan yang mungkin akan dibuat oleh guru-guru.

Briggs mengemukakan 4 type supervisi dilihat dari pelaksanaannya yaitu “supervisi yang bersifat korektif (corrective supervision) supervisi yang bersifat preventif (preventif supervision), supervisi yang bersifat kreatif (creative supervision) dan supervisi yang bersifat konstruktif (constructive supervision).

1. Supervisi yang bersifat korektif

Kegiatan supervisi yang bersifat korektif ini lebih menekankan usaha untuk mencari-cari kesalahan dari pihak yang disupervisi (guru-guru). Memang mencari kesalahan atau segi negatif seseorang lebih mudah daripada mencari kebaikan-kebaikan atau segi positifnya. Tetapi perlu disadari bahwa mencari dan menemukan kesalahan yang disupervisi tidak menolong orang tersebut dari masalahnya. Oleh sebab itu supervisi yang menekankan pada usaha untuk mencari kesalahan bukanlah alat yang efektif untuk memperbaiki proses belajar mengajar.

Guru-guru yang selalu ditunjukkan kesalahannya selain tidak menjadi baik bahkan dapat menjadi frustrasi dan bersikap negatif terhadap program-program supervisi. Yang harus diingat ialah bahwa kesalahan adalah bukan suatu cela. Setiap orang, termasuk guru-guru, tidak pernah luput dari berbuat salah. Yang penting adalah bagaimana dapat diketemukan usaha-usaha perbaikan dan kesalahan-kesalahan tersebut. Kemudian tugas seorang supervisor atau kepala sekolah

ialah berusaha untuk mencari hal-hal yang positif dari pekerjaan guru. Dari hal-hal yang positif ini kepala sekolah dapat membangkitkan motivasi guru untuk berkembang.

2. Supervisi yang bersifat preventif

Supervisi ini sangat menekankan pada usaha untuk melindungi guru-guru dari berbuat salah. Guru-guru selalu diingatkan untuk tidak berbuat kesalahan dengan memberikan kepada mereka batasan-batasan, larangan-larangan atau sejumlah pedoman bertindak. Sebagai akibatnya guru-guru tidak berani membuat hal-hal lain kecuali yang telah ditetapkan. Mereka tidak berani mencoba hal-hal yang baru karena takut salah. Apabila hal ini berlangsung terus maka guru tidak memiliki lagi kepercayaan pada diri sendiri. Mencegah agar guru-guru tidak membuat kesalahan-kesalahan tidaklah salah, tetapi lebih penting ialah bagaimana menyiapkan mereka agar mampu menghadapi kesulitan-kesulitan yang mungkin akan terjadi. Jadi, pokok permasalahannya ialah bagaimana mempersiapkan guru-guru agar terlatih menghadapi persoalan.

Karena itu dalam hal ini peranan sekolah ialah menolong guru-guru menyusun perencanaan kerja yang terperinci sehingga kemungkinan terjadinya kesalahan dapat dilihat sebelumnya.

3. Supervisi yang bersifat konstruktif

Supervisi yang bersifat konstruktif ialah supervisi yang berorientasi ke masa depan. Supervisi yang demikian ini didasari pada kenyataan dan keyakinan melihat kesalahan yang lampau serta menjaga agar guru tidak membuat kesalahan. Hal ini tidak banyak menolong guru-guru untuk berkembang dalam profesi maupun kepribadiannya.

Hakekat pendidikan ialah membangun agar menjadi lebih baik. Begitu pula supervisi. Peranan supervisi adalah membina dan membangun. Kesalahan-kesalahan masa lampau dapat digunakan sebagai pengalaman dan penentuan untuk masa depan. Jadi tugas supervisi adalah menolong guru-guru untuk selalu melihat kedepan,

melihat hal-hal yang baru dan secara antusias mengusahakan perkembangan.

4. Supervisi yang bersifat kreatif

Apabila di dalam supervisi yang konstruktif peranan supervisi atau kepala sekolah masih lebih besar, maka pada supervisi tipe ini guru lebih besar peranannya dalam mengusahakan perbaikan proses belajar mengajar. Peranan supervisor hanyalah mendorong dan membimbing. Sedangkan usaha-usaha untuk menentukan ukan perbaikan diserahkan kepada guru-guru. Dengan kata lain peranan kepala sekolah adalah menciptakan situasi yang dapat menyuburkan timbulnya kreatifitas pada guru-guru.

Hal-hal yang baru hanya mungkin terjadi berkat adanya kreativitas yang tinggi. Sedangkan daya kreativitas hanya muncul dalam situasi dimana orang merasa aman untuk mencoba hal-hal yang baru, dengan resiko akan membuat kesalahan-kesalahan.

B.Fungsi-Fungsi Supervisi

Fungsi supervisi adalah sebagai berikut :

- a. Mengadakan penilaian terhadap pelaksanaan kurikulum dengan segala sarana dan prasarana.
- b. Membantu serta membina guru/ kepala sekolah dengan cara memberikan petunjuk, penerangan dan latihan agar mereka dapat meningkatkan ketrampilan dan kemampuan mengajarnya.
- c. Membantu kepala sekolah/ guru untuk menghadapi dan menyelesaikan masalah.

Berbeda halnya dengan Sutisna (1998), beberapa Fungsi Supervisi adalah sebagai berikut:

- Supervisi berfungsi sebagai penggerak perubahan, seringkali guru menganggap tugas mengajar sebagai pekerjaan rutin dari waktu ke waktu, Tidak mengalami

perubahan baik dari materi ataupun metode. Keadaan demikian perlu ada inisiatif dari kepala sekolah atau supervisor untuk mengarahkan guru agar melakukan pembaharuan materi belajar sesuai dengan kemajuan IPTEK dan lingkungan;

- Supervisi berfungsi sebagai program pelayanan, untuk memajukan pengajaran, dalam situasi belajar sering terjadi masalah baik oleh guru ataupun oleh siswa. Guru sering mengalami kesulitan dalam merencanakan, merencanakan dan mengevaluasi pembelajaran. Maka, dalam hal ini supervisor memberikan arahan dan bimbingan kepada guru agar dapat mengelola pembelajaran lebih efektif termasuk menyelesaikan masalah-masalah belajar siswa;
- Supervisi berfungsi meningkatkan kemampuan hubungan manusia untuk mencapai tujuan, guru ataupun Kepala Sekolah tidak melakukan sendiri, perlu adanya kerjasama dengan masyarakat. Kenyataannya tidak semua guru dan kepala sekolah mampu melaksanakan hubungan kerjasama dengan pihak-pihak terkait. Maka tugas supervisor membantu guru mengenali diri dan mengenali tugas-tugasnya serta menyelesaikannya. Yang terpenting adalah membantu guru dan kepala sekolah untuk meningkatkan kerjasama dengan orang tua siswa, masyarakat atau dengan instansi terkait;
- Supervisi sebagai kepemimpinan kooperatif, keberhasilan supervisi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan supervisor dalam menjalankan tugas dan fungsinya akan tetapi memerlukan dukungan dan partisipasi dari kepala sekolah, guru-guru, konselor dan orang tua siswa secara bersama-sama ikut memikirkan perkembangan anak didik ke arah tercapainya tujuan sekolah. Oleh karena itu, tugas supervisor tidak hanya menilai kinerja guru tetapi turut membantu guru untuk memajukan proses pembelajaran.

Dari beberapa fungsi yang telah disebutkan di atas, jika hal ini dilakukan secara terus menerus dan konsisten maka akan tercipta kondusifitas belajar yang baik dan membantu meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan lainnya.

C. Prinsip-Prinsip Supervisi

- a. Praktis artinya dapat dikerjakan, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.
- b. Fungsional artinya supervisi dapat berfungsi sebagai sumber informasi bagi pengembangan manajemen dan peningkatan proses belajar mengajar.
- c. Revolusi artinya pelaksanaan supervisi seharusnya sesuai dan menunjang pelaksanaan yang berlaku.
- d. Ilmiah artinya supervisi perlu dilaksanakan secara :
 1. Sistematis, terprogram dan berkesinambungan
 2. Obyektif, bebas dari prasangka
 3. Menggunakan prosedur dan instrumen yang sah dan terandal.
 4. Didasarkan pada pendekatan sistem.
- e. Demokrasi artinya bila supervisi sesuai dengan prinsip demokrasi, maka proses yang ditempuh untuk pengambilan keputusan ialah melalui musyawarah untuk mencapai mufakat.
- f. Kooperatif artinya adanya semangat kerjasama antar supervisor dengan guru.
- g. Konstruktif dan kreatif artinya supervisi didasarkan atas prinsip konstruktif dan kreatif yang akan mendorong bawahan yang dibimbing untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan atau kekurangannya serta secara kreatif berusaha meningkatkan prestasi kerjanya.

Latar Belakang Supervisi Pendidikan

A.Latar Belakang Kultural

Pendidikan adalah bagian integral dari kebudayaan. Kebudayaan harus diartikan sebagai:

- (1) Suatu kompleks gagasan, ide, norma, dan peraturan yang berlaku.
- (2) Suatu pola tingkah laku yang telah berakar mendalam dalam masyarakat.
- (3)Wujud benda-benda hasil karya manusia (Koentjara ningrat, 1986).

Kebudayaan diciptakan oleh akal budi manusia. Sekolah sebagai salah satu pusat kebudayaan bertugas untuk menyeleksi pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi pribadi peserta didik. Secara positif sekolah bertugas untuk menghasilkan karya nyata, baik berupa gagasan, ide, pola tingkah laku, kebiasaan, berbudaya yang baik maupun berbagai benda budaya. Sejak dini pengalaman belajar maupun kegiatan belajar harus diangkat dari isi kebudayaan yang hidup dalam masyarakat itu. Sekolah bertugas untuk mengkoordinasi semua usaha sekolah dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang dicita-citakan. Sekolah bertugas mengkaji kreasi dalam menciptakan kebudayaan yang bersumber dari bangsa kita sendiri. Contoh: cerita-cerita lama dari tiap suku bangsa dapat digunakan sekolah untuk menyampaikan pesan-pesan moral dan dapat dipermodern sesuai dengan perkembangan zaman. Di sinilah letak perlunya supervisi bagi yang bertugas:

- (1) Mengembangkan potensi kreativitas para peserta didik.
- (2) Mengkoordinasi segala usaha dalam rangka mengembangkan budaya sekolah.

Sekolah bukanlah tempat untuk mengisi pengetahuan saja, sekolah harus berfungsi sebagai laboratorium sosiologis dan pusat kebudayaan di mana ide, karya serta potensi peserta didik dapat dikembangkan.

B. Latar Belakang Filsafat

Suatu sistem pendidikan yang berhasil guna dan berdaya guna bila ia berakar mendalam pada nilai-nilai yang ada dalam pandangan hidup sesuatu bangsa. Di zaman Yunani kuno misalnya, orang dapat menghargai nilai pendidikan jasmani. Semboyan mereka ialah "*mens sana incorpore sana*". Di dalam tubuh yang sehat terdapat jiwa yang sehat. Yunani pada saat itu terdiri dari polis-polis (negara kota) yang saling berperang. Agar suatu polis dapat menang, diperlukan warga negara yang kuat, sehat jasmani. Pendidikan di Yunani mengutamakan orang sehat

dengan tubuh yang kuat. Di Eropa Barat pada zaman rasionalisme orang sangat mengutamakan berpikir yang rasional. Pendidikan akal yang diutamakan. Hal itu tampak dalam pandangan filsafat dan etikanya. Dengan akal manusia dapat mencapai kebenaran. Etikanya bahwa pengetahuan adalah kebajikan. Bila orang tahu tentang yang baik maka ia pasti akan berbuat baik. Suatu pandangan yang masih perlu dipertanyakan. Pragmatisme di Amerika seperti yang dikemukakan William James dan diterapkan dalam sistem pendidikan oleh John Dewey dengan sekolah kerjanya. Dalil yang dikembangkan segala yang benar dan baik, bila itu sesuai dengan kenyataan dan berguna untuk diri sendiri. Atas dasar itu disusun konsep belajar dengan melalui berbuat (*learning by doing*).

Di Indonesia sistem *Among* seperti yang dipelopori oleh Ki Hajar Dewantara melalui Taman Siswa yang mendasarkan pendidikannya pada filsafat dan budaya nasional (pada saat itu Jawa). Ia mendasarkan pendidikan pada asas :

- (a) kodrat alam,
- (b) kebebasan,
- (c) kemanusiaan,
- (d) kebudayaan,
- (e) kebangsaan.

Suatu sistem pendidikan harus berakar pada sistem filsafat dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh bangsa itu. Yang menjadi masalah ialah bagaimana menterjemahkan filsafat dan sistem nilai yang hidup ke dalam bahasa program pendidikan. Bila kita mampu menterjemahkan dengan tepat pemikiran filsafat itu ke dalam bahasa pendidikan, maka kita tidak menempuh kekeliruan dalam tindakan mendidik. Ambil contoh mengenai makna demokratis. Inti sarinya ialah berisi makna demokrasi. Pernah dikembangkan demokrasi dalam artinya musyawarah untuk mufakat yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan. Pertanyaannya kebijaksanaan dari siapa? Yang pernah terjadi kebijaksanaan dari bapa, bukan hikmat dari kepentingan bersama. Dari uraian di atas jelas jika dilihat dari segi filsafat, maka perlu ada orang yang

dapat menterjemahkan konsep-konsep pendidikan yang masih abstrak itu ke dalam pengertian yang lebih operasional Tugas itu dikembangkan oleh menteri pendidikan dengan aparatnya.

Pada tingkat yang paling rendah adalah guru-guru di sekolah. Guru-guru ini perlu mendapat pembinaan dari para pembina pendidikan yang disebut supervisor. Supervisor bertugas membantu guru-guru dalam memberikan penjelasan mengenai program- program operasional agar mudah dimengerti oleh guru-guru. Dari sisi ini perlu ada orang yang berfungsi sebagai supervisor. Apakah dia guru ahli (*master teacher*), apakah kepala sekolah, apakah pengawas atau petugas lainnya yang mampu membantu guru-guru dalam melaksanakan tugas mengajar dan mendidiknya.

C. Latar Belakang Psikologis

Secara psikologis supervisi itu terletak berakar mendalam pada pengalaman manusia. Pengalaman diartikan sebagai kegiatan atau usaha mengembangkan arti dari peristiwa atau situasi, sehingga orang dapat memiliki cara pemecahan suatu masalah baik sekarang maupun yang akan datang. Pengalaman merupakan usaha untuk tindakan selanjutnya. Pengalaman harus dipelajari dan dialami sendiri. Pengalaman yang luas memungkinkan kita memperoleh pengertian yang mendalam tentang sesuatu masalah sehingga memperbesar kemampuan untuk mempraktekkannya. Sifat dasar manusia ialah kemampuan untuk mencipta.

Pendidikan bertugas untuk memberi dorongan untuk mencipta dan membina kreativitas. Kondisi kreativitas itu tidak datang dengan sendirinya, tapi harus dilatih dan diajarkan. Aristoteles mengatakan, *To play must play the fluit*'. Di sekolah dikemukakan bahwa kebanyakan kondisi yang mendorong dan menghambat kreativitas, bersumber pada kegiatan jiwa seperti pengamatan, persepsi pertimbangan, perasaan. Contoh: Secara negatif perasaan takut kecewa, sikap keras, kurang percaya diri, menghambat kreativitas seseorang. Secara positif saling percaya, harga menghargai saling memperhatikan, mendengarkan orang lain dengan penuh perhatian dapat mendorong kreativitas. Jelaslah

bahwa penciptaan suasana psikologis seperti rasa aman, kebebasan mendorong kreativitas. Tugas supervisi ialah menciptakan suasana sekolah yang penuh kehangatan sehingga setiap orang dapat menjadi dirinya sendiri. Dan di sinilah letak perlunya supervisi pendidikan.

Dalam pengalaman dan pengamatan, di lapangan sebenarnya kebanyakan masalah yang timbul dalam proses pembelajaran di kelas bukan pada kurangnya pengetahuan tentang teknik mengajar, tapi karena putus mata rantai, yaitu hubungan-hubungan kemanusiaan yang terputus antara guru dan murid. Dalam bukunya, *Menjadi Guru yang Efektif*, Thomas Gordon mengemukakan bahwa ada mata rantai yang putus dalam proses pembelajaran di kelas, yaitu hubungan-hubungan kemanusiaan.

Oleh sebab itu secara psikologis menciptakan situasi belajar-mengajar yang membangkitkan dorongan emosional berupa lambang-lambang dalam bentuk kata persetujuan seperti senyum, memberi hormat, tertawa, akan memberi semangat baru dalam proses belajar mengajar di kelas. Hal-hal seperti itu bukan saja dibutuhkan oleh peserta didik tapi juga oleh guru-guru dan staf sekolah lainnya untuk mendorong, dorongan emosional bagi guru-guru adalah salah satu kebutuhan dasar perlunya supervisi pendidikan.

D. Latar Belakang Sosial

Dua pertanyaan pokok yang dikemukakan

- (1) Apakah sekolah harus bercermin pada satu kekuatan sosial politik dalam satu negara, atau sekolah harus mencermati kekuatan sosial politik yang berkuasa dalam negara itu.
- (2) Mungkinkah sekolah dapat menerapkan cara bertindak dan bersikap demokratis di tengah-tengah masyarakat yang strata masyarakatnya feodal dan sistem pemerintahannya yang otokrasi atau masyarakat yang strata masyarakatnya mengalami pseudo demokratis.

Jawaban atas kedua pertanyaan itu bergantung kepada pemahaman kita tentang arti dari demokrasi itu sendiri. Dalam masyarakat demokrasi orang mengakui dan menghargai manusia

punya perbedaan individu yang unik. Demokrasi mengakui ketermasing masingan dan menjunjung tinggi kebersamaan. Unsur-unsur demokratis menampak diri dalam tata kehidupan sebagai berikut:

- (1) Menghargai manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan yang patut dihargai dan dicintai.
- (2) Menghargai martabat sebagai makhluk yang memiliki keunikan pribadi, bahwa setiap manusia berbeda satu dengan yang lain. Keunikan (individualitas) manusia itu yang harus dihargai. Pendidikan harus membuat orang menghargai ketermasing-masingan seseorang sebagai individu; (agar dibedakan antara individu dan individualisme).
- (3) Tiap individu harus menghargai individu yang lain. Dengan demikian aspek sosialitas manusia diakui dan dijunjung tinggi. Mengakui kebersamaan bukan berarti individu harus lebur dalam kebersamaan. Epiktetos (ahli filsafat Yunani pernah mengatakan: berhati-hati dengan kebersamaan itu.
- (4) Menghargai cara berpikir orang lain, walaupun bertentangan dengan pendapat diri sendiri.
- (5) Pengakuan kebebasan individu berarti mengalami bahwa di luar diri sendiri ada juga orang lain.

Cara kerja yang bersifat kooperatif secara bertanggung jawab merupakan suatu cara kerja yang unik. Dalam masyarakat demokratis orang saling menghargai pendapat orang lain, saling menolong, saling memberi kebebasan kepada orang lain, sehingga tumbuh rasa bersama dan juga aman untuk berkarya. dan suasana rasa aman orang dapat berpikir secara kreatif bertanggung jawab. Dalam kaitan ini setiap tugas pemimpin sebagai supervisor berfungsi membantu, mendorong, menstimulasi tiap anggota untuk bekerja bersama. Sejalan dengan jalan berpikir seperti yang diuraikan di muka, Mackenzie (dalam Swearingen 1961: 36) mengemukakan 6 fungsi kepemimpinan sebagai supervisor sebagai berikut :

- a. Setiap pemikiran yang diberikan oleh anggota kelompok harus dilihat sebagai sumbangan bagi kelompok dan perlu diterima dengan sikap terbuka dan positif.
- b. Pemimpin harus memiliki pemikiran yang mantap.
- c. Pemimpin membantu dalam mengembangkan keterampilan dan memperlengkapi stafnya .
- d. Pemimpin bertugas menumbuhkan kepercayaan pada diri sendiri dan menumbuhkan rasa aman pada diri orang lain.
- e. Pemimpin bertugas menentukan batas kebebasan (*autonomy*) dan saling berinteraksi.
- f. Pemimpin harus berani menggunakan cara pendekatan yang bersifat mencoba.

Maksudnya mampu menanggung risiko dari setiap langkah yang ditempuhnya. Seorang supervisor dalam melakukan tang jawabnya, ia harus mampu mengembangkan potensi kreativitas dari orang yang dibina melalui cara mengikutsertakan orang lain untuk berpartisipasi bersama. Supervisi harus bersumber pada kondisi masyarakat. Sebenarnya sekolah harus mampu mengubah masyarakat agar menjadi masyarakat yang demokratis. Dalam masyarakat demokratis setiap orang berkesempatan dan kemampuan untuk menstimulasi usaha-usaha kreativitas dan mengubah ke arah perbaikan. Bekeria dengan komitmen yang tinggi terhadap usaha bersama. Di sinilah letaknya fungsi supervisi pendidikan.

E. Latar Belakang Sosiologis

Masyarakat ini selalu berubah. Setiap perubahan punya pengaruh terhadap tindakan dan pola tingkah laku seseorang. Dalam era globalisasi telah terjadi pergeseran tata nilai. Salah satu nilai yang berpengaruh terhadap pendidikan masa kini ialah nilai jual ulu orang mengukur nilai suatu pendidikan dari nilai moral, akhlak mulia, berbudi luhur. Tetapi dalam era globalisasi, yang ditandai dengan persaingan bebas, alat ukur adalah nilai ekonomis, yaitu uang.

Orang mengembangkan sekolah unggul. Sekolah yang unggul yang berprestasi tinggi ukurannya adalah nilai jual. Siapa yang memiliki uang yang banyak akan mampu menyekolahkan anaknya di sekolah unggul. Apa yang terjadi bila pendidikan tidak lagi bertugas memanusiaikan manusia Sekolah bukan lagi membentuk seorang manusia, tapi membentuk sebuah manusia.

Kualitas seseorang diukur dengan nilai uang. Pengaruh perubahan masyarakat membawa akibat pada proses pendidikan dan hasil pendidikan itu sendiri. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi komunikasi serta sistem informasi telah membawa masyarakat kita serba mekanis dan bersifat individualistis. Bukan lagi bersifat kreatif dan produktif tapi bersifat pasif dan konsumtif. Anak belajar matematik bukan dengan mengembangkan kekuatan akal, tapi akal diganti dengan mesin berpikir/kalkulator. Secara sosiologis perubahan masyarakat punya dampak terhadap tata nilai. Sekarang norma-norma kehidupan menjadi relatif. Menghadapi perubahan seperti ini guru-guru memerlukan supervisor untuk mengadakan tugas menukar ide dan pengalaman tentang mana yang terbaik dalam menghadapi perubahan tata nilai yang serba meragukan. Di sinilah letak perlunya supervisi pendidikan.

F. Latar Belakang Pertumbuhan Jabatan

Guru adalah penceramah zaman Langeveld (Umbu Tagela 2005). Guru seharusnya punya visi masa depan. Ketajaman visi mendorong guru-guru untuk mampu mengembangkan misinya. Untuk dapat mewujudkan misi guru harus belajar terus menjadi guru yang profesional. Guru yang profesional memiliki kualifikasi sebagai berikut:

- (a) Ia ahli (*expert*) dalam bidang yang diajarkan.
- (b) Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi.
- (c) Memiliki rasa kesejawatan dan kode etik serta memandang tugasnya sebagai suatu karier hidup.

Bagaimana membantu guru agar dapat bertumbuh dalam jabatannya? Seorang guru harus tampak bugar (*fitness*) dalam

penampilannya. Ia seorang yang gemar membaca, suka belajar terus-menerus, terbuka untuk menerima ide-ide baru inovasi dan sadar akan tanggung jawab profesionalnya. Tugas pelayanannya telah menyatu dengan dirinya, sehingga belajar mengajar dan mendidik itu telah menjadi karier hidup (*life carrier*).

Beberapa usaha dalam membantu pertumbuhan dan pengembangan profesi antara lain:

- a. Selalu belajar dan mengembangkan dorongan ingin tahu.
- b. Selalu ada kesediaan untuk memperoleh pengetahuan dan informasi yang baru .
- c. Selalu peka dan peduli terhadap tuntutan kemanusiaan dan kepekaan sosial, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan masyarakat sekitarnya.
- d. Menumbuhkan minat dan gairah terhadap tugas mengajar, karena tugas mengajar sudah menyatu dengan hidupnya .

Semua yang disebut di atas hanyalah merupakan harapan, karena kondisi objektif, banyak guru yang mengalami kelumpuhan psikologis dalam melakukan tugasnya sehari-hari. Hal ini disebabkan image masyarakat terhadap guru telah berubah. Dan kondisi sosial ekonomis guru belum dapat memenuhi harapan guru yang sesungguhnya.

Semua yang disebut di atas dapat dilaksanakan kalau nasib guru dan statusnya di masyarakat diubah agar melihat guru sebagai suatu jabatan yang punya peranan utama dalam pembentukan harkat dan martabat manusia. sebabnya diperlukan bantuan supervisi yang bertugas memelihara, merawat dan menstimulasi pertumbuhan jabatan guru.

Sebelum seseorang menjadi guru, ia menempuh pendidikan pra jabatan di lembaga pendidikan guru misalnya di IKIP, STKIP, FKIP dan sebagainya. Di lembaga ini para calon guru mendapat bakal pengetahuan, ketrampilan dan pembinaan kepribadian agar menjadi guru yang baik. Sesuai dengan ragamnya lembaga pendidikan guru maka beragam pulalah kualitas bekal yang dapat diberikan. Tetapi bagaimanapun usaha lembaga pendidikan guru untuk meningkatkan mutu lulusannya,

kemampuannya sangat terbatas. Dalam waktu yang relatif terbatas tidak mungkin lembaga pendidikan guru mau memberi pengalaman dan kehidupan nyata dibawa ke sekolah.

Yang dapat diberikan oleh lembaga pendidikan guru hanyalah sebagian kecil dari masalah-masalah yang nantinya akan dihadapi calon guru sekolah. Itupun sebagian besar berupa teori-teori yang belum tentu sesuai dengan keadaan yang terus menerus berubah.

Belajar di lembaga pendidikan guru diandaikan sebagai seorang yang akan berpergian ke tempat yang belum diketahui dengan terlebih dahulu mempelajari peta. Jadi ilmu pengetahuan yang diperoleh para calon guru masih berupa peta yang sering berbeda bahkan berlawanan dengan keadaan yang sebenarnya. Inilah hakekat pendidikan pra jabatan. Tidak ada suatu lembaga pendidikan profesional yang dapat menyiapkan lulusannya benar-benar “Siap pakai”.

Akibat keadaan tersebut maka pendidikan setelah seorang lulus dari pendidikan prajabatan dan mulai melakukan pekerjaannya adalah sangat perlu. Pendidikan semacam ini kita sebut “in service education”. Kegiatan-kegiatan dalam rangka “In service education” inilah yang merupakan kegiatan-kegiatan supervisi.

G. Latar belakang Pemerataan dalam Pendidikan

Dengan pemerataan dalam bidang pendidikan berarti bahwa semua anak dari berbagai lapisan masyarakat mendapatkan kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan. Ini berarti bahwa anak-anak yang dihadapi para guru di sekolah makin beragam baik kemampuan maupun latar belakang kehidupannya. Jadi itulah masalah-masalah yang dihadapi guru semakin banyak.

Masalah-masalah tersebut antara lain adalah :

- Adanya perbedaan latar belakang kehidupan anak.
- Adanya perbedaan nilai-nilai hidup yang dimiliki anak;
- Jumlah murid dalam kelas yang terlampau banyak;

- Kurangnya peralatan dan perlengkapan sekolah;
- Berbagai sikap dan pandangan orang tua; dan sebagainya.
- Untuk menghadapi masalah-masalah ini guru perlu mendapat pertolongan, agar mampu mengatasi masalah-masalahnya. Di sinilah dirasakan pentingnya supervisi.

H. Latar belakang Perkembangan ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Dunia terus maju, ilmu pengetahuan dan teknologi terus berkembang demikian pula masyarakat. Karenanya metode mengajar terus menerus direvisi dan disesuaikan dengan perubahan dan perkembangan. Teknologi mempengaruhi pengajaran nilai-nilai berubah, ilmu pengetahuan yang dimiliki anak terus berkembang dan sebagainya.

Untuk menghadapi semua ini guru harus terus menerus belajar. Ia harus mampu menghadapi berbagai masalah akibat perkembangan yang makin pesat ini. Dalam hal ini ia perlu bantuan dari kepala sekolah atau orang yang lebih tahu. Dengan kegiatan supervisi kepala sekolah dapat menolong guru-guru menghadapi tuntutan dan perkembangan jaman.

Sehubungan dengan paparan di atas Leeper Dalam bukunya *Role of Supervision and Curriculum Directors in a Climate of Change* Leeper sebagai editor buku itu menyimpulkan beberapa hal yang memberikan gambaran yang jelas tentang latar belakang perlunya supervisi pendidikan (Leeper 1965). Ia mengungkapkan:

- (1) bahwa dalam perubahan sosial, yang terjadi pada saat itu (sekitar tahun 1960-an) perlu memperhatikan dimensi baru. Pada saat itu telah perubahan terjadi konstalasi dunia karena perubahan teknologi ruang angkasa. Sekolah dengan sendirinya akan diperlengkapi AvA (Audio Visual Aids) seperti LCD, Video Cassette, TV, dan sebagainya.
- (2) Perubahan susunan internasional dari polarisasi kepada kekuatan pluralisme. Timbulnya negara-negara dunia ketiga.
- (3) Berkembangnya science dan teknologi yang semakin cepat.

- (4) Tumbuhnya urbanisasi yang semakin meningkat menyebabkan masalah baru dalam bidang mendidik.
- (5) Adanya tuntutan hak-hak asasi manusia menyebabkan problema bagi pelaksanaan pendidikan yang memerlukan pemecahan secara rasional .
- (6) Akibat pertumbuhan ekonomi dan kemiskinan di desa-desa menyebabkan terjadinya urbanisasi yang menimbulkan masalah baru di kota-kota besar, yaitu:
 - a. Timbulnya kantong-kantong kemiskinan (daerah kumuh) sementara di sisi lain tumbuh daerah elite.
 - b. Kemakmuran menimbulkan banyak waktu terluang yang dampaknya pada demoralisasi di kalangan anggota masyarakat.
- (7) Suburnya birokrasi juga menghambat kelancaran di bidang pendidikan.
Semua faktor tersebut ikut mempengaruhi pembaruan di bidang pendidikan. Para pengelola pendidikan, para pembina (*supervi sor*) dan kepala sekolah harus mampu memberi sumbangan yang positif dan konstruktif agar pendidikan dapat ditingkatkan. Memasuki akhir abad kedua puluh, seperti yang diramalkan oleh John Naisbit dan istrinya Patricia Aburdene, bahwa akan terjadi globalisasi ekonomi dan memang telah dirasakan oleh bangsa. bangsa di Asia terutama di Indonesia.

Nilai rupiah melemah terhadap dolar Amerika, akibatnya bangsa Indonesia mengalami Krismon (krisis moneter). Pengaruhnya terasa dalam dunia pendidikan. Menghadapi perubahan-perubahan seperti itu diperlukan para pembina yang mampu membina guru-guru agar mereka dapat melakukan tugas profesionalnya. Di sinilah letak perlunya supervisi pendidikan, yaitu orang yang bertugas membantu (*assisting*), memberi support (*supporting*) dan mengajak untuk ikut serta (*sharing*) dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi guru-guru. Memasuki milenium ketiga

akan terjadi perubahan dan akibatnya akan mempengaruhi dunia pendidikan.



Pendekatan Supervisi Pendidikan

A.Pendekatan humanistik

Salah satu pendekatan yang sering kali dipakai dalam melaksanakan supervisi adalah pendekatan humanistik.

a. Asumsi Dasar

Pendekatan humanistik timbul dari keyakinan bahwa guru tidak dapat diperlakukan sebagai alat semata-mata untuk meningkatkan mutu belajar mengajar. Guru bukan masukan mekanistik dalam proses pembinaan an tidak sama dengan masukan sistem yang lain yang bersifat kebendaan.

Dalam proses pembinaan, guru mengalami pertumbuhan secara terus menerus, dan program supervisi harus dirancang untuk mengikuti pola pertumbuhan itu. Tugas supervisor adalah membimbing sehingga makin lama guru makin dapat berdiri sendiri dan bertumbuh dalam jabatannya dengan usaha sendiri. Belajar harus dilakukan melalui pemahaman tentang pengalaman riil. Dengan demikian guru harus mencari sendiri pengalaman itu secara aktif. Dorongan belajar boleh dimulai dari dorongan yang bersifat fisiologis (misalnya mencari tambahan penghasilan) tetapi secara berangsur-angsur dorongan belajar harus datang dari dalam, karena guru merasa bahwa belajar merupakan kewajiban yang harus dilakukan dalam tugasnya. Supervisor harus percaya bahwa guru mampu melakukan analisis dan memecahkan masalah yang dihadapi dalam mengajar. Guru merasakan adanya kebutuhan bahwa ia bersedia mengambil tanggung jawab terjadinya perubahan. Jika kondisi seperti ini ada, maka perbaikan pengajaran itu dapat terjadi. Supervisor hanya berfungsi sebagai fasilitator dengan menggunakan struktur formal sesedikit mungkin.

b. Teknik

Teknik supervisi yang digunakan oleh para supervisor yang menggunakan pendekatan humanistik tidak mempunyai format

yang standar, tetapi tergantung kepada kebutuhan guru. Mungkin ia hanya melakukan observasi tanpa melakukan analisis dan interpretasi. Mungkin dia hanya mendengar tanpa membuat observasi atau mengatur penataran dengan atau tanpa memberi sumber dan bahan belajar yang diminta guru. Jika tahapan supervisi dibagi menjadi tiga bagian (pembicaraan awal, analisis dan interpretasi serta pembicaraan akhir), maka supervisi dilakukan sebagai berikut :

1) Pembicaraan Awal

Dalam pembicaraan awal, supervisor “mamancing” apakah dalam mengajar guru menemui kesulitan. Pembicaraan ini dilakukan secara informal. Jika dalam pembicaraan ini guru tidak minta dibantu, maka proses supervisi akan berhenti. Ini yang disebut dengan titik lanjut atau berhenti.

2) Observasi

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

3) Analisis dan Interpretasi

Sesudah melakukan observasi, supervisor kembali ke kantor memikirkan kemungkinan kekeliruan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Jika menurut supervisor, guru telah menemukan jawaban maka supervisor tidak akan memberi nasehat kalau tidak diminta. Kalau dimintai sarannya, supervisor akan memberikan kesempatan guru untuk mencoba cara lain yang kiranya tepat dalam upaya mengatasi kesulitan.

4) Pembicaraan akhir

Jika perbaikan telah dilakukan, pada periode tertentu guru dan supervisor mengadakan pembicaraan akhir. Dalam pembicaraan akhir ini, supervisor berusaha membicarakan apa

yang sudah dicapai guru, dan menjawab kalau ada pertanyaan dan menanyakan kalau-kalau guru perlu bantuan lagi.

5) Laporan

Laporan disampaikan secara diskriptif dengan interpretasi berdasarkan judgment supervisor. Laporan ini ditulis untuk guru, kepala sekolah atau atasan kepala sekolah (Kadis Pendidikan) untuk bahan perbaikan selanjutnya.

B. Pendekatan Kompetensi

Pendekatan kedua yang dapat dipakai dalam melaksanakan supervisi adalah apa yang dinamakan pendekatan kompetensi. Pendekatan ini mempunyai makna bahwa guru harus mempunyai kompetensi tertentu untuk melaksanakan tugasnya.

a. Asumsi Dasar

Pendekatan kompetensi didasarkan atas asumsi, bahwa tujuan supervisi adalah membentuk kompetensi minimal yang harus dikuasai guru. Guru yang tidak memenuhi kompetensi itu dianggap tidak akan produktif. Tugas supervisor adalah menciptakan lingkungan yang sangat terstruktur sehingga secara bertahap guru dapat menguasai kompetensi yang dituntut dalam mengajar. Situasi yang terstruktur ini antara lain meliputi adanya :

- 1) Definisi tentang tujuan kegiatan supervisi yang dilaksanakan untuk tiap kegiatan.
- 2) Penilaian kemampuan guru dengan segala pirantinya
- 2) Program supervisi yang dilakukan dengan segala rencana terinci tentang pelaksanaan
- 3) Monitoring kemajuan guru dan penilaian untuk mengetahui apakah program itu berhasil atau tidak.

b. Teknik.

Teknik supervisi yang menggunakan pendekatan kompetensi adalah sebagai berikut:

1) Menetapkan kriteria untuk kerja yang dikehendaki. Tugas serta tanggung jawab yang diberikan untuk melakukan sesuatu harus dispesifikasikan sedemikian rupa, sehingga tugas-tugas tersebut menjadi cukup rinci dan menjadi lebih jelas bagi guru yang bersangkutan. Tugas itu dapat diklasifikasikan menjadi komponen-komponen. Misalnya kompetensi yang lebih mengajarkan sejarah dapat diuraikan ke dalam kompetensi yang lebih rinci seperti kompetensi dalam membuat persiapan mengajar dengan memakai lebih dari satu sumber, ketrampilan persiapan mengajar dengan memakai lebih dari satu sumber, ketrampilan mengelola kelas dimana digunakan metode diskusi, ketrampilan melakukan evaluasi tentang reaksi murid dalam belajar sejarah dan sebagainya. Kemudian supervisor dan guru menilai untuk menetapkan sejauh mana kemampuan guru dalam melaksanakan tugas tersebut pada waktu itu. Pengetahuan ini dipakai untuk menentukan target supervisi yang akan dilakukan.

2) Menetapkan target untuk kerja, dari komponen dan analisis kemampuan sekarang supervisor dan guru menentukan target yang akan dicapai. Target ini harus dinyatakan dalam bentuk tujuan yang dapat diamati. Dalam tahap ini pula telah disepakati secara garis besar bagaimana nanti mengukur prestasi guru itu.

3) Menentukan aktivitas unjuk kerja. Pada waktu tujuan unjuk kerja disetujui, maka langkah berikutnya adalah mendiskusikan cara untuk mencapai tujuan itu. Apabila misalnya tujuan supervisi ini adalah mengubah aspek perilaku guru, maka harus dinyatakan secara jelas perubahan apa yang dikehendaki. Apakah perubahan yang dikehendaki itu misalnya tentang kemampuan guru untuk merencanakan kegiatan belajar mengajar, atau kemampuan guru untuk melakukan tugasnya dengan kreatif, atau kemampuan guru dalam penguasaan bidang studi.

4) Memonitor kegiatan untuk mengetahui unjuk kerja. Dalam monitoring ini supervisor mengumpulkan data dan mengelolanya menjadi informasi tentang seberapa jauh pencapaian target yang telah

dsetujui. Dalam hal ini supervisor dan guru harus sepakat tentang data apa yang akan dikumpulkan, kapan dikumpulkan dan bagaimana data itu dikumpulkan.

5) Melakukan penilai terhadap hasil monitoring. Menilai berarti menafsirkan informasi yang telah diperoleh untuk menetapkan sampai dimana target yang telah ditetapkan itu tercapai. Dalam hal ini perlu dilakukan penilaian diri sendiri oleh guru dan kemudian dibandingkan dengan penilaian supervisor terhadap unjuk kerja guru, kegiatan ini merupakan kolegal.

6) Pembicaraan akhir. Pembicaraan tentang hasil evaluasi merupakan langkah yang penting. Pembicaraan ini menyangkut diskusi secara intensif tentang pencapaian target dan supervisor harus memusatkan perhatiannya untuk membantu guru melihat secara positif hasil penilaian itu. Dalam pembicaraan akhir ini harus dirumuskan tindak lanjut yang perlu dilakukan untuk meningkatkan unjuk kerja yang menjadi tanggung jawab guru.

c. Instrumen

Instrumen supervisi yang digunakan dalam pendekatan ini adalah format yang berisi :

- 1) Tujuan supervisi
- 2) Target yang akan dicapai
- 3) Tugas supervisor dan guru untuk memperbaiki unjuk kerja guru itu.
- 4) Kriteria pencapaian target
- 5) Pengumpulan data monitoring
- 6) Evaluasi dan tindak lanjut.

d. Analisa dan laporan

Analisis dilakukan secara bersama-sama (kolaboratif) antara supervisor dan guru, sehingga dicapai kesepakatan tentang status kompetensi guru setelah pelaksanaan supervisi. Kesepakatan ini dilakukan melalui pembicaraan akhir.

C. Pendekatan Klinis

Pendekatan ketiga dalam supervisi adalah pendekatan klinis

a. Asumsi dasar

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

b. Teknik Supervisi Klinis

1) Pengertian Supervisi Klinis

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

- a) Merupakan teknologi memperbaiki pengajaran
- b) Merupakan intervensi secara sengaja ke dalam proses pengajaran.
- c) Berorientasi kepada tujuan, mengkombinasikan tujuan sekolah dan kebutuhan pribadi untuk bertumbuh.
- d) Mengandung pengertian hubungan kerja antara guru dan supervisor.
- e) Memerlukan saling kepercayaan yang dicerminkan dalam pengertian, dukungan dan komitmen untuk bertumbuh.
- f) Suatu usaha yang sistematis, namun memerlukan keluwesan dan perubahan

- metodologi yang terus menerus.
- g) Menciptakan ketegangan yang kreatif untuk menjebatani ke
senjangan antara
keadaan riil dan ideal.
 - h) Mengasumsikan bahwa supervisor mengetahui lebih banyak
dibandingkan dengan
guru,
 - i) Memerlukan latihan untuk supervisor.

2) Sasaran supervisi klinis

Sasaran supervisi klinis adalah perbaikan pengajaran dan bukan perbaikan kepribadian guru.

Untuk ini supervisor diharapkan untuk mengajarkan berbagai ketrampilan kepada guru yang meliputi:

- a) Ketrampilan mengamati dan memahami (mempersepsi) proses pengajaran secara analitik.
- b) Ketrampilan menganalisis proses pengajaran secara rasional berdasarkan bukti-
butki pengamatan yang jelas dan tepat.
- c) Ketrampilan dalam pembaharuan kurikulum, pelaksana serta pencobannya; dan
- d) Ketrampilan dalam mengajar.

Seperti telah disebutkan sasaran supervisi klinis adalah perbaikan cara mengajar dan bukan perubahan kepribadian guru. Biasanya sasaran ini dioperasionali-sasikan dalam sasaran yang lebih kecil, yaitu bagian ketrampilan mengajar yang bersifat spesifik, yang mempunyai arti sangat penting dalam proses mengajar. Analisis konstruktif dilakukan untuk dapat secara tepat memberi penguatan (reinforcement) kepada pola tingkah laku yang berhasil, dan mengarahkan serta tidak mencela atau “menghukum” pola-pola tingkah laku yang belum sukses.

Dalam supervisi klinis, supervisor dan guru merupakan teman sejawat dalam memecahkan masalah-masalah pengajaran di kelas.

Sasaran supervisi klinis seringkali dipusatkan pada :

- a) Kesadaran dan kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas mengajar;
 - b) Keterampilan-ketrampilan dasar yang diperlukan dalam mengajar (generic skills),
yang meliputi : keterampilan dalam menggunakan simulasi,
 - c) Keterampilan melibatkan siswa dalam proses belajar,
 - d) Keterampilan dalam mengelola kelas dan disiplin kelas.
- 3) Prosedur Sipervisi Klinis

Terdapat lima langkah dalam melaksanakan supervisi klinis yaitu:

- a) Tahap pembicaraan pra observasi

Tahap ini disebut pula pembicaraan pendahuluan. Dalam tahap ini supervisor dan guru bersama-sama membicarakan rencana ketrampilan yang akan diobservasi atau dicatat.

Tahap ini memberikan kesempatan kepada guru dan supervisor untuk mengidentifikasi ketrampilan mana yang memerlukan perbaikan. Keterampilan yang dipilih kemudian dioperasionalisasikan dalam bentuk rumusan tingkah laku yang dapat diamati. Dalam pertemuan ini pula dibicarakan dan ditentukan jenis data yang akan dicatat selama pelajaran berlangsung. Dalam tahap ini diperlukan komunikasi terbuka, sehingga tercipta ikatan kolegal antara supervisor dan guru dalam suasana kerja sama yang harmonis. Secara teknis diperlukan lima langkah dalam pelaksanaan pertemuan pendahuluan. Lima langkah itu adalah :

- 1) Menciptakan suasana akrab antara supervisor dengan guru.
- 2) Mereview rencana pelajaran serta tujuan pelajaran
- 3) Mereview komponen ketrampilan yang akan dilatihkan dan diamati.
- 4) Memilih atau mengembangkan suatu instrumen observasi.

5) Membicarakan bersama untuk mendapatkan kesepakatan tentang instrumen observasi

yang dipilih atau yang dikembangkan.

b) Tahap observasi

Pada tahap ini guru melakukan latihan dalam tingkah laku mengajar yang dipilih dan disepakati dalam pertemuan pendahuluan. Sementara guru berlatih, supervisor mengamati, dan mencatat atau merekamnya. Supervisor dapat juga mengadakan observasi dan mencatat tingkah laku siswa di kelas serta interaksi antara guru dan siswa.

c) Tahap Analisis dan Penetapan Strategi

Supervisor mengadakan analisis tentang hasil rekaman observasi. Tujuan tahap ini adalah mengartikan data yang diperoleh dan merencanakan manajemen, dan itu meliputi isu apa yang akan mendapatkan perhatian, data mana yang dipakai dalam pembicaraan, apa tujuan pembicaraan, dari mana mulainya dan siapa yang harus melakukannya. Dalam melakukan analisis, supervisor harus menggunakan kategorisasi perilaku mengajar, dan melihat data yang dikumpulkan itu atas kategori yang ditetapkan itu.

d) Pembicaraan tentang hasil

Tujuan pertemuan atau pembicaraan ini adalah untuk memberikan balikan kepada guru dalam memperbaiki perilaku mengajarnya, memberikan imbalan dan rasa puas, mendefinisikan isu dalam mengajar, memberikan bantuan kepada guru dalam memperbaiki teknik mengajar dan teknik menyenangkan diri sendiri. Langkah utama dalam tahap ini adalah (Bolla, 1985):

- 1) Menanyakan perasaan guru secara umum atau kesan umum guru ketika ia mengajar
serta memberi penguatan.
- 2) Mereview tujuan pelajaran
- 3) Mereview target ketrampilan serta perhatian utama guru.

- 4) Menanyakan perasaan guru tentang jalannya pelajaran berdasarkan target dan perhatian utamanya.
 - 5) Menunjukkan data hasil rekaman dan memberi kesempatan kepada guru menafsirkan data tersebut.
 - 6) Bersama dalam meninterpretasi data rekaman.
 - 7) Menanyakan perasaan guru setelah melihat rekaman data tersebut.
 - 8) Menyimpulkan hasil dengan melihat apa yang sebenarnya merupakan keinginan atau target guru dan apa yang sebenarnya telah terjadi atau tercapai.
 - 9) Menentukan bersama-sama dan mendorong guru untuk merencanakan hal-hal yang perlu dilatih atau diperhatikan pada kesempatan berikutnya.
- e) Analisa sesudah Pembicaraan (*post conference*)

Supervisi merupakan pekerjaan profesional. Oleh karena itu pengalaman supervisor dalam melaksanakan supervisi harus dapat dimanfaatkan untuk pertumbuhan jabatan sendiri. Dalam analisis sesudah pembicaraan ini, supervisor harus menilik ulang tentang apa yang telah dilakukan dalam menetapkan kriteria yang dipakai supervisor dalam melakukan observasi, nilai pembicaraan bagi guru serta evaluasi diri sendiri tentang ketrampilannya dalam membantu guru. Kegiatan ini akan mudah dilakukan apabila supervisor mempunyai catatan yang lengkap tentang proses kegiatan yang dilakukan atau kalau mungkin rekaman video.

D. Pendekatan Profesional

Pendekatan keempat dalam supervisi adalah pendekatan profesional, arti dari kata profesional adalah menunjukkan pada fungsi utama guru yang menurut profesinya adalah melaksanakan pengajaran.

- a. Asumsi dasar

Asumsi dasar pendekatan ini adalah karena tugas utama profesi guru itu adalah mengajar. Oleh karena itu sasaran supervisi dalam pembinaan terhadap guru harus mengarah pada hal-hal yang menyangkut tugas mengajar, bukan tugas yang sifatnya administratif.

Dari penelitian terbatas tetapi mendalam (illuminative indepth studi) yang dilakukan oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Pendidikan Nasional pada awal tahun 1989 diketahui bahwa kelemahan di berbagai segi pengajar antara lain :

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

Melihat hasil penelitian tersebut maka timbul niat Badan Penelitian tersebut dan Pengembangan Departemen Pendidikan Kebudayaan yang dalam hal ini Pusat pengembangan Kurikulum dan Sarana Pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dasar melalui sebuah kegiatan uji coba. Yang dipentingkan dalam kegiatan uji coba ini bukan hanya sistem pembinaan atau pelayanan profesional saja, tetapi wadah tersebut diberi isi dengan pendekatan belajar mengajar yang mendukung tercapainya hasil belajar yang bermutu. Yang dimaksud dengan “isi” di atas adalah upaya peningkatan kualitas kegiatan belajar-mengajar dibedakan menjadi dua bagian besar, yaitu :

- 1) Ujicoba pelayanan profesional, yang akan diterangkan menurut bentuk dan isinya. Di dalam perkembangannya, Pelayanan Profesional dikenal juga dengan Pembinaan Profesional, dan gerak kerja serta mekanisme secara keseluruhan disebut Sistem Pembinaan Profesional (SPP).
- 2) Uji coba peningkatan kualitas kegiatan belajar mengajar

Belakangan ini, nama yang lebih populer menunjukkan pada bagian ujicoba sekaligus, yaitu SPP Sistem Pembinaan Profesional (mengenai peningkatan mutu belajar).

Sesuai dengan rasionalisasi diadakannya ujicoba, maka asumsi dasar itu dikembangkan dengan lebih terinci, sebagai berikut:

- 1) Kualitas supervisi harus ditingkatkan dari yang sifatnya tradisional menjadi supervisi profesional (mementingkan hal-hal yang menyangkut tugas pokok guru sebagai pengajar, bukan administrator).
- 2) Supervisi profesional hanya dapat berlangsung baik jika hubungan antara guru, kepala sekolah dan penilik sekolah harus baik (bukan sebagai atasan dan bawahan tetapi sebagai sejawat).
- 3) Kepala sekolah dan penilik sekolah harus memahami dengan seksama apa yang menjadi tugas guru dan faktor-faktor yang mendukung. Kepala dan penilik sekolah harus memahami apa yang sudah dimiliki dan yang belum dimiliki oleh guru. Berdasarkan pemikiran penataran yang diberikan kepada guru.
- 4) Pembinaan guru tidak cukup hanya dilakukan oleh kepala sekolah dan penilik sekolah saja tetapi juga harus dari sesama sejawat, di samping kesempatan tukar-menukar pengalaman dan memecahkan persoalan bersama-sama (pada umumnya persoalan yang mereka hadapi hampir seragam), suasana pembinaan menjadi semakin “santai”. Setiap pribadi guru mendapat kesempatan mengeluarkan pendapat sehingga merasa dihargai sebagai manusia.

5) Apabila terjalin hubungan yang erat di antara sesama guru dengan kepala sekolah dan penilik sekolah maka pemberian isi supervisi akan semakin mudah disampaikan dan dipahami bersama. Dengan demikian perlu adanya wadah kegiatan bersama dimaksud.

b. Pendekatan

Apabila asumsi yang dikemukakan tersebut dilaksanakan, maka pendekatannya menunjukkan adanya alur pelayanan profesional (pengembangan profesional, supervisi profesional) seperti tergambar dalam bagan yang disajikan berikut ini:

Dari paparan di atas dapat diterangkan bahwa pembinaan profesional yang dilakukan dengan maksud untuk meningkatkan mutu pengajaran, memerlukan bentuk pembinaan yang efektif yang dilandasi hubungan serasi antara guru dengan pihak supervisor.

c. Teknik.

Di bawah ini dikemukakan teknik supervisi profesional, sebagai berikut:

(1) Penataran yang diberikan kepada guru harus diberikan bersama dengan kepala sekolah (dan penilik). Untuk dapat menyelesaikan penataran bagi banyak sekolah dalam waktu singkat, dipilihlah “ikblot system”, yaitu memilih beberapa sekolah yang ditatar ini menyebarkan hasil penatarannya kepada sekolah-sekolah lain yang terdekat. Isi penataran bersama ini meliputi:

- a. Metode umum tentang : pemanfaatan waktu belajar, perbedaan individu siswa, belajar berkelompok, teknik bertanya dan umpan balik
- b. Metodik khusus IPA, Matematika, IPS, dan Bahasa

- c. Pengalaman lapangan para pelajar dalam menerapkan metodik umum dan metodik khusus , serta
 - d. Pembinaan profesional
 - (2) “Penggunaan” merupakan teknik pembinaan di dalam masing-masing sekolah maupun di dalam kelompok sekolah yang berdekatan. “Penggunaan” ini merupakan klanjutan dari sistem penataran di atas sehingga di dalam satu gugus terdapat sebuah sekolah inti dan beberapa Sekolah Imbas yang jumlah keseluruhannya berkisar antara 5 sampai 8 buah sekolah.
 - (3) KKG, KKKS, KKPS, dan PKG, sebagai wadah-wadah pengorganisasian dan pembinaan bagi guru, kepala sekolah dan penilik sekolah, untuk melakukan kegiatan peningkatan mutu pengajaran.
 - a. KKG adalah singkatan dari Kelompok Kerja Guru, berfungsi sebagai wadah untuk melakukan berbagai kegiatan penunjang kegiatan belajar mengajar, antara lain mengatur strategi belajarmengajar, membuat alat pengajaran, membuat lembar kerja/lembar tugas dan mendiskudikan masalah-masalah yang dijumpai di kelas oleh masing-masing guru.
 - b. KKKS, singkatan dari kelompok Kerja Kepala Sekolah, berfungsi sebagai wadah untuk usaha koordinasi dalam upaya pembinaan mata pelajaran, proses belajar mengajar dan hal-hal lain yang berkenaan dengan pengelolaan sekolah umumnya dan pembinaan profesional khususnya.
 - c. KKPS, singkatan dari Kelompok Kerja Pengawas Sekolah, berfungsi sebagai wadah diskusi, tukar-menukar informasi dan pengalaman, mencari dan menentukan alternatif penyelesaian masalah yang dijumpai di sekolah, serta menetapkan keseragaman tindakan dalam pembinaan.
 - d. PKG, singkatan dari Pusat Kegiatan Guru. Jika PKG, KKKS dan KKPS menunjuk pada kegiatan, maka PKG

merupakan tempat berlangsungnya KKG, KKKS maupun KKPS.

Supervisi profesional ini tidak jauh berbeda dengan yang lain. Jika dalam supervisi yang lain mendapat pembinaan dari pihak atasan maka dalam pendekatan ini guru mendapat bimbingan dari sejawat guru, kepala sekolah dan penilik sekolah tetapi pejabat-pejabat tersebut mempunyai hubungan kolegal yang tinggi dengan guru.

Melalui penggugusan, KKG dan PKG, kegiatan pembinaan dapat digambarkan dalam langkah-langkah sebagai berikut :

1) Tahap Pra pertemuan

Dalam tahap ini guru mengumpulkan data mengenai kesulitan pelaksanaan pengajaran dan dicatat sebagai masalah yang akan dibahas dalam pertemuan sejawat.

2) Tahap Pengajuan Masalah

Dalam tahap ini masing-masing guru peserta diskusi kelompok KKG mengajukan permasalahan yang sudah dituliskan di rumah atau di sekolah.

3) Tahap Pembahasan

Satu demi satu masalah yang diajukan oleh guru dibahas bersama-sama. Untuk permasalahan yang sifatnya umum, biasaya dirumuskan dalam kesempatan pemecahan masalah. Apabila perlu, mereka membuat panduan bersama.

4) Tahap Implementasi

Setelah mendapat alternatif pemecahan masalah dari kelompok diskusi sejawat, guru mencoba menerapkan alternatif tersebut di dalam praktek.

5) Tahap Pengumpulan Balikan

Dari pengalaman mengimplementasikan alternatif pemecahan masalah tersebut, guru mencatatnya di buku catatan. Untuk alternatif yang sdah cocok sasaran,

dilaporkan dalam kesempatan diskusi kelompok berikutnya. Untuk alternatif yang belum cocok sasaran, diajukan lagi dalam pertemuan untuk disempurnakan atau dicari penggantinya.

d. Instrumen

Untuk menunjang kegiatan-kegiatan tersebut guru melengkapi diri dengan instrumen berupa angket untuk murid, cek list untuk mengamati perilaku dan keberhasilan murid, serta catatan-catatan singkat untuk permasalahan, alternatif pemecahan masalah dan umpan balik

Model Supervisi Pendidikan

A. Model Supervisi yang Konvensional (tradisional)

Model ini tidak lain refleksi dari kondisi masyarakat pada suatu saat. Pada saat kekuasaan yang otoriter dan feodal, akan berpengaruh pada sikap pemimpin yang otoriter dan korektif. Pemimpin cenderung untuk mencari-cari kesalahan. Perilaku supervisi ialah mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan. Kadang-kadang bersifat memata-matai. Perilaku seperti ini oleh Oliva P.F (1984) disebut *snoapervision* (memata-matai). Sering disebut supervisi yang korektif. Memang sangat mudah untuk mengoreksi kesalahan orang lain, tetapi lebih sulit lagi untuk melihat segi-segi positif dalam hubungan dengan hal-hal yang baik.

Pekerjaan seorang supervisor yang bermaksud hanya untuk mencari kesalahan adalah suatu permulaan yang tidak berhasil (Briggs 1948). Mencari-cari kesalahan dalam membimbing sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan supervisi pendidikan. Akibatnya guru-guru merasa tidak puas dan ada dua sikap yang tampak dalam kinerja guru:

- (1) Acuh tak acuh (masa bodoh).
- (2) Menantang (agresif).

Praktek mencari kesalahan dan menekan bawahan ini masih tampak sampai saat ini. Para pengawas datang ke sekolah dan

menanyakan mana satuan pelajaran. Ini salah dan seharusnya begini. Praktek-praktek supervisi seperti ini adalah cara memberi supervisi yang konvensional. Ini bukan berarti bahwa tidak boleh menunjukkan kesalahan. Masalahnya ialah bagaimana cara kita mengkomunikasikan apa yang dimaksudkan sehingga para guru menyadari bahwa dia harus memperbaiki kesalahan. Para guru akan dengan senang hati melihat dan menerima bahwa ada yang harus diperbaiki. Caranya harus secara taktis pedagogis atau dengan perkataan lain, memakai bahasa penerimaan bukan penolakan (Thomas Gordon, 1988).

B. Model Supervisi yang Bersifat Ilmiah

Supervisi yang bersifat ilmiah memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

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

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

C. Model Supervisi Klinis

(1) Beberapa Pembatasan tentang Supervisi Klinis

Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melaluisiklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. (R. Willem dalam Archeson dan Gall, 1980: 1/terjemahan S.L.L. Sulo, 1985). K.A. Archeson dan M.D. Gall (1980) terjemahan S.L.L. Sulo, 1985,

mengemukakan supervisi klinis adalah proses membantu guru-guru memperkecil kesenjangan antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang ideal.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa supervisi klinis adalah suatu proses pembimbingan dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara objektif, teliti sebagai dasar untuk usaha mengubah perilaku mengajar guru. Ungkapan supervisi klinis (*clinical supervision*) sebenarnya digunakan oleh Morries Cogan, Robber Galghammer dan rekan-rekannya di Havard School of Education. Tekanan dalam pendekatan yang diterapkan bersifat khusus melalui tatap muka dengan guru pengajar. Inti bantuan terpusat pada perbaikan penampilan dan perilaku mengajar guru (Acheson dan Gall, 1980).

(2) Mengapa Perlu Dikembangkan Supervisi Klinis di Lingkungan Guru-Guru?

Ada berbagai faktor yang mendorong dikembangkannya supevisi klinis bagi guru-guru.

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

d. Umpan balik yang diperoleh dari hasil pendekatan, sifatnya memberi arahan, petunjuk, instruksi, tidak menyentuh masalah manusia yang terdalam yang dirasakan guru-guru, sehingga hanya bersifat dipermukaan.

e. Tidak diciptakan hubungan identifikasi dan analisis diri, sehingga guru-guru melihat konsep dirinya. Seperti yang dikemukakan P. Winggens bahwa dalam diri seseorang ada 3 konsep diri, yaitu:

(1) Saya dengan *self concept* saya sendiri.

(2) Saya dengan *self idea* saya sendiri.

(3) Saya dengan *self reality* saya sendiri. Supervisi selamanya dapat membentuk konsep diri guru sehingga menemukan diri sendiri dan menjadi diri sendiri.

f. Melalui diagnosis dan analisis dirinya sendiri guru menemukan dirinya. Ia sadar akan kemampuan dirinya dengan menerima dirinya dan timbul motivasi dari dalam dirinya sendiri untuk memperbaiki dirinya sendiri. Praktek-praktek supervisi yang tidak manusiawi itu menyebabkan kegagalan dalam pemberian supervisi kepada guru-guru. Itulah sebabnya perlu supervisi klinis.

(3) Ada Beberapa Ciri Supervisi Klinis

- a. Dalam supervisi klinis, bantuan yang diberikan bukan bersifat instruksi atau memerintah. Tetapi tercipta hubungan manusiawi, sehingga guru-guru memiliki rasa aman. Dengan timbulnya rasa aman diharapkan adanya kesediaan untuk menerima perbaikan.
- b. Apa yang akan disupervisi itu timbul dari harapan dan dorongan dari guru sendiri karena dia memang membutuhkan bantuan itu.
- c. Satuan tingkah laku mengajar yang dimiliki guru merupakan satuan yang terintegrasi. Harus dianalisis sehingga terlihat kemampuan apa, keterampilan apa yang spesifik yang harus diperbaiki.
- d. Suasana dalam pemberian supervisi adalah suasana yang penuh kehangatan, kedekatan, dan keterbukaan.
- e. Supervisi yang diberikan tidak saja pada keterampilan mengajar tapi juga mengenai aspek-aspek kepribadian guru, misalnya motivasi terhadap gairah mengajar.

- f. Instrumen yang digunakan untuk observasi disusun atas dasar kesepakatan supervisor dan guru.
- g. Balikan yang diberikan harus secepat mungkin dan sifatnya objektif.
- h. Dalam percakapan balikan seharusnya datang dari pihak guru lebih dulu, bukan dari supervisor.

Ciri-ciri tersebut harusnya diperhatikan oleh supervisor. Oleh karena itu, supervisor harus menguasai prinsip-prinsip supervisor berikut ini.

(4) Prinsip-Prinsip Supervisi Klinis

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

(5) Langkah-langkah dalam Pelaksanaan Supervisi Klinis

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

- (1) Pertemuan awal.
- (2) Observasi.
- (3) Pertemuan akhir.

Perilaku Siswa

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

Cara mengisinya:

Pengamat melihat seorang siswa pada saat pelajaran berlangsung melakukan sesuatu yang agak lain. Ia mencatat apa yang dilihatnya. Pada 5 menit awal ia memberi tanda (x) pada kolom *perhatian pada tugas*. Pada 10 menit berikutnya ia mencatat ada seorang siswa yang tidur melamun dan kepalanya diletakkan diatas meja. Ia memberi tanda (x) pada kolom *tidak ada perhatian (pasif)*. Pada menit ke-20 ia melihat siswa keluar dari tempat duduk. Ia mencatat pada kolom *tidak ada perhatian (aktif)*.

Analisis Data dan Interpretasi Data

Waktu	Perhatian pada Tugas	Tidak Ada Perhatian Pasif	Tidak Ada Perhatian Aktif
8.10	X X X	X	
8.15	X X	X X X	X X
8.20		X X	
8.25			X X X
8.30		X X X	
8.35	X	X X X X	X X X X
8.40			
8.45			

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

Ternyata pada menit ke-15 ketiga siswa telah menunjukkan tidak ada perhatian secara pasif dan kemudian tidak ada perhatian secara aktif. Data ini membuktikan bahwa ada masalah pada anak-anak itu.

Percakapan sesudah analisis

Terjadi percakapan antara supervisor dengan guru. Dalam percakapan ini terungkap bahwa siswa tidak menaruh perhatian, karena guru hanya melarang tapi tidak berusaha memecahkan

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

D. Model Supervisi Artistik

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

Supervisi itu menyangkut bekerja untuk orang lain (*working for the others*), bekerja dengan orang lain (*working with the others*), bekerja melalui orang lain (*working through the others*). Dalam hubungan bekerja dengan orang lain maka suatu rantai hubungan kemanusiaan adalah unsur utama. Hubungan manusia dapat tercipta bila ada kerelaan untuk menerima orang lain sebagaimana adanya. Hubungan itu dapat tercipta bila ada unsur kepercayaan. Saling percaya saling mengerti, saling menghormati, saling mengakui, saling menerima seseorang sebagaimana adanya. Hubungan tampak melalui pengungkapan bahasa, yaitu supervisi lebih banyak menggunakan bahasa penerimaan ketimbang bahasa penolakan (Thomas Gordon, 1985).

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

- (1) Supervisi yang artistik memerlukan perhatian agar lebih banyak mendengarkan dari pada banyak berbicara.
- (2) Supervisi artistik memerlukan tingkat pengetahuan yang cukup/keahlian khusus, untuk memahami apa yang dibutuhkan seseorang yang sesuai dengan harapannya.
- (3) Supervisi yang artistik sangat mengutamakan sumbangan yang unik dari guru-guru dalam rangka mengembangkan pendidikan bagi generasi muda.
- (4) Model artistik terhadap supervisi, menuntut untuk memberi perhatian lebih banyak terhadap proses kehidupan kelas dan proses itu diobservasi sepanjang waktu tertentu, sehingga diperoleh waktu-waktu yang signifikan yang dapat ditempatkan dalam konteks waktu tertentu.
- (5) Model artistik terhadap supervisi memerlukan laporan yang menunjukkan bahwa dialog antara supervisor yang supervisi dilaksanakan atas dasar kepemimpinan yang dilakukan oleh kedua belah pihak.
- (6) Model artistik terhadap supervisi memerlukan suatu kemampuan berbahasa dalam cara mengungkapkan apa yang dimiliki terhadap orang lain yang dapat membuat orang lain dapat menangkap dengan jelas ciri ekspresi yang diungkapkan itu.
- (7) Model artistik terhadap supervisi memerlukan kemampuan untuk menafsir makna dari peristiwa yang diungkapkan, sehingga orang lain memperoleh pengalaman dan membuat mereka meng*appreciate* yang dipelajarinya.
- (8) Model artistik terhadap supervisi menunjukkan fakta bahwa supervisi yang bersifat individual, dengan kekhasannya, sensitivitas dan pengalaman merupakan instrumen yang utama yang digunakan dimana situasi pendidikan itu diterima dan bermakna bagi orang yang disupervisi