

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen

Kata “manajemen” Jika kita lacak akar bahasanya ternyata berasal dari bahasa latin, yaitu dari kata *manus* yang berate tangan, dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata “manager” yang artinya menangani. Kata *manager* ini jika diterjemahkan ke dalam bahasa inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya management di terjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.

Secara etimologi, kata manajemen merupakan terjemahan dari management Kata *management* sendiri berasal dari kata *manage* atau *magiare* yang berarti melatih kuda dalam melangkahkan kakinya.¹ Sementara secara maknawiah berarti “memimpin, membimbing dan mengatur”²

B. Supervisi Pendidikan

1. Pengertian Supervisi Pendidikan

Sesuai Perkembangan Masyarakat dan Perkembangan Pendidikan di Indonesia sejak zaman penjajahan belanda hingga zaman kemerdekaan sampai sekarang, maka kewajiban dan tanggung jawab para pemimpin pendidikan umumnya dan kepala sekolah khususnya mengalami perkembangan dan perubahan pula. Adapun perubahan-perubahan tersebut

¹ Eka Prihatin, 2011 *Manajemen Peserta didik*, Bandung, ALFABETA, 1

² Mulyono, 2008, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 16

dapat dibagi menjadi tiga yaitu perubahan dalam tujuan, perubahan dalam scope (luasnya tanggung jawab/kewajiban) dan perubahan dalam sifatnya. Ketiga aspek tersebut sangat berhubungan erat dan sukar untuk dipisahkan satu sama lain. Adanya perubahan dalam tujuan pendidikan, mengubah pula scope atau luasnya tanggung jawab yang harus dipikul dan dilaksanakan oleh para pemimpin pendidikan. Hal ini mengubah pula bagaimana sifat-sifat kepemimpinan yang harus dijalankan sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pada zaman penjajahan belanda di Indonesia, organisasi pendidikan bersifat sentralisasi. Segala sesuatu seperti bangunan sekolah, kurikulum (rencana pelajaran), jumlah murid, buku-buku pelajaran, cara mengajar, dan sebagainya telah ditetapkan dan diselenggarakan oleh pemerintah secara sentral. Kewajiban kepala sekolah dan guru-guru tidak lain hanyalah menjalankan apa yang telah ditetapkan dan diinstruksikan dari atasnya.

Sekarang keadaanya lain lagi. Penyelenggara pendidikan lebih didesentralisasikan kepada daerah-daerah : masyarakat diikut sertakan dan turut serta dalam usaha-usaha pendidikan, dan lain-lain. Tanggung jawab kepala sekolah dan guru-guru makin banyak dan luas. Jika dahulu, kepala sekolah telah dianggap baik dan cakap kalau sekolahnya dapat berjalan dengan teratur tanpa menghiraukan kepentingan dan hubungan dengan masyarakat sekitarnya, maka penilaian sekarang lebih dari itu. Tugas kewajiban kepala sekolah, disamping mengatur jalanya sekolah, juga harus dapat bekerja sama dan berhubungan erat dengan masyarakat. Ia

berkewajiban membangkitkan semangat staf guru-guru, pegawai sekolah untuk bekerja lebih baik. Membangun dan memelihara kekeluargaan, kekompakan dan persatuan antara guru-guru, pegawai dan murid-muridnya, mengembangkan kurikulum sekolah, mengetahui rencana sekolah dan tau bagaimana menjalankannya, memperhatikan dan mengusahakan kesejahteraan guru-guru dan pegawai-pegawainya; dan sebagainya. Semua ini merupakan tugas kepala sekolah yang pada zaman penjajahan belanda tidak begitu penting dan tidak perlu adanya. Tugas-tugas kepala sekolah seperti itu adalah bagian dari fungsi-fungsi supervisi (kepengawasan) yang menjadi kewajibannya sebagai pemimpin pendidikan. Keluar dari tanggung jawab kepala sekolah tersebut, secara umum supervisi juga mengalami perkembangan dan perubahan dari waktu ke waktu.

Supervisi merupakan salah satu upaya peningkatan kualitas guru yang merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan secara komprehensif dan kontinyu. Kompetensi supervisi kepala sekolah yang menjadi karakteristik supervisi meliputi: 1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, 2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat dan 3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.³

³Sri Marmoah, 2016, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Deebpublish, 127

Supervisi adalah usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran. Kata kunci supervisi adalah layanan dan bantuan. Pengertian di atas menunjukkan bahwa tujuan supervisi adalah kegiatan membantu, membimbing dan menilai kemampuan guru sebagai pendidikan dan pengajaran dalam bidang masing-masing guna melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan dengan cara permasalahan-permasalahan yang dialami guru dalam proses pembelajaran mencari jalan keluar untuk mengatasi permasalahan tersebut sehingga akhirnya proses pembelajaran dapat berjalan dengan kondusif. Perencanaan supervisi secara berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:⁴

- a. Supervisi dalam bidang kepemimpinan
- b. Supervisi dalam pembinaan proses kelompok kerja
- c. Supervisi dalam bidang administrasi personal
- d. Supervisi dalam kurikulum
- e. Supervisi dalam bidang evaluasi
- f. Supervisi dalam bidang kerja sama

Kimball Wiles menjelaskan bahwa supervisi adalah bantuan yang diberikan untuk memperbaiki situasi belajar mengajar di sekolah akan lebih baik tergantung kepada keterampilan supervisor sebagai pemimpin, seorang supervisor yang baik harus memiliki 5 (lima) keterampilan dasar yaitu :⁵

⁴Sri Marmoah, 2016, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Deebpublish, 127

⁵Sri Marmoah, 2016, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Deebpublish, 128

- a. Keterampilan dalam hubungan-hubungan kemanusiaan.
- b. Keterampilan dalam proses kelompok
- c. Keterampilan dalam kepemimpinan pendidikan
- d. Keterampilan dalam mengautr personalia sekolah
- e. Keterampilan dalam evaluasi.

Supervisi pendidikan adalah usaha atau tindakan yang dilakukan oleh pemimpin sekolah untuk memajukan sekolah berupa bantuan membenahan kinerja guru dalam pendidikan dan pembelajaran agar dilakukan secara efektif dan efisien. Sebenarnya pusat perhatian supervisi adalah perkembangan dan kemajuan murid, karena itu usahanya berpusat pada peningkatan kemampuan profesional guru. Dengan demikian supervisi pendidikan agama terutama dalam hal ini pemilik adalah Islam titik sentral perhatiannya hendaknya benar-benar tertuju pada perkembangan dan kemajuan murid. Semakin jelas tujuan yang hendak dicapai, semakin jelas pula kegiatan yang akan dilakukan dalam membimbing dan membantu guru-guru agama agar efektif dalam menjalankan tugasnya dan menjadi ukuran tentang keberhasilan penilik-penilik pendidikan agama (termasuk pengawas pendidikan agama, semua aparat pembina pendidikan agama) selaku supervisor pendidikan.

Supervisi adalah suatu usaha menstimulasi, mengkoordinasi membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individu maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran Dengan demikian mereka dapat menstimulasi dan membimbing pertumbuhan tiap murid

secara kontinu serta mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.

Supervisi adalah apa yang dikerjakan personil sekolah dengan orang-orang dan barang-barang untuk penjagaan atau perubahan pelaksanaan sekolah agar dapat mempengaruhi langsung pencapaian tujuan pokok pengajaran sekolah. Sedangkan menurut Marks, Stoops dan King Stoops supervisi adalah tindakan dan percobaan yang ditujukan untuk penyempurnaan pengajaran dan program pengajaran.

Supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan, perkembangan perkembangan guru-guru, pendidikan, bahan-bahan pengajaran, metode mengajar dan evaluasi pengajaran.

Supervisi pendidikan adalah segenap bantuan yang diberikan oleh seseorang dalam mengembangkan situasi belajar mengajar di sekolah ke arah yang lebih baik. Supervisi meliputi segenap aktivitas yang dirancang untuk mengembangkan pembelajaran pada semua tingkatan organisasi sekolah.

Melihat pengertian supervisi di atas, maka tidak terlihat ada unsur tidak manusiawi dalam pelaksanaan supervisi kepada guru dan pegawai sekolah lainnya. Untuk itu supervisi dirancang dan dibentuk untuk memberikan pengayoman dan pelindung bagi guru dalam beraktivitas di suatu lembaga pendidikan. Supervisi menghendaki adanya hubungan yang

bermoral dan beradab, karena setiap manusia berkedudukan sama secara kodratnya dihadapan Allah SWT.⁶

Objek pengkajian supervisi adalah perbaikan situasi belajar mengajardalam arti yang luas. Sedangkan Olivia dalam bukunya *Supervision for Today's Schools* menggunakan istilah domain. Ia mengemukakan Supervisi pendidikan memiliki 3 domain yaitu:⁷

- a. Memperbaiki
- b. Pengembangan kurikulum
- c. Pengembangan staf

Objek Supervisi dimasa yang akan datang mencakup:

- a. Pembinaan kurikulum
- b. Perbaikan proses pembelajaran
- c. Pengembangan staf
- d. Pemeliharaan dan perawatan moral serta semangat kerja guru- guru

Alat dan teknik Supervisi dapat dibedakan dalam 2 macam alat teknik. Teknik yang bersifat individual yaitu teknik yang dilaksanakan oleh seorang guru secara individual dan teknik yang bersifat kelompok yaitu teknik yang digunakan untuk melayani bih dari seorang guru. Teknik yang bersifat individual :⁸

- a. Kunjungan kelas
- b. Observasi kelas

⁶Sri Marmoah, 2016, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Deebpublish, 128-129

⁷Sri Marmoah, 2016, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Deebpublish, 129

⁸Sri Marmoah, 2016, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Deebpublish, 130

- c. Percakapan pribadi
- d. Inter-visitasi (saling mengunjungi kelas)
- e. Penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar
- f. Menilai diri sendiri

Supervisi dalam pendidikan Islam mengandung semangat *ukhuwah*, demokratis dan kebersamaan, karena sasaran supervisi bukan hanya para guru secara individual agar dapat dapat melaksanakan keinerjanya dengan baik dan benar, tetapi juga dengan semangat *ukhuwah bi al-musyarakah*, antara sesama guru pun didorong untuk saling bekerjasama dalam melakukan berbagai perbaikan dalam proses belajar mengajar.⁹ Terkait dengan ini, Dr Mahmud Syakir Said menjelaskan:

والإشراف عملية فنية تعاونية ، تتم بين المشرف والمعلم ويقصد بها تطوير وتحسين العملية التعليمية ، وكوفا تعاونية يعني أنها لا يمكن أن تثمر إلا بتعاون بين المشرف والمعلم ، ولا يمكن أبدا أن تثمر عملية الإشراف دون التعاون والتفاعل بين الطرفين

Supervisi adalah proses teknis kolaboratif, yang terjadi antara supervisor dan guru dan dimaksudkan untuk mengembangkan dan memperbaiki proses pendidikan, dan menjadi kooperatif berarti hanya bisa berbuah melalui kerja sama antara supervisor dan guru. Proses supervisi tidak akan pernah bisa berjalan tanpa kerjasama dan interaksi antara kedua belah pihak.¹⁰

Dasar-dasar supervisi dalam Islam dapat dilihat dari sejarah kehidupan Rasulullah dan para sahabatnya. Pada periode Makkah, awalnya Rasulullah di tunggal guru seorang menjadi madrasah Dar al-

⁹Dja'far Siddik, 2006, *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan Islam*, Bandung: Citapustaka Media, 168.

¹⁰Mahmud Syakir Sa'id, *Ma'fhum al-Isyraf al-Tarbawy al-Hadis wa Kifayatuha wa Ittihajatuha* dalam <http://www.tarbyatona.net> (Diakses 30 Agustus 2019)

Arqam, siswa di madrasah ini didik sekaligus dilatih untuk menjadi sebagai perpanjangan tangan, Madinah periode Pada Rasulullah orang-orang telah banyak masuk Islam dan membutuhkan pembelajaran tentang Islam. oleh karena itu guru pada periode ini tidak terbatas pada sosok Rasulullah semata, akan tetapi telah ada para sahabat senior (alumni Dar al-Arqam) atau sahabat senior dari kalangan Madinah yang menjadi pendamping dan pengganti guru sebagai berperan Rasulullah. Dari sini telah dimulai praktik supervisi pendidikan yang dilakukan Rasulullah kepada para sahabat (supervisor). Para sahabat (guru) senantiasa mendapatkan supervisi dan pengarahan menerima mereka Rasulullah dari hal tersebut demi perbaikan kinerja mereka sebagai guru dan proses pembelajaran dengan seluruh aspeknya.

Sebuah riwayat disebutkan:

وعن عبد الله بن عمرو - رضي الله عنهما - قال: خرج رسول الله صلى الله عليه وسلم ذات يوم من بعض حججه، فدخل المسجد، فإذا هو بخلقين إحداهما يقرأون القرآن ويدعون الله والأخرى يتعلمون ويعلمون. فقال النبي صلى الله عليه وسلم: " كل على خير، هؤلاء يقرأون القرآن ويدعون الله، فإن شاء أعطاهم، وإن شاء منعهم، وهؤلاء يتعلمون ويعلمون، وإنما بعثت

معلماً " فجلس معهم. [ابن ماجة]

Dari Abdullah bin Umar, ia berkata: Suatu hari Rasulullah saw dari kamarnya. Ia kemudian masuk ke dalam masjid. Tiba-tiba ia melihat ada dua kelompok sahabat yang sedang berkumpul-kumpul. Kelompok pertama sedang membaca al-Quran dan berdoa, sementara kelompok kedua sedang belajar dan mengajar. Melihat hal itu Nabi saw bersabda: "Semua mereka berada dalam kebaikan. Kelompok pertama membaca al-Quran dan berdoa,

kalau Allah mau Dia akan mengabulkan doa mereka dan kalau mau Dia tidak mengabulkan doa mereka. Kelompok kedua belajar dan mengajar, dan sesungguhnya aku diutus sebagai seorang guru.” Lalu Rasulullah saw duduk bersama mereka.¹¹

Ada dua bentuk supervisi Rasul kepada para guru yang dilakukan saat itu, yaitu supervisi bagi guru yang tinggal di dalam daerah (*Muqimun*), dan supervisi bagi guru yang diutus ke luar daerah.¹² Diantara contoh untuk bentuk supervisi yang pertama dalam sebuah Hadis disebutkan bahwa seorang Arab Badui datang ke masjid dan kencing di dinding masjid.

حديث أنس بن مالك - رضي الله عنه - أنه قال : " بينما نحن في المسجد مع رسول الله - صلى الله عليه وسلم - إذ جاء أعرابي ، فقام يول في المسجد ، فقال أصحاب رسول الله - صلى الله عليه وسلم - : مَهْ مَهْ ! قال : قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - : (لا تُزرموه ، دعوه)) ، فتركوه حتى بال ، ثم إن رسول الله - صلى الله عليه وسلم - دَعَاهُ فقال له : (إن هذه المساجد لا تصلح الشيء من هذا البول ولا القَدْر ؛ إنما هي لذكر الله - عز وجل - والصلاة ، وقراءة القرآن) - أو كما قال رسول الله ، صلى الله عليه وسلم - قال : فأمر رجلاً من القوم ، فجاء بدلو من ماء فشنته عليه " وجاء في رواية للبخاري : فقال لهم رسول الله - صلى الله عليه وسلم - : (دَعُوهُ وأهريقوا على بوله دَلُوا من ماء ، أو اسجلاً من ماء ؛ فإنما بعثتم مُيسرين ، ولم تُبعثوا معسرين))

¹¹Sunan Ibn Majah, No 229.

¹²Hasbullah Mahdi Fadhl, Al-Isyraf al- Muallimin fi al-Sunnah alNabawiyah dalam <http://www.alukah.net>. (Diakses: 30 Agustus 2019)

Dari Anas bin Malik Ra, ia berkata: ketika kami bersama Rasulullah di masjid, tiba-tiba datang seorang Arab Badui, lalu dia kencing berdiri di masjid. Kemudian para sahabat mengatakan "tahan, tahan". Lantas Rasulullah bersabda "jangan kalian hardik dia! Biarkan dia, hingga ia selesai kencing. Kemudian setelah itu rasul memanggilnya dan berkata: "sesungguhnya masjid ini tidak pantas/layak dikotori dengan kencing dan BAB, masjid adalah tempat berzikir, salat dan membaca Alquran".¹³

Dalam riwayat lain disebutkan Rasulullah menyuruh seorang menyiram kencing tersebut dengan satu ember air. Dalam riwayat Bukhari ada tambahan redaksi disebutkan bahwa Rasulullah bersabda: "sesungguhnya kalian diutus untuk mempermudah bukan mempersulit".

Terkait hadis di atas, Hasbullah Mahdi Fadhl menyatakan bahwa:

ففي هذه القصة نجد مظاهر متعددة من الممارسات الإشرافية ، تهدف إلى تعديل سلوك المعلمين ، وتحسين العملية التعليمية بعنصرها : المعلم والمتعلم ثم أرسى النبي - صلى الله عليه وسلم - قواعد الأسلوب الأمثل لتعامل المعلمين مع هذه الحالات ، من خلال بيانه النظري : ((علموا ويسروا ولا تعسروا)) ، ((فإنما بعثتم ميسرين ، ولم تبعثوا معسرين)) ، ولم يكتف بهذا البيان النظري ؛ بل أتبعه بتطبيق عملي حين دعا الأعرابي وعلمه آداب المساجد ، وأحكام الطهارة ، ونحو ذلك ، فكان حديثه تعليماً للأعرابي (التلميذ) ، وتدريباً للصحابة (المعلمين) .

Dari kisah dalam Hadis tersebut terdapat praktik supervisi pendidikan yang bertujuan untuk meluruskan dan memperbaiki kinerja para guru dan proses pembelajaran dari dua unsur yaitu guru dan siswa. Di

¹³Shahih al-Bukhari No. 221 dan Shahih al-Muslim No. 284 dan Musnad Ahmad bin Hanbal.

samping itu, Rasulullah menetapkan beberapa kaidah berinteraksi dalam mengajar kepada para guru dari peristiwa/kasus tersebut. Dari sisi teoritis, Rasulullah mengisyaratkan kepada sahabat: ajarilah, permudahlah, dan jangan mempersulit. Rasulullah langsung mempraktikkan cara mengajar yang baik, dengan memanggil Arab Badui tersebut dan mengajarkannya tentang adab-adab masjid, hukum bersuci dan lain-lain. Maka Hadis tersebut merupakan pendidikan bagi si Arab Badui (siswa), dan pelatihan bagi para sahabat (guru).

Adapun supervisi bagi guru yang daerah luar diutus melakukan beberapa hal berikut: 1. Pemilihan guru yang berkompeten. 2. Memberi saran dan instruksi yang bermanfaat. 3. Membangkitkan semangat/spirit para guru 4. Mengadakan pertemuan dan mengenalkan prestasi guru. 5. Menguji dan mengidentifikasi kemampuan akademik guru 6. Tindak lanjut dan pendidikan spiritual dan iman para guru.¹⁴

Pengawasan dan pembinaan kearah perbaikan tersebut sesuai dengan firman Allah dalam Surat Al-Anbiya' Ayat 7 yang berbunyi :

وَمَا أَرْسَلْنَا قَبْلَكَ إِلَّا رِجَالًا نُوْحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Artinya :

Kami tidak mengutus rosul-rosul sebelum kamu (Muhammad), melainkan beberapa laki-laki yang kami beri wahyu kepada mereka, maka tanyakanlah olehmu kepada orang-orang yang berilmu, jika kamu tiada mengetahui. (QS Al Anbiya' : 7)

¹⁴ Hasbullah Mahdi Fadhl, Al-Isyraf al- Muallimin fi al-Sunnah alNabawiyah dalam <http://www.alukah.net>. (Diakses: 30 Agustus 2019)

Ada definisi lain mengenai pengertian supervisi diantaranya adalah :

Menurut Ngalim Purawanto supervise adalah suatu aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam menjalankan pekerjaan mereka secara efektif. Menurut Amitenbue supervisi pendidikan diartikan sebagai pembinaan kearah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu belajar-mengajar dikelas pada khususnya. Menurut Burhanudin harahap supervisi adalah kegiatan yang dijalankan terhadap orang yang menimbulkan atau yang potensial menimbulkan komunikasi dua arah.¹⁵

Dari definisi diatas dapat dikemukakan secara sederhana bahwa supervisi pendidikan adalah upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran dan juga merupakan pembinaan layanan kepada guru baik secara individu atau kelompok dalam membantu mengembangkan kemampuan profesionalnya. Dapat ditarik benang merah bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan, perkembangan perkembangan guru-guru, merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran, metode mengajar dan evaluasi pengajaran. Supervisi pendidikan adalah segenap bantuan yang diberikan oleh seseorang dalam mengembangkan situasi belajar mengajar di sekolah ke arah yang lebih

¹⁵Departemen Agama RI, 2000, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* , Jakarta: Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 31

baik. Supervisi meliputi segenap aktivitas yang dirancang untuk mengembangkan pembelajaran pada semua tingkatan organisasi sekolah.

2. Tujuan Supervisi Pendidikan

Adapun tujuan khusus Supervisi pendidika difokuskan pada pembinaan situasi pembelajaran Tujuan Supervisi adalah memberikan bantuan dan layanan untuk meningkatkan kualitas guru mengajar di kelas yang gilirannya dapat meningkatkan kualitas belajar sisiwa. Bukan saja memperbaiki kemampuan belajar tetapi juga untuk mengembangkan potensi dan kualitas guru.¹⁶

Supervisi pendidikan mempunyai tujuan dan manfaat yang penting, diantaranya adalah sebagai berikut :¹⁷

- a. membangkitkan dan mendorong semangat guru dan pegawai administrasi sekolah lainnya untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya
- b. Agar guru dan pegawai administrasi lainnya berusaha melengkapi kekurangan-kekurangan mereka dalam menyelenggarakan pendidikan, termasuk bermacam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar dan mengajar yang baik
- c. Bersama-sama berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru demi kemajuan proses belajar dan mengajar yang baik

¹⁶Sri Marmoah, 2016, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Deebpublish, 130

¹⁷Sri Marmoah, 2016, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Deebpublish, 131-132

- d. Membina kerjasama yang harmonis antara guru, murid, dan pegawai sekolah. Misalnya dengan mengadakan seminar, workshop, in-service, maupun training

Empat tujuan supervisi tersebut menjadi target pelaksanaan supervisi, sehingga tercipta budaya unggul di sekolah, budaya yang berbasis atos kerja tinggi, kompetitif sportif, kerjasama yang hormanis, dan pelayanan yang kompetitif terhadap stake bolders lembaga pendidikan. Dengan budaya unggul itu pula, kepuasan publik dapat terwujud.

Tujuan supervisi adalah memperkembangkan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik. Usaha perbaikan belajar dan mengajar ditujukan kepada pencapaian tujuan akhir dari pendidikan yaitu pembentukan pribadi asak secara maksimal Secara nasional tujuan kongkrit dan supervisi pendidikan adalah :¹⁸

- a. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan
- b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid.
- c. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modrem metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar.
- d. Membantu guru dalam menilai kemanduan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- e. Membantu guru-guru baru disekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.

¹⁸Sri Marmoah, 2016, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Deebpublish, 132

- f. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah

Sedangkan menurut Piet A. Sahartian, menambahkan bahwa tujuan supervisi pendidikan yaitu:¹⁹

- a. Membantu guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat dan seterusnya.
- b. Membantu guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka

Dari pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa, tujuan dari supervisi adalah membina kerjasama dan membantu bawahan (guru) dalam mengatasi persoalan yang dihadapi oleh bawahan (guru) dalam pekerjaannya, supaya pekerjaan yang mereka kerjakan memperoleh hasil yang optimal atau baik.

3. Sasaran Supervisi Pendidikan

Suharsimi Arikunto, mengemukakan tiga sasaran supervisi pendidikan, yaitu pembelajaran dan instruksional, pendukung kelancaran pembelajaran atau administratif, dan kelembugaan. Berdasarkan pemahaman ini. dalam praktik supervisi pendidikan dikelompokkan ke dalam tiga macam. yaitu:²⁰

- a. Supervisi Akademik yaitu supervisi yang dilaksanakan dengan menitikberatkan pengumuman pada masalah masalah akademik ketika

¹⁹Sri Marmoah, 2016, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Deebpublish, 132

²⁰Hilal Mahmud, 2015, *Administrasi Pendidikan (Menuu Sekolah Efektif)*, Makassar Sulawesi: Penerbit Aksara Timur , 71

peserta didik dalam proses kegiatan pembelajaran. Supervisi kunjungan kelas dan penelitian tindakan kelas termasuk dalam kelompok ini;

b. Supervisi Administrasi yaitu supervisi yang dilaksanakan dengan menitikberatkan pengamatan pada aspek-aspek administrasi guru seperti silabus. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran. Standar Kelulusan Minimal:

c. Supervisi Lembaga yaitu supervisi yang dilaksanakan dengan menitikberatkan pengamatan pada seluruh komponen sekolah, meliputi sarana prasarana dan fasilitas pendukung kegiatan pembelajaran (laboratorium. perpustakaan. buku, media pembelajaran. dan lain-lain). Aspek yang diamati adalah bagaimana pengadaannya, pemanfaatannya dan pemeliharannya.

Supervisi dalam pendidikan telah lama dikenal namun demikian tidak semua orang dalam dunia pendidikan mengetahui apa hakekat supervisi itu sendiri. Supervisi yang bermakna kurang realistis disebabkan oleh :²¹

a. Supervisi disamakan oleh controlling atau pekerjaan pengawas, supervisor lebih banyak mengawasi dari pada berbagai ide pengalaman. Membantuguru dalam memperbaiki mengajarnya bukan menjadi perhatian utama, orang cenderung menjadi resah dan takut apabila mereka diawasi atau di evaluasi.

²¹Sri Marmoah, 2016, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktek*, Yogyakarta: Deebpublish, 133

- b. Kepentingan dan kebutuhan supervisi bukannya datang dari para guru, melainkan supervisor itu sendiri menjalankan tugasnya.
- c. 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 subjektif dan tidak jelas.
- d. Pada pihak lain kebanyakan guru tidak suka disupervisi walaupun hal itu merupakan bagian dari proses pendidikan dan pekerjaan mereka.

Kegiatan supervisi ini perlu dilakukan dan asumsi bahwa suatu kegiatan tidak dapat diharapkan berjalan dengan baik dan lancar secara berkesinambungan, bila tidak dilakukan pengawasan atau supervisi. Hal ini bukan berarti pengawasan yang dilakukan untuk mencari kesalahan, Akan tetapi lebih untuk membantu guru-guru dalam menjalankan tugasnya. Pendidikan akan berkualitas jika guru-gurunya profesional dan berkualitas. Guru-guru akan profesional dan memiliki karier yang jelas jika ada yang membimbing, yang menggerakkan dan memimpinya untuk meningkatkan dan mengembangkannya.

Misi utama supervisi pendidikan adalah member bantuan/pelayanan dan memfasilitasi guru dalam mengembangkan kinerjanya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Di Era Desentralisasi ini pelaksanaan kegiatan supervisi telah mengalami perubahan paradigma dari paradigma inspeksi dan pengawasan menjadi pemberdayaan dengan memberi ruang yang cukup kepada guru untuk

belajar, meningkatkan mutu performanya, serta membuat keputusan profesional sendiri dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Dalam upaya menjamin kegiatan supervisi itu dapat memberdayakan guru sebagai tenaga profesional, terdapat sejumlah prinsip kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir dan bertindak yang harus dijadikan titik tolak dalam melaksanakan supervisi sebagai berikut:²²

- a. *Ilmiah*, yaitu supervisi pendidikan: a) dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam proses pembelajaran; b) menggunakan alat perekam data, berupa angket, pedoman observasi, pedoman wawancara, formal dokumentasi, c) dilaksanakan secara sistematis, terencana dan kontinu.
- b. *Demokratis*, yaitu supervisi pendidikan dilaksanakan dengan menjunjung tinggi harkat dan martabat guru, berdasar hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru merasa aman dalam mengembangkan tugasnya. Dalam pelaksanaan supervisi hubungan antara supervisor dan guru menunjukkan hubungan kemitraan. Sedapat mungkin meminimalkan kesan hubungan atasan-bawahan sehingga kesadaran dan keberanian untuk kreatif, berimprovisasi, serta inovatif tetap terjaga.
- c. *Kerjasama*, yaitu dalam supervisi pendidikan memberdayakan, kerjasama supervisor dan guru yang disupervisi terjalin dengan baik. Supervisor memberi support, mendorong, menstimulasi guru sehingga mereka merasa tumbuh bersama (*sharing of idea/experience*), belajar

²² Hilal Mahmud, 2015, *Administrasi Pendidikan (Menuu Sekolah Efektif)*, Makassar Sulawesi: Penerbit Aksara Timur, 72

bersama dalam suasana organisasi sekolah pembelajar, serta mencapai visi yang dicanangkan secara bersama-sama.

- d. *Konstruktif dan kreatif.* yaitu dalam supervisi yang memberdayakan supervisor memotivasi guru dalam mengembangkan potensi kreativitasnya dengan cara menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan kondusif. Masalah utama dalam supervisi yang harus diatasi adalah bagaimana mengubah pola pikir otokrat dan korektif menjadi konstruktif dan kreatif.

4. **Fungsi Supervisi Pendidikan**

Tujuan utama supervisi pendidikan adalah memberikan layanan dan bantuan kepada guru untuk meningkatkan kualitas mengujarnya yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pembelajaran. Peningkatan kualitas pembelajaran akan memberi ruang yang cukup lebar bagi upaya peningkatan kualitas pendidikan. Pelaksanaan supervisi pendidikan yang baik akan sangat membantu usaha mereduksi keterbatasan guru dalam proses pembelajaran. Bukan hanya itu, supervisi pendidikan yang memberdayakan guru juga akan menyemangati, mendorong dan memfasilitasi guru yang memiliki potensi dan kemampuan lebih untuk kreatif dan inovatif meningkatkan kualitas performanya dalam pembelajaran.

Fungsi utama supervisi adalah membina dalam arti memberi bantuan, layanan, dan fasilitas untuk meningkatkan program pembelajaran sebaik-baiknya sehingga selalu ada usaha perbaikan. Bunon dan Bruckner mengemukakan bahwa fungsi utama supervisi modern

adalah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran. Bahkan Briggs menegaskan bahwa fungsi utama supervisi bukan hanya sekedar perbaikan pembelajaran .saja. tetapi juga untuk mengkoordinasi, menstimulasi dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru.²³

Swearingen dalam *Supervision of Instruction, Foundation and* Dimention merinci fungsi supervisi pendidikan sebagai berikut:²⁴

- a. Mengkoordinasi semua usaha sekolah dalam meningkatkan kualitas guru, kebijakan dan program sekolah.
- b. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah.
- c. Memperluas pengalaman para guru;
- d. Menstimulasi usaha usaha yang kreatif;
- e. Memberi fasilitas dan mempromosikan program penilaian yang berkelanjutan (saat ini sekolah sedang menggalakkan kegiatan Penelitian Tindakan Kelas bagi guru dan Penelitian Tindakan Sekolah bagi kepala sekolah).
- f. Menganalisis situasi pembelajaran;
- g. Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf;
- h. Memberi wuwusun yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan serta meningkatkan kemampuan mengajar guru;

²³ Hilal Mahmud, 2015, *Administrasi Pendidikan (Menuu Sekolah Efektif)*, Makassar Sulawesi: Penerbit Aksara Timur , 73

²⁴ Hilal Mahmud, 2015, *Administrasi Pendidikan (Menuu Sekolah Efektif)*, Makassar Sulawesi: Penerbit Aksara Timur , 73

Dadang Suhurda mengemukakan bahwa pada Era Otonomi Daerah supervisi di sekolah berfungsi untuk:²⁵

- a. Jaminan kualitas pendidikan;
- b. Pendorong mutu sekolah;
- c. Transparansi pembelajaran, berarti hilangnya penghambat yang dapat mempersulit peserta didik dalam belajar;
- d. Indikator efektivitas sekolah di daerah;
- e. Alat untuk menjamin mutu pendidikan (quality assurance in education).

5. Peranan Supervisor

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata “supervisor” berarti pengawas utama. Pengontrol utama, atau penyelia. Oteng Sutisna, menjelaskan bahwa supervisor adalah orang yang melakukan kegiatan supervisi, boleh jadi ia seorang pengawas umum pendidikan, kepala sekolah, atau petugas khusus yang diangkat untuk memimpin perbaikan suatu bidang pengajaran tertentu. Seiring perkembangan zaman, di Era Otonomi ini, yang melakukan fungsi supervisor bukan hanya pengawas sekolah, kepala sekolah, tetapi juga guru itu sendiri. Hal ini dilakukan bukan hanya dalam rangka pemberdayaan guru, tetapi juga dalam kerangka pembinaan dan pengembangan profesional guru berkelanjutan.²⁶

Salah satu alasan mengapa pembinaan dan pengembangan profesional guru dilakukan, yaitu memberdayakan akuntabilitas

²⁵ Hilal Mahmud, 2015, *Administrasi Pendidikan (Menuu Sekolah Efektif)*, Makassar Sulawesi: Penerbit Aksara Timur, 73

²⁶ Hilal Mahmud, 2015, *Administrasi Pendidikan (Menuu Sekolah Efektif)*, Makassar Sulawesi: Penerbit Aksara Timur, 73

profesional guru yang pada gilirannya meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Untuk maksud tersebut, para supervisor hendaknya melakukan peranan sebagai berikut:²⁷

- a. *Peneliti*. Seorang supervisor dituntut untuk mengenal dan memahami masalah masalah pembelajaran. Karena itu ia perlu mengidentifikasi masalah-masalah pembelajaran dan mempelajari faktor-faktor atau sebab-sebab yang mempengaruhinya. Itulah sebabnya penelitian tindakan kelas dan penelitian tindakan sekolah digalakkan.
- b. *Konsultan* atau *Penasihat*. Seorang supervisor hendaknya dapat membantu guru untuk melakukan inovasi dan kreativitas dalam mengelola proses pembelajaran. Oleh sebab itu, para supervisor hendaknya selalu mengikuti perkembangan masalah-masalah dan gagasan-gagasan inovatif pendidikan dan pengajaran mutakhir. Ia dituntut untuk banyak membaca dan menghadiri penemuan pertemuan profesional, sehingga ia memiliki kesempatan untuk saling tukar informasi tentang masalah masalah pendidikan dan pengajaran yang relevan, yaitu gagasan-gagasan dan inovasi pembelajaran baik teori maupun praktik pembelajaran.
- c. *Fasilitator*. Seorang supervisor harus mengusahakan agar sumber sumber profesional, baik materi seperti buku dan alat pelajaran maupun sumber manusia yaitu nara sumber mudah diakses oleh para guru. Dengan perkataan lain, hendaknya supervisor dapat

²⁷ Hilal Mahmud, 2015, *Administrasi Pendidikan (Menuu Sekolah Efektif)*, Makassar Sulawesi: Penerbit Aksara Timur , 74

menyediakan kemudahan-kemudahan bagi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

- d. *Motivator*. Seorang supervisor hendaknya membangkitkan dan memelihara semangat dan kegairahan kerja guru untuk mencapai prestasi kerja yang semakin baik. Para guru didorong untuk mempraktikkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan proses pembelajaran. Supervisor senantiasa menjalin kerjasama dengan guru (individu atau kelompok) untuk mewujudkan perubahan yang dikehendaki, merangsang lahirnya ide baru dan menyediakan rangsangan yang memungkinkan usaha-usaha pembaruan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.
- e. *Pelopor Pembaharuan*. Para supervisor jangan merasa puas dengan cara dan hasil yang sudah dicapai. Supervisor harus memiliki prakarsa untuk melakukan perbaikan, agar guru pun melakukan hal serupa. Ia tidak boleh membiarkan guru mengalami kejenuhan dalam pekerjaannya, karena mengajar adalah pekerjaan dinamis. Para guru perlu dibantu untuk menguasai kecukupan baru, senantiasa kreatif dan inovatif. Untuk itu para supervisor tidak hanya harus menyusun program latihan dan pengembangan dengan cara merencanakan penemuan, pelatihan atau workshop sesuai dengan kebutuhan setempat, tetapi juga menunjukkan contoh, menjadi teladan bagi pengembangan profesional guru. Sebelum mendorong guru melakukan kegiatan penelitian tindakan kelas, seharusnya supervisor lebih dahulu melakukan tindakan menginspirasi dengan

melaksanakan kegiatan penelitian tindakan sekolah. Supervisi sebagai pembinaan profesional guru diwujudkan dalam tindakan dan perilaku para supervisor sebagai pembina.

Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah telah ditetapkan pada tanggal 16 Nopember 2017 oleh Bapak Lukmanul Hakim Saifuddin Menteri Agama Republik Indonesia. PMA ini merupakan pengganti dari PMA No. 29 Tahun 2014. Mengenai Tugas Fungsi dan Tanggung jawab Kepala Madrasah berdasarkan [PMA No. 58 Tahun 2017](#).²⁸

Tugas Kepala Madrasah (Pasal 3):

- a. Kepala Madrasah melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.
- b. Kepala Madrasah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru Madrasah.

Fungsi Kepala Madrasah (Pasal 4):

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3, Kepala Madrasah menyelenggarakan fungsi perencanaan, pengelolaan, supervisi, dan evaluasi.

Tanggung jawab Kepala Madrasah (Pasal 5):

Dalam menyelenggarakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4, Kepala Madrasah bertanggung jawab:

²⁸pendis.kemenag.go.id (diakses: 30 Agsutus 2019)

- a. menyusun rencana kerja jangka menengah untuk masa 4 (empat) tahun;
- b. menyusun rencana kerja tahunan;
- c. mengembangkan kurikulum;
- d. menetapkan pembagian tugas dan pendayagunaan guru dan tenaga kependidikan;
- e. menandatangani ijazah, surat keterangan hasil ujian akhir, surat keterangan pengganti ijazah, dan dokumen akademik lain; dan
- f. mengembangkan nilai kewirausahaan; dan
- g. melakukan penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan.

Kepala Madrasah merupakan tenaga kependidikan yang paling strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Dalam rangka penjaminan dan peningkatan mutu Kepala Madrasah di Indonesia telah disusun Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah. Peraturan Menteri Agama tersebut merupakan regulasi yang menjadi pijakan untuk standarisasi dan penjaminan mutu Kepala Madrasah.

Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah telah mengatur hal-hal pokok yang meliputi: tugas, fungsi, tanggung jawab, persyaratan, kompetensi, pengangkatan, masa tugas, pemberhentian, hak dan beban kerja, penilaian kinerja, dan pengembangan keprofesian berkelanjutan Kepala Madrasah. Untuk melaksanakan Peraturan

Dalam ketentuan umum [PMA No. 58 Tahun 2017](#) disebutkan bahwa kepala madrasah adalah pemimpin madrasah yang melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan. Kepala madrasah harus memiliki 5 kompetensi Kepala Madrasah yakni kompetensi yaitu :

a. Kompetensi Kepribadian

- 1) Mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan bagi komunitas madrasah
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri sebagai kepala madrasah
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya
- 5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah sebagai kepala madrasah
- 6) Memiliki bakat dan minat sebagai pemimpin madrasah

b. Kompetensi Manajerial

- 1) Menyusun perencanaan madrasah dalam berbagai skala perencanaan
- 2) Mengembangkan madrasah sesuai dengan kebutuhan
- 3) Memimpin madrasah untuk pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif

- 5) Menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal
- 7) Mengelola sarana dan prasarana madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- 8) Mengelola peserta didik untuk penerimaan peserta didik baru dan mengembangkan kapasitas peserta didik
- 9) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- 10) Mengelola keuangan madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
- 11) Mengelola ketatausahaan madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan madrasah
- 12) Mengelola unit layanan khusus dalam mendukung pembelajaran peserta didik di madrasah
- 13) Mengelola sistem informasi madrasah untuk penyusunan program dan pengambilan keputusan
- 14) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah
- 15) Melakukan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah sesuai prosedur dan melaksanakan tindak lanjut

c. Kompetensi kewirausahaan

- 1) Menciptakan inovasi yang bermanfaat dan tepat guna bagi madrasah
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin madrasah
- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi madrasah
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa madrasah sebagai sumber pembelajaran bagi peserta didik

d. Kompetensi Supervisi

- 1) Merencanakan program supervisi akademik untuk peningkatan profesionalisme guru
- 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru untuk peningkatan profesionalisme guru

e. Kompetensi Sosial

- 1) Bekerja sama dengan pihak lain guna kepentingan madrasah
- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap individu atau kelompok

6. Pendekatan dan Model Supervisi Pendidikan

a. Pendekatan Supervisi Pendidikan

Pendekatan Supervisi Pendidikan Pendekatan berarti proses, perbuatan atau cara mendekati. Pendekatan supervisi adalah cara umum yang digunakan oleh seorang supervisor dalam proses supervisi pendidikan. Pendekatan supervisi pendidikan menekankan cara membantu, melayani, memfasilitasi, dan membina guru dan personil lainnya di sekolah dalam rangka pengembangan kinerjanya. Pendekatan yang digunakan oleh supervisor disamping dipengaruhi oleh cara dia memandang dan memahami supervisi pendidikan, juga mempertimbangkan tipe dan kompetensi guru (professional, pengkritik, kompetensi lemah/drop out, tidak bermutu, atau sibuk) yang akan disupervisi.

Terdapat tiga macam pendekatan supervisi pendidikan yang dapat digunakan dalam pelaksanaan kegiatan supervisi pendidikan, sebagai berikut:²⁹

- 1) *Direktif*, yaitu pendekatan yang digunakan Supervisor dengan cara memberikan arahan langsung sehingga pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan ini didasarkan pada prinsip Behaviorisme yang memandang bahwa segala perbuatan berasal dari refleks yaitu respon terhadap rangsangan stimulus. Supervisor menggunakan penguatan (*reinforcement*) dan hukuman (*punishment*) sebagai stimulus dalam merangsang guru

²⁹ Hilal Mahmud, 2015, *Administrasi Pendidikan (Menuu Sekolah Efektif)*, Makassar Sulawesi: Penerbit Aksara Timur , 75

meningkatkan kinerjanya. Pendekatan ini dilakukan dengan menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolok ukur, dan menguatkan. Tahapan yang dilalui dengan pendekatan ini, yaitu: percakapan awal, kemukakan secara langsung permasalahan yang diperoleh dari kegiatan observasi dan solusi terbaik. Pendekatan ini cocok untuk guru yg acuh tak acuh dan tidak bermutu.

2) *Non Direktif*, yaitu pendekatan yang digunakan Supervisor dengan cara tidak secara langsung menunjukkan permasalahan yang diperoleh dari kegiatan observasi, tetapi lebih banyak mendengar permasalahan guru dan berusaha menggali alternatif solusi dari guru yang diobservasi. Pendekatan ini didasarkan pada pemahaman psikologi humanistik, yaitu menghargai pandangan dan pendapat orang yang dibantu). Perilaku supervisor yang ditampilkan dalam proses supervisi adalah mendengarkan (pandangan, pendapat, solusi dari guru), memberi penguatan, menjelaskan (jika diperlukan), menyajikan (pandangan, pendapat, alternatif solusi jika diperlukan) memecahkan masalah (sedapat mungkin tidak menimbulkan kesan menggurui).

3) *Kolaboratif*, yaitu pendekatan yang memadukan pendekatan direktif dan non direktif. Dengan menggunakan pendekatan ini, supervisor dan guru secara bersama bersepakat menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini

didasarkan pada psikologi kognitif, yaitu pandangan bahwa belajar adalah hasil paduan umum kegiatan individu dengan lingkungannya yang pada gilirannya akan berpengaruh dalam aktivitas individu. Perilaku yang ditampilkan oleh supervisor adalah menyajikan (langsung/tidak langsung), menjelaskan (langsung/ tidak langsung), mendengarkan, memecahkan masalah (langsung/ tidak langsung), dan negoisasi.

b. Model Supervisi Pendidikan

Model adalah pola (contoh, acuan, ragam, dan sebagainya) dari sesuatu yang akan dibuat untuk dihasilkan. Model supervisi pendidikan adalah ragam cara yang dilakukan oleh supervisor dalam proses kegiatan supervisi pendidikan. Model supervisi pendidikan menurut Dadang Suhardan mengalami perkembangan dari zaman ke zaman. Pada zaman Belanda model supervisi yang dijalankan adalah inspeksi administratif, cenderung otokrat korektif, dilaksanakan oleh *school opsiner*". Pada zaman kemerdekaan model supervisi adalah pembinaan dan penilaian, cenderung mengawasi. Pada zaman otonomi daerah model supervisi adalah pembinaan dan penilaian melalui pemberdayaan, transparansi, kerjasama, dan akuntabilitas.³⁰

Berdasarkan fakta sejarah tersebut di atas model supervisi pendidikan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam, yaitu:³¹

³⁰ Hilal Mahmud, 2015, *Administrasi Pendidikan (Menuu Sekolah Efektif)*, Makassar Sulawesi: Penerbit Aksara Timur , 76

³¹ Hilal Mahmud, 2015, *Administrasi Pendidikan (Menuu Sekolah Efektif)*, Makassar Sulawesi: Penerbit Aksara Timur , 76

- 1) *Konvensional*, adalah model supervisi yang dijalankan sebelum kemerdekaan, yaitu inspeksi administratif yang cenderung otoriter korektif. Model ini merupakan refleksi dari kondisi masyarakat di bawah pengaruh kekuasaan otoriter/ peodal. Supervisor yang merepresentasikan diri sebagai utusan cenderung korektif dan mencari-cari kesalahan. Kadang kadang bersifat memata-matai (*snoopervision*).
- 2) *Ilmiah*, yaitu model supervisi yang dijalankan dengan menggunakan teori-teori ilmiah. Ciri utama model ini adalah a) terjadual (berencana dan kontinu); b) sistematis dengan prosedur serta teknik tertentu; c) menggunakan instrumen pengumpul data (misalnya, siswa dapat menilai kinerja guru melalui *merit rating*/ skala penilaian atau *check list*); d) data objektif diperoleh dari keadaan riil di lapangan.
- 3) *Klinis*, yaitu model supervisi yang difokuskan pada masalah riil yang dilalui oleh guru. Model ini memberi peluang kepada guru untuk berinisiatif menemukan masalahnya dalam pembelajaran dan berusaha mencari alternatif pemecahannya melalui siklus yang sistematis, perencanaan, pengamatan dan analisis yang intensif serta cermat terhadap penampilan mengajar (kinerja) guru. Model ini bertujuan mengadakan perubahan dengan cara rasional. Supervisi klinis membantu guru memperkecil kesenjangan antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar

yang ideal. Model ini terpusat pada perbaikan penampilan dan perilaku mengajar guru.

- 4) *Artistik*, yaitu model supervisi yang didasarkan pada pandangan bahwa Supervisi itu merupakan suatu pengetahuan, ketrampilan dan kiat/seni (*art*). Ciri utama model ini adalah: a) lebih banyak mendengar daripada bicara; b) memerlukan keahlian khusus untuk memahami kebutuhan supervisee (guru yang disupervisi): c) mengutamakan sumbangan yang unik dari guru dalam rangka mengembangkan pendidikan: d) memberikan perhatian lebih banyak terhadap proses kehidupan kelas dan diobservasi sepanjang waktu: e) dialog antar supervisor dan supervisee (yang disupervisi) menunjukkan kepemimpinan: f) memerlukan kemampuan berbahasa sehingga orang lain dapat menangkap ciri ekspresi yang diungkapkan; g) memerlukan kemampuan menafsir makna dan peristiwa yang diungkapkan sehingga orang lain dapat mengapresiasi dan memperoleh pengalaman: h) supervisi bersifat individual. Sensitivitas dan pengalaman merupakan instrumen utama yang digunakan.

7. Teknik Supervisi Pendidikan

Teknik supervisi pendidikan adalah cara sistematis yang digunakan dalam melaksanakan program supervisi pendidikan. Teknik supervisi dapat dilakukan secara kelompok atau secara individu, baik langsung

(bertatap muka) maupun tidak langsung (melalui media komunikasi). Ada beberapa contoh teknik supervisi antara lain:³²

- a. Kelompok diskusi Terfokus (*Fokus Group Discussion*)
- b. Penelitian Tindakan Kelas (Classroom Action Research)
- c. Porto Folio (Portfolio)
- d. Bantuan Sejawat (Peer Assintance)
- e. Kerjasama (Network)
- f. Mentoring
- g. Percakapan Pribadi
- h. Kunjungan antar kelas
- i. Lesson Studi
- j. Kunjungan Kelas

8. Program Supervisi Pendidikan

Dalam melaksanakan proses supervisi pendidikan. Terdapat. Empat tahap kegiatan yang memerlukan kriteria serta tekknik tertentu agar dapat berjalan lancar. yuitu: (1) Tahap Perencanaan, (2) Tahap Pelaksanaan, (3) Tahap Pelaporan dan (4) Tahap Tindak Lanjut.³³

a. Tahap Perencanaan

Pada tahap perencanaan supervisor harus menyiapkan dan menentukan teknik serta pendekatan yang akan digunakan dalam kegiatan supervisi. Pada tahap perencanaan supervisi supervisor melukukan persiapan antara lain: a) mengadakan pertcmuan dcngan

³² Hilal Mahmud, 2015, *Administrasi Pendidikan (Menuu Sekolah Efektif)*, Makassar Sulawesi: Penerbit Aksara Timur , 77

³³ Hilal Mahmud, 2015, *Administrasi Pendidikan (Menuu Sekolah Efektif)*, Makassar Sulawesi: Penerbit Aksara Timur , 78

guru dalam suasana yang menyenangkan, tidak “mengancam” dan menakuti; b) menentukan bersama segi apa yang harus diamati selama pembelajaran berlangsung dan bagaimana mencatat hasil observasi; c) supervisor menanyakan pengalaman penampilan masa lalu untuk melihat aspek-aspek yang akan diperbaiki atau disempurnakan; dan d) berdasarkan penemuan awal dengan guru tersebut, maka supervisor menyiapkan dan menyusun format program supervisi yang digunakan untuk mengarahkan kegiatan supervisi yang akan dilaksanakan.

Program supervisi yang baik disusun secara realistik yang dikembangkan berdasarkan kebutuhan setempat di sekolah itu atau wilayah itu. Untuk menyusun program tersebut, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi Masalah Proses Pembelajaran
- 2) Menganalisis Masalah
- 3) Merumuskan cara-cara pemecahan masalah
- 4) Implementasi Pemecahan Masalah
- 5) Evaluasi Tindak Lanjut

b. Tahap Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan merupakan kegiatan lapangan supervisor dengan mengadakan kunjungan/observasi untuk mengamati apa yang akan disupervisi (administrasi, atau pelaksanaan pembelajaran) sesuai dengan rencana program.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan pada tahap pelaksanaan:

- 1) Kelengkapan catatan
- 2) Fokus
- 3) Menyesuaikan observasi dengan kebutuhan dan perkembangan kemampuan mengajar guru
- 4) Mencatat komentar

c. Tahap Pelaporan

Kegiatan ini dianggap sangat penting disamping untuk melihat keberhasilan-keberhasilan yang telah dicapai, juga akan memberikan gambaran bagi kinerja selanjutnya.

- 1) Mengumpulkan, mengolah, menganalisa dan meninterpretasikan data yang dapat menggambarkan tentang upaya yang telah dilakukan.
- 2) Membantu memecahkan permasalahan yang terjadi untuk meningkatkan proses pembelajaran.
- 3) Menyusun action plan/rencana program tindak lanjut yang harus dilakukan.

d. Tahap Tindak Lanjut

Ada beberapa hal yang perlu diutamakan dalam tindak lanjut supervisi:

- 1) Lebih bersifat deskriptif dari pada evaluative
- 2) Bersifat spesifik
- 3) Memenuhi kebutuhan baik supervisor maupun guru
- 4) Ditujukan untuk aktivitas dan performa guru yang mudah dikendalikannya.

- 5) Tepat waktunya
- 6) Harus terkomunikasikan secara jelas kepada guru
- 7) Mencocokkan dengan yang diberikan kelompok
- 8) Menolong guru memperhatikan kelebihanannya.
- 9) Menunjukkan keunggulan-keunggulan
- 10) Data balikan harus disimpan dengan baik.

C. Supervisi Akademik

1. Pengertian Supervisi Akademik

Sering dijumpai adanya seorang kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik, hanya datang ke sekolah dengan membawa instrumen pengukuran unjuk kerja. Kemudian masuk ke kelas melakukan pengukuran terhadap unjuk kerja guru yang sedang mengajar. Setelah itu, selesailah tugasnya, seakan-akan supervisi akademik sama dengan pengukuran guru dalam pelaksanaan pembelajaran.

Perilaku supervisi akademik sebagaimana digambarkan di atas, merupakan salah satu contoh perilaku supervisi akademik yang salah. Perilaku supervisi akademik yang demikian tidak akan memberikan banyak pengaruh terhadap peningkatan kualitas, unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran. Seandainya memberikan pengaruh pengaruhnya sangat kecil artinya bagi peningkatan kualitas unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran. Supervisi akademik sama sekali bukan penilaian unjuk kerja guru. Apalagi bila tujuan utama penilaiannya semata-mata hanya dalam arti sempit, yaitu mengkalkulasi

kualitas keberadaan guru dalam memenuhi kepentingan akreditasi guru belaka.

Hal ini sangat berbeda dengan konsep supervisi akademik. Secara konseptual, sebagaimana ditegaskan Glickman, supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu mengembangkan guru kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Supervisi akademik merupakan membantu upaya guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran. Dengan demikian, berarti, esensi supervisi akademik itu sama sekali bukan menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses melainkan membantu pembelajaran, guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya.³⁴

Meskipun demikian, supervisi akademik tidak bisa terlepas dari penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola pembelajaran. Apabila di atas dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran, maka menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses guru pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan prosesnya.³⁵

Penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran sebagai suatu proses pemberian estimasi kualitas unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, merupakan bagian integral dari

³⁴Nana Mulyana, 2019, *Modul Pengembangan Kemampuan Supervisi Akademik Bagi Kepala Sekolah*, Jawa Barat: Edu Publisher, 5

³⁵Nana Mulyana, 2019, *Modul Pengembangan Kemampuan Supervisi Akademik Bagi Kepala Sekolah*, Jawa Barat: Edu Publisher, 6

serangkaian kegiatan supervisi akademik. Apabila dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan rangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya, maka dalam pelaksanaannya terlebih dahulu perlu diadakan penilaian kemampuan guru sehingga bisa aspek yang ditetapkan perlu dikembangkan dan cara mengembangkannya.

Sergiovanni menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian unjuk kerja guru dalam supervisi akademik, adalah melihat realita kondisi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya apa yang sebenarnya terjadi di dalam kelas?, apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan murid-murid di dalam kelas?, aktivitas-aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang berarti bagi guru dan murid?, apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik?, apa kelebihan dan kekurangan dan bagaimana guru cara mengembangkannya?.

Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut, akan diperoleh informasi pertanyaan mengenai kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran. Namun satu hal yang perlu ditegaskan di sini, bahwa setelah melakukan penilaian unjuk kerja guru, tidak berarti selesailah tugas atau kegiatan supervisi akademik, melainkan harus dilanjutkan dengan perancangan dan pelaksanaan pengembangan kemampuannya.

Dengan demikian, melalui supervisi akademik guru akan semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya. Menurut Alfonso,

Firth, dan Neville, ada tiga konsep pokok (kunci) dalam pengertian supervisi akademik, yaitu:³⁶

- a. Supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran. Inilah karakteristik esensial akademik supervisi. Sehubungan dengan ini, janganlah diasumsikan secara sempit, bahwa hanya ada satu cara terbaik yang bisa diaplikasikan dalam semua kegiatan pengembangan perilaku guru. Tidak ada satupun perilaku supervisi akademik yang baik dan cocok bagi semua guru. Tegasnya tingkat kemampuan, kebutuhan, minat, dan kematangan profesional karakteristik serta personal guru lainnya harus dijadikan dasar pertimbangan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan supervisi program akademik .
- b. Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, sehingga jelas waktu mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut. Desain tersebut terwujud dalam bentuk program supervisi akademik yang mengarah pada tujuan. Oleh karena supervisi akademik tertentu merupakan tanggung jawab bersama antara supervisor dan guru, maka langkah baik jika programnya didesain bersama oleh supervisor dan guru

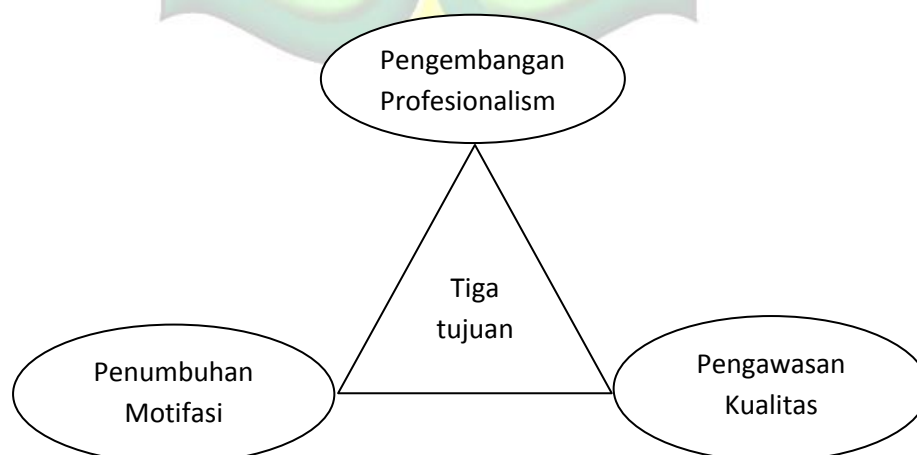
³⁶Nana Mulyana, 2019, *Modul Pengembangan Kemampuan Supervisi Akademik Bagi Kepala Sekolah*, Jawa Barat: Edu Publisher, 8

- c. Tujuan akhir supervisi akademik adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya. Secara rinci, tujuan supervisi akademik akan diuraikan lebih lanjut berikut ini.

2. Tujuan dan Fungsi Supervisi Akademik

Tujuan supervisi akademik adalah membantu guru mengembangkan kemampuannya, mencapai tujuan pembelajaran yang dicanangkan bagi murid-muridnya. Melalui supervisi akademik diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru semakin meningkat.

Pengembangan kemampuan dalam konteks ini janganlah ditafsirkan secara sempit, semata-mata ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen (*commitmen*) atau kemauan (*willingness*) atau motivasi (*motivation*) guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja meningkat kualitas guru pembelajaran akan. Sedangkan menurut Sergiovanni, ada tiga tujuan supervisi akademik sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut:



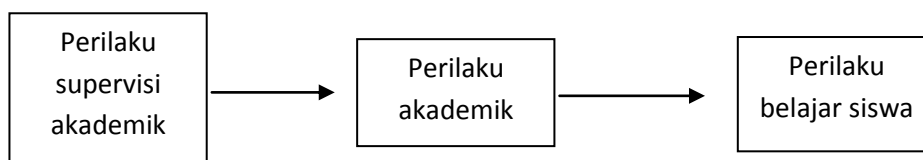
Tiga tujuan supervisi akademik³⁷

- a. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu mengembangkan guru kemampuannya profesionalnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik teknik tertentu.
- b. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan proses belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar percakapan pribadi dengan guru teman sejawatnya, maupun dengan sebagian murid muridnya.
- c. Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya mendorong mengembangkan run kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terbadap tugas dan tanggung Jawabaya.

Menurut Alfonso, Firth, dan Neville Supervisi akademik yang baik adalah supervisi akademik yang mampu herfungsi mencapai multi tujuan tersebut di atas. Tidak ada keberhasilan bagi supervisi akademik jika hanya memperhatikan salah satu tujuan tertentu dengan mengesampingkan tujuan lainnya. Hanya dengan merefleksi ketiga tujuan inilah supervisi akademik akan berfungsi mengubah perilaku

³⁷Nana Mulyana, 2019, *Modul Pengembangan Kemampuan Supervisi Akademik Bagi Kepala Sekolah*, Jawa Barat: Edu Publisher, 11-12

mengajar guru. Pada gilirannya nanti perubahan perilaku guru ke arah yang lebih berkualitas akan menimbulkan perilaku belajar murid yang lebih baik. Alfonso, Firth, dan Neville menggambarkan sistem pengaruh perilaku supervisi akademik sebagaimana gambar:



Gambar 2. System fungsi supervise akademik

Sistem Fungsi Supervisi Akademik³⁸

Gambar tersebut memperjelas kita dalam memahami sistem pengaruh perilaku supervisi akademik. Perilaku supervisi akademik secara langsung berhubungan dan berpengaruh terhadap perilaku guru. Ini berarti, melalui supervisi akademik, supervisor mempengaruhi perilaku mengajar guru sehingga perilakunya semakin baik dalam mengelola proses belajar mengajar. Selanjutnya perilaku mengajar guru yang baik itu akan mempengaruhi perilaku belajar murid. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa tujuan akhir supervisi akademik adalah terbinanya perilaku belajar murid yang lebih baik.

3. Prinsip-prinsip Supervisi Akademik

Konsep dan tujuan supervisi akademik sebagaimana dikemukakan oleh para pakar supervisi akademik di muka, memang tampak idealis bagi para praktisi supervisi akademik (kepala sekolah). Namun memang demikianlah seharusnya kenyataan normatif konsep

³⁸Nana Mulyana, 2019, *Modul Pengembangan Kemampuan Supervisi Akademik Bagi Kepala Sekolah*, Jawa Barat: Edu Publisher, 13

dasarnya Para kepala sekolah baik suka maupun tidak suka harus siap menghadapi problema dan kendala dalam melaksanakan supervisi akademik Adanya problema dan kendala tersebut sedikit banyak bisa diatasi apabila dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah menerapkan prinsip-prinsip supervisi akademik.

Akhir-akhir ini, beberapa literatur telah banyak mengungkapkan teori supervisi akademik sebagai landasan bagi setiap perilaku supervisi akademik. Beberapa istilah, seperti demokrasi (*democratic*), kerja kelompok (*team effort*), dan proses kelompok (*group process*) telah banyak dibahas dan dihubungkan dengan konsep supervisi akademik. Pembahasannya semata-mata untuk menunjukkan kepada kita bahwa perilaku supervisi akademik itu harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, di mana supervisor sebagai atasan dan guru sebagai bawahan. Begitu pula dalam latar sistem persekolahan, keseluruhan anggota (guru) harus aktif berpartisipasi, bahkan sebaiknya sebagai prakarsa, dalam proses supervisi akademik, sedangkan supervisor merupakan bagian darinya.

Semua ini merupakan prinsip-prinsip supervisi akademik modern yang harus direalisasikan pada setiap proses supervisi akademik di sekolah-sekolah selain tersebut di atas, berikut ini ada beberapa prinsip lain yang harus diperhatikan dan direalisasikan oleh supervisor dalam melaksanakan supervisi akademik, yaitu sebagai berikut:³⁹

³⁹Nana Mulyana, 2019, *Modul Pengembangan Kemampuan Supervisi Akademik Bagi Kepala Sekolah*, Jawa Barat: Edu Publisher, 16-20

- a. Supervisi akademik harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal. Hubungan demikian ini bukan saja antara supervisor dengan guru, melainkan juga antara supervisor dengan pihak lain yang terkait dengan program supervisi akademik. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaannya supervisor harus memiliki sifat-sifat, seperti sikap membantu, memahami, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor.
- b. Supervisi akademik harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi akademik bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan. Perlu dipahami bahwa supervisi akademik merupakan salah satu essential function dalam keseluruhan program. Apabila guru telah berhasil mengembangkan dirinya tidaklah berarti selesailah tugas supervisor, melainkan harus tetap dibina secara berkesinambungan. Hal ini logis, mengingat problema proses pembelajaran selalu muncul dan berkembang.
- c. Supervisi demokratis akademik harus Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademiknya. Titik tekan supervisi akademik yang demokratis adalah aktif dan kooperatif. Supervisor harus melibatkan secara aktif guru yang dibinanya. Tanggung jawab perbaikan program akademik bukan hanya pada supervisor melainkan juga pada guru. Oleh sebab itu, program supervisi direncanakan sebaiknya akademik dikembangkan dan

dilaksanakan bersama secara kooperatif dengan guru, kepala sekolah dan pihak lain yang terkait di bawah koordinasi supervisor.

- d. Program supervisi akademik harus integral dengan program pendidikan. Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama yaitu tujuan pendidikan. Sistem perilaku tersebut antara lain berupa sistem perilaku administratif, sistem perilaku akademik, sistem perilaku kesiswaan, sistem perilaku pengembangan konseling, sistem perilaku supervisi akademik. Antara satu sistem dengan sistem lainnya harus dilaksanakan secara integral. Dengan demikian, maka program supervisi akademik integral dengan pendidikan program secara keseluruhan. Dalam upaya perwujudan prinsip ini diperlukan hubungan yang baik dan harmonis antara supervisor dengan semua pihak pelaksana program pendidikan.
- e. Supervisi akademik harus komprehensif. Program supervisi akademik harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan akademik, walaupun mungkin saja ada penekanan pada aspek-aspek tertentu berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan akademik sebelumnya. Prinsip ini tiada lain hanyalah untuk memenuhi tuntutan multi tujuan supervisi akademik, berupa pengawasan kualitas, pengembangan profesional, dan memotivasi guru, sebagaimana telah dijelaskan di muka.
- f. Supervisi akademik harus konstruktif. Supervisi akademik bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru. Memang dalam

proses pelaksanaan supervisi akademik itu terdapat kegiatan penilaian unjuk kerjan guru tujuannya bukan untuk tetapi mencari kesalahan-kesalahannya si akademik akan mengembangkan pertumbuhan dan kreativitas guru dalam memahami dan memecahkan problem-problem akademik yang dihadapi.

- g. Supervisi akademik harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi akademik harus obyektif. Objectivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi akademik itu harus disusun berdasarkan kebutuhan nyata pengembangan profesional pula dalam mengevaluasi Begitu guru keberhasilan program supervisi akademik. Di sinilah letak pentingnya instrumen pengukuran yang memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi untuk mengukur seberapa kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran.

4. Dimensi-dimensi Substansi Supervisi Akademik

Para pakar pendidikan telah banyak menegaskan bahwa seseorang akan bekerja secara profesional apabila ia memiliki kompetensi yang memadai. Maksudnya adalah seseorang akan bekerja secara profesional apabila ia memiliki kompetensi secara utuh. Seseorang tidak akan bisa bekerja secara profesional apabila ia hanya memenuhi salah satu kompetensi di sekian kompetensi yang dipersyaratkan antara Kompetensi tersebut merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi.

Betapapun tingginya kemampuan seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi

dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Sebaliknya, betapapun tingginya motivasi kerja seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Selaras teori yang dengan penjelasan ini adalah satu dikemukakan oleh Glickman. Menurutnya ada empat prototipe guru dalam mengelola proses pembelajaran. Proto tipe guru yang terbaik, menurut teori ini, adalah guru prototipe profesional. Seorang guru bisa diklasifikasikan ke dalam prototipe profesional apabila ia memiliki kemampuan tinggi (*high level of abstract*) dan motivasi kerja tinggi (*high leve of commitment*).⁴⁰

Penjelasan di atas memberikan implikasi khusus kepada apa seharusnya program supervisi akademik. Supervisi akademik yang baik harus mampu membuat guru semakin kompeten, yaitu guru semakin menguasai kompetensi, baik kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Oleh karena itu supervisi akademik harus menyentuh pada pengembangan seluruh kompetensi guru. Sehubungan dengan pengembangan kedua dimensi ini, menurut Neagley, terdapat dua aspek yang harus menjadi perhatian supervisi akademik baik dalam perencanaannya, pelaksanaannya, maupun penilaiannya.⁴¹

Pertama, apa yang disebutkan dengan *substantive aspects of professional development* (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek

⁴⁰Nana Mulyana, 2019, *Modul Pengembangan Kemampuan Supervisi Akademik Bagi Kepala Sekolah*, Jawa Barat: Edu Publisher, 21

⁴¹ Nana Mulyana, 2019, *Modul Pengembangan Kemampuan Supervisi Akademik Bagi Kepala Sekolah*, Jawa Barat: Edu Publisher, 22-24

substantif) Aspek ini menunjuk pada kompetensi guru yang harus dikembangkan melalui supervisi akademik. Aspek ini menunjuk pada kompetensi yang harus dikuasai guru. Penguasaannya merupakan sokongan terhadap keberhasilannya mengelola proses pembelajaran.

Ada empat kompetensi yang harus dikembangkan melalui supervisi akademik, yaitu yaitu kompetensi- kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial. pemahaman dan pemilikan guru terhadap tujuan akademik, persepsi guru terhadap murid, pengetahuan guru tentang materi, dan penguasaan guru terhadap teknik.

Aspek substansi pertama dan kedua merepresentasikan nilai, keyakinan, dan teori yang dipegang oleh guru tentang hakikat pengetahuan bagaimana murid-murid belajar, penciptaan hubungan guru dan murid, dan faktor lainnya. Aspek substansi ketiga merepresentasikan seberapa luas pengetahuan guru tentang materi atau bahan pelajaran pada bidang studi yang diajarkannya Adapun aspek substansi keempat merepresentasikan seberapa luas penguasaan akademik manajemen guru terhadap teknik pengorganisasian kelas, dan keterampilan lainnya yang merupakan unsur akademik yang efektif.

Kedua, apa yang disebut dengan *professional development competency areas* (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek kompetensi). Aspek ini menunjuk pada luasnya setiap aspek substansi. Guru tidak berbeda dengan kasus profesional lainnya. Ia harus mengetahui bagaimana mengerjakan (*know how to do*) tugas-tugasnya. Ia harus memiliki pengetahuan tentang bagaimana merumuskan tujuan

akademik, murid- muridnya, materi pelajaran, dan teknik akademik Tetapi, mengetahui dan memahami keempat aspek substansi ini belumlah cukup.

Seorang guru harus mampu menerapkan pengetahuan dan pemahamannya. Dengan kata lain, ia harus bisa mengerjakan (*can do*). Selanjutnya, seorang guru harus mau mengerjakan (*will do*) tugas-tugas berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Percumalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh ia tidak mau mengerjakan tugas seorang guru, apabila tugasnya dengan sebaik baiknya Akhirnya seorang mengembangkan (*will grow*) harus mau guru kemampuan dirinya sendiri.

Sedangkan bilamana merujuk kepada Undang- Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, ada empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru dan harus dijadikan perhatian utama kepala sekolah dalam melakukan supervisi akademik yaitu kompetensi-kompetensi kepribadian, pedagogik professional, dan sosial. Supervisi akademik yang baik adalah supervisi yang mampu menghantarkan guru-guru menjadi semakin kompeten.

5. Teknik Supervisi Akademik

Ada bermacam-macam teknik supervisi akademik dalam upaya pembinaan kemampuan guru. Dalam hal ini meliputi pertemuan staf, kunjungan supervisi buletin profesional perpustakaan profesional, laboratorium kurikulum, penilaian guru, demonstrasi pembelajaran pengembangan petunjuk pembelajaran, darmawisata kurikulum

pengembangan lokakarya, kunjungan antarkelas, bacaan profesional dan survei masyarakat-sekolah.

Sedangkan menurut Gwyn, teknik-teknik supervisi itu bisa dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok.

a. Teknik Supervisi Individual

Teknik supervisi individual di sini adalah pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada guru tertentu yang mempunyai masalah khusus dan bersifat perorangan. Supervisor di sini hanya berhadapan dengan seseorang guru yang dipandang memiliki persoalan tertentu. Teknik-teknik supervisi yang dikelompokkan sebagai teknik individual meliputi; kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antarkelas, dan menilai diri sendiri.⁴²

b. Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditunjukkan pada dua orang atau lebih. Guru-guru yang diduga, sesuai dengan analisa kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi. Menurut Gwynn, teknik supervisi kelompok sebagai berikut:⁴³

⁴²Nana Mulyana, 2019, *Modul Pengembangan Kemampuan Supervisi Akademik Bagi Kepala Sekolah*, Jawa Barat: Edu Publisher, 26

⁴³Nana Mulyana, 2019, *Modul Pengembangan Kemampuan Supervisi Akademik Bagi Kepala Sekolah*, Jawa Barat: Edu Publisher, 32

- 1) Kepanitiaan-kepanitiaan
- 2) Kerja kelompok
- 3) Laboratorium kurikulum
- 4) Baca terpimpin
- 5) Demonstrasi pembelajaran
- 6) Darmawisata
- 7) Kuliah/studi
- 8) Diskusi panel
- 9) Perpustakaan jabatan
- 10) Organisasi professional
- 11) Bulletin supervisi
- 12) Pertemuan guru
- 13) Lokakarya atau konferensi kelompok

D. Supervisi Teman Sejawat

1. Pengertian Supervisi Teman Sejawat

Supervisi teman sejawat dilakukan oleh teman sejawat sendiri. Teman membantu teman lain dan bertindak membantu diantara satu sama lain. Supervisi ini tidak bersifat menilai, tetapi mengutamakan kerjasama. Disini teman yang bertindak sebagai supervisor akan memberikan informasi dan berbincang dengan guru yang akan disupervisi sebelum proses supervisi dilakukan. Selepas supervisi diajalkan, supervisor akan berbincang dengan guru berkenaan tentang hasil observasi dan bersama-sama mengemukakan saran untuk perbaikan pembelajaran.

Kegiatan supervisi yang dilaksanakan guru-guru senior di sekolah, adalah pemberian bantuan/layanan, baik berupa bimbingan, arahan dan motivasi kepada semua guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran didalam kelas dengan sebaik-baiknya, dan bukan sebaliknya, mencari kesalahan, kekurangan kelemahan para guru yang disupervisi. Dari kegiatan supervisi ini juga sangat diharapkan agar para guru termotivasi memperbaiki dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran didalam kelas. Situasi proses pembelajaran yang baik, menyenangkan bagi peserta didik, akan memotivasi mereka untuk belajar mengikuti proses pembelajaran dengan baik pula, dan akan berdampak pada kualitas hasil belajar peserta didik itu sendiri.

Tugas supervisor teman sejawat adalah melaksanakan supervisi yang meliputi aspek perencanaan, supervisi pelaksanaan pembelajaran, analisis data, umpan balik bagi guru dan kegiatan tindak lanjut.⁴⁴

2. Prinsip Supervisi Teman Sejawat

Prinsip Supervisi adalah demokratis, ilmiah, kooperatif, konstruktif dan kreatif, dan bersifat positif dan tidak boleh bersifat negative. Dan untuk itu bagi kepala sekolah, pengawas dan guru senior yang ditugaskan untuk melaksanakan supervisi teman sejawat harus dapat memahami prinsip-prinsip supervisi tersebut, sehingga tujuan pelaksanaan supervisi dapat tercapai sesuai harapan.

Prinsip-prinsip tersebut diimplementasikan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi atau penilai supervisi teman sejawat.⁴⁵

⁴⁴Supardi, 2014, *Kinerja Guru*, Jakarta: Rajawali Pers, 95-96

a. Perencanaan Supervisi Teman Sejawat

Perencanaan yang baik sangat membantu baik bagi kepala sekolah atau supervisor supervisi teman sejawat untuk melaksanakan kegiatan supervisi secara berkelanjutan dan memotivasi guru dalam meningkatkan kompetensinya secara terus menerus, sehingga proses dan hasil pembelajaran menjadi lebih baik dan meningkat.

Instrumen Supervisi teman sejawat perencanaan, digunakan kepala sekolah/ pengawas dan guru-guru senior dalam mengecek ketersediaan administrasi pembelajaran yang telah disiapkan oleh semua guru dan untuk menentukan tingkat kesiapan guru dalam arti, apakah guru dimasuk telah amat baik, baik, cukup bahkan kurang mempersiapkan diri sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas.

Mengetahui tingkat kesiapan guru dalam mempersiapkan administrasi pembelajaran oleh kepala sekolah/pengawas dan atau guru senior melalui supervisi perencanaan, berarti memberi ruang terbuka antara supervisor dan guru yang disupervisi untuk berdiskusi, dan supervisor dapat memberikan masukan terhadap perbaikan administrasi pembelajaran yang sudah disiapkan guru, dan guru dapat terus menerus untuk memperbaiki dan bahkan meningkatkan kesiapannya dalam mempersiapkan administrasi pembelajaran sebelum kegiatan pembelajaran di dalam kelas.

⁴⁵Sahlan,2019,“*MENINGKATKAN EFEKTIFITAS SUPERVISI AKADEMIK PELAKSANAAN PEMBELAJARAN MELALUI SUPERVISI TEMAN SEJAWAT TAHUN 2018 DI SMA NEGERI 1 TERARA*”, Universitas Gunung Rinjani Journal Ilmiah Rinjani Vol. 7 No. 1

b. Pelaksanaan Supervisi Teman Sejawat

Dalam melaksanakan kegiatan supervisi teman sejawat diawali dari supervisi perencanaan, supervisi pelaksanaan pembelajaran, dan supervisi penilaian. Supervisi perencanaan meliputi: menganalisis kalender pendidikan, analisis minggu efektif, program tahunan, program semester, analisis KI-KD, IPK dan materi pembelajaran, ketersediaan silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), Jurnal harian guru, jadwal tatap muka, daftar nilai dan daftar absensi siswa.

Sedangkan kegiatan supervisi pelaksanaan pembelajaran adalah kegiatan melaksanakan pemantauan proses pembelajaran yang dilaksanakan guru di kelas dengan menggunakan instrumen supervisi pelaksanaan pembelajaran standar.

Perbaikan proses pembelajaran dalam kelas sangat menentukan hasil akhir kegiatan belajar mengajar. Proses yang baik tentu akan menghasilkan mutu pembelajaran yang berkualitas demikian juga sebaliknya proses yang kurang baik akan menghasilkan mutu pembelajaran yang kurang berkualitas. Proses pembelajaran yang berkualitas akan menghasilkan peserta didik yang berkualitas pula. Untuk itu kepala sekolah/ pengawas guru guru senior yang dipercayakan melaksanakan kegiatan supervisi teman sejawat, harus dapat menjaga dan memastikan bahwa keseluruhan proses pembelajaran dapat berlangsung dengan baik. Menjamin keberlangsungan proses pembelajaran dimaksud dapat dilakukan

dengan melaksanakan supervisi teman sejawat dalam pembelajaran di kelas.

c. **Penilaian/evaluasi Supervisi Teman Sejawat**

Supervisi teman sejawat dalam penilaian adalah menitikberatkan pada pelaksanaan telaah hasil penilaian yang telah dilaksanakan para guru terhadap peserta didiknya. Penilaian hasil pembelajaran siswa. Perhitungan nilai akhir hasil pembelajaran siswa dalam instrumen supervisi teman sejawat adalah komponen supervisi penilaian dari hasil hasil pembelajaran yang meliputi :

(1) guru menentukan dan menetapkan KKM, (2) guru merencanakan penilaian hasil belajar, (3) guru menyusun kisi-kisi, (4) guru menyusun instrument soal berdasarkan kisi-kisi, (5) guru menyusun pedoman penskoran , (6) guru melaksanakan hasil belajar, (7) guru menganalisis hasil belajar, (8) guru menyusun rencana hasil tindaklanjut, (9) guru melaksanakan remedial dan pengayaan dan (10) guru melaporkan hasil belajar.⁴⁶

3. **Teknik Supervisi Teman Sejawat**

Teknik supervisi teman sejawat adalah bagian dari supervisi kelompok , untuk itu perlu memahami tentang teknik supervisi kelompok. Teknik supervisi kelompok adalah suatu pembinaan terhadap sejumlah guru oleh satu atau beberapa supervisor. Sejumlah guru yang pada umumnya memiliki kualifikasi relatif sama mendapat bimbingan oleh seorang supervisor atau beberapa supervisor yang biasanya memiliki

⁴⁶Sahlan,2019,“*MENINGKATKAN EFEKTIFITAS SUPERVISI AKADEMIK PELAKSANAAN PEMBELAJARAN MELALUI SUPERVISI TEMAN SEJAWAT TAHUN 2018 DI SMA NEGERI 1 TERARA*”, Universitas Gunung Rinjani Journal Ilmiah Rinjani Vol. 7 No. 1

spesialisasi yang berbeda. Masing-masing supervisor ini memberikan materi atau membahas sesuatu yang berbeda-beda, yang semuanya bertalian satu dengan yang lain. Atau dapat juga suatu topik tertentu sebagai materi yang dibahas ditinjau dari berbagai sudut pandang oleh masing-masing supervisor itu.

Dalam supervisi kelompok dihadangkan suatu materi atau sekelompok materi kepada sekelompok guru yang mengikuti supervisi ini. Sekelompok materi yang dihadangkan itu diterima bersama oleh guru-guru, dibahas bersama, dan disimpulkan bersama. Semuanya dilakukan di bawah asuhan satu atau beberapa supervisor. Sehingga dalam waktu yang tidak terlalu lama dapat dibina sejumlah guru.⁴⁷

Pada dasarnya munculnya supervisi kelompok tidak dipicu oleh supervisi individual yang kurang efisien dibandingkan dengan supervisi kelompok, melainkan lebih disebabkan oleh kebutuhan, yaitu kebutuhan membina sejumlah guru secara bersama karena memiliki kebutuhan yang relatif sama. Adapun masalah efisiensi adalah hanya merupakan konsekuensi saja dari pembinaan berkelompok itu. Karena sejumlah guru dibina bersama otomatis pikiran, tenaga, dan biaya akan menjadi lebih rendah dibandingkan kalau membina guru sendiri-sendiri. Dalam dunia pendidikan, efisiensi selalu dinomorduakan dari keefektivan. Yang dikejar oleh dunia pendidikan adalah keefektivan, efektif dalam proses dan efektif dalam hasil. Tidak banyak manfaatnya suatu pekerjaan bersifat efisien tetapi tidak efektif. Memakai uang sedikit tetapi tujuan

⁴⁷Made Pidarta, 2009, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta : PT RINEKA CIPTA, 165-166

pekerjaan tidak tercapai adalah sia-sia. Jadi, pencapaian tujuan lebih penting daripada jumlah dana yang dipakai, keefektivan lebih diutamakan daripada efisiensi. Sehingga supervisi kelompok ini muncul bukan melulu disebabkan oleh tingkat efisiensinya bagus, melainkan karena teknik ini efektif.

Teknik ini dikatakan efektif, sebab ia melibatkan sejumlah guru dan beberapa supervisor berbicara dan berdiskusi bersama, yang menghasilkan sesuatu. Hasil pemikiran dan pertimbangan orang banyak biasanya lebih baik daripada hasil pemikiran satu atau dua orang. Tetapi tidak berarti teknik supervisi kelompok lebih efektif dibandingkan teknik supervisi individual. Sebab kalau sesuatu kasus yang sifatnya individual tidak dapat diselesaikan secara bersama, ia harus dipecahkan secara individual juga. Dengan kata lain, baik supervisi kelompok maupun supervisi individual sama-sama memiliki keefektifan sendiri-sendiri.

Teknik supervisi kelompok dibutuhkan ketika sekelompok guru membutuhkan sesuatu yang sama pada waktu yang sama. Guru-guru yang memiliki kebutuhan sama ini lalu dikumpulkan untuk disupervisi. Supervisor atau beberapa supervisor yang berkepentingan dengan pengembangan guru ini atau spesialisasinya cocok dengan kebutuhan guru ini, tampil untuk melaksanakan supervisi itu. Sehingga pembicaraan dan diskusi dalam kelompok itu dapat berjalan dengan dinamis, lancar, dan menggemirakan. Misalnya sekelompok guru muda atau junior yang memegang mata pelajaran matematika tidak paham akan kemunculan rumus tertentu dan tidak tahu pula bagaimana menerapkannya, akan

meminta bantuan supervisor bidang studi matematika untuk menunjukkan dan membahas kesulitan guru ini.

Hasil supervisi ini diharapkan dapat memberi kecerahan tentang matematika yang tidak dipahami tadi. Contoh lain, sekelompok guru tari ingin mengajarkan tari Bali, tetapi tidak paham dan tidak terampil menari Bali, akan disupervisi bersama tentang itu sekaligus cara mengajarkannya kepada para siswa. Supervisi berakhir setelah kelompok guru ini paham dan terampil mengajarkan tari Bali. Jadi suatu supervisi kelompok akan diadakan kalau ada sejumlah guru yang membutuhkan pembinaan untuk kelemahan-kelemahan yang sama, atau pengelola sekolah dan atau kepala kantor pendidikan memandang perlu meningkatkan kinerja guru dalam unsur tertentu untuk kepentingan kemajuan pendidikan.⁴⁸

a. Dalam teknik supervisi kelompok yang dilakukan adalah : Supervisor memaparkan konsep supervisi pengajaran dengan cara mengumpulkan guru dalam satu ruangan tertentu untuk menggali konsep tentang supervisi pengajaran seperti :

- 1) Apa dan mengapa dilakukan supervisi
- 2) Model supervisi pengajaran apa yang disepakati bersama
- 3) Pendekatan supervisi pengajaran yang akan dilakukan misalnya supervisi klinis, kesejawatan, artistic, dan sebagainya
- 4) Kegiatan atau langkah supervisi pengajaran yang disepakati bersama
- 5) Aspek-aspek yang akan disupervisi

⁴⁸ Made Pidarta, 2009, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta : PT RINEKA CIPTA, 166-167

- b. Supervisor meminta guru melakukan diskusi kelompok dengan cara :
- 1) Membagi peserta berdasarkan spesifikasi bidang studi (IPA, IPS, Matematika, dan Bahasa Indonesia)
 - 2) Supervisor memandu peserta mendiskusikan tentang kelemahan dalam praktik supervisi selama ini, model dan pendekatan supervisi yang ideal, ciri supervisor yang baik, membuat format analisis supervisi pengajaran atau format laporan hasil supervisi sebagai bahan praktik supervisi esok harinya, dan mendiskusikan kisah menarik
 - 3) Diskusi dilakukan secara kelompok dan hasil kerja tiap-tiap kelompok ditulis dan ditempel di dinding
- c. Presentasi hasil diskusi kelompok dengan cara :
- 1) Tiap kelompok secara bergiliran melaporkan hasil diskusinya
 - 2) Kelompok kedua dan seterusnya menyebutkan apa saja yang belum disebut oleh kelompok sebelumnya
 - 3) Tiap kelompok diminta memberi komentar terhadap laporan kelompok lainnya
 - 4) Supervisor dapat memberi komentar bila dirasa perlu
- d. Praktik melakukan supervisi pengajaran ke sekolah dengan cara :
- 1) Peserta ditugaskan melakukan praktik supervisi pengajaran di kelas yang sudah ditentukan bersama
 - 2) Tugas supervisi dilakukan secara individu
 - 3) Peserta dibagi dalam beberapa kelompok saat melakukan tugas supervisi ke kelas

- 4) Waktu saat melakukan supervisi sesuai kesepakatan mengacu kepada jam pelajaran yang tersedia
- e. Analisis hasil supervisi dilakukan supervisor memandu peserta untuk melakukan analisis dan membuat laporan praktik supervisi yang baru saja dilakukan seperti :
- 1) Praktik mengajar IPA, IPS, Matematika, dan Bahasa Indonesia
 - 2) Membuat laporan praktik berdasarkan format yang telah disepakati
 - 3) Pembuatan laporan dibuat secara individu
 - 4) Hasil kerja tiap-tiap individu ditulis dalam format berikut dan hasilnya ditempel di dinding.⁴⁹

Sebelum proses supervisi kelompok dimulai, disiapkan dulu supervisor yang akan menangani. Banyak supervisor yang disiapkan bisa seorang dan bisa juga lebih dari satu orang. Hal itu tergantung kepada macam materi yang akan dibahas dalam supervisi itu. Dalam supervisi kelompok bidang studi sejenis, barangkali cukup satu supervisor yang perlu disiapkan. Tetapi dalam supervisi kelompok bidang studi IPA misalnya tidak cukup disiapkan satu supervisor terutama kalau yang disupervisi guru-guru SMP atau SMA. Bidang studi itu pada kedua jenjang pendidikan ini pembahasannya sudah cukup dalam, sehingga membutuhkan paling sedikit 3 supervisor, yaitu supervisor fisika, supervisor biologi, dan supervisor kimia. Begitu pula halnya dengan kalau mengadakan supervisi kelompok bidang seni suara, paling sedikit

⁴⁹Syaiful Sagala, 2010, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: ALFABETA, 174-175

membutuhkan 2 supervisor, yaitu supervisor yang ahli dalam nyanyian daerah dan yang ahli dalam nyanyian nasional.

Supervisi kelompok ini tidak hanya membicarakan materi pelajaran dan proses pembelajaran saja seperti kebanyakan pada supervisi individual, tetapi juga membahas tentang upaya-upaya meningkatkan profesi guru. Upaya yang dimaksud antara lain adalah cara-cara agar guru berdedikasi pada tugasnya, meningkatkan kepribadian, benar-benar belajar seumur hidup, bisa bekerja sama secara baik dengan orang tua siswa, bisa menganalisa kondisi daerah dalam rangka melaksanakan kurikulum lokal, bisa menjadi agen pembaruan masyarakat, dan sebagainya.

Setelah persiapan selesai dilaksanakan, yaitu menyiapkan para supervisor dengan materi masing-masing dan memberi tahu guru-guru yang akan di supervisi, maka supervisi pun diadakan. Supervisi biasanya dilaksanakan dalam suatu gedung tertentu, bisa di sekolah sendiri, di sekolah lain, atau dapat juga di daerah lain. Hal itu tergantung pada banyaknya peserta supervisi dan tempat-tempat guru itu bertugas. Kalau para guru banyak yang dilibatkan dan tempat bekerja mereka berjauhan satu dengan yang lain, biasanya tempat supervisi di daerah atau di tempat yang strategis dapat dijangkau oleh semua peserta. Tetapi kalau pengikutnya hanya beberapa guru maka supervisi itu cukup diadakan di sekolah sendiri.

Proses supervisi dimulai dengan memberi pengantar tentang maksud pertemuan dan kemudian diikuti oleh uraian singkat tentang hal

yang akan dibahas atau kasus tertentu yang akan menjadi bahan pembicaraan. Selesai memberikan pengantar, uraian singkat, atau menginformasikan kasus ini, tanya jawab dimulai. Diskusi yang hangat dan perdebatan mungkin terjadi. Hal itu sangat baik dilakukan asalkan mengarah kepada pemantapan pemahaman tentang hal-hal yang dibahas yang sebelumnya dipandang belum banyak dipahami oleh guru-guru.

Diskusi pada supervisi kelompok ini berbeda dengan diskusi pada supervisi individual. Kalau supervisi individual bersifat dua arah, yaitu antara supervisor dengan guru. Sedangkan dalam supervisi kelompok bersifat multiarah, hal ini disebabkan oleh semua pihak baik para guru maupun para supervisor berhak berbicara dan harus ikut berbicara. Multi arah ini tidak ada polanya yang baku, artinya tidak ada aturan orang harus berbicara sekian kali. Setiap orang diharapkan berpartisipasi secara aktif berbicara mengeluarkan pendapat. Ada kalanya supervisor memancing-mancing agar guru yang kurang aktif bisa ikut berbicara. Jadi arah pembicaraan bisa dimulai dari supervisor, lalu guru, kembali lagi ke supervisor lain, dilanjutkan oleh guru, oleh guru lain, guru lain lagi, di jawab oleh supervisor, oleh guru yang lain, dan seterusnya.

Diskusi kelompok tadi kalau sudah ada wujud gambaran yang agak jelas, lalu diringkas dan di simpulkan bersama. Ringkasan dan simpulan inilah yang merupakan hasil supervisi yang menjadi milik bersama oleh para pengikut supervisi. Apa yang mula-mula tidak dipahami, bahkan mungkin tidak diketahui sama sekali, kini mulai diketahui dan dipahami. Para pengikut supervisi dengan membawa hasil

yang mereka harapkan sudah merasa puas dan bisa kembali ke tempat kerjanya masing-masing. Begitu halnya dengan supervisor setelah menunaikan tugas pulang ke tempat kerja mereka masing-masing. Supervisi selesai dan ditutup.⁵⁰

Supervisi teman sejawat adalah memberdayakan guru senior, yang perlu disiapkan supervisi teman sejawat adalah :

a. Penetapan Tim Supervisi Teman Sejawat

Agar kegiatan Supervisi pelaksanaan pembelajaran berjalan dengan baik dan lancar sesuai tujuan dan harapan, maka kepala sekolah perlu mengangkat dan menetapkan guru-guru senior yang mempunyai potensi untuk membantunya melaksanakan kegiatan supervisi tersebut.

Adapun hal-hal yang perlu dipertimbangkan dan diperhatikan dalam menetapkan guru senior sebagai tim supervisi teman sejawat adalah:

- 1) Guru yang berintegritas dan dipercaya oleh sesama teman guru disekolah
- 2) Guru yang berpengalaman dan dapat memberi contoh kepada teman guru disekolah
- 3) Memahami fungsi dan prinsip-prinsip supervisi
- 4) Dapat menggunakan intrumen pelaksanaan supervise

⁵⁰Made Pidarta, 2009, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta : PT RINEKA CIPTA,167-169

b. Jadwal Pelaksanaan Supervisi Teman Sejawat

Agar pelaksanaan supervisi oleh tim supervisi akademik teman sejawat dapat berjalan sesuai rencana, dan terkoordinasi dengan baik maka perlu di buat jadwal kegiatan supervisi, jadwal ini memudahkan koordinasi antara tim supervisi dengan semua guru yang akan di supervisi, selama pelaksanaan berlangsung. Adapun jadwal pelaksanaan supervisi oleh teman sejawat terlampir. Selanjutnya jadwal yang sudah disusun disosialisasi kepada semua guru, yang ada disekolah.⁵¹

Teknik ini bertujuan untuk memberi kemudahan bagi guru-guru untuk mendapatkan bantuan pemecahan masalah. Teknik ini kebanyakan terjadi disebabkan oleh kurangnya supervisor bidang studi. Ciri-ciri supervisi sebaya adalah :

- a) Supervisi bersifat kelompok
- b) Yang bertindak sebagai supervisor adalah guru senior atau semi supervisor
- c) Spesialisasi guru yang disupervisi dan supervisor pada umumnya sama
- d) Tempat melakukan supervisi tidak di dalam ruangan kelas ketika guru sedang mengajar
- e) Waktu mengadakan supervisi bias incidental dan bias berkala
- f) Proses supervisi sebagian besar dalam bentuk diskusi multiarah

⁵¹Sahlan, MENINGKATKAN EFEKTIFITAS SUPERVISI AKADEMIK PELAKSANAAN PEMBELAJARAN MELALUI SUPERVISI TEMAN SEJAWAT TAHUN 2018 DI SMA NEGERI 1 TERARA, Journal Ilmiah Rinjani_Universitas Gunung Rinjani Vol. 7 No. 1 Tahun 2019

- g) Supervisi diakhiri dengan suatu simpulan yang disepakati bersama
- h) Tindak lanjut supervise diadakan kalau peserta memerlukannya.

Langkah-langkah supervisi sebaya sebagai berikut :

- a) Mula-mula sekelompok guru memiliki masalah, atau suatu organisasi guru sebidang studi akan mengadakan pertemuan berkala
- b) Kelompok guru tadi menghubungi guru senior untuk mengadakan pertemuan, atau organisasi guru tadi mengedarkan surat undangan untuk bertemu dalam proses supervisi
- c) Proses supervisi berlangsung. Terjadi tanya jawab atau diskusi multiarah
- d) Masalah yang dibahas tidak harus tunggal, masing-masing masalah secara berturut-turut didiskusikan bersama
- e) Kalau pertemuan sudah mendapatkan jalan keluar, maka pertemuan ditutup. Supervisi selesai
- f) Kalau membutuhkan tindak lanjut, maka tindak lanjut supervisi diadakan.⁵²

E. Peningkatan Kinerja Guru

1. Pengertian guru

Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, sebagaimana dijelaskan Mujtahid dalam bukunya yang berjudul “Pengembangan Profesi Guru”,

⁵²Made Pidarta, 2009, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta : PT RINEKA CIPTA,171-176

definisi guru adalah orang yang pekerjaan, mata pencaharian, atau profesinya mengajar.⁵³ Lalu, Sri Minarti mengutip pendapat ahli bahasa Belanda, J.E.C. Gericke dan T. Roorda, yang menerangkan bahwa guru berasal dari bahasa Sanskerta yang artinya berat, besar, penting, baik sekali, terhormat, dan pengajar. Sementara dalam bahasa Inggris dijumpai beberapa kata yang berarti guru, misalnya teacher yang berarti guru atau pengajar, educator yang berarti pendidik atau ahli mendidik, dan tutor yang berarti guru pribadi, guru yang mengajar di rumah, atau guru yang memberi les⁵⁴

Sementara Supardi dalam bukunya yang berjudul “Kinerja Guru” menjelaskan pengertian guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah jalur pendidikan formal⁵⁵

Selanjutnya dalam literatur kependidikan Islam, banyak sekali katakata yang mengacu pada pengertian guru, seperti murabbi, mu'allim, danmuaddib. Ketiga kata tersebut memiliki fungsi penggunaan yang berbeda-beda.⁵⁶

⁵³ Mujtahid, 2011, *Pengembangan Profesi Guru*, Malang: UIN Maliki Press, 33

⁵⁴ Sri Minarti, 2013 *Ilmu Pendidikan Islam: Fakta Teoritis-Filosofis dan Aplikatif-Normatif*, Jakarta: Amzah, 107-108.

⁵⁵ Supardi, 2014, *Kinerja Guru*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 8.

⁵⁶ Sri Minarti, 2013 *Ilmu Pendidikan Islam: Fakta Teoritis-Filosofis dan Aplikatif-Normatif*, Jakarta: Amzah, 108

2. Kinerja Guru

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *Perfomance* yang berarti;⁵⁷

- a. Melakukan, menjalankan dan melaksanakan
- b. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar
- c. melaksanakan dan menyempurnakan tanggung jawab
- d. melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang

Pada akhirnya organisasi pendidikan di sekolah/ madrasah yang meningkatkan iklim profesiobnal bagi guru adalah menciptakan lingkungan kerja yang memberikan rasa nyaman yang berguna untuk membangun pelayanan prima pendidikan. Sehingga guru cepat tanggap dalam melayani kepentingan terbaik siswa untuk terciptanya iklim kinerja professional di lingkungan sekolah/madrasah sebagai gaya hidup, sekaligus membangun citra professional yang kuat dikalangan guru sebagai sebuah profesi pendidik. Penilaian menempati posisi yang penting dalam pembicaraan mengenai kinerja, karena kinerja yang tidak dinilai tidak akan memberikan informasi apa-apa bagi manajemen untuk mengembangkan organisasi. Dan kinerja yang dinilai pun tidak akan memakai kebaikan bagi organisasi tersebut, jika penilaiannya mengandung diskriminasi, ketidakadilan, perasaan suka dan tidak suka dan tertutupan. Penilaian kinerja yang mengandung unsure-unsur tersebut justru akan menimbulkan kondisi buruk bagi organisasi. Respon pegawai terhadap penilaian yang mengandung unsure-unsur tersebut, muncul

⁵⁷Shilphy Afiattresna Octavia, 2019, *Sikap dan Kinerja Guru Profesional*, Yogyakarta: Deepublish, 42

dalam beragam bentuk dari mulai yang sifatnya lunak sampai dengan yang sifatnya keras dan merusak.

Penilaian kinerja menurut Gibson, mempunyai dua tujuan utama yaitu tujuan pertimbangan dan pengembangan. Tujuan pertimbangan lebih kepada bagaimana mengetahui menilai, menyimpulkan dan memberikan imbalan sesuai tingkatan kerjanya masing-masing, sedangkan tujuan pengembangan menunjukkan kepada bagaimana mengetahui, menilai, mengumpulkan dan mengantisipasi kendala-kendala yang dihadapi pegawai selama bekerja. Guru dalam melaksanakan tugas harus mencapai suatu tingkatan dalam professional pekerjaan sesuai dengan prosedur dan professional secara optimal. Indikator sebagai dasar penilaian terhadap kinerja meliputi dimensi yaitu:⁵⁸

- a. Penampilan perilaku yaitu kedisiplinan, ramah, jujur, kewibawaan.
- b. Kecakapan kerja yaitu perumusan program, pengelolaan administrasi, pembinaan dan pengembangan, menyusun data, mengoordinasikan kebersihan.
- c. Keluwesan gerak yaitu menciptakan hubungan baik dengan warga sekolah/madrasah, ikut serta dalam kegiatan organisasi.
- d. Ekspetasi (harapan) yaitu meningkatkan kesadaran dalam bidang pendidikan.

Tuntutan professional kepada guru tidak dapat ditawar lagi mengingat tuntutan dan tantangan zaman masa depan demikian kuat. Ditambah lagi bekal bagi siswa untu memiliki daya saing baik tinkat local sampai

⁵⁸ Shilphy Afiattresna Octavia, 2019, *Sikap dan Kinerja Guru Profesional*, Yogyakarta: Deepublish, 43

internasional sudah merupakan sebuah kepastian. Karena itu prasyarat untuk menjadi Profesional bagi guru harus dimulai dengan proses yang paling mendasar yaitu kesiapan dan kesigapan dalam menjawab tantangan zaman secara responsive dengan didukung kompetensi dasar organisasi sekolah/madarasah yang terdiri atas profesionalitas guru yang kompeten, terampil dan sistem yang mendukung.

F. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian ini penting sekali untuk mengarahkan konsep berfikir penelitian sehingga arah penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Dengan adanya kerangka berfikir, penelitian ini akan lebih terarah mengenai apa saja yang akan diteliti.

Penelitian ini didukung dengan kajian teoritik yang terdiri dari konsep dasar supervisi guru sejawat dan konsep dasar kinerja mengajar guru, serta kajian empirik yang merupakan hasil dari pengamatan secara langsung di tempat penelitian yaitu MA NU BANAT KUDUS serta penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari gambar kerangka berfikir di bawah ini :

