

BAB II

SUPERVISI PENGAJARAN

Istilah supervisi telah lama dikenal dan dibicarakan dalam dunia pendidikan, terutama di negara-negara maju. Supervisi dipandang sebagai suatu pendekatan yang sangat sesuai dalam dunia pendidikan yang demokratis. Dengan supervisi, guru-guru didorong untuk meningkatkan keterampilan dan profesi mereka melalui bimbingan dan pelayanan profesional sehingga sistem pengajaran menjadi lebih baik.

Telah diisyaratkan dalam Pasal 39 dan 41 UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa pengawas sekolah pada dasarnya merupakan jabatan strategis dalam penyelenggaraan pendidikan nasional yang bertugas melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi manajerial maupun supervisi akademik.¹

Sayangnya, masih terdapat keragaman pendapat dalam menafsirkan istilah supervisi sehingga menimbulkan implikasi yang berbeda pula dalam praktik pelaksanaannya. Bagian ini menjelaskan berbagai aspek tentang supervisi sehingga diharapkan dapat diperoleh suatu kerangka acuan tentang supervisi pengajaran.

¹ Direktorat Pendidikan Madrasah, *Buku Kerja Pengawas*, (Jakarta: Dirjen Pendidikan Islam Kemenerian Agama RI, 2014), hlm. 3.

A. Konsepsi Supervisi Pengajaran

Konsep supervisi, menurut Djam'an Satori, sesungguhnya lebih populer dan telah lama dikenal dalam lingkungan organisasi industri dan perusahaan, baru kemudian dikenal dalam organisasi pendidikan. Perbedaan mendasar dari kedua organisasi tersebut adalah pada subjek. Dalam organisasi perusahaan dan industri kegiatan supervisi mempersoalkan hubungan antara supervisor (pengawas) dengan pekerja (*employers*). Sedangkan dalam organisasi pendidikan kegiatan supervisi mempersoalkan hubungan antara pengawas dengan guru-guru.

Oleh karenanya, masih menurut Satori, dalam organisasi pendidikan, istilah supervisi dimaknai sebagai pelayanan yang berorientasi kepada perbaikan pengajaran. Maka dari itu, kegiatan supervisi menaruh perhatian pada usaha mengembangkan kegiatan pembelajaran dengan memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhinya. Misalnya guru, siswa, kurikulum, alat dan buku-buku pengajaran, serta kondisi lingkungan sosial dan fisik yang mempengaruhi proses belajar-mengajar (PBM).²

Untuk itu, supervisi harus dilakukan secara sistematis dan terus-menerus, guna mendorong, memotivasi, dan mengarahkan pertumbuhan profesional guru.³ Dengan demikian, guru dapat bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan bagi siswa-siswa yang menjadi tanggung jawabnya. Sebagaimana dikemukakan oleh Made Pidarta bahwa supervisi merupakan:

² Djam'an Satori, *Efektivitas Sistem Supervisi Sekolah dalam Rangka Pembinaan Profesional Guru*, (Bandung: IKIP, 1995), hlm. 11.

³ *Ibid.*, hlm. 12.

Suatu proses pembimbingan dari pihak atasan kepada guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar para siswa, untuk memperbaiki situasi pembelajaran, sehingga para siswa dapat belajar secara efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat.⁴

Hal tersebut sebelumnya ditegaskan oleh Ben M. Harris bahwa:

*Supervision of instruction is what school personnel do with adults and things to maintain or change the school operation in ways that directly influence the teaching processes employed to promote pupil learning. Supervision is highly instruction-related but not highly pupil related. Supervision is a major function of the school operation, not task or a specific job or a set of techniques. Supervision of instruction is directed toward both maintaining and improving the teaching-learning processes of the school.*⁵

Batasan yang dikemukakan oleh Ben M. Harris di atas mengandung pengertian berikut:

- 1) Supervisi berhubungan erat dengan kegiatan pengajaran, namun tidak berhubungan langsung dengan siswa,
- 2) Supervisi berfungsi untuk kelancaran pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah untuk mencapai tujuan hasil yang lebih baik,
- 3) Supervisi pengajaran bertujuan untuk mengadakan pemeliharaan dan perbaikan pelaksanaan proses pembelajaran.

Rumusan senada disampaikan oleh Oteng Sutisna yang menyebut bahwa:

Supervisi ialah satu bentuk pelayanan, bantuan profesional, atau bimbingan bagi guru-guru membangun program latihan dalam jabatan untuk meningkatkan keterampilan guru, dan membantu guru meningkatkan kemampuannya.⁶

⁴ Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hlm. 5.

⁵ Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1985), 2nd Edition, hlm. 10.

⁶ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan ...*, hlm. 264.

Sementara Ibrahim Bafadal mengartikannya sebagai “Serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses belajar mengajar demi mencapai tujuan pengajaran”.⁷ Sebelumnya, Kimball Wiles (1967) menyatakan bahwa supervisi merupakan “...assistance in the devolepment of a better teaching learning situation”⁸ (bantuan dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik). Oleh karenanya, Alfonso, dkk. menegaskan bahwa supervisi pengajaran mestinya merupakan perbuatan yang secara langsung mempengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan pembelajaran yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran siswa guna mencapai tujuan sekolah.⁹

Dalam pandangan Islam, supervisi merupakan bagian dari tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh praktisi pendidikan. Dalam al-Qur’an surat an-Nisa ayat 58 Allah berfirman:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعْمًا يَعِظُكُم بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.”¹⁰

⁷ Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran, Teori dan Aplikasinya dalam Membina Profesional Guru*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hlm. 27.

⁸ Kimball Wiles dan Jhon T. Lovell, *Supervision for Better School*, (New Yersey: Prentice-Hall, Inc. Inglewood-Cliffs, 1967), hm. 4.

⁹ R.J. Alfonso, G.R. Firt, R.F. Neville, *Instructional Supervision: A Behavior System*, (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981), hlm. 43.

¹⁰ Depag RI, *Al-Qur’an dan Terjemahannya* (Jakarta: Depag RI Asy-Syifa, 1992), hlm. 128.

Dalam surat An-Nisa 58 terdapat kata “*amanah*” yang berarti pertanggung jawaban.¹¹ Supervisi mengandung unsur pelaksanaan amanah / tanggung jawab baik bagi guru (obyek supervisi) maupun supervisor (pelaku supervisi). Artinya pekerjaan mendidik yang dilakukan guru dan melaksanakan supervisi harus didasari niat melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Hakekatnya tugas yang diamanahkan adalah tugas yang diberikan oleh Allah SWT dan pertanggungjawabannya kepada Allah SWT, karena Allah SWT maha melihat (maha mengawasi) semua yang dilakukan hamba-Nya. Lebih dari itu manusia akan mendapatkan balasan dari perbuatan melaksanakan amanah, sebagaimana dalam tafsir Ath-Thabari: *Kamu akan mendapatkan balasan kebaikan atas perbuatan baikmu, dan balasan keburukan atas perbuatan burukmu, atau dimaafkan. Semua itu semata-mata karena karunia-Nya.*¹² Supervisi salah satu upaya mengkondisikan guru untuk bertanggung jawab terhadap tugas yang diamanatkan.

Menurut Ibnu Abbas, ayat ini diturunkan setelah Mekkah berhasil ditaklukkan, Rasulullah SAW memanggil Utsman bin Thalhah untuk menerima kunci ka’bah. Saat Utsman mengeluarkan kunci ka’bah kepada Rasulullah tiba-tiba Abbas berdiri dan berkata: “*wahai Rasulullah, demi Allah berikan kunci itu kepadaku agar aku rangkap tugas sebagai pemberi minum dan pemegang kunci ka’bah sekaligus*”. Utsman pun kembali menahan tangannya. Melihat itu, Rasulullah bersabda “*wahai Utsman, berikan kunci itu kepadaku.*” Utsman berkata, “*wahai Rasulullah, kunci ini aku berikan dengan amanah Allah.*” Rasulullah

¹¹ Oemar Bakry, *Tafsir Rahmat* (Jakarta: Mutiara, 1983), hlm. 163.

¹² Akhmad Affandi, *Jami’ Al Bayan an Ta’wil Ayi Al-Qur’an* (Jakarta: Pustaka Azzam, 2008), hlm. 249.

*pun berdiri, membuka pintu ka'bah dan masuk ke dalamnya. Setelah itu, beliau melakukan thawaf, tak lama kemudian, Jibril datang dan menyampaikan pesan dari Allah agar kunci itu dikembalikan kepada Utsman. Rasulpun memanggil Utsman dan menyerahkan kunci itu kepadanya. Kemudian turunlah ayat ini.*¹³

Beberapa hadits Rasulullah Saw juga menganjurkan perlunya melaksanakan pengawasan atau evaluasi dalam setiap pekerjaan. Ajaran Islam sangat memperhatikan adanya bentuk pengawasan terhadap diri terlebih dahulu sebelum melakukan pengawasan terhadap orang lain. Hal ini antara lain berdasarkan hadits Rasulullah Saw sebagai berikut:

حَدَّثَنَا سُفْيَانُ بْنُ وَكَيْعٍ حَدَّثَنَا عَيْسَى بْنُ يُونُسَ عَنْ أَبِي بَكْرٍ بْنِ أَبِي مَرْيَمَ ح وَحَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ عَبْدِ الرَّحْمَنِ أَخْبَرَنَا عَمْرُو بْنُ عَوْنٍ أَخْبَرَنَا ابْنُ الْمُبَارَكِ عَنْ أَبِي بَكْرٍ بْنِ أَبِي مَرْيَمَ عَنْ بَنِي حَبِيبٍ عَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ الْكَيْسُ مَنْ دَانَ نَفْسَهُ وَعَمِلَ لِمَا بَعْدَ الْمَوْتِ وَالْعَاجِزُ مَنْ أَتْبَعَ نَفْسَهُ هَوَاهَا وَتَمَنَّى عَلَى اللَّهِ قَالَ هَذَا حَدِيثٌ حَسَنٌ قَالَ وَمَعْنَى قَوْلِهِ مَنْ دَانَ نَفْسَهُ يَقُولُ حَاسِبَ نَفْسِهِ فِي الدُّنْيَا قَبْلَ أَنْ يُحَاسِبَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَيُرْوَى عَنْ عُمَرَ حَاسِبُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُحَاسِبُوا وَتَزَيَّنُوا لِلْعَرَضِ الْأَكْبَرِ وَإِنَّمَا يَخْفُ الْجَسَابُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ عَلَى مَنْ حَاسَبَ نَفْسَهُ فِي الدُّنْيَا وَيُرْوَى عَنْ مَيْمُونِ بْنِ مِهْرَانَ قَالَ لَا يَكُونُ الْعَبْدُ تَقِيًّا حَتَّى يُحَاسِبَ نَفْسَهُ كَمَا يُحَاسِبُ شَرِيكَهُ مِنْ أَيْنَ مَطْعَمُهُ وَمَلْبَسُهُ . (رواه الترميذي)

Artinya: “Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat kerja orang lain.” (HR. Tirmidzi: 2383).

Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan secara terencana, dan teratur. Tidak terkecuali dengan proses kegiatan belajar-mengajar yang merupakan hal yang harus diperhatikan, karena substansi dari pembelajaran adalah membantu siswa agar mereka dapat belajar secara baik dan maksimal.

¹³ Arif Fakhruddin, dkk., *Al-Hidayah Al-Qur'an Tafsir Per kata Tajwid dan Kode Angka* (Jakarta: Kalim, 2011), hlm. 88.

Berdasarkan hadits di atas, pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Pengawasan di dalam ajaran Islam paling bersumber dari diri sendiri yakni bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Orang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, dia yakin Allah yang kedua, dan ketika berdua dia yakin Allah yang ketiga. Allah SWT berfirman: *“Tidaklah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima melainkan Dia-lah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka di manapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu”*. (QS. Al-Mujadalah:7). Selain itu berdasarkan hadits yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani bahwasanya Rasulullah SAW bersabda: *“Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, dan tuntas)* (HR. Thabrani).

B. Tujuan, Fungsi, dan Sasaran Supervisi Pengajaran

1. Tujuan Supervisi Pengajaran

Tujuan supervisi pengajaran banyak dikemukakan oleh para pakar.

Kimbal Wiles misalnya, mengungkapkan bahwa tujuan supervisi adalah untuk “*assistance in development of better teaching-learning situation.*”¹⁴ Pendapat ini menunjukkan bahwa t

ujuan supervisi pengajaran untuk membantu guru dapat melaksanakan proses belajar mengajar secara baik. Bantuan yang dimaksud adalah bantuan profesional yang memungkinkan guru dapat merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi PBM secara efektif dan efisien.

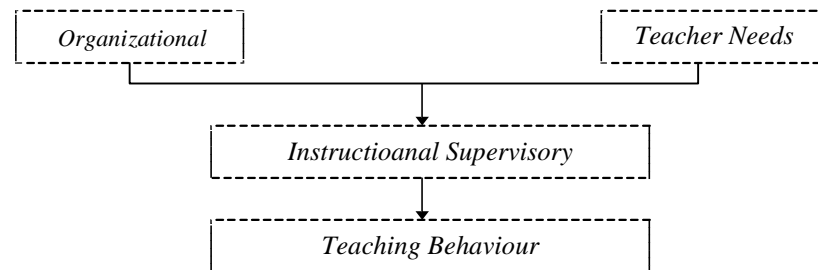
Oteng Sutisna mengemukakan bahwa tujuan supervisi adalah: “Membantu para guru memperoleh arah diri dan belajar memecahkan sendiri masalah-masalah yang mereka hadapi, dan mendorong mereka kepada kegiatan-kegiatan untuk menciptakan situasi-situasi di mana murid dapat belajar dengan lebih efektif”.¹⁵ Dari ungkapan tersebut, dapat disimak bahwa tujuan supervisi pengajaran adalah untuk meningkatkan kepercayaan diri, kemampuan, serta keterampilan mengajar guru agar dapat melaksanakan tugas mengajar dengan baik.

Tujuan supervisi pengajaran juga tercermin pada definisi supervisi pengajaran yang dikemukakan Alfonso di atas bahwa: (1) supervisi pengajaran adalah perbuatan langsung yang dapat memengaruhi perilaku guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelaksana PBM; sehingga (2) guru mampu membantu murid mempertinggi mutu belajarnya demi mencapai hasil yang tinggi pula. Alfonso mengaitkan tujuan supervisi pengajaran dengan sumber dan

¹⁴ Kimbal Wiles dan Jhon T. Lovell, *Supervision for ...*, hlm. 8.

¹⁵ Oteng Sutisna, *Supervisi dan Administrasi*, (Bandung: Jemmars, 1979), hlm. 69.

arah supervisi pengajaran seperti gambar berikut:¹⁶



Gambar II.1 Bagan Tujuan Supervisi Pengajaran

Gambar II.1 di atas menunjukkan bahwa tujuan organisasi (sekolah) dan kebutuhan guru diidentifikasi sebagai sumber perilaku supervisi pengajaran. Supervisor pengajaran, (penilik/pengawas sekolah ataupun kepala sekolah) dituntut untuk memahami dan peka terhadap tujuan sekolah (organisasi) dan terhadap kebutuhan guru-guru sehingga mereka dapat melaksanakan tugas pokoknya dengan sebaik-baiknya. Kemampuan memadukan kedua sumber perilaku pengajaran tersebut sangat dibutuhkan untuk terwujudnya tujuan supervisi pengajaran.

Selanjutnya, Hadari Nawawi menyatakan bahwa tujuan supervisi adalah untuk:

menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan mengajar dalam bidang masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan-perbaikan bilamana diperlukan dengan menunjukkan kekurangan-kekurangannya agar diatasi dengan usaha sendiri ... dengan kesadaran sendiri itu berusaha untuk berkembang dan tumbuh menjadi guru yang lebih cakap dan lebih baik dalam menjalankan tugas-tugasnya.¹⁷

Dari pernyataan tersebut, Hadari juga menegaskan bahwa supervisi/pembinaan profesional guru dimaksudkan untuk meningkatkan

¹⁶ Alfonso, et.al., *Instuctional Supervision ...*, hlm. 44.

¹⁷ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1992), cet. ke-8, hlm. 105.

kemampuan dan keterampilan guru dalam melaksanakan tugas pokoknya sehari-hari. Tugas tersebut adalah mengelola PBM dengan segala aspek pendukungnya sehingga berjalan dengan baik, supaya tujuan PBM khususnya dan tujuan pendidikan dasar umumnya tercapai secara optimal.¹⁸

Maka, dapat dikatakan bahwa tujuan supervisi adalah melakukan pembinaan profesional guru untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mengajar mereka serta kualitas PBM dan tercapainya tujuan pembelajaran. Artinya, supervisi pengajaran tidak hanya memberikan bantuan kepada guru dengan menunjukkan kelemahan dan kekurangan mereka, melainkan juga berupaya memahami dan peka terhadap tujuan sekolah (organisasi).

Untuk mewujudkan tujuan supervisi pengajaran tersebut secara optimal, maka seorang supervisor pengajaran harus memiliki sejumlah kompetensi agar ia dapat menjalankan peranannya dengan efektif. Menurut Kimbal Wiles dan Jhon T. Lovell,¹⁹ ada tiga kompetensi yang mesti dikuasai dan dijalankan oleh pengawas, yakni teknis, manajerial, dan kekuasaan/kepemimpinan. Berikut uraiannya.

1. Kemampuan teknis (*technical competence*), yaitu kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan orang-orang yang dibinanya. Tanpa penguasaan bidang itu, seseorang tidak mungkin menjadi supervisor yang efektif, sekalipun ia menguasai kecakapan lainnya. Untuk itu, supervisor pengajaran harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai

¹⁸ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Pedoman Supervisi dan pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Depdikbud, 1989), hlm. 4.

¹⁹ Kimbal Wiles dan Jhon T. Lovell, *Supervision for ...*, hlm. 41.

mengenai aspek-aspek yang menyangkut PBM, seperti:

- 1) cara merumuskan tujuan instruksional;
- 2) prinsip-prinsip psikologi perkembangan anak, mengimplementasikan perencanaan program pengajaran, termasuk memilih dan menggunakan metode mengajar yang cocok;
- 3) cara-cara meningkatkan aktivitas belajar murid;
- 4) cara-cara pengorganisasian kelas;
- 5) alat-alat bantu mengajar dan menilai hasil belajar murid-murid.

Dengan memiliki pengetahuan dan keterampilan memadai mengenai hal-hal di atas, supervisor pengajaran dapat menilai kualitas pekerjaan guru dan dapat memberikan bantuan yang dibutuhkan.

2. Kompetensi manajerial (*managerial competence*), yaitu: “*The ability to provide conditions and promote the behavior for the achievement of the objective of supervision*”.²⁰ Kompetensi ini dicerminkan pada keterampilan supervisor dalam bergaul, mengadakan hubungan dengan orang-orang yang bekerja sama dengannya. Dengan demikian, seorang supervisor pengajaran akan dinilai efektif apabila ia dapat memengaruhi guru-guru untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh supervisor. Pada saat yang sama, guru-guru menunjukkan motivasi yang tinggi dalam melakukan PBM tanpa ada rasa keterpaksaan untuk memperoleh kecakapan seperti itu.
3. Kekuasaan (*power*), yakni “*intentional force*” yang diwujudkan dalam

²⁰ Djam'an Satori, *Efektivitas Supervisi ...*, hlm. 39.

bentuk kemampuan memengaruhi orang lain. Selain itu, supervisor pengajaran mesti memiliki sifat-sifat pribadi dan profesional yang dapat diobservasi dan dirasakan oleh guru-guru. Sifat-sifat pribadi yang perlu dimiliki dan dikembangkan oleh seorang supervisor pengajaran adalah sebagai berikut:

- 1) kemampuan untuk mendapatkan perhatian dan kepercayaan diri;
- 2) empati dan kepekaan;
- 3) antusias (bergairah);
- 4) perasaan sanggup (mampu), yakni supervisor itu tampak optimis, percaya diri dan gigih dalam menghadapi kesulitan;
- 5) orisinalitas (keaslian);
- 6) mempunyai rasa humor;
- 7) mempunyai pandangan tentang nilai-nilai tujuan pendidikan yang relatif; dan
- 8) ketulusan hati, yakni komitmen terhadap tugas-tugas perbaikan pengajaran, memiliki integritas dalam berhubungan dengan orang lain dan respek terhadap kepribadian (individualitas) teman sejawat.

Kompetensi yang telah disebutkan di atas patut menjadi perhatian dan dikuasai oleh seorang supervisor. Dengan demikian, dalam melaksanakan tugasnya didapatkan hasil yang optimal.

2. Fungsi dan Sasaran Supervisi Pengajaran

Menurut Wiles dan Lovell, ada tujuh sasaran supervisi pengajaran,

yaitu: *Goal development; Program development; Control and Coordination; Motivation; Problem Solving; Profesional development; dan Evaluation of education outcome.*²¹ Berbeda dengan pendapat Swaeringen yang dikutip Sahertian dan Mataheru, yang mengemukakan delapan fungsi supervisi, yaitu: Mengkoordinasikan semua usaha sekolah; Melengkapi kepemimpinan sekolah; Memperluas pengalaman guru-guru; Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif; Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus-menerus; Menganalisa situasi PBM; Memberikan pengetahuan dan *skill* kepada setiap anggota staf; dan Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.²²

Sementara Made Pidarta membaginya ke dalam dua bagian secara umum, yakni fungsi utama dan fungsi tambahan. Fungsi utama supervisi pengajaran adalah membantu sekolah sebagai wakil pemerintah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan melalui pengembangan individu para siswa. Sedangkan fungsi tambahannya adalah membantu sekolah dalam membina para guru agar dapat bekerja secara profesional, memiliki hubungan yang harmonis dengan masyarakat, serta menjadi pelopor kemajuan.²³

Kemudian, Oteng Sutisna menyederhanakannya menjadi empat kelompok fungsi supervisi, yaitu: sebagai penggerak perubahan; sebagai program layanan untuk memajukan pengajaran; sebagai keterampilan dalam hubungan

²¹ *Ibid.*, hlm. 8.

²² Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), hlm. 26.

²³ Made Pidarta, *Pemikiran Tentang Supervisi ...*, hlm. 15.

manusia, dan sebagai kepemimpinan kooperatif”.²⁴ Berikut penjelasannya.

a. Supervisi Penggerak Perubahan

Kegiatan pendidikan khususnya PBM di sekolah ditujukan untuk menghasilkan perubahan perilaku peserta didik, baik secara individual maupun secara kelompok. Hal ini sebagaimana ditegaskan dalam UU Nomor 2/1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa: “Pendidikan Nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia dalam rangka upaya mewujudkan tujuan nasional”.²⁵

Penegasan UU tersebut pada hakekatnya mengandung makna bahwa pendidikan itu adalah kegiatan untuk menghasilkan suatu perubahan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Untuk itu, supervisor pengajaran dituntut dapat mendorong imajinasi dan kreativitas guru dalam menggalakkan perubahan, yaitu meningkatkan profesional guru dengan bimbingan, pelatihan pengajaran, diskusi, dan lain sebagainya.

b. Supervisi Memajukan Pengajaran

Sasaran utama supervisi pengajaran adalah memperbaiki dan memajukan pengajaran karena guru memegang peran kunci dalam keberhasilan pendidikan. Untuk dapat berperan sebagai pendidik yang mampu membimbing, memberi pelayanan kepada peserta didik dibutuhkan tenaga pendidik yang profesional. Untuk itu perlu diberikan

²⁴ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan ...*, hlm. 277–284.

²⁵ Depdikbud, *Undang-Undang Pendidikan Nasional ...*, hlm. 9.

layanan supervisi pengajaran secara profesional, sistematis, dan kontinyu, yang didasarkan kepada perencanaan yang mantap, sistematis, rasional, dan dapat dilaksanakan.

Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Oteng Sutisna ada dua cara mendekati masalah, yaitu pendekatan secara umum dan pendekatan secara memusat. Pendekatan secara umum memiliki proyeksi yang berjangka panjang karena ditujukan kepada upaya perbaikan seluruh pekerjaan guru secara serempak. Pelaksanaannya dilakukan secara kooperatif melalui konferensi ataupun rapat kerja yang dihadiri oleh pengawas, kepala sekolah, dan guru. Dengan demikian, dapat dihasilkan rencana-rencana pembaharuan dan penyempurnaan kurikulum serta kebijakan-kebijakan pelaksanaannya.

Sedangkan supervisi secara memusat hanya difokuskan pada bidang yang terbatas, misalnya pada satu kelas atau satu sekolah. begitupun bantuan yang diberikan, hanya dikhususkan bagi guru secara perorangan sehingga sering disebut supervisi langsung.²⁶ Dengan pelayanan supervisi secara langsung ini, supervisor dapat mengamati kegiatan guru, dan pertemuan secara individual membantu guru yang bersangkutan membuat perubahan-perubahan yang diperlukan.

c. Supervisi Membina Hubungan Manusia

²⁶ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan ...*, hlm. 280–281.

Supervisi sebagai keterampilan dalam membina hubungan antarmanusia menitikberatkan kepada unsur pelakunya. Berbagai penelitian mengungkapkan bahwa tidak selalu penguasaan pengetahuan, latar belakang pendidikan, terampil dalam bidangnya, belum merupakan jaminan keberhasilan pekerjaan karena sikap yang bersangkutan ikut mempengaruhi produktivitas kerjanya. Untuk itulah, guna mewujudkan sikap positif dalam bidang tugas, diperlukan hubungan yang akrab secara mendalam antara guru dan supervisor pengajaran, hubungan antara guru dan kepala sekolah, dan antarguru sehingga dapat melahirkan kerja sama yang tinggi, serta PBM yang berkualitas.

Oleh karena itu pelayanan supervisi pengajaran, tidak dapat mengenyampingkan hubungan insani yang akrab dan harmonis di antara personil sekolah, terutama antara pengawas pendidikan dengan para guru, sehingga berbagai masalah dalam pelaksanaan PBM dapat diatasi dan dicarikan pemecahannya.

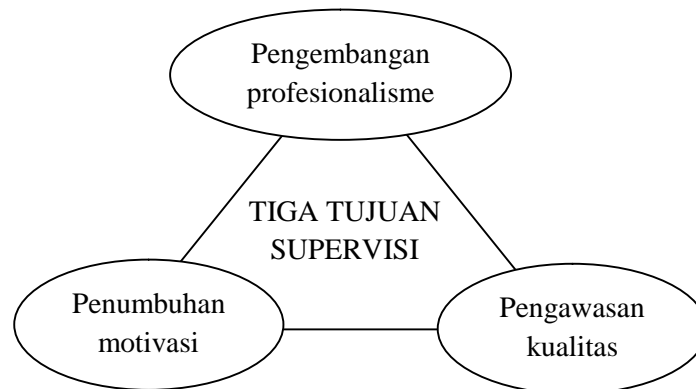
d. Supervisi Meningkatkan Kerja Sama

Keterlibatan berbagai pihak dalam pelaksanaan supervisi seperti pengawas pendidikan, guru dan kepala sekolah menunjukkan bahwa tanggung jawab supervisi tidak berada di satu tangan, seperti pada pengawas pendidikan atau kepala sekolah saja, tetapi mereka merupakan kepemimpinan kolektif. Untuk mewujudkan kepemimpinan kolektif dalam supervisi, dapat ditempuh dengan mengikutsertakan guru-guru

dalam penyusunan program supervisi dan program sekolah. Melalui supervisi, supervisor dapat bekerja sama memecahkan kesulitan yang mereka hadapi dan menyertakan guru-guru dalam merumuskan tujuan yang akan dicapai.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi supervisi pengajaran adalah berusaha meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru dalam meningkatkan mutu pengajaran. Dengan demikian, layanan supervisi tersebut mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Konsep supervisi tidak bisa disamakan dengan inspeksi. Jika inspeksi lebih menekankan kepada kekuasaan dan bersifat otoriter, maka supervisi lebih menekankan kepada persahabatan yang dilandasi oleh pemberian pelayanan dan kerja sama yang lebih baik di antara guru-guru, karena bersifat demokratis.

Hasil dari supervisi tersebut diharapkan menjadi sumber informasi bagi pengembangan profesionalisme guru serta pengembangan keseluruhan program sekolah. Berikut gambaran mengenai hubungan antara tujuan supervisi dan fungsi mendasarnya.



Gambar II.2 Bagan Hubungan Tujuan dan Fungsi Supervisi
(Sumber: Daryanto dan Tutuk Rachmawati, 2015:)

C. Proses Supervisi Pengajaran

Supervisi pengajaran merupakan kegiatan pembinaan dengan memberi bantuan teknis kepada guru dalam melaksanakan PBM, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Menurut Kemendiknas (2010), supervisi pengajaran sebaiknya dilakukan dengan pendekatan supervisi klinis yang dilaksanakan secara berkesinambungan melalui tahapan praobservasi, observasi pembelajaran, dan pascaobservasi.²⁷

Praobservasi dilakukan untuk menciptakan suasana akrab dengan guru, membahas persiapan yang dibuat oleh guru dan membuat kesepakatan mengenai aspek yang menjadi fokus pengamatan, dan menyepakati instrumen observasi yang akan digunakan. Observasi pembelajaran difokuskan pada aspek yang telah

²⁷ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2014), hlm. 115.

disepakati dengan menggunakan instrumen observasi, kemudian membuat catatan yang meliputi perilaku guru dan siswa, yang tidak mengganggu proses pembelajaran. Selanjutnya, pascaobservasi atau pertemuan balikan harus dilaksanakan segera setelah observasi, yakni dengan mendengarkan pendapat guru mengenai proses pembelajaran yang baru berlangsung, menunjukkan data hasil observasi (instrumen dan catatan), dan memberi kesempatan guru mencermati dan menganalisisnya. Tahap selanjutnya adalah mendiskusikan secara terbuka hasil observasi terutama pada aspek yang telah disepakati. Di sini, pengawas memberikan penguatan terhadap penampilan guru, namun tidak dengan kesan menyalahkan, serta mendorong agar guru menemukan sendiri kekurangannya untuk kemudian memperbaiki kekurangannya dan menentukan bersama rencana pembelajaran dan supervisi berikutnya.²⁸

Supervisi pengajaran yang dilakukan pengawas antara lain:²⁹

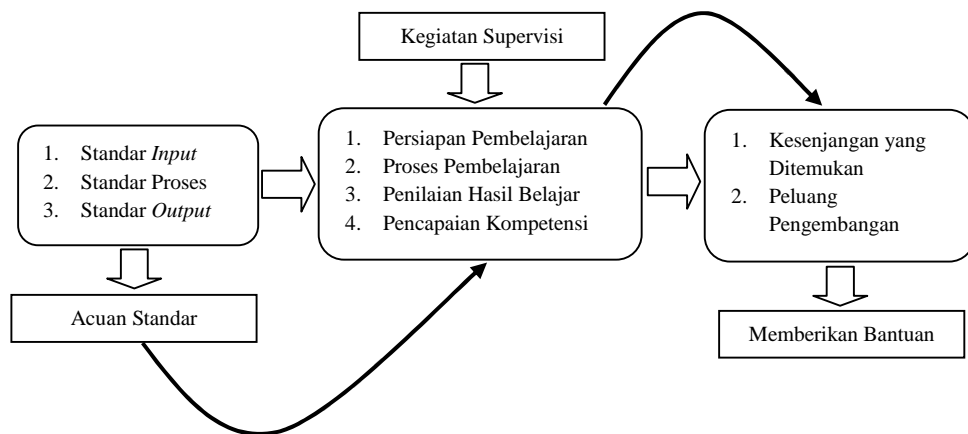
- 1) Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang dalam pengembangan pembelajaran kreatif, inovatif, pemecahan masalah, berpikir kritis, dan naluri kewirausahaan.
- 2) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di sekolah atau mata pelajaran di sekolah berdasarkan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.
- 3) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi, metodik,

²⁸ *Ibid*, hlm. 116.

²⁹ Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2015), hlm. 192–193.

teknik pembelajaran, bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi peserta didik.

- 4) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan/luar kelas, untuk pengembangan peserta didik.
- 5) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan, dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran.



Gambar II.3 Proses Kegiatan Supervisi
(sumber: Daryanto dan Tutik Rachmawati, 2015:)

D. Prinsip-Prinsip Supervisi Pengajaran

Abd. Kadim Masaong mengingatkan bahwa tujuan supervisi pengajaran akan sulit tercapai apabila dalam pelaksanaannya mengabaikan prinsip-prinsip supervisi pengajaran.³⁰ Sebelumnya, Rivai (1981) membagi prinsip-prinsip supervisi menjadi dua, yaitu prinsip positif berupa syarat dan prinsip negatif berupa larangan. Prinsip positif mengharuskan supervisi agar: (a) konstruktif dan kreatif; (b) lebih berdasarkan sumber kolektif kelompok daripada usaha-usaha

³⁰Abd. Kadim Masaong, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru: Memberdayakan Pengawas sebagai Gurunya Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 8.

supervisi sendiri; (c) didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi; (e) dapat mengembangkan segi-segi kelebihan pada yang dipimpin; (f) dapat memberikan perasaan aman pada anggota-anggota kelompoknya; (g) progresif; (h) didasarkan pada keadaan yang riil (sebenarnya); (i) sederhana dan informal dalam pelaksanaannya; serta (j) obyektif dan sanggup mengadakan *self evaluation*.

Sedangkan prinsip-prinsip negatif melarang supervisi untuk: (a) bersifat mendesak/direktif; (b) didasarkan atas kekuasaan pangkat/kedudukan atau atas dasar kekuasaan pribadi; (c) dilepaskan dari tujuan pendidikan dan pengajaran (*the ultimate educative goals*); (d) terlalu banyak mengenai soal-soal yang mendetail mengenai cara-cara mengajar dan bahan pembelajaran; e) mencari-cari kesalahan dan kekurangan staf/guru; serta (f) terlalu cepat mengharap hasil dan lekas kecewa.³¹

Selanjutnya, Donni Juni Priansa dan Rismi Somad mengklafisikasinya ke dalam 14 prinsip yang meliputi: praktis, sistematis, objektif, realistis, antisipatif, onstruktif, kooperatif, kekeluargaan, demokratis, aktif, humanis, berkesinambungan, terpadu, dan komprehensif.³²

Pertama, prinsip praktis berkaitan dengan kemudahan dalam melaksanakan kegiatan supervisi sesuai dengan kondisi sekolah. *Kedua*, sistematis, yakni berkaitan dengan dengan perencanaan program supervisi yang matang dan tujuan pembelajaran. *Ketiga*, prinsip objektif, yaitu kesesuaian aspek-

³¹ *Ibid.*, hlm. 8–10.

³² Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi ...*, hlm. 110–111. Prinsip-prinsip supervisi pengajaran ini juga dapat dilihat dalam Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran ...*, hlm. 196.

aspek instrumen yang akan digunakan dalam supervisi. *Keempat*, realistis, yakni sesuai dengan kenyataan sebenarnya dalam melakukan supervisi.

Kelima, prinsip antisipatif berkaitan dengan kemampuan dalam menghadapi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi. *Keenam*, konstruktif dan kreatif yang berarti bahwa supervisor harus membina inisiatif staf/guru serta mendorong mereka untuk aktif menciptakan suasana agar setiap orang merasa aman dan dapat mengembangkan potensi-potensinya. *Ketujuh*, kooperatif/kemitraan, artinya, dalam pelaksanaan supervisi, seluruh staf dapat bekerja sama untuk mengembangkan usaha dalam "menciptakan" situasi pembelajaran dan suasana kerja yang lebih baik.

Kedelapan, kekeluargaan, yakni berkaitan dengan pertimbangan saling asah, asih, dan asuh dalam mengembangkan pembelajaran. *Kesembilan*, demoktaris, artinya, pelaksanaan supervisi harus menjunjung tinggi asas musyawarah. *Kesepuluh*, aktif, yaitu, guru dan supervisor mesti aktif untuk berpartisipasi. *Kesebelas*, humanis, yakni berkaitan dengan kemampuan guru menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor.

Keduabelas, berkesinambungan, yaitu kesinambungan kegiatan supervisi akademik oleh kepala sekolah ataupun pengawas pendidikan. *Ketigabelas*, terpadu, artinya, berkaitan dengan program pendidikan yang telah disusun sebelumnya. *Keempatbelas*, prinsip komprehensif yang berkaitan dengan pemenuhan tujuan supervisi pengajaran.³³

³³ *Ibid.*

Sehubungan dengan penelitian, 14 prinsip supervisi pengajaran inilah yang digunakan dalam analisis. Empat belas prinsip ini dipandang sesuai guna mengungkap problematika supervisi pengajaran PAI.

E. Teknik-Teknik Supervisi Pengajaran

Untuk melaksanakan supervisi pengajaran, dikenal dua macam teknik utama, yaitu teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok.³⁴ Berikut uraian penjelasannya.

1. Teknik Supervisi Individual

Teknik supervisi individual adalah pelaksanaan supervisi per seorangan terhadap guru sehingga akan diketahui kualitas pembelajaran yang dilaksanakan oleh seorang. Teknik supervisi individual terdiri atas lima macam, yaitu kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antarkelas, dan menilai diri sendiri.

a. Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas dimaksudkan untuk menolong guru dalam mengatasi masalah di dalam kelas. Kunjungan merupakan teknik pembinaan untuk mengamati PBM di kelas dengan ketentuan: 1) dengan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu tergantung sifat tujuan dan masalahnya, 2) atas permintaan guru bersangkutan, 3) sudah memiliki instrumen atau catatan-catatan, dan 4) tujuan kunjungan harus jelas.³⁵

³⁴ Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran ...*, hlm. 201.

³⁵ *Ibid*, hlm. 202.

Ada enam kriteria yang menjadi dasar pelaksanaan teknik kunjungan kelas ini, yaitu:

- a) memiliki tujuan-tujuan tertentu;
- b) mengungkapkan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan guru;
- c) menggunakan instrumen observasi untuk mendapatkan data yang obyektif;
- d) terjadi interaksi antara pembina dan yang dibina sehingga menimbulkan sikap saling pengertian;
- e) pelaksanaan kunjungan kelas tidak mengganggu PBM; dan
- f) pelaksanaannya diikuti dengan program tindak-lanjut.

Selanjutnya, kunjungan kelas dilakukan melalui tahapan berikut:

- 1) Tahap persiapan. Pada tahap ini, supervisor merencanakan waktu, sasaran, dan cara mengobservasi selama kunjungan kelas.
- 2) Tahap pengamatan selama kunjungan. Pada tahap ini, supervisor mengamati jalannya PBM berlangsung.
- 3) Tahap akhir kunjungan. Pada tahap ini, supervisor bersama guru mengadakan perjanjian untuk membicarakan hasil-hasil observasi.
- 4) Tahap tindak-lanjut.³⁶

³⁶ Direktorat Pembinaan SMA, *Juknis Pengawasan Proses Pembelajaran SMA*, (Jakarta: Depdikbud, 2010), hlm. 7.

b. Observasi Kelas

Observasi kelas adalah mengamati PBM secara teliti di kelas. Tujuannya adalah untuk memperoleh data obyektif aspek-aspek situasi pembelajaran, kesulitan-kesulitan guru dalam usaha memperbaiki PBM.

Secara umum, aspek-aspek yang diobservasi adalah usaha-usaha dan aktivitas guru-siswa dalam PBM, cara menggunakan media pengajaran, variasi metode, ketepatan penggunaan media dengan materi, ketepatan penggunaan metode dengan materi, dan reaksi mental para siswa dalam PBM.

Pelaksanaan observasi kelas ini melalui tahapan, yaitu persiapan, pelaksanaan, penutupan, penilaian hasil observasi, dan tindak-lanjut. Di sini, pengawas harus sudah siap dengan instrumen observasi, menguasai masalah dan tujuan supervisi, dan menetapkan waktu observasi yang tidak mengganggu PBM.³⁷

c. Pertemuan Individual

Pertemuan individual adalah satu pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar-pikiran antara supervisor dan guru. Tujuannya adalah:

- 1) memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi;
- 2) mengembangkan hal mengajar yang lebih baik;

³⁷ Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran ...*, hlm. 206–207.

3) memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri guru; dan menghilangkan atau menghindari segala prasangka.³⁸

Swearingen (1961), dalam Satori, mengklasifikasi empat jenis pertemuan (percakapan) individual sebagai berikut:³⁹

- a) *classroom-conference*, yaitu percakapan individual di dalam kelas ketika murid-murid sedang meninggalkan kelas (istirahat).
- b) *office-conference*, yaitu percakapan individual di ruang kepala sekolah atau ruang guru, yang sudah dilengkapi dengan alat-alat bantu untuk memberikan penjelasan pada guru.
- c) *causal-conference*, yaitu percakapan individual yang bersifat informal, yang dilaksanakan secara kebetulan bertemu dengan guru.
- d) *observational visitation*, yaitu percakapan individual setelah pengawas melakukan kunjungan kelas atau observasi kelas.

Supervisor harus berusaha mengembangkan segi-segi positif guru, mendorong guru mengatasi kesulitan-kesulitannya, memberikan pengarahan, dan melakukan kesepakatan terhadap hal-hal yang masih meragukan.

d. Kunjungan Antarkelas

Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola PBM adalah dengan memberi kesempatan kepada guru-guru untuk mengamati penampilan mengajar rekan seprofesi mereka yang

³⁸ Ibrahim Bafadal, *Supervisi Pengajaran ...*, hlm. 47.

³⁹ Djam'an Satori, *Efektivitas Sistem Supervisi ...*, hlm. 58-59.

menurut pertimbangan pengawas penting dilakukan. Berkunjung ke sekolah yang lebih maju atau disebut sekolah teladan/unggulan diharapkan dapat menghasilkan hal-hal baru dan bermanfaat bagi peningkatan kualitas PBM.

Pengamatan terhadap penampilan mengajar guru lain, mendiskusikan ketepatan dan kekurangan atau kejanggalan PBM, merupakan bagian terpenting dalam pembinaan kemampuan mengajar guru. Dengan semikian, seorang guru dapat menganalisa performa mengajar yang diamati bersama pendamping (pengawas).

Oteng Sutisna menyatakan bahwa beberapa kajian menunjukkan hasil positif dari kunjungan semacam ini. Banyak guru menyukainya dan menganggapnya lebih efektif, apalagi jika tiap observasi diikuti oleh suatu analisis yang berhati-hati⁴⁰.

Hal senada dikemukakan oleh Burhanuddin. Menurutnya, ada beberapa keuntungan dari kunjungan tersebut, antara lain:

- 1) Memberikan kesempatan pada guru untuk mengamati rekan lain yang sedang mengajar,
- 2) Membantu guru memperoleh pengalaman yang sangat berguna tentang teknik dan metode belajar mengajar di kelas,
- 3) Memberikan motivasi terhadap aktivitas mengajar,
- 4) Menciptakan suasana kewajaran dalam berdiskusi mengenai

⁴⁰ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan ...*, hlm. 269.

masalah yang dihadapi.⁴¹

Dengan kunjungan kelas, guru-guru dapat terjadi saling bertukar pengalaman, saling memberi dan menerima serta saling belajar. Kunjungan antarkelas adalah guru yang satu berkunjung ke kelas yang lain di sekolah itu sendiri. Tujuannya adalah untuk berbagi pengalaman dalam pembelajaran. Cara-cara melaksanakan kunjungan antarkelas, yaitu:

- 1) harus direncanakan;
- 2) guru-guru yang akan dikunjungi harus diseleksi;
- 3) menentukan guru-guru yang akan mengunjungi;
- 4) menyediakan segala fasilitas yang diperlukan;
- 5) supervisor hendaknya mengikuti acara ini dengan pengamatan yang cermat;
- 6) mengadakan tindak lanjut setelah kunjungan antarkelas selesai, misalnya dalam bentuk percakapan pribadi, penegasan, dan pemberian tugas-tugas tertentu;
- 7) segera mengaplikasikan ke sekolah atau ke kelas guru bersangkutan, dengan menyesuaikan pada situasi dan kondisi yang dihadapi;
- 8) mengadakan perjanjian-perjanjian untuk mengadakan kunjungan antarkelas berikutnya.⁴²

⁴¹ Burhanuddin, *Analisis Administrasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hlm. 340–341.

⁴² Daryanto dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran ...*, hlm. 204.

e. Menilai Diri Sendiri

Menilai diri adalah penilaian diri yang dilakukan oleh diri sendiri secara objektif. Untuk maksud itu diperlukan kejujuran diri sendiri. Cara menilai diri sendiri adalah sebagai berikut:

- 1) Suatu daftar pandangan atau pendapat yang disampaikan kepada murid-murid untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas. Biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan, baik secara tertutup maupun terbuka, dengan tidak perlu menyebut nama.
- 2) Menganalisa hasil tes terhadap unit kerja.
- 3) Mencatat aktivitas murid-murid dalam suatu catatan, baik secara individu maupun kelompok.⁴³

2. Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih, sesuai dengan analisis kebutuhan. Guru-guru yang diduga memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu. Kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi. Menurut Gwynn (1961), ada tiga belas teknik supervisi kelompok, yaitu kepanitiaan-kepanitiaan, kerja kelompok, laboratorium dan kurikulum, membaca terpimpin, demonstrasi pembelajaran, darmawisata,

⁴³ *Ibid*, hlm. 205.

kuliah/studi, diskusi panel, perpustakaan, organisasi profesional, buletin supervisi, pertemuan guru, lokakarya atau konferensi kelompok.⁴⁴

Meski demikian, patut dipahami bahwa tidak satu pun dari teknik-teknik supervisi individual atau kelompok di atas yang cocok atau bisa diterapkan untuk semua pembinaan guru di sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus mampu menetapkan teknik-teknik yang sekiranya mampu membina keterampilan pembelajaran seorang guru. Oleh karena menetapkan teknik-teknik supervisi akademik yang tepat tidaklah mudah, maka kepala sekolah harus mengetahui aspek atau bidang keterampilan yang akan dibina dan karakteristik setiap teknik tersebut serta sifat atau kepribadian guru sehingga teknik yang digunakan betul-betul sesuai dengan guru yang sedang dibina. Untuk itu, Lucio dan McNeil (1979) menyarankan agar kepala sekolah mempertimbangkan enam faktor berikut: kebutuhan guru, minat guru, bakat guru, temperamen guru, sikap guru, dan sifat-sifat *somatic* guru.⁴⁵

⁴⁴ *Ibid*, hlm. 206.

⁴⁵ Pupuh Fathurrohman, dkk, *Supervisi Pendidikan Dalam Pengembangan Proses Pengajaran*, (Bandung: Refika Aditama, 2011), hlm. 153.