

BAB 2

SUPERVISI KEPALA SEKOLAH

A. Supervisi Akademik

Pengertian Supervisi Akademik

Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran (Daresh, 1989, Glickman, et al. 2007). Supervisi akademik tidak terlepas dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran. Sergiovanni (1987) menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian kinerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat kondisi nyata kinerja guru untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya apa yang sebenarnya terjadi di dalam kelas?, apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan siswa di dalam kelas?, aktivitas-aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang bermakna bagi guru dan murid?, apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik?, apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya?. Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Namun satu hal yang perlu ditegaskan di sini, bahwa setelah melakukan penilaian kinerja berarti selesailah pelaksanaan supervisi akademik, melainkan harus dilanjutkan dengan tindak lanjutnya berupa pembuatan program supervisi akademik dan melaksanakannya dengan sebaik-baiknya.

Istilah supervisi dapat dijelaskan baik menurut asal usul (etimologi), bentuk perkataannya (morfologi), maupun isi yang terkandung dalam perkataan itu (semantik) (Ametembun, 2006:1).

1. Arti etimologis

Istilah “supervisi” diambil dari perkataan Inggris “supervision” artinya pengawasan. Supervisi pendidikan berarti pengawasan di bidang pendidikan. Orang yang melakukan supervisi disebut “supervisor” atau pengawas. Dalam bidang pendidikan disebut supervisor pendidikan.

2. Arti morfologi

Istilah “supervisi” dapat pula dijelaskan menurut bentuk perkataannya. Supervisi terdiri dari dua kata “super” + “visi” : super berarti atas, lebih, sedangkan visi berarti lihat, tilik, awasi. Itu berarti bahwa seorang supervisor mempunyai posisi diatas atau dengan kata lain bahwa supervisor mempunyai kedudukan yang lebih tinggi dari pada orang-orang yang disupervisinya. Sedangkan tugasnya adalah melihat, menilik, dan mengawasi orang-orang yang disupervisinya tersebut. Memang kelebihan yang dimiliki oleh supervisor bukan hanya kelebihan karena posisi atau kedudukan yang ditempatinya, tetapi juga karena pengalamannya, pendidikannya, kecakapan atau keterampilan-keterampilan yang dimilikinya.

3. Arti Semantik

Adapun arti yang terkandung dalam istilah supervisi secara semantik telah banyak dikemukakan oleh para ahli:

- a) Menurut Adam dan Dickey seperti yang dikutip oleh (Soetopo, 2001: 41-42) Supervisi adalah Program yang berencana untuk memperbaiki pelajaran (*Supervision is a planned program for the improvement of instuction*). Program ini dapat berhasil apabila supervisor memiliki keterampilan dan cara kerja yang efisien dalam kerja sama dengan guru dan petugas pendidikan lainnya. Jadi program berencana untuk memperbaiki pengajaran tersebut pada hakekatnya adalah perbaikan belajar dan mengajar.

- b) Dalam Depdiknas merumuskan supervisi sebagai berikut: Pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Dengan demikian, supervisi ditujukan kepada penciptaan atau pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Untuk itu ada dua hal (aspek) yang perlu diperhatikan: (a) pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, (b) hal-hal yang menunjang kegiatan belajar mengajar. Karena aspek utama adalah guru, maka layanan dan aktivitas kesupervisian harus lebih diarahkan kepada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar.
- c) Menurut Ngalim Purwanto (2006, 198:103) supervisi adalah suatu aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Supervisi diartikan sebagai pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membantu guru-guru, orang yang dipimpin agar menjadi guru (personil) yang cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan pendidikan khususnya agar mampu meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar di sekolah. Disini supervisi diartikan sebagai suatu usaha layanan dan bantuan berupa bimbingan dari atasan atau kepala sekolah kepada personil sekolah atau guru-guru dan petugas lainnya.
- d) Menurut (Herabudin, 2009:195) supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju pada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personal sekolah lainnya dalam mencapai tujuan pendidikan. Supervisi ini berupa dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan

pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, memilih alat-alat pelajaran dan metode mengajar yang lebih baik, cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran, dan sebagainya. Singkatnya, supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

- e) Boardman, Douglass dan Bent (1961) yang dikutip oleh (Maunah, 2009:20) mendefinisikan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut: Usaha mendorong, mengkoordinasikan dan membimbing perkembangan guru baik secara perorangan maupun kelompok agar mereka mendapatkan pengertian yang lebih baik dan secara efektif melaksanakan semua fungsi mengajar sehingga mereka lebih memungkinkan mendorong dan membimbing perkembangan siswa kearah partisipasi yang kaya dan intelijen dalam masyarakat.
- f) Bafadal (2008:4), mengungkapkan bahwa ada tiga konsep (kunci) dalam pengertian supervisi pengajaran yaitu:
- pertama* supervisi pengajaran harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses belajar mengajar, *kedua*, perilaku supervisi dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, sehingga jelas kapan mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut, dan *ketiga*, tujuan akhir supervisi pengajaran adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya.

Dari pengertian supervisi yang telah diungkapkan di atas, tentunya supervisi sangat punya peran yang srategis dalam meningkatkan kualitas maupun kuantitas dari suatu organisasi atau kegiatan. Dari pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa supervisi bukanlah kegiatan sesaat seperti inspeksi, tetapi merupakan

kegiatan yang kontinu dan berkesinambungan sehingga guru-guru selalu berkembang dalam mengerjakan tugas dan mampu memecahkan berbagai masalah pendidikan dan pengajaran secara efektif dan efisien. Secara implisit definisi supervisi memiliki wawasan dan pandangan baru tentang supervisi yang mengandung ide-ide pokok, seperti menggalakkan pertumbuhan profesional guru, mengembangkan kepemimpinan demokratis, melepaskan energi, dan memecahkan berbagai masalah yang berkaitan dengan efektivitas proses belajar mengajar.

Pada hakekatnya supervisi disamping berupa pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan umumnya dan peningkatan mutu pembelajaran khususnya, hakekat supervisi juga mengandung beberapa kegiatan pokok, yaitu pembinaan yang kontinu, pengembangan kemampuan profesional personil, perbaikan situasi belajar mengajar dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik.

Jadi dapatlah disimpulkan bahwa supervisi adalah sebagai layanan profesional. Layanan profesional tersebut dapat berbentuk pemberian bantuan kepada personil sekolah dalam meningkatkan kemampuannya sehingga lebih mampu mempertahankan dan melakukan perubahan penyelenggaraan sekolah dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan sekolah. Dengan kata lain, bahwa supervisi pendidikan adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Prinsip-Prinsip Supervisi Akademik

Agar supervisi akademik dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, maka perlu memperhatikan sasaran dan prinsip-prinsip Supervisi Akademik sebagai acuan

mendasar bagi aktifitasnya. Berikut sasaran yang hendak dicapai dalam kegiatan pelaksanaan supervisi akademik:

- 1) Merencanakan, melaksanakan dan menilai hasil kegiatan pembelajaran dan bimbingan.
- 2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan.
- 3) Menilai proses dan hasil pembelajaran.
- 4) Memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus kepada peserta didik.
- 5) Memanfaatkan sumber-sumber belajar.
- 6) Mengembangkan interaksi pembelajaran.
- 7) Mengembangkan inovasi pembelajaran dan melakukan penelitian praktis.

Salah satu prinsip mendasar dari kegiatan dan pelaksanaan supervisi akademik adalah objektivitas, yang artinya dalam penyusunan program supervisi akademik harus didasarkan kepada kebutuhan nyata pengembangan profesional guru. Sedangkan secara rinci, prinsip-prinsip supervisi akademik adalah:

- 1) Prinsip ilmiah (*scientific*) yang bercirikan objektif, menggunakan alat, sistematis, berencana dan berkesinambungan.
- 2) Prinsip demokratis, yaitu bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan hangat dengan menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru.
- 3) Prinsip kerjasama, *sharing of idea, sharing of experience*, yaitu memberi dorongan dan motivasi kepada guru, sehingga mereka merasa tumbuh dan berkembang bersama.

- 4) Prinsip konstruktif dan kreatif, yaitu supervisi akademik dilakukan dalam suasana dan kondisi yang menyenangkan, sehingga mampu menstimulan guru untuk lebih kreatif dalam proses pembelajaran.

Pelaksanaan supervisi akademik diawali dengan melakukan analisa kebutuhan dengan cara identifikasi hasil pembinaan yang telah dilakukan sebelumnya. Kemudian dilakukan penilaian dan pemantauan dalam bentuk kegiatan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan.

Masalah utama yang dihadapi dalam supervisi di lingkungan pendidikan adalah pada upaya mengubah perilaku yang bersipat otokrat dan korektif menjadi perilaku yang konstruktif dan kreatif. Sikap keterbukaan dan mengutamakan hubungan kemanusiaan yang positif dari seorang supervisor akan membangkitkan keinginan dan kesungguhan guru untuk meningkatkan atau mengembangkan profesionalisnya sesuai dengan tuntutan tugasnya. Dan dalam upaya pengembangan prestasi guru tersebut membutuhkan balikan dari supervisor. Balikan itu berupa informasi atau data mengenai perilaku dan kinerjanya. Menurut (Sahertian, (2008:20) supervisi harus dilaksanakan berdasarkan data, fakta yang objektif, maka prinsip supervisi yang dilaksanakan adalah :

1. Prinsip ilmiah (*scientific*)

Prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar.
- b. Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data, seperti angket, observasi, percakapan pribadi dan seterusnya.
- c. Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinu.

2. Prinsip Demokratis

Servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan, tapi berdasarkan rasa kesejawatan.

3. Prinsip Kerjasama

Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi '*sharing of idea, sharing of experience*', memberi *support* atau mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.

4. Prinsip Konstruktif dan kreatif

Setiap guru merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.

Menurut (Danim dan Khairil, 2011:166), prinsip-prinsip supervisi itu adalah sebagai berikut :

1. Supervisi memberi rasa aman kepada pihak yang disupervisi.
2. Supervisi bersifat konstruktif dan kreatif.
3. Supervisi bersifat realistis, yaitu di dasarkan pada keadaan dan kenyataan sebenarnya.
4. Pelaksanaan kegiatan supervisi bersifat sederhana, dalam makna tidak menyulitkan proses, mengganggu tugas guru, bahkan melahirkan frustrasi.
5. Selama pelaksanaan supervisi terjalin hubungan profesional, bukan didasarkan atas hubungan pribadi.

6. Supervisi didasarkan pada kemampuan, kesanggupan, kondisi dan sikap pihak yang disupervisi.
7. Supervisi menolong guru agar senantiasa tumbuh sendiri tidak tergantung pada administrator sekolah.
8. Supervisi memberikan bimbingan dan bantuan kepada guru dan staf sekolah lain untuk mengatasi masalah dan kesulitan, serta bukan mencari-cari kesalahan.
9. Pemberian bantuan dan bimbingan dilakukan secara langsung. Pihak yang mendapat bantuan dan bimbingan tanpa dipaksa, melainkan dibukakan hatinya agar dapat merasa sendiri serta sepadan dengan kemampuan untuk dapat mengatasi sendiri.
10. Saran atau umpan balik dari supervisor kepada guru disampaikan sesegera mungkin.
11. Supervisor memberikan kesempatan kepada guru yang disupervisi untuk mengajukan pertanyaan atau tanggapan.
12. Kegiatan supervisi dilakukan secara berkala, bukan menurut minat dan kesempatan yang dimiliki oleh supervisor.
13. Suasana yang terjadi selama supervisi berlangsung mencerminkan hubungan yang baik antara supervisor dengan yang disupervisi, berupa suasana kemitraan yang akrab.
14. Guru yang disupervisi secara terbuka mengemukakan pendapat tentang kesulitan yang dihadapi atau kekurangan yang dimiliki.
15. Semua dokumen supervisi disajikan secara tertulis dan didokumentasikan secara baik.
16. Dokumen supervisi yang berupa gambar disimpan secara baik.

Hal yang senada dengan pernyataan Sahertian di atas, secara sederhana dan mudah dipahami (Indrafachrudin 1975:117), yang dikutip (Danum dan Khairil 2011:267), merumuskan prinsip-prinsip supervisi sebagai berikut : (a). Dilaksanakan secara demokratis dan kooperatif, (b). Kreatif dan konstruktif, (c). Ilmiah dan efektif, (d). Dapat memberi perasaan aman pada guru-guru, (e). Berdasarkan kenyataan, (f). Memberikan kesempatan kepada supervisor dan guru-guru untuk mengadakan evaluasi diri.

Hendyat Soetopo (2001:77), menyatakan tujuh prinsip-prinsip supervisi yaitu:

1. Prinsip organisasional, artinya pengawasan dapat dilakukan dalam kerangka struktur organisasi yang melingkupinya.
2. Prinsip perbaikan, artinya pengawasan berusaha mengetahui kelemahan atau kekurangan, kemudian dicari jalan pemecahannya agar manajemen dapat berjalan sesuai dengan dapat mencapai tujuan.
3. Prinsip komunikasi, artinya pengawasan dilakukan untuk membina sistem kerjasama antara atasan dan bawahan, membina hubungan baik antara atasan dan bawahan dalam proses pelaksanaan pengelolaan organisasi.
4. Prinsip pencegahan, artinya pengawasan dilakukan untuk menghindari adanya kesalahan dalam mengelola komponen-komponen organisasi.
5. Prinsip pengendalian, artinya pengawasan dilakukan agar semua proses manajemen berada pada rel yang telah digariskan sebelumnya. Dalam hal ini, prinsip efisien, dan efektif dalam manajemen menjadi ukuran.
6. Prinsip obyektif, artinya pengawasan dilakukan berdasarkan data nyata di lapangan tanpa menggunakan penilaian dan tafsiran subyektif pengawas.
7. Prinsip kontinuitas, artinya pengawasan dilakukan secara terus menerus, baik selama berlangsung proses pelaksanaan maupun setelah pelaksanaan kerja.

Dari prinsip-prinsip supervisi sebagaimana diutarakan di atas adalah merupakan kaidah-kaidah yang harus dipedomani atau dijadikan landasan di dalam setiap kali melakukan supervisi, maka hal itu perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari supervisor. Prinsip-prinsip itu harus tercermin dalam konteks hubungan supervisor dengan guru, maupun di dalam proses pelaksanaan supervisi secara keseluruhan. Prinsip-prinsip tersebut disajikan secara obyektif, transparan, akuntabel, berkelanjutan, aplikatif, realistik, utilitas atau bermuara pada manfaat bagi sekolah untuk mengembangkan mutu dan kinerja sekolah binaannya, dan seterusnya.

Konsep Supervisi Akademik

Salah satu tugas kepala sekolah/madrasah adalah melaksanakan supervisi akademik. Untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif diperlukan keterampilan konseptual, interpersonal dan teknis (Glickman, et al. 2007). Oleh sebab itu, setiap kepala sekolah/madrasah harus memiliki dan menguasai konsep supervisi akademik yang meliputi: pengertian, tujuan dan fungsi, prinsip-prinsip, dan dimensi-dimensi substansi supervisi akademik.

Supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah/madrasah antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan pembelajaran kreatif, inovatif, pemecahan masalah, berpikir kritis dan naluri kewirausahaan.
- 2) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di sekolah/madrasah atau mata pelajaran di sekolah/madrasah berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.

- 3) Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/ metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa.
- 4) Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa.
- 5) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran.
- 6) Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran.

Kompetensi supervisi akademik intinya adalah membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran. Sasaran supervisi akademik adalah guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, yang terdiri dari materi pokok dalam proses pembelajaran, penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penelitian tindakan kelas. Oleh karena itu, materi ini diharapkan dapat memberikan wawasan kepada Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi supervisi akademik yang meliputi: (1) memahami konsep supervisi akademik, (2) membuat rencana program supervisi akademik, (3) menerapkan teknik-teknik supervisi akademik, (4) menerapkan supervisi klinis, dan (5) melaksanakan tindak lanjut supervisi akademik.

Teknik Supervisi Akademik

Ada bermacam-macam teknik supervisi akademik dalam upaya pembinaan kemampuan guru. Setidaknya ada dua teknik yang sering digunakan, yaitu;

1. Teknik Supervisi Individual

Teknik supervisi individual ditujukan secara khusus bagi guru yang memiliki masalah khusus dan bersifat perorangan, yang kegiatannya meliputi;

- a) Kunjungan Kelas, yaitu teknik pengamatan proses belajar mengajar, sehingga diperoleh yang diperlukan dalam rangka pembinaan guru. Tahapan-tahapan yang harus ditempuh dalam pelaksanaan kunjungan kelas adalah persiapan, pengamatan dan tindak lanjut.
- b) Observasi kelas, dapat diartikan melihat dan memperhatikan secara teliti terhadap gejala yang nampak. Adapun aspek-aspek yang diamati adalah aktivitas dan kegiatan guru dan siswa dalam proses pembelajaran, penggunaan media dan reaksi siswa dalam proses pembelajaran.
- c) Pertemuan individual yang diklasifikasikan menjadi empat macam, yaitu *classroom - conference*, *Office - conference*, *causal - conference*, dan *observational - visitation*.
- d) Kunjungan antar kelas, yaitu upaya memperoleh pengalaman baru dari teman sejawat mengenai proses pembelajaran pengelolaan kelas.
- e) Menilai diri sendiri, seperti meminta pendapat siswa terhadap proses KBM dan analisis tes.
- f) Portofolio Supervision, yaitu kegiatan supervisi terhadap portofolio guru, mulai dari silabus, RPP, proses pembelajaran, evaluasi, remedial dan catatan lain yang berkenaan dengan pembelajaran.
- g) Action Research: Guru melakukan penelitian tindakan berdasarkan masukan dari pengawas.
- h) Peer Coaching: Guru meminta teman sejawatmya dalam penerapan satu metode pembelajaran.
- i) Mentoring dan Induction: Guru junior mengikuti program induksi (pengenalan dan pembiasaan pekerjaan) di bawah bimbingan mentor seorang guru senior.

2. Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah suatu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Guru-guru yang diduga sesuai dengan analisis kebutuhan memiliki masalah dan kelemahan yang sama dikelompokkan dan diberikan layanan supervisi sesuai dengan kebutuhan. Beberapa teknik supervisi kelompok yang sering digunakan dalam pengawasan akademik adalah demonstrasi pembelajaran, pertemuan guru, lokakarya, seminar, workshop dan kelompok kerja guru.

Menetapkan teknik-teknik supervisi akademik bukanlah suatu hal yang mudah. Selain harus mengetahui aspek atau bidang keterampilan yang akan dibina, seorang supervisor juga harus mengetahui karakteristik setiap teknik di atas dan sifat kepribadian guru, sehingga teknik yang digunakan benar-benar ideal bagi guru yang dibina melalui supervisi akademik.

Pendekatan Supervisi Akademik

Menurut Sahertian, terdapat setidaknya 3(tiga) pendekatan yang digunakan dalam melaksanakan supervisi akademik, yaitu:

1. Pendekatan langsung (direktif), yaitu cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Dalam konteks pendekatan ini, peran pengawas akan lebih dominan dibandingkan guru.
2. Pendekatan tidak langsung (*non directif*), yaitu cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor dalam pendekatan ini adalah mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah.
3. Pendekatan Kolaboratif, yaitu memadukan cara pendekatan *directif* dan non *directif* menjadi pendekatan baru. Pada prinsipnya pendekatan ini,

mengedepankan komitmen kerjasama dalam menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam mengkomunikasikan masalah yang dihadapi guru. Dalam konteks ini, perilaku supervisor adalah menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, dan negosiasi.

Berdasarkan paparan terkait dengan tipe pendekatan ini, pendekatan kolaboratif cenderung direkomendasikan oleh praktisi pendidikan terkini, karena menjunjung nilai-nilai persamaan kebutuhan untuk mengembangkan profesional pengawas dalam jabatan, maupun tanggung jawab dan profesionalitas guru sebagai partner kerja supervisor.

Macam-macam Supervisi

(Purwanto, 2006:102), mengungkapkan dua macam pengawasan dengan bentuk bahwa dalam dekade tahun delapan puluhan, di departemen-departemen khususnya Departemen Pendidikan dan kebudayaan mulai dikenal bahkan ditingkatkan pelaksanaan suatu jenis supervisi yang disebut dengan pengawasan melekat. Lebih lanjut diungkapkan dengan nada pertanyaan bahwa apa yang dimaksud dengan pengawasan melekat? Apa perbedaannya dengan pengawasan fungsional?

Istilah pengawasan melekat diungkapkan dalam bahasa asing *built in controle* yang berarti suatu pengawasan yang memang sudah dengan sendirinya (melekat) menjadi tugas dan tanggungjawab semua pimpinan, dari pimpinan tingkat atas sampai dengan tingkat yang paling bawah dari semua organisasi atau lembaga. Dengan kata lain, semua orang yang menjadi pimpinan, apa pun tingkatannya adalah sekaligus sebagai pengawas terhadap bawahannya masing-masing. Oleh karena itu menurut (Purwanto, 2006:102), setiap pimpinan adalah juga sebagai pengawas, maka kepengawasan yang dilakukan itu disebut pengawasan melekat. Lebih spesifik

diungkapkan bahwa pengawasan melekat dilakukan oleh setiap pimpinan atau atasan langsung, dan setiap pimpinan atau atasan langsung harus mampu melaksanakan secara priodik ataupun mendadak sampai dengan tiga eselon dibawahnya.

Sedangkan yang dimaksud dengan pengawasan fungsional adalah kegiatan-kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh orang-orang yang fungsi jabatannya sebagai pengawas. Tugas-tugas kepengawasan fungsional dilakukan oleh pembantu pengawasan sesuai dengan bidang dan wilayahnya masing-masing itulah yang disebut dengan pengawasan fungsional. Oleh karena itu supervisi atau pengawasan fungsional yang menyangkut masalah pengajaran pada umumnya dilakukan oleh para pengawas di tingkat Kantor Wilayah provinsi atau kota/kabupaten. Sedangkan khusus kepala madrasah mempunyai dua fungsi kepengawasan, baik pengawasan melekat maupun pengawasan fungsional.

Adapun menurut (Depdiknas, 1986-1995), yang dikutip oleh (Makawimbang, 2011:86), ditinjau dari obyek yang disupervisi, maka terdapat tiga macam bentuk supervisi:

1. Supervisi Akademik

Ketrampilan utama dari seorang pengawas adalah melakukan penilaian dan pembinaan kepada guru untuk secara terus menerus meningkatkan kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakan di kelas agar berdampak pada kualitas hasil belajar siswa. Untuk dapat mencapai kompetensi tersebut pengawas diharapkan dapat melakukan pengawasan akademik yang didasarkan pada metode dan teknik supervisi yang tepat sesuai dengan kebutuhan guru. Prasajo Sudiono (2011:94), supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Supervisi akademik merupakan upaya

membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran. Dengan demikian, berarti, esensi supervisi akademik itu sama sekali bukan menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya.

Supervisi akademik menitikberatkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang berlangsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu. Sasaran supervisi akademik antara lain adalah untuk membantu guru dalam hal:

- a) Merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan.
- b) Melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan.
- c) Menilai proses dan hasil pembelajaran/bimbingan.
- d) Memanfaatkan hasil penilaian untuk meningkatkan layanan pembelajaran/bimbingan.
- e) Memberikan umpan balik secara tepat dan teratur serta terus menerus pada peserta didik.
- f) Melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar.
- g) Memberikan bimbingan belajar pada peserta didik.
- h) Menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan.
- i) Mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan.
- j) Memanfaatkan sumber-sumber belajar.
- k) Mengembangkan intraksi pembelajaran/bimbingan (metode, strategi, teknik, model, dan pendekatan) yang tepat dan berdaya guna.
- l) Melakukan penelitian praktis bagi perbaikan pembelajaran/bimbingan dan

m) Mengembangkan inovasi pembelajaran/bimbingan.

Menurut (Mulyasa, 2011:249), tujuan utama supervisi akademik adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang baik. Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis. Paling tidak ada sebelas ciri utama supervisi klinis, yaitu sebagai berikut:

- a) Supervisi yang diberikan kepada guru berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif terletak ditangan guru.
- b) Aspek yang disupervisi harus berdasarkan usul guru. Usul tersebut dikaji bersama kepala sekolah (sebagai supervisor) untuk dijadikan kesepakatan.
- c) Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.
- d) Umpan balik diberikan segera setelah pengamatan selesai.
- e) Mendiskusikan hasil analisis dan data hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
- f) Kegiatan supervisi dilakukan secara tatap muka dan dalam suasana terbuka.
- g) Kepala sekolah sebagai supervisor lebih banyak mendengarkan dan menjawab pertanyaan guru daripada memberi pengarahan.
- h) Kegiatan supervisi klinis paling tidak terdiri dari tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, pertemuan umpan balik.
- i) Pemberian penguatan terhadap perubahan perilaku yang positif sebagai hasil pembinaan.
- j) Dilakukan secara berkelanjutan.

Jadi supervisi akademik itu adalah bantuan profesional kepada guru, melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat, dan umpan

balik yang objektif dan segera. Dengan cara itu guru dapat menggunakan balikan tersebut untuk memperhatikan kinerjanya dalam pembelajaran, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi belajar siswa.

2. Supervisi Manajerial

Dalam Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/ Madrasah (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2009:20) dinyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya.

Supervisi manajerial menitikberatkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran. Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan tenaga kependidikan di sekolah di bidang administrasi sekolah yang meliputi :

- a) Administrasi kurikulum.
- b) Administrasi keuangan.
- c) Administrasi sarana prasarana/perlengkapan.
- d) Administrasi tenaga kependidikan.
- e) Administrasi kesiswaan.
- f) Administrasi hubungan dan masyarakat, dan
- g) Administrasi persuratan dan pengarsipan.

Dalam melakukan supervisi terhadap hal-hal di atas, pengawas/kepala sekolah sebagai supervisor sekaligus juga dituntut melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan standar nasional pendidikan yang meliputi delapan komponen, yaitu: (a) standar isi, (b) standar kompetensi lulusan, (c) standar

proses, (d) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (e) standar sarana dan prasarana, (f) standar pengelolaan, (g) standar pembiayaan, dan (h) standar penilaian.

Jadi yang menjadi cakupan dari supervisi manajerial adalah berupa kegiatan pemantauan, pembinaan dan pengawasan yang dilakukan kepala sekolah terhadap seluruh elemen sekolah di dalam mengelola, mengadministrasikan dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah, sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah serta memenuhi standar pendidikan nasional.

3. Supervisi Lembaga

Menyebarkan objek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di sekolah. Supervisi ini dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secara keseluruhan. Misalnya: Ruang UKS (Unit Kesehatan Sekolah), perpustakaan dan lain-lain.

B. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Pada hakekatnya Supervisi pendidikan adalah pembinaan kearah perbaikan situasi pendidikan. Pembinaan yang dimaksud adalah berupa bimbingan atau tuntunan kearah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu pembelajaran pada khususnya, kemudian proses berjalannya suatu pendidikan pun tidak akan lepas dari dukungan supervisi atau pengawasan yang akan mengontrol jalannya proses pendidikan tersebut. Untuk itu berikut ini akan dijabarkan hal-hal yang menyangkut supervisi yaitu sebagai berikut.

Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program supervisi dilakukan oleh supervisor yang profesional. Istilah supervisi sangat populer dilingkungan akademik,

birokrat, politisi, bahkan pengusaha. Supervisi yang dimaksudkan di sini khusus terkait dengan kepentingan pendidikan dan pembelajaran, sehingga disebut supervisi pembelajaran. Supervisi pembelajaran sangat populer dengan istilah supervisi pendidikan.

Tujuan dan Fungsi Supervisi

Berbicara masalah supervisi yang berkaitan dengan pelaksanaannya memiliki berbagai macam tujuan yang telah dirumuskan oleh para ahli di bidang pendidikan. Supervisi pendidikan berfungsi untuk mengontrol dan menilai semua komponen-komponen yang terkait dalam dunia pendidikan. Ruang lingkup supervisi begitu luas, sehingga dengan adanya supervisi dimungkinkan peningkatan kerja pada semua sistem dan terbentuknya pendidikan yang berkualitas serta meningkatkan peran guru sebagai tenaga edukatif agar lebih bertanggung jawab.

Suryosubroto (2004:175) mengungkapkan, bahwa tujuan atau tugas pokok supervisor adalah menolong guru agar mampu melihat persoalan yang dihadapi. Lebih lanjut diungkapkan bahwa tujuan supervisi adalah mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar. Menurut (Mulyasa, 2011:241) supervisi bertujuan mengembangkan iklim yang kondusif dan lebih baik dalam kegiatan belajar mengajar, melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar. Dengan kata lain, tujuan supervisi pengajaran adalah membantu dan memberikan kemudahan kepada para guru untuk belajar bagaimana meningkatkan kemampuan mereka guna mewujudkan tujuan belajar peserta didik.

Menurut (Hendiyat, 2001:40) 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

anak secara maksimal. Menurut (Danim dan Khairil, 2011:156), tujuan utama supervisi pembelajaran adalah meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa. Dilihat dari prosesnya, tujuan umum supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru agar mampu meningkatkan kualitas kinerjanya dalam melaksanakan tugas dan menjalankan proses belajar mengajar. Secara khusus tujuan supervisi pembelajaran sebagai berikut:

1. Meningkatkan mutu kinerja guru
2. Membantu guru membangkitkan intuisi dan seni dalam proses pembelajaran.
3. Membantu guru dalam memahami tujuan pendidikan dan pembelajaran.
4. Membantu guru memahami esensi layanan pembelajaran sejati bagi siswa.
5. Membantu guru memahami peran dan fungsi sekolah dalam mencapai tujuan tersebut.
6. Membentuk moral kelompok yang kuat dan mempersatukan guru dalam satu tim yang efektif, bekerjasama secara akrab dan bersahabat serta saling menghargai satu dengan yang lainnya.
7. Meningkatkan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya meningkatkan prestasi belajar siswa.
8. Meningkatkan kualitas pengajar guru baik dari segi strategi, keahlian dan alat pengajar.
9. Menyediakan sebuah sistem yang berupa penggunaan teknologi yang dapat membantu guru dalam pengajaran.
10. Sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan bagi administrator sekolah untuk reposisi guru.
11. Meningkatkan keefektifan implementasi kurikulum secara efektif dan efisiensi bagi kemajuan siswa dan generasi mendatang.

12. Meningkatkan keefektifan dan keefisienan sarana dan prasarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu mengoptimalkan keberhasilan siswa.
13. Meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal untuk kemudian siswa dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana yang diharapkan.
14. Meningkatkan kualitas situasi umum sekolah sehingga tercipta situasi yang tenang dan tentram serta kondusif yang akan meningkatkan kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan.

Setelah mengutip beberapa perumusan tentang tujuan supervisi pendidikan di atas sebagai bahan pertimbangan, maka secara ringkas dapat dirumuskan, bahwa tujuan umum supervisi dibidang pendidikan ialah perbaikan situasi pendidikan dan pengajaran pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya. Sementara tujuan khusus supervisi dapat disimpulkan, yaitu untuk meningkatkan mutu kerja guru atau membantu guru agar memiliki kemampuan-kemampuan merumuskan tujuan-tujuan pendidikan, mencari sumber-sumber pengajaran, menyeleksi *texts book*, membuat persiapan mengajar, memahami dan menggunakan metode mengajar, mengatasi problem-problem batin, bekerja dalam suasana staf yang harmonis, dan mengenal kebutuhan murid.

Bila tujuan supervisi pendidikan telah jelas dipahami, maka fungsi supervisipun harus diketahui (Danim dan Khairil, 2011:157), supervisi pembelajaran bersifat multifungsi. *Pertama*, meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Mutu proses tercermin dari suasana pembelajaran yang sehat, dinamis, produktif, kreatif, adaptif, ekonomis, menyenangkan, dan sebagainya. Mutu hasil pembelajaran tercermin dari nilai tambah capaian kognitif, efektif, dan psikomotorik siswa. *Kedua*,

mendorong dan mengoptimasi unsur-unsur yang terkait dengan proses pembelajaran. Fokusnya dalam kerangka ini lebih pada hal-hal yang bersifat teknis administratif dan fasilitatif bagi terlaksananya proses pembelajaran yang baik dan bermutu. *Ketiga*, fungsi membina dan memimpin. Muaranya adalah semua sumber daya yang tersedia di sekolah dapat secara konsisten dan taat asas bekerja pada koridornya. Swearingen (1956) yang dikutip oleh (Maunah, 2009:29), memberi 8 fungsi supervisi:

1. Mengkoordinir semua usaha sekolah.
2. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah.
3. Memperluas pengalaman guru-guru.
4. Menstimulir usaha-usaha yang kreatif.
5. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus.
6. Menganalisa situasi belajar dan mengajar.
7. Memberikan pengetahuan dan skill kepada setiap anggota staf.
8. Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.

Dari fungsi-fungsi Swearingen tersebut di atas diuraikan secara rinci, yaitu sebagai berikut:

1. Mengkoordinasi Semua Usaha Sekolah.

Cakupan semua usaha sekolah yang perlu adanya koordinasi yang baik, yaitu meliputi:

- a. Usaha tiap guru, dimana dalam hal ini ada beberapa guru yang mengajar suatu mata pelajaran yang sama dan tiap guru ingin mengemukakan ide dan caranya kearah perbaikan pengajaran. Usaha-usaha perseorangan itu perlu dikoordinasi.

- b. Usaha-usaha Sekolah, yaitu usaha menyusun program sekolah, menentukan kebijaksanaan masing-masing sekolah atau kelas secara konkrit, semua ini perlu adanya koordinasi yang baik.
- c. Usaha-usaha Pertumbuhan Jabatan, yaitu semua guru ingin tumbuh dalam jabatannya, maka semua usaha itu dapat lancar bila dikoordinir dengan baik. Semua itu adalah fungsi koordinasi yang merupakan salah satu fungsi supervisi.

2. Memperlengkapi Kepemimpinan Sekolah.

Kepemimpinan merupakan sebagai suatu keterampilan (*skill*), dan ketrampilan memerlukan latihan. Jadi fungsi supervisi yaitu melatih dan memperlengkapi guru-guru agar mereka memiliki keterampilan dalam kepemimpinan sekolah.

3. Memperluas Pengalaman Guru.

Seorang pemimpin dapat berfungsi sebagai pemimpin pendidikan, bilamana ia dapat membantu memberi pengalaman-pengalaman baru kepada anggota staf sekolah, sehingga selaku anggota staf makin hari makin bertambah dalam pengalaman belajarnya. Memperluas pengalaman baru bagi guru itu merupakan fungsi supervisi.

4. Menstimulir Usaha-usaha yang kreatif.

Adanya anggapan bahwa pada manusia selalu ada dorongan untuk menciptakan dan bertanggungjawab atas segala hasil yang diperolehnya, untuk itu perlu adanya usaha-usaha kreatif. Seorang supervisor wajib bertanya kepada dirinya bagaimana ia dapat membantu, mendorong, mengembangkan kreatifitas anak-anak, atau orang yang dipimpinnya dan ia sendiri. Salah satu fungsi utama supervisi adalah kemampuan untuk menstimulus segala daya kreasi tersebut.

5. Memberikan Fasilitas dan Penilaian yang terus menerus.

Setiap situasi selalu mengalami perubahan. Setiap perubahan memerlukan penilaian yang efektif. Seperti penilaian terhadap bahan-bahan pengajaran, buku-buku pengajaran, perpustakaan, cara mengajar, kemajuan murid-muridnya haruslah bersifat menyeluruh dan kantinyu. Dan juga penilaian terhadap seluruh program sekolah. Penilaian semacam ini merupakan salah satu fungsi supervisi.

6. Menganalisa Situasi Belajar

Tujuan supervisi adalah memperbaiki situasi belajar mengajar. Untuk mencapai tujuan, maka hasil belajar yang dicapai harus diuji apakah berhasil atau tidak. Usaha kearah itu pada hakikatnya adalah menganalisa situasi belajar. Yang dimaksud dengan situasi belajar mengajar yaitu situasi dimana semua faktor, baik itu tujuan, alat, metode, materi, lingkungan guru, murid dan lain sebagainya yang memberi kemungkinan bagi guru dalam memberi pengalaman belajar kepada murid untuk mencapai tujuan pendidikan. Menganalisa semua faktor tersebut adalah merupakan fungsi supervisi.

7. Memberi Pengetahuan dan skill kepada setiap anggota staf.

Pada setiap guru selalu ada potensi dan dorongan untuk berkembang. Supervisi berfungsi memberi stimilir dan membantu guru agar mereka mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan dalam mengajar. Ini hanya mungkin bila selalu ada latihan dan bantuan kepada setiap guru. Menambah pengetahuan baru dan latihan-latihan untuk mendapatkan ketrampilan ini adalah merupakan fungsi pendidikan.

8. Mengintegrasikan Tujuan dan pembentukan Kemampuan guru.

Sebagai dasar mengintegrasikan tujuan dan kemampuan seseorang terletak dan berakar dalam aspek psikologis dari sifat manusia. Untuk mencapai suatu tujuan

kita harus mengukur atau menyadari dahulu kemampuan yang ada, dan tujuan dapat dicapai. Fungsi supervisi dalam hal ini adalah membantu setiap individu atau kelompok agar sadar akan nilai-nilai yang akan dicapai, dan kemampuan diri sendiri.

Sergiovani (2008:46), menyebutkan bahwa ada tiga fungsi supervisi pendidikan di sekolah, yaitu: (a) fungsi pengembangan, berarti supervisi pendidikan, apabila dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dapat meningkatkan keterampilan guru dalam mengelola proses pembelajaran, (b) fungsi motivasi, berarti supervisi pendidikan, apabila dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dapat menumbuhkan kembangkan motivasi kerja guru, (c) fungsi kontrol, berarti supervisi pendidikan, apabila dilaksanakan dengan sebaik-baiknya memungkinkan supervisor melaksanakan kontrol terhadap pelaksanaan tugas-tugas guru.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa fungsi utama supervisi pendidikan ditujukan pada peningkatan kualitas pengajaran, memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik, memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa, bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tetapi juga mengembangkan potensi kualitas guru.

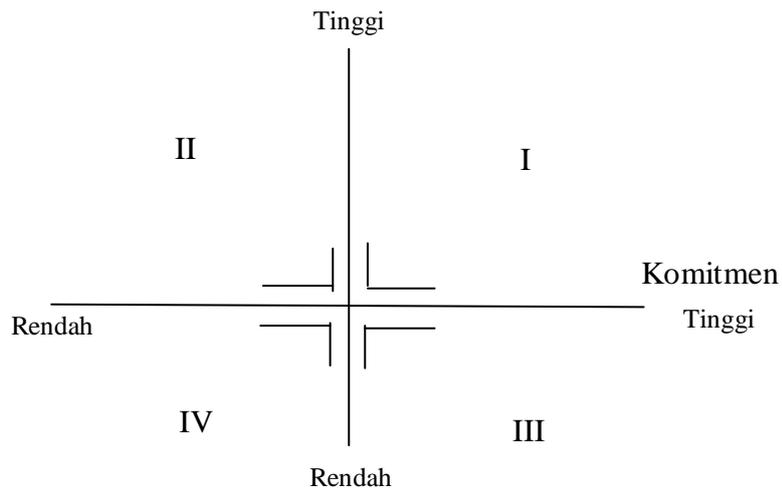
Jika tujuan dan fungsi supervisi di atas benar-benar dipahami dan dikuasai serta dijalankan dengan sebaik-baiknya oleh setiap pemimpin pendidikan termasuk kepala sekolah terhadap para anggotanya, maka kelancaran jalannya sekolah atau lembaga dalam pencapaian tujuan pendidikan akan lebih terjamin.

Pokok bahasan dalam pendekatan supervisi yang disajikan menurut Sahertian (2008:34), ada tiga macam yaitu; (1) pendekatan direktif, (2) pendekatan non-direktif, (3) dan pendekatan kolaboratif.

1. Pendekatan direktif, adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung, artinya supervisor memberikan arahan perbaikan pengajaran secara langsung yaitu menetapkan standar perbaikan, penggunaan sarana pengajaran, dan berbagai tuntunan yang harus diikuti oleh guru. Pendekatan ini menganggap bahwa supervisorlah yang paling berperan.
2. Pendekatan non-direktif, adalah pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dahulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan oleh guru-guru. Perilaku supervisor dalam pendekatan ini adalah mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan dan memecahkan masalah.
3. Pendekatan kolaboratif, adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini baik supervisor maupun guru bersama-sama, bersepakat untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Dengan demikian pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah, yaitu dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Perilaku supervisor adalah menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah dan kemudian negosiasi.

Dalam melakukan supervisi, pemilihan pendekatan yang tepat sangat menentukan atau akan dapat memudahkan bagi kepala sekolah sebagai supervisor dalam mengaplikasikan pelaksanaan fungsi supervisi, sehingga tujuan untuk membantu guru dalam meningkatkan kemampuan mengajarnya dapat tercapai secara efektif. Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervisi modern didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis. Suatu pendekatan supervisi sangat tergantung kepada

prototipe guru. Menurut apa yang dikemukakan oleh Glickman yang dikutip (Sahertian, 2008:44), untuk memilah-milah guru dalam empat prototipe guru. Ia mengemukakan setiap guru memiliki dua kemampuan dasar, yaitu berpikir abstrak dan komitmen serta kepedulian. Hal itu terlihat seperti gambar berikut ini:



Gambar 1
Prototipe Guru Menurut Glickman yang dikutip (Sahertian, 2008:45)

Dengan memperhatikan gambar prototipe di atas, maka dapatlah diketahui uraian kunci ke empat prototipe guru tersebut sebagai berikut:

1. Pada sisi I daya A+ K+. Guru semacam ini disebut guru yang profesional.
2. Pada sisi II daya abstrak tinggi A+, tetapi komitmen rendah (K-), disebut guru yang tukang kritik.
3. Pada sisi III daya abstrak rendah (A-), tetapi komitmen tinggi (K+) disebut guru yang terlalu sibuk.
4. Pada sisi IV daya abstrak rendah (A-) dan juga komitmen rendah (K-) disebut guru yang tidak bermutu.

Mencermati penjelasan tersebut di atas, maka pemilihan pendekatan yang tepat dalam pelaksanaan pembinaan terhadap guru perlu dipikirkan daya abstrak dan komitmen yang dimiliki oleh guru tersebut. Berdasarkan prototipe guru seperti yang tersebut di atas, (Sahertian, 2008:46), menyatakan pendekatan yang diterapkan dalam memberi supervisi kepada guru-guru:

1. Bila guru profesional, maka pendekatan yang digunakan adalah non-direktif. Perilaku supervisor terhadap guru tersebut adalah: (1) mendengarkan, (2) memberanikan, (3) menjelaskan, (4) menyajikan, (5) memecahkan masalah. Teknik yang diterapkan dialog dan mendengarkan aktif.
2. Bila gurunya tukang kritik atau terlalu sibuk, maka pendekatan yang diterapkan adalah kolaboratif. Perilaku supervisor terhadap guru tersebut adalah: (1) menyajikan, (2) menjelaskan, (3) mendengarkan, (4) memecahkan masalah, (5) negosiasi. Teknik yang digunakan percakapan pribadi, dialog dan menjelaskan.
3. Bila gurunya tidak bermutu, maka pendekatan yang digunakan adalah direktif. Perilaku supervisor terhadap guru tersebut adalah: (1) menjelaskan, (2) menyajikan, (3) mengarahkan, (4) memberi contoh, (5) menetapkan tolak ukur, dan(6) menguatkan.

Dari penjelasan singkat tentang paradigma katagori tersebut di atas, maka dapat dipahami bahwa dalam melakukan supervisi guru dapat diterapkan berbagai pendekatan teknik dan perilaku supervisor berdasarkan data mengenai guru yang sebenarnya yang memerlukan pelayanan supervisi.

Teknik-Teknik Supervisi

Pelaksanaan supervisi pembelajaran dilakukan dengan langkah-langkah tertentu. Sudah menjadi pendapat umum bahwa banyak guru yang mengalami masalah atau kesulitan dalam melaksanakan pembelajaran pada mata pelajaran yang diampunya. Kesulitan itu dapat disebabkan oleh karakteristik mata pelajaran sehingga sulit dipahami guru atau kesulitan dalam aspek-aspek teknis metodologis sehingga bahan ajar kurang dipahami siswa. Supervisi pembelajaran yang dilakukan pengawas sekolah kepada guru merupakan salah satu upaya membantu guru untuk mengatasi masalah yang dialaminya dalam rangka memperbaiki kualitas pembelajaran, baik proses maupun hasilnya.

Menurut Hariwung (1989) yang dikutip oleh (Makawimbang, 2011:112), menyatakan bahwa teknik adalah suatu metode atau cara melakukan hal-hal tertentu. Suatu teknik yang baik adalah terampil dan cepat. Seorang supervisor harus memiliki teknik-teknik khusus yang serasi. Teknik adalah metode atau cara yang digunakan menyelesaikan tugas yang dikerjakan sesuai dengan rencana, spesifikasi atau tujuan yang dikaitkan dengan teknik yang bersangkutan.

Menurut (Atmodiwiryo, 2011:234), teknik supervisi pendidikan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan dan mengembangkan potensi sumberdaya guru. Ada dua teknik supervisi yang sudah kita kenal, yaitu teknik yang bersifat individual dan teknik yang bersifat kelompok.

1. Teknik Supervisi yang Bersifat Individual

Teknik supervisi pendidikan yang bersifat individual menurut (Suhertian, 2008) yang dikutip oleh (Sagala, 2010:216) adalah teknik pelaksanaan supervisi yang digunakan supervisor kepada pribadi-pribadi guru guna meningkatkan kualitas

pengajaran di sekolah. Menurut (Makawimbang 2011:117), teknik-teknik individual dalam pelaksanaan supervisi antara lain:

a. Teknik Kunjungan Kelas

Teknik kunjungan kelas adalah suatu teknik kunjungan yang dilakukan supervisor ke dalam satu kelas pada saat guru sedang mengajar dengan tujuan untuk membantu guru menghadapi masalah/kesulitan mengajar selama melaksanakan kegiatan pembelajaran. Kunjungan kelas dapat dilakukan dengan cara, yaitu: kunjungan kelas tanpa diberitahu, Kunjungan kelas dengan pemberitahuan, dan kunjungan kelas atas undangan guru.

Menurut (Sahertian 2008:54), ada tiga macam perkunjungan kelas, yaitu:

- 1) Perkunjungan tanpa diberitahu (*unannounced visitation*). Supervisor tiba-tiba datang ke kelas tanpa diberitahukan terlebih dulu. *Segi positifnya*; Ia dapat melihat keadaan yang sebenarnya, tanpa dibuat-buat. Hal seperti ini dapat membiasakan guru agar selalu mempersiapkan diri dengan sebaik-baiknya. *Segi Negatifnya*; Guru menjadi gugup, karena tiba-tiba didatangi. Tentu timbul prasangka bahwa ia dinilai dan pasti hasilnya tidak memuaskan. Ada sebagian guru yang tidak senang bila tiba-tiba dikunjungi tanpa diberitahu lebih dahulu.
- 2) Perkunjungan dengan cara memberi tahu lebih dahulu (*announced visitation*). Biasanya supervisor telah memberikan jadwal perkunjungan sehingga guru-guru tahu pada hari dan jam berapa ia akan dikunjungi. *Segi positifnya*; Bagi supervisor perkunjungan yang direncanakan ini sangat tepat dan ia punya konsep pengembangan yang kontinu dan terencana. Guru-guru pun dapat mempersiapkan diri sebaik-baiknya

karena ia sadar bahwa perkunjungan itu akan membantu dia untuk dinilai.

Tentu saja penilaian yang terbaik yang diharapkan.

- 3) Perkunjungan atas undangan guru (*visit upon invitation*). Perkunjungan seperti ini akan lebih baik, oleh karena itu guru punya usaha dan motivasi untuk mempersiapkan diri dan membuka diri agar dia dapat memperoleh balikan dan pengalaman baru dari hal perjumpaannya dengan supervisor. Aktualisasi kemampuannya terwujud sehingga ia selalu belajar untuk mengembangkan dirinya. Sikap dan dorongan untuk mengembangkan diri ini merupakan alat untuk mencapai tingkat profesional. *Segi positifnya*: Bagi supervisor, ia sendiri dapat belajar berbagai pengalaman dalam berdialog dengan guru, sedangkan guru akan lebih mudah untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya, karena motivasi untuk belajar dari pengalaman dan bimbingan dari supervisor tumbuh dari dalam dirinya sendiri. *Segi negatifnya*: Ada kemungkinan timbul sikap manipulasi, yaitu dengan dibuat-buat untuk menonjolkan diri, padahal waktu-waktu biasa ia tidak berbuat seperti itu.

b. Teknik Observasi Kelas

Teknik observasi kelas dilakukan pada saat guru mengajar. Supervisor mengobservasi kelas dengan tujuan untuk memperoleh data tentang segala sesuatu yang terjadi dalam proses belajar mengajar. Data ini sebagai dasar bagi supervisor melakukan pembinaan terhadap guru yang diobservasi.

Menurut (Danim dan Khairil, 2011:174), selama mengobservasi, supervisor memperhatikan beberapa hal:

Pertama, persiapan, dimana; (1) guru diberi tahu bahwa dia akan diobservasi, (2) adanya tolak ukur bersama tentang apa yang diobservasi. *Kedua*, sikap observasi di dalam kelas; (1) memberikan salam kepada guru yang mengajar, (2) mencari

tempat duduk yang tidak menyolok, (3) tidak boleh menegur kesalahan guru di dalam kelas, (4) mencatat setiap kegiatan, (5) bila ada memakai alat elektronika: tape recorder, kamera, (6) mempersiapkan isian berupa *check list*. *Ketiga*, membicarakan hasil observasi. Beberapa hal yang harus diperhatikan di sini; (1) Fokus percakapan, (2) waktu percakapan, (3) tempat percakapan, (4) sikap ramah simpatik tidak memborong percakapan, (5) percakapan hendaknya tidak keluar dari data observasi, (6) guru diberi kesempatan dialog dan mengeluarkan pendapat, (7) kelemahan guru hendaknya menjadi motivasi guru dalam memperbaiki kelemahan, (8) saran untuk perbaikan diberikan yang mudah dan praktis, (9) kesepakatan perbaikan disepakati bersama dengan menyenangkan. *Keempat*, laporan percakapan, berupa; (1) hasil pembicaraan didokumentasikan menurut masing-masing guru yang telah diobservasi, (2) isi dokumen dimulai dari tanggal, tujuan data yang diperoleh, catatan diskusi, pemecahan masalah dan saran-saran.

Dalam melakukan observasi kelas ini, seorang supervisor harus tahu apa saja yang akan diobservasi dan apa pula yang menjadi tujuan diadakannya observasi tersebut? (Sahertian, 2008:56), hal-hal yang perlu diobservasi dan tujuan observasi:

- 1) Hal-hal yang perlu diobservasi antara lain:
 - Usaha serta kegiatan guru dan murid.
 - Usaha dan kegiatan antara guru dan murid dalam hubungan dengan penggunaan bahan dan alat pelajaran.
 - Usaha dan kegiatan guru dan murid dalam memperoleh pengalaman belajar.
 - Lingkungan sosial, fisik sekolah, baik di dalam maupun di ruang kelas dan faktor-faktor penunjang lainnya.
- 2) Tujuan observasi
 - Untuk memperoleh data yang seobjektif mungkin sehingga bahan yang diperoleh dapat digunakan untuk menganalisis kesulitan-kesulitan yang dihadapi guru-guru dalam usaha memperbaiki hal belajar mengajar.

- Bagi guru sendiri data yang dianalisis akan dapat membantu mengubah cara-cara mengaajar ke arah yang lebih baik.
- Bagi murid-murid sudah tentu akan dapat menimbulkan pengaruh positif terhadap kemajuan belajar mereka.

c. Teknik Percakapan Pribadi

Percakapan pribadi merupakan dialog yang dilakukan oleh guru dan supervisornya, yang membahas tentang keluhan-keluhan atau kekurangan yang dikeluarkan oleh guru dalam bidang mengajar, di sini supervisor dapat memberikan jalan keluarnya. Dalam percakapan ini supervisor berusaha menyadarkan guru akan kelebihan dan kekurangannya, mendorong agar yang sudah baik lebih ditingkatkan dan yang masih kurang atau keliru agar diupayakan untuk memperbaikinya. Dalam percakapan pribadi menurut (Ametembun, 2006:71), yang perlu diperhatikan adalah:

1. Dalam pembicaraan, supervisor janganlah memborong percakapan.
2. Supervisor pada awal pembicaraan hendaklah mengemukakan aspek-aspek positif (baik) yang dilihat atau didengar, sebelum membicarakan segi-segi negatif (kelemahan-kelemahan).
3. Sebaiknya kelemahan-kelemahan/kekurangan-kekurangan itu dibicarakan dalam hubungannya dengan situasi yang menyangkut juga murid atau hal-hal lain dari pada hanya menyangkut diri guru saja.
4. Guru yang diobservasi hendaklah dibenarkan untuk menganalisa dan mengevaluasi situasi sebanyak mungkin. Demi kelancaran, hendaklah pertemuan ini lebih bersifat informal dan dalam suasana kekeluargaan serta penuh ramah tamah.

d. Teknik Intervisitasi (Saling Kunjung-mengunjungi)

Intervisitasi ini dapat diselenggarakan secara *intern*, yaitu oleh dan diantara guru-guru di suatu sekolah, atau secara *ekstern*, yaitu oleh dan diantara guru-guru suatu sekolah dengan guru-guru di sekolah lain yang lebih maju.

Menurut (Ametembun, 2006:93), agar sukses program intervisitasi ini maka perlu diadakan perencanaan sebaik-baiknya:

1. Seleksi guru-guru yang akan diobservasi.
2. Persiapan guru-guru yang akan mengobservasi.
3. Sediakan segala fasilitas yang dibutuhkan.

Selanjutnya Ametembun mengatakan beberapa tujuang pokok dari pada program intervisitasi ini ialah sebagai berikut:

1. Untuk melihat aplikasi teori atau prinsip-prinsip mengajar & belajar di dalam praktek.
2. Untuk melihat bagaimana rencana pelajaran dikembangkan oleh guru-guru lain yang bekerja dengan kelompok murid yang berlainan.
3. Untuk melihat praktek dan demonstrasi keterampilan-keterampilan khusus.
4. Untuk melihat atau memperbandingkan praktek-praktek, baik yang sama maupun yang berbeda.
5. Untuk mempelajari kemajuan-kemajuan bahkan kegagalan-kegagalan dari rekan sejawat lainnya.
6. Untuk menjalin rasa "*espri de corps*" (semangat kesatuan & persatuan) di antara sesama guru dalam meningkatkan bersama mutu profesi keguruan.

Mengamati dari tujuan teknik supervisi intervisitasi tersebut diatas, dapatlah ditarik manfaat yang dapat diperoleh dari teknik supervisi ini; yaitu dapat saling membandingkan dan belajar atas kelebihan dan kekurangan berdasarkan

pengalaman masing-masing. Dengan demikian masing-masing guru dapat memperbaiki kualitasnya dalam memberi layanan belajar kepada peserta didiknya.

e. Teknik Menilai Diri Sendiri

Guru dan supervisor melihat kekurangan masing-masing yang mana ini dapat memberikan nilai tambah pada hubungan guru dan supervisor tersebut, yang akhirnya akan memberikan nilai positif bagi kegiatan belajar mengajar yang baik. Menilai diri sendiri merupakan tugas yang tidak mudah bagi guru, karena suatu pengukuran terbalik karena selama ini guru hanya menilai murid-muridnya. Ada beberapa cara atau alat yang dapat digunakan untuk menilai diri sendiri. (Sahertian, 2008:83), antara lain berupa:

1. Suatu daftar pandangan/pendapat yang disampaikan kepada murid-murid untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas. Biasanya disusun dalam bentuk bertanya baik secara tertutup maupun secara terbuka dan tidak perlu memakai nama.
2. Menganalisis tes-tes terhadap unit-unit kerja.
3. Mencatat aktivitas murid-murid dalam suatu catatan (*record*) baik mereka bekerja secara perorangan maupun secara kelompok.

f. Teknik Demonstrasi Mengajar

Usaha peningkatan belajar mengajar dengan cara mendemonstrasikan cara mengajar di hadapan guru dalam mengenalkan berbagai aspek dalam mengajar di kelas oleh supervisor. Menurut (Danim dan Khairil, 2011:175), demonstrasi mengajar harus dilakukan oleh supervisor yang benar-benar ahli di bidangnya dan berkinerja baik.

Dalam kegiatan pembelajaran sangat sukar menentukan mana yang benar dalam praktek mengajar karena mengajar itu untuk sebagian bersifat seni. Karena itu, demonstrasi mengajar hanya untuk bahan bandingan, bukan mutlak harus seperti itu.

2. Teknik Supervisi yang Bersifat Kelompok

Menurut (Sahertian, 2008:86), teknik supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik supervisi yang dilaksanakan dalam pembinaan guru secara bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok. Selanjutnya (Sagala, 2010:227), teknik supervisi yang bersifat kelompok antara lain:

a. Pertemuan Orientasi Bagi Guru Baru.

Pertemuan orientasi adalah pertemuan antar supervisor dengan supervisi (terutama guru baru) yang bertujuan menghantar supervisi (orang yang disupervisi) memasuki suasana kerja yang baru, (Sagala, 2010:210).

Pada pertemuan orientasi supervisor diharapkan dapat menyampaikan atau menguraikan kepada supervisee hal-hal sebagai berikut (Sahertian, 2008:86);

- 1) Sistem kerja yang berlaku di sekolah itu.
- 2) Proses dan mekanisme administrasi dan organisasi sekolah.
- 3) Biasanya diiringi dengan tanya jawab dan penyajian seluruh kegiatan dan situasi sekolah.
- 4) Sering juga pertemuan orientasi ini diikuti dengan tindak lanjut dalam bentuk diskusi kelompok dan lokakarya.
- 5) Ada juga melalui kunjungan ke tempat-tempat tertentu yang berkaitan atau berhubungan dengan sumber belajar.
- 6) Salah satu ciri yang sangat berkesan bagi pembinaan segi sosial dalam orientasi ini adalah makan bersama.

- 7) Aspek lain yang membantu terciptanya suasana kerja ialah bahwa guru baru tidak merasa asing tetapi guru baru merasa diterima dalam kelompok guru lain.

b. Rapat Guru

Menurut (Pidarta, 2009:71), rapat guru adalah teknik supervisi kelompok melalui rapat guru yang dilakukan untuk membicarakan proses pembelajaran, dan upaya atau cara meningkatkan profesi guru.

Adapun tujuan supervisi rapat guru (Sagala, 2010:212), adalah sebagai berikut:

- 1) Menyatukan pandangan-pandangan guru tentang masalah-masalah dalam mencapai makna dan tujuan pendidikan.
- 2) Memberikan motivasi kepada guru untuk menerima dan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik serta dapat mengembangkan diri dan jabatan mereka secara maksimal.
- 3) Menyatukan pendapat tentang metode kerja yang baik guna pencapaian pengajaran yang maksimal.
- 4) Membicarakan sesuatu melalui rapat guru yang bertalian dengan proses pembelajaran.
- 5) Menyampaikan informasi baru seputar belajar dan pembelajaran, kesulitan-kesulitan mengajar, dan cara mengatasi kesulitan mengajar secara bersama dengan semua guru di sekolah.

Lebih lanjut (Sagala, 2010:211), menyatakan bahwa ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam suatu rapat guru, antara lain:

- 1) Tujuan-tujuan yang hendak dicapai harus jelas dan konkrit.

- 2) Masalah-masalah yang akan menjadi bahan rapat harus merupakan masalah yang timbul dari guru-guru yang dianggap penting dan sesuai dengan kebutuhan mereka.
- 3) Masalah pribadi yang menyangkut guru di lembaga pendidikan tersebut perlu mendapat perhatian.
- 4) Pengalaman-pengalaman baru yang diperoleh dalam rapat tersebut harus membawa mereka pada peningkatan pembelajaran terhadap siswa.
- 5) Partisipasi guru pada pelaksanaan rapat hendanya dipikirkan dengan sebaik-baiknya.
- 6) Persoalan kondisi setempat, waktu, dan tempat rapat menjadi bahan pertimbangan dalam perencanaan rapat guru.

c. Studi Kelompok Antar Guru

Studi kelompok antar guru adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh guru-guru pada suatu bidang studi tertentu, seperti studi dibidang Bahasa, dan dikontrol oleh supervisor agar kegiatan dimaksud tidak berubah menjadi ngobrol hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan materi. Topik yang akan dibahas dalam kegiatan ini telah dirumuskan dan disepakati terlebih dahulu. Tujuan pelaksanaan teknik supervisi ini menurut (Makawimbang, 2011:115), adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kualitas penguasaan materi dan kualitas dalam memberi layanan belajar.
- 2) Memberi kemudahan bagi guru-guru untuk mendapatkan bantuan pemecahan masalah pada materi pengajaran.
- 3) Bertukar pikiran dan berbicara dengan sesama guru pada satu bidang studi atau bidang-bidang studi yang serumpun.

d. Diskusi

Diskusi adalah pertukaran pikiran atau pendapat melalui suatu percakapan tentang suatu masalah untuk mencari alternatif pemecahannya. Diskusi adalah merupakan salah satu teknik supervisi kelompok yang digunakan supervisor untuk mengembangkan berbagai keterampilan pada diri para guru dalam mengatasi berbagai masalah atau kesulitan dengan cara melakukan tukar pikiran antara satu dengan yang lain. Melalui teknik ini supervisor dapat membantu para guru untuk saling mengetahui, memahami, atau mendalami suatu permasalahan, sehingga secara bersama-sama akan berusaha mencari alternatif pemecahan masalah tersebut (Sagala, 2010:213). Jadi, yang menjadi tujuan pelaksanaan teknik supervisi diskusi ini adalah untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi guru dalam pekerjaannya sehari-hari guna dalam upaya meningkatkan profesi guru.

Menurut (Makawimbang, 2011:116), hal-hal yang harus diperhatikan supervisor sebagai pemimpin diskusi, sehingga setiap anggota mau berpartisipasi selama diskusi berlangsung yaitu supervisor harus mampu:

- 1) Menentukan tema perbincangan yang lebih spesifik.
- 2) Melihat bahwa setiap anggota diskusi senang dengan keadaan dan topik yang dibahas dalam diskusi.
- 3) Melihat bahwa masalah yang dibahas dapat dimengerti oleh semua anggota dan dapat memecahkan masalah dalam pengajaran.
- 4) Melihat bahwa anggota kelompok diskusi merasa diperlakukan dan diikutsertakan untuk mencapai hasil bersama.
- 5) Mengakui pentingnya peranan setiap anggota yang dipimpinnya.

Di sisi lain (Soetopo, 2001:80) menyebutkan beberapa cara pengawasan yang dapat dilakukan, antara lain (1) melalui penelitian yang dirancang secara

khusus, (2) kunjungan dan pengamatan langsung ke tempat berlangsungnya kegiatan, (3) penilaian laporan berkala, (4) wawancara, dan (5) angket dan sejenisnya.

Dari berbagai pendapat yang tersebut diatas dapat dipahami bahwa teknik supervisi adalah metode atau cara-cara khusus yang digunakan untuk menyelesaikan tugas supervisi dalam mencapai tujuan tertentu. Teknik supervisi adalah alat yang digunakan oleh supervisor untuk mencapai tujuan supervisi itu sendiri yang pada akhirnya dapat melakukan perbaikan pengajaran yang sesuai situasi dan kondisi.

C. Perencanaan Program Supervisi Akademik

Salah satu tugas kepala sekolah adalah merencanakan supervisi akademik. Agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka kepala sekolah harus memiliki kompetensi membuat rencana program supervisi akademik.

Konsep Perencanaan Program Supervisi Akademik

Perencanaan program supervisi akademik adalah penyusunan dokumen perencanaan pelaksanaan dan perencanaan pemantauan dalam rangka membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Manfaat Perencanaan Program Supervisi Akademik

Manfaat perencanaan program supervisi akademik adalah sebagai berikut.

1. Sebagai pedoman pelaksanaan dan pengawasan akademik.
2. Untuk menyamakan persepsi seluruh warga sekolah tentang program supervisi akademik.

3. Penjamin penghematan serta keefektifan penggunaan sumber daya sekolah (tenaga, waktu dan biaya).

Prinsip-prinsip perencanaan program supervisi akademik adalah:

1. Objektif (data apa adanya),
2. Bertanggung jawab,
3. Berkelanjutan,
4. Didasarkan pada Standar Nasional Pendidikan, dan
5. Didasarkan pada kebutuhan dan kondisi sekolah/madrasah.

Ruang lingkup supervisi akademik meliputi:

1. Pelaksanaan KTSP;
2. Persiapan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran oleh guru;
3. Pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya; dan
4. Peningkatan mutu pembelajaran melalui:
 - a) Model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada Standar Proses;
 - b) Proses pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan peserta didik menjadi sdm yang kreatif, inovatif, mampu memecahkan masalah, berpikir kritis, dan bernaluri kewirausahaan;
 - c) Peserta didik dapat membentuk karakter dan memiliki pola pikir serta kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan mengembangkan kemampuan peserta didik menjadi manusia yang mandiri, kreatif dan berwawasan kebangsaan;

- d) Keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses belajar yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas pada materi yang diberikan oleh guru;
- e) Bertanggung jawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya.

Bertanggung jawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran agar siswa mampu: (1) meningkat rasa ingin tahunya, (2) mencapai keberhasilan belajarnya secara konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan, (3) memahami perkembangan pengetahuan dengan kemampuan mencari sumber informasi, (4) mengolah informasi menjadi pengetahuan, (5) menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah, (6) mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain, dan (7) mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar.

Supervisi akademik juga mencakup dokumen kurikulum, kegiatan belajar mengajar dan pelaksanaan bimbingan dan konseling. Supervisi akademik tidak kalah pentingnya dibanding dengan supervisi administratif. Sasaran utama supervisi akademik adalah proses belajar mengajar dengan tujuan meningkatkan mutu proses dan mutu hasil pembelajaran. Variabel yang mempengaruhi proses pembelajaran antara lain guru, siswa, kurikulum, alat dan buku pelajaran serta kondisi lingkungan dan fisik. Oleh sebab itu, fokus utama supervisi edukatif adalah usaha-usaha yang sifatnya memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang secara profesional sehingga mampu melaksanakan tugas pokoknya, yaitu: memperbaiki dan meningkatkan proses dan hasil pembelajaran.

Sasaran utama supervisi akademik adalah kemampuan-kemampuan guru dalam merencanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran,

menilai hasil pembelajaran, memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran, menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, memanfaatkan sumber belajar yang tersedia, dan mengembangkan interaksi pembelajaran (strategi, metode, teknik) yang tepat. Supervisi edukatif juga harus didukung oleh instrumen-instrumen yang sesuai.

Instrumen-instrumen supervisi akademik

Seorang kepala sekolah/madrasah yang akan melaksanakan kegiatan supervisi harus menyiapkan perlengkapan supervisi, instrumen, sesuai dengan tujuan, sasaran, objek metode, teknik dan pendekatan yang direncanakan, dan instrumen yang sesuai, berupa format-format supervisi.

Bagaimana model-model supervisi akademik?

Secara umum kegiatan supervisi dapat dibedakan dalam dua macam, yaitu: supervisi umum dan supervisi akademik. Supervisi umum dilakukan untuk seluruh kegiatan teknis administrasi sekolah, sedangkan supervisi akademik lebih diarahkan pada peningkatan kualitas pembelajaran. Berikut ini akan dibahas lebih mendalam mengenai supervisi akademik.

Model supervisi tradisional

1) Observasi Langsung

Supervisi model ini dapat dilakukan dengan observasi langsung kepada guru yang sedang mengajar melalui prosedur: pra-observasi dan post-observasi.

a) Pra-Observasi

Sebelum observasi kelas, supervisor seharusnya melakukan wawancara serta diskusi dengan guru yang akan diamati. Isi diskusi dan wawancara tersebut mencakup kurikulum, pendekatan, metode dan strategi, media pengajaran, evaluasi dan analisis.

b) Observasi

Setelah wawancara dan diskusi mengenai apa yang akan dilaksanakan guru dalam kegiatan belajar mengajar, kemudian supervisor mengadakan observasi kelas. Observasi kelas meliputi pendahuluan (apersepsi), pengembangan, penerapan dan penutup.

c) Post-Observasi

Setelah observasi kelas selesai, sebaiknya supervisor mengadakan wawancara dan diskusi tentang: kesan guru terhadap penampilannya, identifikasi keberhasilan dan kelemahan guru, identifikasi ketrampilan-ketrampilan mengajar yang perlu ditingkatkan, gagasan-gagasan baru yang akan dilakukan.

2) Supervisi Akademik dengan Cara Tidak Langsung

a) Tes Dadakan

Sebaiknya soal yang digunakan pada saat diadakan sudah diketahui validitas, reliabilitas, daya beda dan tingkat kesukarannya. Soal yang diberikan sesuai dengan yang sudah dipelajari peserta didik waktu itu.

b) Diskusi Kasus

Diskusi kasus berawal dari kasus-kasus yang ditemukan pada observasi proses pembelajaran, laporan-laporan atau hasil studi dokumentasi. Supervisor dengan guru mendiskusikan kasus demi kasus, mencari akar permasalahan dan mencari berbagai alternatif jalan keluarnya.

c) Metode Angket

Angket ini berisi pokok-pokok pemikiran yang berkaitan erat dan mencerminkan penampilan, kinerja guru, kualifikasi hubungan guru dengan siswanya dan sebagainya.

D. Ketrampilan yang Dibutuhkan Seorang Pengawas Akademik

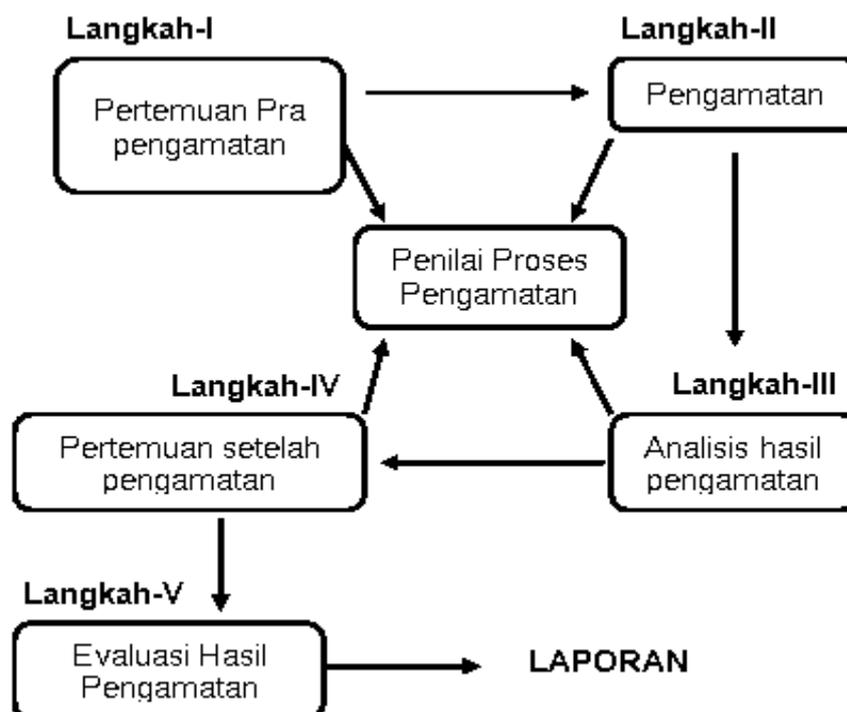
Pengawas bekerja lebih dari sekedar mengamati guru di dalam kelas; mereka melibatkan guru dalam rentang kegiatan yang lebih luas yang fokus pada pembelajaran. Kegiatan ini terkait dengan pengembangan profesional dari usaha-usaha pengawasan. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat mencakup: memperkenalkan peer coaching, penelitian tindakan, pengembangan portofolio pembelajaran, kelompok studi, teman kritis, dan inisiatif lain yang masuk akal untuk konteks sekolah dasar. Peran pengawas menjadi sangat kompleks; Wiles dan Bondi (1996) mendaftar beberapa peran yang membutuhkan kompetensi:

1. *Pengawas adalah memberdayakan orang.* Pengawas memerlukan sensitivitas pada fakta bahwa sekolah memiliki bermacam-macam masyarakat belajar.
2. *Pengawas sebagai pengembang kurikulum.* Peran instruksional dari pengawasan memiliki tiga dimensi, yaitu: penelitian, komunikasi dan pembelajaran.
3. *Pengawas sebagai pekerja humas.* Kecakapan majemuk dalam hubungan masyarakat memerlukan interaksi keseharian dengan beragam kelompok.
4. *Pengawas sebagai pengembang staf.* Rencana pengembangan staf merupakan metode utama dari peningkatan pembelajaran.
5. *Pengawasa sebagai administrator.* Administrator membutuhkan set ketrampilan yang amat khusus.
6. *Pengawas sebagai manajer perubahan.* Pergerakan perubahan yang sistemik membutuhkan pengawas untuk mengelola dan menerapkan perubahan.
7. *Pengawas sebagai penilai (evaluator).* Peran evaluatif adalah terus menerus (1997, hh. 18-22).

Tanpa memperhatikan kerja, tugas, atau bagaimana peran pengawas diasumsikan, gaya pengawasan (mis. Instruksi dan kolaborasi) akan memiliki

dampak pada hubungan antara guru dengan pengawas. Guru memiliki kebutuhan unik sepanjang karir pekerjaannya. Beberapa pengalaman, guru yang kompeten akan lebih suka untuk bekerja dengan caranya sendiri untuk membantu pengembangan profesionalnya (Glatthorn, 1997). Guru ini memiliki kemampuan untuk mengarahkan sebuah program yang diarahkan pada kebutuhan personal dan professional dirinya sendiri. Pada pengawasan yang diarahkan diri sendiri (self directed supervision), guru mengambil inisiatif untuk memilih bidang yang disukai atau yang diinginkannya, menempatkan sumberdaya yang tersedia agar sesuai dengan tujuannya, dan mengembangkan serta melaksanakan rencana pembelajaran dan pengembangannya. Dalam hal ini pengawas berperan sebagai pendukung, bukan pengarah yang mahakuasa.

Proses supervisi didasarkan pada premis yang dinyatakan di bawah ini:



Langkah I Pertemuan Pra-pengamatan.

Pengawas berusaha untuk menjelaskan pada guru kegiatan spesifik di kelas. Berunding dengan guru untuk membangun saling pengertian dan kemudahan komunikasi, sehingga kunjungannya dapat diterima dan tidak menakutkan. Ia dapat mendiskusikan dan memutuskan hal di bawah ini dengan guru, yaitu bagaimana butir-butir di bawah ini akan dilihat:

1. Metode pembelajaran.
2. Pengelolaan kelas.
3. Situasi belajar dan pembelajaran
4. Suasana kedisiplinan/disipliner kelas
5. Presentasi pelajaran.
6. Reaksi siswa.
7. Tugas menulis siswa
8. Penggunaan alat bantu audio visual dan alat bantu pembelajaran lainnya.

Pengawas juga menetapkan teknik kepengawasannya seperti:

1. Duduk dibagian belakang dan memperhatikan.
2. Berjalan mengelilingi kelas dan melihat apa yang dikerjakan siswa?
3. Mencoba memberikan contoh dengan menyajikan sebuah model pembelajaran.
4. Mengajukan sesi tanya jawab di dalam kelas.

Langkah-II Pengamatan.

Setelah melakukan pertemuan sebelumnya serta berdiskusi dengan guru, pengawas harus memutuskan hal-hal yang harus diamati dari kejadian-kejadian yang ada, misalnya:

1. Apakah guru secara konsisten mendominasi kelas sepanjang waktu?
2. Apakah ia melibatkan kelas dalam proses?

3. Seberapa banyak ia menggunakan papan tulis?
4. Apakah metodenya efektif?
5. Apakah tayangan dalam alat bantu audio visual dan alat bantu pembelajaran lainnya relevan dengan materi ajar?
6. Seberapa banyak pembelajaran nyata terjadi di dalam kelas?

Selama pengamatan, pengawas mencatat butir petunjuk konstruktif dan positif, yang nantinya akan didiskusikan dengan guru.

Langkah-III Analisis hasil pengamatan

Pengawas mengorganisasi data pengamatan ke dalam bidang/mata pelajaran yang jelas untuk umpan balik pada guru. Pengawas kemudian membuat analisis yang menyeluruh/komprehensif pada data yang ada untuk menafsirkan hasil pengamatannya. Jika ini merupakan proses daur ulang, maka ia menentukan apakah dibutuhkan perubahan yang menyeluruh. Jika demikian, apakah mereka memiliki pengaruh yang diinginkan terhadap bidang yang menjadi minatnya.

Berdasarkan analisisnya, maka pengawas kemudian mengidentifikasi perilaku pembelajaran yang positif, yang harus dipelihara dan perilaku negatif yang harus dirubah, agar dapat menyelesaikan/menanggulangi masalah.

Langkah-IV Pertemuan setelah pengamatan

Data yang telah dianalisis ditunjukkan pada guru. Umpan balik diberikan sedemikian sehingga guru dapat memahami temuan, mengubah perilaku yang teridentifikasi dan mempraktekkan panduan yang diberikan.

Penerimaan dan internalisasi merupakan capaian terbaik. Hal ini terjadi apabila hubungan antara guru dengan pengawas dapat digolongkan ke dalam sifat kooperatif dan kolegalitas yang tidak mengancam. Hubungan yang bersahabat merupakan hubungan yang banyak manfaatnya, karena keduanya akan banyak

memperoleh manfaat dengan bekerja bersama. Hubungan mereka harus menunjukkan :

1. Kepercayaan timbal balik terhadap kemampuannya masing-masing.
2. Kepercayaan/ketergantungan satu sama lain sebagai bentuk pertolongan/bantuan konstruktif
3. Pendirian untuk saling bekerja sama menuju tujuan bersama.

Dari umpan balik pengawas dan dukungan pada guru, maka dapat ditentukan bersama:

1. Perilaku positif pembelajaran yang harus dipelihara.
2. Strategi-strategi alternatif untuk mencapai perubahan yang diinginkan.
3. Kelayakan/kepentasan dari menggunakan kembali metode yang pernah dilakukan.

Asumsinya adalah apabila perilaku guru berubah, maka permasalahan spesifik dalam bidang yang menjadi perhatian akan dapat diselesaikan.

E. Profesionalisme Guru PAI dalam Pelayanan Pendidikan

Kepala Sekolah sebagai supervisor pendidikan agama Islam melakukan tugasnya yakni mengawasi serta membina guru dengan baik dan profesional akan berdampak pada peningkatan kompetensi guru yang menjadi objek pembinaan, karena guru harus dibantu, dibina, diperiksa dan dievaluasi tugasnya. Hal ini akan menciptakan motivasi yang baik pula dari guru sebagai tenaga pendidik yang baik dan berkompeten.

Guru merupakan salah satu komponen penting dalam proses belajar mengajar. Seorang guru ikut berperan serta dalam usaha membentuk sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Pengertian guru profesional menurut para ahli adalah semua orang yang mempunyai kewenangan serta

bertanggung jawab tentang pendidikan anak didiknya, baik secara individual atau klasikal, di sekolah atau di luar sekolah.

Menurut Ali Imron (1995: 5) bahwa kompetensi guru meliputi 10 aspek yang harus dimilikinya, yang kesemuanya dirangkum dalam tiga gugus yang meliputi kemampuan mempersiapkan pengajaran, kemampuan melaksanakan pengajaran, hubungan pribadi dengan peserta didik serta kemampuan mengevaluasi pengajaran. Sebagai seorang yang bertugas mendidik dan mengajar guru akan melaksanakan berbagai macam kegiatan yang bertujuan demi tercapainya mutu pendidikan dan tujuan yang telah dirumuskan. Untuk itu berikut ini akan dibahas beberapa unsur yang berkaitan dengan pembinaan profesionalisme guru dalam aktifitas dan pelayanan Pendidikan Agama Islam.

Pengertian Profesionalisme Guru

Sebelum lebih lanjut menjelaskan tentang profesionalisme guru terlebih dahulu dijelaskan tentang profesionalisme. Menurut (Tumadi, 2008:3), profesionalisme adalah “ide, aliran atau pendapat suatu profesi yang harus dilaksanakan dengan profesional dengan mengacu kepada norma-norma profesionalisme”. Profesionalisme bukan sekedar pengetahuan teknologi dan manajemen tetapi lebih merupakan sikap, pengembangan profesionalisme lebih dari seorang teknisi bukan hanya memiliki keterampilan yang tinggi tetapi memiliki suatu tingkah laku yang dipersyaratkan. Jadi profesionalisme adalah seseorang yang bekerja terampil dalam profesinya dan mampu mengembangkan profesi dan keterampilannya sekalipun keterampilan tersebut merupakan produk dari minat belajar dan pembiasaan.

Profesionalisme menjadi tuntutan dari setiap pekerjaan. Apalagi profesi guru yang sehari-hari menangani benda hidup yang berupa anak-anak atau siswa dengan berbagai karakteristik yang masing-masing tidak sama. Pekerjaan sebagai guru

menjadi lebih berat tatkala menyangkut peningkatan kemampuan anak didiknya, sedangkan kemampuan dirinya mengalami stagnasi. Jadi jelaslah profesi guru harus didukung oleh ilmu atau teori yang memberikan konsepsi yang teoritis ilmu pendidikan. Demikian juga untuk menjadi guru yang profesional memerlukan waktu, pendidikan dan latihan yang lama, mulai dari pendidikan dasar untuk taraf sarjana ditambah dengan pendidikan profesional. “Guru yang profesional adalah mereka yang memiliki mereka yang memiliki kemampuan profesional dengan berbagai kapasitasnya sebagai pendidik”, (Sabaruddin, 2010:8). Sedangkan menurut (Saud, 2009:49), mengemukakan bahwa “Guru yang profesional adalah guru yang memiliki kompetensi (pengetahuan, keterampilan dan perilaku) yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa profesionalisme guru adalah seseorang yang memiliki pengetahuan serta mampu mengembangkan profesinya sebagai guru sehingga dapat dimanfaatkan untuk kepentingan anak didik. Dengan demikian seorang guru/pendidik yang profesional adalah seorang yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap yang profesional, yang mampu mengembangkan profesinya sebagai guru yang profesional.

Kompetensi Guru Professional

Dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dijelaskan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas profesinya. Dari pengertian tersebut, dapatlah disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya.

Orang yang profesional memiliki sikap-sikap yang berbeda dengan orang-orang yang tidak profesional. Sebagai pendidik yang profesional guru bukan saja dituntut untuk melaksanakan tugasnya secara profesional, tetapi juga harus memiliki pengetahuan dan kemampuan profesionalnya. Dalam diskusi pengembangan model pendidikan yang diselenggarakan oleh PPS IKIP Bandung tahun 1990, dirumuskan 10 ciri suatu profesi (Sukmadinata, 2004:191) yaitu:

6. Memiliki fungsi dan signifikansi sosial.
7. Memiliki keahlian atau ketrampilan tertentu.
8. Keahlian atau ketrampilan diperoleh dengan menggunakan teori dan metode ilmiah.
9. Didasarkan atas disiplin yang jelas.
10. Diperoleh dengan pendidikan dalam masa tertentu dan cukup lama.
11. Aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional.
12. Memiliki kode etik.
13. Kebebasan untuk memberikan pendapat dalam memecahkan masalah dalam lingkup kerjanya.
14. Memiliki tanggung jawab profesional dan otonomi.
15. Ada pengakuan dari masyarakat dan imbalan atas layanan profesinya.

Jabatan guru merupakan jabatan profesional sehingga pemegangnya harus memenuhi kualifikasi tertentu. Guru yang berkualitas hendaknya memiliki syarat-syarat kepribadian dan kemampuan teknik keguruan yang baik. Dalam tugasnya sebagai guru, seorang guru diharapkan lebih meningkatkan kualitas keilmuannya yang berkaitan dengan ilmu kependidikan dan keguruan agar semakin profesional dalam mengelola proses pendidikan.

Menurut (Sahertian, 1992:6), mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional guru adalah kemampuan dengan penguasaan akademik (mata pelajaran) dengan kemampuan mengajar sekaligus sehingga guru mempunyai wibawa akademis. Kemudian (Muhibbin Syah, 2004:279), mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional guru adalah kemampuan dan kewenangan guru dalam menjalankan profesi keguruannya. Lebih lanjut (Muhibbin syah, 2004:230), mengemukakan bahwa dalam menjalankan kewenangan profesionalnya, guru dituntut untuk memiliki kecakapan-kecakapan (*competencies*) yang bersifat psikologis, yang meliputi:

1. Kompetensi kognitif (kecakapan ranah cipta), artinya kemampuan intelektual yang meliputi pengetahuan kependidikan/keguruan dan pengetahuan bidang studi.
2. Kompetensi afektif, yang meliputi sikap dan perasaan diri yang berkaitan dengan potensi keguruan.
3. Kompetensi psikomotor, yaitu kecakapan yang bersifat jasmaniah yang pelaksanaannya berhubungan dengan tugasnya selaku pengajar.

Selain kompetensi-kompetensi di atas, untuk menjadi profesional seorang guru juga dituntut untuk memiliki kompetensi-kompetensi yang lain, seperti dikemukakan oleh (Mulyasa, 2007:175) yang meliputi:

1. Kompetensi Pedagogik, yaitu kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, pengembangan kurikulum, perancangan pembelajaran, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

2. Kompetensi Kepribadian, yaitu kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi kepribadian ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM), serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan negara, dan bangsa pada umumnya.
3. Kompetensi Profesional, adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan.
4. Kompetensi Sosial, yaitu kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar, bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, berkomunikasi secara lisan, tulisan dan isyarat serta menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional.

Potensi sumber daya guru perlu secara terus-menerus dikembangkan agar dapat melakukan fungsinya secara profesional. Selain itu pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus-menerus belajar untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Sahertian, 1992: 1).

Seorang guru dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan dirinya baik mengenai materi pelajaran dan ketrampilan guru. Tanpa belajar kemungkinan resiko yang terjadi adalah tidak tepatnya antara materi pelajaran yang diajarkan dengan metode pembelajaran yang digunakan. Supervisi yang diberikan kepada guru-guru dalam tugasnya mengajar dan mendidik juga tidak hanya terbatas dalam hal itu tetapi juga dapat menyangkut persoalan pribadi maupun yang berhubungan dengan

profesinya. Itulah sebabnya mengapa supervisi pendidikan sangat penting dalam dunia pendidikan.

Berangkat dari hal tersebut di atas, maka komponen-komponen yang perlu ditingkatkan dalam proses belajar mengajar yaitu; membantu guru dalam memahami strategi belajar mengajar, merumuskan tujuan-tujuan pengajaran, menyusun berbagai pengalaman belajar, menyusun keaktifan belajar, dan meningkatkan keterampilan dasar mengajar.

Contoh Supervisi Akademik

Supervisi akademik merupakan kegiatan pembinaan dengan memberi bantuan teknis kepada guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Supervisi akademik sebaiknya dilakukan dengan pendekatan supervisi klinis yang dilaksanakan secara berkesinambungan melalui tahapan pra-observasi, observasi pembelajaran, dan pasca observasi.

Hal-hal yang perlu diperhatikan pada tahap Pra-observasi, Observasi, dan Pascaobservasi.

1. Pra-observasi (Pertemuan awal)
 - a) Menciptakan suasana akrab dengan guru
 - b) Membahas persiapan yang dibuat oleh guru dan membuat kesepakatan mengenai aspek yang menjadi fokus pengamatan
 - c) Menyepakati instrumen observasi yang akan digunakan
2. Observasi (Pengamatan pembelajaran)
 - a) Pengamatan difokuskan pada aspek yang telah disepakati
 - b) Menggunakan instrumen observasi
 - c) Di samping instrumen perlu dibuat catatan (*fieldnotes*)

- d) Catatan observasi meliputi perilaku guru dan siswa
 - e) Tidak mengganggu proses pembelajaran
3. Pasca-observasi (Pertemuan balikan)
- a) Dilaksanakan segera setelah observasi
 - b) Tanyakan bagaimana pendapat guru mengenai proses pembelajaran yang baru berlangsung
 - c) Tunjukkan data hasil observasi (instrumen dan catatan) – beri kesempatan guru mencermati dan menganalisisnya
 - d) Diskusikan secara terbuka hasil observasi, terutama pada aspek yang telah disepakati (kontrak) - berikan penguatan terhadap penampilan guru. Hindari kesan menyalahkan. Usahakan guru menemukan sendiri kekurangannya
 - e) Berikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya
 - f) Tentukan bersama rencana pembelajaran dan supervisi berikutnya.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, pembinaan adalah suatu proses, perbuatan, cara membina, tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara budaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Senada dengan yang diungkapkan oleh (Thoha, 1997:7), bahwa pembinaan dapat diartikan sebagai suatu tindakan yang menunjukkan adanya perubahan dan peningkatan yang lebih baik dari sebelumnya, artinya dalam hal ini dapat menunjukkan adanya peningkatan ataupun perkembangan atas sesuatu menuju perbaikan yang lebih dari sebelumnya.

Adapun dalam berbagai kepustakaan, pembinaan guru sering diistilahkan sebagai supervisi (Ali Imran, 1995:10). Jika yang dimaksud pembinaan guru adalah termasuk supervisi maka banyak pakar yang memberikan pengertian berbeda namun dengan inti yang sama. Diantaranya Wojowasito yang dikutip oleh (Fathurrohman,

2011:18), memberi pengertian tentang supervisi sama dengan membangun atau memperbaiki.

Sedangkan menurut Dekdikbud (Imran, 1995:9), memberi batasan supervisi sebagai suatu bantuan kepada staf untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih kondusif dan baik. Adapun menurut (Purwanto, 1992:76), berpendapat bahwa supervisi adalah suatu aktivitas pembelajaran yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara lebih efektif.

Berdasarkan berbagai pengertian-pengertian tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pembinaan yang dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor kepada guru atau supervisi adalah usaha bantuan yang diberikan kepada guru untuk meningkatkan proses dan hasil belajar sehingga tujuan pendidikan yang direncanakan dapat tercapai.

Tujuan dan Fungsi Pembinaan Guru

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Dekdikbud) merumuskan tujuan pembinaan guru adalah meningkatkan kemampuan-kemampuan profesional guru dalam meningkatkan proses dan hasil belajar melalui pemberian bantuan atau layanan profesional kepada guru. Jika dalam proses belajar mengajar meningkat, maka hasil output peserta didik akan baik pula.

Dalam Undang-undang Guru dan Dosen pada bagian kelima tentang pembinaan dan pengembangan (pasal 32 ayat 2) disebutkan bahwa pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional (Mansyur, 2009:206).

Djajadisastra seperti yang dikutip Ali Imron (1995: 12) berpendapat bahwa dalam tujuan pembinaan guru yakni memperbaiki tujuan khusus dari mengajar guru dan belajar siswa, memperbaiki dari segi materi, metode dalam proses belajar mengajar bahkan memperbaiki sikap kepribadian guru kepada peserta didiknya.

Berdasarkan uraian tujuan-tujuan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dalam pembinaan guru adalah memperbaiki proses dan hasil belajar melalui meningkatkan pembinaan terhadap guru-guru demi pencapaian tujuan pendidikan.

Adapun fungsi dari adanya pembinaan guru dapat diidentifikasi berdasarkan tujuan yang tertulis diatas yakni memelihara program dalam pengajaran, menilai dan memperbaiki faktor yang mempengaruhi dalam pembelajaran serta memperbaiki situasi dalam belajar, (Imron, 1995:13).

Pendekatan dalam Pembinaan Guru

Berbicara mengenai pendekatan dalam pembinaan guru (Imron, 1995:28), berpendapat bahwa dalam pendekatan pembinaan guru terdapat tiga pendekatan, (1) pendekatan ilmiah (2) pendekatan artistik dan (3) pendekatan klinik. Adapun dari ketiga pendekatan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pendekatan Ilmiah dalam pembinaan guru (*Scientific Approach*)

Pendekatan ilmiah menganggap pengajaran dipandang sebagai suatu ilmu (*science*) maka dalam pendekatan ini lebih menekan pada efektivitas pengajaran, yakni dilakukan berbagai usaha berupa perbaikan pengajaran yang dilakukan dengan berbagai metode-metode ilmiah. Dalam menerapkan pendekatan ilmiah maka pengawas sebagai pembina guru menuju perbaikan pengajaran yang efektif dapat melaksanakan tiga hal, diantaranya ialah:

- a. Mengaplikasikan temuan yang didapat dari hasil penelitian oleh peneliti

- b. Berusaha mengadakan penelitian dengan peneliti terkait dalam hal pengajaran dan semua hal yang berkaitan dengan hal tersebut.
- c. Menerapkan metode ilmiah serta mempunyai sikap ilmiah dalam menentukan dalam efektivitas pengajaran.

Jadi dalam menerapkan pendekatan ilmiah pengawas harus melakukan adanya penerapan atau pengaplikasian hasil dari penelitian oleh para peneliti dan diharapkan dari temuan tersebut akan diketahui pembelajaran yang efektif dan tidak serta akan diketahui berbagai macam teori dalam pengajaran yang telah teruji.

Selain menerapkan hasil dari temuan penelitian kegiatan penelitian dibidang pengajaran yang dilakukan oleh guru atau pengawas dalam hal ini kepala sekolah sebagai supervisor perlu juga dilakukan karena akan mendapatkan pengalaman yang nyata tentang keefektifan dalam pengajaran. Dengan demikian problem-problem yang selama ini ditemukan dalam sekolah dapat terpecahkan.

Adapun prosedur yang digunakan dalam menerapkan metode ilmiah diantaranya meliputi: (1) Merumuskan masalah berdasarkan kerangka dalam teori pengajaran (2) Menyusun hipotesis (3) Mengumpulkan data-data (4) Menganalisis data dengan teknik atau metode analisis yang relevan (5) Menguji hipotesis dan (6) Mengambil kesimpulan akhir, (Imron, 1995:29).

2. Pendekatan Artistik dalam pembinaan guru (*Artistic Approach*)

Pendekatan artistik muncul karena ketidak puasan dalam pembinaan guru dengan menggunakan pendekatan ilmiah yang disebabkan kelemahan dalam pendekatan ilmiah secara internal karena terlalu berani menggeneralisasikan tampilan-tampilan pengajaran yang tampak sebagai keseluruhan peristiwa pengajaran.

Pembinaan guru dengan pendekatan artistik beranggapan bahwa manusia antara satu dengan yang lainnya berbeda dari segi psikologis yang mengharuskan pendalaman yang berbeda-beda juga. Karena keberhasilan dalam pengajaran tidak dapat diukur dengan peristiwa pengajaran orang lain yang berbeda pelakunya. Maka dari itu seorang pengawas agar dapat ikut mengamati, merasakan dan mengapresiasi pengajaran yang dilakukan oleh guru agar dapat mengetahui keadaan yang sebenar-benarnya.

Jadi, pendekatan artistik dalam pembinaan guru merupakan suatu pendekatan yang menyandarkan pada kepekaan persepsi dan pengetahuan pengawas atau kepala sekolah sebagai supervisor sebagai sarana utama dalam mengapresiasi kejadian-kejadian pengajaran yang bermakna dalam kelas.

3. Pendekatan Klinik dalam pembinaan guru

Pendekatan klinik lebih menitik-beratkan pada hubungan baik antara pengawas atau kepala sekolah sebagai supervisor dengan guru, dengan adanya hubungan tersebut diharapkan kemampuan guru atau kompetensi guru dapat meningkat.

Latar belakang dalam pembinaan guru dengan penerapan pendekatan klinik bahwa pengajaran merupakan aktivitas yang kompleks. Karena hasil dari pengamatan yang dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor akan mengetahui letak kelemahan atau kekurangan dari guru yang akan dipersiapkan langkah-langkah untuk penanggulangan oleh kepala sekolah melalui pengarahan atau pembinaan.

Waller, Acheson dan Meredith D. Gall seperti yang dikutip Made Pridarta dalam bukunya *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, mengatakan bahwa

pendekatan klinis dilakukan melalui tiga tahap, yakni perencanaan, pengamatan dan pertemuan pemberian balikan.

Dari ungkapan diatas tentunya perlu adanya rincian tersendiri, sehingga seorang supervisor dapat faham, diantaranya (Depag RI, 2006:110) sebagai berikut:

1. Pertemuan awal atau perencanaan
 - a. Menciptakan suasana intim atau hubungan yang sebaik mungkin antara supervisor dengan guru sehingga partisipasi dari guru akan semakinmeningkat.
 - b. Mengkaji rencana pembelajaran yang meliputi tujuan, metode, waktu, media, evaluasi hasil belajar, dan lain-lain yang terkait dengan pembelajaran.
 - c. Memilih atau mengembangkan instrumen observasi yang akan dipakai untuk merekam tingkah laku guru yang akan menjadi perhatian utamanya, instrumen observasi yang dipilih atau yang dikembangkan dibicarakan bersama antara guru dan supervisor.
2. Pengamatan atau observasi
 - a. Mencatat dan merekam hal-hal yang terjadi dalam proses pembelajaran sesuai dengan kesepakatan bersama.
 - b. Mencatat tingkah laku siswa di kelas serta interaksi antara guru dan siswa.
3. Pertemuan akhir atau diskusi balikan
 - a. Guru memberikan tanggapan, penjelasan atau pengakuan.
 - b. Menyimpulkan bersama hasil yang telah dicapai dalam observasi sebelumnya.

- c. Memberikan penyimpulan, dan merumuskan kembali kesepakatan-kesepakatan sebagai tindak lanjut proses perbaikan.

Teknik Pembinaan Guru

Teknik-teknik dalam pembinaan guru menurut Ali Imron dalam bukunya *Pembinaan Guru di Indonesia*, secara garis besar dilakukan dalam tiga hal yakni dilakukan secara individu, kelompok, langsung dan tidak langsung.

Dalam pembinaan guru apabila dilihat dari segi banyaknya guru maka pembinaan dapat dilakukan secara individu dan secara kelompok, sedangkan apabila dilihat dari segi cara menghadapi guru dalam melakukan pembinaan maka dilakukan teknik langsung dan tidak langsung, (Soetopo. Et. All, 1988:44).

Dalam buku *Pembinaan Guru* yang dikeluarkan oleh Dekdikbud seperti yang dikutip Ali Imron dalam *Pembinaan Guru di Indonesia*, bahwa teknik-teknik dalam pembinaan guru meliputi kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat dewan guru, kunjungan antar kelas, kunjungan sekolah, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, penerbitan bulletin profesional dan penataran (Imron, 1995:90).

Dari uraian diatas maka dapat diketahui bahwa dalam pembinaan guru terdapat berbagai teknik atau metode yang digunakan, diantaranya teknik yang dilakukan secara individu dan secara kelompok oleh pengawas, maka untuk lebih jelasnya dapat uraikan sebagai berikut:

1. Teknik secara individu, teknik ini dilakukan pengawas dengan individu guru yang meliputi diantaranya ialah:
 - a. Kunjungan Kelas

Yakni kunjungan yang dilakukan oleh pengawas untuk melihat atau mengamati proses belajar mengajar yang dilakukan guru di dalam kelas

untuk mengetahui kekurangan guru dan kebutuhan guru dalam meningkatkan kompetensinya, dimulai melalui kunjungan atau observasi penampilan guru di dalam kelas yang dilakukan secara teratur dan berkesinambungan.

Diantara tujuan adanya kunjungan kelas ialah untuk mengetahui praktek pelaksanaan dan penampilan guru dalam proses belajar mengajar, apakah guru sudah melakukan pengajaran dengan baik selain itu membantu guru untuk memperbaiki kinerjanya khususnya pada kesulitan mengajar dan memberikan dorongan untuk inovasi strategi dalam mengajar, (Depag RI 2006:95).

b. Percakapan pribadi

Percakapan pribadi antara pengawas dengan guru untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi guru dalam proses belajar mengajar. Adapun dalam percakapan pribadi ini bertujuan untuk memberikan dorongan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan-kesulitan yang dihadapi.

c. Saling mengunjungi kelas

Yakni saling mengunjungi kelas antara guru yang satu dengan guru yang lain yang sedang mengajar. Manfaat dari teknik ini antara lain ialah: memberi kesempatan kepada rekan guru lain untuk mengamati guru yang sedang mengajar, membantu guru lain yang ingin memperoleh pengalaman keterampilan tentang teknik dan metode mengajar serta berguna bagi guru yang menghadapi kesulitan tertentu dalam mengajar, dan memberikan motivasi yang terarah terhadap aktivitas mengajar.

d. Menilai diri sendiri

Yakni guru menilai diri sendiri melalui check list, apakah ia telah melaksanakan tugas-tugas keguruan dengan baik atau tidak. Teknik melalui diri sendiri ini dapat membantu guru-guru dalam meningkatkan kinerja guru agar bekerja lebih baik.

2. Teknik Kelompok.

Teknik kelompok yakni merupakan teknik pembinaan oleh pengawas yang dilakukan terhadap sejumlah guru secara bersama-sama. Adapun teknik-teknik tersebut antara lain:

a. Pertemuan orientasi bagi guru baru

Yakni pertemuan yang bertujuan khusus mengantarkan guru baru pada situasi kerja baru. Akan tetapi dalam pertemuan ini tidak dominan bagi guru baru saja, melainkan bagi seluruh staf guru. Berhasil tidaknya dalam melaksanakan *orientation meeting* bagi guru baru ini menentukan kualitas kerja dari guru tersebut.

b. Rapat guru

Yakni pertemuan guru-guru secara berkelompok dengan pengawas untuk membahas masalah-masalah yang ada di sekolah dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan dan khususnya perbaikan situasi belajar mengajar.

Sedangkan tujuan diadakannya rapat guru antara lain adalah:

- Menyatukan pandangan-pandangan guru tentang konsep umum, masalah pendidikan dan fungsi sekolah dalam pencapaian tujuan pendidikan dimana mereka bertanggung jawab secara bersama-sama.
- Menyatukan pendapat tentang metode kerja yang akan membawa mereka bersama kearah pencapaian tujuan pengajaran yang maksimal di sekolah.

- Mendorong guru-guru untuk menerima dan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan mendorong pertumbuhan mereka (Sehartian et. All, 1981:96).

Jadi melalui rapat ini guru-guru baik secara individual maupun bersama-sama dibantu untuk menemukan dan menyadari kebutuhan-kebutuhan mereka, menganalisa problem dan mempertumbuhkan diri pribadi dan jabatan mereka.

c. *Field Trip*

Yakni suatu perjalanan sekolah yang bertujuan untuk mempelajari tentang sesuatu hal. *Field trip* ini dapat dilaksanakan oleh guru-guru atau oleh guru-guru bersama dengan murid-muridnya. *Field trip* memiliki nilai yang penting bagi perkembangan belajar anak dan pertumbuhan mengajar guru. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan mengadakan kunjungan ke suatu daerah atau sekolah yang lebih maju, dengan tujuan agar dapat diambil pelajaran dari proses ataupun bentuk pembelajaran dari sekolah tersebut.

d. Diskusi kelompok

Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis atau guru yang berminat pada mata pelajaran tertentu. Kelompok-kelompok yang telah terbentuk tersebut diprogramkan untuk mengadakan diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha perkembangan dan peranan proses belajar mengajar, (Purwanto, 2004:122). Dalam agenda diskusi ini pengawas dapat memberikan pengarahan, bimbingan, nasihat ataupun saran yang diperlukan.

e. *Up-Grading*

Up-grading ialah suatu usaha atau kegiatan untuk meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru-guru atau petugas pendidikan lainnya, sehingga dengan demikian keahliannya dapat bertambah luas dan mendalam.

Kegiatan *up-grading* ini memberikan kesempatan kepada guru-guru dalam menambah wawasan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan keahliannya sebagai seorang guru. Dengan demikian pengawas dalam melaksanakan fungsinya sebagai supervisor memberi kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti penataran dan melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi dalam rangka meningkatkan kualitas dirinya sehingga mereka tidak merasa tertinggal dengan guru-guru yang lainnya (Purwanto, 2004:96).

Bentuk-bentuk Pembinaan Guru

Membina guru yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor adalah mengembangkan potensi, termasuk potensi mereka sebagai guru karena kemampuan profesional dan kepribadian adalah modal dasar bagi seorang guru yang tidak dapat dipisahkan. Sebagai bentuk pembinaan guru, maka dalam hal ini Made Pidarta (1997: 134-140) mengemukakan program-program sebagai berikut:

1. Memotivasi dan meningkatkan semangat guru.
2. Menegakkan disiplin kerja dan sanksinya.
3. Memberikan konsultasi, diskusi dan membantu dalam memecahkan masalah.
4. Menjadi contoh berperilaku terhadap persoalan sekolah pada umumnya dan terhadap para guru yang pada khususnya dengan berpedoman ajaran agama.
5. Mengusahakan intensif bagi guru dan kepala sekolah.

6. Mengembangkan dan membina profesi guru melalui kesempatan belajar lebih lanjut seperti penataran, seminar, diskusi ilmiah bahkan belajar kelompok.
7. Mengusahakan perpustakaan bagi guru.
8. Memberi kesempatan pada guru-guru untuk mengarang bahan pelajaran sendiri sebagai buku tambahan bagi siswa.

Pembinaan dan usaha perbaikan pendidikan tidak mungkin berhasil tanpa disertai dengan pembinaan dan perbaikan mutu pengetahuan, serta cara kerja para pelaksananya yaitu guru. Pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional merupakan hal yang penting dilakukan kepada para lulusan lembaga pendidikan guru yang telah bekerja agar pengetahuannya relevan, tepat guna, tetap segar dan tidak ketinggalan zaman.

Salah satu cara untuk membina dan meningkatkan profesionalitas guru adalah melalui *in-service training*. *In-service training* merupakan usaha peningkatan dan pengembangan pengetahuan serta kecakapan guru-guru atau karyawan pendidikan lainnya yang sudah bekerja atau menjabat sebagai guru.

Program *in-service training* dapat melingkupi berbagai kegiatan seperti mengadakan kursus, aplikasi, ceramah-ceramah, workshop, seminar mempelajari kurikulum, survey masyarakat, demonstrasi-demonstrasi mengajar menurut metode-metode baru, kunjungan ke sekolah sekolah di luar daerah dan persiapan-persiapan khusus untuk tugas-tugas baru. Adapun beberapa kegunaan *in-service training* ialah:

2. Membantu guru-guru dalam perkembangan dan pertumbuhan jabatan mereka
3. Membantu guru-guru dalam melaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan pendidikan serta pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka.

4. Membantu guru-guru agar mereka menyadari tentang bagaimana kompleksnya jabatan keguruan serta problem-problem yang dihadapi dan berusaha bersama-sama untuk memecahkannya
5. Membina dan meningkatkan kegairahan kerja guru-guru

Jadi yang dinamakan *in-service training* merupakan bagian yang integral dari program supervisi yang harus diselenggarakan oleh kepala sekolah sebagai penanggung jawab pendidikan dalam rangka mengembangkan pengetahuan dan kemampuan guru dalam bidang pendidikan.

Program *in-service training* bagi guru yang telah berdinis juga dapat dijadikan sebagai alternatif. Berikut ini adalah bentuk layanan *in-service training* yang dikemukakan oleh Samana (1994: 92), antara lain:

1. Menyebarkan luluhan hasil kajian, temuan dan informasi baru di bidang kependidikan khususnya keguruan melalui media cetak, media rekaman elektronik dan berbagai pendemonstrasian kinerja kecakapan keguruan yang baru dan handal.
2. Pengorganisasian berbagai penemuan ilmiah. Adapun bentuk pertemuan ilmiah keguruan tersebut dapat berupa forum, seminar, lokakarya, rapat kerja, penataran dan kegiatan lain yang sejenis.
3. Dibukanya layanan konsultasi kependidikan dan khususnya yang menyangkut kecakapan keguruan yang sarasanya, programnya dan jadwalnya kerjanya jelas serta diinformasikan secara meluas.
4. Mengadakan pameran kegiatan dan hasil kerja kependidikan khususnya yang berhubungan dengan kecakapan keguruan, misalnya desain alur kerja, alur pengelolaan, produk teknologi pengajaran, produk media cetak dan media rekaman.

Memahami pemaparan di atas yang menyangkut bentuk-bentuk pembinaan guru pendidikan agama Islam yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor dalam proses belajar mengajar di sekolah/madrasah sangat banyak dan beragam untuk dapat dilakukan secara baik dan kontinyu, diharapkan terwujudnya guru-guru yang profesional, dengan demikian proses belajar mengajar akan lebih baik dan dapat menghasilkan hasil yang baik pula. Dalam hal ini tentunya kepala sekolah sebagai supervisor harus memiliki kemampuan akademik dan manajerial yang handal dalam dunia pendidikan.

F. Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Membina Guru PAI

Pengertian, Kedudukan dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai supervisor hendaknya mampu membina guru-guru dalam penyusunan kurikulum, penyusunan bahan pelajaran pun sebaiknya secara kontinyu, berkelanjutan bukan hanya sekedar membantu sekedarnya saja. Bantuan perlu diberikan kepada guru-guru dalam usaha membina dan menerapkan mata pelajaran khususnya mata pelajaran Pendidikan Agama Islam yang ada di Madrasah. Guru-guru terkadang merasa kurang memadai mengenai penyusunan bahan pelajaran, tidak memberikan kesempatan untuk mempraktikkan pekerjaan yang lebih luas dalam hal pemilihan bahan ajar contohnya pemilihan buku-buku teks yang bermutu yang sesuai dengan materi pelajaran yang diajarkan.

Disamping guru-guru juga belum banyak yang memperoleh cukup bekal untuk memperoleh bekal tentang kebutuhan hidup masyarakat. Namun setelah guru-guru terjun langsung untuk mengajar diharapkan pandangan hidup mereka berubah, diharapkan lebih mengenal dunia anak dan pertumbuhannya, serta mampu

mempraktekkan pengajaran yang efektif dengan menggunakan “*resource units*” dan buku-buku pelajaran (Maunah, 2009:216).

Maurine Ahrens, *Director of instruction of the Battle Creek*, seperti yang dikutip oleh (Hendiyat, 1984:112) mengemukakan prinsip-prinsip pengorganisasian dan pembinaan bahan pembelajaran/kurikulum sebagai berikut:

1. Pengembangan program pengajaran hendaknya melibatkan kelompok dalam perencanaan.
2. Guru dipandang sebagai orang kunci (*key person*) dalam setiap pengorganisasian pelajaran.
3. Sekolah merupakan unit ideal bagi pengembangan program pengajaran.
4. Pengembangan kurikulum adalah proses yang kontinyu.
5. Organisasi pengembangan kurikulum hendaknya dengan dasar filsafat dan tujuan yang jelas.
6. Administrasi hendaknya melayani pengajaran.
7. Setiap usaha reorganisasi kurikulum hendaknya melibatkan para administrator, guru-guru, orang tua dan minat.
8. Organisasi pembinaan kurikulum hendaknya mencakup program “*in service education*”.
9. Replaning hendaknya tidak meniadakan kesempatan perencanaan para murid.
10. Organisasi pengembangan kurikulum hendaknya merangsang eksperimentasi dan *research*.
11. Organisasi pengembangan pengajaran hendaknya mencakup “*on-going evaluation program*”.

Kepala sekolah dikatakan sebagai supervisor juga diharapkan dapat membantu guru-guru mengidentifikasi tujuan pengajaran merupakan salah satu tanggungjawab yang terpenting dari pemimpin pendidikan, yakni mengusahakan agar guru-guru bertumbuh dan mengerti akan hakekat dan proses belajar. Untuk itu guru-guru harus mengetahui tujuan pengajaran bagi murid-murid, guru juga hendaknya menyadari bahwa mata pelajaran adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan pengajaran.

Fungsi Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah/madrasah adalah seorang pemimpin sekolah/madrasah. Menurut Daryanto (2011:18), kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi.

Pemimpin mempunyai tanggungjawab baik secara fisik maupun spritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Jabatan kepala sekolah diduduki oleh orang yang menyandang profesi guru. Karena itu, ia harus profesional sebagai guru sekaligus sebagai kepala sekolah dengan derajat profesionalitas tertentu. Kepala sekolah memiliki fungsi yang berdimensi luas. Kepala sekolah dapat memerankan banyak fungsi, yang orangnya sama, tetapi topinya yang berbeda.

Jika merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kekolah/Madrasah, kepala sekolah juga harus berjiwa wirausaha atau *entrepreneur*. Atas dasar itu, dalam kerangka menjalankan fungsinya, kepala sekolah harus memerankan diri dalam tatanan perilaku yang disingkat EMASLIME, sebagai singkatan dari *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, dan entrepreneur*.

Dari fungsi-fungsi tersebut semuanya ada keterkaitannya dengan pelaksanaan proses belajar mengajar yang baik, namun dalam karya ini akan dibahas lebih jauh tentang fungsi kepala sekolah sebagai supervisor yang dengan demikian dapat dilihat besarnya peran supervisor dalam pelaksanaan supervisi, khususnya supervisi Pendidikan Agama Islam pada madrasah.

Dalam pengertian yang sederhana Supervisor adalah orang yang melaksanakan kegiatan supervisi (Makawimbang, 2011:89). Dalam dunia pendidikan, orang yang dapat melaksanakan supervisi itu adalah penilik atau pengawas sekolah yang esensinya adalah guru, yaitu guru dalam jabatan pengawas, kepala sekolah dan komite sekolah yang berfungsi sebagai supervisor eksternal.

Sebagai supervisor, kepala sekolah mensupervisi aneka tugas pokok dan fungsi yang dilakukan oleh guru dan seluruh staf. Dalam kerangka ini, kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini dimaksudkan agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan ini juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar guru dan tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih cermat melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru, disebut supervisi klinis, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif.

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuannya menyusun dan melaksanakan program supervisi pembelajaran serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pembelajaran harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstra-kurikuler, pengembangan program supervisi untuk perpustakaan, laboratorium dan ujian, serta kemampuan melaksanakan program supervisi pembelajaran kegiatan ekstrakurikuler.

Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pembelajaran diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan serta pemanfaatan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah. Kepala sekolah sebagai supervisor pembelajaran dan supervisor klinis, perlu memperhatikan prinsip-prinsip: hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis; dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada guru dan tenaga kependidikan,

dilakukan berdasarkan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan, serta merupakan bantuan profesional.

Menurut Maunah (2009:37), kembali kepada fungsi supervisi, maka Kepala Sekolah memegang peranan yang sangat penting dalam:

1. Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan murid, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan.
2. Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar.
3. Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.
4. Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya.
5. Membantu guru memperkaya pengalaman belajar, sehingga sehingga suasana pengajaran bisa mengembirakan anak didik.
6. Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan.
7. Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sekolah pada seluruh staf.
8. Memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tugas.
9. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.

Menurut Oliva (1984), yang dikutip oleh Danim dan Khairil (2011:159), peran supervisor pembelajaran ada empat. *Pertama*, sebagai koordinator, yaitu mengkoordinasikan program-program dan bahan-bahan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja guru dalam pembelajaran dan harus membuat laporan mengenai pelaksanaan programnya. *Kedua*, sebagai konsultan, supervisor harus memiliki kemampuan sebagai spesialis dalam masalah kurikulum, metodologi pembelajaran, dan pengembangan staf, sehingga supervisor dapat membantu guru, baik secara individual maupun kelompok. *Ketiga*, sebagai pemimpin kelompok (*group leader*), supervisor harus memiliki kemampuan memimpin, memahami dinamika kelompok, dan menciptakan berbagai bentuk kegiatan kelompok. *Keempat*, sebagai evaluator, supervisor harus dapat memberikan bantuan pada guru untuk dapat mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran dan kurikulum, serta harus mampu

membantu mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi guru, membantu melakukan penelitian dan pengembangan dalam pembelajaran dan sebagainya.

Sementara menurut Makawimbang (2009:79), supervisor memiliki peranan khusus sebagai:

1. Patner (mitra) guru dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya.
2. Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya.
3. Konsultan pendidikan dan pembelajaran di sekolah binaannya.
4. Konselor bagi guru dan seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan
5. Motivator untuk meningkatkan kinerja guru dan semua tenaga kependidikan di sekolah.
6. Dilihat dari fungsingnya, Pidarta (2009:56), merumuskan fungsi supervisor seperti berikut ini:
 - Sebagai perantara dalam menyampaikan minat para siswa, orang tua dan program sekolah kepada pemerintah dan badan-badan kompeten lainnya.
 - Memantau penggunaan dan hasil-hasil sumber belajar.
 - Merencanakan program pendidikan untuk generasi selanjutnya.

Menurut Makawimbang (2011:85), bahwa peranan adalah orang yang memainkan fungsi, sedangkan fungsi adalah kegiatan atau proses yang harus dimainkan oleh pemeran. Jadi, harus berkaitan dengan fungsi atau sebaliknya fungsi berkaitan dengan peranan.

Atas rasional tersebut, maka fungsi umum dan fungsi khusus pengawas sekolah harus memiliki hubungan timbal balik dengan peranan umum dan peranan khusus. Adapun fungsi umum dan fungsi khusus pengawas sekolah seperti berikut ini:

a. Fungsi umum supervisor adalah sebagai:

- Pemantauan.
- Penyeliaan (supervision).
- Pengevaluasian/pelaporan dan
- Penindaklanjutan hasil pengawasan.

b. Fungsi khusus supervisor adalah sebagai:

Persekutuan (kemitraan), pembaharuan, pemeloporan, konsultan, pembimbingan, pemotivasian, pengonsepan, pemrograman, penyusunan, pelaporan, pembinaan, pendorongan, pemantauan, pemanfaatan, pengwasan, pengkoordinasian, dan pelaksanaan kepemimpinan.

Jadi, kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilihat tugas yang dikerjakannya. Suatu tugas yang dilaksanakan memberi status dan fungsi pada seseorang. Dalam berfungsi, nampak jelas peranannya sebagai seorang supervisor. Sesuai dengan peranan hakiki dari supervisi itu sendiri, maka peranan supervisor disamping yang tersebut di atas adalah memberi support (*supporting*), membantu (*assisting*), dan mengikut sertakan (*sharing*). Peranan seorang supervisor ialah menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga guru-guru merasa aman dan bebas, dalam mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan penuh tanggungjawab. Suasana yang demikian hanya dapat terjadi bila kepemimpinan dari supervisor itu bercorak demokratis bukan otokratis.

Fungsi Kepala Sekolah dalam Pembinaan Guru

Jabatan kepala sekolah diduduki oleh orang yang menyanggah profesi guru. Karena itu, ia harus profesional sebagai guru sekaligus sebagai kepala sekolah dengan derajat profesionalitas tertentu. Kepala sekolah memiliki fungsi yang berdimensi luas. Kepala sekolah dapat memerankan banyak fungsi, yang orangnya sama tapi topinya yang berbeda.

Kepala sekolah mempunyai tugas yang sangat penting di dalam mendorong guru untuk melakukan proses pembelajaran guna menumbuhkan kemampuan kreatifitas, daya inovatif, kemampuan pemecahan masalah, berpikir kritis dan memiliki naluri jiwa kewirausahaan bagi siswa sebagai produk suatu sistim pendidikan, sehingga

diharapkan dapat menjadi acuan peningkatan kompetensi kepala sekolah sesuai yang diamanatkan dalam Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, dalam kerangka menjalankan fungsinya, kepala sekolah harus memerankan diri dalam tatanan perilaku yang disingkat EMASLIME, sebagai singkatan dari *educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator, dan entrepreneur*. Fungsi-fungsi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah sebagai Edukator

Kepala sekolah sebagai pendidik, harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberi nasehat kepada warga sekolah, memberi dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, dan seterusnya. Kepala sekolah juga harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat nilai, yaitu pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik, pembinaan artistik.

Sebagai edukator, kepala sekolah wajib menjalankan tugasnya yaitu: 1) mengikutsertakan para guru dalam kegiatan ilmiah, serti workshop, pelatihan, seminar, penataran, guna meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan guru. 2) Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, dan hasilnya diumumkan secara terbuka. 3) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah.

Menurut Danim dan Khairil (2011:80), sebagai *educator* juga, kepala sekolah perlu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator*, khususnya dalam meningkatkan kinerja guru dan

tenaga kependidikan, serta prestasi belajar siswa dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- a) Menyertakan guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasannya.
- b) Memberi kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- c) Menggerakkan tim evaluasi hasil belajar siswa agar giat bekerja.
- d) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah dengan cara mendorong guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang ditentukan.
- e) Mengoptimasi ruang kerja guru sebagai wahana tukar pengalaman antar sesama mereka demi perbaikan kinerja masing-masing.

2. Kepala Sekolah sebagai Manager

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manager, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan guru dan tenaga kependidikan melalui persaingan dalam kebersamaan, memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Sebagai Manager, kepala sekolah harus mampu mengoptimasi dan mengakses sumber daya sekolah untuk mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya.

Dalam kerangka pengelolaan sekolah, sebagai manager kepala sekolah berpedoman pada asas-asas tujuan, keunggulan, mupakat, kesatuan, persatuan, antusiasme, keakraban, dan asas integritas, demikian ungkap (Danim dan Khairil 2011:80). Kepala sakolah perlu memiliki kemampuan dalam melaksanakan

tugasnya dengan baik, yang diwujudkan dengan penyusunan program, mengorganisasikan personalia, memberdayakan guru dan tenaga kependidikan, serta mendaya gunakan sumberdaya sekolah secara baik.

Menurut Soetopo (1998), kepala sekolah sebagai manager pendidikan harus memiliki pengetahuan dan teori-teori manajemen untuk diterapkan dalam praktek kerjanya. Posisi manajemen menempati posisi penting dalam lingkungan pendidikan. Karena itu wawasan di bidang manajemen pendidikan sangat diperlukan oleh kepala sekolah agar mampu menjalankan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya sebagai manager pendidikan.

Di samping hal-hal tersebut di atas, menurut (Sutikno, 2012:125), sebagai manager pendidikan, kepala sekolah hendaknya mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen ke dalam manajemen sekolah yang dipimpinnya. Di antara fungsi-fungsinya adalah: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengarahan, (4) pengkoordinasian, dan (5) pengawasan. Penjelasan dari fungsi-fungsi tersebut, sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dapat dirumuskan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang terhadap hal-hal yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tanpa perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam hal ini kepala sekolah/madrasah harus mampu menjadi perencana yang baik, karena dengan perencanaan yang dibuat akan menentukan baik dan buruknya organisasi ke depannya.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kepala sekolah melakukan pembagian kerja yang jelas terhadap guru-guru, tata usaha dan karyawan lainnya sesuai dengan susunan organisasi yang telah dibuat. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, memungkinkan kegiatan sekolah berjalan lancar dan mencapai tujuan yang diinginkan. Kinerja seseorang harus dihargai sebagai gambaran profesionalitasnya dalam menjalankan amanah pekerjaan. Oleh sebab itu dalam Islam profesionalitas menjadi syarat mutlak kelangsungan hidup sebuah organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan membimbing anggota dengan jalan memberi perintah (komando), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya agar mereka dapat melakukan pekerjaan mengikuti arah yang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan, Afifuddin (2005). Untuk memperoleh tindakan dari anggota yang dipimpin, maka seorang pemimpin (kepala sekolah/madrasah) harus menunjukkan keteladanan.

4. Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap, serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, kekembaran (duplikasi), dan kekosongan tindakan. Adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang, memerlukan adanya koordinasi serta pengarahan dari pimpinan sekolah. Adanya koordinasi dan

pengarahan yang baik dan berkelanjutan dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat.

5. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk atau ketentuan-ketentuan lainnya yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah/madrasah harus bisa menjadi pengawas terhadap organisasi yang dipimpinnya dengan sebaik mungkin.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas ke dalam tugas-tugas operasional.

Dalam berbagai kegiatan administrasi, maka membuat perencanaan mutlak diperlukan. Perencanaan yang akan dibuat oleh kepala sekolah bergantung pada berbagai faktor, di antaranya banyaknya sumber daya manusia yang dimiliki, dana yang tersedia dan jangka waktu yang dibutuhkan untuk pelaksanaan rencana tersebut. Perencanaan yang dilakukan antara lain menyusun program tahunan sekolah yang mencakup program pengajaran, kesiswaan, kepegawaian, keuangan dan perencanaan fasilitas yang diperlukan. Perencanaan ini dituangkan ke dalam rencana tahunan sekolah yang dijabarkan dalam program semester atau catur wulan. Di samping itu, fungsi kepala sekolah selaku administrator juga mencakup kegiatan penataan struktur organisasi, koordinasi kegiatan sekolah dan mengatur kepegawaian di sekolah.