

# **Supervisi Pengajaran: Pendekatan & Program Pelaksanaannya**

**Maisyaroh**

Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan FIP  
Universitas Negeri Malang Jl. Semarang 5 Malang  
maisyaroh@yahoo.com

**Abstrak:** Kualitas peserta didik ditentukan oleh kualitas guru dan kepala sekolah. Guru dan kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya. Kegiatan membantu guru untuk mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pembelajaran ini disebut dengan supervisi pengajaran. Kemampuan, motivasi, dan karakteristik guru sangat beragam. Untuk itu diperlukan pendekatan yang beragam untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapinya, yaitu ada pendekatan non-direktif, kolaboratif, dan direktif di satu sisi dan pendekatan ilmiah, artistik, dan klinis di sisi lainnya. Untuk mempermudah dan memperlancar kegiatannya maka perlu disusun program pelaksanaan kegiatan supervisi pengajaran yang sesuai dengan kondisi sekolah.

**Kata kunci:** Supervisi pengajaran, pendekatan, program pelaksanaan

**Abstract:** The quality of teachers and principals will be the setting point on the quality of the students. It is necessary for the teachers and fellow principals to improve and to enhance their respective professions. Supervision in teaching is an approach to help teachers to develop the ability in managing and reaching the goals in learning. The ability of teaching, motivation and the characteristics of teachers are different and it requires selective approaches in order to overcome these issues namely such as non-directive approach, collaborative and directive as well as scientific, artistic and clinical approaches. The teaching activities should be aligned

with the school's conditions so that the activities held can be organized, well maintained and systematic.

**Keywords:** Supervision in teaching, approach, implementation

## **Pendahuluan**

Kualitas pendidikan di Indonesia tidak terlepas dari arus perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat. Masyarakat dan orang tua siswa menghendaki terwujudnya mutu peserta didik. Peserta didik dan lulusan yang bermutu banyak ditentukan oleh mutu sumber daya yang ada di lembaga pendidikan. Sumber daya di lembaga pendidikan antara lain guru, kepala sekolah, pegawai, uang, sarana, prasarana dan sebagainya.

Banyak upaya yang sudah, sedang, akan dilakukan oleh pemerintah dalam memacu mutu lulusan. Upaya tersebut antara lain pemberlakuan manajemen berbasis sekolah, kurikulum tingkat satuan pendidikan, penentuan 8 (delapan) standar nasional pendidikan. Dalam pelaksanaan pemberlakuan kurikulum tingkat satuan pendidikan, peranan guru, kepala sekolah, dan pengawas sangat penting. Guru sebagai pelaksana langsung, Kepala Sekolah sebagai pengelola dalam lingkup sekolah, sekaligus pembina bersama pengawas atau unsur pembina lainnya.

Selanjutnya guru dan kepala sekolah yang setiap hari berhadapan dengan siswa perlu berpenampilan prima. Prima dalam hal kemampuan melaksanakan tugas dan prima pula dalam kemauan dan semangat yang tinggi dalam mengemban tugas yang diterimanya. Kemampuan dan kemauan yang prima sangat diharapkan karena guru dan kepala sekolah merupakan figur teladan bagi siswa-siswanya.

## **Hakekat Supervisi Pengajaran**

Supervisi pengajaran adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pembelajaran (Glickman, drk. 2003). Di dalam Kebijakan Pemerintah Republik Indonesia disebutkan inti dari supervisi akademik adalah membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran (PMPTK, 2009). Supervisi pengajaran merupakan bagian dari supervisi pendidikan, di samping supervisi administratif atau

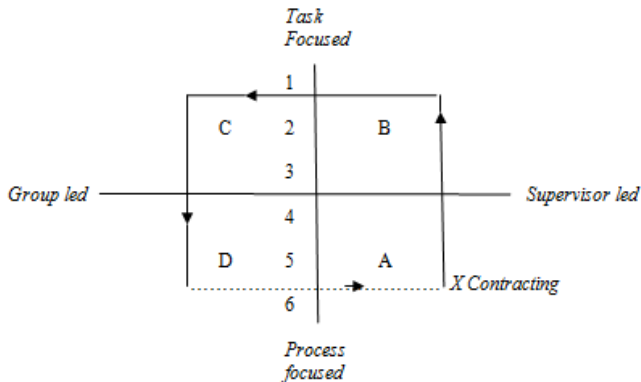
manajerial. Pada hakekatnya supervisi pengajaran adalah proses pemberian bantuan kepada guru dengan jalan memberikan dorongan, rangsangan atau bimbingan untuk memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar. Secara singkat Wiles (1987) mengatakan bahwa supervisi merupakan bantuan untuk perbaikan pengajaran. Glickman (1980), mengungkapkan supervisi pengajaran adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses belajar mengajar demi pencapaian tujuan pengajaran.

Dari beberapa pendapat tersebut, tampak bahwa hakekat supervisi pengajaran bukan menilai performansi guru dalam mengelola proses belajar mengajar, tetapi membantu guru mengembangkan kemampuannya. Evaluasi terhadap guru dilakukan dalam rangka menggali data yang ditindaklanjuti dengan pembinaan dan pengembangan kemampuan guru. Dalam hal ini Soetopo (2007) mengemukakan 3 aspek evaluasi keberhasilan guru, yaitu aspek personal guru, aspek profesional guru, aspek sosial guru. Aspek personal guru meliputi penampilan sehari-hari, cara berbicara dan berinisiatif, keseimbangan emosi, keramahan; aspek profesional meliputi perencanaan mengajar, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, evaluasi pembelajaran; dan aspek sosial meliputi hubungan dengan kepala sekolah, guru yang lain, petugas tata usaha, petugas lainnya, murid, orang tua murid, dan masyarakat. Melalui evaluasi terhadap keberhasilan guru tersebut maka akan ditemukan tingkat keberhasilan dan ketidakberhasilan guru sehingga pembinaan dan pengembangan kemampuan guru dapat dilaksanakan secara tepat.

Bafadal (2007) menyimpulkan ada tiga konsep pokok dalam pengertian supervisi pengajaran. *Pertama*, supervisi pengajaran harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses belajar mengajar. *Kedua*, perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, sehingga jelas waktu mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut. *Ketiga*, tujuan akhir supervisi pengajaran adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi jelas arahnya yaitu pengembangan kemampuan guru yang berakhir dengan peningkatan kemampuan siswa. Kemampuan yang perlu dikembangkan pada diri guru diistilahkan dengan kompetensi guru. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dinyatakan

kompetensi guru kelas SD/MI meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Supervisi pengajaran dipengaruhi oleh peran kelompok dan peran supervisor, fokus proses dan fokus tugas. Bertolak dari kedua peran dan fokus tersebut, maka disusun suatu model kuadran empat gaya supervisi kelompok (Hawkins & Shohet (2006) sebagaimana Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Model Gaya Supervisi Kelompok

Pada Gambar 1 masing-masing kuadran memiliki gaya tersendiri. Kuadran A kelompok dapat menjadi kelompok terapi, cenderung memperhatikan pada kebutuhan anggota, tetapi menghindari isu-isu klien. Kuadran B Kelompok dapat menjadi suatu forum supervisor kelompok untuk menunjukkan keahliannya dan cenderung mengkreasi pada anggota kelompok. Kuadran C dapat menjadi persaingan sejawat untuk menasihati antar anggota dengan anggota kelompok mencoba untuk mengalahkan satu sama lain. Kuadran D supervisi kelompok dapat menjadi kesepakatan sejawat untuk membantu kelompok.

Pada dasarnya suatu model adalah suatu representasi mengenai struktur esensial beberapa objek atau kejadian di alam nyata (Stockburger, t.t). Representasi tersebut diwujudkan dalam pola tertentu, sehingga mudah dipahami. Selanjutnya model juga berarti suatu deskripsi yang sistematis tentang suatu objek atau fenomena yang memiliki karakteristik penting terkait dengan objek atau fenomena (Internet 1.) Berdasarkan narasi tersebut dapat dikatakan model adalah pola dari suatu sistem yang digambarkan secara sederhana untuk

memahami kejadian yang ada. Tujuan dibentuknya model adalah untuk menyederhanakan pemahaman terhadap fenomena atau kejadian di lingkungan yang relatif kompleks.

## **Guru & Kepala Sekolah yang Profesional**

Guru dan Kepala Sekolah yang profesional memiliki kemampuan yang handal dan kemauan yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Glickman (1980) mengemukakan, guru yang profesional memiliki daya abstraksi yang tinggi serta daya komitmen yang tinggi pula dalam melaksanakan tugas.

Guru dan Kepala sekolah yang memiliki tingkat abstraksi yang tinggi ditandai dengan:

- 1) Bila menghadapi masalah selalu dapat mencari alternatif pemecahannya.
- 2) Dapat menggeneralisasi berbagai alternatif pemecahan masalah.
- 3) Bisa membuat perencanaan dan memikirkan langkah-langkah pemecahannya.

Sedangkan guru dan kepala sekolah yang memiliki daya komitmen yang tinggi ditandai dengan:

- 1) Tinggi perhatian terhadap siswanya
- 2) Banyak waktu dan tenaga untuk mengerjakan tugas
- 3) Bekerja sebanyak mungkin untuk orang lain.

*Perpaduan kesemua ciri itu menandai guru dan kepala sekolah yang profesional.*

Bila dioperasionalkan, ciri-ciri guru yang profesional antara lain:

- 1) Guru mampu membuat perencanaan pembelajaran yang kongkrit dan rinci.
- 2) Guru mampu mengelola proses pembelajaran, sehingga siswa dapat belajar secara bermakna.
- 3) Guru mampu menilai proses dan hasil belajar siswa.
- 4) Guru mau mengubah pola pikir dan pola tindak lama ke pola pikir dan pola tindak yang baru yaitu:
  - a. Guru membuat siswa aktif dalam proses pembelajaran
  - b. Guru menempatkan siswa sebagai arsitek pembangun gagasan dan produsen gagasan
  - c. Guru sebagai fasilitator, “pelayan”, dan mitra siswa dalam proses pembelajaran.

- 5) Guru bersikap kreatif dalam membangun dan menghasilkan karya pendidikan
- 6) Guru bersikap kritis dan berani menolah kehendak yang kurang edukatif
- 7) Guru berani meyakinkan kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat untuk mengikuti inovasi pendidikan yang edukatif.

Sedangkan ciri-ciri kepala sekolah yang profesional ditandai dengan kemampuan mengelola sekolah secara optimal, yaitu:

- 1) Kepala sekolah mampu menyusun program sekolah
- 2) Senantiasa mau mengikuti perubahan dan perkembangan kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan
- 3) Kepala sekolah mampu mendistribusikan tugas secara jelas kepada guru dan staf sekolah
- 4) Kepala sekolah mampu menggerakkan guru dan staf sekolah sehingga semua personil mampu dan mau melaksanakan tugasnya
- 5) Kepala sekolah mampu mengevaluasi kinerja personil sekolah
- 6) Kepala sekolah mampu membina dan mengembangkan kemampuan personil sekolah
- 7) Bersikap kritis, kreatif dan inovatif.

## **Pendekatan Supervisi Pengajaran**

Dalam pelaksanaannya, supervisi pengajaran berkembang melalui pendekatan-pendekatan yang memiliki pijakan ilmu tertentu. Pendekatan yang dimaksud yaitu ilmiah, artistik, dan klinis (Sergiovanni 1987). Disamping itu ada juga pendekatan yang bertitik tolak pada psikologi belajar, yaitu psikologi humanistik, kognitif, dan behaviorial. Pendekatan yang muncul yaitu *non-direktif, kolaboratif, dan direktif* (Glickman, 1980).

### ***Pendekatan Ilmiah, Artistik, dan Klinis***

#### ***Pendekatan Ilmiah:***

Pada pendekatan ilmiah, indikator keberhasilan mengajar dilihat dari komponen-komponen pembelajaran, variabel-variabel proses belajar mengajar. Sehingga pusat perhatian pendekatan ilmiah lebih ditekankan pada pengembangan komponen pembelajaran secara keseluruhan.

### *Pendekatan Artistik:*

Pendekatan artistik (Eisner dalam Sergiovanni, 1982) dalam melihat berhasil tidaknya pengajaran, usaha meningkatkan mutu guru banyak menekankan pada kepekaan, persepsi dan pengetahuan supervisor. Supervisor diharapkan dapat mengapresiasi kejadian pengajaran yang bersifat “*subtleties*” (lembut). Pendekatan ini menempatkan supervisor sebagai instrumen observasi dalam mencari data untuk keperluan supervisi.

### *Pendekatan Klinis:*

Pada pendekatan klinis (Goldhammer drk dalam Sergiovanni, 1982) kesejawatan antara supervisor dan guru lebih ditekankan. Keberhasilan pengajaran banyak ditentukan oleh guru dalam penampilannya di kelas. Disamping itu dalam menentukan peningkatan kemampuan guru telah didahului dengan kontrak (kesepakatan) antara guru dan supervisor, komponen/kemampuan apa yang perlu diamati untuk ditingkatkan. Titik tolak pembinaan didasarkan atas kebutuhan guru.

### ***Pendekatan Direktif, Kolaboratif, dan Non-Direktif***

Pendekatan *direktif, kolaboratif, non-direktif* dilaksanakan berdasar kondisi dan perkembangan kemampuan guru yang disupervisi. Glickman (1980) menekankan pada dua aspek yaitu derajat komitmen dan derajat abstraksi guru. Dari dua aspek ini ia membagi guru dalam 4 kelompok (kuadran).

- a) *Drop out* (derajat abstraksi rendah dan derajat komitmen rendah)
- b) *Kerjanya tidak Berfokus Berfokus* (derajat abstraksi rendah dan derajat komitmen tinggi)
- c) *Pengamat Analitik* (derajat abstraksi tinggi dan derajat komitmen rendah)
- d) *Profesional* (derajat abstraksi tinggi dan derajat komitmen tinggi)

### *Pendekatan Direktif*

Pada guru yang memiliki derajat abstraksi rendah dan derajat komitmen rendah (guru yang drop out) pendekatan supervisi yang tepat adalah direktif. Supervisor banyak mengarahkan guru.

### *Kegiatan supervisi*

Supervisor menginformasikan, mengarahkan, menjadi model, menetapkan patokan tingkah laku, dan menilai serta menggunakan insentif sosial dan material.

### *Pendekatan Kolaboratif*

Pada guru yang memiliki derajat abstraksi rendah dan derajat komitmen tinggi (guru kerjanya tak berfokus) atau guru yang memiliki derajat abstraksi yang tinggi namun komitmennya rendah (guru yang pengamat analitik) pendekatan supervisi yang cocok adalah kolaboratif. Supervisor berkolaborasi dengan guru.

### *Kegiatan supervisi*

Supervisor mempresentasikan persepsinya mengenai sesuatu yang menjadi sasaran supervisi, menanyakan guru mengenai persepsinya terhadap sasaran supervisi, mendengarkan guru, mengajukan alternatif pemecahan masalah, bernegosiasi dengan guru.

### *Pendekatan Non-direktif*

Pada guru yang memiliki derajat abstraksi tinggi dan juga derajat komitmen tinggi (guru profesional) pendekatan supervisi yang tepat adalah non-direktif.

### *Kegiatan supervisi:*

Supervisor mendengarkan, memperhatikan dan mendiskusikan dengan guru, membangkitkan kesadaran guru, bertanya dan mengklarifikasi pengalaman guru.

## **Permasalahan dalam Pembelajaran**

Permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan pembelajaran dapat bersumber dari guru, kepala sekolah, sumber daya non manusia.

Masalah-masalah yang muncul, misalnya:

- 1) Guru tidak memahami hakekat kurikulum tingkat satuan pendidikan
- 2) Guru tidak mampu menyusun silabus pembelajaran
- 3) Kepala Sekolah tidak memahami hakekat kurikulum berbasis kompetensi
- 4) Guru tidak mampu dan tidak mau mengelola kegiatan belajar mengajar
- 5) Guru tidak mampu dan atau tidak mau melaksanakan penilaian berbasis kelas.
- 6) Kepala sekolah tidak mampu dan atau tidak mau membina guru dalam melaksanakan kurikulum berbasis kompetensi.



Bagaimanakah usaha Kepala Sekolah dalam memecahkan masalah-masalah di atas?

Jawaban dari pertanyaan di atas dilakukan dengan cara memberi bantuan kepada guru agar guru dapat memecahkan masalah dan mampu melaksanakan pembelajaran dengan baik. Inilah inti kegiatan supervisi di lembaga pendidikan

Supervisi merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk meningkatkan mutu proses dan hasil kegiatan. Dalam bidang pendidikan dikenal supervisi pendidikan, lebih spesifik lagi supervisi pengajaran. Tujuan supervisi pengajaran adalah meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Kegiatan supervisi berupa asesmen dan pembinaan terhadap guru dan sumber daya manusia lainnya di sekolah. Terkait dengan pemberlakuan kurikulum berbasis kompetensi, sasaran kegiatan pembinaan, bertolak dari permasalahan yang dihadapi guru dalam mengelola pembelajaran.

Secara umum kegiatan yang dapat dilakukan yaitu :

- a) Perencanaan kegiatan supervisi berupa analisis permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan pembelajaran, penentuan instrumen pengumpulan data.
- b) Pelaksanaan pengumpulan data dan analisisnya
- c) Pelaksanaan kegiatan supervisi
- d) Evaluasi dan tindak lanjut

### ***Perencanaan Kegiatan***

Analisis permasalahan dapat dilakukan dengan mencermati komponen sistem pendidikan. Komponen sistem pendidikan bermuara pada sistem pembelajaran yang berkualitas. Sistem pembelajaran dapat dikatakan berkualitas apabila peserta didik dapat mengembangkan kemampuannya secara optimal.

Bertolak dari permasalahan dan fokus pembinaan dan pengembangan yang diharapkan, kemudian ditentukan instrumen pengumpul datanya. Beberapa instrumen pengumpul data yang dapat digunakan antara lain: angket , format wawancara, format observasi, dokumentasi rekaman pelaksanaan diskusi, seminar, lokakarya.

### ***Pelaksanaan Pengumpulan Data dan Analisisnya***

Setelah instrumen pengumpul data ditentukan maka proses pengumpulan data dilakukan secara cermat sesuai dengan tujuannya kemudian dilakukan analisis sementara.

### ***Pelaksanaan Kegiatan Pembinaan dan Pengembangan***

Berdasarkan data yang telah dianalisis, selanjutnya dilakukan kegiatan pemecahan masalah. Bentuk kegiatan: (1) dialog individual kalau masalahnya hanya dihadapi oleh perorangan, (2) rapat, diskusi, lokakarya dan sebagainya kalau masalahnya dihadapi oleh banyak orang.

### ***Evaluasi dan Tindak lanjut***

Setelah masalah dipecahkan maka evaluasi kegiatan dan tindak lanjut pengembangan berikutnya perlu dilakukan sehingga hasil pengembangan senantiasa dapat memacu peningkatan kualitas sumber daya pendidikan.

### **Program Pelaksanaan Supervisi Pengajaran**

Penyusunan program Supervisi pengajaran dilakukan untuk mempermudah kepala sekolah/ pengawas melaksanakan aktivitasnya dalam rangka meningkatkan mutu guru dan kepala sekolah. Program yang ditetapkan bertolak dari analisis yang cermat tentang permasalahan, kebutuhan, harapan masing-masing lembaga. Di bawah ini disajikan contoh program pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru dan kepala sekolah:

1) Contoh 1

**Nama Program: Program Kerja Pembinaan Profesional Guru**

No.	Kegiatan \ Waktu	Bulan												Penanggung Jawab		
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6			
1.	Analisis Permasalahan yang dihadapi guru dan Kepala Sekolah															
2.	Pengumpulan data															
3.	Kegiatan Pembinaan															
4.	Evaluasi dan Tindak lanjut															

....., ..... 2012

Kepala Sekolah,

.....

2) Contoh 2

**Nama Program: Pembinaan Profesional Kepala Sekolah**

Bulan: .....2012

NO	Masalah	Instrumen Pengumpul Data	Sumber data	Teknik Pembinaan	Penanggung jawab
1.	Kepala Sekolah kurang mampu membina guru dalam melaksanakan kurikulum berbasis kompetensi	1) Panduan observasi 2) Pedoman wawancara	1) Kepala sekolah 2) Guru	1) Dialog 2) Rapat 3) Lokakarya	
2.	.....	.....	.....	.....	.....
3.	.....	.....	.....	.....	.....

.....2012

Pengawas,

.....

### 3) Contoh 3

#### Nama Program: Pembinaan Profesional Guru

Bulan: .....2012

NO.	Masalah	Instrumen Pengumpul Data	Sumber Data	Teknik Pembinaan	Penanggung jawab
1.	Guru tidak mampu menyusun silabus	1) Panduan observasi 2) Pedoman wawancara	Guru	1) Dialog 2) Diskusi	Kepala Sekolah
2.	.....	.....	.....	.....	.....
3.	.....	.....	.....	.....	.....

....., .....2012

Kepala Sekolah,

.....

## Rujukan

Bafadal, I. 2007. *Supervisi Akademik dalam Peningkatan Profesionalisme Guru*. Kumpulan Materi Pendidikan dan Pelatihan Kepala Sekolah Pendidikan Menengah. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Ditjen PMPTK.

DMPTK (Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia), 2009. *Dimensi Kompetensi, Supervisi Akademik. Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah*. Jakarta: Depdiknas- Ditjen PMPTK.

Glickman, C. D. 1980. *Developmental Supervision: Alternative Practices for Helping Teachers to Improve Instruction*. Virginia, Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development

Glickman, C. D. , Gordon S.P., & Ross-Gordon J.M. 2003. *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. 6th Edition. Boston: Ally and Bacon, Inc.

Hawkins, P. & Shohet, R. 2006. *Supervision in the Helping Professions*. New York: Open University Press. [Internet 1: <http://www.thefreedictionary.com/model>, diakses 30 April 2012.

- Internet 1: <http://www.thefreedictionary.com/model>. (dicapai 30 April 2012)
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru
- Sergiovanni, T. J. 1982. *Supervision of Teaching*. Alexandria, VA: ASCD.
- \_\_\_\_\_.1987. *The Principalship: a Reflective Practice Perspective*. Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Stockburger, D.W. Introductory Statistics: Concepts, Models, and Applications.  
<http://www.psychstat.missouristate.edu/introbook/sbk04m.htm>  
(dicapai pada 30 April 2012).
- Soetopo, H. 2007. *Evaluasi Program Supervisi Pendidikan*. Kumpulan Materi Pendidikan dan Pelatihan Kepala Sekolah Menengah. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Ditjen PMPTK.
- Wiles, K. 1987. *Supervision for Better School*. New York, Englewood Cliffs: Prentice Hall