

Dr. Astuti, S.Ag.,M.pd

# SUPERVISI AKADEMIK

*Dalam Meningkatkan*

# PROFESIONALISME GURU



EDITOR:

**Drs. H.Abbas M.Pd.I**

# **SUPERVISI AKADEMIK**

**Dalam Meningkatkan**

# **PROFESIONALISME GURU**

**Penulis :**

**Dr. Astuti, S.Ag.,M.pd**

**Editor :**

**Drs. H.Abbas M.Pd.,I**



Dr. Astuti, S.Ag.,M.pd

Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Cet. I Pattallassang - Takalar, Pakalawaki, 2023

x, 207 hlm ; 14x21 cm

Editor : Drs. H.Abbas M.Pd.,I

Lay Out : CV. Gunadarma Ilmu

ISBN : 978-623-5410-47-0

---

Kutipan Pasal 44, Ayat 1 dan 2 Undang Undang Dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia Tentang Hak Cipta :

Sanksi Pelanggaran Undang Undang No 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta, sebagai perubahan Undang Undang No 7 tahun 1987 jo Undang Undang No 12 Tahun 1997, bahwa

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau menyebarkan suatu Ciptaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah)
  2. Barang siapa menyebarluaskan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat 1 (satu), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima ) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,- (limaratus juta rupiah)
- 

Diterbitkan :

**“PAKALAWAKI”**

Jl. Jenderal Soedirman, Kel. Kalabbirang, Kec. Pattallassang, Kab. Takalar



## **SAMBUTAN**

### **REKTOR INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI BONE**

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat, hidayah dan inayah-Nya kepada kita semua sehingga Program Gemar Menulis Buku Tahun 2022 dapat terlaksana dengan baik. Shalawat dan salam kita hadiahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sebagai suri teladan bagi kita semua dan sebagai rahmatan lilaalamin.

Program Gemar Menulis Buku (Gemuk) Tahun 2022 ini merupakan lanjutan dari program tahun 2020 dan 2021. Program ini sangat penting karena menjadi salah satu wadah bagi para Dosen dan Tenaga Kependidikan IAIN Bone dalam mendokumentasikan gagasan, ide dan pemikiran agar dapat diketahui oleh orang lain. Penggiat literasi menjelaskan bahwa buku ibarat kunci membuka jendela dunia dan bandul dalam

mencairkan kebekuan nalar dan pikiran seseorang. Oleh karenanya, menulis buku penting untuk dibudayakan dan diwariskan dalam dunia akademik perguruan tinggi.

Program Gemuk ini bertujuan untuk melengkapi ketersediaan literature bagi keperluan mahasiswa dan dosen dan masyarakat umum, sekaligus untuk menjawab tantangan permasalahan pendidikan saat ini dengan pendekatan keislaman, kebangsaan dan kearifan local menuju kehidupan yang Humanis, Adaptif, Dedukatif, Inovatif dan Selebritif (HADIS) sebagai visi kejuangan Institut Agama Islam Negeri Bone dengan tata kelola professional dalam membangun peradaban masyarakat yang religius, inovatif dan moderat.

Pada kesempatan ini, saya sebagai Rektor menyampaikan penghargaan dan rasa terimakasih yang tulus kepada semua pihak yang telah terlibat dan berkontribusi pada program Gemuk ini. Diharapkan dengan program ini akan memacu peningkatan minat menulis bagi para Dosen dan Tenaga Kependidikan di IAIN Bone. Ide-ide, gagasan dan pemikiran yang dituangkan dalam buku yang berjudul Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

akan mudah dipahami dan diimplementasikan oleh pembaca dan masyarakat.

Semoga Allah SWT senantiasa meridhai usaha kita bersama, sehingga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat dan bernilai ibadah di sisi Allah SWT. Aamiin Yaa RabbalAalamiin.

Watampone, Oktober 2022

Rektor IAIN Bone,

Prof. Dr. H. Syahabuddin, M.Ag

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunianya sehingga Buku “Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru” telah diselesaikan. Buku ini sebagai referensi untuk menambah wawasan dalam hal pengelolaan lembaga pendidikan guna peningkatan profesionalisme guru melalui supervisi akademik. Begitu pula halnya dapat dijadikan sebagai referensi bagi Dosen dan Mahasiswa pada mata kuliah Supervisi Pendidikan di lingkungan perguruan Tinggi khususnya di Fakultas Tarbiyah Program Studi Manajemen Pendidikan maupun Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

Terima kasih disampaikan kepada Prof. Dr. H. Syahabuddin, M.Ag., Hum selaku Rektor IAIN Bone dan unsur pimpinan yang telah memberikan dukungan dalam penulisan buku ini.

Kami menyadari masih terdapat kekurangan dalam buku ini, untuk itu kritik dan saran terhadap penyempurnaan buku ini sangat diharapkan. Semoga Buku referensi ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Watampone, 2022

Dr. Astuti, S.Ag., M.Pd



## DAFTAR ISI

|  |            |
|--|------------|
| Kata Pengantar Rektor .....  | iii        |
| Kata Pengantar .....   | vi         |
| Daftar isi .....   | ix         |
| <b>BAB I KONSEP SUPERVISI AKADEMIK .....</b>   | <b>1</b>   |
| A. Pengertian Supervisi .....  | 1          |
| B. Supervisi Akademik .....  | 7          |
| C. Prinsip-prinsip Supervisi Akademik.....   | 16         |
| D. Dimensi-Dimensi Supervisi Akademi .....   | 21         |
| <b>BAB II PENDEKATAN SUPERVISI AKADEMIK .....</b>                                      | <b>26</b>  |
| A. Pendekatan Kolegial .....   | 26         |
| B. Pendekatan Individual.....  | 30         |
| C. Pendekatan Supervisi Klinis.....  | 31         |
| <b>BAB III TEKNIK SUPERVISI AKADEMIK .....</b>   | <b>50</b>  |
| A. Teknik Supervisi Individual .....   | 50         |
| B. Teknik Supervisi Kelompok.....  | 60         |
| <b>BAB IV KOMPETENSI GURU .....</b>  | <b>63</b>  |
| <b>BAB V PERANAN GURU DALAM PROSES<br/>PEMBELAJARAN.....</b>                           | <b>92</b>  |
| A. Peranan guru.....   | 94         |
| B. Kinerja Guru dan Indikatornya .....   | 110        |
| C. Guru dalam Proses Belajar Mengajar.....   | 121        |
| <b>BAB VI PERANAN SUPERVISOR DALAM<br/>MENINGKATKAN PROFESIONALISME<br/>GURU .....</b> | <b>127</b> |

|                 |  |     |
|-----------------|--|-----|
| A.              | Profesionalisme Guru.....                                | 127 |
| B.              | Peran Supervisor.....                                    | 130 |
| C.              | Kompetensi Satuan Pengawas Pendidikan.                   | 142 |
| <b>BAB VII</b>  | <b>MEMOTIVASI GURU DALAM SUPERVISI</b>                   |     |
|                 | <b>AKADEMIK</b> .....                                    | 151 |
| A.              | Pengertian Motivasi.....                                 | 152 |
| B.              | Teori Kebutuhan Manusia .....                            | 156 |
| C.              | Motivasi Guru .....                                      | 162 |
| D.              | Pembinaan Motivasi Kerja Guru.....                       | 166 |
| <b>BAB VIII</b> | <b>PENGELOLAAN KELAS DALAM PROSES</b>                    |     |
|                 | <b>PEMBELAJARAN</b> .....                                | 177 |
| A.              | Pengelolaan kelas .....                                  | 177 |
| B.              | Pembelajaran Efektif .....                               | 186 |
| <b>BAB IX</b>   | <b>EVALUASI KEBERHASILAN GURU DALAM</b>                  |     |
|                 | <b>KONTEKS EVALUASI PROGRAM SUPERVISI</b>                |     |
|                 | <b>PENDIDIKAN</b> .....                                  | 193 |
| A.              | Pengertian Evaluasi .....                                | 193 |
| B.              | Tujuan Evaluasi Keberhasilan Guru .....                  | 194 |
| C.              | Prinsip-prinsip dalam Evaluasi Keberhasilan<br>Guru..... | 197 |
|                 | <b>Daftar Pustaka</b> .....                              | 199 |

# BAB I

## KONSEP SUPERVISI AKADEMIK

### A. Pengertian Supervisi

Istilah supervisi berasal dari dua kata, yaitu “super” dan “vision”. Dalam *Webster’s New World Dictionary* istilah super berarti “*higher in rank or position than, superior to (superintendent), a greater or better than others*” (1991:1343) sedangkan kata *vision* berarti “*the ability to perceive something not actually visible, as through mental acuteness or keen foresight*” (1991:1492).

Supervisor adalah seorang yang profesional. Dalam menjalankan tugasnya, ia bertindak atas dasar kaidah-kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Untuk melakukan Supervisi diperlukan kelebihan yang dapat melihat dengan tajam terhadap permasalahan peningkatan mutu pendidikan, menggunakan kepekaan untuk memahaminya dan tidak hanya sekedar menggunakan penglihatan mata biasa. Ia membina peningkatan mutu akademik melalui penciptaan situasi belajar yang lebih baik, baik dalam hal fisik maupun lingkungan non fisik.

Perumusan atau pengertian supervisi dapat dijelaskan dari berbagai sudut, baik menurut asal-usul (etimologi), bentuk perkataannya, maupun isi yang terkandung di dalam perkataannya itu (*semantic*). Secara etimologis, supervisi menurut S. Wajowasito dan W.J.S Poerwadarminta yang dikutip oleh Ametembun (1993:1) : “Supervisi dialih bahasakan dari perkataan inggris “Supervision” artinya pengawasan.

Pengertian supervisi secara etimologis masih menurut Ametembun (1993:2), menyebutkan bahwa dilihat dari bentuk perkataannya, supervisi terdiri dari dua buah kata *super + vision* : *Super* = atas, lebih, *Vision* = lihat, tilik, awasi. Makna yang terkandung dari pengertian tersebut, bahwa seorang supervisor mempunyai kedudukan atau posisi lebih dari orang yang disupervisi, tugasnya adalah melihat, menilik atau mengawasi orang-orang yang disupervisi.

Para ahli dalam bidang administrasi pendidikan memberikan kesepakatan bahwa supervisi pendidikan merupakan disiplin ilmu yang memfokuskan diri pada pengkajian peningkatan situasi belajar-mengajar, seperti yang diungkapkan oleh ( Gregorio, 1966, Glickman Carl D, 1990, Sergiovanni, 1993 dan Gregg Miller, 2003). Hal

ini diungkapkan pula dalam tulisan Asosiasi Supervisi dan Pengembangan Kurikulum di Amerika (*Association for Supervision and Curriculum Development*, 1987:129) yang menyebutkan sebagai berikut:

*Almost all writers agree that the primary focus in educational supervision is and should be the improvement of teaching and learning. The term instructional supervision is widely used in the literature of embody all effort to those ends. Some writers use the term instructional supervision synonymously with general supervision.*

Supervisi yang dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan, tentu memiliki misi yang berbeda dengan supervisi oleh kepala sekolah. Dalam hal ini supervisi lebih ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan kelembagaan secara efektif dan efisien serta mengembangkan mutu kelembagaan pendidikan.

Dalam konteks pengawasan mutu pendidikan, maka supervisi oleh pengawas satuan pendidikan antara lain kegiatannya berupa pengamatan secara intensif terhadap proses pembelajaran pada lembaga pendidikan, kemudian ditindak lanjuti dengan pemberian

*feed back*. (Razik, 1995: 559). Hal ini sejalan pula dengan pandangan L Drake (1980: 278) yang menyebutkan bahwa supervisi adalah suatu istilah yang *sophisticated*, sebab hal ini memiliki arti yang luas, yakni identik dengan proses manajemen, administrasi, evaluasi dan akuntabilitas atau berbagai aktivitas serta kreatifitas yang berhubungan dengan pengelolaan kelembagaan pada lingkungan kelembagaan setingkat sekolah.

Rifa'i (1992: 20) merumuskan istilah supervisi merupakan pengawasan profesional, sebab hal ini di samping bersifat lebih spesifik juga melakukan pengamatan terhadap kegiatan akademik yang mendasarkan pada kemampuan ilmiah, dan pendekatannya pun bukan lagi pengawasan manajemen biasa, tetapi lebih bersifat menuntut kemampuan profesional yang demokratis dan humanistik oleh para pengawas pendidikan.

Supervisi pada dasarnya diarahkan pada dua aspek, yakni: supervisi akademis, dan supervisi manajerial. Supervisi akademis menitikberatkan pada pengamatan supervisor terhadap kegiatan akademis, berupa pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas.

Supervisi manajerial menitik beratkan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran.

Oliva (1984:19-20) menjelaskan ada empat macam peran seorang pengawas atau *supervisor* pendidikan, yaitu sebagai: *coordinator, consultant, group leader* dan *evaluator*. Supervisor harus mampu mengkoordinasikan *programs, groups, materials, and reports* yang berkaitan dengan sekolah dan para guru. Supervisor juga harus mampu berperan sebagai konsultan dalam manajemen sekolah, pengembangan kurikulum, teknologi pembelajaran, dan pengembangan staf. Ia harus melayani kepala sekolah dan guru, baik secara kelompok maupun individual. Ada kalanya supervisor harus berperan sebagai pemimpin kelompok, dalam pertemuan-pertemuan yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum, pembelajaran atau manajemen sekolah secara umum.

Gregorio (1966) mengemukakan bahwa ada lima fungsi utama supervisi, yaitu: sebagai inspeksi, penelitian, pelatihan, bimbingan dan penilaian. Fungsi inspeksi antara lain berperan dalam mempelajari

keadaan dan kondisi sekolah, dan pada lembaga terkait, maka tugas seorang supervisor antara lain berperan dalam melakukan penelitian mengenai keadaan sekolah secara keseluruhan baik pada guru, siswa, kurikulum tujuan belajar maupun metode mengajar, dan sasaran inspeksi adalah menemukan permasalahan dengan cara melakukan observasi, interview, angket, pertemuan-pertemuan dan daftar isian.

Fungsi penelitian adalah mencari jalan keluar dari permasalahan yang berhubungan sedang dihadapi, dan penelitian ini dilakukan sesuai dengan prosedur ilmiah, yakni merumuskan masalah yang akan diteliti, mengumpulkan data, mengolah data, dan melakukan analisa guna menarik suatu kesimpulan atas apa yang berkembang dalam menyusun strategi keluar dari permasalahan diatas.

Fungsi pelatihan merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan keterampilan guru/kepala sekolah dalam suatu bidang. Dalam pelatihan diperkenalkan kepada guru cara-cara baru yang lebih sesuai dalam melaksanakan suatu proses pembelajaran, dan jenis pelatihan yang dapat dipergunakan antara lain melalui demonstrasi mengajar, workshop, seminar, observasi,

individual dan *group conference*, serta kunjungan supervisi.

Fungsi bimbingan sendiri diartikan sebagai usaha untuk mendorong guru baik secara perorangan maupun kelompok agar mereka mau melakukan berbagai perbaikan dalam menjalankan tugasnya. Kegiatan bimbingan dilakukan dengan cara membangkitkan kemauan, memberi semangat, mengarahkan dan merangsang untuk melakukan percobaan, serta membantu menerapkan sebuah prosedur mengajar yang baru.

Fungsi penilaian adalah untuk mengukur tingkat kemajuan yang diinginkan, seberapa besar telah dicapai dan penilaian ini dilakukan dengan berbagai cara seperti test, penetapan standar, penilaian kemajuan belajar siswa, melihat perkembangan hasil penilaian sekolah serta prosedur lain yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

## **B. Supervisi Akademik**

Setelah diuraikan pengertian supervisi secara umum, tentu perlu pula dipaparkan pengertian supervisi manajerial dan supervisi akademik. Hal ini sesuai dengan

dimensi kompetensi yang terdapat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah. Dalam Peraturan tersebut, Pengawas satuan pendidikan dituntut memiliki kompetensi supervisi manajerial dan supervisi akademik, di samping kompetensi kepribadian, sosial, dan penelitian dan pengembangan. Esensi dari supervisi manajerial adalah berupa kegiatan pemantauan, pembinaan dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya 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 pendidikan nasional. Adapun supervisi akademik esensinya berkenaan dengan tugas pengawas untuk untuk membina guru dalam meningkatkan mutu pembelajarannya, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi belajar siswa.

Peraturan Menteri ini juga mengisyaratkan bahwa dalam profesi pengawas di Indonesia secara umum tidak dibedakan antara supervisor umum dengan supervisor spesialis, kecuali untuk mata pelajaran dan/atau jenis

pendidikan tertentu. Sebagaimana dikemukakan oleh Made Pidarta (1995: 84-85) bahwa supervisor dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu supervisor umum dan supervisor spesialis. Supervisor umum tugasnya berkaitan dengan pemantauan pelaksanaan kurikulum serta upaya perbaikannya, dan memotivasi guru untuk bekerja dengan penuh gairah, dan menangani masalah-masalah pendidikan secara umum. Sedangkan supervisor spesialis lebih berkon-sentrasi pada perbaikan proses belajar mengajar, terutama berkaitan dengan spesialisasi mereka. Mereka disebut pula dengan supervisor bidang studi, dan dipandang sebagai ahli dalam bidang tertentu sehingga mampu mengembangkan materi, pembelajaran, media dan bahan-bahan lain yang dibutuhkan.

Glickman (1981), mendefinisikan supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Supervisi akademik merupakan upaya membantu guruguru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran. (Daresh, 1989). Dengan demikian, berarti, esensi supervisi akademik itu sama sekali bukan menilai

unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya.

Meskipun demikian, supervisi akademik tidak bisa terlepas dari penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola pembelajaran. Apabila di atas dikatakan, bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran, maka menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan prosesnya (Sergiovanni, 1987). Penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran sebagai suatu proses pemberian estimasi kualitas unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, merupakan bagian integral dari serangkaian kegiatan supervisi akademik. Apabila dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya, maka dalam pelaksanaannya terlebih dahulu perlu diadakan penilaian kemampuan guru, sehingga bisa ditetapkan aspek yang perlu dikembangkan dan cara mengembangkannya.

Sergiovanni (1987) menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian unjuk kerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat realita kondisi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya: Apa yang sebenarnya terjadi di dalam kelas?, Apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan murid-murid di dalam kelas?, Aktivitas-aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang berarti bagi guru dan murid?, Apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik?, Apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya?. Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran. Namun satu hal yang perlu ditegaskan di sini, bahwa setelah melakukan penilaian unjuk kerja guru tidak berarti selesailah tugas atau kegiatan supervisi akademik, melainkan harus dilanjutkan dengan perancangan dan pelaksanaan pengembangan kemampuannya. Dengan demikian, melalui supervisi akademik guru akan semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-muridnya. Alfonso, Firth, dan Neville (1981) menegaskan *Instructional supervision is herein defined as: behavior officially designed by the*

*organization that directly affects teacher behavior in such a way to facilitate pupil learning and achieve the goals of organization.* Menurut Alfonso, Firth, dan Neville, ada tiga konsep pokok (kunci) dalam pengertian supervisi akademik.

1. Supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran. Inilah karakteristik esensial supervisi akademik. Sehubungan dengan ini, janganlah diasumsikan secara sempit, bahwa hanya ada satu cara terbaik yang bisa diaplikasikan dalam semua kegiatan pengembangan perilaku guru. Tidak ada satupun perilaku supervisi akademik yang baik dan cocok bagi semua guru (Glickman, 1981). Tegasnya, tingkat kemampuan, kebutuhan, minat, dan kematangan profesional serta karakteristik personal guru lainnya harus dijadikan dasar pertimbangan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan program supervisi akademik (Sergiovanni, 1987 dan Daresh, 1989).
2. Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain

secara ofisial, sehingga jelas waktu mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut. Desain tersebut terwujud dalam bentuk program supervisi akademik yang mengarah pada tujuan tertentu. Oleh karena supervisi akademik merupakan tanggung jawab bersama antara supervisor dan guru, maka alangkah baik jika programnya didesain bersama oleh supervisor dan guru.

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

Tujuan supervisi akademik adalah membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran yang dicanangkan bagi murid-muridnya (Glickman, 1981). Melalui supervisi akademik diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru semakin meningkat (Neagley, 1980). Pengembangan kemampuan dalam konteks ini janganlah ditafsirkan secara sempit, semata-mata ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen (*commitmen*) atau kemauan (*willingness*) atau motivasi (*motivation*) guru, sebab

dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pembelajaran akan meningkat. Sedangkang menurut Sergiovanni (1987) ada tiga tujuan supervisi akademik, yaitu,

1. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuannya profesionalnya dalam memahami aka demik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.
2. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian murid-muridnya.
3. Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang

sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Alfonso, Firth, dan Neville (1981) Supervisi akademik yang baik adalah supervisi akademik yang mampu berfungsi mencapai multitujuan tersebut di atas. Tidak ada keberhasilan bagi supervisi akademik jika hanya memerhatikan salah satu tujuan tertentu dengan mengesampingkan tujuan lainnya. Hanya dengan merefleksi ketiga tujuan inilah supervisi akademik akan berfungsi mengubah perilaku mengajar guru. Pada gilirannya nanti perubahan perilaku guru ke arah yang lebih berkualitas akan menimbulkan perilaku belajar murid yang lebih baik. Alfonso, Firth, dan Neville (1981) menggambarkan sistem pengaruh perilaku supervisi akademik.

Perilaku supervisi akademik secara langsung berhubungan dan berpengaruh terhadap perilaku guru. Ini berarti, melalui supervisi akademik, supervisor mempengaruhi perilaku mengajar guru sehingga perilakunya semakin baik dalam mengelola proses belajar mengajar. Selanjutnya perilaku mengajar guru yang baik itu akan mempengaruhi perilaku belajar murid. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa tujuan akhir

supervisi akademik adalah terbinanya perilaku belajar murid yang lebih baik.

### **A. Prinsip-prinsip Supervisi Akademik**

Konsep dan tujuan supervisi akademik, sebagaimana dikemukakan oleh para pakar supervisi akademik di muka, memang tampak idealis bagi para praktisi supervisi akademik (kepala sekolah). Namun, memang demikianlah seharusnya kenyataan normatif konsep dasarnya. Para kepala sekolah baik suka maupun tidak suka harus siap menghadapi problema dan kendala dalam melaksanakan supervisi akademik. Adanya problema dan kendala tersebut sedikit banyak bisa diatasi apabila dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah menerapkan prinsip-prinsip supervisi akademik.

Akhir-akhir ini, beberapa literatur telah banyak mengungkapkan teori supervisi akademik sebagai landasan bagi setiap perilaku supervisi akademik. Beberapa istilah, seperti demokrasi (*democratic*), kerja kelompok (*team effort*), dan proses kelompok (*group process*) telah banyak dibahas dan dihubungkan dengan konsep supervisi akademik. Pembahasannya semata-

mata untuk menunjukkan kepada kita bahwa perilaku supervisi akademik itu harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, di mana supervisor sebagai atasan dan guru sebagai bawahan. Begitu pula dalam latar sistem persekolahan, keseluruhan anggota (guru) harus aktif berpartisipasi, bahkan sebaiknya sebagai prakarsa, dalam proses supervisi akademik, sedangkan supervisor merupakan bagian darinya.

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

1. Supervisi akademik harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal. Hubungan demikian ini bukan saja antara supervisor dengan guru, melainkan juga antara supervisor dengan pihak lain yang terkait dengan program supervisi akademik. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaannya supervisor

harus memiliki sifat-sifat, seperti sikap membantu, memahami, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor (Dodd, 1972).

2. Supervisi akademik harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi akademik bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan. Perlu dipahami bahwa supervisi akademik merupakan salah satu *essential function* dalam keseluruhan program sekolah (Alfonso dkk., 1981 dan Weingartner, 1973). Apabila guru telah berhasil mengembangkan dirinya tidaklah berarti selesailah tugas supervisor, melainkan harus tetap dibina secara berkesinambungan. Hal ini logis, mengingat problema proses pembelajaran selalu muncul dan berkembang.
3. Supervisi akademik harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademiknya. Titik tekan supervisi akademik yang demokratis adalah aktif dan kooperatif. Supervisor harus melibatkan secara aktif guru yang dibinanya. Tanggung jawab perbaikan program akademik bukan hanya pada supervisor melainkan juga pada guru. Oleh sebab itu, program supervisi akademik

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

4. Program supervisi akademik harus integral dengan program pendidikan. Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan. Sistem perilaku tersebut antara lain berupa sistem perilaku administratif, sistem perilaku akademik, sistem perilaku kesiswaan, sistem perilaku pengembangan konseling, sistem perilaku supervisi akademik (Alfonso, dkk., 1981). Antara satu sistem dengan sistem lainnya harus dilaksanakan secara integral. Dengan demikian, maka program supervisi akademik integral dengan program pendidikan secara keseluruhan. Dalam upaya perwujudan prinsip ini diperlukan hubungan yang baik dan harmonis antara supervisor dengan semua pihak pelaksana program pendidikan (Dodd, 1972).
5. Supervisi akademik harus komprehensif. Program supervisi akademik harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan akademik, walaupun mungkin

saja ada penekanan pada aspek-aspek tertentu berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan akademik sebelumnya. Prinsip ini tiada lain hanyalah untuk memenuhi tuntutan multi tujuan supervisi akademik, berupa pengawasan kualitas, pengembangan profesional, dan memotivasi guru, sebagaimana telah dijelaskan di muka.

6. Supervisi akademik harus konstruktif. Supervisi akademik bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru. Memang dalam proses pelaksanaan supervisi akademik itu terdapat kegiatan penilaian unjuk kerjan guru, tetapi tujuannya bukan untuk mencari kesalahan-kesalahannya. Supervisi akademik akan mengembangkan pertumbuhan dan kreativitas guru dalam memahami dan memecahkan problem-problem akademik yang dihadapi.
7. Supervisi akademik harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi akademik harus obyektif. Objectivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi akademik itu harus disusun berdasarkan kebutuhan nyata pengembangan profesional guru. Begitu pula dalam mengevaluasi

keberhasilan program supervisi akademik. Di sinilah letak pentingnya instrumen pengukuran yang memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi untuk mengukur seberapa kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran.

Begitupula supervisi manajerial harus menerapkan prinsip manusiawi, komprehensif, berkesinambungan, demokratis, obyektif, integral, dan konstruktif.

#### **D. Dimensi-dimensi Substansi Supervisi Akademik.**

Para pakar pendidikan telah banyak menegaskan bahwa seseorang akan bekerja secara profesional apabila ia memiliki kompetensi yang memadai. Seseorang tidak akan bisa bekerja secara profesional apabila ia hanya memenuhi salah satu kompetensi di antara sekian kompetensi yang dipersyaratkan. Kompetensi tersebut merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi. Betapapun tingginya kemampuan seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Sebaliknya, betapapun tingginya motivasi kerja seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki

kemampuan yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Selaras dengan penjelasan ini adalah satu teori yang dikemukakan oleh Glickman (1981). Menurutnya ada empat prototipe guru dalam mengelola proses pembelajaran. Proto tipe guru yang terbaik, menurut teori ini, adalah guru prototipe profesional. Seorang guru bisa diklasifikasikan ke dalam prototipe profesional apabila ia memiliki kemampuan tinggi (*high level of abstract*) dan motivasi kerja tinggi (*high level of commitment*).

Penjelasan di atas memberikan implikasi khusus kepada apa seharusnya program supervisi akademik. Supervisi akademik yang baik harus mampu membuat guru semakin kompeten, yaitu guru semakin menguasai kompetensi, baik kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Oleh karena itu supervisi akademik harus menyentuh pada pengembangan seluruh kompetensi guru. Sehubungan dengan pengembangan kedua dimensi ini, menurut Neagley (1980) terdapat dua aspek yang harus menjadi perhatian supervisi akademik baik dalam perencanaannya, pelaksanaannya, maupun penilaiannya.

Pertama, apa yang disebutkan dengan *substantive aspects of professional development* (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek substantif). Aspek ini menunjuk pada kompetensi guru yang harus dikembangkan melalui supervisi akademik. Aspek ini menunjuk pada kompetensi yang harus dikuasai guru. Penguasaannya merupakan sokongan terhadap keberhasilannya mengelola proses pembelajaran.

Ada empat kompetensi guru yang harus dikembangkan melalui supervisi akademik, yaitu yaitu kompetensi-kompetensi kepribadian, pedagogik, professional, dan sosial. Aspek substansi pertama dan kedua merepresentasikan nilai, keyakinan, dan teori yang dipegang oleh guru tentang hakikat pengetahuan, bagaimana murid-murid belajar, penciptaan hubungan guru dan murid, dan faktor lainnya. Aspek ketiga berkaitan dengan seberapa luas pengetahuan guru tentang materi atau bahan pelajaran pada bidang studi yang diajarkannya.

Kedua, apa yang disebut dengan *professional development competency areas* (yang selanjutnya akan disebut dengan aspek kompetensi). Aspek ini menunjuk pada luasnya setiap aspek substansi. Guru tidak berbeda

dengan kasus profesional lainnya. Ia harus mengetahui bagaimana mengerjakan (*know how to do*) tugas-tugasnya. Ia harus memiliki pengetahuan tentang bagaimana merumuskan tujuan akademik, murid-muridnya, materi pelajaran, dan teknik akademik. Tetapi, mengetahui dan memahami keempat aspek substansi ini belumlah cukup. Seorang guru harus mampu menerapkan pengetahuan dan pemahamannya. Dengan kata lain, ia harus bisa mengerjakan (*can do*). Selanjutnya, seorang guru harus mau mengerjakan (*will do*) tugas-tugas berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Percumalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang guru, apabila ia tidak mau mengerjakan tugas-tugasnya dengan sebaik-baiknya. Akhirnya seorang guru harus mau mengembangkan (*will grow*) kemampuan dirinya sendiri.

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

yang mampu menghantarkan guru-guru menjadi semakin kompeten.

## **BAB II**

### **PENDEKATAN SUPERVISI AKADEMIK**

Terdapat beberapa macam pendekatan supervisi yang dapat dilakukan, dan pilihan terhadap pendekatan didasari oleh pertimbangan dan alasan tertentu. Wiles dan Lovell (1993) mengemukakan bahwa pendekatan utama supervisi adalah meliputi *collaborative supervision* dan *clinical supervision*. Sedangkan Sergio (Wahyudi, 2012) mengklasifikasikan pendekatan menjadi empat macam, yaitu (1) supervisi klinis (*clinical supervision*), (2) supervisi kologial (*collogeal supervision*), (3) Supervisi Individual (*self directed supervision*), dan supervisi informal (*informal supervision*)

Pada prinsipnya tidak ada suatu pendekatan tunggal yang dapat digunakan untuk segala situasi dan tempat. Pemilihan yang tepat, bergantung pada masalah yang dihadapi dan tujuan yang hendak dicapai. Berikut akan diuraikan pendekatan supervisi akademik.

#### **A. Pendekatan kologial**

Supervisi kologial atau supervisi rekanan diistilahkan dalam beberapa nama antara lain *peer*

*supervision, cooperative professional development* atau biasa disebut *collaborative supervision*. Supervisi kolegial sebagai proses formal moderat dimana dua orang guru atau lebih bekerjasama untuk kepentingan perkembangan profesional guru, sebagaimana dikemukakan oleh Glatthorn (sergiovanni, 1991: 303) sebagai berikut *Collegial supervision as a moderately formalized process by process by which two or more teachers agreed to work together for their own professional growth, usually by observing each other's classroom, giving each other feedback about the observation, and discussing shared professional concerns*". Kegiatan supervisi kolegial dilakukan dengan saling mengadakan observasi kelas masing-masing, dan selanjutnya saling memberikan balikan tentang observasi yang dilakukan, dan membahas masalah-masalah profesional mereka.

Bentuk supervisi kolegeial menurut Kimbrough (1990) antara lain pertemuan guru-guru (*faculty meeting*), lokakarya (*workshops*) dan observasi sesama guru di kelas (*teachers observing teachers*). Pertemuan guru-guru (*faculty meeting*) harus mempunyai agenda yang jelas dan membicarakan topik-topik yang berkaitan

dengan kemajuan pendidikan di sekolah. Kegiatan dalam pertemuan dengan guru-guru meliputi (1) guru tergabung dalam kelompok-kelompok kecil menentukan topik yang menarik untuk didiskusikan, (2) guru melakukan curah pendapat (*brain storming*) berkaitan dengan issue yang dikemukakan, (3) guru bertukar pengalaman dalam penggunaan sumber belajar atau media, (4) berdiskusi untuk menyelesaikan masalah, (5) merencanakan program bersama, (6) mengevaluasi kegiatan yang telah dilakukan oleh guru, (7) menindaklanjuti hasil evaluasi dan program pembelajaran, (8) berbagi pengalaman antar guru mengenai keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan pembelajaran, (9) mendiskusikan berbagai upaya untuk meningkatkan suasana kerja yang lebih baik, (10) ikut memikirkan masalah administrasi di sekolah dan memberikan masukan kepada kepala sekolah.

Supervisi kolegial dapat juga dilakukan melalui lokakarya (*workshop*) yaitu suatu kegiatan kelompok yang terdiri dari kepala sekolah, supervisor (pengawas) dan guru untuk memecahkan masalah yang dihadapi melalui percakapan dan bekerja secara kelompok (sahertian dan Mataheru, 1985). Setiap peserta atau

anggota dalam lokakarya berusaha untuk mengembangkan kesanggupan berfikir dan bekerja bersama-sama, baik mengenai masalah-masalah yang bersifat teoritis maupun yang bersifat praktis dengan maksud untuk meningkatkan kualitas pendidikan umumnya dan kemampuan profesional masing-masing anggota. Prosedur pelaksanaan lokakarya (*workshop*) sebagai berikut, (1) merumuskan tujuan, *output* yang akan dicapai, (2) merumuskan pokok-pokok masalah yang akan dibahas secara rinci, (3) menentukan strategi pemecahan masalah yang meliputi, merumuskan masalah yang akan dibahas, tujuan pembahasan, metode pembahasan, menentukan alat atau bahan perlengkapan yang digunakan selama lokakarya, merumuskan kesulitan-kesulitan yang dihadapi dan merumuskan simpulan dan saran-saran.

Observasi sesama guru di kelas (*teachers observing teachers*) dapat dikategorikan supervisi kolegial karena melibatkan sesama rekan guru secara bergantian untuk melihat dan menilai kegiatan pembelajaran di kelas dengan mencatat keberhasilan dan kekurangannya. Sedangkan tujuan observasi sesama guru adalah untuk memperoleh data yang

lengkap dan objektif tentang proses pembelajaran termasuk aktivitas siswa selama proses belajar mengajar berlangsung, selanjutnya informasi yang yang diperoleh dapat dijadikan balikan (*feedback*) bagi rekan guru yang diobservasi maupun bagi diri guru yang bersangkutan. Instrumen (alat) untuk melakukan observasi dapat berupa lembar observasi kelas, tujuannya adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan seorang guru dalam mengembangkan system instruksional yang menjadi tanggung jawabnya.

## **B. Pendekatan individual**

Pendekatan individual dalam supervisi juga disebut wawancara individual yaitu suatu kesempatan yang yang diciptakan oleh pengawas atau kepala sekolah untuk bekerja secara individual dengan guru sehubungan dengan masalah-masalah profesionalnya (Sutisna, 1993). Masalah yang mungkin dibicarakan melalui pembicaraan individual antara lain: masalah pembelajaran, masalah kesulitan belajar siswa, hubungan antar guru, atau bahkan guru dimintai pendapatnya berkaitan dengan kebijakan- kebijakan kepala sekolah. Tema yang menjadi pembicaraan

berkaitan dengan tugas-tugas guru sehingga mereka terbantu untuk mengembangkan diri. Pendekatan ini menekankan pada tanggung jawab pribadi guru terhadap perkembangan profesionalnya. Guru membuat rancangan pembelajaran selanjutnya rancangan tersebut disampaikan kepada supervisor, kepala sekolah atau pihak lain yang berkompeten. Pada akhir semester biasanya guru dan supervisor bertemu untuk membicarakan kendala-kendala yang dihadapi selama melaksanakan program pembelajaran. Dalam pertemuan secara *face to face*, guru diharapkan dapat menunjukkan dan memberikan beberapa bentuk dokumentasi yang menggambarkan kemajuan pencapaian tujaun.

### **C. Pendekatan supervis klinis.**

Sesuai dengan pendapat Cogan ini, supervisi klinik pada dasarnya merupakan pembinaan performansi guru mengelola proses belajar mengajar. Pelaksanaannya didesain dengan praktis secara rasional. Baik desainnya maupun pelaksanaannya dilakukan atas dasar analisis data mengenai kegiatan-kegiatan di kelas. Data dan hubungan antara guru dan supervisor merupakan dasar program prosedur, dan strategi pembinaan perilaku

mengajar guru dalam mengembangkan belajar murid-murid. Cogan sendiri menekankan aspek supervisi klinik pada lima hal, yaitu (1) proses supervisi klinik, (2) interaksi antara calon guru dan murid, (3) performansi calon guru dalam mengajar, (4) hubungan calon guru dengan supervisor, dan (5) analisis data berdasarkan peristiwa aktual di kelas.

Tujuan supervisi klinik adalah untuk membantu memodifikasi pola-pola pengajaran yang tidak atau kurang efektif. Menurut Sergiovanni (1987) ada dua sasaran supervisi klinik, yang menurut penulis merefleksi multi tujuan supervisi klinik, yang menurut penulis merefleksi multi tujuan supervisi pengajaran, khususnya pengembangan profesional dan motivasi kerja guru. Di satu sisi, supervisi klinik dilakukan untuk membangun motivasi dan komitmen kerja guru. Di sisi lain, supervisi klinik dilakukan untuk menyediakan pengembangan staf bagi guru. Sedangkan menurut dua orang teoritis lainnya, yaitu Acheson dan Gall (1987) tujuan supervisi klinik adalah meningkatkan pengajaran guru di kelas. Tujuan ini dirinci lagi ke dalam tujuan yang lebih spesifik, sebagai berikut.

1. Menyediakan umpan balik yang obyektif terhadap guru, mengenai pengajaran yang dilaksanakannya.
2. Mendiagnosis dan membantu memecahkan masalah-masalah pengajaran.
3. Membantu guru mengembangkan keterampilannya menggunakan strategi pengajaran.
4. Mengevaluasi guru untuk kepentingan promosi jabatan dan keputusan lainnya.
5. Membantu guru mengembangkan satu sikap positif terhadap pengembangan profesional yang berkesinambungan.

Demikianlah sekilas konsep supervisi klinik bila disimpulkan, maka karakteristik supervisi klinik sebagai berikut ; supervisi klinik berlangsung dalam bentuk hubungan tatap muka antara supervisor dan guru, tujuan supervisi klinik itu adalah untuk pengembangan profesional guru. Kegiatan supervisi klinik ditekankan pada aspek-aspek yang menjadi perhatian guru serta observasi kegiatan pengajaran di kelas, observasi harus dilakukan secara cermat dan mendetail, analisis terhadap hasil observasi harus dilakukan bersama antara supervisor dan guru dan hubungan antara supervisor dan guru harus bersifat kolegial bukan otoritarian.

## **1. Langkah-langkah Supervisi Klinik**

Penjelasan konsep supervisi klinik dan beberapa hasil penelitian tentang keefektifannya membawa kita untuk menyakini betapa pentingnya supervisi klinik sebagai satu pendekatan dalam mengembangkan pengajaran guru. Sudah seharusnya setiap supervisor pengajaran berusaha untuk menerapkannya bagi guru-guru yang menjadi kawasan tanggung jawabnya. Pertanyaannya sekarang adalah, bagaimana prosedurnya.

Menurut Cogan (1973) ada delapan kegiatan dalam supervisi klinik yang dinamainya dengan siklus supervisi klinik. Di sini istilah siklus mengandung dua pengertian pertama., prosedur supervisi klinik terdiri dari sejumlah tahapan yang merupakan proses yang berkesinambungan. Kedua, hasil pertemuan tahap akhir menjadi masukan untuk tahap pertama pada siklus berikutnya. Kedelapan tahap yang dikemukakan oleh Cogan adalah sebagai berikut (1) tahap membangun dan memantapkan hubungan guru-supervisor, (2) tahap perencanaan bersama guru, (3) tahap perencanaan

strategi observasi, (4) tahap observasi pengajaran, (5) tahap analisis proses pembelajaran, (6) tahap perencanaan strategi pertemuan, (7) tahap pertemuan, dan (8) tahap peninjauan rencana pertemuan berikutnya.

Menurut Mosher dan Purpel (1972) ada tiga aktivitas dalam proses supervisi klinik, yaitu (1) tahap perencanaan, (2) tahap observasi, dan (3) tahap evaluasi dan analisis. Menurut Oliva (1984) ada tiga aktivitas esensial dalam proses supervisi klinik, yaitu (1) kontak dan komunikasi dengan guru untuk merencanakan observasi kelas (2) observasi kelas, dan (3) tindak lanjut observasi kelas. Sedangkan menurut Goldhammer, Anderson, dan Krajewski (1981) ada lima kegiatan dalam proses supervisi klinik, yang disebutnya dengan *sequence of supervision*, yaitu (1) pertemuan sebelum observasi (2) observasi, (3) analisis dan strategi, (4) pertemuan supervisi, dan (5) analisis sesudah pertemuan supervisi.

Demikianlah, walaupun berbeda deskripsi pada para teriotisi di atas tentang langkah-langkah proses supervisi klinik, sebenarnya langkah-langkah ini bisa dikembalikan pada tiga tahap esensial yang berbentuk siklus, yaitu (1) tahap pertemuan awal, (2) tahap observasi mengajar,

dan (3) tahap pertemuan balikan. Berdasarkan uraian Tentang tahapan supervise klinik maka dapat dibagi tiga, yaitu tahap awal, tahap obeservasi pembelajaran, dan tahap pertemuan balikan.

#### **a. Tahap Pertemuan Awal**

Tahap pertama dalam proses supervisi klinik adalah tahap pertemuan awal (*preconference*). Pertemuan awal ini dilakukan sebelum melaksanakan observasi kelas sehingga banyak juga para teoritisi supervisi klinik yang menyebutkan dengan istilah tahap pertemuan sebelum observasi (*preobservation Conference*). Menurut Sergiovanni (1987) tidak ada tahap yang lebih penting daripada tahap pertemuan awal ini.

Tujuan utama pertemuan awal ini adalah untuk mengembangkan, bersama antara supervisor dan guru, kerangka kerja observasi kelas yang akan dilakukan. Hasil akhir pertemuan awal ini adalah kesepakatan (*contract*) kerja antara supervisor dan guru. Tujuan ini bisa dicapai apabila dalam pertemuan awal ini tercipta kerja sama, hubungan kemanusiaan dan komunikasi yang baik antara supervisor dengan guru. Selanjutnya kualitas hubungan yang baik antara supervisor dan guru memiliki

pengaruh signifikan terhadap kesuksesan tahap berikutnya dalam proses supervisi klinik. Oleh sebab itu para teoritis banyak menyarankan agar pertemuan awal ini, dilaksanakan secara rileks dan terbuka. Perlu sekali diciptakan kepercayaan guru terhadap supervisor, sebab kepercayaan ini akan mempengaruhi efektivitas pelaksanaan pertemuan awal ini. Kepercayaan ini berkenaan dengan keyakinan guru bahwa supervisor memperhatikan minat atau perhatian guru.

Pertemuan pendahuluan ini tidak membutuhkan waktu yang lama. Dalam pertemuan awal ini supervisor bisa menggunakan waktu 20 sampai 30 menit, kecuali jika guru mempunyai permasalahan khusus yang membutuhkan diskusi panjang. Pertemuan ini sebaiknya dilaksanakan di satu ruangan yang netral, misalnya kafetaria, atau bisa juga di kelas. Pertemuan di ruang kepala sekolah atau supervisor kemungkinannya akan membuat guru menjadi tidak bebas. Secara teknis, ada delapan kegiatan yang harus dilaksanakan dalam pertemuan awal ini, yaitu (1) menciptakan suasana yang akrab dan terbuka, (2) mengidentifikasi aspek-aspek yang akan dikembangkan guru dalam pengajaran. (3) menerjemahkan perhatian guru ke dalam tingkah laku

yang bisa diamati, (4) mengidentifikasi prosedur untuk memperbaiki pengajaran guru, (5) membantu guru memperbaiki tujuannya sendiri (6) menetapkan waktu observasi kelas, (7) menyeleksi instrumen observasi kelas, dan (8) memperjelas konteks pengajaran dengan melihat data yang akan direkam.

Goldhammer, Anderson, dan Krajewski (1981) mendeskripsikan satu agenda yang harus dihasilkan pada akhir pertemuan awal. Agenda tersebut adalah :

1. Menetapkan kontrak atau persetujuan antara supervisor dan guru tentang apa saja yang akan diobservasi.
  - a) Tujuan instruksional umum dan khusus pengajaran
  - b) Hubungan tujuan pengajaran dengan keseluruhan program pengajaran yang diimplementasikan.
  - c) Aktivitas yang akan diobservasi
  - d) Kemungkinan perubahan formal aktivitas, sistem, dan unsur-unsur lain berdasarkan persetujuan interaktif antara supervisor dan guru.
  - e) Deskripsi spesifik butir-butir atau masalah-masalah yang sebaliknya diinginkan guru.

2. Menetapkan mekanisme atau aturan-aturan observasi meliputi :
  - a) Waktu (jadwal) observasi
  - b) Lamanya observasi
  - c) Tempat observasi
3. Menetapkan rencana spesifik untuk melaksanakan observasi meliputi:
  - a) Dimana supervisor akan duduk selama observasi
  - b) Akankah supervisor menjelaskan kepada murid-murid mengenai tujuan observasinya jika demikian, kapan sebelum ataukah setelah pelajaran.
  - c) Akankah supervisor mencari satu tindakan khusus.
  - d) Akankah supervisor berinteraksi dengan murid-murid
  - e) Perlukah adanya material atau persiapan khusus
  - f) Bagaimanakah supervisor akan mengakhiri observasi

### **b. Tahap Observasi Pembelajaran**

Tahap kedua dalam proses supervisi klinik adalah tahap observasi mengajar secara sistematis dan obyektif.

Perhatian observasi ini ditujukan pada guru dalam bertindak dan kegiatan-kegiatan kelas sebagai hasil tindakan guru. Waktu dan tempat observasi mengajar ini sesuai dengan kesepakatan bersama antara supervisor dan guru pada waktu mengadakan pertemuan awal.

Observasi mengajar, mungkin akan terasa sangat kompleks dan sulit, dan tidak jarang adanya supervisor yang mengalami kesulitan. Dengan demikian supervisor dituntut untuk menggunakan bermacam-macam ketrampilan. Menurut Daresh (1989) ada dua aspek yang harus diputuskan dan dilaksanakan oleh supervisor sebelum dan sesudah melaksanakan observasi mengajar, yaitu menentukan aspek-aspek yang akan diobservasi mengajar dan bagaimana cara mengobservasi. Aspek-aspek yang akan diobservasi harus sesuai dengan hasil diskusi antara supervisor dan guru pada waktu pertemuan awal. Aliva (1984) menegaskan sebagai berikut :

*If we follow through with the cycle of clinical supervisor the teacher and supervisor in the preobservation conference have decided on the specific behaviors of teacher and students which the supervisor will observe. The supervisor*

*concentrates on the presence or absence of the specific behaviors (Oliva : 1984).*

Sedangkan mengenai bagaimana mengobservasi juga perlu mendapatkan perhatian. Maksud baik supervisi akan tidak berarti apabila usaha-usaha observasi tidak bisa memperoleh data yang seharusnya diperoleh. Tujuan utama pengumpulan data adalah untuk memperoleh informasi yang nantinya akan digunakan untuk mengadakan tukar pikiran dengan guru setelah observasi aktivitas yang telah dilakukan di kelas. Di sinilah letak pentingnya teknik dan instrumen observasi yang bisa digunakan untuk mengobservasi guru mengelola proses belajar mengajar.

Sehubungan dengan teknik dan instrumen ini, sebenarnya pada peneliti telah banyak yang mengembangkan bermacam-macam teknik yang bisa digunakan dalam mengobservasi pengajaran. Acheson dan Gall (1987) mereview beberapa teknik dan mengajurkan kita untuk menggunakannya dalam proses supervisi klinis beberapa teknik tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Selective verbatim*. Di sini supervisor membuat semacam rekaman tertulis, yang bisa dibuat dengan

*a verbatim transcript*. Sudah barang tentu tidak semua kejadian verbal harus direkam dan sesuai dengan kesepakatan bersama antara supervisor dan guru pada pertemuan awal, hanya kejadian-kejadian tertentu yang harus direkam secara selektif. Transkrip ini bisa ditulis langsung berdasarkan pengamatan dan bisa juga menyalin dari apa yang direkam terlebih dahulu melalui tape recorder.

2. *Rekaman observasional berupa a seating chart*. Di sini, supervisor mendokumentasikan perilaku-perilaku murid-murid sebagaimana mereka berinteraksi dengan seorang guru selama pengajaran berlangsung. Seluruh kompleksitas perilaku dan interaksi di deskripsikan secara bergambar. Melalui penggunaan a seating chart ini, supervisor bisa mendokumentasikan secara grafis interaksi guru dengan murid-murid dengan murid. Sehingga dengan mudah diketahui apakah guru hanya berinteraksi dengan semua murid atau hanya dengan sebagian murid, apakah semua murid atau hanya sebagian murid yang terlibat proses belajar mengajar.

3. *Wide-lens techniques*. Di sini supervisor membuat catatan yang lengkap mengenai kejadian-kejadian di kelas dan cerita yang panjang lebar. Teknik ini bisa juga disebut dengan *anecdotal record*.
4. *Checkliss and timeline coding*. Di sini supervisor mengobservasi dan mengumpulkan data perilaku belajar mengajar. Perilaku pembelajaran ini sebelumnya telah diklasifikasi atau dikategorikan. Contoh yang paling baik prosedur ini dalam observasi supervisi klinik adalah skala analisis interaksi Flanders (Flanders; 1970). Dalam analisis ini, aktivitas kelas diklasifikasikan menjadi tiga kategori besar, yaitu pembicaraan guru, pembicaraan murid dan tidak ada pembicaraan (silence).

### **c. Tahap Pertemuan Balik**

Tahap ketiga dalam proses supervisi klinik adalah tahap pertemuan balikan. Pertemuan balikan dilakukan segera setelah melaksanakan observasi pengajaran, dengan terlebih dahulu dilakukan analisis terhadap hasil observasi. Tujuan utama pertemuan balikan ini adalah ditindaklanjuti apa saja yang dilihat oleh *supervisor*, sebagai *onservator*, terhadap proses belajar mengajar.

Pembicaraan dalam pertemuan balikan ini adalah ditekankan pada identifikasi dan analisis persamaan dan perbedaan antara perilaku guru dan murid yang direncanakan dan perilaku aktual guru dan murid, serta membuat keputusan tentang apa dan bagaimana yang seharusnya akan dilakukan sehubungan dengan perbedaan yang ada.

Pertemuan balikan ini merupakan tahap yang penting untuk mengembangkan perilaku guru dengan cara memberikan balikan tertentu. Balikan ini harus deskriptif, spesifik, konkrit, bersifat memotivasi, aktual, dan akurat sehingga betul-betul bermanfaat bagi guru (Sergiovanni, 1987). Paling tidak ada lima manfaat pertemuan balikan bagi guru, sebagaimana dikemukakan oleh Goldhammer, Anderson, dan Krajewski (1981), yaitu, (1) guru bisa diberi penguatan dan kepuasan, sehingga bisa termotivasi dalam kerjanya, (2) isu-isu dalam pengajaran bisa didefinisikan bersama supervisor dan guru dengan tepat, (3) supervisor bila mungkin dan perlu, bisa berupaya mengintervensi secara langsung guru untuk memberikan bantuan didaktis dan bimbingan, (4) guru bisa dilatih dengan teknik ini untuk melakukan supervisi terhadap dirinya sendiri, dan (5) guru bisa diberi

pengetahuan tambahan untuk meningkatkan tingkat analisis profesional diri pada masa yang akan datang.

Tentunya sebelum mengadakan pertemuan balikan ini *supervisor* terlebih dahulu menganalisa hasil observasi dan merencanakan bahan yang akan dibicarakan dengan guru. Begitu pula diharapkan guru menilai dirinya sendiri. Setelah itu dilakukan pertemuan balikan ini. Dalam pertemuan balikan ini sangat diperlukan adanya keterbukaan antara *supervisor* dan guru. Sebaiknya, pertama-tama *supervisor* menanamkan kepercayaan pada diri guru bahwa pertemuan balikan ini bukan untuk menyalahkan guru melainkan untuk memberikan masukan balikan. Oleh sebab banyak para teoritis yang menganjurkan agar pertama-tama yang harus dilakukan oleh *supervisor* dalam setiap pertemuan balikan adalah memberikan penguatan (*reinforcement*) terhadap guru. Baru setelah melanjutkan dengan analisis bersama setiap aspek pengajaran yang menjadi perhatian supervisi klinis. Berikut ini beberapa langkah penting yang harus dilakukan selama pertemuan balikan.

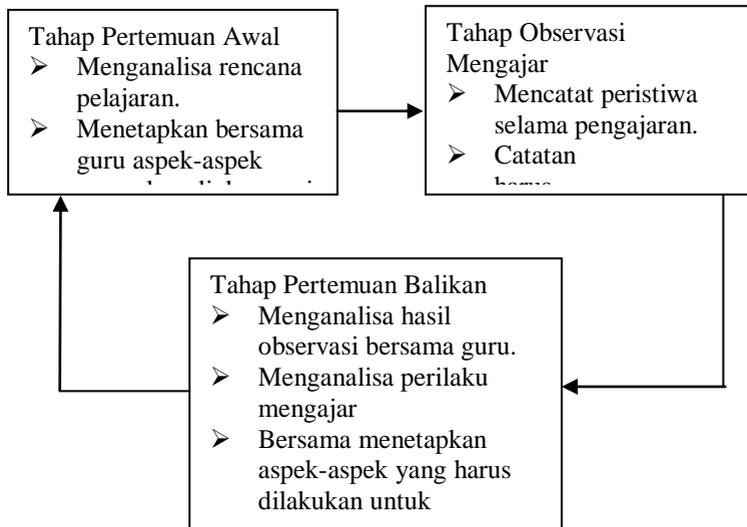
1. Menanyakan perasaan guru secara umum atau kesannya terhadap pengajaran yang dilakukan,

kemudian supervisor berusaha memberikan penguatan (*reinforcement*).

2. Menganalisa pencapaian tujuan pengajaran. Di sini supervisor bersama guru mengidentifikasi perbedaan antara tujuan pengajaran yang direncanakan dan tujuan pengajaran yang dicapai.
3. Menganalisa target keterampilan dan perhatian utama guru. Di sini (supervisor bersama guru mengidentifikasi target ketrampilan dan perhatian utama yang telah dicapai dan yang belum dicapai. Bisa jadi pada saat ini supervisor menunjukkan hasil rekaman observasi, sehingga guru mengetahui apa yang telah dilakukan dan dicapai, dan yang belum sesuai dengan target ketrampilan dan perhatian utama guru sebagaimana disepakati pada tahap pertemuan awal. Apabila dalam kegiatan observasi supervisor merekam proses belajar mengajar dengan alat elektronik, misalnya dengan menggunakan alat syuting, maka sebaiknya hasil rekaman ini dipertontonkan kepada guru sehingga ia dengan bebas melihat dan menafsirkannya sendiri.

4. Supervisor menanyakan perasaannya setelah menganalisis target keterampilan dan perhatian utamanya.
5. Menyimpulkan hasil dari apa yang telah diperolehnya selama proses supervisi klinik. Di sini supervisi memberikan kesempatan kepada guru untuk menyimpulkan target keterampilan dan perhatian utamanya yang telah dicapai selama proses supervisi klinis.
6. Mendorong guru untuk merencanakan latihan-latihan berikut sekaligus menetapkan rencana berikutnya.

Demikian tiga pokok dalam proses supervisi klinik. Ketiga tahap ini sebenarnya berbentuk siklus, yaitu tahap pertemuan awal, tahap observasi mengajar, dan tahap pertemuan balikan. Rincian ketiga tahap ini telah dibahas di muka, dan terangkum dalam gambar berikut ini.



Gambar Siklus Supervisi Klinis

Sumber: Didapatkan dari Alexander Mackie. 1981. *Supervision Of Practice Teaching*. Sydney, Australia: Primary.

Dalam pelaksanaan supervisi klinik sangat diperlukan iklim kerja yang baik dalam pertemuan awal, observasi pengajaran, maupun dalam pertemuan balikan. Faktor yang sangat menentukan keberhasilan

supervisi klinik sebagai satu pendekatan supervisi pengajaran adalah kepercayaan (*trust*) pada guru bahwa tugas supervisor semata-mata untuk membantu mengembangkan pengajaran guru. Upaya memperoleh kepercayaan guru ini memerlukan satu iklim kerja yang oleh para teoritis disebut dengan istilah kolegial (*collegial*). Pelaksanaan supervisi klinik bisa dikatakan telah memiliki iklim kolegial apabila antara supervisor dan guru bukan” ... *Something that a superordinate (an administrator or supervisor, for example) does to a teacher, but as a peer-to-peer activity*” (Daresh : 1989). Di samping ini, untuk melaksanakan supervisi klinik sangat diperlukan kesediaan supervisor dan guru untuk meluangkan waktunya. Setiap pelaksanaan supervisi klinik akan memerlukan waktu yang lama.

## **BAB III**

### **TEKNIK SUPERVISI AKADEMIK**

Ada bermacam-macam teknik supervisi akademik dalam upaya pembinaan kemampuan guru. Dalam hal ini meliputi pertemuan staf, kunjungan supervisi, buletin profesional, perpustakaan profesional, laboratorium kurikulum, penilaian guru, demonstrasi pembelajaran, pengembangan kurikulum, pengembangan petunjuk pembelajaran, darmawisata, lokakarya, kunjungan antarkelas, bacaan profesional, dan survei masyarakat-sekolah. Sedangkan menurut Gwyn, teknik-teknik supervisi itu bisa dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu. teknik supervisi individual, dan teknik supervisi kelompok.

#### **A. Teknik Supervisi Individual**

Teknik supervisi individual di sini adalah pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada guru tertentu yang mempunyai masalah khusus dan bersifat perorangan. Supervisor di sini hanya berhadapan dengan seorang guru yang dipandang memiliki persoalan tertentu. Teknik-teknik supervisi yang dikelompokkan

sebagai teknik individual meliputi: kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antarkelas, dan menilai diri sendiri. Berikut ini dijelaskan pengertian-pengertian dasarnya secara singkat satu persatu.

### **1. Kunjungan Kelas**

Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh kepala sekolah, pengawas, dan pembina lainnya dalam rangka mengamati pelaksanaan proses belajar mengajar sehingga memperoleh data yang diperlukan dalam rangka pembinaan guru. Tujuan kunjungan ini adalah semata-mata untuk menolong guru dalam mengatasi kesulitan atau masalah mereka di dalam kelas. Melalui kunjungan kelas, guru-guru dibantu melihat dengan jelas masalah-masalah yang mereka alami. Menganalisisnya secara kritis dan mendorong mereka untuk menemukan alternatif pemecahannya. Kunjungan kelas ini bisa dilaksanakan dengan pemberitahuan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, dan bisa juga atas dasar undangan dari guru itu sendiri.

Ada empat tahap kunjungan kelas. Pertama, tahap persiapan. Pada tahap ini, supervisor merencanakan waktu, sasaran, dan cara mengobservasi selama kunjungan kelas. Kedua, tahap pengamatan selama kunjungan. Pada tahap ini, supervisor mengamati jalannya proses pembelajaran berlangsung. Ketiga, tahap akhir kunjungan. Pada tahap ini, supervisor bersama guru mengadakan perjanjian untuk membicarakan hasil-hasil observasi, sedangkan tahap terakhir adalah tahap tindak lanjut. Ada beberapa kriteria kunjungan kelas yang baik, yaitu: (1) memiliki tujuan-tujuan tertentu; (2) mengungkapkan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan guru; (3) menggunakan instrumen observasi tertentu untuk mendapatkan data yang obyektif; (4) terjadi interaksi antara pembina dan yang dibina sehingga menimbulkan sikap saling pengertian; (5) pelaksanaan kunjungan kelas tidak mengganggu proses belajar mengajar; (6) pelaksanaannya diikuti dengan program tindak lanjut

## **2. Observasi Kelas**

Observasi kelas secara sederhana bisa diartikan melihat dan memperhatikan secara teliti terhadap gejala

yang nampak. Observasi kelas adalah teknik observasi yang dilakukan oleh supervisor terhadap proses pembelajaran yang sedang berlangsung. Tujuannya adalah untuk memperoleh data seobyektif mungkin mengenai aspek-aspek dalam situasi belajar mengajar, kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh guru dalam usaha memperbaiki proses belajar mengajar. Secara umum, aspek-aspek yang diamati selama proses pembelajaran yang sedang berlangsung adalah:

- a. usaha-usaha dan aktivitas guru-siswa dalam proses pembelajaran
- b. cara penggunaan media pengajaran
- c. reaksi mental para siswa dalam proses belajar mengajar
- d. keadaan media pengajaran yang dipakai dari segi materialnya.

Pelaksanaan observasi kelas ini melalui beberapa tahap, yaitu: (1) persiapan observasi kelas; (2) pelaksanaan observasi kelas; (3) penutupan pelaksanaan observasi kelas; (4) penilaian hasil observasi; dan (5) tindak lanjut. Dalam melaksanakan observasi kelas ini, sebaiknya supervisor menggunakan

instrumen observasi tertentu, antara lain berupa *evaluative check-list*, *activity check-list*.

### 3. Pertemuan Individual

Pertemuan individual adalah satu pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara pembina atau supervisor guru, guru dengan guru, mengenai usaha meningkatkan kemampuan profesional guru. Tujuannya adalah: (1) memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi; (2) mengembangkan hal mengajar yang lebih baik; (3) memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri guru; dan (4) menghilangkan atau menghindari segala prasangka yang bukan-bukan.

Swearingen (1961) mengklasifikasi jenis percakapan individual ini menjadi empat macam sebagai berikut

- a. *classroom-conference*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di dalam kelas ketika murid-murid sedang meninggalkan kelas (istirahat).
- b. *office-conference*. Yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di ruang kepala sekolah atau ruang guru, di mana sudah dilengkapi dengan alat-alat bantu yang dapat digunakan untuk memberikan penjelasan pada guru.

- c. *causal-conference*. Yaitu percakapan individual yang bersifat informal, yang dilaksanakan secara kebetulan bertemu dengan guru
- d. *observational visitation*. Yaitu percakapan individual yang dilaksanakan setelah supervisor melakukan kunjungan kelas atau observasi kelas

Dalam percakapan individual ini supervisor harus berusaha mengembangkan segi-segi positif guru, mendorong guru mengatasi kesulitan-kesulitannya, dan memberikan pengarahan, hal-hal yang masih meragukan sehingga terjadi kesepakatan konsep tentang situasi pembelajaran yang sedang dihadapi.

#### **4. Kunjungan Antar Kelas**

Kunjungan antar kelas dapat juga digolongkan sebagai teknik supervisi secara perorangan. Guru dari yang satu berkunjung ke kelas yang lain dalam lingkungan sekolah itu sendiri. Dengan adanya kunjungan antarkelas ini, guru akan memperoleh pengalaman baru dari teman sejawatnya mengenai pelaksanaan proses pembelajaran pengelolaan kelas, dan sebagainya.

Agar kunjungan antarkelas ini betul-betul bermanfaat bagi pengembangan kemampuan guru, maka sebelumnya harus direncanakan dengan sebaik-baiknya. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh supervisor apabila menggunakan teknik ini dalam melaksanakan supervisi bagi guru-guru.

- a. Guru-guru yang akan dikunjungi harus diseleksi dengan sebaik-baiknya. Upayakan mencari guru yang memang mampu memberikan pengalaman baru bagi guru-guru yang akan mengunjungi.
- b. Tentukan guru-guru yang akan mengunjungi.
- c. Sediakan segala fasilitas yang diperlukan dalam kunjungan kelas.
- d. Supervisor hendaknya mengikuti acara ini dengan cermat. Amatilah apa-apa yang ditampilkan secara cermat, dan mencatatnya pada format-format tertentu.
- e. Adakah tindak lanjut setelah kunjungan antarkelas selesai. Misalnya dalam bentuk percakapan pribadi, penegasan, dan pemberian tugas-tugas tertentu.

- f. Segera aplikasikan ke sekolah atau ke kelas guru bersangkutan, dengan menyesuaikan pada situasi dan kondisi yang dihadapi.
- g. Adakan perjanjian-perjanjian untuk mengadakan kunjungan antar kelas berikutnya.

## **5. Menilai Diri Sendiri**

Menilai diri sendiri merupakan satu teknik individual dalam supervisi pendidikan. Penilaian diri sendiri merupakan satu teknik pengembangan profesional guru (Sutton, 1989). Penilaian diri sendiri memberikan informasi secara obyektif kepada guru tentang peranannya di kelas dan memberikan kesempatan kepada guru mempelajari metoda pengajarannya dalam mempengaruhi murid (House, 1973). Semua ini akan mendorong guru untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya (DeRoche, 1985; Daresh, 1989; Synder & Anderson, 1986).

Nilai diri sendiri merupakan tugas yang tidak mudah bagi guru. Untuk mengukur kemampuan mengajarnya, di samping menilai murid-muridnya, juga menilai dirinya sendiri. Ada beberapa cara atau alat yang dapat digunakan untuk menilai diri sendiri, antara lain sebagai berikut.

- a. Suatu daftar pandangan atau pendapat yang disampaikan kepada murid-murid untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas. Biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan baik secara tertutup

maupun terbuka, dengan tidak perlu menyebut nama.

- b. Menganalisa tes-tes terhadap unit kerja.
- c. Mencatat aktivitas murid-murid dalam suatu catatan, baik mereka bekerja secara perorangan maupun secara kelompok.

## **B. Teknik Supervisi Kelompok**

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

1. Kepanitiaan-kepanitiaan
2. Kerja kelompok
3. Laboratorium kurikulum
4. Baca terpimpin
5. Demonstrasi pembelajaran

6. Darmawisata
7. Kuliah/studi
8. Diskusi panel
9. Perpustakaan jabatan
10. Organisasi profesional
11. Buletin supervisi
12. Pertemuan guru
13. Lokakarya atau konferensi kelompok

Teknik supervisi kelompok ini tidak akan dibahas satu persatu. Namun satu hal yang perlu ditekankan di sini bahwa tidak ada satupun di antara teknik-teknik supervisi kelompok di atas yang cocok atau bisa diterapkan untuk semua pembinaan dan guru di sekolah. Artinya, akan ditemui oleh kepala sekolah adanya satu teknik tertentu yang cocok diterapkan untuk membina seorang guru tetapi tidak cocok diterapkan pada guru lain. Oleh sebab itu, seorang kepala sekolah harus mampu menetapkan teknik-teknik mana yang sekiranya mampu membina keterampilan pembelajaran seorang guru.

Menetapkan teknik-teknik supervisi akademik yang tepat tidaklah mudah. Seorang kepala sekolah, selain harus mengetahui aspek atau bidang keterampilan yang akan dibina, juga harus mengetahui karakteristik setiap

teknik di atas dan sifat atau kepribadian guru, sehingga teknik yang digunakan betul-betul sesuai dengan guru yang sedang dibina melalui supervisi akademik. Sehubungan dengan kepribadian guru, Lucio dan McNeil (1979) menyarankan agar kepala sekolah mempertimbangkan enam faktor kepribadian guru, yaitu kebutuhan guru, minat guru, bakat guru, temperamen guru, sikap guru, dan sifat-sifat *somatic* guru.

## **BAB IV**

### **KOMPETENSI GURU**

Guru adalah pilar pendidikan. Oleh karena itu, keberhasilan pendidikan di suatu negara sangat dipengaruhi oleh peran strategis para guru. Itulah yang menjadi alasan kompetensi guru harus terus ditingkatkan seiring dengan perkembangan zaman. Guru memiliki beban tugas yang sangat berat, tidak hanya bertanggung jawab kepada para anak didiknya, tapi juga pada negara. Guru bahkan memiliki peran sentral dalam upaya mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Guru atau pendidik dalam Pasal 1 Ayat 6 Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa "Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Selanjutnya pada Pasal 39 ayat 2, dinyatakan bahwa: "Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan

melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Merujuk pada Undang-undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 yang dimaksud dengan guru yang berkualitas adalah guru yang profesional. Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi untuk meningkatkan kompetensi.

Berdasarkan UU No 20 tahun 2002 tentang Sistem pendidikan Nasional, Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dan dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Sementara dalam Undang-undang No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 10 disebutkan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik,

kompetensi professional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial.

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian.

kompetensi Profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Kemampuan ini diperlukan agar dapat mewujudkan dirinya sebagai guru profesional. Guru yang efektif adalah guru yang mampu membawa siswanya dengan berhasil mencapai tujuan pengajaran. Mengajar di depan kelas merupakan perwujudan interaksi dalam proses komunikasi.

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi ini diperlukan oleh guru agar berhasil dalam berhubungan dengan orang lain. Dalam kompetensi sosial ini termasuk

keterampilan dalam interaksi sosial dan melaksanakan tanggung jawab sosial.

Guru sebagai tenaga pendidik yang tugas utamanya mengajar, memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia. Kepribadian yang mantap dari sosok seorang guru akan memberikan teladan yang baik terhadap anak didik maupun masyarakatnya, sehingga guru akan tampil sebagai sosok yang patut “digugu” (ditaati nasehat/ucapan/perintahnya) dan “ditiru” (di contoh sikap dan perilakunya). Kepribadian guru merupakan faktor terpenting bagi keberhasilan belajar anak didik. Karakteristik kepribadian yang berkaitan dengan keberhasilan guru dalam menggeluti profesinya adalah meliputi fleksibilitas kognitif dan keterbukaan psikologis. Fleksibilitas kognitif atau keluwesan ranah cipta merupakan kemampuan berpikir yang diikuti dengan tindakan secara simultan dan memadai dalam situasi tertentu. Guru yang fleksibel pada umumnya ditandai dengan adanya keterbukaan berpikir dan beradaptasi. Selain itu, ia memiliki resistensi atau daya tahan terhadap ketertutupan ranah cipta yang prematur dalam

pengamatan dan pengenalan. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Kompetensi kepribadian ini sebagai kompetensi personal merupakan kemampuan pribadi seorang guru yang diperlukan agar dapat menjadi guru yang baik.

Di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru ditegaskan bahwa setiap guru wajib memenuhi standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru yang berlaku secara nasional. Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional. Di dalam permendiknas tersebut dirinci kompetensi inti guru dan kompetensi guru dalam mata pelajaran.

Berikut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru

Tabel. Standar Kompetensi Guru Mata Pelajaran di SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK

| No                          | KOMPETENSI INTI GURU  | KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN  |
|-----------------------------|---|---|
| <b>Kompetensi Pedagogik</b> |   |   |
| 1.                          | Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual. | <p>1.1 Memahami Karakteristik peserta didik yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, spiritual, dan latar belakang sosial-budaya.</p> <p>1.2 Mengidentifikasi potensi peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.</p> <p>1.3 Mengidentifikasi</p> |

| No<br>. | KOMPETENSI INTI<br>GURU   | KOMPETENSI GURU<br>MATA PELAJARAN   |
|---------|---|---|
|         |   | <p>bekal-ajar awal peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.</p> <p>1.4 Mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.</p>            |
| 2.      | Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik. | <p>2.1 Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu.</p> <p>2.2 Menerapkan berbagai pendekatan,</p> |

| No | KOMPETENSI INTI GURU  | KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN  |
|----|---|---|
|    |   | strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran yang diampu.  |
| 3. | Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu. | <p>3.1 Memahami prinsip-prinsip</p> <p>3.2 pengembangan kurikulum.<br/>Menentukan tujuan pembelajaran yang diampu.</p> <p>3.3 Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diampu.</p> |

| No<br>. | KOMPETENSI INTI<br>GURU                      | KOMPETENSI GURU<br>MATA PELAJARAN  |
|---------|--|--|
|         |  | 3.4 Memilih materi pembelajaran yang diampu yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran.  |
|         |  | 3.5 Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik.<br><br>3.6 Mengembangkan indikator dan instrumen penilaian. |
| 4.      | Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik. | 4.1 Memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik.   |

| No<br>. | KOMPETENSI INTI<br>GURU | KOMPETENSI GURU<br>MATA PELAJARAN   |
|---------|-------------------------|---|
|         |                         | 4.2 Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran.   |
|         |                         | 4.3 Menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium, maupun lapangan.              |
|         |                         | 4.4 Melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, di laboratorium, dan di lapangan dengan memperhatikan standar keamanan yang |

| No<br>. | KOMPETENSI INTI<br>GURU | KOMPETENSI GURU<br>MATA PELAJARAN   |
|---------|-------------------------|---|
|         |                         | <p>dipersyaratkan.</p> <p>4.5 Menggunakan media pembelajaran dan sumber belajar yang relevan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran yang diampu untuk mencapai tujuan pembelajaran secara utuh.</p> <p>4.6 Mengambil keputusan transaksional dalam pembelajaran yang diampu sesuai dengan situasi yang</p> |

| No<br>. | KOMPETENSI INTI<br>GURU   | KOMPETENSI GURU<br>MATA PELAJARAN   |
|---------|---|---|
|         |   | berkembang.   |
| 5.      | Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.                           | 5.1 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran yang diampu.   |
| 6.      | Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. | 6.1 Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi secara optimal.<br>6.2 Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk |

| No<br>. | KOMPETENSI INTI<br>GURU   | KOMPETENSI GURU<br>MATA PELAJARAN  |
|---------|---|--|
|         |   | kreativitasnya.  |
| 7.      | Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik. | <p>7.1 Memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik, dan santun, secara lisan, tulisan, dan/atau bentuk lain.</p> <p>7.2 Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas dalam interaksi kegiatan/permainan yang mendidik yang terbangun secara siklikal dari (a)</p> |

| No<br>. | KOMPETENSI INTI<br>GURU   | KOMPETENSI GURU<br>MATA PELAJARAN  |
|---------|---|--|
|         |   | <p>penyiapan kondisi psikologis peserta didik untuk ambil bagian dalam permainan melalui bujukan dan contoh, (b) ajakan kepada peserta didik untuk ambil bagian, (c) respons peserta didik terhadap ajakan guru, dan (d) reaksi guru terhadap respons peserta didik, dan seterusnya.</p> |
| 8.      | Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar. | 8.1 Memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar   |

| No<br>. | KOMPETENSI INTI<br>GURU | KOMPETENSI GURU<br>MATA PELAJARAN  |
|---------|-------------------------|--|
|         |                         | <p>sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu.</p> <p>8.2 Menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu.</p> <p>8.3 Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.</p> <p>8.4 Mengembangkan instrumen penilaian dan evaluasi proses</p> |

| No | KOMPETENSI INTI GURU                            | KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN   |
|----|---|--|
|    |   | <p>dan hasil belajar.</p> <p>8.5 Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan menggunakan berbagai instrumen.</p> <p>8.6 Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan.</p> <p>8.7 Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar.</p> |
| 9. | Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk | 9.1 Menggunakan informasi hasil penilaian dan  |

| No<br>. | KOMPETENSI INTI<br>GURU   | KOMPETENSI GURU<br>MATA PELAJARAN  |
|---------|---------------------------|--|
|         | kepentingan pembelajaran. | <p>evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar</p> <p>9.2 Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan.</p> <p>9.3 Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan.</p> <p>9.4 Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk</p> |

| No  | KOMPETENSI INTI GURU  | KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN   |
|-----|---|--|
|     |   | meningkatkan kualitas pembelajaran.  |
| 10. | Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran. | <p>10.1 Melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan.</p> <p>10.2 Memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.</p> <p>10.3 Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam</p> |

| No                            | KOMPETENSI INTI GURU   | KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN   |
|-------------------------------|--|--|
|                               |  | mata pelajaran yang diampu.  |
| <b>Kompetensi Kepribadian</b> |  |  |
| 11.                           | Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia. | <p>11.1 Menghargai peserta didik tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat-istiadat, daerah asal, dan gender.</p> <p>11.2 Bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hukum dan sosial yang berlaku dalam masyarakat, dan kebudayaan nasional Indonesia yang beragam.</p> |

| No  | KOMPETENSI INTI GURU   | KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN  |
|-----|--|---|
| 12. | Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat. | 12.1 Berperilaku jujur, tegas, dan<br>12.2 manusiawi.<br>Berperilaku yang<br>12.3 mencerminkan ketakwaan dan akhlak mulia.<br>Berperilaku yang dapat diteladan oleh peserta didik dan anggota masyarakat di sekitarnya. |
| 13. | Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.                           | 13.1 Menampilkan diri sebagai pribadi<br>13.2 yang mantap dan stabil.<br>Menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, arif, dan berwibawa.   |

| No                       | KOMPETENSI INTI GURU   | KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN   |
|--------------------------|--|--|
| 14.                      | Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri. | 14.1 Menunjukkan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi.<br>14.2 Bangga menjadi guru dan percaya pada diri sendiri.<br>14.3 Bekerja mandiri secara profesional. |
| 15.                      | Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.  | 15.1 Memahami kode etik profesi guru.<br>15.2 Menerapkan kode etik profesi guru. Berperilaku sesuai dengan kode etik profesi guru                                  |
| <b>Kompetensi Sosial</b> |  |  |
| 16.                      | Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena                              | 16.1 Bersikap inklusif dan objektif terhadap peserta didik, teman sejawat  |

| No  | KOMPETENSI INTI GURU  | KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN   |
|-----|---|--|
|     | <p>pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.</p> | <p>dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran. Tidak bersikap diskriminatif terhadap peserta didik, teman sejawat, orang tua peserta didik dan lingkungan sekolah karena perbedaan agama, suku, jenis kelamin, latar belakang keluarga, dan status sosial-ekonomi.</p> |
| 17. | <p>Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun</p>  | <p>17.1 Berkomunikasi dengan teman sejawat dan</p>   |

| No<br>. | KOMPETENSI INTI<br>GURU   | KOMPETENSI GURU<br>MATA PELAJARAN   |
|---------|---|---|
|         | dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat. | <p data-bbox="655 272 897 304">komunitas ilmiah</p> <p data-bbox="563 328 947 469">17.2 lainnya secara santun, empatik dan efektif.</p> <p data-bbox="655 493 930 1023">Berkomunikasi dengan orang tua peserta didik dan masyarakat secara santun, empatik, dan efektif tentang program pembelajaran dan kemajuan peserta didik.</p> <p data-bbox="563 1046 919 1358">17.3 Mengikutsertakan orang tua peserta didik dan masyarakat dalam program pembelajaran dan</p> |

| No<br>. | KOMPETENSI INTI<br>GURU   | KOMPETENSI GURU<br>MATA PELAJARAN  |
|---------|---|--|
|         |   | dalam mengatasi kesulitan belajar peserta didik.   |
| 18.     | Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya. | <p>18.1 Beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja dalam rangka</p> <p>18.2 meningkatkan efektivitas sebagai pendidik.</p> <p>Melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di daerah yang bersangkutan.</p> |

| No<br>.                       | KOMPETENSI INTI<br>GURU  | KOMPETENSI GURU<br>MATA PELAJARAN   |
|-------------------------------|--|---|
| 19.                           | Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain. | <p>19.1 Berkomunikasi dengan teman sejawat, profesi ilmiah, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran.</p> <p>19.2 Mengkomunikasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri secara lisan dan tulisan maupun bentuk lain.</p> |
| <b>Kompetensi Profesional</b> |  |   |

| No  | KOMPETENSI INTI GURU   | KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN  |
|-----|--|---|
| 20. | Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu. | 21.1 Memahami standar kompetensi mata pelajaran yang diampu<br>21.2 Memahami kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.<br>21.3 Memahami tujuan pembelajaran yang diampu. |
| 21. | Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.                          | 21.1 Memahami standar kompetensi mata pelajaran yang diampu. Memahami kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.<br>21.3 Memahami tujuan pembelajaran yang                |

| No  | KOMPETENSI INTI GURU  | KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN  |
|-----|---|---|
|     |   | diampu.   |
| 22. | Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.                           | 22.1 Memilih materi pembelajaran yang diampu sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.                          |
|     |   | 22.2 Mengolah materi pelajaran yang diampu secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.             |
| 23. | Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif. | 23.1 Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus.<br>23.2 Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka |

| No  | KOMPETENSI INTI GURU  | KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN   |
|-----|---|--|
|     |   | <p>peningkatan keprofesionalan.</p> <p>23.3 Melakukan penelitian tindakan kelas untuk peningkatan keprofesionalan.</p> <p>23.4 Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber.</p> |
| 24. | Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri. | <p>24.1 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi</p> <p>24.2 Dalam berkomunikasi. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri.</p>                            |

Kompetensi yang melekat dalam diri guru akan lebih mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan mengelolah kelasnya sehingga hasil belajar siswa berada pada tingkat yang optimal.

## **BAB V**

### **PERANAN GURU DALAM PROSES PEMBELAJARAN**

Dalam Undang-Undang pendidikan Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 disebutkan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Dalam upaya mencapai tersebut baik pemerintah maupun masyarakat berusaha menyelenggarakan pendidikan, salah satu diantaranya adalah lembaga pendidikan formal. Namun diakui bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan bukanlah hal yang mudah, karena pendidikan merupakan suatu system yang melibatkan banyak komponen yang saling terkait satu sama lainnya.

Salah satu persyaratan yang sangat mendasar dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia

adalah guru yang berkualitas memiliki kemampuan profesional. Guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal.

Berbagai upaya yang telah dan sementara dilakukan melalui penataran-penataran, pelatihan/lokakarya, simulasi/diseminasi, dan pertemuan-pertemuan pembinaan antar guru yang diatur menurut gugus-gugus serta secara langsung pembinaan yang dilakukan oleh pengawas sekolah dan kepala sekolah. Namun kenyataannya membuktikan bahwa masih banyak terjadi kelemahan dalam pelaksanaannya, sebab selama ini proses pembelajaran di kelas masih terjadi kesenjangan, guru hanya cenderung menyampaikan informasi materi bidang studi, sedangkan kemampuan kependidikan masih sangat diabaikan.

Sehubungan hal tersebut di atas, kepala sekolah selaku supervisor dituntut untuk memberikan pengawasan dan kepada guru untuk meningkatkan kemampuannya memecahkan masalah yang dihadapinya. Sebagaimana tugas kepala sekolah selaku supervisor ialah memberikan bimbingan, bantuan,

pengawasan dan penilaian pada masalah–masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa tujuan pendidikan nasional dapat tercapai dengan adanya guru yang profesional dan salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah sejauh mana peranan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya selaku supervisor pendidikan.

### **A. Peranan Guru**

Peran guru yang dimaksud adalah berkaitan dengan peran guru dalam proses pembelajaran. Guru merupakan faktor penentu yang sangat dominan dalam pendidikan pada umumnya, karena guru memegang peranan dalam proses pembelajaran, di mana proses pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan.

Proses pembelajaran merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan

siswa atas hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu, di mana dalam proses tersebut terkandung multi peran dari guru.

Peranan guru meliputi banyak hal, yaitu guru dapat berperan sebagai pengajar, pemimpin kelas, pembimbing, pengatur lingkungan belajar, perencana pembelajaran, supervisor, motivator, dan sebagai evaluator.

Peranan guru berkaitan dengan kompetensi guru, meliputi:

### **1. Guru melakukan Diagnosa terhadap Perilaku Awal Siswa.**

Pada dasarnya guru harus mampu membantu kesulitan-kesulitan yang dihadapi siswanya dalam proses pembelajaran, untuk itu guru dituntut untuk mengenal lebih dekat kepribadian siswanya. Proses *asessing* atau memperkirakan keadaan siswa adalah langkah awal untuk mengetahui lebih lanjut kondisi siswa untuk kemudian dievaluasi agar lebih kongkrit dan mendekati tepat untuk memahami keadaan siswanya, diharapkan jika guru telah mengetahui betul kondisi siswanya akan

mempermudah memberikan materi pelajaran yang sesuai dengan kebutuhan, minat, dan bakat siswa.

## **2. Guru membuat Perencanaan Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)**

Perencanaan pembelajaran adalah membuat persiapan pembelajaran. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa jika tidak mempunyai persiapan pembelajaran yang baik, maka peluang untuk tidak terarah terbuka lebar, bahkan mungkin cenderung untuk melakukan improvisasi sendiri tanpa acuan yang jelas. Mengacu pada hal tersebut, guru diharapkan dapat melakukan persiapan pembelajaran baik menyangkut materi pembelajaran maupun kondisi psikis dan psikologis yang kondusif bagi berlangsungnya proses pembelajaran

## **3. Guru Melaksanakan Proses Pembelajaran**

Peran guru yang ketiga ini memegang peranan yang sangat penting, karena di sinilah proses interaksi pembelajaran dilaksanakan. Karena itu ada beberapa hal yang harus menjadi perhatian guru:

- a. Mengatur waktu berkenaan dengan berlangsungnya proses pembelajaran yang meliputi pengaturan alokasi waktu seperti

pengantar  $\pm$  10%, materi pokok  $\pm$  80%, dan untuk penutup  $\pm$  10%.

- b. Memberikan dorongan kepada siswa agar tumbuh semangat untuk belajar, sehingga minat belajar tumbuh kondusif dalam diri siswa. Guru senantiasa harus mampu menunjukkan kelebihan bidang yang dipelajari dan manfaat yang akan didapat dengan mempelajarinya. Menumbuhkan motivasi tersebut dapat dilakukan dengan *reinforcement* yaitu memberi penghargaan baik dengan sikap, gerakan anggota badan, ucapan, dan bentuk tertulis. Hal ini dilakukan sebagai respon positif terhadap tindakan yang dilakukan oleh siswa.
- c. Melaksanakan diskusi dalam kelas. Dalam sistem pendidikan yang demokratis, diskusi adalah wahana yang tepat untuk menciptakan dan menumbuhkan siswa yang kreatif dan produktif serta terlatih untuk berargumentasi secara sehat serta terbiasa menghadapi perbedaan. *Small group activities* memiliki kelebihan untuk menggali potensi siswa, karena siswa akan berperan aktif lebih besar dalam aktivitas pembelajarannya.

- d. Peran guru berikutnya adalah mengamati siswanya dalam berbagai kegiatan baik yang bersifat formal di ruang kelas maupun di dalam kegiatan ekstra kurikuler. Mengacu pada hasil pengamatan ini guru harus mengetahui siswa mana yang membutuhkan pembinaan yang lebih, untuk diberi tugas individu, atau mungkin diberikan *remedial teaching* sebagai *follow up* dari tes yang telah diberikan.
- e. Peran guru dalam kegiatan ini mencakup informasi berupa pemberian ce-ramah dan juga informasi tertulis yang dibutuhkan siswa dengan bahasa sederhana dan mudah dipahami siswa. Hanya saja peran guru tidak terlalu dominan, sebab bisa dibayangkan kalau para siswa dari waktu ke waktu hanya menjadi pendengar setia mungkin proses pendidikan tidak akan menghasilkan lulusan yang optimal. Dalam konsep Norman Dodi ini jatah waktu ceramah hanya sedikit saja.
- f. Peran jenis ini adalah guru memberikan masalah untuk dicarikan solusi alternatifnya, sehingga siswa dapat menggunakan daya pikir dan daya nalarnya secara maksimal. Baik dengan

menggunakan metode berpikir induktif ataupun deduktif.

- g. Melakukan pertanyaan dan memberikan respon terhadap pertanyaan yang diajukan siswa. Langkah ini menunjukkan proses yang sangat manusiawi dalam hal ini manusia selalu ingin tahu terhadap suatu persoalan atau masalah. Keterampilan bertanya dan menjawab adalah merupakan kompetensi yang harus dimiliki guru.
- h. Menggunakan alat peraga, sebagai alat bantu komunikasi pendidikan seperti OHP, proyektor, TV dan lainnya yang dapat dirancang sendiri, mengingat alat seperti ini sangat membantu proses belajar mengajar, dengan harapan siswa tidak terlalu jenuh. Guru harus berupaya menguasai penggunaan alat-alat bantu tersebut.

#### **4. Guru sebagai Pelaksana Administrasi Sekolah**

Konsep Norman Dodi ini berkaitan dengan kewajiban guru untuk mampu menjalankan administrasi sekolah dengan baik, sehingga administrasi sekolah tidak melulu tertumpu pada kepala sekolah dan tata usaha. Peran guru di sini dimaksudkan untuk lebih memahami siswa tidak hanya dari hasil tatap muka saja

akan tetapi menyangkut segala hal yang berkaitan dengan siswa.

Lebih jauh Usman (1999) mengungkapkan peran guru sebagai administrator adalah sebagai berikut: (a) pengambil inisistif, pengarah dan penilai kegiatan-kegiatan pendidikan, (b) wakil masyarakat yang berati dalam lingkungan sekolah guru menjadi anggota suatu masyarakat, (c) orang yang ahli dalam suatu mata pelajaran, (d) penegak disiplin, (e) pelaksana administrasi pendidikan, (f) pemimpin generasi muda, karena ditangan gurulah nasib suatu generasi dimasa mendatang, dan (g) penyampai informasi kepada masyarakat tentang perkembangan kemajuan dunia.

## **5. Guru sebagai Komunikator**

Peran guru dalam kegiatan ini menyangkut proses penyampaian informasi baik kepada dirinya sendiri, kepada anak didik, kepada atasan, kepada orang tua murid maupun kepada masyarakat pada umumnya.

Komunikasi pada diri sendiri menyangkut upaya introspeksi agar setiap langkah dan geraknya tidak mengalahi kode etik guru baik sebagai pendidik maupun sebagai pengajar. Komunikasi kepada anak didik merupakan peran yang sangat strategis, karena

sependai apapun seseorang manakala dia tidak mampu berkomunikasi dengan baik pada anak didiknya maka proses belajar mengajar akan kurang optimal. Komunikasi yang edukatif pada anak didik akan mampu menciptakan hubungan yang harmonis. Sedangkan komunikasi kepada atasan, orang tua, dan masyarakat adalah sebagai pertanggungjawaban moral.

## **6. Guru Mampu Mengembangkan Keterampilan Diri**

Mengembangkan keterampilan diri merupakan suatu tuntutan bahwa setiap guru harus mengembangkan keterampilan pribadinya dengan terus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, jika tidak demikian maka guru akan ketinggalan jaman dan mungkin pada akhirnya akan sulit membawa dan mengarahkan anak didik kepada masa di mana dia akan menjalani kehidupan.

## **7. Guru dapat Mengembangkan Potensi Anak**

Dalam melakukan kegiatan jenis ini guru harus mengetahui betul potensi anak didik. Karena berangkat dari potensi itulah guru menyiapkan strategi PBM yang sinerjik dengan potensi anak didik. Faktor '*the how*' memegang peranan penting dalam upaya mengembangkan potensi anak didik, hal ini di-

maksudkan untuk mempersiapkan diri menjadi manusia seutuhnya yang akan mampu membangun dirinya dan masyarakat lingkungannya.

Berkenaan dengan ungkapan di atas, berikut ini adalah peranan yang paling dianggap dominan dan diklasifikasikan sebagai berikut:

### **1. Guru sebagai Demonstrator**

Melalui peranannya sebagai demonstrator, *lecturer*, atau pengajar, guru hendaknya senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta senantiasa mengembangkannya dalam arti meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimilikinya, karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa.

Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh guru ialah bahwa ia sendiri adalah pelajar. Hal ini berarti bahwa guru harus belajar terus menerus. Melalui cara demikian ia dapat memperkaya diri dengan berbagai ilmu pengetahuan sebagai bekal dalam melaksanakan tugas sebagai pengajar dan demonstrator, sehingga ia mampu memerankan apa yang diajarkannya secara didaktis. Maksudnya ialah

agar apa yang disampaikannya itu betul-betul dimiliki oleh anak didik.

Seorang guru hendaknya mampu dan terampil dalam merumuskan tujuan pembelajaran khusus atau indikator, memahami kurikulum, dan ia sendiri sebagai sumber belajar yang terampil dalam memberikan informasi kepada kelas. Sebagai pengajar ia harus membantu perkembangan anak didik untuk dapat menerima, memahami, serta menguasai ilmu pengetahuan. Untuk itu guru hendaknya mampu memotivasi siswa untuk senantiasa belajar dalam berbagi kesempatan. Pengajar yang baik bila ia menguasai dan mampu melaksanakan keterampilan-keterampilan mengajar.

## **2. Guru sebagai Pengelola Kelas**

Dalam perannya sebagai pengelola kelas (*learning managers*). Guru hendaknya mampu mengelola kelas, karena kelas merupakan lingkungan belajar serta merupakan suatu aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisasi.

Lingkungan harus diatur dan diawasi agar kegiatan-kegiatan belajar terarah kepada tujuan-tujuan pendidikan. Pengawasan terhadap lingkungan turut

menentukan sejauh mana lingkungan tersebut menjadi lingkungan yang baik. Lingkungan yang baik adalah yang bersifat menantang dan merangsang siswa untuk belajar, memberikan rasa aman dan kepuasan dalam mencapai tujuan.

Kualitas dan kuanitas belajar siswa dalam kelas bergantung pada banyak faktor, antara lain adalah guru, hubungan pribadi antar siswa dalam kelas, serta kondisi umum dan suasana dalam kelas.

Tujuan umum mengelola kelas adalah menyediakan dan menggunakan fasilitas kelas agar mencapai hasil yang baik. Sedangkan tujuan khu-susnya adalah mengembangkan kemampuan siswa dalam menggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisikondisi yang memungkinkan siswa bekerja dan belajar serta membantu siswa untuk memperoleh hasil yang diharapkan.

Sebagai manajer, guru bertanggung jawab memelihara lingkungan fisiknya, agar senantiasa menyenangkan untuk belajar dan mengarahkan atau membimbing proses-proses intelektual dan sosial dalam kelasnya. Dengan demikian guru tidak hanya mementingkan siswa belajar,tetapi juga

mengembangkan kebiasaan bekerja dan belajar secara efektif di kalangan siswa. Tanggung jawab sebagai manager yang penting bagi guru adalah membimbing pengalaman-pengalaman siswa sehari-hari kearah *self direct behavior*.

Salah satu manajemen kelas yang baik ialah menyediakan kesempatan bagi siswa sedikit demi sedikit mengurangi ketergantungan kepada guru, sehingga mereka mampu membimbing kegiatan sendiri. siswa harus belajar melakukan *self control* dan *self activity* melalui proses bertahap. Sebagai manajer lingkungan belajar, guru harus mampu mempergunakan pengetahuan tentang teori belajar mengajar dan teori perkembangan sehingga memungkinkan untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang menimbulkan kegiatan belajar pada siswa akan mudah dilaksanakan dan sekaligus memudahkan pencapaian tujuan yang diharapkan.

### **3. Guru sebagai Mediator dan Fasilitator**

Sebagai mediator, guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup mengenai media pendidikan, karena media pendidikan

merupakan alat komunikasi guna lebih mengefektifkan proses belajar mengajar.

Dengan demikian jelaslah bahwa media pendidikan merupakan alat yang sangat diperlukan yang bersifat melengkapi dan merupakan bagian integral demi berhasilnya proses pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Guru tidak cukup hanya memiliki pengetahuan tentang media pendidikan, tetapi juga harus memiliki keterampilan memilih dan menggunakan, serta mengusahakan media itu dengan baik.

Memilih dan menggunakan media pendidikan harus sesuai dengan

tujuan, materi, metoda, evaluasi, dan kemampuan guru serta minat dan kemampuan siswa.

Sebagai mediator guru juga menjadi perantara dalam hubungan antar manusia. Untuk itu, guru harus terampil mempergunakan pengetahuan tentang bagaimana orang berinteraksi dan berkomunikasi. Tujuannya ada-lah agar guru dapat menciptakan secara maksimal kualitas lingkungan yang interaktif. Dalam hal ini ada tiga macam kegiatan yang dapat dilakukan guru, yaitu mendorong berlangsungnya

tingkah laku sosial yang baik, mengembangkan gaya interaksi pribadi, dan menambah hubungan positif dengan siswa.

Sebagai fasilitator, guru hendaknya mampu mengusahakan sumber belajar yang kiranya berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dan proses belajar mengajar, baik yang berupa nara sumber, buku teks, majalah, ataupun surat kabar.

#### **4. Guru sebagai Evaluator**

Dalam dunia pendidikan, kita ketahui bahwa setiap jenis dan jenjang pendidikan pada waktu-waktu tertentu/periode pendidikan selalu mengadakan evaluasi, artinya penilaian yang telah dicapai, baik oleh pihak terdidik maupun pendidik.

Demikian pula setiap kali proses belajar mengajar, guru hendaknya menjadi evaluator yang baik. Penilaian dilakukan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah dirumuskan itu tercapai atau tidak, apakah materi yang diajarkan sudah dikuasai atau belum oleh siswa, dan apakah metode yang digunakan sudah cukup tepat.

Penilaian perlu dilakukan, karena melalui penilaian guru dapat mengetahui keberhasilan pencapaian tujuan, penguasaan siswa terhadap pelajaran, serta ketepatan

metode mengajar. Tujuan lain penilaian ialah untuk mengetahui kedudukan siswa di dalam kelas atau kelompoknya.

Dalam penilaian, guru dapat menetapkan apakah seorang siswa termasuk dalam kelompok siswa pandai, sedang, kurang, atau cukup baik di kelasnya, jika dibandingkan dengan teman-temannya.

Dengan menelaah pencapaian tujuan mengajar, guru dapat mengetahui apakah proses belajar mengajar yang dilakukan cukup efektif, cukup memberikan hasil yang baik dan memuaskan, atau sebaliknya. Kiranya jelas bahwa guru harus mampu dan terampil dalam melaksanakan penilaian, karena dalam penilaian, guru dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh siswa setelah ia mengikuti proses belajar mengajar.

Dalam fungsinya sebagai penilaian hasil belajar siswa, guru hendaknya secara terus menerus mengikuti hasil belajar yang telah dicapai siswa dari waktu ke waktu. Informasi yang diperoleh melalui evaluasi ini merupakan umpan balik terhadap proses belajar mengajar, di mana umpan balik ini akan dijadikan titik tolak untuk memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar selanjutnya. Dengan demikian, proses

belajar mengajar akan terus menerus ditingkatkan untuk memperoleh hasil yang optimal.

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa guru mempunyai peranan utama dan sangat menentukan dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, karena kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan.

### **5. Guru sebagai Pengembang Kurikulum di Sekolah**

Untuk memudahkan pembahasan peran guru dalam mengembangkan kurikulum di sekolah. Terlebih dahulu harus dipahami pengertian kurikulum. Dalam pandangan klaskik kurikulum diartikan sebagai sekumpulan mata pelajaran yang diberikan anak didik di sekolah (Penix dan Bestor, dalam Ragan dan Shepherd, 1982). Sedangkan dalam pandangan modern kurikulum diartikan sebagai segala pengalaman belajar yang harus dikuasai anak didik di bawah bimbingan atau tanggungjawab sekolah (Doll, 1974; Tannr & Tanner, 1980; Miller & Saller, 1985).

Berangkat dari pengertian di atas, maka pengertian modern lebih tepat digunakan karena dipandang lebih fleksibel. Kecuali itu proses belajar mengajar tidak terbatas pada sejumlah mata pelajaran yang diberikan

akan tetapi juga menyangkut pengalaman belajar, seperti kebiasaan, moral, sikap, dan lain sebagainya.

Implementasi kurikulum sesungguhnya terjadi pada saat proses belajar mengajar, hal ini bisa kita lihat dalam Miller dan Saller (1985) yang mengatakan: "*in some cases, implementation of the curriculum plan, usually, but not necessarily, involving teaching in the sense of student teacher interaction in an educational setting*". Pengetian tersebut memberikan pemahaman bahwa kurikulum dalam dimensi kegiatan adalah sebagai manifestasi dari upaya untuk mewujudkan kurikulum yang masih dokumen tertulis menjadi aktual dalam serangkaian aktivitas belajar mengajar.

Berangkat dari beberapa pemikiran tersebut, ada beberapa kegiatan guru dalam upaya mengembangkan kurikulum yang berlaku di sekolah, yang meliputi merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum.

## **B. Kinerja Guru dan Indikatornya**

Berdasarkan uraian tentang kompetensi dan peranan guru, tentu dapat diidentifikasi kinerja ideal seorang guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya. Kinerja adalah *performance* atau unjuk kerja. Kinerja

dapat pula diartikan prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. (LAN, 1992). Menurut August W. Smith, Kinerja adalah *performance is output derives from processes, human otherwise*, artinya kinerja adalah hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu wujud perilaku seseorang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *ability, capacity, held, incentive, environment* dan *validity* (Noto Atmojo, 1992).

Adapun ukuran kinerja menurut T.R. Mitchell (1989) dapat dilihat dari empat hal, yaitu:

1. *Quality of work* – kualitas hasil kerja
2. *Promptness*–ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan
3. *Initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan
4. *Capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan
5. *Comunication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk dijadikan acuan dalam mengadakan penilaian, yaitu membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang

diharapkan. Standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.

Menurut Ivancevich (1996), patokan tersebut meliputi: (1) hasil, mengacu pada ukuran *output* utama organisasi; (2) efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya langka oleh organisasi; (3) kepuasan, mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan atau anggotanya; dan (4) keadaptasian, mengacu pada ukuran tanggapan organisasi terhadap perubahan.

Berkenaan dengan standar kinerja guru Piet A. Sahertian dalam Kusmianto (1997) bahwa, standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru.

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud

perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran yaitu bagaimana seorang guru merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan menilai hasil belajar.

Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).

Indikator penilaian terhadap kinerja guru dilakukan terhadap tiga kegiatan pembelajaran dikelas yaitu:

### **1. Perencanaan Program Kegiatan Pembelajaran**

Tahap perencanaan dalam kegiatan pembelajaran adalah tahap yang berhubungan dengan kemampuan guru menguasai bahan ajar. Kemampuan guru dapat dilihat dari cara atau proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu

mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran(RPP)

## **2. Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran**

Kegiatan pembelajaran di kelas adalah inti penyelenggaraan pendidikan yang ditandai oleh adanya kegiatan pengelolaan kelas, penggunaan media dan sumber belajar, dan penggunaan metode serta strategi pembelajaran. Semua tugas tersebut merupakan tugas dan tanggung jawab guru yang secara optimal dalam pelaksanaannya menuntut kemampuan guru.

### **a. Pengelolaan Kelas**

Kemampuan menciptakan suasana kondusif di kelas guna mewujudkan proses pembelajaran yang menyenangkan adalah tuntutan bagi seorang guru dalam pengelolaan kelas. Kemampuan guru dalam memupuk kerjasama dan disiplin siswa dapat diketahui melalui pelaksanaan piket kebersihan, ketepatan waktu masuk dan keluar kelas, melakukan absensi setiap akan memulai proses pembelajaran, dan melakukan pengaturan tempat duduk siswa.

Kemampuan lainnya dalam pengelolaan kelas adalah pengaturan ruang/ setting tempat duduk siswa yang dilakukan pergantian, tujuannya memberi

kan kesempatan belajar secara merata kepada siswa.

### **b. Penggunaan Media dan Sumber Belajar**

Kemampuan lainnya dalam pelaksanaan pembelajaran yang perlu dikuasai guru di samping pengelolaan kelas adalah menggunakan media dan sumber belajar.

Media adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyalurkan pesan (materi pembelajaran), merangsang pikiran, perasaan, perhatian, dan kemampuan siswa, sehingga dapat mendorong proses pembelajaran. (R. Ibrahim dan Nana Syaodih S., 1993)

Sedangkan yang dimaksud dengan sumber belajar adalah buku pedoman. Kemampuan menguasai sumber belajar di samping mengerti dan memahami buku teks, seorang guru juga harus berusaha mencari dan membaca buku-buku/sumber-sumber lain yang relevan guna meningkatkan kemampuan terutama untuk keperluan perluasan dan pendalaman materi, dan pengayaan dalam proses pembelajaran.

Kemampuan menggunakan media dan sumber belajar tidak hanya menggunakan media yang sudah tersedia seperti media cetak, media audio, dan media audio visual. Tetapi kemampuan guru di sini lebih

ditekankan pada penggunaan objek nyata yang ada di sekitar sekolahnya.

Dalam kenyataan di lapangan guru dapat memanfaatkan media yang sudah ada (*by utilization*) seperti globe, peta, gambar dan sebagainya, atau guru dapat mendesain media untuk kepentingan pembelajaran (*by design*) seperti membuat media foto, film, pembelajaran berbasis komputer, dan sebagainya.

### **c. Penggunaan Metode Pembelajaran**

Kemampuan berikutnya adalah penggunaan metode pembelajaran. Guru diharapkan mampu memilih dan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan materi yang akan disampaikan. Menurut R. Ibrahim dan Nana S. Sukmadinata (1993) "Setiap metode pembelajaran memiliki kelebihan dan kelemahan dilihat dari berbagai sudut, namun yang penting bagi guru metode manapun yang digunakan harus jelas tujuan yang akan dicapai".

Karena siswa memiliki interes yang sangat heterogen idealnya seorang guru harus menggunakan multi metode, yaitu memvariasikan penggunaan metode pembelajaran di dalam kelas seperti metode ceramah dipadukan dengan tanya jawab dan penugasan atau

metode diskusi dengan pemberian tugas dan seterusnya. Hal ini dimaksudkan untuk menjembatani kebutuhan siswa, dan menghindari terjadinya kejenuhan yang dialami siswa.

### **3. Evaluasi/Penilaian Pembelajaran**

Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Pada tahap ini seorang guru dituntut memiliki kemampuan dalam menentukan pendekatan dan cara-cara evaluasi, penyusunan alat-alat evaluasi, pengolahan, dan penggunaan hasil evaluasi.

Pendekatan atau cara yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi/penilaian hasil belajar adalah melalui Penilaian Acuan Norma (PAN) dan Penilaian Acuan Patokan (PAP).

PAN adalah cara penilaian yang tidak selalu tergantung pada jumlah soal yang diberikan atau penilaian dimasukkan untuk mengetahui kedudukan hasil belajar yang dicapai berdasarkan norma kelas. Siswa yang paling besar skor yang didapat di kelasnya, adalah siswa yang memiliki kedudukan tertinggi di kelasnya.

Sedangkan PAP adalah cara penilaian, dimana nilai yang diperoleh siswa tergantung pada seberapa jauh tujuan yang tercermin dalam soal-soal tes yang dapat dikuasai siswa. Nilai tertinggi adalah nilai sebenarnya berdasarkan jumlah soal tes yang dijawab dengan benar oleh siswa. Dalam PAP ada *passing grade* atau batas lulus, apakah siswa dapat dikatakan lulus atau tidak berdasarkan batas lulus yang telah ditetapkan.

Pendekatan PAN dan PAP dapat dijadikan acuan untuk memberikan penilaian dan memperbaiki sistem pembelajaran.

Kemampuan lainnya yang perlu dikuasai guru pada kegiatan evaluasi/penilaian hasil belajar adalah menyusun alat evaluasi. Alat evaluasi meliputi: tes tertulis, tes lisan, dan tes perbuatan. Seorang guru dapat menentukan alat tes tersebut sesuai dengan materi yang disampaikan.

Bentuk tes tertulis yang banyak dipergunakan guru adalah ragam benar/ salah, pilihan ganda, menjodohkan, melengkapi, dan jawaban singkat.

Tes lisan adalah soal tes yang diajukan dalam bentuk pertanyaan lisan dan langsung dijawab oleh siswa secara lisan. Tes ini umumnya ditujukan untuk

mengulang atau mengetahui pemahaman siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan sebelumnya.

Tes perbuatan adalah tes yang dilakukan guru kepada siswa. Dalam hal ini siswa diminta melakukan atau memperagakan sesuatu perbuatan sesuai dengan materi yang telah diajarkan seperti pada mata pelajaran kesenian, keterampilan, olahraga, komputer, dan sebagainya.

Indikasi kemampuan guru dalam penyusunan alat-alat tes ini dapat digambarkan dari frekuensi penggunaan bentuk alat-alat tes secara variatif, karena alat-alat tes yang telah disusun pada dasarnya digunakan sebagai alat penilaian hasil belajar.

Di samping pendekatan penilaian dan penyusunan alat-alat tes, hal lain yang harus diperhatikan guru adalah pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan hasil belajar, yaitu:

- a. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran yang tidak dipahami oleh sebagian kecil siswa, guru tidak perlu memperbaiki program pembelajaran,

melainkan cukup memberikan kegiatan remedial bagi siswa-siswa yang bersangkutan.

- b. Jika bagian-bagian tertentu dari materi pelajaran tidak dipahami oleh sebagian besar siswa, maka diperlukan perbaikan terhadap program pembelajaran, khususnya berkaitan dengan bagian-bagian yang sulit dipahami.

Mengacu pada kedua hal tersebut, maka frekuensi kegiatan pengembangan pembelajaran dapat dijadikan indikasi kemampuan guru dalam pengolahan dan penggunaan hasil belajar. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi:

- a. Kegiatan remedial, yaitu penambahan jam pelajaran, mengadakan tes, dan menyediakan waktu khusus untuk bimbingan siswa.
- b. Kegiatan perbaikan program pembelajaran, baik dalam program semesteran maupun program satuan pelajaran atau rencana pelaksanaan pembelajaran, yaitu menyangkut perbaikan berbagai aspek yang perlu diganti atau disempurnakan.

### **C. Guru dalam Proses Belajar Mengajar.**

Guru merupakan jabatan atau profesi yang diberikan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan tersebut. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai guru profesional yang harus menguasai betul seluk-beluk pendidikan dan pengajaran.

Keberadaan guru suatu bangsa amatlah penting, apalagi bagi suatu bangsa yang sedang membangun, terlebih lagi lintasan perjalanan zaman dengan teknologi yang kian canggih dan segala perubahan serta pergeseran nilai yang cenderung memberi nuansa kepada kehidupan yang menuntut ilmu dan seni dalam kadar dinamika untuk dapat mengadaptasikan diri.

Oliva mengemukakan sepuluh peran guru yaitu : (1) Guru sebagai perancang, (2) Guru sebagai nara sumber, (3) Guru sebagai Fasilitator, (4) Guru sebagai Pemimpin, (5) Guru sebagai konselor, (6) Guru sebagai tutor, (7) Guru sebagai manajer, (8) Guru sebagai Kepala Laboratorium, (9) Guru sebagai perancang program, (10) Guru sebagai manipulator, yang dapat mengubah situasi belajar mengajar.

Peranan yang dianggap paling dominan menurut Usman yaitu guru sebagai demonstrator, guru sebagai pengelola kelas, guru sebagai mediator, dan fasilitator serta guru sebagai evaluator. (Usman :1999)

Melalui peranannya sebagai pengajar (demonstrator) guru hendaknya senantiasa menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkan serta senantiasa mengembangkan dalam arti meningkatkan kemampuannya dalam hal ilmu yang dimiliki, karena hal ini akan sangat menentukan hasil belajar yang dicapai oleh siswa. Di samping itu seorang guru hendaknya mampu dan terampil dalam merumuskan TPK, memahami kurikulum dan memberikan informasi. Di samping itu guru sebagai pengajar harus membantu perkembangan anak didik untuk dapat menerima, memahami, serta menguasai ilmu pengetahuan.

Berdasarkan uraian di atas, maka seorang guru sebagai pengajar terlebih dahulu membuat perencanaan yang merupakan antisipasi dan perkiraan tentang apa yang akan dilakukan dalam pengajaran. Perencanaan ini meliputi :

1. Tujuan apa yang hendak dicapai.

2. Bahan pelajaran apa yang dapat mengantarkan siswa mencapai tujuannya
3. Bagaimana proses belajar mengajar yang akan diciptakan oleh guru agar siswa mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
4. Bagaiman menciptakan dan menggunakan alat untuk mengetahui atau mengukur apakah tujuan itu tercapai atau tidak. ( Muhammad Ali, 2000).

Dalam peranannya sebagai pengelolah kelas (*learning Manager*) guru hendaknya mampu mengelolah kelas sebagai lingkungan belajar serta merupakan aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisir. Tujuan umum pengelolaan kelas ialah menyediakan dan menggunakan fasilitas kelas untuk kegiatan belajar mengajar agar mencapai hasil yang opatimal. Sedangkan tujuan khusus yaitu mengembangkan kemampuan siswa dalam memnggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisi-kondisi yang memungkinkan siswa dalam menggunakan alat-alat belajar serta membantu siswa mencapai hasil yang diharapkan.

Sebagai manajer guru bertanggung jawab memelihara lingkungan fisik kelasnya agar senantiasa

menyenangkan untuk belajar dan mengarahkan atau membimbing proses-proses intelektual dan sosial di dalam kelasnya. Dengan demikian guru tidak hanya memungkinkan siswa belajar, tetapi juga mengembangkan kebiasaan bekerja dan belajar secara efektif di kalangan siswa. Di samping itu, sebagai manajer guru hendaknya mampu memimpin kegiatan belajar yang efektif serta efisien dengan hasil yang optimal.

Guru sebagai mediator hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan, karena media pendidikan merupakan alat komunikasi untuk lebih mengefektifkan proses belajar mengajar. Di samping itu, guru harus memiliki keterampilan dalam memilih dan menggunakan serta mengusahakan media itu dengan baik.

Guru sebagai fasilitator hendaknya mengusahakan sumber belajar yang berguna serta dapat menunjang pencapaian tujuan dalam proses belajar mengajar. Selanjutnya dalam pelaksanaan pembelajaran guru hendaknya menjadi evaluator yang baik. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah dirumuskan itu telah tercapai atau belum, dan

apakah materi yang diajarkan sudah cukup tepat. Maka dengan penilaian, guru dapat mengetahui keberhasilan pencapaian tujuan, penguasaan siswa terhadap pelajaran serta ketepatan atau keefektifan metode mengajar.

Sejalan apa yang telah dikemukakan di atas, maka ada sepuluh kompetensi dasar guru yang telah dikembangkan melalui kurikulum LPTK yaitu :

1. Kemampuan menguasai bahan pelajaran yang disajikan.
2. Kemampuan mengelolah program belajar mengajar.
3. Kemampuan mengelolah kelas.
4. Kemampuan menggunakan media/sumber belajar.
5. Kemampuan menguasai landasan-landasan kependidikan.
6. Kemampuan mengelolah interaksi belajar mengajar.
7. Kemampuan menilai prestasi siswa untuk kependidikan pengajaran.
8. Kemampuan mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan.
9. Kemampuan mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.

10. Kemampuan memahami prinsip-prinsip hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran. (Piet A.Sahertian, 1992)

Melihat tugas guru yang sedemikian berat itu, maka tugas pokok supervisor adalah bagaimana menolong guru agar memiliki kemampuan-kemampuan tersebut di atas.

## **BAB VI**

### **PERANAN SUPERVISOR DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU**

#### **A. Profesionalisme guru**

Kata “profesional” berasal dari kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti, Dokter, hakim, dan sebagainya. Dengan demikian kata lain pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain. (Usman : 1996).

Dengan bertitik tolak pada pengertian di atas, maka pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal. Atau dengan kata lain, guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya.

Yang dimaksud terdidik dan terlatih bukan hanya memperoleh pendidikan formal tetapi juga harus menguasai berbagai strategi atau teknik di dalam kegiatan belajar mengajar serta menguasai landasan-landasan kependidikan. Begitupula dalam melakukan kewenangan profesionalnya, guru dituntut memiliki seperangkat kemampuan (*competency*) yang beraneka ragam.

Kemampuan profesional guru meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Menguasai landasan kependidikan.
2. Menguasai bahan pengajaran.
3. Menyusun program pengajaran .
4. Melaksanakan program pengajaran.
5. Menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan.(Usman : 1996).

Mengingat tugas dan tanggung jawab guru yang begitu kompleksnya, maka profesi ini memerlukan persyaratan khusus antara lain:

1. Menuntut adanya keterampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam.
2. Menekankan kepada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya.

3. Menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai.
4. Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya.
5. Memungkinkan perkembangan yang sejalan dengan dinamika kehidupan

Selanjutnya Usman (1996) menambahkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap pekerjaan yang tergolong ke dalam suatu profesi antara lain :

1. Memiliki kode etik sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya .
2. Memiliki klien (obyek) layanan yang tetap seperti Dokter dengan pasiennya, guru dengan muridnya.
3. Diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya oleh Masyarakat.

Atas dasar persyaratan tersebut, jelaslah bahwa jabatan profesional harus ditempuh melalui jenjang pendidikan yang khusus mempersiapkan jabatan itu.

Dilain pihak guna mewujudkan profesionalisme guru maka diperlukan kegiatan supervisi pendidikan yang dilaksanakan oleh supervisor (pengawas satuan

pendidikan dan kepala sekolah yg juga berperan sebagai supervisor.

## **B. Peran Supervisor**

Seorang supervisor dapat dilihat dari tugas yang dikerjakannya. Suatu tugas yang dilaksanakan memberi status dan fungsi pada seseorang. Dalam berfungsi, nampak peranan seseorang. Seorang pemimpin pendidikan yang berfungsi sebagai supervisor nampak dengan jelas peranannya. Sesuai dengan pengertian hakiki dari supervisi itu sendiri, maka peranan supervisor ialah memberi support, membantu, dan mengikut sertakan.

Peranan seorang supervisor ialah menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga guru-guru merasa aman dan bebas, dalam mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan penuh tanggung jawab. Suasana yang demikian hanya dapat terjadi bila kepemimpinan dari supervisor itu bercorak demokratis bukan otokratis atau laissez Faire. Kebanyakan guru seolah-olah mengalami kelumpuhan tanpa inisiatif dan daya kreatif karena supervisor dalam meletakkan

interaksi dan interelasi, yang bersifat mematkan kemungkinan-kemungkinan perkembangan ini.

Pengawas sekolah memegang sala satu peranan penting dalam bidang pendidikan. Kehadiran pengawas sekolah akan menjadi mitra bagi satuan pendidikan atau sekolah untuk bersama-sama dapat membenahi mutu pendidikan dengan merujuk pada berbagai standar pendidikan yang ada dalam sejumlah peraturan perundang-undangan maupun berbagai dinamika perkembangan ilmu dan teknologi.

Pada Pasal 1 ayat (2) Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya disebutkan bahwa Pengawas Sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Regulasi tersebut ditindaklanjuti oleh Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01/III/PB/2011. Nomor 6 Tahun 2011 serta Peraturan

Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 143 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.

Selain tugas pokok dan fungsi yang dimiliki oleh pengawas, pengawas juga memiliki peranan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Secara garis besar peran pengawas pendidikan tertulis dalam Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada pasal 55 bahwa “pengawasan pendidikan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan”.

Dharma mengemukakan bahwa pengawas sekolah atau pengawas pendidikan hendaknya berperan sebagai:

- (1) 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 disekolah binaannya.
- (4) Konselor bagi kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah.
- (5) Motivator untuk meningkatkan kinerja semua staf sekolah.

Lebih lanjut, Dharma mengatakan bahwa pengawas sekolah memiliki peran khusus dalam melaksanakan supervisi manajerial, meliputi: (1)

conceptor, (2) programmer, (3) composer, (4) reporter, (5) builder, (6) supporter, (7) observer dan (8) user. Selain itu, Olivia (Sahertian, 2000: 25) mengemukakan bahwa “peran seorang supervisor adalah sebagai: (1) coordinator, (2) consultant, (3) leadership group dan, (4) evaluator”.(Supriyanto, <https://cabdindikwil1.com/blog/peran-pengawas-dalam-meningkatkan-mutu-pendidikan>).

Pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawas sebagai koordinator pengawas dapat mengkoordinasikan program pembelajaran, tugas-tugas anggota staf sebagai kegiatan yang berbeda-beda diantara guru. Kemudian sebagai seorang konsultan, pengawas dapat memberikan bantuan, mengkonsultasikan masalah yang dialami oleh guru baik secara individu maupun secara kelompok. Sebagai pemimpin kelompok, pengawas dapat memimpin sejumlah staf/guru dalam mengembangkan potensi kelompok, mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesioanl secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok, pengawas sekolah dapat mengembangkan keterampilan dan kiat-kiat dalam bekerja untuk kelompok (*working for the group*), bekerja

dengan kelompok lain (*working with other group*) dan bekerja melalui kelompok (*working through the group*). Sementara sebagai evaluator, seorang pengawas dapat membantu para guru dalam menilai hasil proses belajar mengajar dan menilai kurikulum yang dikembangkan oleh sekolah sesuai dengan kurikulum pada standar nasional pendidikan.

Mutu pendidikan tidak akan berhasil jika dicapai karena faktor guru saja. Tenaga pendidikan lainnya seperti pengawas juga memberikan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Disadari ataupun tidak disadari, mutu pengawasan akan mempengaruhi mutu guru, mutu guru akan mempengaruhi mutu proses pembelajaran, proses pembelajaran yang bermutu akan menghasilkan murid yang bermutu, dan pada akhirnya jika semua bersinergi akan mempengaruhi mutu pendidikan secara keseluruhan.

Brings mengemukakan empat jenis supervisi dilihat dari sikap kerja seorang supervisor, yaitu:

- a. Supervisor yang bersifat korektif (*corrective supervision*).
- b. Supervisor yang bersifat preventif (*preventive supervision*).

- c. Supervisi Yng bersifat konstruktif (*constructive supervision*).
- d. Supaervisi yang bersifat kreatif (*creative supervision*).  
(Usman : 1996).

Menurut pendapat Bringgs, memang sangat mudah untuk mengoreksi kesalahan-kesalahan orang lain, tetapi lebih sulit lagi melihat segi-segi positif dalam hubungan dengan hal-hal yang baik. Inilah suatu ciri yang perlu dirubah. Sesuatu kekurangan harus diartikan penemuan suatu usaha kearah perbaikan dalam keseluruhan usaha. Bertolak dari pendirian ini maka jelaslah bahwa pekerjaan seorang supervisor yang bermaksud hanya mencari kesalahan adalah suatu permulaan usaha yang tidak berhasil. Kesalahan-kesalahan umum sering terdapat dalam setiap pekerjaan, misalnya kesalahan ucapan, keliru berbicara, salah penggunaan istilah, sikap masa bodoh dan lain-lain. Sebagai supervisor perlu menyadari bahwa mencari kesalahan orang lain sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan supervisi. Perbuatan ini akan menimbulkan akibat bahwa baik guru maupun supervisor akan merasa tidak puas. Selain itu guru tidak merasa berubah dan bertumbuh, malahan ia akan bersikap menentang atau acuh tak acuh jika tidak

ada perbaikan baik dalam aktivitas maupun tujuan yang akan dicapai. Jadi bukan berarti yang sifatnya mengoreksi itu tidak diperlukan tetapi persoalannya yang penting adalah bagaimana persoalan dan kekurangan ditempatkan pada tempat yang sebenarnya dalam proses pendidikan dan dalam seluruh rencana supervisi. Oleh karena itu, seorang supervisor berkewajiban membantu guru-guru agar dapat menyusun rencana dan tata kerja yang konstruktif menuju pertumbuhan jabatan yang lebih baik.

Supervisi yang bersifat preventif dimaksudkan dimana seorang supervisor bertugas untuk mengemukakan kesulitan-kesulitan yang mungkin akan dihadapi oleh guru pada masa yang akan datang. Gunanya untuk memperkecil sedapat mungkin efek-efek yang mungkin terjadi dan sekaligus menolong guru mempersiapkan diri bila mereka menghadapi kesulitan. Supervisi yang sifatnya mencegah kesulitan yang dihadapi berusaha memupuk kepercayaan pada diri sendiri, untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih memuaskan. *Preventive Supervisor* wajib menolong seorang guru untuk menjaga kesetiaan dalam dirinya sendiri, keberanian susila, kemampuan untuk bertumbuh

sebab guru patut merasa bahwa supervisornya telah melihat hasilnya dan percaya pada guru-guru tersebut sanggup melanjutkan tugas secara baik. Dengan demikian mereka merasa puas siap untuk menghadapi situasi baru dan optimis melihat masa depan berdasarkan tugas yang diterimanya dan lebih memberi harapan di dalam peratumbuhannya.

Supervisi yang bersifat konstruktif, pada hakekatnya bukanlah suatu penemuan kesalahan juga bukan hanya usaha perbaikan kesalahan, namun supervisi diarahkan kepada tugas-tugas yang bersifat konstruktif. Tidak ada guru yang tidak mempunyai kesalahan. Kesalahan-kesalahan inilah mereka dapat memperbaiki diri dan memperoleh kecakapan dan kesanggupan. Dengan banyaknya kesalahan atau problema yang dihadapi memberikan kreasi-kreasi baru dan supervisor harus melihatnya dari segi konstruktif. Guru-guru lebih senang dan giat bekerja dalam situasi perkembangan yang sehat daripada mereka menderita kelumpuhan pedagogis. Supervisor yang bijaksana, bilamana ia mau mengajak guru-guru untuk mengarahkan pandangan mereka kepada :”Apakah sebenarnya mengajar yang baik itu?” Ia dapat mengaktifkan guru-guru, memberitahu dan

membawa mereka bertumbuh dengan melalui kompetisi yang wajar sehingga mereka melihat tujuan yang positif nyata.

Perbedaan supervisi yang kreatif dengan supervisi yang konstruktif hanya terletak dalam aksentuasinya yaitu kebebasan yang lebih besar. Kebebasan menghasilkan suatu ide. Pada *creative supervision* lebih ditekankan pada kebebasan agar guru-guru dengan kemampuan berfikirnya dapat mencapai hasil yang dengan lebih efektif. Dengan demikian, guru-guru diberikan kebebasan dalam batas-batas keterikatan untuk mengembangkan daya kreasi dan daya karya, sehingga tugas supervisi hanya memberi rangsangan untuk menimbulkan daya kreatif guru-guru. Oleh karena itu, perlu dipelihara kerja sama yang erat dan harmonis.

Dari uraian di atas, maka seorang supervisor pendidikan yang berfungsi sebagai supervisor dalam melaksanakan supervisi hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip supervisi dengan baik.

Dalam rangka memainkan perannya sebagai pelaksana supervisi pengajaran, seorang supervisor di samping harus memperhatikan prinsip-prinsip tersebut di atas, juga harus memiliki keterampilan yang meliputi :

1. Keterampilan teknis.

- a) Menetapkan kriteria penyelesaian sumber-sumber pengajaran.
- b) Menggunakan system observasi kelas.
- c) Menganalisis data observasi kelas.
- d) Menetapkan tujuan-tujuan pengajaran.
- e) Mengelompokkan tujuan-tujuan pengajaran.
- f) Mengklasifikasi temuan-temuan penelitian.
- g) Menganalisis latar pengajaran.
- h) Mengembangkan system pengajaran.
- i) Mengembangkan prosedur pengajaran.
- j) Menganalisis tugas-tugas pengajaran.  
Mendemonstrasikan keterampilan pengajaran.

2. Keterampilan Hubungan Kemanusiaan.

- a) Merespon perbedaan individual.
- b) Mendiagnosa kelebihan atau potensi individual.
- c) Mengklasifikasi nilai.
- d) Verifikasi Persepsi.
- e) Menentukan komitmen tujuan. Memimpin diskusi.
- f) Mendengar.
- g) Berkomferensi.
- h) Memimpin Interaksi secara kooperatif.
- i) Memimpin interaksi asertif.

- j) Memecahkan konflik.
  - k) Menstimulasi sikap kebersamaan. Memberi contoh.
3. Keterampilan Manajerial.
- a) Mengidentifikasi karakteristik anggota.
  - b) Mengukur kebutuhan guru.
  - c) Menetapkan prioritas.
  - d) Menganalisis lingkungan pendidikan.
  - e) Menggunakan system perencanaan.
  - f) Mendesain alternative contingency.
  - g) Memonitor atau mengontrol aktivitas. (Ibrahim Bafadal :...)

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa sasaran utama dalam kepemimpinan pendidikan adalah mengenai bagaimana seorang guru di bawah kepemimpinannya dapat mengajar anak didiknya dengan baik, di sini dalam usahanya meningkatkan mutu pendidikan yaitu dengan melaksanakan supervisi pengajaran.

Dalam bidang supervisi, pemimpin lembaga pendidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran dengan melalui peningkatan profesionalisme guru secara terus menerus.

Di era perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, guru dituntut senantiasa harus mengikuti perkembangan tersebut. Oleh karena itu supervisi pengajaran diarahkan kepada pembinaan guru dalam rangka meningkatkan kualitas mengajarnya, mengurangi situasi negatif yang dapat menghambat proses belajar mengajar, sehingga tujuan pendidikan di sekolah dapat terwujud sesuai dengan harapan.

Dalam supervisor pengajaran supervisor bisa membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam memahami pengajaran, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakannya kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu. Teknik tersebut bukan saja bersifat individual, melainkan juga bersifat kelompok.

Dalam supervisi pengajaran supervisor bisa mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (commitment) terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, melalui

supervise, supervisor bisa menumbuhkan motivasi kerja guru.

Supervisi pengajaran yang baik adalah supervisi pengajaran yang mampu merefleksikan multi tujuan tersebut di atas. Tidak ada keberhasilan bagi supervisi pengajaran jika hanya memperhatikan salah satu tujuan tertentu dengan mengenyampingkan tujuan lainnya. Hanya dengan merefleksikan ketiga tujuan inilah supervisi pengajaran akan mampu mengubah perilaku mengajar guru kearah yang lebih berkualitas.

Dengan menyimak tujuan supervisi di atas, maka dapat dipahami bahwa begitu pentingnya pelaksanaan supervisi dalam meningkatkan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

### **C. Kompetensi Satuan Pengawas Pendidikan**

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah menegaskan bahwa seorang pengawas harus memiliki 6 (enam) kompetensi minimal, yaitu kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan serta kompetensi sosial. Kondisi di

lapangan saat ini tentu saja masih banyak pengawas sekolah/ madrasah yang belum menguasai keenam dimensi kompetensi tersebut dengan baik. Survei yang dilakukan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan pada Tahun 2008 terhadap para pengawas di suatu kabupaten (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008) menunjukkan bahwa para pengawas memiliki kelemahan dalam kompetensi supervisi akademik, evaluasi pendidikan, dan penelitian dan pengembangan. Sosialisasi dan pelatihan yang selama ini biasa dilaksanakan dipandang kurang memadai untuk menjangkau keseluruhan pengawas dalam waktu yang relatif singkat. Selain itu, karena terbatasnya waktu maka intensitas dan kedalaman penguasaan materi kurang dapat dicapai dengan kedua strategi ini.

Berdasarkan kenyataan tersebut maka upaya untuk meningkatkan kompetensi pengawas harus dilakukan melalui berbagai strategi. Salah satu strategi yang dapat ditempuh untuk menjangkau keseluruhan pengawas dengan waktu yang cukup singkat adalah memanfaatkan forum Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS) dan Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS) sebagai wahana belajar bersama. Dalam suasana kesejawatan

yang akrab, para pengawas dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman guna bersama-sama meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka. Forum tersebut akan berjalan efektif apabila terdapat panduan, bahan kajian serta target pencapaian. Dalam konteks inilah Bahan Belajar Mandiri.

Cakupan dimensi kompetensi pengawas yang terdapat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah. Dalam peraturan tersebut terdapat enam dimensi kompetensi, yaitu: kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan, dan kompetensi sosial. Setiap dimensi kompetensi memiliki sub-sub sebagai kompetensi dasar yang harus dimiliki seorang pengawas. Secara rinci kompetensi-kompetensi dasar tersebut adalah sebagai berikut.

### **1. Dimensi Kompetensi Kepribadian**

- a. Memiliki tanggungjawab sebagai pengawas satuan pendidikan.
- b. Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas jabatannya.

- c. Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal yang baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawabnya.
- d. Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada stakeholder pendidikan.

## **2. Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial**

- a. Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
- b. Menyusun program pengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan dan program pendidikan di sekolah.
- c. Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah.
- d. Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan tindaklanjutnya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah.
- e. Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

- f. Membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah.
- g. Mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil- hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah.
- h. Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah.

### **3. Dimensi Kompetensi Supervisi Akademik**

- a. Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di sekolah/madrasah.
- b. Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di sekolah/madrasah.
- c. Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di sekolah/madrasah berlandaskan

- standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
- d. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/ teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di sekolah/madrasah.
  - e. Membimbing guru dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di sekolah/madrasah.
  - f. Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/ bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa pada tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di sekolah/madrasah.
  - g. Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/ bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di sekolah/madrasah.

- h. Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/ bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di sekolah/madrasah.

#### **4. Kompetensi Evaluasi Pendidikan**

- a. Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dalam bidang pengembangan di TK/RA dan pembelajaran/bimbingan di sekolah/madrasah.
- b. Membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di sekolah/madrasah.
- c. Menilai kinerja kepala sekolah, guru, dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di sekolah.
- d. Memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan

tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di sekolah/ madrasah.

- e. Membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di sekolah/madrasah.
- f. Mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah, kinerja guru, dan staf sekolah/madrasah.

## **5. Dimensi Kompetensi Penelitian dan Pengembangan**

- a. Menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pendidikan.
- b. Menentukan masalah pengawasan yang penting diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karirnya sebagai pengawas. Menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif.
- c. Melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan, dan perumusan

kebijakan pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok tanggung jawabnya.

- d. Mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif.
- e. Menulis karya tulis ilmiah (PTS) dalam bidang pendidikan dan atau bidang kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan.
- f. Menyusun pedoman/panduan dan/atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di sekolah/madrasah.
- g. Memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya di sekolah/madrasah.

## **6. Dimensi Kompetensi Sosial**

- a. Bekerjasama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
- b. Aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan atau forum komunikasi pengawas.

**BAB VII**  
**MEMOTIVASI GURU**  
**DALAM SUPERVISI AKADEMIK**

Seseorang akan bekerja secara profesional apabila ia memiliki kompetensi secara utuh. Seseorang tidak akan bisa bekerja secara profesional apabila ia hanya memenuhi salah satu kompetensi di antara sekian kompetensi yang dipersyaratkan. Kompetensi tersebut merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi. Betapapun tingginya kemampuan seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Sebaliknya, betapapun tingginya motivasi kerja seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Selaras dengan penjelasan ini adalah satu teori yang dikemukakan oleh Glickman (1981). Menurutnya ada empat prototipe guru dalam mengelola proses pembelajaran. Prototipe guru yang terbaik, menurut teori ini, adalah guru prototipe profesional. Seorang guru bisa diklasifikasikan ke dalam prototipe profesional apabila ia memiliki kemampuan

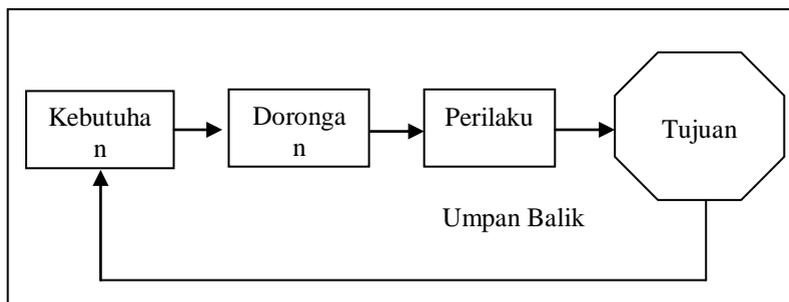
tinggi (*high level of abstract*) dan motivasi kerja tinggi (*high level of commitment*). Berdasarkan rasional tersebut kepala sekolah, di samping membina kompetensi atau kemampuan atau keterampilan guru, perlu membina motivasi kerja guru.

### **A. Pengertian Motivasi**

Motivasi merupakan kemauan (*willingness*) untuk mengerjakan sesuatu (Robbins, 1984). Kemauan tersebut tampak pada usaha seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi akan lebih keras berusaha daripada seseorang yang memiliki motivasi rendah. Tetapi motivasi bukanlah perilaku. Ia merupakan proses internal yang kompleks (Huse dan Bowditch 1973) yang tidak bisa diamati secara langsung, melainkan bisa dipahami melalui kerasnya usaha seseorang dalam mengerjakan sesuatu.

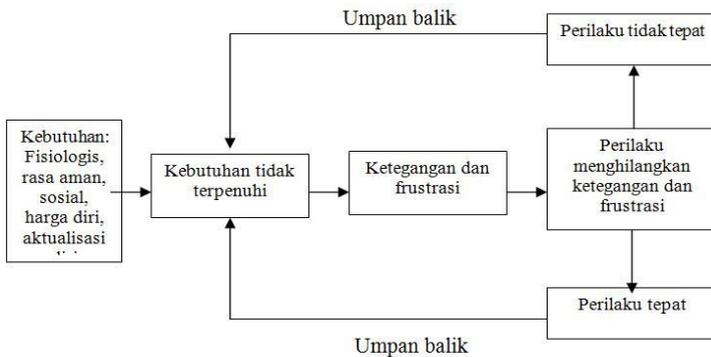
Menurut Certo (1985), motivasi merupakan bagian dalam (*innerstate*) pribadi seseorang yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan tertentu dengan cara tertentu. Para teoritis psikologi yang telah menganalisis proses motivasional dalam diri seseorang menemukan bahwa motivasi itu memiliki dua unsur, yaitu kebutuhan

dan dorongan (Sprinthall dan Sprinthall, 1987). Kebutuhan merupakan kekurangan-kekurangan (*deficiency*) yang dimiliki oleh seseorang. Kekurangan-kekurangan ini bukan saja dalam aspek fisiologis melainkan juga dalam aspek psikologis (Robbins 1984; Sprinthall dan Sprinthall 1987). Kebutuhan-kebutuhan psikologi antara lain berupa air, makanan, tidur, dan seks. Semuanya didasarkan pada kekurangan fisik dalam tubuh manusia, sedangkan kebutuhan-kebutuhan psikologis, antara lain berupa harga diri, pengakuan, kasih sayang, dan aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan psikologis ini seringkali tampak lebih samar (*subtle*) dan lebih sulit diidentifikasi. Kebutuhan-kebutuhan, baik fisiologis maupun psikologis, menimbulkan dorongan-dorongan (*drives*) untuk bertindak memenuhinya.



**Gambar Proses Motivasional**

Secara teknis, proses dasar motivasional seseorang berawal dari adanya kekurangan dalam diri seseorang (*innerdeficiencies*) atau kebutuhan yang belum terpenuhi (*unsatisfied needs*). Kekurangan ini akan menimbulkan ketegangan (*tension*) yang mendorong seseorang untuk bertindak (*drive*). Selanjutnya dorongan ini membangkitkan seseorang untuk bertindak (*behavior*) untuk mencapai tujuan tertentu. Apabila tujuan ini tercapai berarti kekurangan atau kebutuhannya terpenuhi (*satisfied need*) dan sekaligus menghilangkan ketegangan. Sebaliknya, apabila tujuan ini belum tercapai, berarti kebutuhannya belum juga terpenuhi, maka akan timbul perilaku yang tidak tepat (*inappropriate*) dalam bentuk penyerangan (*aggression*) atau ketidakhadiran (*absenteeism*). Gambar berikut, secara rinci menjelaskan proses motivasional dalam diri seseorang.



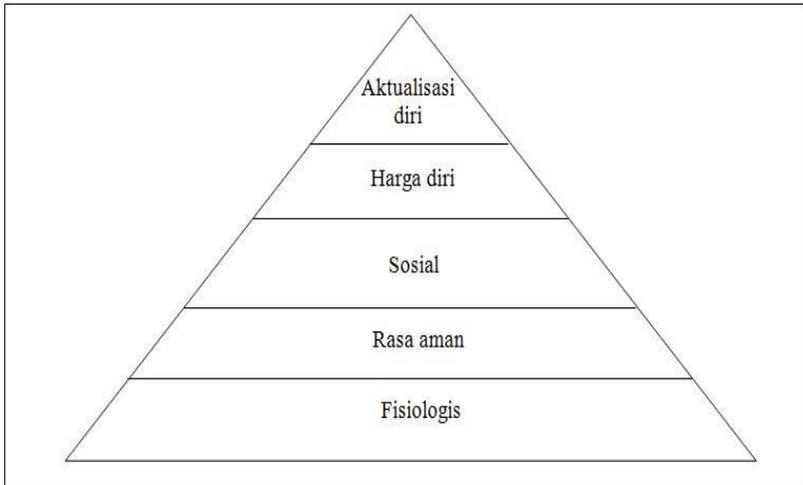
Sumber: Kolasa, B (1969). *Introduction to Behavioral Science in Bussiness*, New York, John Wiley & Sons

### **Gambar Proses Motivasional Perilaku**

Dengan demikian, sebenarnya motivasi seseorang dalam organisasi, misalnya guru dalam sekolah sebagai pendidik formal, berangkat dari adanya kebutuhan dalam dirinya. Kebutuhan ini membuat orang berperilaku atau bertindak untuk memenuhinya. Dengan perkataan lain, bahwa seseorang itu melakukan aktivitas tertentu selalu didorong oleh motif tertentu, yaitu upaya memenuhi kebutuhan dirinya. Itulah sebabnya, para teoritis psikologi pendidikan yang membahas tentang motivasi selalu memasukkan teori-teori kebutuhan sebagai salah satu bagian dari pembahasannya.

## **B. Beberapa Teori Kebutuhan Manusia**

Sekarang ini telah banyak teoritis psikologi yang telah mengemukakan teori-teorinya tentang kebutuhan dasar manusia. Teori-teori ini didasarkan pada hasil-hasil penelitian yang dilakukan selama bertahun-tahun. Salah satu teori kebutuhan yang sangat dikenal adalah teori hierarki kebutuhan (*The hierarchy of need theory*), yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow (dalam Hall, dkk. 1985; Sprinthall dan Sprinthall, 1987; dan Huse dan Bowditch, 1973), kebutuhan dasar manusia itu terbentang dalam satu garis kontinum dan berbentuk hierarki, dimulai dari kebutuhan terbawah sampai dengan kebutuhan teratas. Semuanya diklasifikasi menjadi lima macam kebutuhan dasar manusia, yaitu: (1) kebutuhan fisiologis; (2) kebutuhan rasa aman; (3) kebutuhan social; (4) kebutuhan harga diri; dan (5) kebutuhan aktualisasi diri, sebagaimana gambar 6.3.



**Gambar Hierarki Kebutuhan Maslow**

Gambar di atas menegaskan bahwa kebutuhan paling rendah, menurut Maslow, adalah kebutuhan fisiologis. Kemudian dilanjutkan dengan kebutuhan yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri, bisa juga disebut dengan kebutuhan pertumbuhan, merupakan kebutuhan tertinggi.

Kebutuhan fisiologis merupakan perpaduan kebutuhan fisik secara universal dalam tubuh manusia, seperti, makanan, minuman, pakaian, perumahan, dan seks. Kebutuhan rasa aman merupakan kebutuhan yang berhubungan dengan kebebasan batin, seperti merasa tidak terganggu, tidak terancam, dan tidak takut

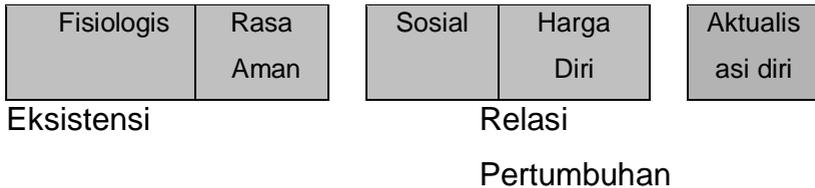
kehilangan pekerjaan. Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan yang berhubungan dengan masalah-masalah hubungan sosial, seperti ingin dicintai, saling memiliki, dan diterima oleh kelompok. Kebutuhan harga diri merupakan kebutuhan yang berhubungan dengan penilaian seseorang terhadap dirinya, seperti dianggap lebih tinggi, lebih cakap dan berharga daripada orang lain. Sedangkan kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang berhubungan dengan kemauan seseorang untuk mengembangkan dan merealisasikan kemampuannya.

Menurut Maslow, kebutuhan fisiologis dan rasa aman merupakan kebutuhan tingkat rendah (*lower-order needs*), sedangkan kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri merupakan kebutuhan tingkat tinggi (*higher-order needs*). Pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini selalu diupayakan secara bertahap, sesuai dengan bentuknya yang hierarki. Artinya, setiap manusia akan berusaha secara relatif memenuhi terlebih dahulu kebutuhan yang lebih rendah sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Sehubungan dengan teori kebutuhan ini, Christenson, Johnson, dan Stinson (1982) menyebutkan kebutuhan fisiologis dan rasa aman itu

sebagai kebutuhan primer (*primary needs*), sedangkan kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri itu sebagai kebutuhan yang sekunder (*secondary needs*).

Teori kebutuhan manusia lainnya dikemukakan oleh Alderfer, yang disebut dengan teori ERG (*ERG theory of needs*). Menurut teori ini (dalam Huse dan Bowditch 1973), terdapat tiga kebutuhan dasar manusia, yaitu kebutuhan eksistensi, kebutuhan relasi, dan kebutuhan pertumbuhan (*growth*). Ketiga kebutuhan ini pasti dimiliki oleh setiap manusia normal. Kebutuhan eksistensi mencakup segala macam kebutuhan fisiologis, seperti makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal, serta kebutuhan rasa aman. Kebutuhan eksistensi ini sama dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman pada teori Maslow. Kebutuhan relasi merupakan kebutuhan manusia untuk mengadakan hubungan sosial serta memperoleh harga diri, sebagaimana kebutuhan sosial dan harga diri pada teori Maslow. Sedangkan kebutuhan pertumbuhan merupakan kebutuhan manusia untuk semakin pandai, produktif, dan berhasil mengerjakan tugas-tugasnya. Kebutuhan pertumbuhan ini sama dengan kebutuhan aktualisasi daripada teori Maslow.

Gambar 6.4 berikut memperjelas kita tentang persamaan teori hierarki kebutuhan dan teori ERG.



Sumber: Huse dan Bowditch (1973). *Behavior in Organization*, Menlo Park, California, Addison-Wesley Publishing.

### **Gambar Hubungan Teori Kebutuhan Maslow-Alderfer**

Jelaslah bahwa terdapat kesamaan antara Maslow dan Alderfer dalam mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan dasar manusia. Walaupun demikian di antara keduanya masih ada perbedaan. Maslow memandang kebutuhan dasar manusia itu bergerak dalam satu garis kontinum yang berbentuk satu hierarki, berturut-turut dari yang paling rendah ke yang paling tinggi. Sedangkan Alderfer tidaklah memandang bahwa kebutuhan dasar manusia itu sebagai satu rangkaian yang berbentuk hierarki. Alderfer hanya memandang bahwa ada kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan-kebutuhan lainnya.

Dua teori kebutuhan manusia lainnya adalah teori kebutuhan manusia menurut Herbert A. Carroll dan David C. McClelland. Menurut Carroll ada empat kebutuhan dasar manusia, yaitu kebutuhan keadaan fisik, kebutuhan keamanan emosi, kebutuhan berprestasi, dan kebutuhan kedudukan. Sedangkan menurut McClelland ada tiga kebutuhan dasar manusia, yaitu kebutuhan kekuasaan, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan keberhasilan (Huse dan Bowditch, 1973). Kebutuhan kekuasaan mencakup segala kebutuhan manusia untuk memperoleh kedudukan tertentu atau jabatan tertentu dalam lingkungan kerjanya. Kebutuhan ini oleh McClelland disebut dengan *n/PWR (the need for power)*. Kebutuhan afiliasi mencakup segala kebutuhan untuk mengadakan hubungan sosial dengan orang lain. Kebutuhan ini setara dengan kebutuhan tingkat tiga pada teori hierarki kebutuhan Maslow atau setara dengan kebutuhan relasi pada teori kebutuhan ERG Alderfer. Kebutuhan Afiliasi ini oleh McClelland disebut dengan *n/AFF (the need for affiliation)*. Sedangkan kebutuhan keberhasilan mencakup segala kebutuhan untuk berprestasi dalam kerjanya dan merasa bertumbuh dalam kerjanya. Kebutuhan ini setara dengan kebutuhan

tingkat terakhir kebutuhan Maslow atau setara dengan kebutuhan pertumbuhan pada teori kebutuhan ERG Alderfer. Kebutuhan keberhasilan ini oleh McClelland disebut dengan n/ACH (*the need for achievement*).

### **C. Motivasi Guru**

Di muka telah ditegaskan bahwa motivasi adalah kemauan (*willingness*) untuk mengerjakan sesuatu. Berdasarkan penegasan ini, maka yang dimaksud dengan motivasi kerja guru adalah kemauan guru untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Hal demikian ini juga ditegaskan oleh Hoy dan Miskel (1987) dan Sergiovanni (1987). Motivasi kerja seorang guru bisa tinggi bisa rendah. Tinggi rendahnya motivasi kerja seorang guru sangat mempengaruhi performansinya dalam mengerjakan tugas-tugasnya (Wiles, 1955).

Menurut Sergiovanni (1987), motivasi kerja adalah keinginan (*desire*) dan kemauan (*willingness*) seseorang untuk mengambil keputusan, bertindak, dan menggunakan seluruh kemampuan psikis, sosial, dan kekuatan fisiknya dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sedangkan sejumlah teori motivasi, sebagaimana telah dikemukakan di muka, banyak

menegaskan bahwa motivasi itu berawal dari kebutuhan yang belum terpenuhi sehingga menimbulkan ketegangan yang mendorong seseorang untuk bertindak. Dengan perkataan lain, seseorang (misalnya guru) yang bekerja atau melakukan aktivitas tertentu itu selalu didorong oleh motif-motif tertentu, yaitu dalam upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhan dirinya.

Pertanyaan yang muncul sekarang adalah, kebutuhan apa saja yang mendorong guru bekerja? atau, apa yang diinginkan guru melalui kerjanya? Untuk menjawab ini tidak bisa terlepas dari teori-teori kebutuhan dasar manusia. Sejumlah teori kebutuhan manusia, seperti teori hierarki kebutuhan, teori kebutuhan ERG, teori dua faktor, sebagaimana telah diuraikan di muka, maupun teori-teori kebutuhan manusia lainnya, bisa berlaku pada diri guru sebab guru adalah manusia. Apabila kita mengikuti teori hierarki kebutuhan Maslow, maka setiap guru memiliki kebutuhan seperti fisiologis, rasa aman, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Apabila menganut teori kebutuhan ERG, maka setiap guru memiliki kebutuhan, seperti eksistensi, relasi, dan pertumbuhan. Konsisten dengan kedua teori ini, setiap kebutuhan menjadi pendorong bagi guru dalam

bekerja. Sedangkan apabila menganut teori dua faktor Herzberg, maka ada sejumlah faktor (kebutuhan) guru yang menjadi penyehat dan sejumlah faktor (kebutuhan) guru yang menjadi pendorong bagi guru. Adapun faktor-faktor yang menjadi pendorong bagi guru adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, promosi, kerja itu sendiri dan pertumbuhan.

Sehubungan dengan kebutuhan-kebutuhan yang mendorong guru bekerja atau apa saja yang diinginkan guru melalui kerjanya. Wiles (1955) mengidentifikasi delapan kebutuhan guru, sebagai berikut.

1. Rasa aman dan hidup layak
2. Kondisi kerja yang menyenangkan
3. Rasa diikutsertakan
4. Perlakuan yang jujur dan wajar
5. Rasa mampu
6. Pengakuan dan penghargaan
7. Ikut ambil bagian dalam pembuatan kebijakan sekolah, dan
8. Kesempatan mengembangkan *self respect*

Galloway dan kawan-kawannya (1985) pernah melakukan penelitian tentang sumber-sumber kepuasan dan ketidakpuasan (*Sources of satisfaction and*

*dissatisfaction*) bagi guru-guru Sekolah Dasar New Zealand. Berdasarkan hasil penelitian ini D. Galloway dan kawan-kawannya berhasil mengklasifikasikan aspek-aspek di mana sebagian besar guru merasa sangat puas, sebagai berikut.

1. Hubungan dengan murid
2. Hubungan dengan guru-guru lain
3. Kebebasan memilih metoda pengajaran
4. Jadwal aktivitas atau program
5. Kebebasan memilih materi pelajaran
6. Jumlah mengajar setiap minggu
7. Hubungan dengan staf senior di sekolah
8. Tingkat prestasi murid di kelasnya
9. Pengalokasian guru untuk mengajar unit, kelas khusus, dan
10. Perilaku umum murid-murid di kelasnya.

Sedangkan aspek-aspek, di mana sebagian besar guru merasakan ketidakpuasannya adalah:

1. metoda yang digunakan dalam mempromosikan guru
2. sikap masyarakat terhadap pendidikan
3. kurang kesempatan mengikuti pendidikan dalam dinas

4. pengelolaan waktu berguna selama hari sekolah
5. faktor-faktor yang digunakan untuk menentukan gaji
6. status guru di masyarakat
7. waktu penyiapan dan koreksi yang dituntut selama dan di luar sekolah
8. kesediaan staf untuk membantunya
9. jumlah jam tugas di luar mengajar setiap minggu, dan
10. kelengkapan fasilitas untuk aktivitas rekreasi

#### **D. Pembinaan Motivasi Kerja Guru**

Motivasi kerja guru bisa rendah bisa tinggi. Seorang guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan memiliki kemauan yang keras atau kesungguhan hati untuk mengerjakan tugas-tugasnya, dan akibatnya produktivitasnya akan meningkat. Sebaliknya, seorang guru yang memiliki kerja yang rendah akan kurang memiliki kemauan keras untuk mengerjakan tugas-tugasnya, dan akibatnya produktivitasnya menurun.

Konsisten dengan konsep motivasi dan teori kebutuhan yang telah diuraikan di muka, seorang guru akan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila ia

merasa bahwa segala kebutuhannya terpenuhi melalui kerjanya. Apabila ia merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya tidak akan mampu memenuhi kebutuhannya, maka, menurut Argyris (1957), ia akan kurang bersemangat, penuh rasa ragu akan masa depannya, bahkan kemungkinan besar akan meninggalkan pekerjaan tersebut untuk mencari pekerjaan lain yang sekiranya dapat memenuhi kebutuhannya. Ini berarti, juga ditegaskan oleh Certo (1985) dan Owens (1987) bahwa pada dasarnya memotivasi kerja guru itu tidak lain adalah upaya pemuasan atau pemenuhan segala kebutuhan guru.

Menurut Huse dan Bowditch (1973), ada tiga model memotivasi kerja seseorang, yaitu: (1) model kekuatan dan ancaman; (2) model ekonomik/mesin, dan dan (3) model pertumbuhan-sistem terbuka

### **1. Model Kekuatan dan Ancaman**

Model kekuatan dan ancaman (*a force and coercion model*) ini merupakan model tertua dan sangat sederhana dalam memahami atau memandang manusia. Asumsi yang mendasari model ini adalah bahwa seseorang akan bekerja dengan baik apabila disudutkan

pada sebuah situasi, di mana ia hanya bisa memilih bekerja ataukah dihukum (Huse dan Bowditch, 1973). Asumsi ini sama dengan asumsi yang mendasari teori X. McGregor, bahwa pada dasarnya manusia itu suka menghindari tugas dan tanggung jawab, dan apabila tidak diintervensi dan diancam oleh atasa, maka ia akan pasif. Oleh sebab itu agar seseorang mau bekerja ia harus dipaksa (Carver dan Sergiovanni, 1969).

Sekilas, model ini memang tampak sangat efektif dalam memotivasi kerja guru. Dengan ancaman-ancaman tertentu, semua guru akan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh atasan. Namun model ini akan merusak kepribadian guru. Dengan adanya ancaman terus menerus, guru-guru akan merasa tidak bisa berkembang dan tertekan sehingga mereka akan mengalami ketegangan jiwa (*stress*). Ini berarti, akhir penggunaan model ini bukanlah akan mampu memenuhi atau memuaskan kebutuhan guru-guru, sesuai dengan konsepsi yang sebenarnya pembinaan motivasi, melainkan justru sebaliknya, yaitu menimbulkan ketidakpuasan pada guru-guru.

Sehubungan dengan masalah ketegangan jiwa (*stress*) tersebut di atas, Dworkin dan kawan-kawannya

(1990) melakukan penelitian tentang ketegangan jiwa dan perilaku sakit (*illness behavior*) pada guru-guru Sekolah Umum Perkotaan (*Urban Public School*), dengan jumlah sampel sebesar 291 guru. Hasil penelitian ini menunjukkan antara lain: (1) ada korelasi positif secara signifikan antara ketegangan jiwa guru dalam kerjanya dan sakit yang dialaminya, sakit meningkat sebagaimana meningkatnya ketegangan jiwa guru, dan (2) guru-guru yang memiliki kepala sekolah bersifat *supportive* kurang mengalami sakit daripada guru-guru yang memiliki kepala sekolah yang bersifat *unsupportive*.

## **2. Model Ekonomik/Mesin**

Model ekonomik/mesin (*economic/machine model*) ini didasarkan pada pandangan manajemen klasik mengenai motivasi bahwa manusia hanya membutuhkan uang. Dalam model ini, manusia dipandang sebagai makhluk organisasi yang bekerja semata-mata untuk mengejar uang atau kekayaan. Ia dipandang sebagai mesin yang tidak memiliki perasaan sosial, dan tidak memiliki kebutuhan lain kecuali uang (Huse dan Bowditch, 1973). Oleh sebab itu, menurut model ini, apabila seseorang digaji dengan memuaskan, maka

seseorang tersebut akan bekerja dengan baik. Selanjutnya, apabila terjadi permasalahan-permasalahan, seperti adanya pegawai yang malas, menyia-nyiakan waktu (*goofing off*), performansi kerja yang rendah, maka paling baik dipecahkan dengan cara memikirkan cara pembayaran yang menyediakan insentif yang mendorong pegawai berperformansi dengan baik (Owens, 1987).

Berdasarkan asumsi dasar tersebut di atas, dalam model ekonomik/mesin ini dikembangkan satu sistem pembayaran gaji berdasarkan bukan pada waktu yang dihabiskan, melainkan apa yang dihasilkan (Huse dan Bowditch, 1973; dan Tosi dan Carroll, 1976). Sudah barang tentu sistem pembayaran ini sangat berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas, terutama bila diterapkan dalam dunia industri.

Model ini tampak lebih manusiawi daripada model kekuatan dan ancaman. Bukan saja karena dalam model ini tidak digunakan tekanan-tekanan dalam memotivasi kerja seseorang, melainkan juga setiap orang membutuhkan uang. Namun, guru sebagai manusia, bukanlah makhluk yang bekerja semata-mata untuk mendapatkan uang. Ia adalah makhluk sosial yang

sepanjang hidupnya bukan hanya membutuhkan uang untuk mempertahankan eksistensi hidupnya, melainkan juga aspek-aspek lain, seperti hubungan sosial, harga diri, pengakuan, dan pertumbuhan. Apabila dikaitkan dengan teori hierarki kebutuhan Maslow dan teori kebutuhan ERG Alderfer, maka sebenarnya model ini semata-mata mampu memenuhi kebutuhan tingkat rendah, yaitu fisiologis.

Sesuai dengan teori ini dua faktor Herzberg, uang atau gaji merupakan salah satu faktor penyehat. Keberadaannya mampu menimbulkan tidak adanya ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan sehingga tidak akan mampu meningkatkan motivasi. Keberadaannya dapat memelihara prestasi, tetapi tidak akan mampu meningkatkan prestasi. Itulah sebabnya Herzberg (1959) memberikan nama lain dari faktor penyehat itu dengan sebutan faktor pemeliharaan (*maintenance factor*). Sedangkan menurut Owens (1987), seseorang yang sebagian besar kebutuhannya terpenuhi oleh faktor-faktor penyehat cenderung mendapatkan kepuasan kecil dari kerjanya dan menunjukkan perhatian kecil pula terhadap bagaimana ia seharusnya mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

### 3. Model Pertumbuhan – Sistem Terbuka

Sebagai model ketiga dalam memotivasi kerja guru adalah model pertumbuhan sistem terbuka (*growth-open system model*). Model ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia bukanlah menjadi obyek belaka dari lingkungan, ia diciptakan untuk melakukan perubahan pada dirinya dan lingkungannya, ia memiliki potensi untuk bertumbuh, bertanggungjawab, dan berprestasi, dan manusia memiliki motif-motif yang jauh lebih kompleks daripada yang diasumsikan pada kedua model motivasi sebelumnya (Huse dan Bowditch, 1973).

Berdasarkan asumsi di atas, model ini lebih menekankan bagaimana mendorong guru untuk tumbuh dan berkembang dalam kerjanya. Model ini berhubungan langsung dengan teori aktualisasi diri (*self actualizing man*) oleh Maslow dan teori dua faktor yang dikemukakan Herzberg. Menurut teori aktualisasi diri, faktor-faktor psikologis lebih penting daripada faktor-faktor fisiologis. Sambutan sosial dari teman sejawat memiliki pengaruh lebih besar daripada insentif terhadap produktivitas kerja. Dengan demikian memotivasi kerja guru seharusnya dilakukan dengan berupaya memenuhi faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan

psikologis guru, misalnya melalui pengakuan, membina pertumbuhan guru, promosi guru, pemberian tanggung jawab, prestasi.

Sergiovanni, pada akhir tahun 1960 pernah melakukan replikasi penelitian terhadap apa yang telah dilakukan Herzberg. Ia menemukan bahwa prestasi dan pengakuan merupakan faktor pendorong yang sangat penting bagi guru-guru, menyusul faktor-faktor lain, seperti kerja itu sendiri, tanggung jawab, dan kemungkinan untuk bertumbuh. Begitu pula penelitian aplikasi teori Herzberg di Jawa Timur, yang dilakukan oleh Mataheru (1984) dalam rangka penulisan disertasi, menunjukkan hasil yang sama.

Langkah-langkah operasional memotivasi kerja guru dengan menerapkan prinsip-prinsip konseptual teoritis yang telah dibahas sebelumnya. Sebenarnya, mengidentifikasi langkah-langkah operasional pembinaan motivasi kerja guru bisa terlepas dari analisis kita terhadap kebutuhan-kebutuhan guru yang ia harapkan dipenuhi melalui kerjanya. Sebagaimana telah dibahas sebelumnya bahwa setiap manusia itu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang berbeda, baik sebagai akibat perbedaan individual maupun penggeseran waktu. Oleh

sebab itu, yang perlu diketahui oleh supervisor sebelum membina motivasi kerja guru adalah bagaimana tingkat kepuasan guru terhadap pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya melalui kerjanya. DeRoche (1985) menegaskan sebagai berikut:

*... before you begin developing policies, procedur, and practices for improving or maintaining teacher morale, you may wish to collect more information about how teacher feel and how satisfied they are about working in the school (DeRoche, 1985).*

Ini berarti, bahwa untuk membina motivasi kerja guru, seorang kepala sekolah atau supervisor terlebih dahulu harus menentukan seberapa tinggi tingkat kepuasan kerja guru. Dengan kata lain, ada dua langkah pokok dalam membina motivasi kerja guru, yaitu: (1) mengukur tingkat kepuasan kerja guru, dan (2) menentukan alternatif manajerial yang akan ditempuh untuk membina motivasi kerja guru.

Langkah pertama dalam pembinaan motivasi kerja guru adalah mengukur tingkat kepuasan kerja guru, kepala sekolah atau supervisor. Instrument pengukurannya bisa dibuat sendiri. Item-itemnya juga

bisa dikembangkan sendiri berdasarkan teori-teori kebutuhan manusia atau guru. Misalnya, apabila kita kembali meninjau kebutuhan-kebutuhan guru sebagaimana diidentifikasi oleh Wiles di muka maka ada delapan kebutuhan guru. Kedelapan kebutuhan ini dikembangkan menjadi item-item pertanyaan untuk mengukur kepuasan-kepuasan kerja guru, seperti berikut: Bagaimana kepuasan guru terhadap gaji yang diterima? Apakah gaji yang diperoleh guru dapat memenuhi kebutuhan pokoknya sehari-hari? Bagaimana kepuasan guru terhadap kondisi kerja di sekolah? Bagaimana kepuasan guru terhadap keikutsertaannya dalam kegiatan-kegiatan sekolah?

Menurut teori dua faktor Herzberg, ada dua langkah dalam upaya memenuhi atau memuaskan kebutuhan-kebutuhan guru yang belum terpenuhi dalam kerjanya. Pertama, kepala sekolah mengklasifikasi kebutuhan-kebutuhan guru yang belum terpenuhi atau terpuaskan tersebut menjadi dua kelompok, yaitu kebutuhan-kebutuhan yang pada dasarnya termasuk faktor-faktor penyehat, dan kebutuhan-kebutuhan yang pada dasarnya termasuk faktor-faktor pendorong.

Kedua, berupaya memenuhi kebutuhan-kebutuhan guru, dengan catatan sebagai berikut:

1. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang termasuk faktor-faktor penyehat. Terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan ini akan bisa memelihara atau mempertahankan motivasi kerja guru. Namun tidak meningkatkan motivasi kerja guru.
2. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang termasuk faktor-faktor pendorong. Terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan ini akan bisa meningkatkan motivasi kerja guru.

## **BAB VIII**

# **PENGELOLAAN KELAS DALAM PROSES PEMBELAJARAN**

### **A. Pengelolaan kelas**

#### **1. Pengertian Pengelolaan Kelas**

Pengelolaan kelas adalah salah satu tugas guru yang tidak pernah ditinggalkan. Guru selalu mengelola kelas ketika dia melaksanakan tugasnya. Pengelolaan kelas dimaksudkan untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi anak didik sehingga tercapai tujuan pengajaran secara efektif dan efisien. Ketika kelas terganggu, guru berusaha mengembalikannya agar tidak menjadi penghalang bagi proses belajar mengajar. (Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, 2013).

Tujuan pengelolaan kelas menurut Sudirman N, pada hakikatnya telah terkandung dalam tujuan pendidikan. Secara umum tujuan pengelolaan kelas adalah penyediaan fasilitas bagi bermacam-macam kegiatan belajar siswa dalam lingkungan sosial, emosional, dan intelektual dalam kelas. Fasilitas yang disediakan itu memungkinkan siswa belajar dan bekerja,

terciptanya suasana sosial yang memberikan kepuasan, suasana disiplin, perkembangan intelektual, emosional dan sikap serta apresiasi pada siswa. (Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, 2013)

## **2. Prinsip-prinsip pengelolaan kelas**

- a. Hangat dan antusias. Hangat dan antusias diperlukan dalam proses belajar mengajar. Guru yang hangat dan akrab dengan anak didik selalu menunjukkan antusias pada tugasnya atau pada aktivitasnya akan berhasil dalam mengimplementasikan pengelolaan kelas.
- b. Tantangan. Penggunaan kata-kata, tindakan, cara kerja atau bahan-bahan yang menantang akan meningkatkan gairah anak didik untuk belajar sehingga mengurangi kemungkinan munculnya tingkah laku yang menyimpang. Tambahan lagi, akan dapat menarik perhatian anak didik dan dapat mengendalikan gairah belajar mereka.
- c. Bervariasi. Penggunaan alat atau media, atau alat bantu, gaya mengajar guru, pola interaksi antara guru dan anak didik akan mengurangi munculnya gangguan, meningkatkan perhatian anak didik.

Apalagi bila penggunaannya bervariasi sesuai dengan kebutuhan sesaat. Kevariasian dalam penggunaan apa yang disebutkan diatas merupakan kunci untuk tercapainya pengelolaan kelas yang efektif dan menghindari kejenuhan.

- d. Keluwesan. Keluwesan tingkah laku guru untuk mengubah strategi mengajarnya dapat mencegah kemungkinan munculnya gangguan anak didik serta menciptakan iklim belajar mengajar yang efektif. Keluwesan pengajaran dapat mencegah munculnya gangguan seperti keributan anak didik, tidak ada perhatian, tidak mengerjakan tugas, dan sebagainya.
- e. Penekanan pada hal-hal yang positif. Pada dasarnya dalam mengajar dan mendidik, guru harus menenkankan pada hal-hal yang positif dan menghindari pemusatan perhatian anak didik pada hal-hal yang negatif. Penekanan pada hal yang positif, yaitu penekanan yang dilakukan guru terhadap tingkah laku anak didik yang positif daripada mengomeli tingkah laku yang negatif. Penekanan tersebut dapat dilakukan dengan pemberian penguatan yang positif, dan kesadaran

guru untuk menghindari kesalahan yang dapat mengganggu jalannya proses belajar mengajar.

- f. Penamaan disiplin diri. Tujuan akhir dari pengelolaan kelas adalah anak didik dapat mengembangkan disiplin diri sendiri. Karena itu, guru sebaiknya selalu mendorong anak didik untuk melaksanakan disiplin diri sendiri dan guru sendiri hendaknya menjadi teladan mengenai pengendalian diri dan pelaksanaan tanggung jawab. Jadi, guru harus disiplin dalam segala hal bila ingin anak didiknya ikut berdisiplin dalam segala hal. ( Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, 2013)

### **3. Pendekatan dalam Pengelolaan Kelas**

Berbagai pendekatan dalam pengelolaan kelas (Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, 2013) adalah sebagai berikut:

- a. Pendekatan kekuasaan. Peranan guru disini adalah menciptakan dan mempertahankan situasi disiplin. Kedisiplinan adalah kekuatan yang menuntut kepada anak didik untuk menaatinya. Didalamnya

- ada kekuasaan dalam norma yang mengikat untuk ditaati anggota kelas.
- b. Pendekatan ancaman. Dalam mengontrol tingkah laku anak didik dilakukan dengan cara memberikan ancaman.
  - c. Pendekatan kebebasan. Peranan guru adalah mengusahakan semaksimal mungkin kebebasan anak didik.
  - d. Pendekatan resep. Pendekatan resep (*cook book*) ini dilakukan dengan member satu daftar yang dapat menggambarkan apa yang harus dan apa yang tidak boleh dikerjakan oleh guru dalam mereaksi semua masalah atau situasi yang terjadi di kelas.
  - e. Pendekatan pengajaran. Pendekatan ini menganjurkan tingkah laku guru dalam mengajar untuk mencegah dan menghentikan tingkah laku peserta didik yang kurang baik.
  - f. Pendekatan tingkah laku. Peranan guru adalah mengembangkan tingkah laku anak didik yang baik, dan mencegah tingkah laku yang kurang baik.
  - g. Pendekatan suasana emosi dan hubungan sosial. Menurut pendekatan ini pengelolaan kelas

merupakan suatu proses menciptakan iklim atau suasana emosional dan hubungan sosial yang positif dalam kelas.

- h. Pendekatan proses kelompok. Peranan guru adalah mengusahakan agar perkembangan dan pelaksanaan proses kelompok itu efektif.
- i. Pendekatan elektis atau *pluralistic*. Pendekatan elektis (*electic apporoach*) ini menekankan pada potensialitas, kreativitas, dan inisiatif wali/guru kelas dalam memilih berbagai pendekatan tersebut berdasarkan situasi yang dihadapinya.

## **2. Komponen-komponen Keterampilan Pengelolaan Kelas**

Komponen-komponen keterampilan kelas terbagi atas dua yaitu sebagai berikut:

- a. Keterampilan yang berhubungan dengan penciptaan dan pemeliharaan kondisi belajar yang optimal (bersefiat preventif). Keterampilan ini berhubungan dengan kompetensi guru dalam mengambil inisiatif dan mengendalikan pelajaran serta aktivitas-aktivitas yang berakiatan dengan keterampilan sebagai berikut:

- 1) Sikap tanggap, komponen ini ditunjukkan oleh tingkah laku guru bahwa ia hadir bersama mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan cara:
  - a) Memandang secara seksama
  - b) Gerak mendekati
  - c) Memberi pernyataan
  - d) Memberi reaksi terhadap gangguan dan ketakacuhan
- 2) Membagi perhatian, pengelolaan kelas yang efektif terjadi bila guru mampu membagi perhatiannya kepada beberapa kegiatan yang berlangsung dalam waktu yang sama. Hal ini dilakukan dengan cara:
  - a) *Visual*, kontak pandangan ini bisa dilakukan terhadap kelompok anak didik atau anak didik secara individual.
  - b) *Verbal*, guru memberikan komentar, penjelasan, pertanyaan, dan sebagainya.
- 3) Pemusatan perhatian kelompok, guru mengambil inisiatif dan mempertahankan perhatian anak didik dan memberitahukan bahwa ia bekerja sama dengan kelompok yang

terdiri dari empat orang. Hal ini dapat dilakukan dengan cara:

- a) Memberi tanda
- b) Pertanggung jawaban
- c) Pengarahan dan petunjuk yang jelas
- d) Peghentian
- e) Penguatan
- f) Kelancaran
- g) Kecepatan

b. Keterampilan yang berhubungan dengan pengembangan kondisi belajar yang optimal.

Keterampilan ini berkaitan dengan tanggapan guru terhadap gangguan anak didik yang berkelanjutan dengan maksud agar dapat mengadakan tindakan remedial untuk mengembalikan kondisi belajar yang optimal. Adapun strategi yang dapat dilakukan oleh guru adalah sebagai berikut:

- 1) Modifikasi tingkah laku, guru menganalisis tingkah laku anak didik yang beramasalah.
- 2) Pendekatan pemecahan masalah kelompok, guru dapat menggunakan pendekatan pemecahan masalah kelompok dengan cara:

memperlancar tugas-tugas, memelihara kegiatan-kegiatan kelompok.

Menemukan dan memecahkan tingkah laku yang menimbulkan masalah, guru dapat menggunakan seperangkat cara untuk mengendalikan tingkah laku keliru yang muncul, dan ia mengetahui sebab-sebab dasar yang mengakibatkan ketidakpatuhan tingkah laku tersebut. Serta berusaha untuk menemukan pemecahannya. (Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, 2013)

### **3. Pengelolaan Kelas yang Efektif**

Ruang kelas yang dikelola secara efektif adalah ruang kelas yang berlangsung dengan lancar, dengan sedikit sekali kebigungan dan keterhambatan, dan memaksimalkan kesempatan pembelajaran siswa. (Carlton M. Evertson dan Edmund T. Emmer, 2016). Pengelolaan kelas sangat penting untuk diterapkan dalam proses pembelajaran. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir masalah-masalah yang mungkin terjadi di dalam kelas. Selain itu, dengan dilakukannya pengelolaan kelas oleh guru akan membuat proses

pembelajaran menjadi menyenangkan sehingga peserta didik bisa aktif dan lebih fokus terhadap apa yang disampaikan oleh guru.

## **B. Pembelajaran Efektif**

Pembelajaran efektif menuntut keterlibatan siswa secara aktif, karena mereka merupakan pusat kegiatan pembelajaran dan pembentukan kompetensi. Siswa harus didorong untuk menafsirkan informasi yang disajikan oleh guru sampai informasi tersebut dapat diterima oleh akal sehat. Dalam pelaksanaannya, hal ini memerlukan proses pertukaran pikiran, diskusi, dan perdebatan dalam rangka pencapaian pemahaman yang sama terhadap materi standar yang harus dikuasai siswa. (Rusman, 2016)

Proses pelaksanaan pembelajaran efektif dilakukan melalui prosedur sebagai berikut:

1. Melakukan *appersepsi*
2. Melakukan eksplorasi yaitu memperkenalkan materi pokok dan kompetensi dasar yang akan dicapai, serta menggunakan variasi metode
3. Melakukan konsolidasi pembelajaran, yaitu mengaktifkan siswa dalam membentuk

kompetensi dan dan mengaitkannya dengan kehidupan siswa

Melakukan penilaian, yaitu mengumpulkan fakta-fakta dan data/dokumen belajar siswa yang valid untuk melakukan perbaikan program pembelajaran. (Rusman, 2016). Pembelajaran efektif perlu didukung oleh suasana dan lingkungan belajar yang memadai/kondusif. Menciptakan kelas yang efektif dengan peningkatan efektifitas proses pembelajaran tidak bisa dilakukan secara persial, melainkan harus menyeluruh mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Menurut Kenneth D. More, (Rusman, 2016) ada tujuh langkah dalam mengimplementasikan pembelajaran efektif, yaitu:

1. Perencanaan
2. Perumusan tujuan/kompetensi
3. Pemaparan perencanaan pembelajaran kepada siswa
4. Proses pembelajaran dengan menggunakan berbagai strategi (multistrategi)
5. Evaluasi
6. Menutup proses pembelajaran
7. *Follow up*/tindak lanjut.

Untuk menciptakan pembelajaran yang efektif, ada beberapa hal yang harus diperbaiki oleh guru antara lain sebagai berikut:

### 1. Pengelolaan tempat belajar

Penataan ruang dan fasilitas yang ada di kelas harus mampu membantu peserta didik meningkatkan motivasi siswa untuk belajar sehingga mereka senang belajar. Indikator ini tentu tidak dengan segera diketahui, tetapi guru yang berpengalaman akan dapat melihat apakah peserta didik belajar dengan senang atau tidak. Dalam mewujudkan pengelolaan kelas yang baik, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya di antaranya:

- a. Ruang tempat berlangsungnya proses belajar mengajar
  - b. Pengaturan tempat duduk
  - c. Ventilasi dan pengaturan cahaya
  - d. Pengaturan penyimpanan barang-barang.
- (Marlina Eliyanti, 2016)

### 2. Pengelolaan peserta didik

Peserta didik dalam suatu kelas biasanya memiliki kemampuan yang beragam: pandai, sedang, dan

kurang, karenanya guru perlu mengatur kapan peserta didik bekerja perorangan, berpasangan, atau berkelompok. Guru dapat mengatur dan merekayasa segala sesuatunya. Guru dapat mengatur peserta didik berdasarkan situasi yang ada ketika proses belajar mengajar berlangsung. Menurut Andree ada beberapa macam pengelompokan siswa diantaranya:

- a. *Tas planning groups*
- b. *Teaching groups*
- c. *Seating groups*
- d. *Joint learning groups*
- e. *Collaborative-groups*. (Marlina Eliyanti, 2016)

### 3. Pengelolaan kegiatan pembelajaran

Proses pembelajaran selain diawali dengan perencanaan yang bijak, serta didukung dengan komunikasi yang baik, juga harus didukung dengan pengembangan strategi yang mampu membelajarkan peserta didik. Pengelolaan pembelajaran merupakan suatu proses penyelenggaraan interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. (Marlina Eliyanti, 2016). Menurut Dunkin

dan Biddle proses pembelajaran berada dalam empat variabel interaksi yaitu:

- a. Variabel pertanda (pendidik)
- b. Variabel konteks (peserta didik)
- c. Variabel proses
- e. Variabel produk (perkembangan peserta didik.  
(Marlina Eliyanti, 2016).

Untuk mencapai tujuan pembelajaran yang optimal, maka keempat variabel tersebut harus dikelola dengan baik.

#### 4. Pengelolaan konten/materi pembelajaran

Materi pembelajaran atau bahan ajar merupakan informasi, alat, dan teks yang diperlukan guru untuk perencanaan dan pelaksanaan implementasi pembelajaran. Sebuah bahan ajar paling tidak mencakup antara lain:

- a. Petunjuk belajar (petunjuk bagi peserta didik maupun guru)
- b. Kompetensi yang akan dicapai
- c. Informasi pendukung
- d. Latihan-latihan
- e. Petunjuk kerja, dapat berupa lembar kerja (LK)
- f. Evaluasi. (Usman M. Basyiruddin, 2017)

## 5. Pengelolaan media oleh sumber belajar

Media merupakan sesuatu yang bersifat menyalurkan pesan dan dapat merangsang pikiran, perasaan dan kemauan audiens (peserta didik) sehingga dapat mendorong terjadinya proses pada dirinya. Penggunaan media secara kreatif akan memungkinkan audiens (peserta didik) untuk belajar lebih baik dan dapat meningkatkan performan mereka sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. (Usman M. Basyiruddin, 2002),

Sumber belajar diartikan sebagai segala tempat atau lingkungan sekitar, benda, dan orang yang mengandung informasi dapat digunakan sebagai wahana bagi peserta didik untuk melakukan proses perubahan tingkah laku. Sumber belajar ditetapkan sebagai informasi yang disajikan dan disimpan dalam bentuk media, yang dapat membantu peserta didik dalam belajar sebagai perwujudan dari kurikulum.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam memilih media, antara lain:

- a. Tujuan pembelajaran yang ingin dicapai
- b. Ketepatangunaan

- c. Kondisi peserta didik
- d. Ketersediaan perangkat keras dan perangkat lunak
- e. Mutu, teknis dan biaya. (Usman M. Basyiruddin, 2017)

## **BAB IX**

### **EVALUASI KEBERHASILAN GURU DALAM KONTEKS EVALUASI PROGRAM SUPERVISI PENDIDIKAN**

#### **A. Pengertian Evaluasi**

Menurut Dimiyati & Mudjiono pengertian evaluasi dipertegas lagi sebagai proses memberikan atau menentukan nilai kepada objek tertentu berdasarkan suatu kriteria tertentu. Menurut Arifin & Zainal, mengatakan bahwa evaluasi adalah suatu proses bukan suatu hasil (produk). Hasil yang diperoleh dari kegiatan evaluasi adalah kualitas sesuatu, baik yang menyangkut tentang nilai atau arti, sedangkan kegiatan untuk sampai pada pemberian nilai dan arti itu adalah evaluasi. (<https://www.kumpulanpengertian.com/2020/09/pengertian-evaluasi-menurut-para-ahli.html>)

Hal yang sama juga disampaikan oleh Purwanto & Ngalim Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan evaluasi merupakan proses yang sistematis. Evaluasi merupakan kegiatan yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan. Evaluasi

bukan hanya merupakan kegiatan akhir atau penutup dari suatu program tertentu, melainkan merupakan kegiatan yang dilakukan pada permulaan, selama program berlangsung dan pada akhir program setelah program itu selesai. Disadari bahwa betapa pentingnya evaluasi bagi suatu pekerjaan yang nantinya berfungsi untuk mengetahui seberapa jauh tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dalam rangka mencapai tujuan pendidikan maka dapat dikatakan bahwa tidak hanya siswa yang harus dievaluasi, melainkan semua aspek dalam Program Supervisi Pendidikan juga mutlak dievaluasi. Adapun aspek itu yakni: aspek personel, material, dan operasional, dan sosial. Salah satu aspek personel ini adalah guru.

## **B. Tujuan Evaluasi Keberhasilan Guru**

Mengingat pentingnya kinerja guru tersebut, maka tentang guru dibuat peraturan yaitu: Undang-Undang No 14 tahun 2005 pasal 20, tugas atau kewajiban guru antara lain: a. Merencanakan pembelajaran dan mengevaluasi proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. b. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi

akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. c. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama atau latar belakang keluarga dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran. d. Menjunjung tinggi peratiran perundang-undangan, hukum dan kode etik guru serta nilai-nilai agama dan etika.

Dalam konteks evaluasi guru yang menjadi objek evaluasi ialah guru atau tenaga pendidik tersebut. Evaluasi tersebut menganalisis seberapa besar persentase kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 16 Tahun 2009 mengatakan bahwa penilaian kinerja guru adalah penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya. Agar kinerja guru profesional bisa sesuai dengan tujuan pembelajaran dan tujuan pendidikan yang diharapkan, perlu diperhatikan prinsip-prinsip peningkatan kemampuan profesional guru sebagai 4 berikut: 1) Peningkatan kemampuan profesional guru merupakan upaya membantu guru yang

belum profesional menjadi profesional. Peningkatan kemampuan profesional merupakan bantuan agar guru dapat profesional dalam pembelajaran. 2) Peningkatan kemampuan profesional guru tidak benar bila hanya diarahkan kepada pembinaan kemampuan pegawai. Guru yang profesional mempunyai dua ciri yaitu tingkat abstraksi yang tinggi dan tingkat komitmen yang tinggi.

1. Meningkatkan perhatian guru pada pengembangan profesinya.
2. Memberi kesempatan guru-guru menumbuhkan kemampuannya dan diharapkan guru itu dapat secara kontinyu berusaha mencapai standar maksimal.
3. Membantu guru bekerja sama secara horizontal dan vertical.
4. Membantu guru dalam *self corection* dan kritik diri sehingga guru itu dapat mengikuti kebaikan dan kelemahan dirinya.  
(<https://media.neliti.com/media/publications/112459-ID-evaluasi-kinerja-guru-dalam-peningkatan.pdf>)

Dengan demikian dapat diketahui betapa pentingnya evaluasi keberhasilan guru, selain untuk mengetahui

keberhasilan program supervisi pendidikan, juga penting bagi kepala sekolah, guru, serta siswa.

### **C. Prinsip-prinsip dalam Evaluasi Keberhasilan Guru**

Ada tujuh prinsip dalam evaluasi keberhasilan guru dalam konteks evaluasi program supervisi pendidikan, yaitu komprehensif, kooperatif, kriteria yang valid, bersifat diagnostik, kontinyu, obyektif, dan fungsional.

1. Dengan komprehensif, dalam evaluasi ini harus komprehensif atau menyeluruh yakni mencakup aspek personal, professional serta sosialnya.
2. Dengan kooperatif, Kepala sekolah melibatkan semua personal dalam evaluasi ini
3. Dengan menggunakan kriteria yang Valid, sebelum evaluasi diadakan, kepala sekolah harus menentukan dulu kreteria bagi guru yang berhasil. Lalu pada saat pelaksanaan maka kita gunakan kreteria yang telah ada.
4. Dengan bersifat diagnostik, setelah evaluasi dapat diketahui kebaikan dan kelemahan guru. Dan dari data yang ada kepala sekolah harus dapat menemukan atau mendiagnosa sumber masalah.

5. Dengan kontinyu, evaluasi dilaksanakan secara bertahap dan terus menerus.
6. Dengan obyektif, dalam menafsirkan hasil evaluasi harus didasarkan pada kenyataan atau apa adanya. Bila baik dikatakan baik dan buruk dikatakan buruk.
7. Dengan fungsional, hasil evaluasi dapat digunakan untuk membina pertumbuhan jabatan guru.

(<https://www.asikbelajar.com/prinsip-prinsip-dalam-evaluasi/#:~:text=Ada%20tujuh%20prinsip%20dalam%20evaluasi,kontinyu%2C%20obyektif%2C%20dan%20fungsional.>)

Adapun aspek yang dinilai dalam evaluasi keberhasilan guru ini meliputi: aspek personal guru, aspek Profesioanal guru, aspek Sosial guru. Supervisor dalam melakukan evaluasi hendaklah memperhubakan instrumen yang valid dan berpegang teguh pada prinsip pelaksanaan evaluasi sehingga hasil eveluasi tersebut dipergunakan untuk meningkatkan profesionalisme guru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, H. P. dan Dicky, F.G. 1959. *Basic Principles of Supervision*, New York : American Book Company.
- Ahmadi, Rulam. 2016. *Pengantar Pendidikan: Asas dan Filsafat Pendidik*. Jakarta: Ar-ruzz Media.
- Alfonso, R.J., Firth, G.R., dan Neville, R.F.1981. *Instructional Supervision, A Behavior System*, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Ali, Idrus. 2009. *Manajemen Pendidikan Global visi aksi dan adaptasi*, Cet I; Jakarta: Gaung Persada Press.
- All, Muhammad. 2000. *Guru dalam Proses Belajar Mengajar*. Yogyakarta: Renika Cipta.
- Alwi, H. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi Ketiga. Jakarta: Balai Pustaka.
- Ametembun, N. A. 1993. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Suri.
- Arikunto, S. 1988. *Penilaian Program Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- Bafadal, Ibrahim. 1992. *Supervisi Pengajaran Teori dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Basuki. 2015. *Pengembangan Model Pembelajaran Membaca dengan Pelabelan Objek Sekitar (Pos)*

*untuk Murid taman Kanak-kanak, Cet I; Yogyakarta: Deepublish.*

- Basyiruddin, Usman M. 2002. *Media Pembelajaran*. Jakarta: Ciputat Pers.
- Briggs, Thomas H. and Joseph Justman, 1954. *Improving Instruction Through Supervision*, New York: The Nac Milland Company.
- Burton, William H. and Lee J. Brueckner, 1959. *Supervision*, New York : Appleton Century-Croft, Inc.
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Darma Agus, 2009. *Manajemen Supervisi Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Darmo Mulyoatmodjo. 1980. *Micro Teaching*. Jakarta: Proyek Pengembangan Pendidikan Guru
- Depertemen Agama. 2010. *Al-Qur'an dan Terjemahan*. Bandung: Ponegoro.
- Djamara, Syaiful Bahri dan Aswan Zain. 2013. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dunkin. J. Michael. 1987. *Teaching and Teacher Education*. New York. Pergoman Press.
- E. Mulyasa. 2006. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Eliyanti, Marlina. "Pengelolaan Pembelajaran dan Pengembangan Bahan ajar". Paedagogik Jurnal Penelitian Tindakan. Vol. 3, No. 2, November 2016.

Elsbree, Willand S. , Harold J. Mc. Nally and Richard Wyne, 1967. *Elementary School Administration and Supervision*, Third Edition, New York American Book Company.

Evertson, Carlon M. dan Edmund T. Emmer. 2011. *Manajemen Kelas untuk Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Kencana Prenada Media.

Glickman, C.D 1995. *Supervision of Instruction*. Boston: Allyn And Bacon Inc.

Gwynn, J.M. 1961. *Theory and Practice of Supervision*. New York: Dodd, Mead & Company.

Harjono, K.2002. *Kamus Populer Inggris-Indonesia*. Jakarta: Gramedia.

<https://media.neliti.com/media/publications/112459-ID-evaluasi-kinerja-guru-dalam-peningkatan.pdf>

<https://www.asikbelajar.com/prinsip-prinsip-dalam-evaluasi/#:~:text=Ada%20tujuh%20prinsip%20dalam%20evaluasi,kontinyu%2C%20obyektif%2C%20dan%20fungsional.>

Husain Umar. 2002. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Cet I; Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Huse dan Bowditch. 1973. *Behavior in Organization*, Menlo Park, California, Addison-Wesley Publishing.

- Ibrahim Bafadal, Bafadal. *Dasar-dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-kanak*.
- Imron, Ali. *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imron, Ali. *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi .
- Indrafachrudi Soekarto. 1994. *Bagaimana memimpin sekolah*, Cet. III; bogor:Ghalia Indonesia.
- Jakarta: Depdikbud.Keputusan Menteri Pendayagunaan Menteri Pendidikan Nasional No. 87/2002 tentang *Akreditasi Sekolah.Kerjasama*.
- Kimball Wiles, John T. Lovell, 1983, *Supervisor for Better Schools*,\_Disadur oleh J.F. Tahalele Prof. Malang: Sub Proyek Penulisan Buku Pelajaran Proyek Peningkatan/Pengembangan Perguruan Tinggi IKIP Malang.
- Kolasa, B.1969. *Introduction to Behavioral Science in Bussiness*, New York, John Wiley & Sons.
- Komala, K. 2003. *Instrumen Untuk Mengungkap Kecenderungan Profil Inteligensi Jamak (Multiple Intelligence) Siswa Sekolah Menengah*. Tesis pada PPS UPI. Bandung: tidak diterbitkan.
- Komsiyah, Indah. 2012. *Belajar dan pembelajaran*, (Cet I; Yogyakarta: Teras, 2012.

- Kustimi. 2003. *Kinerja Kepala Sekolah dan Pengawas dalam Membina Ke-mampuan Mengajar Guru*. Tesis. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Lucia, William H. and John D. Mc. Neil, 1969. *Supervision A Synthesis of Thought and Action*, Second Edition, New York : Mc. Graw Hill Book Company.
- Masaong, Kadim. *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru*.
- Masruri, Siswanto. 2002. *Kualitas Pribadi dan Keterampilan Supervisi*. Jakarta: Panjimas.
- McPherson, R.B., Crowson, R.L., & Pitner, N.J. 1986. *Managing Uncertainty: Administrative Theory and Practice in Education*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Pub. Co.
- Me Nerney, Ch. T., 1951. *Education Supervision*. New Mc. Graw Hill Book Company.
- Mohamad Uzer Usman. 1995. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nana Sudjana. 2000. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru.
- Nazir, M. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Nugroho Susanto. 2000. *Pelaksanaan Penilaian Jabatan Fungsional Guru*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Oliva, Peter F. 1984. *Supervision For Today's School*. New York: Longman.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang *Standar Kompetensi Pengawas Sekolah/Madrasah*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 16 Tahun 2007 tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005. *Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Kependidikan*.
- Pidarta, Made. 1992. *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prasejo Latip Diat & sudiono, 2011. *Supervisi pendidikan*, Yogyakarta:Gava Media.
- Purwanto, Ngalim. 1987. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.

- Purwanto, Ngalm.2003. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Reigeluth. M. Charles. 1983. *Instructional Design, Theories and Models*. London: Lowrence Erlbaum Associates Publisher.
- Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.
- Rofa'ah. 2016. *Kompetensi Guru dalam Kegiatan Pembelajaran dalam Perspektif Islam, Cet I*; Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Rusman. 2006. *Pendekatan dan Model Pembelajaran*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Rusman. *Model-model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Sagala Syaiful, 2012 *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung : PT. Alfabeta.
- Sahertian, Piet A., 1992. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*. Jakarta: Renika cipta.
- Sahertian, Piet A. 1985. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Offset Printing.
- Sahertian, Piet A. 1992. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*.

- Sahertian, Piet A., dkk. 1994. *Profil Pendidik Profesional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sahertian, Piet. A. 1985. *Prinsip-Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Offset Printing.
- Sergiovanni, T.J. 1982. Editor. *Supervision of Teaching*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *The Principalship, A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T.J. dan R.J. Starrat. 1979. *Supervision: Human Perspective*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Soetopo, Hendayat dan Wasty Soetanto. 1983. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara.
- Soetopo, Hendyat. Jilid I. 1992. *Evaluasi Program Supervisi Pendidikan*. Malang: Proyek Operasi dan Perawatan Fasilitas IKIP MALANG.
- Soetopo, Henyat dan Wasty Soemanto, 1982. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Stoner, James A. F. dan R. Edward Freeman. 1992. *Manajemen*. Jakarta: Intermedia.
- Sudjana, Nana. *Standar Mutu Pengawas*. Jakarta: Direktorat Jendral Peningkatan

- Sutisna, O. 1989. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- Toto Toharuddin. 2002. *Kinerja Profesional Guru*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.
- Usman, Uzer. 1996. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung : Remaja Rosdakarya Offset..
- Weber, WA. 1990. *Classroom Management*. Toronto. D.C.: Health and Company
- Wiles, Kimball, 1967. *Supervision of Better Schools*, Third Edition, New York: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs.



Dr. Astuti, S.Ag.,M.pd

# SUPERVISI AKADEMIK

*Dalam Meningkatkan*

## PROFESIONALISME GURU

