

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bab ini akan menyajikan kajian pustaka yang menjadi landasan dalam penelitian ini. Konsep-konsep itu meliputi: (a) Konsep Dasar Supervisi; (b) Kualifikasi Standar Pengawas; (c) Kompetensi Pengawas dan Kompetensi Guru; (d) Tugas/Beban Kerja Pengawas dan Tugas/Beban Kerja Guru; (e) Konsep Disiplin Kerja Guru; (f) Supervisi Akademik; (g) Ruang Lingkup Supervisi Akademik Pengawas; (h) Perencanaan Supervisi Akademik Pengawas; (i) Teknik Supervisi Akademik Pengawas; (j) Pendekatan Supervisi Akademik Pengawas; (k) Model Supervisi Akademik Pengawas; dan (l) Pembinaan Pengawas dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Guru

A. Konsep Dasar Supervisi

1. Pengertian Supervisi

Istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris terdiri dari dua akar kata, yaitu: super yang artinya “di atas”, dan vision mempunyai arti “melihat”, jadi kata supervisi diartikan sebagai “melihat dari atas”.¹

Untuk memahami pengertian supervisi berikut ini akan dikemukakan berbagai pendapat para ahli dalam mendefinisikan supervisi antara lain:

Glickman mendefinisikan supervisi akademik “serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran, juga berusaha untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai

¹Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2994), cet. ke 1, h. 4

tujuan pembelajaran”². Sejalan dengan pandangan di atas, Alfonso, Firth dan Nevile 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*”³

Menurut Sahertian, Supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar dan evaluasi pengajaran. Kata kunci supervisi adalah bantuan dan layanan kepada para guru untuk memperbaiki pengajarannya.⁴

Adam dan Dickey, dikutip oleh Nur Mufidah, mendefinisikan supervisi sebagai berikut:

“Supervision is a service particularly concerned with instruction and it’s improvement. It is directly concerned with teaching and learning and with the factors included in and related to these process-Teacher. Pupil, curriculum, materials of instruction. Socio-physical environment of the situation”.⁵

Rumusan supervisi oleh Adam dan Dickey lebih kepada suatu “pelayanan” khususnya berkaitan dengan proses belajar mengajar dan perbaikannya termasuk semua faktor dalam kondisi itu. Hakikat dari pengertian ini perlu disadari oleh setiap pengawas pendidikan, bahwa supervisi dimaksudkan agar senantiasa berupaya memberikan servis atau pelayanan yang sebaik-baiknya kepada para guru/orang-orang yang disupervisinya.

²Glickman, *Supervision of Instruction*, (Boston: Ally and Bacon Inc,1995), h. 26.

³Alfonso, Firth, dan Nevile, *Instructional Supervision a Behavior System*, (Boston: Allyn and Bacon, 1981), h. 45.

⁴Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 19

⁵LUK-luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Teras, 2009), cet. kesatu, h. 4

Konsep supervisi menurut Kimball Wiles, dikutip oleh Banun Muslim adalah: “*supervision is assistance in the development of a better teaching-learning situation*”⁶ Definisi ini menggambarkan bahwa kegiatan layanan supervisi itu meliputi keseluruhan komponen atau kondisi belajar mengajar seperti tujuan, materi, metode, guru, siswa, dan lingkungan. Komponen atau situasi inilah yang menjadi fokus perbaikan dan ditingkatkan melalui pelayanan supervisi. Dengan kata lain layanan supervisi menurut Kimball adalah meliputi semua aspek kegiatan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah.

Sedangkan menurut Suharsimi Arikunto supervisi adalah kegiatan mengamati, mengidentifikasi mana hal-hal yang sudah benar, mana yang belum benar, dan mana pula yang tidak benar, dengan maksud agar tepat dengan tujuan memberikan pembinaan. Kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada sekolah/madrasah pada umumnya dan khususnya para guru agar kualitas pembelajaran lebih baik, yang gilirannya meningkatkan prestasi belajar murid, selanjutnya meningkatkan kualitas lulusan sekolah/madrasah tersebut.⁷

Berdasarkan beberapa kutipan tentang definisi supervisi yang dikemukakan diatas dapatlah dipahami bahwa supervisi adalah suatu kegiatan pembinaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah/madrasah agar mutu pendidikan lebih meningkat. Pembinaan yang dimaksud adalah berupa bantuan atau pemberian layanan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara umum dan lebih khusus ke arah peningkatan mutu pembelajaran.

2. Tujuan Supervisi

⁶Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru* (Bandung: Aifabeta, 2010), cet. kedua, h. 38

⁷Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, h. 5

Sebagaimana telah dijelaskan, intinya dari supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan kepada para guru, maka tujuan umum supervisi ialah memberikan layanan dan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru termasuk staf sekolah lainnya agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kerjanya, terutama untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas. Seorang pengawas harus mampu memberikan berbagai pengetahuan dan keterampilan yang sebelumnya tidak diketahui atau dimiliki oleh para guru.

Pemberian bantuan dan layanan oleh pengawas kepada guru senantiasa dilakukan demi terjaminnya kualitas pendidikan. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pengawas hendaknya senantiasa disampaikan kepada para guru, walaupun hanya sedikit.

Dari beberapa kutipan di atas bahwa tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan dalam rangka meningkatkan situasi belajar mengajar di dalam kelas yang lebih baik. Usaha ke arah perbaikan belajar mengajar ditujukan kepada pencapaian tujuan akhir dan pendidikan yaitu pembentukan pribadi anak secara maksimal. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tetapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru.

Situasi belajar mengajar di sekolah-sekolah baik di pedesaan maupun perkotaan sekarang ini menggambarkan suatu kondisi yang sangat kompleks. Oleh karena itu perlu adanya penciptaan situasi yang memungkinkan siswa dapat belajar dengan baik dan guru-guru dapat membimbing dalam situasi kreatif di mana mereka merasa tumbuh dalam jabatan mereka sendiri.

Selain tujuan umum seperti dikemukakan di atas, terdapat pula tujuan khusus supervisi pendidikan, sebagaimana dikemukakan oleh Nur Mufidah dalam bukunya *Supervisi Pendidikan* yaitu:

- a. Membantu guru memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam mencapainya.
- b. Membantu para guru agar lebih menyadari kebutuhan dan kesulitan siswa untuk membantu mereka mengatasinya.
- c. Memperkuat kemampuan guru-guru untuk melengkapi dan mempersiapkan siswanya menjadi masyarakat yang efektif.
- d. Membantu guru melakukan diagnosa dengan kritis kegiatan-kegiatannya, problem mengajar dan belajar siswa serta merencanakan perbaikan.
- e. Membantu para guru untuk dapat menilai aktivitasnya dalam rangka tujuan perkembangan anak didik.
- f. Meningkatkan kesadaran guru tentang tata kerja demokratis dan kooperatif serta tolong menolong.
- g. Menguatkan ambisi guru agar meningkatkan mutu karyanya lebih maksimal dalam bidang profesinya.
- h. Menolong guru agar memanfaatkan pengalaman pribadi.
- i. Menolong pihak sekolah agar lebih populer, sehingga masyarakat lebih simpati dan menyokong sekolah.
- j. Memberi perlindungan kepada guru dan karyawan terhadap tuntutan dan kritikan yang tidak wajar dan tidak sehat dari masyarakat.⁸

Dengan demikian pada prinsipnya melihat uraian di atas ada dua tujuan (tujuan ganda) yang harus diwujudkan dalam kegiatan supervisi, yaitu perbaikan pembelajaran dalam proses belajar mengajar (guru-murid) dan peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

B. Kualifikasi dan Standar Kompetensi Pengawas

1. Kualifikasi Pengawas

Pengawas disebut juga dengan supervisor, maka pekerjaan pengawas di namakan kepengawasan. A. Merriam, (1959: 484), menjelaskan bahwa “(1) A

⁸Luk-luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, h. 18-19

person who supervises; (2) A person in school system who has charge of a special subject or of the teachers of that subject. Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pengawas merupakan salah satu tokoh utama dalam membantu satuan pendidikan untuk pencapaian tujuan pendidikan. Ini berarti bahwa pengawas satuan pendidikan harus memiliki kemampuan/kompetensi dalam bidang kepengawasan yang menjadi sebuah profesi. Jadi pengawas adalah sebuah profesi yang bersifat mengikat. Profesi merupakan “bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan, dsb.)”.⁹ Karena sebagai sebuah profesi, pengawas harus memiliki kemampuan/kompetensi pengawas yang profesional dalam melaksanakan kepengawasan/supervisi akademik di madrasah. Hadirja Paraba pernah menegaskan bahwa “Pengawas bukanlah jabatan pelarian atau sekedar memperpanjang atau menunda masa pensiun seseorang sebagai Pegawai Negeri Sipil, tetapi betul-betul jabatan fungsional yang hanya tepat diberikan kepada orang-orang yang memiliki profesionalisme yang tinggi dan pengalaman lapangan yang luas”.¹⁰

Berdasarkan Peraturan MENPAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya Bab I pasal 1 ayat (2) dinyatakan Pengawas sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Dan pasal 1 ayat (3) Satuan pendidikan adalah Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal,

⁹Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa Edisi Ketiga* (Jakarta: Pustaka Utama, 2005), cet. keempat, h. 897

¹⁰Hadirja Paraba, *Wawasan Tugas Tenaga Guru dan Pembina Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Priska Agung Insani, 2000), h. 65.

Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah, Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah, Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah, Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan, Pendidikan Luar Biasa atau bentuk lain yang sederajat.¹¹

Sebagai seorang pegawai negeri sipil yang diangkat menjadi pengawas sekolah/Madrasah harus memenuhi syarat-syarat yang cukup ketat. Karena jabatan sebagai pengawas bukanlah jabatan sembarangan. Jabatan pengawas sesungguhnya bukan jabatan pelarian, sebagaimana banyak kalangan beranggapan, menjadi pengawas hanyalah menunggu masa pensiun. Tetapi jabatan sebagai pengawas adalah jabatan yang terhormat, namun berat. Pengawas merupakan gurunya para guru. Berarti seorang pengawas sudah pasti memahami seluk-beluk kinerja guru. Apalagi kebanyakan pengawas diangkat dari kalangan para guru yang memang memiliki kualifikasi dan kemampuan yang memadai. Dalam konteks kemampuan/kompetensi dalam melaksanakan tugas-tugas kepengawasan khususnya supervisi akademik, untuk membantu guru-guru dalam meningkatkan profesionalitasnya, Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana menegaskan bahwa “merupakan suatu bentuk bimbingan profesional dalam rangka perbaikan suasana belajar mengajar melalui guru-guru”¹².

Dari uraian di atas, dapat dipahami, menjadi pengawas bukanlah perkara mudah. Dalam Peraturan MENPAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya pada

¹¹Kementerian Pendidikan Nasional, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan PSDM dan PMP, 2011), cet. kedua, h. 34

¹²Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), h. 371.

Bab IX pasal 31 menyatakan bahwa PNS yang diangkat dalam jabatan Pengawas Sekolah harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Masih berstatus sebagai Guru dan memiliki sertifikat pendidik dengan pengalaman mengajar paling sedikit 8 (delapan) tahun atau Guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah paling sedikit 4 (empat) tahun sesuai dengan satuan pendidikannya masing-masing;
- b. Berijazah paling rendah Sarjana (S1) Diploma IV bidang pendidikan;
- c. Memiliki keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan bidang kepengawasan;
- d. Memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c;
- e. Usia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun;
- f. Lulus seleksi calon Pengawas Sekolah;
- g. Telah mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional calon Pengawas Sekolah dan memperoleh STTPP; dan
- h. Setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.”¹³

Syarat-syarat yang telah disebutkan diatas harus dipenuhi bagi yang ingin menjadi pengawas tingkat TK/RA dan SD/MI, tetapi kalau untuk pengawas tingkat SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK semua persyaratan tersebut sama saja, tapi harus berijazah paling rendah Magister (S2)

2. Standar Kompetensi Pengawas

Kompetensi (*competence*) merupakan kepemilikan tentang sesuatu bagi seseorang. Sesuatu yang dimaksud adalah sebuah kewenangan, keahlian, keterampilan dan kecakapan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kompetensi diberi arti “(a). Kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu); (b).Kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak atau batiniah”¹⁴.

¹³Kementerian Pendidikan Nasional, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, h. 50

¹⁴Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, h. 584

Kompetensi yang berarti kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki seseorang berkenaan dengan tugas, jabatan maupun profesinya, baik dari segi kualitatif maupun kuantitatif adalah sesuatu yang sangat penting keberadaannya. Sehingga kompetensi selalu dihubungkan dengan kinerja. Karena dengan kompetensi inilah, sesungguhnya keberadaan seseorang dalam melaksanakan tugas, jabatan maupun profesinya dipertaruhkan. Ini bermakna bahwa profesional tidaknya seseorang dalam menunaikan tugas profesinya, tergantung dari kompetensi yang dimiliki. Sudarmawan Danim dalam bukunya *Pengembangan Profesi Guru*, memberikan penegasan bahwa, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang di refleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dari seorang tenaga profesional. Kompetensi juga diberikan pemahaman sebagai spesifikasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya dalam pekerjaan, sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan oleh masyarakat dan dunia kerja¹⁵.

Kompetensi ketika dihubungkan dengan dunia pendidikan, dalam hal ini adalah guru, pengawas, dosen dan tenaga pendidikan yang lain, maka berdasarkan pasal I angka 10 UU guru dan dosen, yang dimaksud dengan kompetensi adalah “Seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh pendidikan dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas keprofesionalan”¹⁶.

¹⁵Sudarman Dawim, *Pengembangan Profesi Guru*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 111.

¹⁶Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), cet. kesatu, h. 53.

Uraian diatas menjelaskan bahwa seseorang yang profesinya sebagai pengawas harus mempunyai standar kompetensi yang telah ditentukan. Dengan standar kompetensi tersebut, berarti seorang pengawas telah mempunyaipengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap untuk melakukan tugas-tugas kepengawasan di madrasah. Karena dari kompetensi inilah diharapkan tugas-tugas supervisi akademik bisa berjalan dengan baik dan hasilnya pun bisa terlihat nyata, dan pada akhirnya dapat membantu pencapaian tujuan pendidikan secara optimal. Ondi Saondi dan Aris Suherman, menegaskan “Kompetensi yang dipersyaratkan tersebut guna melaksanakan profesinya, agar mencapai hasil yang memuaskan”¹⁷

C. Kompetensi Pengawas dan Kompetensi Guru

1. Kompetensi Pengawas

Pengawas agar dapat berperan dengan baik dalam melaksanakan tugasnya secara efektif, hendaklah seorang pengawas harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk hal itu. Menurut Alfonso dkk, dikutip oleh Sri Banun Muslim bahwa seorang pengawas harus memiliki kompetensi teknis dan kompetensi manajerial.¹⁸ Kompetensi teknis di sini, terutama bidang akademik yang berhubungan dengan pekerjaan orang-orang yang disupervisi dalam hal ini para guru yang melaksanakan kegiatan pembelajaran atau pembimbingan, sebagai tugas utamanya seorang guru. Sehingga pengetahuan dan pemahaman tentang pelaksanaan kegiatan pembelajaran kepada anak didik menjadi suatu keharusan

¹⁷Ondi Saondi dan Aris Suherman, *Etika Profesi Keguruan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), h. 57.

¹⁸Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, h. 68

yang dimiliki, dengan kata lain pengawas harus memiliki pengetahuan dan keterampilan ilmu keguruan. Selain kompetensi akademik yang mesti dimiliki oleh seorang pengawas, kompetensi manajerial mesti juga dimiliki dan dipahami pengawas.

Kompetensi manajerial ini antara lain tergambar dalam keterampilan seorang pengawas melakukan interaksi sosial dengan orang-orang yang bekerja dengannya, karena intensitas interaksi antar pribadi cukup tinggi yang dilakukan oleh seorang pengawas. Melalui interaksi tersebut pengawas berupaya mempengaruhi perilaku guru-guru terutama untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas proses belajar mengajar. Sehingga sangat esensial bagi seorang pengawas memiliki dan menguasai pengetahuan mengenai komunikasi, motivasi, kepemimpinan, perubahan, kesehatan mental, dan belajar-mengajar, serta pengembangan kelompok atau organisasi. Karena pekerjaan pengawas ditandai cukup tingginya intensitas interaksi antar pribadi. Menjadi kunci utama dan suksesnya tugas seorang pengawas apabila kemampuan pengawas mempengaruhi guru-guru dapat menjadikan para guru mau berbuat atau bertindak sesuai dengan keinginan pengawas.

Menurut Tim Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, kompetensi yang sangat esensial harus dimiliki oleh seorang pengawas, diklasifikasikan kepada dua kompetensi yakni kompetensi yang umum dan kompetensi yang

khusus.¹⁹ Adapun rincian kompetensi yang dimaksud di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

Kompetensi umum meliputi: (a) Memiliki pengetahuan fungsional tentang agamanya, menghayati dan taat melaksanakan ajaran agamanya; (b) Bertindak demokratis, bersikap terbuka atau transparan, menghormati pendapat orang lain, mampu berkomunikasi dengan baik dan menjalin kerja sama dengan berbagai pihak terkait; (c) Memiliki kepribadian yang menarik dan simpatik serta mudah bergaul; (d) Bersikap ilmiah dalam segala hal serta memiliki prinsip mau terus belajar; (e) Selalu mengikuti perkembangan pendidikan serta peraturan perundang-undangan yang berlaku; (f) Memiliki dedikasi tinggi serta loyal pada tugas dan jabatannya; (g) Menghindarkan diri dari sifat-sifat tercela; dan (h) Memandang kepada sekolah/madrasah, guru dan seluruh staf sekolah/madrasah sebagai mitra kerja, bukan sebagai bawahan.

Kompetensi umum yang dimaksudkan di atas supaya pengawas itu siap secara mental untuk menghadapi tugas yang dikerjakannya dan juga mendukung upaya yang dilakukannya. Sedangkan kompetensi khusus dimaksudkan agar pengawas itu membekali dirinya dengan sejumlah pengetahuan dan keterampilan yang memadai terkait persoalan pembinaan dan pengembangan pendidikan terutama proses pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah atau di madrasah. Baik kompetensi umum maupun kompetensi khusus harus dimiliki pengawas demi memudahkan peran dan tugasnya yang berkaitan dengan pembinaan sumber

¹⁹Tim Dirjen. Kelembagaan Agama Islam, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Depag RI, 2003), cet. kesatu, h. 74-76

daya manusia khususnya dalam dunia pendidikan. Sehingga seorang pengawas dengan mudah memberikan layanan pembinaan yang dimaksudkan di atas.

Kompetensi khusus meliputi: (a) Memiliki pengetahuan tentang administrasi secara umum dan administrasi sekolah secara khusus, yang mencakup administrasi personil, administrasi material dan administrasi operasional; (b) Memiliki pengetahuan tentang supervisi pendidikan, yang mencakup tujuan dan sasaran, teknik-teknik, langkah-langkah dan prinsip-prinsip dasar supervisi pendidikan; (c) Menguasai substansi materi supervisi teknik edukatif (pendidikan) yang mencakup kurikulum, proses belajar mengajar, evaluasi dan lain-lain; (d) Menguasai substansi materi supervisi teknik administrasi, diantaranya administrasi sekolah, administrasi kepegawaian, administrasi kurikulum, pengelolaan perpustakaan, laboratorium dan sebagainya; (e) Menguasai berbagai pendekatan, metode dan teknik belajar mengajar yang baik; (f) Memiliki kemampuan berkomunikasi, membina dan memberi contoh-contoh konkrit tentang pelaksanaan kegiatan belajar mengajar yang baik; (g) Memiliki kemampuan sebagai mediator antar guru dengan kepala sekolah, antara seluruh staf sekolah dengan instansi terkait, dan lain-lain; (h) Memiliki kemampuan membimbing guru dalam hal perolehan angka kredit dan membuat karya tulis/karya ilmiah yang baik; (i) Harus bekerja berdasarkan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan; dan (j) Memiliki kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan menjunjung tinggi kode etik profesi.

Sehubungan dengan kompetensi pengawas ini, pemerintah membuat aturan yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia

Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, bahwa kompetensi Pengawas (Pengawas) TK/RA dan SD/MI ada lima (6) dimensi kompetensi, yaitu kompetensi *kepribadian*, kompetensi *supervisimanajerial*, kompetensi *supervisi akademik*, kompetensi *evaluasi pendidikan*, kompetensi *penelitian pengembangan*, dan kompetensi *sosial*.²⁰

Berikut ini diuraikan butir-butir dari enam (6) dimensi kompetensi pengawas yang dikemukakan di atas, sebagai berikut:

a. Kompetensi Kepribadian, yaitu:

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan pengawas dalam menampilkan dirinya atau *performance* diri pribadi, kemampuan pengawas dalam melaksanakan kepengawasan harus mempunyai kepribadian yang baik, karena dengan kompetensi kepribadian pengawas yang baik akan berpengaruh terhadap proses pembinaan kepada guru di lapangan/madrasah..Dimensi kompetensi kepribadian yang harus dimiliki pengawas adalah:

- 1) Memiliki tanggung jawab sebagai pengawas satuan pendidikan;
- 2) Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas jabatannya;
- 3) Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawabnya;

²⁰Permen diknas RI No. 12 Tahun 2007, *tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*, h. 4-8

- 4) Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada stakeholder pendidikan.

b. Kompetensi Supervisi Manajerial, yaitu:

Kompetensi supervisi manajerial adalah kemampuan kemampuan pengawas dalam melaksanakan pengawasan manajerial yakni menilai dan membina kepala sekolah/madrasah dan tenaga kependidikan lain yang ada di madrasah dalam mempertinggi kualitas pengelolaan dan administrasi sekolah. Adapun dimensi kompetensi inti yang harus dimiliki pengawas adalah:

- 1) Menguasai metode, teknik dan prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah;
- 2) Menyusun program kepengawasan berdasarkan visi-misi-tujuan dan program pendidikan di sekolah;
- 3) Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok tugas dan fungsi pengawasan di sekolah;
- 4) Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah;
- 5) Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah;

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

c. Kompetensi Supervisi Akademik, yaitu:

Kompetensi supervisi akademik adalah kemampuan pengawas dalam melaksanakan pengawasan akademik yakni menilai dan membina guru dalam rangka mempertinggi kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakannya agar berdampak terhadap kualitas hasil belajar murid.²¹

Kompetensi supervisi akademik pada intinya adalah membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran. Oleh karena itu, sasaran supervisi akademik adalah guru dalam proses pembelajaran. Materi pokok dalam proses pembelajaran adalah (penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penelitian tindakan kelas). Berikut adalah kompetensi inti dari dimensi supervisi akademik adalah:

²¹Trianto, *Pengantar Penelitian bagi Pengembangan Profesi Pendidikan Tenaga Kependidikan*, h. 63

- 1) Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI;
- 2) Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI;
- 3) Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI berstandar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP;
- 4) 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 SD/MI;
- 5) Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI;
- 6) 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 SD/MI;

- 7) Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI;
- 8) Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran SD/MI.

Indikator dari kedelapan kompetensi inti pengawas sekolah/madrasah dalam dimensi kompetensi supervisi akademik untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Dimensi Kompetensi Supervisi Akademik

No	Dimensi Kompetensi	Kompetensi	Indikator
1	Kompetensi Supervisi Akademik	1. Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI	<p>a. Dapat menjelaskan arti, fungsi, dan tujuan dari setiap mata pelajaran/rumpun mata pelajaran.</p> <p>b. Dapat menjelaskan ruang lingkup dan urutan isi materi setiap mata pelajaran/rumpun mata pelajaran.</p> <p>c. Dapat menjelaskan berbagai inovasi tentang pendekatan dan cakupan isi setiap mata pelajaran/rumpun mata pelajaran.</p> <p>d. Dapat menjelaskan isi kurikulum setiap mata pelajaran/rumpun mata pelajaran.</p> <p>e. Dapat mengaflikasikan konsep, prinsip yang terdapat dalam setiap mata pelajaran/rumpun mata pelajaran dalam praktik pengawasan di sekolah binaan.</p>
		2. Memahami konsep, prinsip, teori /teknologi, karakteristik dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata	<p>a. Dapat menjelaskan hakikat proses pembelajaran dalam pendidikan</p> <p>b. Dapat menjelaskan berbagai model/pendekatan/strategi pembelajaran.</p> <p>c. Dapat menjelaskan ciri dan karakterter pembelajaran dari setiap mata pelajaran/rumpun mata</p>

		pelajaran di SD/MI	<p>pelajaran.</p> <p>d. Dapat menjelaskan berbagai inovasi dalam proses pembelajaran.</p> <p>e. Dapat mengaflikasikan berbagai model/strategi/metode pembelajaran dalam melaksanakan pengawasan.</p>
		3. Membimbing guru dalam menyusun silabus, proses pembelajaran, bimbingan iap bidang pengembangandi TK/RAatau mata pelajaran pada SD/MI berlandaskan standar isi,standar kompetensi,kompetensi dasar dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP	<p>a. Dapat menjelaskan arti, fungsi dan peranan silabus mata pelajaran.</p> <p>b. Dapat menjelaskan teknik penyusunan silabus mata pelajaran.</p> <p>c. Dapat menjelaskan hubungan antara silabus mata pelajaran dengan RPP.</p> <p>d. Dapat menunjukkan kepada guru bagaimana proses penyusunan silabus mata pelajaran berdasarkan KTSP</p> <p>e. Dapat mengaplikasikan konsep dan prinsip penyusunan silabus mata pelajaran dalam praktik pengawasan.</p>
		4. Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi murid melalui bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI	<p>a. Dapat menjelaskan langkah dan prosedur memilih strategi/media/teknik pembelajaran.</p> <p>b. Dapat menjelaskan langkah-langkah menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran untuk setiap mata pelajaran.</p> <p>c. Dapat menjelaskan berbagai teknik bimbingan dalam rangka membina guru mata pelajaran.</p> <p>d. Terampil menaplikasikan konsep dan prinsip pemilihan strategi/metode/teknik pembelajaran pada saat melaksanakan pengawasan</p> <p>e. Dapat menunjukkan kepada guru bagaimana memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran</p>
		5. Membimbing guru dalam penyusunan RPP untuk tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di SD/MI	<p>a. Dapat menjelaskan arti, fungsi dan peranan RPP</p> <p>b. Dapat menjelaskan ruang lingkup isi dan sistematika RPP.</p> <p>c. Dapat menjelaskan hubungan RPP dengan kurikulum dan proses pembelajaran.</p> <p>d. Dapat menunjukkan kepada guru bagaimana proses penyusunan RPP berdasarkan silabus mata pelajaran.</p>
		6. Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dan bimbingan di kelas, labolatorium, dan dilapangan untuk mengembangkan potensi siswa pada tiap bidang	<p>a. Dapat menjelaskan karakteristik pembelajaran di labolatorium.</p> <p>b. Dapat menjelaskan karakteristik pembelajaran di luar kelas/lapangan.</p> <p>c. Dapat menjelaskan langkah dan prosedur melaksanakan pembelajaran di labolatorium dan di luar kelas/lapangan.</p>

		pengembangan TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI	<ul style="list-style-type: none"> d. Dapat menunjukkan kepada guru bagaimana melaksanakan proses pembelajaran di laboratorium dan di lapangan. e. Dapat memfasilitasi guru untuk melaksanakan proses pembelajaran di laboratorium dan di lapangan.
		7. Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI	<ul style="list-style-type: none"> a. Dapat menjelaskan arti, fungsi dan peran media dalam proses pembelajaran. b. Dapat menjelaskan cara mengelola dan merawat media serta fasilitas pembelajaran c. Dapat menjelaskan cara membuat media pembelajaran yang sederhana untuk keperluan pembelajaran. d. Dapat menjelaskan langkah dan prosedur menggunakan media dalam pembelajaran e. Dapat menunjukkan kepada guru bagaimana mengelola dan menggunakan media dalam proses pembelajaran
		8. Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI	<ul style="list-style-type: none"> a. Dapat menjelaskan arti, fungsi, peran dan manfaat teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran. b. Dapat menjelaskan beberapa bentuk dan jenis teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran. c. Dapat menjelaskan beberapa model pembelajaran berbasis computer. d. Dapat mendemonstrasikan di hadapan guru bagaimana menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran. e. Dapat mengaplikasikan penggunaan teknologi.

d. Kompetensi Evaluasi Pendidikan, yaitu:

Kompetensi evaluasi pendidikan adalah kemampuan pengawas dalam kegiatan mengumpulkan, mengolah, menafsirkan, dan menyimpulkan data dan informasi untuk menentukan tingkat keberhasilan pendidikan. Dimensi kompetensi evaluasi pendidikan ada enam kompetensi inti yang harus dimiliki pengawas yakni:

- 1) Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan di sekolah;
- 2) Membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI;
- 3) 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 SD/MI;
- 4) 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 SD/MI;
- 5) Membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI;
- 6) Mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan staf sekolah.

e. Kompetensi Penelitian dan Pengembangan, yaitu:

Kompetensi penelitian dan pengembangan adalah kemampuan pengawas dalam merencanakan dan melaksanakan penelitian pendidikan/pengawasan serta menggunakan hasil-hasilnya untuk kepentingan mutu pendidikan. Penelitian terjemahan dari kata bahasa Inggris *research*. Arti sebenarnya dari *research* atau

riset adalah mencari kembali. Moh.Nazir memberikan penjelasan tentang riset ini “dalam masalah aplikasi, maka tampaknya aktivitas lebih banyak tertuju kepada pencarian (*search*) dari pada pencarian kembali (*re-searc*)²².

Sejalan dengan hal tersebut Mc. Milan dan Schumacher mendefinisikan “*research is systemic process of collecting and analyzing information (data) for some purposes*”²³ (Penelitian adalah sebuah proses yang sistematis tentang pengumpulan dan penganalisaan informasi atau data untuk maksud-maksud tertentu). Tuchman menjelaskan “*Research is a systemic attempt to provide answers to questions*”²⁴.(Penelitian adalah suatu usaha sistematis tentang untuk memberikan pemecahan terhadap permasalahan. Sementara itu Hillway Tryrus sebagaimana yang dikutip oleh Mohammad Ali mengemukakan pengertian penelitian “Suatu cara untuk memahami sesuatu dengan melalui penyelidikan atau usaha mencari bukti-bukti yang muncul sehubungan dengan masalah itu, yang dilakukan secara hati-hati sehingga di peroleh pemecahannya”²⁵

Dengan menguasai kompetensi penelitian dan pengembangan bagi seorang pengawas akan cukup mudah membantu guru untuk meneliti bagaimana pekerjaan sebagai seorang guru yang selama ini sudah dilakukan. Baik dalam pemenuhan administrasi guru dan perangkat pembelajaran, proses pembelajaran, mengadakan penilaian kinerja siswa, membuat evaluasi hasil belajar murid, melaporkan segenap kegiatan pembelajaran, menjalankan hubungan sosial dan

²²Moh.Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009), h. 13.

²³James H.Mc.Milan and Sally Schumacher, *Research in Education* (Toronto: Little Brown Company, 1984), h. 4.

²⁴Bruce W.Tuchman,*Constructing Educational Research* (Atalanta: Harcourt Broce Jovanovich Inc, 1972), h. 1.

²⁵Mohammad Ali, *Penelitian Kependidikan Prosuder dan Strategi* (Bandung: Angkasa, 1978), h. 1.

lain sebagainya, sehingga pada gilirannya guru akan memahami hakikat tugas dan kewajiban yang diberikan.

Dimensi kompetensi penelitian dan pengembangan terdiri atas delapan kompetensi inti yakni:

- 1) Menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pendidikan;
- 2) Menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karirnya sebagai pengawas;
- 3) Menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif;
- 4) Melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan, dan perumusan kebijakan pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok tanggung jawabnya;
- 5) Mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif;
- 6) Menulis karya tulis ilmiah (KTI) dalam bidang pendidikan dan atau bidang kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan;
- 7) Menyusun pedoman/panduan dan atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di sekolah;
- 8) Memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya di sekolah.

f. Kompetensi Sosial, yaitu:

Kompetensi sosial pengawas adalah kemampuan pengawas sekolah dalam membina hubungan dengan berbagai pihak serta aktif dalam kegiatan organisasi profesi pengawas (APSI). Kompetensi sosial pengawas mengidentifikasi dua keterampilan yakni:

- 1) Bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya;
- 2) Aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan.

Sedangkan menurut Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2012 tentang Standar Kompetensi Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada sekolah meliputi 6 (enam) dimensi yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian dan pengembangan, dan kompetensi sosial.

Berikut ini diuraikan butir-butir dari 6(enam) dimensi kompetensi pengawas yang dikemukakan di atas, sebagai berikut:

a. Kompetensi kepribadian yaitu:

- 1) Memiliki akhlak mulia dan dapat diteladani
- 2) Memiliki tanggung jawab terhadap tugas
- 3) Memiliki kreativitas dalam bekerja dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan tugas jabatan.

- 4) Memiliki keinginan yang kuat untuk belajar hal-hal yang baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawab
 - 5) Memiliki motivasi yang kuat kerja pada dirinya dan pada pihak-pihak pemangku kepentingan.
- b. Kompetensi supervisi akademik yaitu:
- 1) Mampu memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan perkembangan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau PAI pada sekolah
 - 2) Mampu memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau PAI pada sekolah
 - 3) Mampu membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau PAI pada sekolah berdasarkan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.
 - 4) Mampu membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran di madrasah/atau PAI pada sekolah.
 - 5) Mampu membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau PAI pada sekolah.

- 6) Mampu membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa pada tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau PAI pada sekolah.
 - 7) Mampu membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau PAI pada sekolah.
 - 8) Mampu memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau PAI pada sekolah.
- c. Kompetensi evaluasi pendidikan yaitu:
- 1) Mampu menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan madrasah dan/ atau PAI pada sekolah.
 - 2) Mampu membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau PAI pada sekolah.
 - 3) Mampu menilai kinerja kepala madrasah, guru, staf madrasah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau pada sekolah.

- 4) Mampu memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisanya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah adan/atau PAI pada sekolah.
 - 5) Mampu membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan atau mata pelajaran di madrasah dan/atau PAI pada sekolah, dan
 - 6) Mampu mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala, kinerja guru dan staf madrasah.
- d. Kompetensi penelitian dan pengembangan yaitu:
- 1) Mampu menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pendidikan.
 - 2) Mampu menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti, baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karir.
 - 3) Mampu menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun kuantitatif.
 - 4) Mampu melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok dan tanggung jawabnya.
 - 5) Mampu mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif.

- 6) Mampu menulis karya ilmiah dalam bidang pendidikan dan/atau bidang pengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan.
 - 7) Mampu menyusun pedoman, panduan, buku, dan/atau modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di madrasah dan/atau PAI pada sekolah.
 - 8) Mampu memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya di madrasah dan/atau PAI pada sekolah.
- e. Kompetensi sosial yaitu:
- 1) Mampu bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dan
 - 2) Aktif dalam kegiatan organisasi profesi pengawas satuan pendidikan dalam rangka mengembangkan diri.
- f. Kompetensi supervisi manajerial yaitu::
- 1) Mampu menerapkan teknik dan prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan Madrasah.
 - 2) Mampu menyusun program kepengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan, dan program pendidikan Madrasah.
 - 3) Mampu menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan Madrasah.

- 4) Mampu menyusun laporan hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya.
- 5) Mampu membina Kepala Madrasah dalam pengelolaan dan administrasi madrasah berdasarkan manajemen peningkatan mutu.
- 6) Mampu membina Kepala dan Guru Madrasah.
- 7) Mampu memotivasi Kepala dan Guru Madrasah dalam merefleksikan hasil yang telah dicapai untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokok, dan
- 8) Memahami standar nasional pendidikan dan pemanfaatannya untuk membantu Kepala Madrasah dalam mempersiapkan akreditasi

Melihat standar kompetensi pengawas yang termaktub dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 12 Tahun 2007 dan menurut Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2012 tentang Standar Kompetensi Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada sekolah sebagai mana dikemukakan di atas, menggambarkan bahwa seorang pengawas madrasah itu harus mapan dan mampu secara komprehensif pengetahuan dan keterampilan yang profesional serta integritas sebagai abdi negara dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai seorang pemberi layanan dan bimbingan kepada pihak sekolah/madrasah secara keseluruhan dan lebih khusus kepada para guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/pembimbingan, sehingga pada gilirannya meningkatkan kualitas pendidikan.

2. Kompetensi Guru

Sasaran utama dari supervisi atau kepengawasan adalah para guru, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya secara profesional baik pada saat melaksanakan kegiatan belajar mengajar maupun dalam hal menunjang kegiatan pembinaan dan peningkatan profesional guru. Konteksnya dengan pembinaan profesional, maka sebagai guru seyogianya memiliki kompetensi baik yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas guru dalam membimbing siswa belajar maupun sebagai penunjang kegiatan pembelajaran/pembimbingan dalam rangka mensukseskan mutu pendidikan. Seorang guru harus mengetahui bagaimana ia bersikap yang baik terhadap profesinya, dan bagaimana seharusnya sikap profesinya itu dikembangkan sehingga mutu pelayanan setiap guru kepada masyarakat makin lama makin meningkat.

Menurut Purwanto (1996:17) dalam Suparlan (2006:81) profesionalisme guru diperoleh melalui penguasaan kompetensi-kompetensi yang mesti dimilikinya dalam melaksanakan tugasnya yakni melakukan pembelajaran dan pembimbingan kepada para siswa. Keberadaan standar dalam kompetensi ini untuk menentukan guru sebagai profesi, sehingga memungkinkan tidak semua orang menjadi guru.²⁶

Kompetensi guru ini bukan hal baru, karena tahun 70-an sudah diwacanakan dalam dunia pendidikan yang disebut sebagai Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi. Pada waktu itu Direktorat Pendidikan Guru dan Tenaga Teknis Pendidikan Dasar dan Menengah mengemukakan “Sepuluh Kompetensi Guru” Adapun sepuluh kompetensi guru yang dimaksud, yaitu:

²⁶Suparlan, *Guru sebagai Profesi* (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2006), h. 80

1. Memiliki kepribadian sebagai guru;
2. Menguasai landasan pendidikan;
3. Menguasai bahan pelajaran;
4. Menyusun program pengajaran;
5. Melaksanakan proses belajar mengajar;
6. Melaksanakan penilaian pendidikan;
7. Melaksanakan bimbingan;
8. Melaksanakan administrasi sekolah;
9. Menjalinkan kerja sama dan interaksi dengan guru sejawat dan masyarakat;
10. Melaksanakan penelitian sederhana.²⁷

Kompetensi guru yang disebutkan di atas diharapkan dapat dimiliki oleh seorang secara maksimal agar kegiatan pembelajaran atau pembimbingan kepada siswa-siswa menjadi lebih efektif, sehingga menghasilkan peserta didik yang berkualitas punya kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang memadai. Kompetensi guru ini melandasi dan memberikan rambu-rambu para guru menjalankan tugasnya secara profesional.

Mereka dalam melaksanakan tugas terutama dalam proses pembelajaran baik di dalam maupun di luar sekolah, dapat diharapkan menjadi guru yang efektif dan profesional.

Sehubungan dengan kompetensi guru ini pemerintah menetapkan standar kompetensi guru yang harus dimilikinya dalam rangka menjadikan mereka sebagai tenaga pendidik yang profesional. Sebagaimana ditetapkan dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen, dijelaskan lagi dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16

²⁷*Ibid*, h. 81

Tahun 2007, bahwa kompetensi guru meliputi 1. kompetensi pedagogik, 2. kompetensi kepribadian, 3. kompetensi sosial, dan 4. kompetensi profesional.²⁸

Berikut ini diuraikan butir-butir dari 4(empat) dimensi kompetensi guru yang dikemukakan di atas, sebagai berikut:

a. Kompetensi Pedagogik, yaitu:

- 1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual;
- 2) Memahami karakteristik peserta didik yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral spiritual, dan latar belakang sosial budaya;
- 3) Mengidentifikasi potensi peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.
- 4) Mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu;
- 5) Mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran diampu,;
- 6) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik;
- 7) Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu;
- 8) Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran yang diampu.

²⁸Departemen Agama RI, *Kumpulan Undang-Undang dan Pemerintah RI tentang Pendidikan* (Jakarta: Dirjen. Pendidikan Islam, 2007 h. 78

- 9) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu, meliputi:
- a) Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum;
 - b) Menentukan tujuan pembelajaran yang diampu;
 - c) Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diampu;
 - d) Memilih materi pembelajaran yang diampu yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran;
 - e) Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik;
 - f) Mengembangkan indikator dan instrumen penilaian.
- 10) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik, meliputi:
- a) Memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik
 - b) Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran;
 - c) Menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium, maupun lapangan;
 - d) Melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, di laboratorium, dan di lapangan dengan memperhatikan standar keamanan yang dipersyaratkan;
 - e) Menggunakan media pembelajaran dan sumber belajar yang relevan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran diampu untuk mencapai tujuan pembelajaran secara utuh;

f) Mengambil keputusan transaksional dalam pembelajaran yang diampu sesuai dengan situasi yang berkembang.

11) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran, meliputi:

a) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran yang diampu.

12) Memfasilitasi pengembangan potensi siswa untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki, meliputi:

a) Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk memndorong peserta didik mencapai potensi secara optimal;

b) Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk kreativitasnya.

13) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik, meliputi:

a) Memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik, dan santun, secara lisan, tulisan, dan/atau bentuk lain;

b) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas dalam interaksi kegiatan/permainan yang mendidik yang terbangun secara klasikal dari (1) penyiapan kondisi psikologis peserta didik untuk ambil bagian dalam permainan melalui bujukan dan contoh, (2) ajakan kepada peserta didik untuk ambil bagian, (3) respons peserta didik terhadap ajakan

guru, dan (4) reaksi guru terhadap respons peserta didik, dan seterusnya.

c) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar, meliputi:

(1) Memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu;

(2) Menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu;

(3) Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar;

(4) Mengembangkan instrumen penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar;

(5) Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan menggunakan berbagai instrumen;

(6) Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan;

(7) Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar.

14) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran, meliputi:

a) Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar;

- b) Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan;
- c) Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan;
- d) Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

15. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran, meliputi:

- a) Melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan;
- b) Memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu;
- c) Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.

b. Kompetensi Kepribadian, yaitu:

1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia, meliputi:

- a) Menghargai peserta didik tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat istiadat, daerah asal, dan gender;
- b) Bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hukum dan sosial yang berlaku dalam masyarakat, dan kebudayaan nasional Indonesia yang beragam.

2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat, meliputi:

- a) Berprilaku jujur, tegas, dan manusiawi;
 - b) Berprilaku yang mencerminkan ketakwaan dan akhlak mulia;
 - c) Berprilaku yang dapat diteladani oleh peserta didik dan anggota masyarakat di sekitarnya.
- 3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, meliputi:
- a) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil;
 - b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, arif, dan berwibawa.
- 4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri, meliputi:
- a) Menunjukkan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi;
 - b) Bangga menjadi guru dan percaya pada diri sendiri;
 - c) Bekerja mandiri secara profesional.
- 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru, meliputi:
- a) Memahami kode etik profesi guru;
 - b) Menerapkan kode etik profesi guru;
 - c) Berprilaku sesuai dengan kode etik profesi guru.

c. Kompetensi Sosial, yaitu:

- 1) Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak deskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi, meliputi:
 - a) Bersikap inklusif dan objektif terhadap peserta didik, teman sejawat dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran;
 - b) 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;
- 3) Berkomunikasi secara efektif, empatik, santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat, meliputi:
 - a) Berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunitas ilmiah lainnya secara santun, empatik dan efektif;
 - b) Berkomunikasi dengan orang tua peserta didik dan masyarakat secara santun, empatik, dan efektif tentang program pembelajaran dan kemajuan peserta didik;
 - c) Mengikutsertakan orang tua peserta didik dan masyarakat dalam program pembelajaran dan dalam mengatasi kesulitan belajar peserta didik.
- 4) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya, meliputi:
 - a) Beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja dalam rangka meningkatkan efektivitas sebagai pendidik;

- b) Melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di daerah yang bersangkutan.
- 5) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi orang lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain, meliputi:
- a) Berkomunikasi dengan teman sejawat, profesi ilmiah, dan komunitas lainnya melalui berbagai media dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran;
 - b) Mengkomunikasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri secara lisan dan tulisan maupun bentuk lain.
- d. Kompetensi Profesional, yaitu:
- 1) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
 - 2) Menguasai standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD) mata pelajaran yang diampu, meliputi:
 - a) Memahami standar kompetensi mata pelajaran yang diampu;
 - b) Memahami kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu;
 - c) Memahami tujuan pembelajaran yang diampu.
 - 3) Mengembangkan materi/bahan pembelajaran yang diampu secara kreatif, meliputi:

- a) Memilih materi pembelajaran yang diampu sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik;
 - b) Mengolah materi pelajaran yang diampu secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.
- 4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan cara melakukan tindakan reflektif, meliputi:
- a) Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus;
 - b) Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan;
 - c) Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan keprofesionalan;
 - d) Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber.
- 5) Mengambil manfaat dari teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri, meliputi:
- a) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi;
 - b) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri.

Pemerintah mengharapkan semua guru di Indonesia dapat memiliki dan memahami serta mengaplikasikannya dalam tugasnya seluruh kompetensi guru sebagaimana disebutkan di atas, sehingga diharapkan kualitas pembelajaran dan pembimbingan kepada peserta didik dapat berjalan efektif dan berkualitas yang

gilirannya mutu pendidikan secara keseluruhan menjadi berkualitas dan dapat mencapai tujuan pendidikan nasional yang dicita-citakan.

D. Tugas/Beban Kerja Pengawas dan Tugas/Beban Kerja Guru

1. Tugas/Beban Kerja Pengawas

Berdasarkan Peraturan MENPAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya Bab I pasal 1 ayat (2) dinyatakan Pengawas sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Dan pasal 1 ayat (3) Satuan pendidikan adalah Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal, Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah, Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah, Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah, Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan, Pendidikan Luar Biasa atau bentuk lain yang sederajat.²⁹

Pada Bab II pasal 4 ayat (1) Pengawas sekolah berkedudukan sebagai teknis fungsional dibidang pengawasan akademik dan manajerial pada sejumlah satuan pendidikan yang ditetapkan. Dan pasal 4 ayat (2) Pengawas sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah jabatan karier yang dapat diduduki oleh Guru yang berstatus sebagai PNS.³⁰

Pada Bab II pasal 5 dinyatakan Tugas pokok pengawas sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan

²⁹Kementerian Pendidikan Nasional, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, h. 34

³⁰*Ibid*, h. 35

pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan professional Guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepegawaian di daerah khusus.³¹

Pada Bab II pasal 6 ayat (1) Beban kerja pengawas sekolah adalah 37,5 (tiga puluh tujuh setengah) jam perminggu di dalamnya termasuk pelaksanaan pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan di sekolah binaan. Dan pasal 6 ayat (2) Sasaran pengawasa sekolah sebagaimana dimaksud ayat (1) adalah sebagai berikut: (a) untuk Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal dan Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah paling sedikit 10 satuan pendidikan dan/atau 60 (enam puluh) Guru;. (b) untuk Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah dan Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah/Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan paling sedikit 7 satuan pendidikan dan/atau 40 (empat puluh) Guru mata pelajaran; (c) untuk Sekolah Luar Biasa paling sedikit 5 satuan pendidikan dan/atau 40 (empat puluh) Guru; dan (d) untuk pengawas Bimbingan Konseling paling sedikit 40 (empat puluh) Guru Bimbingan Konseling. Pada pasal 6 ayat (3) Untuk daerah khusus, beban kerja pengawas sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) paling sedikit 5 (lima) satuan pendidikan secara lintas tingkat satuan dan jenjang pendidikan.³²

Sedangkan pada Bab II pasal 7 Kewajiban pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas adalah: (a) menyusun program pengawasan, melaksanakan program pengawasan, melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program

³¹*Ibid*, h. 35

³²*Ibid*, h. 36

pengawasan, membimbing dan melatih professional Guru; (b) meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni; (c) menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, nilai agama dan etika; dan (d) memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa. Pada pasal 8 Pengawas bertanggung jawab melaksanakan tugas pokok dan kewajiban sesuai dengan yang dibebankan kepadanya. Dan pasal 9 Pengawas sekolah berwenang memilih dan menentukan metode kerja, menilai kinerja Guru dan kepala sekolah, menentukan dan/atau mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan.³³

Hal ini senada dengan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Bab I pasal 1 ayat (3) dijelaskan bahwa Pengawas Madrasah adalah Guru Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas satuan pendidikan yang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan akademik dan manajerial pada madrasah. Dan pasal 1 ayat (4) dijelaskan Pengawas Pendidikan Agama Islam yang selanjutnya disebut Pengawas PAI pada sekolah adalah Guru Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan fungsional pengawas pendidikan agama Islam yang tugas dan tanggung jawab, dan wewenangnya melakukan pengawasan penyelenggaraan Pendidikan Agama Islam pada sekolah.³⁴

³³*Ibid*, h 36-37

³⁴Kementerian Agama RI, *Peraturan Menteri Agama RI tentang Pengawas Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Kementerian Agama RI Kepala Biro Hukum dan Kerjasama Luar Negeri, 2012), h. 2

Pada Bab II pasal 2 ayat (1) Pengawas Madrasah meliputi Pengawas RA, MI, MTs, MA, dan/atau MAK. Dan pasal 2 ayat (2) Pengawas PAI pada Sekolah meliputi Pengawas PAI pada TK, SD/SDLB, SMP/SMPLB, SMA/SMALB, dan/atau SMK.³⁵

Pada Bab II pasal 3 ayat (1) Pengawas Madrasah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) mempunyai tugas melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada madrasah. Dan pasal 3 ayat (2) Pengawas PAI pada sekolah sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) mempunyai tugas melaksanakan pengawasan Pendidikan Agama Islam pada sekolah.³⁶

Pada Bab II pasal 4 ayat (1) Pengawasan Madrasah mempunyai fungsi melakukan: (a) penyusunan program pengawasan di bidang akademik dan manajerial; (b) pembinaan dan pengembangan madrasah; (c) pembinaan, pembimbingan, dan pengembangan profesi guru madrasah; (d) pemantauan penerapan Standar Nasional Pendidikan; (e) penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan; dan (f) pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan.

Sedangkan pada pasal 4 ayat (2) Pengawas PAI pada sekolah mempunyai fungsi melakukan: (a) penyusunan program pengawasan PAI; (b) pembinaan, pembimbingan, dan pengembangan profesi guru PAI; (c) pemantauan penerapan standar nasional PAI; (d) penilaian hasil pelaksanaan program pengawasan; dan (e) pelaporan pelaksanaan tugas kepengawasan.³⁷

Pada Bab VII pasal 10 ayat (1) Beban kerja minimal Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada sekolah adalah ekuivalen dengan 37,5 (tiga puluh tujuh

³⁵*Ibid*, h. 3

³⁶*Ibid*, h. 3

³⁷*Ibid*, h. 3

koma lima) jam perminggu, termasuk pelaksanaan pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan di madrasah/sekolah. Pada pasal 10 ayat (2) Pengawas Madrasah melaksanakan tugas pengawasan terhadap minimal 7 (tujuh) RA, MI, MTs, MA, dan/atau MAK.

Pada pasal 10 ayat (3) Pengawas PAI pada sekolah melaksanakan tugas pengawasan terhadap paling minimal 20 (dua puluh) Guru PAI pada TK, SD, SMP dan/atau SMA. Pertimbangan ada pasal 10 ayat (4) Penetapan satuan pendidikan sebagai binaan Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada sekolah dilakukan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota atas pertimbangan Ketua Pokjawas tingkat Kabupaten/Kota.

Dan pada pasal 10 ayat (5) Dalam hal beban kerja minimal Pengawas Madrasah dan Pengawas PAI pada sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak terpenuhi karena tidak terdapat jumlah minimal satuan pendidikan atau Guru PAI pada sekolah sebagaimana dimaksud ayat (2) dan ayat (3), Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota dapat menetapkan beban kerja pada sekolah di wilayahnya.³⁸

Berdasarkan ketentuan-ketentuan di atas, menunjukkan bahwa pengawas satuan pendidikan pada jalur sekolah adalah tenaga kependidikan profesional berstatus Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dan diberi tugas dan wewenang secara penuh oleh pejabat berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan baik pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial pada

³⁸*Ibid*, h. 8

satuan pendidikan yang ditunjuk. Pengawas harus melakukan supervisi akademik dan manajerial pada sekolah/madrasah yang sudah menjadi binaannya.

Pengawasan akademik artinya membina guru dalam mempertinggi kualitas proses pembelajaran agar dapat meningkatkan mutu hasil belajar siswa. Aspek yang dibina adalah aspek-aspek yang terkait dengan proses pembelajaran. Sedangkan pengawasan manajerial artinya membina kepala sekolah dan seluruh staf sekolah dalam mempertinggi mutu penyelenggaraan pendidikan terutama yang terkait dengan pengelolaan dan administrasi sekolah

Kegiatan utama setiap pengawas satuan pendidikan dalam melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial adalah: (a) Memantau atau monitoring artinya melakukan pengamatan, pemotretan, pencatatan terhadap fenomena yang sedang berlangsung. Misalnya memantau proses pembelajaran, artinya mengamati, memotret, mencermati, mencatat berbagai gejala yang terjadi pada saat proses pembelajaran berlangsung; (b) Menilai artinya memberikan harga atau nilai terhadap objek yang dinilai berdasarkan kriteria tertentu. Jadi setiap penilaian ditandai adanya kriteria, adanya obyek yang dinilai dan adanya pertimbangan atau *judgemen*. Hasil penilaian dijadikan bahan untuk pengambilan keputusan. Misalnya menilai kemampuan guru mengajar; (c) Membina artinya memberikan bantuan atau bimbingan kearah yang lebih baik dan lebih berhasil. Tentunya sebelum membina pengawas harus mengetahui terlebih dahulu kelemahan atau kekurangan dari orang-orang yang dibinanya; dan (d) Melaporkan artinya menyampaikan proses dan hasil pengawasannya kepada atasan baik secara lisan maupun secara tertulis dengan harapan laporan tersebut bisa ditindaklanjuti

atasan baik berupa pembinaan selanjutnya maupun usaha lain untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan.

2. Tugas/Beban Kerja Guru

Tugas dan kewajiban guru dalam pembelajaran di sekolah/madrasah, mengacu pada Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Dalam Pasal 35 ayat (1) Beban kerja guru mencakup kegiatan pokok, yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, serta melaksanakan tugas tambahan. Dan pasal 35 ayat (2) Beban kerja guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah sekurang-kurangnya 24 (dua puluh empat) jam tatap muka dan sebanyak-banyaknya 40 (empat puluh) jam tatap muka dalam 1 (satu) minggu³⁹

Hal ini senada dengan beban kerja yang telah ditentukan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 30 Tahun 2011 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 39 Tahun 2009 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru dan Pengawas Satuan Pendidikan pada pasal 5 ayat (1) dinyatakan bahwa Dalam jangka waktu sampai dengan tanggal 31 Desember 2011, guru dalam jabatan yang bertugas selain di satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada pasal 3, dalam keadaan kelebihan guru pada mata pelajaran tertentu di wilayah kabupaten/kota, dapat memenuhi beban mengajar minimal 24 (dua puluh empat) jam tatap muka.

Pada pasal 5 ayat (2) Dalam jangka waktu sampai dengan tanggal 31 Desember 2011, Dinas Pendidikan Provinsi, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, dan Kantor

³⁹Departemen Agama RI, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan* (Jakarta: Dirjen. Pendidikan Islam, 2006), h. 100

Wilayah Kementerian Agama dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota harus selesai melakukan perencanaan kebutuhan dan redistribusi guru, baik di tingkat satuan pendidikan maupun di tingkat Kabupaten/Kota.⁴⁰

E. Konsep Disiplin Kerja Guru

1. Pengertian Disiplin Kerja

Dalam bahasa Inggris, *disciple* memiliki arti penganut, pengikut, atau murid. Sedangkan dalam bahasa Latin, *diciplina* berarti latihan atau pendidikan, pengembangan tabiat, dan kesopanan. Dalam konteks keguruan, disiplin mengarah pada kegiatan yang mendidik guru untuk patuh terhadap aturan-aturan sekolah/madrasah.⁴¹ Dalam disiplin terdapat unsur-unsur yang meliputi pedoman perilaku, peraturan yang konsisten, hukuman, dan penghargaan. Dalam hal ini, guru ditekankan dapat berperilaku baik terhadap pekerjaan sehingga dapat menghasilkan lulusan-lulusan yang unggul dalam bersaing.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata “*disiplin*” berarti tata tertib (di sekolah, kemiliteran, dsb); ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan (tata tertib dsb).⁴² Sinambela (2005: 153) mengemukakan, hakikatnya disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau pemerintah yang ditetapkan oleh organisasi. Selanjutnya, disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi

⁴⁰Kementerian Pendidikan Nasional, *Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 30 Tahun 2011* (Jakarta: Kepala Biro Hukum dan Organisasi, 2011), h. 2-3

⁴¹Barmawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), cet. kesatu, h. 110

⁴²Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa Edisi Ketiga*, h. 268

permasalahan kinerja. Proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para pegawai/guru.⁴³

Menurut Aritonang (2005: 3-4), disiplin pada hakikatnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan tindakan yang tidak sesuai atau bertentangan dengan sesuatu yang telah ditetapkan. Juga, melakukan sesuatu yang mendukung dan melindungi sesuatu yang telah ditetapkan. Disiplin diartikan oleh Prijodarminto sebagai suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan atau ketertiban. The Liang Gie dalam Muhlisin (2008: 51) memberikan pengertian disiplin sebagai suatu keadaan tertib, ketika orang-orang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang.⁴⁴

Menurut Sulistriyani (2010), disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang didalamnya mencakup: (1) adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan; (2) adanya kepatuhan para pengikut; dan (3) adanya sanksi bagi pelanggar.⁴⁵ Menurut Stuart Emmel, disiplin adalah salah satu sistem aturan untuk mengendalikan pelaku. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, menifinisikan disiplin sebagai penggunaan beberapa bentuk hukuman atau sanksi jika karyawan menyimpang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah kepatuhan atau tindakan

⁴³Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian*, h. 110

⁴⁴*Ibid*, h. 110-111

⁴⁵*Ibid*, h. 111

menertibkan orang-orang pada organisasi agar sesuai dengan peraturan yang berlaku.⁴⁶

Sedangkan yang dinamakan kerja adalah aktivitas menambah nilai terhadap suatu barang atau jasa yang biasanya bertujuan untuk memperoleh imbalan jasa atas aktivitas tersebut. Dalam bekerja dibutuhkan pengarahan tenaga untuk mewujudkan sesuatu yang menjadi rencana atau tujuan. Tenaga yang dibutuhkan dalam bekerja adalah dapat berupa mental, keterampilan, kekuatan fisik dan sikap. Dalam aktivitas tersebut, biasanya ada pembagian tugas-tugas yang harus dilaksanakan dan bagaimana cara melaksanakannya. Apabila ada kumpulan tugas-tugas yang cukup dikerjakan oleh satu orang, hal tersebut dinamakan jabatan. Apabila terdapat kumpulan jabatan yang sejenis karena kesamaan sifatnya, hal tersebut pekerjaan (*job*).

Menurut Hasibuan dalam Sinambela (2012: 239), disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang secara teratur, tekun, terus menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Senada dengan Hasibuan, Avin Fadilla Helmi (1996: 34) mengatakan disiplin kerja sebagai suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk menaati segala peraturan organisasi yang didasarkan atas kesadaran diri untuk menyesuaikan dengan peraturan organisasi. Menurut Aritonang (2005: 4) disiplin kerja adalah persepsi guru terhadap sikap pribadi guru dalam hal ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh guru dalam bekerja disekolah tanpa ada

⁴⁶*Ibid*

pelanggaran-pelanggaran yang merugikan dirinya, orang lain, atau lingkungannya.⁴⁷

Disiplin kerja dilingkungan sekolah memiliki tujuan yang berpengaruh langsung, besar terhadap mutu pendidikan. Depdikbud dan Muhlisin (2008: 52) menyatakan tujuan disiplin dibagi menjadi dua bagian,⁴⁸ yaitu:

- a. Tujuan umum adalah agar terlaksananya kurikulum secara baik yang menunjang peningkatan mutu pendidikan.
- b. Tujuan khusus, yaitu (1) agar kepala sekolah dapat menciptakan suasana kerja yang menggairahkan bagi seluruh peserta warga sekolah; (2) agar guru dapat melaksanakan proses belajar mengajar seoptimal mungkin dengan semua sumber yang ada disekolah dan diluar sekolah; dan (3) agar tercipta kerja sama yang erat antara sekolah dengan orang tua dan sekolah dengan masyarakat untuk mengemban tugas pendidikan.

2. Macam-macam Disiplin Kerja

Apabila dilihat dari sifatnya, menurut Oteng Sutrisno⁴⁹ disiplin dibagi menjadi 2, yaitu:

- a. Disiplin positif

Disiplin positif merupakan suatu sikap dan iklim organisasi yang setiap anggotanya mematuhi peraturan-peraturan organisasi atas kemauannya sendiri. Mereka patuh pada tata tertib tersebut karena mereka memahami, meyakini, dan mendukungnya. Selain itu, mereka berbuat begitu karena benar-benar menghendakinya bukan karena takut akan akibat dari

⁴⁷*Ibid*, h. 112

⁴⁸*Ibid*

⁴⁹*Ibid*, h. 113

ketidapatuhannya. Dalam suatu organisasi yang telah menerapkan disiplin positif, si pelanggar ditetapkan memperoleh suatu hukuman. Namun, hukuman yang diberikan bukan untuk melukai atau memecat, melainkan untuk memperbaiki dan membetulkan. Disiplin positif memberikan suatu pandangan bahwa kebebasan mengandung konsekuensi, yakni kebebasan harus sejalan dengan tanggung jawab.

b. Disiplin Negatif.

Maksud dari disiplin negatif disini adalah suatu keadaan disiplin yang menggunakan hukuman atau ancaman untuk membuat orang-orang mematuhi perintah dan mengikuti peraturan hukuman. Perbedaan disiplin negatif ini adalah menggunakan hukuman pada pelanggaran peraturan untuk menggerakkan dan menakutkan guru sehingga mereka tidak akan berbuat kesalahan yang sama. Disiplin negatif cenderung bertumpu kepada konsepsi lama, yaitu sumber disiplin adalah otoritas pimpinan. Hukuman merupakan ancaman bagi guru atau pegawai.

Dilihat dari tujuannya, terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin korektif dan disiplin preventif (Sinambela, 2012: 254). Disiplin korektif ialah upaya penerapan disiplin kepada guru yang tidak mematuhi standar yang telah ditetapkan dan kepadanya dikenakan sanksi secara bertahap. Dalam disiplin korektif, guru yang melanggar aturan akan diberikan sanksi sesuai dengan bobot pelanggarannya. Biasanya pemberian sanksi diberikan setelah meminta pertimbangan dari pimpinan yang lebih tinggi. Tujuan meminta pertimbangan ialah untuk menjaga objektivitas dan penjatuhan sanksi yang sesuai dengan bobot

pelanggarannya. Sedangkan tujuan disiplin korektif ialah memberikan koreksi atas perilaku guru apakah sudah sesuai dengan aturan atau belum.

Sanksi yang dijatuhkan harus mengacu pada sikap dan perilaku guru, bukan mengacu pada faktor *like and dislike*. Pemberian sanksi yang kurang tepat dapat menurunkan wibawa kepala sekolah/pengawas. Sanksi korektif yang salah dapat berpengaruh negatif terhadap moral kerja para guru. Bahkan dapat menurunkan disiplin mereka. Guru yang tadinya tidak melakukan pelanggaran, karena ada kesalahan sanksi yang diberikan kepala sekolah/pengawas, dapat mengakibatkan guru ikut membangkang atas aturan sekolah.

Sedangkan disiplin preventif adalah upaya menggerakkan guru mematuhi peraturan kerja yang telah ditetapkan sekolah. Guru diarahkan atau digerakkan untuk berdisiplin dalam bekerja. Dengan kata lain, guru diarahkan untuk mematuhi dan memelihara ketentuan yang ada. Syarat keberhasilan disiplin preventif ialah seluruh guru dapat memahami segala ketentuan yang berlaku dan standar yang harus di penuhi. Disiplin preventif bertujuan mencegah guru melakukan pelanggaran. Sinambela (2012: 254), mengemukakan bahwa berbagai pakar manajemen menyarankan disiplin preventiflah yang sebaiknya diterapkan dalam organisasi.

3. Manfaat Disiplin Kerja.

Disiplin kerja guru sangat penting untuk dikembangkan karena tidak hanya bermanfaat bagi sekolah, tetapi juga bagi guru itu sendiri. Dengan adanya disiplin kerja guru, kegiatan sekolah dapat dilaksanakan dengan tertib dan lancar. Pembelajaran dapat dilaksanakan dengan tepat waktu sehingga target kurikulum

dapat tercapai. Selain itu, prestasi juga dapat terwujud secara optimal. Tidak ada lagi guru yang terlambat masuk dan tidak ada lagi guru yang mengajar tanpa persiapan. Semua bekerja sesuai dengan standar waktu dan standar kualitas yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hal tersebut berpengaruh terhadap suasana kerja. Disiplin kerja yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif. Para guru akan saling menghormati dan saling percaya. Tidak ada permasalahan-permasalahan, seperti cemburu, marah, dan rendahnya moral kerja. Suasana kerja yang demikian dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan semangat kerja. Para guru dapat melaksanakan tugasnya dengan senang hati sehingga bersedia mencurahkan segenap tenaga dan pikirannya untuk mencapai visi dan misi sekolah/ madrasah.

Henry Simamora mengemukakan bahwa kegunaan disiplin dalam organisasi dapat diperlihatkan dalam empat perspektif, yaitu retrebusi, korektif, hak-hak individual, dan utilitarian (Sinambela, 2012: 243). Dalam perspektif retrebusi, disiplin kerja berguna untuk menghukum para pelanggar aturan sekolah. Pendisiplinan dilakukan secara proporsional dengan sasarannya. Dalam perspektif korektif, disiplin kerja berguna untuk mengoreksi tindakan guru yang tidak tepat. Sanksi yang diberikan bukan sebagai hukuman, melainkan untuk mengoreksi perilaku yang salah. Biasanya guru yang melanggar aturan dipantau apakah ia menunjukkan sikap untuk mengubah perilaku atau tidak. Dalam perspektif hak-hak individu, disiplin kerja berguna untuk melindungi hak-hak dasar guru. Dalam perspektif utilitarian, disiplin kerja berguna untuk memastikan

bahwa manfaat penegakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatif yang harus ditanggung sekolah.

4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan variabel dependen yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor dari dalam maupun dari luar diri guru. Faktor dari dalam ialah persepsi guru terkait dengan peraturan tersebut. Peraturan dibuat untuk mencapai tujuan sekolah. Tetapi, tidak semua guru setuju dengan aturan yang telah dibuat. Jika guru menganggap aturan itu baik, guru akan melaksanakan aturan tersebut dengan suka rela. Namun apabila guru menganggap aturan tersebut buruk, guru tidak akan patuh. Mungkin saja di depan kepala sekolah/madrasah sang guru patuh, tetapi dibelakang justru mengabaikan peraturan tersebut.

Sedangkan menurut Singodimejo menyatakan tujuh faktor eksternal yang mempengaruhi disiplin pegawai/guru.⁵⁰ Ketujuh faktor dimaksud adalah:

a. Kompensasi.

Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi disiplin kerja. Para guru cenderung akan mematuhi segala peraturan apabila ia merasa kerja kerasnya akan mendapatkan imbalan atau penghargaan yang sesuai dengan jerih payah yang diberikan sekolah kepada sekolah/pengawas. Apabila para guru memperoleh kompensasi memadai, mereka akan bekerja dengan tekun disertai dengan perasaan senang.

⁵⁰*Ibid*, h. 117-119

b. Keteladanan pimpinan/pengawas

Keteladanan pimpinan/pengawas sangat dibutuhkan oleh setiap bawahan diorganisasi manapun. Pimpinan adalah panutan. Ia merupakan tempat bersandar bagi para bawahannya. Pemimpin/pengawas yang bisa menjadi teladan akan mudah menerapkan disiplin kerja bagi pegawainya. Demikian pula sebaliknya, pemimpin/pengawas yang buruk akan sulit menegakkan disiplin kerja bagi para bawahannya. Oleh karena itu, kepala sekolah/pengawas harus dapat menjadi contoh bagi para guru jika menginginkan disiplin kerja guru sesuai dengan harapan.

c. Aturan yang pasti.

Disiplin kerja tidak akan terwujud tanpa adanya aturan pasti yang dapat menjadi pedoman guru dalam menjalankan tugasnya. Aturan yang tidak jelas kepastiannya tidak akan mungkin bisa terwujud dalam perilaku guru. Setiap guru tidak akan percaya pada aturan yang berubah-ubah dan tidak jelas kepastiannya. Aturan yang pasti ialah aturan yang dibuat tertulis yang dapat menjadi pedoman guru dan tidak berubah-ubah karena situasi dan kondisi.

d. Keberanian kepala sekolah/pengawas dalam mengambil tindakan.

Apabila terjadi pelanggaran disiplin kerja, kepala sekolah/pengawas harus memiliki keberanian untuk menyikapi sesuai dengan aturan yang menjadi pedoman bersama. Kepala sekolah/pengawas tidak boleh bertindak diskriminasi dalam menangani pelanggaran disiplin kerja. Jangan mentang-mentang guru senior yang melanggar aturan, kepala sekolah/pengawas takut

menindaklanjuti pelanggaran tersebut. Perlu ada ketegasan yang sungguh-sungguh jika menginginkan kedisiplinan kerja di sekolah.

- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan/pengawas.

Pengawasan sangat diperlukan untuk memastikan segala kegiatan berjalan sesuai dengan standar peraturan. Pengawasan sangat penting mengingat sifat dasar manusia yang ingin bebas tanpa terikat oleh aturan.

- f. Perhatian kepada para guru.

Guru tidak hanya membutuhkan kompensasi yang besar, tetapi perlu juga perhatian dari atasannya. Kesulitan-kesulitan yang dihadapi guru ingin didengar dan selanjutnya diberikan masukan oleh kepala sekolah/pengawas. Kepala sekolah/pengawas yang suka memberikan perhatian kepada pegawai/gurunya akan menciptakan kehangatan hubungan kerja antara atasan dan bawahannya. Kepala sekolah/pengawas yang semacam itu akan dihormati dan dihargai oleh para guru. Guru yang segan dan hormat kepada kepala sekolah/pengawasnya akan memiliki disiplin kerja yang sesungguhnya. Yaitu. Disiplin kerja yang penuh kesadaran dan kerelaan dalam menjalaninya.

Kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam sekolah akan mempengaruhi tegaknya disiplin kerja. Perlu dikembangkan kebiasaan positif untuk mendukung tegaknya aturan di sekolah. Kebiasaan-kebiasaan positif itu, diantaranya:

- 1) Mengucapkan salam dan berjabat tangan apabila bertemu;
- 2) Saling menghargai antar-sesama rekan;
- 3) Saling memperhatikan antar sesama rekan;

4) Memberitahu saat meninggalkan tempat kerja kepada rekan.

5. Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja.

Menurut Hendry Simamora dalam Sinambela (2012: 246-247) terdapat tujuh prinsip baku yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan disiplin pegawai/guru, yaitu:

a. Prosedur dan kebijakan yang pasti.

Kepala sekolah/pengawas perlu memberikan perhatian yang serius terhadap berbagai keluhan guru. Hal ini akan mendorong pertumbuhan disiplin kerja guru di sekolah. Pimpinan/pengawas perlu menentukan jenis perilaku yang dikehendaki dan bagaimana cara melakukannya. Prosedur-prosedur disiplin harus mengikuti aturan yang sudah disepakati dari awal. Pimpinan/pengawas harus berpegang teguh terhadap aturan yang ada dan konsisten dalam pelaksanaannya. Tujuan dibuatnya prosedur dan kebijakan yang pasti adalah untuk menciptakan bentuk disiplin yang konstruktif dan positif melalui kepemimpinan yang sehat dan pelatihan yang memadai bagi para guru.

b. Tanggung jawab kepengawasan

Tanggung jawab kepengawasan harus diperhatikan baik-baik. Untuk menjaga disiplin kerja guru, perlu ada pengawas yang memiliki otoritas dalam memberikan peringatan lisan maupun tulisan. Sebelum memberikan teguran, biasanya pengawas berkonsultasi terlebih dahulu dengan atasannya.

c. Komunikasi berbagai peraturan.

Para guru hendaknya memahami peraturan dan standar disiplin serta konsekuensi pelanggarannya. Setiap guru hendaknya memahami secara penuh

kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur disiplin. Kebijakan dan prosedur tersebut dapat disosialisasikan melalui buku manual kerja guru. Guru melanggar peraturan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilakunya.

d. Tanggung jawab pemaparan bukti

Setiap guru haruslah dianggap tidak bersalah sampai benar-benar ada bukti bahwa guru tersebut dinyatakan bersalah. Hukuman baru bisa dijatuhkan apabila bukti-bukti telah terkumpul secara meyakinkan. Perlu diperhatikan bahwa bukti tersebut hendaknya didokumentasikan secara cermat sehingga sulit untuk dipertentangkan. Selain itu, guru yang diduga bersalah harus diberi kesempatan untuk membela diri dan mendapatkan pembelaan.

e. Perlakuan yang konsisten.

Konsistensi peraturan merupakan salah satu prinsip yang penting, tetapi sering diabaikan. Segala peraturan dan hukuman harus diberlakukan secara konsisten tanpa diskriminasi. Pemberlakuan aturan yang berbeda antara satu pihak dengan pihak lain akan merusak efektifitas dari sistem disiplin. Inkonsistensi dalam penegakan peraturan akan menciptakan kecemburuan sosial diantara para guru.

f. Pertimbangan atas berbagai situasi.

Konsistensi pemberlakuan peraturan bukanlah berarti memberi hukuman yang sama pada pelanggaran yang identik. Besarnya hukuman perlu mempertimbangkan berbagai faktor. Situasi dilapangan dan fakta-fakta yang menggambarkan pelanggaran patut menjadi pertimbangan dalam pemberian hukuman.

g. Peraturan dan hukuman yang masuk akal.

Peraturan dan hukuman hendaknya dibuat secara masuk akal. Peraturan dan hukuman yang masuk akal akan membuat orang mudah menerimanya. Hukuman hendaknya wajar. Hukuman berat yang diberikan kepada guru yang melakukan pelanggaran ringan justru akan menciptakan perasaan tidak adil diantara para pegawai/guru. Peraturan dan hukuman yang tidak wajar akan menimbulkan sikap negatif diantara para guru dan menumbuhkan sikap tidak kooperatif terhadap atasannya.

F. Supervisi Akademik

1. Pengertian dan Tujuan Supervisi Akademik

Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.⁵¹ (Daresh, 1989, Glickman, et al; 2007). Supervisi akademik adalah supervisi atau pengawasan dalam hal pembelajaran, yakni pengawasan terhadap persiapan atau perangkat pembelajaran, proses pembelajaran sampai kepada evaluasi pembelajaran. Bentuk supervisi ini menitikberatkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang berlangsung pada lingkungan kegiatan pembelajaran. Supervisi akademik disebut juga dengan supervisi pengajaran, yakni kegiatan-kegiatan kepengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi, baik personel maupun material yang

⁵¹Lancip Diat Prasajo dan Sudyono, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), cet. kesatu, h. 84

memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.⁵²

Supervisi akademik tidak terlepas dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran. Sergeovanni (1987) menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian kinerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat kondisi nyata kinerja guru untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya: Apa yang sebenarnya terjadi didalam kelas?, Apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan peserta didik di dalam kelas?, Aktivitas-aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang bermakna bagi guru dan peserta didik?, Apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik?, Apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya?, Berdasarkan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Ada satu hal yang perlu ditegaskan disini, setelah melakukan penilaian unjuk kerja guru, tidak berarti selesailah tugas atau kegiatan supervisi akademik. Namun harus dilanjutkan dengan perancangan dan pelaksanaan pengembangan kemampuan yang dimiliki oleh guru.⁵³ Dengan demikian, melalui supervisi akademik, guru semakin mampu memfasilitasibelajar bagi murid-muridnya. Menurut Alfonso, Firtf, dan Neville (1981), ada tiga konsep pokok atau kunci dalam pengertian supervisi akademik yaitu:

- a. Supervisi akademik harus mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru secara langsung dalam mengelola proses pembelajaran. Inilah karakteristik

⁵²Ngalim M. Purwanto, *Administrasi Pendidikan dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rusda Karya, 1997), h. 89

⁵³Lancip Diat Prasajo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, h. 84

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 satu pun perilaku guru 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. (Segiovanni, 1987, dan Daresh, 1989).

- b. Perilaku supervisor harus didesain secara official dalam membantu guru yang mengembangkan kemampuannya. Sehingga, jelas waktu mulai dan berakhirnya program-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.
- c. ujuan akhir supervisi akademik adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi belajar bagi murid-murid⁵⁴

Supervisi akademik sifatnya lebih kompleks, karena tidak hanya pembelajaran, tapi juga menyentuh kurikulum, penelitian kelompok kerja guru, dan lain sebagainya. Inti supervisi akademik adalah membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran. Oleh sebab itu, sasaran supervisi akademik adalah guru dalam proses pembelajaran, yang terdiri dari materi pokok dalam proses pembelajaran, penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik

⁵⁴Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), cet. kesatu, h. 94-96

pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penilaian tindakan kelas.⁵⁵

Materi-materi inti pembelajaran dalam supervisi akademik ini memegang peranan yang signifikan dalam efektivitas dan produktivitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru di dalam kelas. Kesuksesan supervisi akademik ini sangat membantu guru dalam melakukan proses pembelajaran. Selain itu, juga mempunyai pengaruh besar dalam dinamisasi intelektual anak didik. Sehingga, mereka menjadi bersamangat dalam mengembangkan ilmu dan meraih prestasi yang setinggi-tingginya.⁵⁶

Melalui supervisi akademik diharapkan diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru semakin meningkat. Pengembangan kemampuan dalam konteks ini janganlah ditafsirkan secara sempit, semata-mata ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen (*commitmen*), atau kemauan (*willingniess*), atau motivasi (*motivation*) guru, sebab dengan peningkatan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pembelajaran akan meningkat.

Sedangkan menurut Sergiovanni (1987) ada 3 (tiga) tujuan supervisi akademik sebagaimana, yaitu:

- 1) Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuan profesinalnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.

⁵⁵Lancip Diat Prasojo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, h. 83

⁵⁶Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah* , h. 98-99

- 2) Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan belajar mengajar di 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.⁵⁷

Menurut Alfonso, Firth dan Nivelles Supervisi akademik yang baik adalah supervisi akademik mampu berfungsi mencapai tujuan tersebut diatas. Tidak ada keberhasilan bagi supervisi akademik jika hanya memperhatikan salah satu tujuan tertentu dengan mengesampingkan tujuan lainnya. Hanya dengan merefleksi ketiga tujuan tersebut, inilah supervisi akademik akan berfungsi mengubah perilaku mengajar guru. Pada gilirannya nanti perubahan perilaku guru kearah yang lebih berkualitas akan menimbulkan perilaku belajar yang lebih baik.⁵⁸

2. 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. Namun, memang demikianlah seharusnya kenyataan normatif konsep dasarnya. Para supervisor baik suka maupun tidak suka harus siap menghadapi problema dan kendala tersebut, sedikit banyak bisa diatasi apabila

⁵⁷Sergiovanni, 1987, h. 98

⁵⁸Alfonso, 1981, h. 45

dalam pelaksanaan supervisi akademik supervisor menerapkan prinsip-prinsip supervisi akademik.

Beberapa istilah, seperti demokrasi (*democratic*), kerja kelompok (*team effort*), dan proses kelompok (*group process*) merupakan bentuk-bentuk konsep supervisi akademik. Pembahasannya semata-mata untuk menunjukkan kepada kita bahwa perilaku supervisi akademik itu harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, dimana supervisor sebagai atasan dan guru sebagai bawahan. Begitu pula dalam latar belakang 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/madrasah. Selain itu berikut ini ada beberapa prinsip lain yang harus diperhatikan dan direalisasikan oleh supervisor dalam melaksanakan supervisi akademik yaitu:

- a. Supervisi akademik harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal. Hubungan seperti ini bukan saja antara supervisor dengan guru, melainkan juga antara supervisor dengan pihak lain yang terkait dengan program supervisi akademik. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaannya supervisor harus memiliki sifat-sifat, seperti sikap membantu, memahami, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor.
- b. Supervisi akademik harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi akademik bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-

waktu jika ada kesempatan. Perlu dipahami bahwa supervisi akademik merupakan salah satu *essential function* dalam keseluruhan program sekolah (Alfonso dkk, 1981 dan Weingartner, 1973). Apabila guru telah berhasil mengembangkan dirinya tidaklah berarti selesai tugas supervisor, melainkan harus tetap dibina secara berkesinambungan, Hal ini logis, mengingat problema proses pembelajaran selalu muncul dan berkembang.

- c. 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 dibawah koordinasi supervisor.
- d. Program supervisi akademik harus integral dengan program pendidikan. Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan. Sistem perilaku tersebut antara lain berupa sistem perilaku administrative, sistem perilaku akademik, sistem perilaku kesiswaan, sistem perilaku pengembangan konseling, sistem perilaku supervisi akademik. Antara satu sistem dengan sistem lainnya harus dilaksanakan secara integral. Dengan demikian, maka program supervisi akademik integral dengan program pendidikan secara keseluruhan. Dalam upaya perwujudan prinsip ini diperlukan hubungan yang

baik dan harmonis antara supervisor dengan semua pihak pelaksana program pendidikan.

- e. Supervisi akademik harus komprehensif. Program supervisi akademik harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan akademik, walaupun mungkin saja ada penekanan pada aspek-aspek tertentu berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan akademik sebelumnya. Prinsip ini tiada lain hanyalah untuk memenuhi tuntutan multi tujuan supervisi akademik, berupa pengawasan kualitas, pengembangan profesional, dan memotivasi guru, sebagaimana telah dijelaskan diatas.
- f. Supervisi akademik harus konstruktif. Supervisi akademik bukanlah sekali-kali untuk mencari-cari kesalahan guru. Memang dalam proses pelaksanaan supervisi akademik itu terdapat kegiatan penilaian unjuk kerja guru, tetapi tujuannya bukan untuk mencari-cari kesalahannya. Supervisi akademik akan mengembangkan pertumbuhan dan kreativitas guru dalam memahami dan memecahkan problem-problem akademik yang dihadapi.
- g. Supervisi akademik harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi akademik harus obyektif. Obyektivitas 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 instrumen pengukuran yang memiliki

validitas dan reliabilitas yang tinggi untuk mengukur seberapa kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran.⁵⁹

3. Dimensi- Dimensi Subtansi Supervisi Akademik.

Para pakar pendidikan telah banyak menegaskan bahwa seorang akan bekerja secara profesional apabila ia memiliki kompetensi yang memadai. Seorang tidak akan bisa bekerja secara profesional apabila ia hanya memenuhi salah satu kompetensi diantara 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. Menurut nya ada empat prototipe guru dalam mengelola proses pembelajaran. Prototipe guru yang terbaik, menurut teori ini adalah 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*)⁶⁰

Penjelasan diatas 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

⁵⁹Alfonso, 1981, h. 50

⁶⁰Alfonso, 1981, h. 50

kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Oleh karena itu supervisi akademik harus menyentuh pada pengembangan seluruh kompetensi guru.

Ada dua aspek yang harus menjadi perhatian supervisi akademik baik dalam perencanaannya, pelaksanaannya, maupun penilaiannya. Pertama, berhubungan dengan kompetensi guru yang harus dikembangkan, yakni kompetensi-kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial. Kedua, aspek substansi. Guru harus memiliki pengetahuan tentang bagaimana merumuskan tujuan akademik, siswa, materi pelajaran, dan teknik akademik. Di samping itu seorang guru harus mau mengerjakan (*will do*) tugas-tugas berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Selanjutnya mau mengembangkan (*will grow*) kemampuan dirinya sendiri.

Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen ada empat kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru dan harus dijadikan perhatian pengawas madrasah dalam melakukan supervisi akademik, yaitu kompetensi-kompetensi kepribadian, pedagogik, profesional, dan sosial. Supervisi akademik yang baik adalah supervisi yang mampu menghantarkan guru-guru menjadi semakin kompeten. Oleh karena itu perlu beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan supervisi akademik ini yaitu:

a. Penilaian Keberhasilan Supervisi Akademik

Penilaian merupakan proses sistematis untuk menentukan tingkat keberhasilan yang dicapai. Dalam konteks supervisi akademik, penilaian merupakan proses sistematis untuk menentukan tingkat keberhasilan yang dicapai dalam

pembinaan keterampilan pembelajaran. Tujuan penilaian pembinaan keterampilan pembelajaran untuk: 1) menentukan apakah pengajar (guru) telah mencapai kriteria pengukuran sebagaimana dinyatakan dalam tujuan pembinaan, dan 2) untuk menentukan validitas teknik pembinaan dan komponen-komponennya dalam rangka perbaikan proses pembinaan berikutnya.

Prinsip dasar dalam merancang dan melaksanakan program penilaian adalah bahwa penilaian harus mengukur performansi atau perilaku yang dispesifikasi pada tujuan supervisi akademik guru. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut: a) Katakan dengan jelas teknik-teknik penilaian; b) Tulislah masing-masing tujuan; c) Pilihlah atau kembangkan instrumen-instrumen pengukuran yang secara efektif bisa menilai hasil yang telah dispesifikasi; d) Uji lapangan untuk mengetahui validitasnya; dan e) Organisasikan, analisis, dan rangkumlah hasilnya.

Sebagai langkah terakhir dalam pembinaan keterampilan pengajaran guru adalah merevisi program pembinaan. Revisi ini dilakukan seperlunya, sesuai dengan hasil yang telah dilakukan. Langkah-langkahnya sebagai berikut: (1) Mereview rangkuman hasil penilaian; (2) Apabila ternyata tujuan pembinaan keterampilan pengajaran guru tidak tercapai, maka sebaiknya dilakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap guru yang menjadi tujuan pembinaan; (3) Apabila ternyata memang tujuannya belum tercapai maka mulailah merancang kembali program supervisi akademik guru

untuk masa berikutnya; (4) Mengimplimentasikan program pembinaan yang telah dirancang kembali pada masa berikutnya.

b. Media, Sarana, dan Sumber dalam Supervisi Akademik

Dalam setiap pembinaan keterampilan pembelajaranguru dengan menggunakan teknikusupervisi akademik tertentu diperlukan media, sarana maupun sumber-sumber tertentu.Apabila digunakan teknik buletin supervisi dalam membina keterampilan pembelajaran guru, maka diperlukan buletin sebagai media atau sumbernya.Apabila digunakan teknik darmawisata dan membina guru maka diperlukan tempat tertentu sebagai sumber belajarnya.Apabila digunakan perpustakaan jabatan sebagai pusat pembinaan keterampilan pembelajaran guru maka diperlukan buku-buku, ruang khusus, dan sarana khusus, sebagai sarana dan sumber belajar.Demikian lah seterusnya untuk tekni-teknik supervisi akademik lainnya, semuanya memerlukan media, sarana, dan sumber sebagai penunjang pelaksanaannya.

c. Instrumen Pengukuran Kemampuan Guru

Esensial supervisi akademik itu sama sekali bukan mengukur unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajran, melainkan bagaimana membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya. Meskipun demikian, supervisi tidak bisa terlepas dari kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran. Pengukuran kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan dalam proses supervisi pembelajaran.⁶¹

⁶¹Sergiovanni, 1987, h.99

Prinsip dasar ini tampak jelas sekali pada langkah-langkah pembinaan keterampilan pembelajaran guru. Menurut Marks, dan Stoops, sebagaimana telah dibahas dimuka, dimana salah satu langkahnya berupa analisis kebutuhan. Esensial langkah atau fase analisis kebutuhan ini adalah mengukur pengetahuan dan kemampuan untuk menentukan pengetahuan dan kemampuan pada guru yang harus dibina. Ini berarti dalam setiap merencanakan dan memprogram supervisi akademik selalu diperlukan instrument pengukuran.

Instrumen pengukuran ini, baik pengetahuan maupun kemampuan, bila berupa tes-tes tertentu yang secara valid dan reliabel bisa mengukur pengetahuan dan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran. Khusus untuk mengukur kemampuan guru, karena lebih berbentuk performansi atau perilaku (*behavioral*), biasanya digunakan instrumen observasi yang mengamati unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran. Instrumen ini banyak diambil dari yang sudah ada, yang sudah valid dan reliabel, maupun dikembangkan sendiri oleh supervisor. Apabila kepala sekolah ingin mengembangkan sendiri instrumen observasi maka disarankan agar merujuk kepada jenis-jenis kemampuan pembelajaran yang memang harus dimiliki oleh guru. Setiap jenis kemampuan yang dikembangkan dalam instrumen observasi harus disediakan skala pengukuran.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI mengembangkan satu instrumen pengukuran yang disebut dengan Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). APKG ini merupakan instrumen yang dikembangkan dan resmi digunakan untuk mengukur kemampuan guru yang bersifat *generic essential*. Dikatakan

generik karena kemampuan tersebut secara umum harus dimiliki oleh setiap guru bidang studi apapun. Dikatakan esensial karena kemampuan tersebut merupakan kemampuan-kemampuan yang penting saja. Ini tidak berarti bahwa kemampuan yang lain tidak perlu, melainkan masih sangat diperlukan hanya harus diukur melalui instrument lainnya.⁶² *Checklist* lainnya yang bisa digunakan untuk mengarahkan observasi pengajaran adalah apa yang disebut dengan istilah *timeline coding technique* yang telah dikembangkan sejak 20 tahun yang lalu, yang memang didesain untuk mempelajari strategi pengajaran. Di sini, supervisor mencatat perilaku guru maupun murid dalam waktu-waktu tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya disediakan selama proses pembelajaran. Teknik ini bisa disediakan data terhadap guru yang mereka rasa harus diobservasi dan dikembangkan. Instrumen ini bisa mengarahkan supervisor dalam observasinya dan menyediakan balikan yang spesifik dalam klasifikasi waktu yang diinginkan.

Demikianlah beberapa teknik yang telah direview oleh Acbeson dan Gall telah dikemukakan, bisa digunakan untuk mengarahkan dan mempermudah tahap observasi dalam proses supervisi klinis. Supervisor yang efektif seharusnya menyadari beberapa teknik ini dan berusaha memiliki satu atau lebih teknik sesuai dengan perhatian guru yang akan diobservasi. Namun sayangnya, menurut Daresh (1989), dengan melihat dari waktu ke waktu, yang terjadi justru sebaliknya. Dan banyak hal, supervisor hanya belajar satu teknik observasi yang disukainya, misalnya teknik analisis Interaksi Flanders, dan

⁶²Departemen dan Kebudayaan RI, *Alat Penilaian Kemampuan Guru* (Jakarta: Proyek Pengembangan Buku, 1982), h.

menggunakannya setiap teknik memiliki kelebihan dan kekurangan. Akan tetapi kelebihan-kelebihan setiap teknik dengan cepat akan hilang apabila supervisor lebih berwawasan terhadap hanya satu teknik yang dipahami dan disukai dengan tidak mengikuti perhatian pengajaran guru.

G. Ruang Lingkup Supervisi Akademik Pengawas

Mengenai ruang lingkup supervisi akademik menurut Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2011 dalam Buku Kerja Pengawas Sekolah tentang: ruang lingkup kepengawasan meliputi kepengawasan akademik dan manajerial. Kepengawasan akademik dan manajerial tersebut tercakup dalam kegiatan: 1) penyusunan program pengawasan; 2) pelaksanaan program pengawasan; 3) evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan; 4) membimbing dan melatih profesional guru dan /kepala sekolah. Penyusunan program pengawasan difokuskan pada peningkatan pemenuhan standar nasional pendidikan. Pelaksanaan program pengawasan meliputi: a) melaksanakan pembinaan guru dan atau kepala sekolah; b) memantau delapan standar nasional pendidikan; c) melaksanakan penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah.⁶³

Supervisi akademik atau pengawasan akademik adalah fungsi pengawas yang berkenaan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian dan pelatihan profesional guru dalam: (1) merencanakan pembelajaran; (2) melaksanakan pembelajaran; (3) menilai hasil pembelajaran; (4) membimbing dan melatih peserta didik, dan (5) melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada

⁶³Kementerian Pendidikan Nasional , *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, h. 19

pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru (PP 74/2008). Hal tersebut dapat dilaksanakan melalui kegiatan tatap muka atau non tatap muka.

1. Pembinaan:

a. Tujuan:

- 1) Meningkatkan pemahaman kompetensi pedagogik dan kompetensi profesionalisme (Tupoksi guru, kompetensi guru, pemahaman KTSP).
- 2) Meningkatkan kemampuan guru dalam pengimplementasian Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Kelulusan dan Standar Penilaian (pola pembelajaran KTSP, pengembangan silabus dan RPP, pengembangan penilaian, pengembangan bahan ajar dan penulisan butir soal).
- 3) Meningkatkan kemampuan guru dalam menyusun Penelitian Tindakan Kelas (PTK).

b. Ruang Lingkup:

- 1) Melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru menyusun administrasi perencanaan pembelajaran/program bimbingan.
- 2) Melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru dalam proses pembelajaran/bimbingan.
- 3) Melakukan pembimbingan guru dalam meningkatkan kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar peserta didik.

- 4) Melakukan pendampingan dalam meningkatkan kemampuan guru menggunakan media dan sumber belajar.
- 5) Memberikan masukan kepada guru dalam memanfaatkan lingkungan dan sumber belajar.
- 6) Memberikan rekomendasi kepada guru mengenai tugas membimbing dan melatih peserta didik.
- 7) Memberi bimbingan kepada guru dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk pembelajaran.
- 8) Memberi bimbingan kepada guru dalam pemanfaatan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran/pembimbingan.
- 9) Memberikan bimbingan kepada guru untuk melakukan refleksi hasil-hasil yang dicapainya.

2. Pemantauan:

Pelaksanaan standar isi, standar kompetensi lulusan, standar proses , dan standar penilaian.

3. Penilaian:

- a. Merencanakan pembelajaran
- b. Melaksanakan pembelajaran
- c. Menilai hasil pembelajaran
- d. Membimbing dan melatih peserta didik dan
- e. Melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok yang sesuai dengan beban kerja guru.

Untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugasnya ditindaklanjuti dengan kegiatan bimbingan dan pelatihan guru dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesional guru di KKG/MGMP/MGP dan sejenisnya.
- 2) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru.
- 3) Mengevaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional guru.
- 4) Melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dalam pelaksanaan penelitian tindakan kelas.
Bidang peningkatan kemampuan profesional guru difokuskan pada pelaksanaan standar nasional pendidikan, yang meliputi:
 - a) Kemampuan guru dalam melaksanakan standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan/standar tingkat pencapaian perkembangan dalam rangka pengembangan KTSP
 - b) Pembelajaran yang Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan menyenangkan (PAIKEM) termasuk penggunaan media yang relevan,
 - c) Pengembangan bahan ajar.
 - d) Penilaian proses dan hasil belajar.
 - e) Penelitian tindakan kelas untuk perbaikan/pengembangan metode pembelajaran.⁶⁴

Ketentuan perundang-undangan di atas menunjukkan bahwa pengawas satuan pendidikan pada jalur sekolah adalah tenaga kependidikan profesional berstatus pegawai negeri sipil yang diangkat dan diberi tugas dan wewenang secara penuh oleh pejabat berwenang untuk melakukan pembinaan dan pengawasan pendidikan baik pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial pada satuan pendidikan yang ditunjuk.

Pengawasan akademik artinya membina guru dalam mempertinggi kualitas proses pembelajaran agar dapat meningkatkan mutu hasil belajar siswa. Aspek yang dibina adalah aspek-aspek yang terkait dengan proses pembelajaran tersebut.

⁶⁴Kementerian Pendidikan Nasional, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, h. 19- 20

Kegiatan utama setiap pengawas satuan pendidikan dalam melaksanakan pengawasan akademik adalah: memantau, menilai, membina dan melaporkan.

- (1) Memantau atau monitoring artinya melakukan pengamatan, pemotretan, pencatatan terhadap fenomena yang sedang berlangsung. Misalnya memantau proses pembelajaran, artinya mengamati, memotret, mencermati, mencatat berbagai gejala yang terjadi pada saat proses pembelajaran berlangsung.
- (2) Menilai artinya memberikan harga atau nilai terhadap obyek yang dinilai berdasarkan kriteria tertentu. Jadi setiap penilaian ditandai adanya kriteria, adanya obyek yang dinilai dan adanya pertimbangan atau *judgment*. Hasil penilaian dijadikan bahan untuk pengambilan keputusan. Misalnya menilai kemampuan guru mengajar.
- (3) Membina artinya memberikan bantuan atau bimbingan kearah yang lebih baik dan lebih berhasil. Tentunya sebelum membina pengawas harus mengetahui terlebih dahulu kelemahan atau kekurangan dari orang-orang yang dibinanya.
- (4) Melaporkan artinya menyampaikan proses dan hasil pengawasannya kepada atasan baik secara lisan maupun secara tertulis dengan harapan laporan tersebut bisa ditindaklanjuti atasan baik berupa pembinaan selanjutnya maupun usaha lain untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Hasil supervisi perlu ditindaklanjuti agar memberikan dampak yang nyata untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam proses pembelajaran. Dampak nyata

ini diharapkan dapat dirasakan *stakeholders*. Tindak lanjut tersebut berupa penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum standar, dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan/penataran.

Tindak lanjut dari hasil analisis merupakan pemanfaatan hasil supervisi akan dibahas mengenai pembinaan dan pemantapan instrumen:

1. Pembinaan

a. Kegiatan pembinaan dapat berupa pembinaan langsung dan tidak langsung.

Pembinaan langsung. Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya khusus, yang perlu perbaikan dengan segera dari hasil analisis supervisi.

b. Pembinaan tidak langsung. Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervisi.

Beberapa cara yang dapat dilakukan pengawas dalam membina guru untuk meningkatkan proses pembelajaran adalah sebagai berikut:

- 1) Menggunakan secara efektif petunjuk bagi guru dan bahan pembantu guru lainnya.
- 2) Menggunakan buku teks secara efektif.
- 3) Menggunakan praktek pembelajaran yang efektif yang dapat mereka pelajari selama pelatihan profesional (in-service training)
- 4) Mengembangkan teknik pembelajaran yang telah mereka miliki
- 5) Menggunakan metodologi yang luwes (fleksibel)
- 6) Merespon kebutuhan dan kemampuan dan kemampuan individual peserta didik.
- 7) Menggunakan lingkungan sekitar sebagai alat bantu pembelajaran.
- 8) Mengelompokkan peserta didik secara lebih efektif.
- 9) Mengevaluasi peserta didik dengan lebih akurat/teliti/seksama.
- 10) Berkooperasi dengan guru lain agar lebih berhasil.
- 11) Mengikutsertakan masyarakat dalam mengelola kelas.
- 12) Meraih moral dan motivasi mereka sendiri.

- 13) Memperkenalkan teknik pembelajaran modern untuk inovasi dan kreativitas layanan pembelajaran.
- 14) Membantu membuktikan peserta didik dalam meningkatkan keterampilan berpikir kritis, menyelesaikan masalah dan pengambilan keputusan.
- 15) Menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif.⁶⁵

2. Pemantapan instrumen supervisi

Kegiatan untuk memantapkan instrumen supervisi dapat dilakukan dengan cara diskusi kelompok oleh para pengawas tentang instrumen supervisi akademik maupun instrumen supervisi non akademik

Dalam memantapkan instrument supervisi, dikelompokkan menjadi berikut ini:

a. Persiapan guru untuk mengajar.

- 1) Silabus
- 2) RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran)
- 3) Program Tahunan
- 4) Program Semesteran
- 5) Pelaksanaan prosers pembelajaran
- 6) Pengawasan proses pembelajaran

b. Instrumen supervisi kegiatan belajar mengajar

- 1) Lembar pengamatan
- 2) Suplemen observasi (keterampilan mengajar, karakteristik mata pelajaran, pendekatan klinis, dan sebagainya)

c. Komponen dan kelengkapan instrument, baik instrument supervisi akademik maupun instrument supervisi non akademik

⁶⁵Lancip Diat Prasajo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, h. 120-122

d. Penggandaan instrument dan informasi kepada guru bidang studi binaan atau kepada karyawan untuk instrument non akademik

Dengan demikian, dalam tindak lanjut supervisi dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Dalam pelaksanaannya kegiatan tindak lanjut supervisi akademik, sasaran utamanya adalah kegiatan belajar mengajar.
- 2) Hasil analisis dan catatan pengawas dapat dimanfaatkan untuk perkembangan keterampilan mengajar guru atau meningkatkan profesionalisme guru, setidaknya dapat mengurangi kendala-kendala yang muncul atau yang mungkin akan muncul.
- 3) Umpan balik akan memberi pertolongan bagi pengawas dalam melaksanakan tindak lanjut supervisi.
- 4) Dari umpan balik itu dapat tercipta suasana komunikasi yang tidak menimbulkan ketegangan, menonjolkan otoritas yang mereka miliki, memberi kesempatan untuk mendorong guru memperbaiki penampilan, kinerjanya.

Cara-cara melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik adalah sebagai berikut:

- a) Mereview rangkuman hasil penilaian.
- b) Apabila ternyata tujuan supervisi akademik dan standar-standar pembelajaran belum tercapai, maka sebaiknya dilakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan, keterampilan, dan sikap guru yang menjadi tujuan pembinaan.

- c) Apabila ternyata memang tujuannya belum tercapai, maka mulailah merancang kembali program supervisi akademik guru untuk masa berikutnya.
- d) Membuat rencana aksi supervisi akademik berikutnya.
- e) Mengimplementasikan rencana aksi tersebut pada masa berikutnya.
- f) .Ada lima langkah pembinaan kemampuan guru melalui supervisi akademik yaitu:
 - (1) Menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis.
 - (2) Analisis kebutuhan.
 - (3) Mengembangkan strategi dan media.
 - (4) Menilai dan
 - (5) Revisi.⁶⁶

Pelaporan hasil kegiatan supervisi, merupakan langkah penting dalam pengawasan akademik. Bentuknya harus transparan, objektif, sistematis dan dapat dipertanggung jawabkan. Binti Maunah menegaskan “Laporan sebagai bukti pertanggung jawaban terhadap pelaksanaan tugas-tugas supervisinya. Maka setiap pengawas diharapkan membuat laporan secara berkala, baik laporan bulanan, semester maupun tahunan, yang dibuat secara objektif dilengkapi dengan data pendukung yang akurat”⁶⁷.

Laporan hasil kepengawasan yang sudah disusun secara baik, idealnya harus dipresentasikan, guna mengukur akurasinya. Laporan bulanan dipresentasikan pada rapat dinas di Kantor Kementerian Agama setiap awal bulan yang dipimpin langsung oleh ketua Pokjawas. Sedangkan laporan semesteran dipresentasikan pada akhir semester atau akhir tahun pelajaran. Laporan yang telah disusun oleh

⁶⁶Lancip Diat Prasojo dan Sudyono, *Supervisi Pendidikan*, h. 123-124

⁶⁷Kementerian Pendidikan Nasional, *Buku Kerja Pengawas Sekolah*, h. 278.

pengawas disampaikan kepada ketua Pokjawas di wilayah masing-masing dengan tembusan disampaikan kepada pejabat struktural terkait.

Tindak lanjut merupakan bahan bagi pengawas itu sendiri dan para pejabat berwenang untuk melakukan identifikasi dan analisis berbagai permasalahan yang muncul dilapangan. Oleh sebab itu menindaklanjuti laporan merupakan hal yang sangat penting dan menentukan tingkat kinerja pengawas ke depan. Tindak lanjut dari laporan tersebut dapat berupa program-program pembinaan pelatihan, bantuan teknis dan lain-lain, sesuai apa yang dilaporkan. Adapun tindak lanjut dapat dilakukan oleh pengawas itu sendiri karena menyangkut hasil kepengawasan yang dia lakukan atau oleh pejabat struktural setempat dengan berkoordinasi dengan ketua Pokjawas, ketua Korwas, Kasi Mapenda, ketua APSI Kabupaten/Kota/Provinsi, kepala Madrasah Ibtidaiyah, ketua K3M, ketua KKM, ketua KKG MI dan pihak-pihak terkait lainnya.

H. Perencanaan Program Supervisi Akademik Pengawas

Salah satu tugas pengawas adalah merencanakan supervisi akademik. Agar pengawas dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, pengawas harus memiliki kompetensi membuat perencanaan program supervisi akademik. Selain itu, kepala sekolah/madrasah dan guru juga perlu mengetahui dan memahami konsep perencanaan program supervisi akademik, karena mereka terlibat juga dalam pelaksanaan supervisi akademik di madrasah. Perencanaan program supervisi akademik ini sangat penting, karena dengan perencanaan yang baik, maka tujuan supervisi akademik akan dapat dicapai dan kita mudah mengukur ketercapaiannya. Perencanaan program supervisi akademik ini sama

kedudukannya dengan perencanaan dalam fungsi manajemen pendidikan sehingga perlu dikuasai oleh pengawas.

Perencanaan program dalam fungsi manajemen pendidikan merupakan bagian yang sangat penting dan menjadi salah satu fungsi pada urutan pertama. Demikian juga dalam perencanaan program supervisi akademik yang memiliki posisi yang sangat penting dalam rangkaian proses supervisi akademik.

Perencanaan program supervisi akademik adalah penyusunan dokumen perencanaan pemantauan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.⁶⁸

Perencanaan program merupakan langkah awal yang harus dilakukan oleh seseorang ataupun organisasi. Perencanaan program sebagai suatu proses pengambilan keputusan, yakni menyeleksi sejumlah rencana yang ada untuk dilaksanakan dan diikuti oleh setiap bidang dalam organisasi. Untuk mencapai sasaran yang telah digariskan perlu ada program kegiatan bagi setiap pengawas. Untuk keefektifan pengawas dalam meningkatkan pembinaan terhadap guru dibutuhkan suatu perencanaan program yang memuat berbagai kegiatan yang akan dilakukan oleh seorang pengawas dalam melaksanakan supervisi. Perencanaan merupakan suatu cara pandang yang logis mengenai apa yang ingin dilakukan, bagaimana cara melakukannya, dan bagaimana cara mengetahui apa yang akan dilakukan.

⁶⁸Lancip Diat Prasajo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, h. 96

Menurut Sri Banun Muslim (Depdikbud 1994) dalam Pedoman Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar, bahwa program supervisi sekurang-kurangnya menggambarkan apa yang akan dilakukan, cara melakukan, waktu pelaksanaan, fasilitas yang dibutuhkan, dan cara mengukur keberhasilan pelaksanaannya.⁶⁹

Memang tidak ada pedoman baku tentang hal ini, akan tetapi semakin rinci dan operasional suatu perencanaan program, tentu akan semakin baik sebab akan membantu dan mempermudah pengawas melakukan aktivitas-aktivitas yang dikerjakannya dalam hal ini adalah upaya-upaya pembinaan (supervisi akademik) terhadap guru-guru. Sebab perencanaan atau program supervisi itu berfungsi sebagai pedoman bagi seorang pengawas dalam melakukan kegiatan supervisi akademik dalam upaya meningkatkan disiplin guru dalam pembelajaran. Agar pelaksanaan supervisi akademik pengawas terhadap guru berjalan dengan baik, pengawas harus benar-benar realistis dengan kebutuhan di lapangan, tentu perencanaan program yang dirancang harus realistis yang dikembangkan berdasarkan kebutuhan setempat (madrasah atau wilayah bersangkutan). Terkait dengan hal itu ada tahapan-tahapan yang mesti ditempuh yaitu (1) mengidentifikasi masalah; (2) menganalisis masalah; (3) merumuskan cara-cara pemecahan masalah; (4) implementasi pemecahan masalah; dan (5) evaluasi dan tindak lanjut.⁷⁰

Hal ini berarti pengawas harus mempunyai pedoman kerja dan mengetahui dengan jelas apa yang harus dilakukan. Dalam membuat perencanaan program

⁶⁹Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, h. 134

⁷⁰*Ibid.*

supervisi akademik. Sebagaimana juga ditegaskan berikut ini. Ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan antara lain:

- 1) Melakukan identifikasi masalah
- 2) Mengolah dan menganalisis hasil identifikasi masalah
- 3) Merumuskan perencanaan kerja pengawas, dan
- 4) Menilai efektifitas pelaksanaan program kegiatan supervisi berdasarkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.⁷¹

Dengan demikian bahwa apapun kegiatan yang dilakukan pengawas dalam supervisi akademik, pengawas membutuhkan perencanaan program yang jelas, agar kegiatan itu dapat berhasil guna dan berdaya guna. Menurut Moh. Rifa'i disebutkan bahwa tanpa perencanaan program supervisi akademik, akan memberikan kekecewaan kepada banyak pihak yang terlibat di dalamnya, kepada guru, kepada pengawas, dan kepada siswa yang mengharapkan dan memerlukan peningkatan keterampilan (*performance*) gurunya.⁷²

Agar tercapai sasaran yang telah digariskan, perlu ada program kegiatan bagi setiap pengawas. Pengawas mesti memiliki pedoman, dalam hal ini program kerja dan mengetahui dengan jelas apa yang harus dikerjakan. Rencana atau program kegiatan pengawas itu dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Menyusun daftar lengkap sekolah dan guru yang berada dalam wilayah binaan (kepengawasan) masing-masing,
- 2) jadwal kegiatan:
 - a) Tahunan,
 - b) Bulanan,
 - c) Mingguan
- 3) Menyiapkan instrumen (blanko-blanko) supervisi yang diperlukan,

⁷¹Depag RI, Dirjen Kelembagaan Agama Islam, *Kepengawasan Pendidikan* (Jakarta: Dirjen 2005), h. 52-53

⁷²*Ibid*, h. 84

- 4) Melakukan kunjungan sekolah kegiatan pengawas, dalam kesempatan ini pengawas pendais melakukan dialog dengan kepala madrasah yang bersangkutan berkenaan dengan:
 - a) Sikap profesional guru dan usaha-usaha sekolah dalam menunjang pendidikan,
 - b) Mengamati lingkungan sekolah/madrasah yang berkenaan dengan pembinaan kehidupan beragama,
- 5) Melakukan kunjungan kelas,
- 6) Mengadakan konsultasi perorangan dengan guru yang dipandang perlu
- 7) Mengadakan konsultasi pengembangan melalui kelompok kerja guru,
- 8) Memantau perkembangan pelaksanaan kurikulum,
- 9) Mengevaluasi kegiatan guru,
- 10) Membantu penyelenggaraan pembinaan guru,
- 11) Mengadakan konsultasi/konsolidasi sesama pengawas dan tenaga kependidikan lainnya,
- 12) Mengembangkan hubungan kerja sama,
- 13) Menghadiri kegiatan pembinaan,
- 14) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diminta oleh atasan,
- 15) Melakukan kegiatan lintas sektoral,
- 16) Menyampaikan laporan.⁷³

Dalam Buku Kerja Pengawas Sekolah Kementerian Pendidikan Nasional Tahun 2011 juga dijelaskan bahwa setiap pengawas harus menyusun program pengawasan yang terdiri atas program tahunan untuk seluruh sekolah binaan, dan program semester untuk masing-masing sekolah binaan:

- 1) Penyusunan program tahunan yang terdiri dari dari 2 (dua) program semester.
- 2) Penyusunan program semester pengawasan pada setiap sekolah binaan. Secara garis besar, rencana program pengawasan pada sekolah binaan disebut Rencana Kepengawasan Akademik (RKA) dan Rencana Kepengawasan Manajerial (RKM). Komponen RKA/RKM sekurang-kurangnya memuat materi/aspek/fokus masalah, tujuan, indikator keberhasilan, strategi/metode kerja (teknik supervisi), skenario kegiatan, sumber daya yang diperlukan, penilaian dan instrumen pengawasan.
- 3) Berdasarkan program tahunan dan program semester yang telah disusun, untuk memudahkan pelaksanaan pengawasan, maka setiap pengawas

⁷³ *Ibid*, h. 46-49

menyiapkan instrumen-instrumen yang dibutuhkan sesuai dengan materi/aspek/fokus masalah yang akan disupervisi.

- 4) Sistemateka program pengawasan sekolah.⁷⁴

I. Teknik-Teknik Supervisi Akademik Pengawas

Supervisi akademik pengawas madrasah untuk membina dan meningkatkan serta mengembangkan potensi sumber daya guru dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik supervisi Teknik supervisi ini menurut Moh.Rifa'i membagi 2 kelompok yaitu:

1. Dilihat dari jumlah anggota yang akan disupervisi dilakukan dengan 2 carayaitu:

- a. Teknik kelompok (*group techniques*), yakni 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-kelemahanyang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi.Cara seperti ini dapat dilakukan dengan rapat sekolah, studi kelompok, loka karya, seminar, buliten board, karya wisata, kuisoner, penataran dan penyegaran.Kepanitian-kepanitian, laboratorium kurikulum, baca terpimpin, demonstrasi pembelajaran.
- b Teknik perseorangan (*individual techniques*). Pertemuan individual adalah salah 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; 4) menghilangkan atau menghindari segala prasangka yang bukan-bukan. Cara ini dapat dilakukan dapat dilakukan dengan kunjungan kelas, pertemuan pribadi, kunjungan rumah.⁷⁵

Menurut Suhertian (2000), menyebutkan bahwa teknik yang bersifat individual ini dilakukan dengan beberapa cara, yakni: a) kunjungan kelas; b) observasi kelas; c)

⁷⁴Kementerian Pendidikan Nasional,*Buku Kerja Pengawas Sekolah*, h. 25-27

⁷⁵Veitzal Rifai, *Manajemen Sumber daya untuk Perusahaan* (Jakarta: Murai Kencana, 2005), h. 96-97

percakapan pribadi; d) intervisitasi; e) penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar; dan f) menilai diri sendiri.⁷⁶

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. Menurut Sagala (2010), bahwa seorang supervisor harus memperhatikan hasil penilaian guru atas dirinya sendiri, sehingga guru dapat memahami petunjuk-petunjuk dan yang diberikan supervisor.⁷⁷

2. Dilihat dari langsung tidaknya supervisor dalam melakukan supervisi. Hal ini dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu:

- a) Teknik langsung (*direct techniques*), yakni cara berkomunikasi langsung antara supervisor dengan guru yang disupervisi tanpa menggunakan media lain. Misalnya dengan melakukan kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat staf, loka karya.
- b) Teknik tidak langsung (*indirect techniques*), yakni cara berkomunikasi dengan menggunakan media, misalnya: kuisioner, papan buliten, kursus tertulis.⁷⁸

Teknik-teknik supervisi akademik menurut John Minor Gwyn dikutip oleh

A. Sahertian, secara garis besar teknik atau cara dapat dikelompokkan menjadi dua, yakni teknik yang bersifat individual yaitu suatu teknik supervisi yang dilaksanakan untuk seorang guru secara perorangan, dan teknik yang bersifat kelompok yaitu suatu teknik supervisi yang dilaksanakan untuk lebih dari satu guru atau beberapa guru secara berkelompok. Berikut ini akan dikemukakan

⁷⁶Piet A. Sahertian, *Konsep-Konsep dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 52

⁷⁷Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran* (Bandung, Alfabeta, 2010), h. 190

⁷⁸Rifa'I, Moh, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung, Jemmers, 1982), h. 96-97

teknik-teknik supervisi sebagaimana yang disebutkan di atas secara lebih mendalam dari kedua jenis yang disebutkan, yaitu:

1. Teknik yang bersifat individual

Teknik yang bersifat individual adalah suatu kegiatan supervisi atau memberikan bantuan yang dilakukan secara sendirian oleh seorang pengawas, baik yang dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas. Adapun teknik yang bersifat individual ini sebagai berikut, yaitu:

a. Kunjungan kelas

Maksud dari teknik ini adalah kepala sekolah atau pengawas datang berkunjung ke kelas dalam rangka untuk melihat cara guru melaksanakan kegiatan belajar mengajar di kelas yang sedang berlangsung, ataupun ketika kelas sedang kosong, atau sedang berisi siswa tetapi guru sedang tidak mengajar. Kegiatan kunjungan kelas ini bertujuan untuk mendapatkan data tentang situasi dan kondisi sebenarnya. Dari kunjungan ini seorang pengawas mungkin menemukan hal-hal yang baik dan kurang pada tempatnya, maka pengawas dapat mengundang guru atau murid untuk diajak berbincang-bincang atau berdiskusi menggali lebih dalam tentang kejadian tersebut. Selain itu ada kesempatan guru dapat menyampaikan pengalaman-pengalaman yang baik dan berhasil dan begitu pula kendala-kendala yang dijumpai selama ini, kemudian meminta bantuan dan dorongan. Yang penting untuk diingat adalah bahwa dari kunjungan kelas ini sebaiknya diperoleh hasil dalam bentuk pembinaan atau bantuan dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran. Selain itu yang perlu dikaji dalam kegiatan ini adalah situasi belajar-

mengajar di kelas dan faktor-faktor yang melatarbelakangi situasi belajar-mengajar itu.

Kegiatan kunjungan kelas ini dapat berfungsi sebagai sarana untuk memotivasi guru supaya meningkatkan cara mengajar guru dan belajar siswa. Selain itu juga sebagai sarana curhat para guru tentang pengalamannya sekaligus sebagai upaya untuk memberikan rasa mampu pada para guru, sebab dapat belajar dan mendapatkan pemahaman secara moral bagi pertumbuhan profesinya.

Menurut A. Sahertian kunjungan kelas ini dikategorikan kepada tiga macam, yaitu:

- 1) Kunjungan tanpa diberitahu (*unannounced visitation*) di mana pengawas datang ke kelas secara tiba-tiba tanpa ada pemberitahuan terlebih dahulu. Sisi positifnya adalah pengawas dapat melihat perilaku guru dengan kondisi yang sebenarnya tanpa dibuat-buat, dan kondisi seperti ini diharapkan dapat membiasakan guru selalu mempersiapkan tugas mengajar dengan sebaik-baiknya. Sedangkan sisi negatifnya adalah membuat guru menjadi gugup, sebab tiba-tiba dikunjungi. Guru memiliki prasangka bahwa dirinya dinilai dan hasilnya kurang baik. Selain itu sebagian guru tidak suka dikunjungi (supervisii kelas) secara tiba-tiba tanpa pemberitahuan sebelumnya;
- 2) Kunjungan dengan diberitahu sebelumnya (*announced visitation*) di mana pengawas dalam melakukan kunjungan kelas terlebih dulu memberitahu, sehingga guru sudah mengetahui pada hari dan jam berapa kunjungan itu dilaksanakan. Sisi positifnya adalah Selain bagi guru-guru dapat mempersiapkan dengan sebaik-baiknya karena sadar akan dinilai, juga bagi pengawas hal ini sangat tepat dan ia punya konsep pengembangan yang kontinu dan terencana. Sisi negatifnya adalah guru sengaja mempersiapkan sehingga kemungkinan muncul sesuatu yang dibuat-buat dan serba berlebihan;
- 3) Kunjungan atas undangan guru (*visit upon invitation*) di mana kunjungan yang dilaksanakan bukan direncanakan oleh pengawas baik yang diberitahu atau tidak, tetapi atas kesadaran guru untuk dibimbing terutama cara mengajar di dalam kelas. Kunjungan ini tentu akan lebih baik, karena guru memiliki motivasi dan usaha mempersiapkan diri, serta membuka diri agar mendapatkan balikan dan pengalaman baru dari hal pertemuannya dengan pengawas. Di sisi lain sifat keterbukaan dan merasa memiliki otonomi dalam jabatannya, serta aktualisasi kemampuannya terwujud sehingga terus belajar untuk mengembangkan dirinya. Sikap dan motivasi untuk mengembangkan diri ini merupakan sarana untuk mencapai tingkat profesional. Sisi positifnya

bagi pengawas banyak mendapat pengalaman dalam berdialog dengan guru, sedangkan bagi guru menjadi lebih mudah untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya, sebab motivasi untuk belajar dari pengamatan dan bimbingan tumbuh dari dalam dirinya sendiri. Sisi negatifnya adalah bagi guru memungkinkan muncul sikap manipulasi, yakni dibuat-buat untuk menonjolkan diri, realitasnya tidak seperti itu.⁷⁹

Ada beberapa ciri dari teknik kunjungan kelas, yaitu:

- a) Menentukan waktu mengadakan supervisi;
- b) Bersifat Individual;
- c) Tidak ada pertemuan awal;
- d) Waktu supervisi cukup singkat;
- e) Dapat mengobservasi lebih dari satu kelas;
- f) Dapat mengintervensi guru dan siswa dalam kelas;
- g) Yang disupervisi adalah kasus-kasus;
- h) Kunjungan dilakukan bisa sebelum dan sesudah usai pembelajaran;
- i) Boleh tidak mengadakan pertemuan balikan;
- j) Tindak lanjut, kalau pertemuan balikan tidak diadakan berarti tindak lanjut supervisi juga tidak ada.

Dari kutipan di atas bahwa teknik supervisi kunjungan kelas ini umumnya untuk menentukan waktu pelaksanaan tidak diberitahukan sebab yang diamati hanya sampel-sampel saja (data apa yang pengawas butuhkan), tidak dilakukan untuk lebih dari satu orang guru dalam waktu bersamaan, tidak ada pertemuan pendahuluan pengawas langsung saja masuk dalam kelas untuk melihat guru mengajar, dan waktunya cukup singkat berkisar antara 5 sampai 10 menit,

⁷⁹Piet. A. Sahertian, *Konsep-Konsep dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 54

sehingga pengawas tidak perlu duduk. Memungkinkan pengawas dapat melakukan lebih dari satu kelas dalam satu hari, pengawas dapat mengintervensi kegiatan pembelajaran seperti, menegur guru yang sedang memainkan batu kapur, dan memperingati siswa kalau bermain-main, tentunya teguran itu dengan arif dan bijaksana. Yang disupervisi kasus-kasus, misal perilaku guru dalam pembelajaran yang belum benar, teknik kunjungan kelas ini bisa sebelum mengajar yakni untuk melihat persiapan mengajar, buku dan media yang digunakan, dan persiapan lainnya, juga sesudah selesai mengajar yakni untuk bekas-bekas proses pembelajaran, seperti kertas-kertas, tulisan-tulisan di papan tulis, hasil pekerjaan yang terkumpul, dan lainnya. Apabila pengawas maupun guru yang disupervisi merasa perlu mengadakan balikan untuk membicarakan hasil dari supervisi itu dan tindak lanjut maka dilaksanakan, begitu sebaliknya.

Menurut Made Pidarta, proses teknik supervisi kunjungan kelas ini dibagi kepada tiga tahapan proses, yaitu: (a) Persiapan, (b) Proses supervisi, dan (c) Pertemuan balikan.⁸⁰ Kegiatan yang dilakukan oleh pengawas dalam tahapan persiapan ini adalah memeriksa catatan hasil supervisi, macam-macam kelemahan kecil guru, informasi dari berbagai pihak yang sebelumnya, dan mencatat kasus-kasus itu bersama guru bersangkutan. Tahap proses adalah dilakukan bisa lebih dari satu kelas dalam satu hari, diperhatikan sikap pengawas, cara mengamati guru, cara mengintervensi guru, dan bentuk catatan, serta mengakhiri proses supervisi.

Pertemuan balikan adalah suatu pertemuan yang dilakukan oleh pengawas dengan guru yang disupervisi setelah melakukan kegiatan supervisi kelas. Kasus-kasus

⁸⁰Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), cet. kesatu, h. 104-107

atau kelemahan-kelemahan kecil yang membutuhkan diskusi setelah supervisi selesai dibawa ke pertemuan balikan. Diskusi dalam pertemuan balikan perlu mempertimbangkan kemampuan guru, pribadi, sifat-sifat dan watak guru bersangkutan.

b. Observasi kelas

Observasi kelas ini dapat dilakukan melalui kunjungan kelas, kemudian pengawas mengobservasi situasi belajar-mengajar yang sebenarnya. Dalam pengertian lain observasi kelas adalah kunjungan yang dilakukan oleh pengawas, masuk ke sebuah kelas dengan maksud untuk mencermati situasi atau peristiwa yang sedang berlangsung di kelas yang bersangkutan. Kegiatan observasi lebih bersifat akademis, yakni bukan mencari dan menilai kelemahan dan kesalahan guru, melainkan menilai dan mempelajari situasi belajar mengajar guna membantu tujuan belajar secara lebih efektif dan efisien.

Sebagai contoh dari kegiatan observasi adalah pengawas menyaksikan guru yang sedang mengajar tidak menggunakan media pembelajaran, padahal materinya sangat memerlukan media itu, apabila menggunakan media itu siswa tidak mungkin memahami konsep yang akan mereka pelajari. Menurut A. Saertian observasi kelas ini ada dua macam yaitu observasi langsung yakni observasi dengan menggunakan alat observasi, pengawas mencatat langsung kegiatan guru dan murid yang dilihat sewaktu guru sedang mengajar, dan observasi tidak langsung yakni guru dan siswa yang diobservasi dibatasi oleh ruang kaca tidak diketahui oleh mereka. Biasanya kegiatan ini dilaksanakan dalam laboratorium untuk pengajaran mikro.

Observasi kelas ini bertujuan untuk mendapatkan data yang lebih objektif sehingga lebih akurat digunakan menganalisis problem yang dihadapi guru dalam rangka memperbaiki hal belajar-mengajar, dan bagi guru data yang dianalisis dapat membantu untuk mengubah cara-cara mengajar ke arah lebih baik, serta bagi siswa tentu menimbulkan pengaruh positif terhadap kemajuan belajar. Hal yang perlu diobservasi seperti usaha dan kegiatan guru dan siswa, usaha dan kegiatan antara guru dan siswa dalam hubungan dengan penggunaan bahan dan alat pelajaran, dalam memperoleh pengalaman belajar, serta lingkungan sosial, fisik sekolah, baik di dalam maupun di luar ruang kelas termasuk faktor-faktor penunjang lainnya.

Sebagaimana teknik supervisi kunjungan kelas, teknik supervisi observasi kelas juga mempunyai beberapa ciri, yaitu sebagai berikut:

- 1) Waktu mengadakan supervisi, ada tiga cara yaitu: a) tidak memberitahukan terlebih dahulu, b) memberitahukan terlebih dahulu, dan c) cara menentukan waktu kedatangan yang ideal;
- 2) Bersifat individual;
- 3) Tidak ada pertemuan awal;
- 4) Minimal dilakukan pada satu pertemuan;
- 5) Pelaksanaan supervisi;
- 6) Objek yang diamati pengawas;
- 7) Tidak mengintervensi;
- 8) Ada pertemuan balikan; dan
- 9) Tindak lanjut.⁸¹

Dari kutipan di atas dapat dipahami bahwa teknik supervisi observasi kelas untuk menentukan pelaksanaan dapat dengan tiga kemungkinan cara, tidak bisa dilakukan lebih dari seorang guru, kecuali ingin mensupervisi cara kerja tim guru dalam mengajar di kelas. Pengawas langsung saja memasuki ruang kelas dan

⁸¹Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, h. 89-92

biasanya duduk di belakang tanpa ada pertemuan awal meskipun kegiatan ini mungkin sudah diketahui guru ataupun belum. Teknik observasi kelas ini umumnya dilakukan hanya satu pertemuan mulai siswa masuk kelas sampai pembelajaran selesai proses supervisi tetap berlangsung. Teknik ini dilakukan oleh pengawas dengan cara mengamati (melihat, mendengar, dan merasakan) situasi kelas yang sedang belajar, dan yang diamati adalah perilaku guru (sikap, gaya mengajar, suara, cara mendidik, cara mengajar, termasuk semua sumber belajar yang dipakai mengajar) dan perilaku para siswa (dinamika kelas, kepuasan siswa yang tampak dalam wajahnya). Tidak ada intervensi, baik pengawas maupun guru sama-sama melaksanakan tugas sendiri-sendiri. Pada teknik ini harus dilakukan pertemuan balikan antara guru dengan pengawas tidak perlu ada guru lain yang hadir dalam pertemuan itu dan harus diselesaikan dengan tindak lanjut yang disepakati bersama.

c. Percakapan Pribadi

Percakapan pribadi (*individual conference*) merupakan salah satu teknik supervisi pendidikan yang bersifat individual, yakni percakapan yang dilakukan secara pribadi antara seorang pengawas dengan seorang guru, yang keduanya berupaya berjumpa untuk menentukan tentang mengajar yang baik. Menurut Adam dan Dickey yang dikutip oleh A. Sahertian bahwa salah satu teknik yang penting dalam supervisi adalah *individual conference* (percakapan pribadi) karena dalam teknik ini seorang pengawas dapat bekerja secara individual dengan guru dalam mencari solusi terhadap permasalahan pribadi yang berkaitan dengan jabatan

mengajar, seperti penentuan dan penggunaan alat pembelajaran, metode mengajar dan sebagainya.

Teknik percakapan pribadi ini dibagi kepada dua jenis menurut George Kyte, yaitu percakapan pribadi setelah kunjungan kelas (*formal*) dan percakapan pribadi melalui percakapan biasa sehari-hari (*nonformal*).

Maksud percakapan setelah kunjungan kelas adalah ketika seorang guru melakukan kegiatan pembelajaran, pengawas mengamati dan membuat catatan-catatan tentang perilaku guru, selanjutnya melakukan kesepakatan untuk melakukan percakapan pribadi untuk membicarakan hasil kunjungan tersebut. Sedangkan maksud percakapan biasa sehari-hari adalah suatu percakapan antara pengawas dengan guru yang dilakukukan sehari-hari sesuai dengan problem, waktunya biasanya sebelum sekolah mulai, sebelum mengajar, waktu istirahat atau sesudah mengajar. Secara tidak langsung biasanya pengawas menanyakan atau mengemukakan sesuatu yang berkaitan dengan pengajaran yang menjadi tanggung jawab dari guru yang bersangkutan.

Selain itu, ada juga membagi percakapan pribadi kepada 4 jenis sebagaimana yang dikemukakan oleh Mildred E. Swearingen yang dikutip A. Sahertian sebagai berikut:

- 1) *Classroom-conference* yaitu percakapan dilaksanakan di dalam kelas, akan tetapi ketika siswa-siswi tidak ada lagi di kelas.
- 2) *Conference* yaitu percakapan yang dilaksanakan di ruang kepala madrasah atau ruang guru, di mana lingkungan fisiknya penuh dengan media pembelajaran yang cukup, seperti gambar-gambar yang menjelaskan sesuatu ataupun data hasil penyelidikan dan lain-lain. Ruang itu suasananya tenang dan menyenangkan.
- 3) *Causal conference*, yaitu percakapan yang dilaksanakan yang direncanakan atau tidak diharapkan, terjadi secara kebetulan. Misal pengawas bertemu guru yang baru selesai mengajar sambil berjalan

mengemukakan problem dan terjadilah percakapan sambil berjalan menuju ruang kantor kepala madrasah.

- 4) *Observational visitation*, yaitu suatu percakapan yang dilaksanakan pengawas dengan guru, ketika selesai mengunjungi kelas di mana guru sedang mengajar dan mengobservasi kegiatan-kegiatan kelas selama pembelajaran berlangsung.⁸²

Dari pendapat kedua tokoh di atas tentang jenis percakapan pribadi, baik menurut Kyte ataupun Mildred terdapat persamaan yang intinya ada percakapan yang direncanakan setelah melaksanakan observasi atau kunjungan kelas dan percakapan yang secara kebetulan kapan saja dan di mana saja di luar kegiatan pembelajaran. Perbedaannya hanya pendapat Mildred lebih rinci lagi tentang percakapan pribadi yang informal.

Intinya yang cukup penting dalam percakapan pribadi ini adalah adanya perbaikan pengajaran. Seorang pengawas harus membuat catatan dalam observasi, sebab langkah awal dalam percakapan pribadi itu membicarakan hal-hal yang penting dalam catatan itu, yang tentunya bahan-bahan observasi sebelumnya itu sudah dianalisis terlebih dulu oleh pengawas, sebelum dimulai. Sehubungan dengan ini menurut Kyte dikutip oleh A. Sahertian mengemukakan ada tiga unsur penting yang perlu diperhitungkan oleh pengawas sehingga pertemuan itu bermakna dalam menganalisis pengajaran yang diobservasi, yaitu:

- a) Hal-hal yang menonjol dalam pelajaran (*strong points of the lesson*). Pengawas membicarakan atau mengemukakan segala yang yang dilakukan oleh guru di dalam kelas dengan baik (bersifat konstruktif) dalam mengemukakan segi-segi positif dari guru itu. Hal ini perlu dilakukan, karena mempunyai pengaruh yang besar untuk menciptakan suasana percakapan yang dikehendaki. Guru akan merasa bangga, diakui dan dihargai, selanjutnya akan timbul usaha ke arah yang lebih baik.

⁸²Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 75-76

- b) Kekurangan-kekurangan dari pelajaran (*weak points of the lesson*). Pengawas dalam membicarakan segala kekurangan guru dalam mengajar di dalam kelasnya, diperlukan kreatif pengawas. Cara bagaimana mendekati problem guru, tanpa mengemukakan kelemahan-kelemahan guru itu, tetapi secara bersama-sama menyelidiki bagaimana mestinya mencari jalan keluarnya atau memperbaikinya.
- c) Hal-hal yang meragukan/belum jelas (*doubtful points not clearly understood*). Dalam membicarakan sesuatu yang masih diragukan atau kuang dimengerti dengan baik oleh guru ataupun oleh pengawas, hendaknya dilakukan dengan pendekatan yang sehat dan bersifat membangun. Hal ini mempunyai pengaruh positif yang baik bagi guru ataupun pengawas.⁸³

Dalam pelaksanaan percakapan pribadi seorang pengawas harus benar-benar memperhatikan pendekatan dan hal-hal yang dapat mempengaruhi suasana percakapan yang kondusif sehingga maksud dan makna perjumpaan itu sesuai dengan yang dikehendaki untuk memperbaiki pengajaran. Lebih lanjut menurut Sri Banun Muslim supaya percakapan pribadi itu lebih efektif ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu:

“(1) pengawas jangan memborong pembicaraan, (2) sebelum membicarakan segi-segi negatif (kelemahan-kelemahan) guru, mulailah membicarakan segi-segi positif (kelebihan-kelebihan guru), (3) ciptakan situasi dan kondisi yang dapat membuat guru mau dan berani untuk menganalisis dan mengevaluasi hasil pekerjaannya sendiri, dan (4) pengawas memposisikan dirinya sebagai kolega bukan sebagai atasan guru”⁸⁴.

Beberapa hal ketentuan di atas yang berkaitan dengan keberhasilan dan bermaknanya teknik percakapan pribadi hendaknya menjadi perhatian yang khusus dari para pengawas sehingga pembinaan guru dalam rangka peningkatan profesional guru menjadi lebih efektif, yang pada gilirannya menghasilkan pendidikan yang berkualitas.

d. Inter-visitasi (Saling Mengunjungi Kelas)

⁸³Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 77-79

⁸⁴Sri Banun, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, h.

Inter-visitasi adalah salah satu teknik supervisi yang bersifat individual dengan cara saling mengunjungi antara guru yang satu kepada guru yang lain ketika sedang melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Dalam praktiknya ada dua jenis intervisitation yaitu manakala seorang guru mengalami kesulitan dalam proses belajar mengajar, biasanya pengawas mengarahkan dan menyarankan kepada guru yang bersangkutan untuk melihat teman-teman guru yang lain mengajar terutama kepada guru yang memiliki kemampuan keahlian dan keterampilan yang cukup dalam menggunakan teknik-teknik mengajar. Sedangkan jenis lainnya adalah umumnya sekolah, kepala sekolah menyarankan supaya sesama guru saling mengunjungi rekan-rekan di kelas atau di sekolah lain.

Setiap visitasi terutama untuk jenis kedua ini akan lebih bernilai apabila diprogramkan dengan serius, menggunakan prinsip kooperatif antara yang dikunjungi dengan yang mengunjungi. Terlebih dulu tujuan visitasi ditentukan dengan jelas, yakni mengobservasi suatu teknik tertentu, maka langkah berikutnya memilih guru yang akan dikunjungi dan aktivitas-aktivitas apa yang akan dilihat dan seterusnya. Lebih baik lagi jika diikuti dengan diskusi atau musyawarah antara pengunjung dan yang dikunjungi untuk membahas dan menganalisis prosedur teknik yang baru dilihat.

e. Menilai Diri Sendiri (*Self Evaluation Check List*)

Menilai diri sendiri juga bagian dari teknik supervisi pendidikan yang bersifat individual, dan teknik ini sangat sukar dilakukan oleh guru-guru. Dimana guru harus melihat kemampuan diri sendiri dalam menyajikan materi pelajaran. Untuk mengukur kemampuan mengajarnya, selain menilai muridnya juga melakukan

penilaian terhadap diri sendiri. Teknik ini dapat membantu guru dalam pertumbuhannya. Adapun bentuk alat yang dapat digunakan dalam hal ini adalah berupa daftar pandangan/pendapat yang disampaikan kepada siswa-siswa untuk menilai aktivitas, dan menganalisis tes-tes terhadap unit-unit kerja, serta mencatat aktivitas siswa-siswa dalam suatu catatan baik mereka bekerja perorangan atau secara kelompok.

2. Teknik yang Bersifat kelompok

Teknik yang bersifat kelompok dimaksudkan adalah teknik yang digunakan itu dilakukan bersama-sama oleh pengawas dengan beberapa guru dalam satu kelompok.

Adapun teknik-teknik yang bersifat kelompok sebagai berikut:

- a. Pertemuan Orientasi bagi Guru Baru;
- b. Panitia Penyelenggara;
- c. Rapat Guru;
- d. Studi Kelompok antar Guru;
- e. Diskusi sebagai Proses Kelompok;
- f. Tukar-menukar Pengalaman;
- g. Lokakarya;
- h. Diskusi Panel;
- i. Seminar;
- j. Simposium;
- k. Demonstrasi Mengajar;
- l. Perpustakaan Jabatan;
- m. Buletin Supervisi;
- n. Membaca Langsung;
- o. Mengikuti Kursus;
- p. Organisasi jabatan;
- q. Laboratorium Kurikulum; dan
- r. Perjalanan Sekolah untuk anggota Staf.⁸⁵

⁸⁵Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 86-126

Berikut akan penulis uraikan secara singkat beberapa teknik yang bersifat kelompok sebagaimana disebutkan di atas.

1) Pertemuan Orientasi bagi Guru Baru

Teknik ini merupakan kegiatan pertemuan yang dimaksudkan untuk tujuan khusus yakni mengantar para guru dalam memasuki suasana kerja yang baru. Kegiatan pertemuan orientasi ini tidak hanya diikuti oleh guru-guru yang baru akan tetapi juga seluruh guru. Pertemuan orientasi ini merupakan juga dimaksudkan untuk merencanakan program sekolah.

2) Panitia Penyelenggara

Teknik ini biasanya dimaksudkan untuk mengorganisasi sesuatu tugas bersama, kemudian ditunjuk beberapa orang sebagai penanggung jawab pelaksana, inilah yang disebut panitia penyelenggara. Mereka yang tergabung dalam panitia penyelenggara ini melaksanakan tugas-tugas sekolah tentunya banyak mendapatkan pengalaman-pengalaman kerja, baik pengalaman mengerti cara bekerja sama, pengalaman yang berkaitan dengan tugas yang diberikan, dan pengalaman dalam usaha mencapai tujuan.

3) Rapat Guru

Rapat guru sebagai salah satu teknik supervisi dimaksudkan untuk memperbaiki situasi belajar dan mengajar. Rapat guru ini banyak sekali macamnya, baik dilihat dari jenis kegiatan, sifatnya, maupun dari tujuan orang-orang yang menghadirinya. Misalnya rapat guru-guru dalam satu sekolah yang dihadiri oleh seluruh atau sebagian guru di sekolah tersebut,

rapat guru-guru bersama orang tua siswa, dan rapat guru sekota, sewilayah, serayon dari sekolah yang sejenis dan setingkat, serta masih banyak lagi yang lainnya.

Adapun tujuan-tujuan umum rapat guru yakni: a). Menyatukan pandangan-pandangan guru tentang konsep umum, makna pendidikan dan fungsi sekolah dalam pencapaian tujuan pendidikan itu di mana mereka bertanggung jawab bersama-sama; b). Mendorong guru untuk menerima dan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan mendorong pertumbuhan mereka; c). Menyatukan pendapat tentang metode kerja yang akan membawa mereka bersama ke arah pencapaian tujuan pengajaran yang maksimal di sekolah tersebut.

Dengan demikian melalui teknik ini (rapat guru) para guru secara bersama-sama maupun perorangan dibimbing dan dibantu untuk menemukan dan menyadari kebutuhan-kebutuhannya, menganalisa problemnya dan memberi pertumbuhan diri pribadi dan jabatan mereka.

4) Studi Kelompok antar Guru

Teknik ini merupakan perkumpulan guru-guru dalam mata pelajaran sejenis bertemu untuk mempelajari suatu problem atau sejumlah bahan pelajaran. Pokok bahasan telah ditentukan dan dirinci dalam garis-garis besar atau dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan pokok yang disusun secara teratur. Diperlukan cukup banyak sumber-sumber buku untuk memperkaya pembahasan.

5) Diskusi sebagai Proses Kelompok

Teknik ini dilakukan dengan cara bertukar pendapat tentang sesuatu masalah untuk dipecahkan secara bersama-sama. Diskusi ini dimaksudkan sebagai suatu cara untuk mengembangkan keterampilan para anggotanya dalam mengatasi persoalan dengan cara bertukar pikiran.

Menurut Made Pidarta proses supervisi diskusi adalah mengikuti langkah-langkah sebagai berikut: a) Diawali adanya suatu persoalan terkait dengan upaya meningkatkan profesi guru; b) Masalah di atas bisa pada guru ataupun yang ditangkap pengawas; c) Ide diskusi bisa muncul dari guru ataupun dari pengawas; d) Proses supervisi terjadi, apabila peserta yakni guru-guru dan pengawas atau para pengawas berdiskusi, setelah guru menyampaikan masalahnya atau pengawas mengemukakan informasi yang diterimanya; e) Diskusi berhenti setelah mendapatkan solusinya dan harus disepakati bersama; dan f) Tindak lanjut diadakan jika para anggota menghendakinya. Intinya teknik ini sesuai dengan wujud diskusi maka materinya yang dibahas hampr seluruhnya dipecahkan melalui diskusi.

6) Tukar-Menukar Pengalaman (*Sharing of Experience*)

Teknik ini dilakukan dengan asumsi bahwa guru-guru adalah orang-orang yang sudah berpengalaman, maka dengan diadakan pertemuan mereka tukar-menukar pengalaman, saling memberi dan menerima, saling belajar satu dengan yang lain. Adapun langkah-langkahnya adalah tentukan tujuan yang dicapai, tentukan pokok permasalahan, dan berilah kesempatan pada setiap peserta menyumbangkan pendapat mereka, terakhir rumuskan kesimpulan sementara dan lemparkan problem baru.

7) Lokakarya (*Workshop*)

Lokakarya juga merupakan suatu teknik supervisi yakni kegiatan belajar kelompok yang terdiri dari tenaga pendidikan yang memecahkan problema yang dihadapi melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perorangan.

8) Diskusi Panel

Diskusi panel adalah suatu bentuk diskusi yang dipentaskan di hadapan sejumlah partisipan atau pendengar. Teknik ini untuk memecahkan sesuatu problema dan para panelis terdiri dari orang-orang yang dianggap ahli dalam lapangan yang didiskusikan.

9) Seminar

Teknik seminar ini adalah suatu bentuk mengajar belajar berkelompok di mana sejumlah kecil (antara 10-15) melakukan pendalaman atau penyelidikan tersendiri bersama-sama terhadap bermacam masalah dengan dibimbing secara cermat oleh seorang atau lebih pengajar pada waktu tertentu. Mereka bertemu untuk mendengarkan laporan salah seorang anggotanya ataupun untuk mendiskusikan masalah-masalah yang dikumpulkan oleh anggota kelompok.

10) Simposium

Teknik ini adalah suatu pertemuan untuk meninjau aspek-aspek sesuatu pokok masalah, atau untuk mengumpulkan beberapa sudut pandangan tentang masalah itu yang dilakukan di depan sejumlah pendengar. Tujuannya mengorganisasikan pengertian dan pengetahuan

tentang aspek-aspek sesuatu pokok masalah, atau untuk mengumpulkan dan membandingkan beberapa sudut pandangan yang berbeda-beda tentang pokok masalah itu.

11) Demonstrasi Mengajar

Teknik ini bisa bersifat kelompok jika pengawas itu memberi penjelasan-penjelasan kepada guru-guru tentang mengajar yang baik setelah seorang guru yang baik memberikan penjelasan kepada guru-guru yang dikunjungi sebelumnya. Dan dikatakan bersifat perorangan jika pengawas mengunjungi suatu kelas dan memberikan penjelasan tentang teknik mengajar yang baik bagi seorang guru.

12) Perpustakaan Jabatan

Perpustakaan Jabatan adalah perpustakaan yang semestinya setiap sekolah memiliki perpustakaan jabatan sendiri yang berisi buku-buku, majalah, brosur, dan bahan-bahan lainnya yang telah diseleksi dengan teliti mengenai suatu bidang studi. Suatu ruang berisi buku-buku tentang tiap bidang ilmu, di mana guru dapat membaca dengan tenang sambil memperdalam pengetahuan tentang bidang studi yang diajarkan.

13) Buliten Supervisi

Buliten supervisi adalah salah satu media komunikasi dalam bentuk tulisan yang dikeluarkan oleh staf pengawas yang digunakan sebagai alat untuk membantu guru-guru dalam memperbaiki kondisi belajar-mengajar.

14) Membaca Langsung

Jika madrasah atau sekolah mempunyai cukup banyak buku sumber yang berkaitan dengan satu bidang studi atau pengetahuan profesi mengajar lainnya, maka teknik yang paling sederhana namun sulit dilaksanakan adalah membaca langsung dan terbimbing. Secara psikologis problem yang dialami guru untuk teknik ini adalah guru harus cukup waktu yang disediakan membaca buku, kurang motivasi baik dari dalam maupun dari luar untuk memperdalam bidang studinya.

15) Mengikuti kursus

Sebenarnya ini adalah suatu alat yang dapat menolong guru mengemabangkan pengetahuan profesi mengajar dan menambah keterampilan guru dalam melengkapi profesinya. Misalnya ada bidang studi keterampilan yang belum ada guru spesialisasinya, maka sementara menunggu yang guru ahlinya untuk itu guru-guru yang sudah ada yang memiliki minat untuk bidang studi itu dapat mengikuti kursus-kursus itu.

16) Organisasi Jabatan

Kelompok-kelompok jabatan yang diorganisasikan sesuai dengan minat dan masalah yang disenangi, dapat menjadikan salah satu yang paling kuat pengaruhnya untuk *inservice training* baik di daerah maupun di pusat. Organisasi itu misalnya PGRI, Ikatan Guru IPA, PGMI, dan seterusnya.

17) Laboratorium Kurikulum

Laboratorium Kurikulum adalah suatu wadah yang dijadikan pusat kegiatan yang mana guru-guru mendapatkan sumber-sumber materi untuk

menambah pengalaman mereka dalam rangka program pelayanan pendidikan.

18) Perjalanan Sekolah untuk anggota staf

Perjalanan sekolah ini adalah salah satu teknik supervisi untuk memperbaiki situasi belajar dan mengajar. Perjalanan sekolah itu dilaksanakan hanya sebagai selingan pelajaran, hanya sebagai cara melepaskan lelah setelah belajar mengajar beberapa lamanya. Ini hanya dilakukan oleh guru-guru yang malas dan segan memberi pelajaran.

J. Pendekatan Supervisi Akademik Pengawas

Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervisi modern didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis. Suatu pendekatan atau teknik pemberian supervisi, sangat bergantung kepada prototipe guru. Ada satu paradigma yang dikemukakan Glikman untuk memilah-milah guru dalam empat prototipe guru. Ia mengemukakan setiap guru memiliki dua kemampuan dasar, yaitu berpikir abstrak dan komitmen serta kepedulian.

Pendekatan dan perilaku serta teknik yang diterapkan dalam memberi supervisi kepada guru-guru berdasarkan prototype guru sebagai berikut :

1. Pendekatan Langsung (*direktif*)

Yang dimaksud dengan pendekatan direktif adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Bila gurunya tidak bermutu, maka pendekatan yang digunakan adalah *direktif*. Supervisor memberikan arahan langsung. Sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pemahaman terhadap behaviorisme. Prinsip behaviorisme ialah bahwa

segala perbuatan berasal dari refleks, yaitu respon terhadap rangsangan stimulus. Oleh karena guru ini mengalami kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi. Supervisor dapat menggunakan penguatan (*reinforcemen*) atau hukuman (*punish ment*). Pendekatan seperti ini dapat dilakukan dengan perilaku supervisor seperti berikut ini :

- a. menjelaskan
- b. menyajikan
- c. mengarahkan
- d. memberi contoh
- e. menetapkan tolok ukur
- f. menguatkan.⁸⁶

2. Pendekatan Tidak Langsung (*Non-Direktif*)

Yang dimaksud dengan pendekatan tidak langsung (*non direktif*) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Bila guru profesional maka pendekatan yang digunakan adalah *non-direktif*. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tetapi ia terlebih dahulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan guru-guru. Ia memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan non direktif ini berdasarkan pemahaman psikologis humanistik. Psikologi humanistik sangat menghargai orang yang akan dibantu. Oleh karena pribadi guru yang dibina begitu dihormati, maka ia lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi guru-guru. Guru mengemukakan masalahnya. Supervisor mencoba mendengarkan, memahami apa

⁸⁶Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 46

yang dialami guru-guru. Perilaku supervisor dalam pendekatan *non-direktif* sebagai berikut :

- a. mendengarkan
- b. memberi penguatan
- c. menjelaskan
- d. menyajikan
- e. memecahkan masalah⁸⁷

3. Pendekatan Kolaboratif .

Yang dimaksud dengan pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan *direktif* dan *non-direktif* menjadi cara pendekatan baru. Bila gurunya tukang kritik atau terlalu sibuk, maka pendekatan yang digunakan adalah kolaboratif. Pada pendekatan ini baik supervisor maupun guru bersama-sama, bersepakat untuk menciptakan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan, pada gilirannya nanti berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu. Dengan demikian pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah. Dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Perilaku supervisor adalah sebagai berikut:

- a. menyajikan
- b. menjelaskan
- c. mendengarkan
- d. memecahkan masalah
- e. negosiasi⁸⁸

Dari uraian diatas senada dengan Luk-luk dalam bukunya Supervisi Pendidikan bahwa dalam menentukan pendekatan supervisi juga diperlukan pengetahuan

⁸⁷*Ibid*, h. 48

⁸⁸*Ibid*, h. 50

tentang tingkat komitmen dan tingkat berpikir abstrak. Berikut ini adalah pendapat beberapa ahli mengenai:

1) Tingkat Komitmen, yaitu:

Guru tidak hanya memiliki tingkat berpikir yang abstrak tetapi juga harus memiliki tingkat komitmen. Komitmen adalah kecenderungan untuk merasa terlibat aktif dengan penuh tanggung jawab. Komitmen lebih luas dari kepedulian karena dalam pengertian komitmen mencakup penggunaan waktu dan usaha yang cukup banyak (Glickman, 1981). Selain Glickman, ada pendapat beberapa ilmuwan yang lain yaitu:

- a) Gail Sheeby (1976), ia melukiskan tentang sikap hidup seseorang dalam memilih kariernya. Guru muda sangat berambisi dalam berkarier. Mereka selalu ingin mencapai puncak ide, tetapi guru yang sudah lanjut usia semangatnya berkurang.
- b) Maslow (1986), membahas tentang perkembangan hierarki kebutuhan manusia. Ia berpendapat bahwa motivasi untuk bertindak itu berakar pada kebutuhan manusia, yang dimulai dari kebutuhan biologis sampai dengan aktualisasi diri. Dalam proses belajar mengajar terjadi proses identifikasi diri yang terjadi antara pengajar dan subyek didik.
- c) Erickson (1963), dalam perspektif psikoanalisis mengklasifikasikan tingkat perkembangan perilaku guru dalam bentuk saling berhadapan yaitu: percaya versus tidak percaya, otonomi versus malu dan keraguan, inisiatif versus kesalahan, industri versus inferior, identitas versus kesamaan peran,

kedekatan versus isolasi, kelanjutan versus kemandekan, integritas versus putus asa. rasa tak mampu, rajin berusaha versus rasa harga diri kurang.

- d) Loevinger (1976), menyatakan bahwa dalam diri manusia ada kecenderungan yang bersifat egosentrik yang dapat dikembangkan kearah yang lebih manusiawi yaitu memperhatikan kepentingan orang lain.⁸⁹

2) Tingkat Berpikir Abstrak, yaitu:

- a) Harvey (1996), Hunt dan Joyce (1967) menyatakan bahwa guru yang tingkat perkembangan kognitifnya tinggi, akan berpikir lebih abstrak, imajinatif, kreatif dan demokratis. Mereka akan lebih fleksibel melaksanakan tugasnya. Guru yang memiliki pemahaman konseptual yang tinggi terhadap masalah pendidikan, kurang mengalami gangguan dan mempunyai relasi yang lebih positif dengan siswa maupun dengan teman sejawat
- b) Glassbergs (1979), menyimpulkan hasil risetnya bahwa guru-guru yang tingkat berpikir abstraknya tinggi memiliki daya adaptasi dan gaya mengajar yang fleksibel, mereka lebih supel dan mampu menggunakan berbagai model mengajar sebab mengajar yang efektif memerlukan pemahaman bentuk tingkah laku yang sangat kompleks.
- c) Oja (1978), dalam risetnya menyatakan bahwa guru-guru yang tingkat berpikir abstraknya tinggi dapat melihat berbagai kemungkinan dan mampu menggunakan berbagai cara dalam mencari alternative model mengajar, lebih konsekuen dan efektif dalam menghadapi murid-muridnya.

⁸⁹Luk-luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, h. 69

Kemampuan guru berdiri di depan kelas untuk menjelaskan persoalan yang dihadapi dalam proses belajar mengajar yang mencakup: kegiatan manajemen kelas, mengatasi masalah disiplin, menciptakan iklim yang menyenangkan, menghadapi perilaku murid, semuanya dapat diatasi dengan mencari berbagai alternatif pemecahan masalah. Hal tersebut merupakan hasil dari suatu proses berpikir imajinatif dan kreatif. Berpikir abstrak dan imajinatif merupakan kemampuan untuk memindahkan konsep, visualisasi, mengidentifikasi, dan mengumpulkan data.⁹⁰

Tingkat tingkat komitmen dan berpikir abstrak dapat dipakai sebagai dasar dalam mengadakan *assessment* terhadap guru secara individual. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan paradigma atau model analisis sebagai berikut:

Garis berpikir abstrak dan garis komitmen digambarkan bersilang, yang bergerak dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Garis tingkat berpikir abstrak secara vertikal bergerak dari tingkat yang rendah ke tingkat yang tinggi. Garis komitmen secara horizontal bergerak dari tingkat rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Atas dasar itu maka dikategorikan empat sisi (kuadran) dan pada empat sisi itu terdapat empat prototipe guru.

(1) Kuadran I : Guru Yang Professional

Guru yang profesional memiliki abstrak yang tinggi maupun tingkat tanggung jawab dan komitmen yang tinggi. Orang yang profesional selalu mempunyai kemampuan untuk mengembangkan dirinya terus menerus. Guru yang profesional mengadakan kerja sama baik dengan siswa

⁹⁰Luk-luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, h. 74-75

maupun teman sejawat untuk menunaikan tugas dan kewajibannya, menentukan berbagai alternatif, membuat program yang rasional dan mengembangkan serta melaksanakan rencana kegiatan yang tepat. Guru profesional tidak hanya mampu mencetuskan ide-ide, aktifitas maupun sarana penunjang, tetapi ia juga terlibat secara aktif dalam melaksanakan suatu rencana hingga selesai.

(2) Kuadran II : Guru Yang Suka Kritik

Guru yang suka kritik memiliki tingkat tanggung jawab dan komitmen rendah tetapi tingkat berpikir abstrak tinggi. Guru seperti ini pandai, mempunyai kemampuan berbicara yang tinggi, selalu mencetuskan ide-ide besar tentang apa yang bisa dikerjakan dikelas dan secara keseluruhan di sekolah. Ia bisa mengajukan idea tau rencana-rencana besar secara gambling dan memikirkan langkah-langkah pelaksanaannya demi tercapainya program itu, tetapi jika diberi tugas ia tidak mau menerima, guru seperti ini disebut pengamat yang analitik (*analytical observer*), sebab ide-idenya tidak terwujud. Ia tahu apa yang harus ia kerjakan tetapi tidak bersedia mengorbankan waktu, tenaga dan perhatian khusus untuk melaksanakannya.

(3) Kuadran III : Guru Yang Terlalu Sibuk

Guru yang terlalu sibuk memiliki tingkat tanggung jawab dan komitmen yang tinggi tetapi tingkat abstraksinya rendah. Guru seperti ini sangat energetik, antusias dan penuh kemauan. Ia berkeinginan untuk menjadi guru yang lebih baik, dan membuat situasi kelas lebih menarik sesuai dengan

keadaan murid. Ia bekerja sangat keras dan biasanya kalau pulang dari sekolah membawa tugas-tugas sekolah untuk dikerjakan di rumah. Sayangnya tujuan-tujuan yang baik tersebut terhalang oleh kurangnya kemampuan guru untuk menyelesaikan persoalan dan jarang sekali melaksanakan segala sesuatu secara realistis. Guru semacam ini digolongkan sebagai pekerja yang tidak memiliki tujuan yang pasti. Salah satu faktor ialah kurangnya pemusatan perhatian karena terlalu sibuk dan beban kerja yang bermacam-macam. Ia biasanya terlibat dalam berbagai kegiatan tetapi sering mudah bingung, ketakutan karena dibanjiri oleh tugas yang bertumpuk-tumpuk sehingga membebani dirinya sendiri. Akibatnya guru semacam ini belum menyelesaikan usaha-usaha peningkatan kerja secara tuntas sudah mulai lagi dengan melaksanakan tugas dan program yang baru.

(4) Kuadran IV : Guru Yang Tidak Bermutu

Guru yang tidak bermutu mempunyai tingkat abstraksi dan tingkat komitmen serta tanggung jawab yang rendah. Guru seperti ini memiliki beberapa cirri-ciri, yaitu: hanya melakukan tugas rutin tanpa tanggung jawab dan perhatiannya hanya sekedar untuk mempertahankan pekerjaannya, memiliki sedikit sekali inovasi untuk memikirkan perubahan apa yang perlu dibuat dan puas dengan melakukan tugas rutin yang dilakukan dari hari kehari.

Mendidik dan membina berarti memberi pengaruh dengan sengaja dan pengaruh tersebut diterima dengan sadar oleh orang lain. Sedangkan yang dimaksud dengan

tindakan mendidik dan membina adalah refleksi pemahaman tentang hakekat manusia. Hakekat manusia ini memiliki peranan untuk memberikan warna terhadap psikologi, pendekatan, metode dan perilaku binaan. Kemampuan dasar yang bersumber dari pemahaman identitas manusia dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: tingkat berpikir abstrak/kreatif dan tingkat komitmen. Kedua kemampuan tersebut akan dipakai sebagai model dalam analisis prototipe guru. Di dalam terjadinya perkembangan diri seseorang, terdapat beberapa asumsi, yaitu:

- (a) Perkembangan adalah hasil pengaruh faktor eksternal
- (b) Perkembangan adalah hasil pengaruh faktor internal
- (c) Perkembangan adalah hasil perpaduan antara faktor eksternal dan internal

K. Model Supervisi Akademik Pengawas

Model atau gaya supervisi akademik yang di sering dilaksanakan oleh seorang pengawas dalam melaksanakan tugas-tugas supervisi. Model-model dimaksud adalah sebagai berikut

1. Model supervisi konvensional (tradisional)

Supervisi akademik dengan model konvensional adalah gaya supervisi akademik dengan pola lama. Kesannya masih terbawa ke arah inspeksi. Kadang mencari-cari kesalahan atau bersifat memata-matai. Perilaku seperti ini oleh *Oliva* sebagaimana dikutip oleh Sahertian disebut "*Snoopervision* (memata-matai). Sering disebut supervisi yang korektif. Memang sangat mudah untuk

mengoreksi kesalahan orang lain, tetapi lebih sulit lagi melihat segi-segi positif dalam hubungan dengan hal-hal yang baik”⁹¹

Upaya mencari-cari kesalahan dan menekan bawahan/guru ternyata memang masih ada pengawas yang mempraktekannya. Praktik mencari kesalahan dan menekan bawahan ini masih tampak sampai saat ini. Ada pengawas datang ke madrasah dan menanyakan administrasi guru dan administrasi pembelajaran misalnya: mana program tahunan, program semester dan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran). Ini salah dan seharusnya begini, praktik-praktik supervisi seperti ini adalah cara memberi supervisi konvensional. Ini bukan berarti bahwa tidak boleh menunjukkan kesalahan kepada guru. Misalnya ialah bagaimana cara kita mengkomunikasikan apa yang dimaksudkan sehingga para guru menyadari bahwa dia harus memperbaiki kesalahan. Para guru akan dengan senang hati melihat akan menerima bahwa ada yang diperbaiki. Mencari-cari kesalahan dalam membimbing sangat bertentangan dengan prinsip supervisi akademik. Menurut Sahertian bahwa seorang pengawas ketika melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan memakai pola sebagaimana di atas, “Guru-guru merasa tidak puas dan ada dua sikap yang tampak dalam kinerja guru yakni acuh tak acuh (masa bodoh) dan menentang (agresif)”⁹². Dengan demikian ketika seorang pengawas mencoba meninggalkan pola seperti di atas, maka substansi sebagai seorang pembina, pemantau dan pemberi penghargaan/penilai terhadap guru akan tercapai.

2. Model Supervisi Ilmiah.

⁹¹Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 35

⁹²*Ibid*, h. 35.

Model supervisi ilmiah adalah pengawasan yang dilandasi aturan-aturan yang jelas, objektif, riil dan sistematis. Pengawas tinggal menjalankan program sesuai prosedur yang sudah standar. Menurut Sahertian merinci ciri-ciri model supervisi ilmiah yakni a. Dilaksanakan secara berencana dan kontinu; b. Sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu; c. Menggunakan instrumen pengumpulan data; d. Ada data objektif yang di peroleh dari keadaan yang riil; e. Dengan menggunakan skala penilaian atau checklist lalu para murid menilai proses kegiatan pembelajaran guru di kelas. Hasil penelitian diberikan kepada guru sebagai balikan terhadap penampilan mengajar pada cawu atau semester yang lalu, guru diminta untuk mengadakan perbaikan.⁹³

Kegiatan pengawas dengan model ilmiah mengesankan adanya keinginan kuat untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif dan efisien, sehingga tujuan supervisi akademik dapat berhasil dengan optimal. Maka dalam kondisi ini, pengawas harus memiliki aturan-aturan main yang jelas dalam menentukan tugas-tugas kepengawasan, keberadaan guru sebagai objek sasaran supervisi akademik juga sudah ditentukan dengan jelas. Format evaluasi dan penilaian di susun berdasarkan standar yang sudah baku. Sehingga dengan demikian, pengawas tinggal mencocokkan proses di lapangan dengan aturan-aturan tersebut.

3. Model Supervisi Klinis

Menurut artinya, istilah *klinis* di kaitkan dengan istilah klinik. Dalam dunia kedokteran yaitu tempat orang sakit yang datang ke dokter untuk berobat. Dalam supervisi klinis, guru disamakan dengan pasien, sedangkan supervisor berposisi

⁹³*Ibid*, h. 36.

mirip dokter. Seperti halnya dalam tradisi kedokteran, pasien membutuhkan bantuan untuk berkonsultasi, dan jika setelah di diagnosa, terdapat penyakit, maka dokter akan segera mengadakan bantuan untuk kesembuhan penyakit tersebut. Demikian juga dalam konsep supervisi akademik model klinis guru merasa perlu untuk berkonsultasi dengan pengawas karena di anggap mitra dan mapan dalam menganalisis masalah yang dihadapi guru, dalam konteks ini persoalan pembelajaran. Setelah mendengarkan uraian guru tentang problem yang dihadapinya, pengawas akan berusaha memberikan pemecahan masalah, dengan titik akhir diharapkan problem pembelajaran bisa diperbaiki, sehingga tujuan pembelajaran bisa tercapai optimal. Sahertian menyatakan “Supervisi klinis adalah suatu proses pembimbingan dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara objektif dan teliti sebagai dasar untuk mengubah perilaku mengajar guru.”⁹⁴

Dari uraian di atas tampak bahwa supervisi akademik model klinis sesungguhnya supervisi kemitraan antara guru dan pengawas, dengan inisiatif pertama datang dari guru yang merasa punya masalah dalam pembelajaran dan menganggap pengawas adalah seorang mitra. Jerry H. Makawimbang menjelaskan beberapa ciri supervisi klinis a. Dalam supervisi klinis, bantuan yang diberikan bukan bersifat instruksi, tetapi tercipta hubungan yang manusiawi, sehingga guru merasakan keamanan dan kenyamanan dalam menghadapi masalah; b. Apa yang akan di supervisi itu timbul dari harapan dan dorongan dari

⁹⁴*Ibid*, h. 36-37

guru sendiri, karena dia memang membutuhkan bantuan itu; c. Satuan tingkah laku mengajar yang di miliki guru merupakan satuan yang terintegrasi, harus di analisis sehingga terlihat kemampuan apa, keterampilan apa, yang spesifik harus diperbaiki; d. Suasana dalam pemberian supervisi adalah suasana yang penuh kehangatan, kedekatan dan keterbukaan; e. Supervisi yang diberikan tidak saja pada keterampilan mengajar, juga mengenai aspek-aspek kepribadian guru, misalnya memotivasi terhadap gairah mengajar; f. Instrumen yang digunakan untuk observasi disusun atas dasar kesepakatan antara supervisor dan guru; g. Balikan yang diberikan harus secepat mungkin dan sifatnya objektif; h. Dalam percakapan balikan seharusnya datang dari pihak guru lebih dulu, bukan supervisor.⁹⁵

Melihat kriteria supervisi akademik dengan model supervisi klinis ini, maka ketika para guru berinisiatif untuk meminta pelayanan supervisi akademik, maka pengawas harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendukung terlaksananya kegiatan tersebut. Maka prinsip manusiawi, penuh kesejawatan, interaktif, bebas berkreasi, tidak menggurui, objektif dan taktis serta profesional, mutlak di kedepankan oleh seorang pengawas, sehingga masalah mendasar yang dialami guru, sesegeranya dapat dianalisis dan dicari pemecahan masalahnya secara bersama-sama. Inilah salah satu ciri dan substansi adanya supervisi akademik dengan model supervisi klinis.

Untuk memastikan jalanya proses supervisi akademik dengan model supervisi klinis ini, ada beberapa tahapan yang harus di jalankan

⁹⁵Jerry H.Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, h. 106.

1) Tahap pertemuan awal

Tahapan ini mencoba membuka ruang untuk pembuatan kerangka kerja. Maka aktivitas-aktivitas yang dilakukan adalah berupaya menciptakan suasana persahabatan dan keterbukaan antara guru dan pengawas. Membicarakan rancangan pembelajaran yang telah dibuat oleh guru yang meliputi kompetensi dasar, indikator, tujuan pembelajaran, materi pokok, metode pembelajaran, media/alat dan evaluasi. Mengidentifikasi jenis-jenis kompetensi dasar beserta indikator-indikator yang akan dicapai oleh guru dalam kegiatan pembelajaran. Mengembangkan instrumen observasi yang akan digunakan untuk merekam data kinerja guru. Mendiskusikan instrumen observasi, selanjutnya pengawas dan guru membuat kesepakatan tentang data yang akan dikumpulkan dan sekaligus akan menjadi catatan penting pada tahapan-tahapan selanjutnya.

2) Tahapan observasi kelas

Tahapan kedua dalam supervisi klinis ini adalah observasi kelas. Guru melakukan kegiatan pembelajaran sesuai pedoman dan prosuder yang telah disepakati pada saat pertemuan awal. Beberapa aktivitas dalam kegiatan observasi kelas ini adalah sebagai berikut a) pengawas bersama-sama guru memasuki ruang kelas tempat proses pembelajaran berlangsung; b) guru menjelaskan kepada siswa tentang maksud kedatangan supervisor di ruang kelas; c) guru mempersilahkan supervisor untuk menemani tempat duduk yang telah disediakan; d) guru mulai melaksanakan kegiatan mengacu pada pedoman yang telah disepakati; e) supervisor mengobservasi penampilan guru berdasarkan format yang sudah disepakati; f) setelah guru selesai melaksanakan seluruh rangkaian kegiatan

pembelajaran, bersama-sama dengan supervisor meninggalkan ruang kelas dan pindah ke ruang guru atau ruang pembinaan.⁹⁶

3) Tahapan pertemuan terakhir/balikan

Tahap akhir ini adalah tahap analisis pasca pertemuan. Supervisor mengevaluasi hal-hal yang telah terjadi selama observasi dan seluruh siklus proses supervisi dengan tujuan untuk mendapatkan performansi guru. Beberapa aktivitas yang dilakukan dalam tahapan ini adalah a) pengawas menanyakan perasaan guru selama proses observasi berlangsung dalam suasana yang santai; b) pengawas memberikan penguatan dalam suasana yang penuh persahabatan; c) pengawas bersama guru membicarakan kembali kontrak yang pernah dilakukan mulai dari tujuan pembelajaran sampai evaluasi pembelajaran ; d) pengawas menunjukkan data hasil observasi yang telah dianalisis, dan telah diinterpretasikan, kemudian memberikan waktu kepada guru untuk menganalisis dan menginterpretasikan sendiri, lalu didiskusikan; e) pengawas menanyakan kembali perasaan guru setelah mendiskusikan hasil di atas dan meminta guru untuk menganalisis proses dan hasil pembelajaran yang telah dicapai siswa; f) bersama-sama guru membuat kesimpulan tentang apa yang sudah didapat lewat data objektif, diakhir pertemuan sudah direncanakan pembuatan tahapan kegiatan supervisi klinis selanjutnya.⁹⁷

Dari semua uraian di atas, tampak bahwa supervisi klinis merupakan supervisi yang cukup menonjol dan memiliki ciri tersendiri. Sejak tahapan awal hingga akhir, membutuhkan banyak pikiran, tenaga, tata cara sampai biaya dan waktu. Sepertinya supervisi model klinis lebih tepat diterapkan kepada guru yang

⁹⁶*Ibid*, h. 108

⁹⁷*Ibid*, h. 108-109

memang memiliki kompetensi yang sangat lemah. Karena proses tersebut rumit, memakan waktu, tenaga, dan pikiran banyak, supervisi ini hanya dikenakan kepada guru-guru yang sangat lemah. Sementara itu, guru-guru yang lain, diperbaiki dengan supervisi biasa.

4. Model Supervisi Artistik

Mengajar adalah suatu pengetahuan (*knowledge*), mengajar itu suatu keterampilan (*skill*), tapi mengajar suatu kiat (*art*). Sejalan dengan tugas mengajar supervisi juga sebagai kegiatan mendidik dapat dikatakan bahwa supervisi adalah suatu pengetahuan, suatu keterampilan dan juga suatu kiat.

Kegiatan supervisi itu berkaitan dengan orang lain, yakni menyangkut bekerja untuk orang lain (*working for the others*), bekerja dengan orang lain (*working with the others*), bekerja melalui orang lain (*working through the others*). Dalam hubungan bekerja dengan orang lain maka suatu rantai hubungan kemanusiaan adalah unsur utama. Hubungan manusia dapat tercipta bila ada kerelaan untuk menerima orang lain sebagaimana adanya. Hubungan itu dapat tercipta bila ada unsur kepercayaan. Saling percaya saling mengerti, saling menghormati, saling mengakui, saling menerima seseorang sebagaimana adanya. Hubungan tampak melalui pengungkapan bahasa, yaitu supervisi lebih banyak menggunakan bahasa penerimaan ketimbang bahasa penolakan

Pengawas yang mengembangkan model artistik akan menampilkan dirinya dalam relasi dengan guru-guru yang dibimbing sedemikian baiknya, sehingga para guru merasa diterima. Adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha untuk maju. Sikap seperti mau belajar mendengarkan perasaan

orang lain, mengerti orang lain dengan problem-problem yang dikemukakan, menerima orang lain sebagaimana adanya, sehingga orang dapat menjadi dirinya sendiri. Itulah supervisi artistik. Sahertian menjelaskan, bahwa supervisi akademik dengan model supervisi artistik memiliki ciri-ciri sebagai berikut

(1) memerlukan perhatian agar lebih banyak mendengarkan daripada banyak bicara; (2) memerlukan tingkat pengetahuan yang cukup/keahlian khusus. untuk memahami apa yang dibutuhkan guru yang sesuai dengan harapannya; (3) menuntut untuk memberi perhatian lebih banyak terhadap proses di kelas, dan proses itu diobservasi sepanjang waktu tertentu, sehingga diperoleh peristiwa-pristiwa yang signifikan yang dapat di tempatkan dalam konteks waktu tertentu; (4) sangat mengutamakan sumbangan unik dari guru-guru dalam rangka mengembangkan pendidikan bagi generasi muda; (5) memerlukan laporan yang menunjukkan bahwa dialog antara supervisor dengan yang di supervisi dilaksanakan atas dasar kepemimpinan yang dilakukan oleh kedua belah pihak; (6) memerlukan suatu kemampuan berbahasa dalam cara mengungkapkan apa yang dimiliki terhadap orang lain, sehingga dapat di tangkap dengan jelas ciri ekspresi yang di ungkapkan itu; (7) memerlukan kemampuan menafsirkan makna dari peristiwa yang diungkapkan /ada makna lain di belakang makna yang nampak ada; (8) bersifat individual, sensitivitas cukup tinggi, sehingga pengalaman harus menjadi instrumen utama yang digunakan di mana situasi pendidikan itu diterima dan bermakna bagi orang yang disupervisi⁹⁸.

L. Pembinaan Pengawas Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Guru

. Menurut Hasibuan disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang secara teratur, tekun, terus menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.⁹⁹ Keteladanan pengawas sangat dibutuhkan oleh setiap guru di madrasah yang menjadi binaannya. Pengawas adalah panutan. Ia merupakan tempat bersandar bagi para guru. Pengawas yang bisa menjadi teladan akan mudah menerapkan

⁹⁸Piat A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, h. 43-44.

⁹⁹Barnawi dan Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional, Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian*, h. 112

disiplin kerja bagi guru. Demikian pula sebaliknya, pengawas yang buruk akan sulit menegakkan disiplin kerja bagi para guru.

Pembinaan disiplin kerja terhadap guru merupakan proses dorongan terhadap guru agar mereka mematuhi peraturan sekolah dengan penuh tanggung jawab. Pembinaan disiplin kerja dapat dikatakan sebagai sistem penegakan disiplin yang berlangsung secara terus-menerus dan bersifat dinamis. Pembinaan disiplin kerja berawal dari pembuatan peraturan yang dilandasi oleh tujuan sekolah. Selanjutnya, peraturan tersebut disosialisasikan kepada para guru. Setelah proses sosialisasi selesai, dilakukan upaya pengawasan pelaksanaan peraturan. Hasil pengawasan diperiksa untuk melihat adakah kesesuaian antara peraturan dengan realitas dilapangan. Apabila ada penyimpangan perilaku, diadakan pendisiplinan. Setelah itu, diadakan sosialisasi dengan cara yang efektif. Proses pembinaan disiplin kerja adalah sebagai berikut:

a. Pembuatan Peraturan.

Peraturan dibuat berdasarkan tujuan sekolah. Tujuan atau *goals* adalah harapan atau cita-cita yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Tujuan sekolah merupakan hasil penjabaran dari misi sekolah yang menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah. Tujuan-tujuan sekolah harus menjadi landasan utama dalam menyusun peraturan sekolah. Proses pembuatan peraturan dilakukan secara bersama-sama. Peraturan yang sesuai dengan tujuan sekolah dan dibuat bersama-sama akan mempercepat pencapaian tujuan sekolah dan mudah diterima oleh semua guru.

Biasanya, perubahan dilingkungan eksternal maupun internal dapat mempengaruhi konsep peraturan yang akan dibuat. Perubahan eksternal, misalnya berkembangnya teknologi pendidikan, inovasi pembelajaran, berkembangnya *trend-trend* pendidikan, dan munculnya kebijakan-kebijakan pendidikan yang baru. Selain itu, ada pula perubahan-perubahan internal sekolah yang ikut mengubah konsep peraturan, diantaranya pengembangan sekolah dan perubahan budaya sekolah.

b. Sosialisasi Peraturan.

Setelah peraturan sekolah dibuat, upaya yang harus dilakukan ialah sosialisasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan, terutama guru. Peraturan sekolah dapat disosialisasikan kepada guru dalam suatu acara khusus yang dilengkapi dengan bukti sosialisasi, seperti daftar hadir, surat undangan, dan lain sebagainya. Peraturan yang tidak disosialisasikan akan sulit diterapkan karena biasanya akan muncul anggapan guru bahwa peraturan itu tidak pernah ada. Dengan demikian, mereka menganggap bahwa pelanggaran atas peraturan yang belum disosialisasikan adalah sah-sah saja.

Ada juga sasaran penting yang harus diperhatikan dalam melakukan sosialisasi sekolah, yaitu: 1) penyadaran pentingnya disiplin kerja; 2) menanamkan rasa saling mengingatkan; 3) mengenalkan lingkup disiplin kerja. Dalam menyadarkan pentingnya disiplin kerja, para guru harus diarahkan agar memahami betapa pentingnya disiplin kerja bagi diri sendiri. Konsep ini dapat dilakukan melalui analisis AMBAK (Apa Manfaatnya Bagiku?). Selain itu, cara lain ialah dengan menjelaskan kerugian yang harus ditanggung oleh sekolah dari kebiasaan tidak

disiplin. Sasaran yang kedua ialah menanamkan rasa saling mengingatkan diantara rekan bahkan kepada atasan. Rasa saling mengingatkan akan menjadi sistemkontrol yang efektif jika dilakukan atas dasar kesadaran. Bukan karena faktor teman dekat dan bukan teman dekat.

Selanjutnya, sasaran yang ketiga ialah mengenalkan lingkup disiplin kerja bagi guru. Liingkup disiplin kerja guru mencakup lima dimensi disiplin yang harus diperhatikan. Menurut Aritonang (2005:4) keempat disiplin kerja yang harus diperhatikan, antara lain:

- a) Disiplin terhadap tugas kedinasan yang meliputi menaati peraturan kerja sekolah, menyiapkan kelengkapan mengajar, dan melaksanakan tugas-tugas pokok.
- b) Disiplin terhadap waktu yang meliputi menepati waktu tugas, memanfaatkan waktu dengan baik, dan menyelesaikan tugas tepat waktu.
- c) Disiplin terhadap suasana kerja yang meliputi memanfaatkan lingkungan sekolah, menjalin hubungan baik, dan menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban.
- d) Disiplin didalam melayani masyarakat yang meliputi melayani peserta didik, orang tua siswa, dan masyarakat sekitar.
- e) Disiplin terhadap sikap dan tingkah laku yang meliputi memperhatikan sikap, tingkah laku, dan harga diri.

c. Pengawasan

Peraturan yang telah disosialisasikan perlu diawasi dalam pelaksanaannya. Dengan adanya pengawasan, kemungkinan terjadi pelanggaran menjadi kecil. Apabila tidak ada pengawasan yang baik, siapa-siapa yang melanggar dan siapa-siapa yang patuh menjadi tidak jelas. Tanpa pengawasan, para guru akan merasa bebas dan cenderung mengabaikan peraturan sekolah. Tetapi sebaliknya pengawasan yang dilakukan secara *soft*, artinya pengawasan tidak ketat, tetapi sebenarnya ketat. Cara seperti ini akan menghasilkan gambaran tingkat kedisiplinan guru secara natural. Gambaran kedisiplinan secara natural inilah yang sangat dibutuhkan pimpinan/pengawas sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan langkah selanjutnya.

Perlu diketahui bahwa disiplin memiliki tiga aspek, yaitu sikap mental, pemahaman, dan sikap kelakuan. Sikap mental merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran, dan pengendalian watak. Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria, dan standar merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan. Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati untuk menaati segala hal dengan cermat dan tertib.

Oleh karena itu, menurut Avin Fadilla Helmi (1996: 34), indikator-indikator disiplin kerja adalah: (1) tidak semata-mata patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja saja, misalnya datang dan pulang sesuai dengan jadwal, tidak mangkir dalam bekerja, dan tidak mencuri-curi waktu; (2) upaya dalam menaati peraturan

tidak didasarkan adanya perasaan takut atau terpaksa; (3) komitmen dan loyal pada organisasi, yaitu cermin dari bagaimana sikap dalam bekerja.

Hasil pengawasan haruslah berupa fakta dan obyektif. Ada beberapa pertanyaan yang harus dapat dijawab dari hasil pengawasan, yaitu apa yang sesungguhnya terjadi? Kapan kejadiannya? Dimana tempat kejadiannya? Mengapa bisa terjadi? Bagaimana proses terjadinya? Siapa saja yang terlibat dalam kejadian tersebut? Semakin lengkap jawaban atas pertanyaan tersebut, akan semakin baik hasil temuannya. Hal lain yang tidak boleh diabaikan ialah bukti dan saksi. Bukti-bukti harus dihimpun dengan baik dan saksi harus dilindungi dengan baik.

d. Pemeriksaan.

Pemeriksaan merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi apakah temuan dilapangan tergolong dalam masalah atau bukan. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengungkap masalah, yaitu:

- 1) Melihat apakah terdapat penyimpangan mengenai fakta yang sebenarnya terjadi.
- 2) Menentukan apakah perilaku tersebut termasuk dalam kategori menyimpang atau perilaku yang menyimpang yang fatal.
- 3) Menentukan jenis masalah, apakah terkait dengan fenomena atau hubungan/perilaku.

e. Pendisiplinan.

Pendisiplinan merupakan suatu tindakan berdasarkan pertimbangan tertentu untuk mengubah perilaku guru yang menyimpang dari peraturan sekoah. Jika tindakan ini tidak dilakukan disaat terjadi pelanggaran, akan menimbulkan masalah disiplin

kerja menjadi lebih besar dan akan melemahkan semangat kerja guru yang lain. Pemimpin/pengawas yang mendiamkan pelanggaran adalah pemimpin/pengawas yang buruk dan biasanya akan menjadi bahan gunjingan para bawahannya.¹⁰⁰

Salah satu cara pendisiplinan ialah memberikan sanksi pelanggaran. Sanksi pelanggaran adalah hukuman atas pelanggaran disiplin yang dijatuhkan pimpinan/pengawas kepada pihak yang melanggar peraturan sekolah. Ada tiga tingkat sanksi pelanggaran disiplin dalam suatu organisasi, yaitu:

- 1) Sanksi pelanggaran ringan jenisnya dapat berupa teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
- 2) Sanksi pelanggaran sedang jenisnya berupa penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, dan penundaan kenaikan jabatan.
- 3) Sedangkan sanksi pelanggaran berat dapat berupa penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, dan pemecatan.¹⁰¹

Dalam menentukan sanksi dapat mengikuti langkah-langkah disiplin progresif. Langkah-langkah dalam konsep disiplin progresif lebih halus dan bersifat sportif. Menurut Mangkunegara dalam Sinambela (2012: 251), disiplin progresif berbeda dengan disiplin preventif yang berupa mencegah terjadinya ketidakdisiplinan yang dilakukan oleh pegawai/guru dan disiplin korektif yang cenderung mengarahkan pegawai/guru agar tetap melakukan peraturan yang telah ditetapkan. Proses disiplin progresif diawali dengan tindakan halus. Jika masih ada pelanggaran,

¹⁰⁰Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian*, h. 121- 127

¹⁰¹Miftah Thoha, *Manajemen Kepengawasan Sipil Indonesia* (Jakarta: Prenada Media, 2005), h. 77

dilakukan tindakan yang lebih keras lagi hingga pada akhirnya sampai pada tindakan pemecatan.

Sebagai pedoman, Sinambela (2012: 249) menunjukkan tujuh faktor yang perlu dipertimbangkan apabila menghendaki praktik-praktik disipliner yang wajar dan adil.¹⁰² Faktor-faktor berikut dapat membantu manajemen menganalisis masalah disiplin, yaitu:

- a) Keseriusan permasalahan. Seberapa parah masalahnya? Biasanya ketidakjujuran dianggap sebagai pelanggaran yang serius dibandingkan dengan terlambat masuk 20 menit.
- b) Lamanya masalah. Apakah terdapat masalah-masalah disiplin dimasa lalu dan seberapa lama? Pelanggaran tidaklah berlangsung dalam kevakuman. Kejadian pertama biasanya dipandang berbeda dibandingkan pelanggaran ketiga atau keempat.
- c) Frekuensi dan sifat pelanggaran. Apakah pelanggaran sekarang ini baru muncul ataukah pola yang berlanjut dari pelanggaran-pelanggaran disiplin? Manajemen perlu memperhatikan tidak hanya durasi, tetapi juga pola permasalahan. Pelanggaran yang berulang-ulang membutuhkan jenis disiplin yang berbeda dari yang diterapkan atas pelanggaran yang pertama kali terjadi.
- d) Faktor-faktor yang meringankan. Apakah terdapat situasi yang meringankan berkenaan dengan permasalahan tersebut? Guru yang

¹⁰²Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional Instrumen Pembinaan, Peningkatan dan Penilaian*, h. 128-129

terlambat masuk karena kecelakaan tentu dinilai lebih ringan daripada guru yang terlambat karena kesiangian.

- e) Kadar sosialisasi. Seberapa jauh manajemen melakukan upaya dini untuk mendidik pegawai/guru yang menimbulkan masalah tentang peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur yang ada serta konsekuensi pelanggaran? Kerasnya disiplin mestilah mencerminkan pengetahuan yang dimiliki oleh pelanggar perihal standar-standar perilaku yang diterima organisasi.
- f) Riwayat praktik-praktik disiplin guru. Dimasa lalu, bagaimana manajemen menangani pelanggaran-pelanggaran serupa? Di dalam keseluruhan organisasi? Apakah terdapat konsistensi dalam penerapan prosedur-prosedur disiplin?
- g) Dukungan manajemen. Jika pegawai memutuskan untuk membawa kasus mereka ke jenjang manajemen yang lebih tinggi, apakah manajer (yang menjatuhkan disiplin) mempunyai bukti yang masuk akal untuk membenarkan tindakannya? Apakah pegawai/guru menentang tindakan disiplin tersebut? Tindakan disiplin tidak akan berhasil dengan baik apabila pelanggar merasa bahwa ia dapat menantang dan berhasil mengesampingkan keputusan manajer.

Kemudian, dalam pemberian sanksi atau hukuman harus memenuhi lima syarat pemberlakuan hukuman. Kelima syarat pemberlakuan hukuman yang dimaksud sebagai berikut:

- (1) Penentuan waktu (*timing*). Waktu penerapan hukuman merupakan hal yang penting. Hukuman dapat dilaksanakan setelah timbulnya perilaku yang perlu dihukum, segera atau beberapa waktu kemudian setelah perilaku tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keefektifan hukuman meningkat jika hukuman diberlakukan segera setelah tindakan yang tidak diinginkan dilakukan.
- (2) Intensitas (*Intensity*). Hukuman mencapai keefektifan yang lebih besar jika stimulus yang tidak disukai relatif kuat. Maksud dari syarat ini ialah bahwa agar efektif, hukuman harus mendapatkan perhatian segera dari orang yang sedang dihukum. Hukuman berintensitas tinggi atau hukuman keras dapat menimbulkan rasa takut tertentu di tempat kerja yang mencegah seseorang melakukan hal yang tidak sesuai dengan aturan.
- (3) Penjadwalan (*scheduling*). Dampak hukuman tergantung pada jadwal berlakunya hukuman. Hukuman dapat diberlakukan setelah setiap perilaku yang tidak diharapkan terjadi (jadwal berlanjut), waktu berubah atau waktu tetap setelah perilaku yang tidak diharapkan terjadi (jadwal interval variabel atau tetap), atau setelah terjadinya sejumlah respons terhadap jadwal variabel atau tetap (jadwal rasio variabel tetap). Konsistensi penerapan setiap jenis jadwal hukuman adalah penting. Agar berjalan dengan efektif, penerapan hukuman secara konsisten diperlukan terhadap setiap guru yang melanggar aturan.
- (4) Kejelasan alasan (*clarifying the reason*). Kesadaran atau pengertian memainkan peranan penting dalam pelaksanaan hukuman. Dengan

memberikan alasan yang jelas mengenai mengapa hukuman dikenakan dan pemberitahuan mengenai konsekuensi selanjutnya apabila perilaku yang tidak diharapkan terulang kembali, secara khusus telah terbukti efektif dalam proses pendisiplinan guru. Memberikan alasan pada dasarnya memberi tahu dengan pasti mengenai hal-hal yang tidak boleh dilakukan kepada orang yang bersangkutan.

- (5) Tidak bersifat pribadi (*impersonal*). Hukuman harus diberikan pada respons tertentu, bukan kepada orang atau pola umum perilakunya. Jika hukuman bersifat pribadi (hanya bersifat *like and dislike*), besar kemungkinan bahwa orang yang dihukum mengalami dampak emosional sampingan yang tidak diharapkan atau timbulnya kerenggangan hubungan dengan atasan. Oleh karena itu, perlu pengendalian diri yang kuat dan kesabaran dari orang yang menjatuhkan hukuman agar hukuman tidak bersifat pribadi.

Menurut Alex S. Nitisemo ada beberapa hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan,¹⁰³ yaitu:

(a) Ancaman

Dalam upaya menegakkan kedisiplinan kadangkala perlu adanya ancaman. Meskipun ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum, lebih bertujuan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan yang kita harapkan.

¹⁰³*Ibid*, h. 131-132

(b) Kesejahteraan

Untuk menegakkan kedisiplinan, tidak cukup dengan ancaman saja, tetapi perlu kesejahteraan yang cukup, yaitu besarnya upah yang diterima sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak.

(c) Ketegasan

Jangan sampai kita membiarkan suatu pelanggaran yang kita ketahui tanpa tindakan atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas.

(d) Partisipasi

Dengan jalan memasukkan unsur partisipasi, para guru akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama.

(e) Tujuan dan kemampuan

Agar kedisiplinan dapat dilaksanakan dalam praktik, kedisiplinan hendaknya dapat menunjang tujuan sekolah serta sesuai dengan kemampuan dari guru. Apabila guru tidak dapat mencapai standar yang ditetapkan karena kemampuannya yang masih lemah, maka perlu dilakukan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerjanya.

(f) Keteladanan pimpinan

Mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan sehingga keteladanan pimpinan harus diperhatikan.

Salah satu penyebab utama rendahnya mutu pendidikan di Indonesia ialah rendahnya kinerja guru. Rendahnya kinerja guru dipengaruhi oleh banyak faktor, baik internal maupun eksternal. Disiplin kerja merupakan salah satu faktor

internal yang perlu dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Disiplin kerja guru berhubungan erat dengan kepatuhan dalam menerapkan peraturan sekolah. Disiplin guru yang terabaikan akan menjadi budaya kerja yang buruk sehingga menurunkan kinerja guru dalam menyelenggarakan proses pendidikan. Akibatnya, cita-cita pendidikan akan tetap menjadi mimpi yang jauh dari kenyataan.

Berbagai teori menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan tinggi kinerja orang tersebut. Di antara variabel kinerja dengan disiplin kerja. Dalam hal ini jika ditelaah lebih lanjut variabel disiplin kerjalah yang mempengaruhi kinerja pegawai/guru. Artinya, semakin tinggi disiplin kerja seseorang, akan semakin tinggi pula kinerja seseorang tersebut.

**BAGAN IMPLEMENTASI SUPERVISI AKADEMIK PENGAWAS
DALAM UPAYA MENINGKATKAN DISIPLIN GURU
MIN DI NEGERA KABUPATEN
HULU SUNGAI SELATAN**

