

Lia Yuliana

SUPERVISI PENDIDIKAN

Teori dan Praktik



SUPERVISI PENDIDIKAN (TEORI DAN PRAKTIK)

Lia Yuliana

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG HAK CIPTA**

Pasal 2

Undang-Undang ini berlaku terhadap:

- a. semua Ciptaan dan produk Hak Terkait warga negara, penduduk, dan badan hukum Indonesia;
- b. semua Ciptaan dan produk Hak Terkait bukan warga negara Indonesia, bukan penduduk Indonesia, dan bukan badan hukum Indonesia yang untuk pertama kali dilakukan Pengumuman di Indonesia;
- c. semua Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dan pengguna Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait bukan warga negara Indonesia, bukan penduduk Indonesia, dan bukan badan hukum Indonesia dengan ketentuan:
 1. negaranya mempunyai perjanjian bilateral dengan negara Republik Indonesia mengenai perlindungan Hak Cipta dan Hak Terkait; atau
 2. negaranya dan negara Republik Indonesia merupakan pihak atau peserta dalam perjanjian multilateral yang sama mengenai perlindungan Hak Cipta dan Hak Terkait.

**BAB XVII
KETENTUAN PIDANA**

Pasal 112

Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (3) dan/atau Pasal 52 untuk Penggunaan Secara Komersial, dipidana dengan pidana penjara paling lama 2 (dua) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah)

SUPERVISI PENDIDIKAN (TEORI DAN PRAKTIK)

Lia Yuliana



2022

SUPERVISI PENDIDIKAN (TEORI DAN PRAKTIK)

Oleh:
Lia Yuliana

ISBN: 978-602-498-365-9
Edisi Pertama, April 2022

Diterbitkan dan dicetak oleh:
UNY Press
Jl. Gejayan, Gg. Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY
Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta 55281
Telp: 0274 - 589346
Mail: unypress.yogyakarta@gmail.com
© 2022 Lia Yuliana
Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)
Anggota Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)

Penyunting Bahasa : Hartono
Desain Sampul : Deni Satriya H.

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Perpustakaan Nasional RI: Katalog dalam Terbitan (KdT)

Lia Yuliana
SUPERVISI PENDIDIKAN (TEORI DAN PRAKTIK)
-Ed.1, Cet.1.- Yogyakarta: UNY Press 2022
xi + 126 hlm; 15 x 23 cm
ISBN: 978-602-498-365-9
1. Supervisi Pendidikan (Teori dan Praktik)

1.judul

Kata Pengantar

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 66 menjelaskan bahwa Pemerintah, Pemerintah Daerah, Dewan Pendidikan, dan Komite Sekolah/Madrasah melakukan pengawasan atas penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang dan jenis pendidikan sesuai dengan kewenangan masing-masing.

Supervisi pendidikan atau yang disebut dengan pengawasan pendidikan berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kegiatan ini perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk memberikan layanan dan bantuan dalam mengatasi permasalahan selama pelaksanaan pembelajaran.

Buku referensi ini sangat bermanfaat dan mudah dipahami pembaca yaitu masyarakat umum, dan praktisi pendidikan karena disajikan secara aplikatif, komprehensif, dan disertai gambar-gambar yang menarik dengan tujuan dapat meningkatkan pemahaman mengenai supervisi pendidikan.

Semoga buku ini dapat dijadikan referensi dalam pelaksanaan supervisi pendidikan sebagai upaya untuk mengembangkan kemampuan profesionalisme komponen pendidikan baik kepala sekolah, guru, staf, maupun siswa guna mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien serta mendukung peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia.

Yogyakarta, Maret 2022

Lia Yuliana

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x

BAB I

PENDAHULUAN.....	1
A. Rumusan Masalah dalam Supervisi Pendidikan.....	1
B. Definisi Supervisi Pendidikan.....	4
C. Kesimpulan	6

BAB II

PENGERTIAN SUPERVISI PENDIDIKAN.....	7
A. Pengertian Supervisi Pendidikan	7
B. Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan.....	13
C. Latar Belakang Pentingnya Supervisi Pendidikan	21
D. Kesimpulan	23

BAB III

KONSEP DASAR SUPERVISI PENDIDIKAN	24
A. Perkembangan Supervisi Pendidikan	24
B. Jenis Supervisi Pendidikan	28
C. Substansi dalam Supervisi Pendidikan	32
D. Kesimpulan.....	34

BAB IV

PROGRAM SUPERVISI PENDIDIKAN.....	35
A. Perencanaan Program Supervisi Pendidikan.....	35
B. Pengorganisasian Program Supervisi Pendidikan	39
C. Evaluasi Program Supervisi Pendidikan	43
D. Kesimpulan	47

BAB V

PELAKSANAAN SUPERVISI PENDIDIKAN	49
A. Penyiapan Sumber Daya Manusia dalam Supervisi Pendidikan	49
B. Fasilitas dalam Supervisi Pendidikan	54
C. Faktor Pendukung dan Penghambat Supervisi Pendidikan	57
D. Kesimpulan	60

BAB VI

STRATEGI DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN	61
A. Membangun Komunikasi Efektif di dalam Supervisi Pendidikan	61
B. Hambatan dalam Komunikasi Efektif	67
C. Praktik Komunikasi Efektif dalam Supervisi Pendidikan	71
D. Kesimpulan	76

BAB VII

MEMBANGUN BUDAYA MUTU DI SEKOLAH.....	77
A. Konsep Dasar Budaya Mutu.....	77
B. Membangun Budaya Mutu di Sekolah.....	81
C. Praktik Budaya Mutu di Sekolah	85
D. Kesimpulan	88

BAB VIII

MEMBANGUN ORGANISASI PEMBELAJAR MELALUI SUPERVISI PENDIDIKAN.....	89
A. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Organisasi Pembelajaran	89
B. Peran Pengawas Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran.....	94
C. Praktik Membangun Organisasi Pembelajaran di Sekolah	98
D. Kesimpulan	103

BAB IX	
PENUTUP	104
Kesimpulan	107
DAFTAR PUSTAKA.....	108
SINOPSIS	125
BIODATA PENULIS	126

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Objek dan Aspek Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan	20
Tabel 2.	Indikator Komunikasi Efektif.....	71
Tabel 3.	Keadaan <i>Input</i> , <i>Proses</i> , dan <i>Output</i> Pendidikan	81
Tabel 4.	Karakteristik Organisasi Pembelajaran dan Nonpembelajar	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Layanan Supervisi Pendidikan.....	5
Gambar 2.	Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Para Ahli.....	8
Gambar 3.	Ciri Supervisi Pendidikan	11
Gambar 4.	Kategori Supervisi	13
Gambar 5.	Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan.....	14
Gambar 6.	Perkembangan Supervisi.....	25
Gambar 7.	Jenis Supervisi Pendidikan.....	28
Gambar 8.	Ilustrasi Peran Supervisi dalam Pengembangan Profesional.....	32
Gambar 9.	Aspek Penting dalam Supervisi Pendidikan	33
Gambar 10.	Program Supervisi.....	36
Gambar 11.	Langkah Supervisi Pendidikan.....	41
Gambar 12.	Prinsip Evaluasi Program Supervisi Pendidikan	46
Gambar 13.	Ilustrasi Tentang Sumber Daya Manusia	49
Gambar 14.	Fungsi Manajerial dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	50
Gambar 15.	Ilustrasi tentang Fasilitas	54
Gambar 16.	Hal-Hal yang Perlu Dipersiapkan dalam Supervisi Pendidikan	55
Gambar 17.	Faktor yang Memengaruhi Supervisi Pendidikan	57
Gambar 18.	Faktor yang Memengaruhi Keberhasilan Komunikasi	62
Gambar 19.	Aspek dalam Membangun Komunikasi Efektif	64
Gambar 20.	Prinsip Membangun Komunikasi Efektif	66
Gambar 21.	Faktor Hambatan Komunikasi.....	68
Gambar 22.	Hambatan Kelancaran Komunikasi	69
Gambar 23.	Praktik Komunikasi Efektif dalam Pendidikan	71
Gambar 24.	Langkah Seni Komunikasi.....	74
Gambar 25.	Mutu Pendidikan.....	77
Gambar 26.	Standar Nasional Pendidikan (SNP)	82
Gambar 27.	Tahapan Peningkatan Budaya Mutu	86

Gambar 28. Ilustrasi Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin	89
Gambar 29. Ilustrasi tentang Visi, Misi, dan Tujuan.....	93
Gambar 30. Peran Pengawas.....	96
Gambar 31. Ilustrasi Organisasi Pembelajar (<i>Learning Organization</i>)	98
Gambar 32. Model Sistem Organisasi.....	100
Gambar 33. Lima Disiplin Pembelajaran.....	101

BAB I

PENDAHULUAN

A. Rumusan Masalah dalam Supervisi Pendidikan

Pendidikan memiliki peran penting dalam kemajuan suatu bangsa. Melalui pendidikan, suatu negara dapat menciptakan generasi penerus yang berkualitas. Menurut Sugihartono (2013: 3) pendidikan adalah suatu usaha secara sadar dan sengaja yang dilakukan untuk mengubah tingkah laku manusia baik secara individu maupun kelompok yang bertujuan untuk mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan. Siswoyo (2013: 20-21) mengungkapkan bahwa tugas atau misi pendidikan dapat ditujukan baik pada diri manusia yang dididik maupun masyarakat nasional di mana ia tinggal.

Peningkatan mutu pendidikan diperlukan untuk dapat meningkatkan kualitas suatu bangsa. Menurut Suderadjat (2005: 2) pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun profesional, yang dilandasi oleh kecakapan personal dan interpersonal, yang secara kolektif disebut sebagai kecakapan hidup. Pendidikan kecakapan hidup merupakan pendidikan yang bermutu tinggi, baik dari segi *quality in fact* maupun *quality in perception*. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan manusia yang utuh atau manusia dengan kepribadian integral yang berkemampuan.

Guru merupakan faktor yang penting dan sentral dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI pasal 40 ayat 2 poin b bahwa

“pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan. Setiyadi (2020: 131) mengatakan bahwa guru yang profesional harus memiliki kompetensi dalam pelaksanaan program pembelajaran. Kompetensi guru merupakan salah satu faktor yang memengaruhi tercapainya tujuan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2014 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru, yaitu: 1) kompetensi kepribadian, yaitu ditunjukkan dengan sifat kepribadian yang kuat, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi contoh yang baik bagi peserta didik. 2) kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan mengelola pembelajaran yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, merancang dan melaksanakan pembelajaran, serta mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. 3) kompetensi profesional, yaitu kemampuan untuk menguasai bahan kajian atau materi pembelajaran secara komprehensif dan mendalam yang memungkinkan untuk membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan bagi lulusan. 4) kompetensi sosial, yaitu kemampuan untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien baik dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali dan warga masyarakat sekitar.

Guru membutuhkan pembinaan dan pembimbingan untuk menambah wawasan dan meningkatkan keterampilan maupun kemampuan profesional mereka dalam pelaksanaan pembelajaran. Supervisi pendidikan merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk memberikan pelayanan dan bantuan kepada guru. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Sulistyorini, dkk. (2021: 2) bahwa supervisi pendidikan menjadi upaya untuk memberikan bantuan kepada guru agar mampu meningkatkan kualitas proses pembelajarannya atau dengan kata lain meningkatkan kemampuan profesional guru.

Pengertian supervisi dalam kaitannya dengan pendidikan adalah pembinaan guru. Konsep tradisional menganggap bahwa supervisi merupakan inspeksi. Hal inilah yang membuat guru takut dan tidak bebas baik dalam melakukan tugasnya maupun untuk bertemu dengan supervisor, bahkan supervisor dianggap

tidak memberikan bantuan bagi kemajuan guru. Sikap ini dipengaruhi oleh pemahaman supervisi tradisional, bahwa supervisi diartikan mencari-cari kesalahan dan menemukan kesalahan untuk kemudian diperbaiki sebagai bagian dari evaluasi guru (Sahertian, 2010: 16). Hal ini tentunya merupakan persepsi yang salah dan perlu adanya perubahan *mindset* bahwa supervisi tidak seharusnya dimaknai sebagai mencari-cari kesalahan, namun justru sebagai bantuan dalam menyelesaikan permasalahan.

Kotirde & Yunos (2014: 53) berpendapat bahwa tujuan utama supervisi yaitu peningkatan kualitas belajar mengajar bagi guru agar dapat mencapai tujuan sekolah secara keseluruhan. Senada dengan hal tersebut, Sagala (2012: 200) mengatakan bahwa tujuan utama supervisi adalah untuk menghasilkan guru yang profesional, bertanggung jawab dan berkomitmen tinggi untuk memperbaiki diri atas bantuan orang lain. Pelaksanaan supervisi pendidikan perlu dilakukan secara sistematis oleh supervisor (baik kepala sekolah maupun pengawas sekolah) dengan memberikan pembinaan kepada guru dengan tujuan guru dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien (Rachmawati, 2016: 46).

Berdasarkan beberapa hal di atas, maka aspek dan ruang lingkup yang dijadikan kajian dalam buku ini serta dicantumkan sebagai rumusan masalah, antara lain.

1. Bagaimanakah pengertian dan ruang lingkup supervisi pendidikan?
2. Bagaimanakah konsep dasar supervisi pendidikan?
3. Bagaimanakah program supervisi pendidikan?
4. Bagaimanakah pelaksanaan supervisi pendidikan?
5. Bagaimanakah strategi dalam supervisi pendidikan?
6. Bagaimanakah membangun budaya mutu di sekolah?
7. Bagaimanakah membangun organisasi pembelajar melalui supervisi pendidikan?

Rumusan masalah tersebut sebagai acuan dalam memecahkan masalah supervisi pendidikan sehingga menjadi referensi bagi semua masyarakat dan praktisi dalam bidang pendidikan.

B. Definisi Supervisi Pendidikan

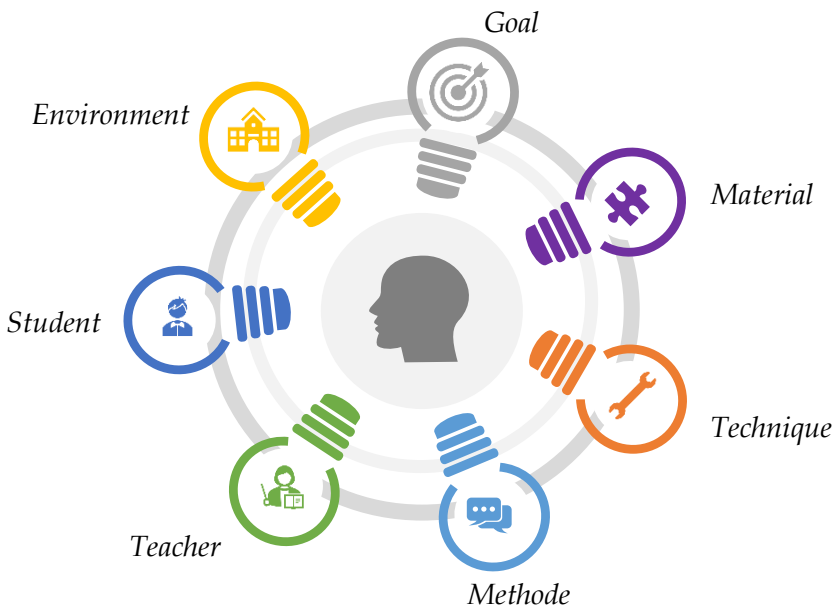
Supervisi merupakan salah satu elemen pendidikan yang memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan yang ideal adalah mempersiapkan pendidik yang bermutu untuk melahirkan generasi masa depan yang berkualitas dari segi moral, intelektual, sosial, dan spiritual (Asmani, 2012: 17). Adanya kegiatan supervisi dapat melengkapi fungsi administrasi yang terdapat pada suatu sekolah, yaitu melakukan penilaian terhadap keseluruhan aktivitas yang berfokus pada pencapaian tujuan. Supervisi memiliki peran dalam meningkatkan tanggung jawab agar pelaksanaan program dapat optimal (Arikunto, 2006: 2).

Pengertian supervisi dijelaskan oleh Sullivan & Glanz (2005: 27), yaitu *"supervision is the process of dialogue for the purpose of improving teaching and increasing student achievement"*. Artinya supervisi adalah proses yang melibatkan guru dalam dialog pengajaran, dengan tujuan untuk peningkatan mengajar dan prestasi belajar siswa. Senada dengan pendapat tersebut, Morzano (2011: 2) mengatakan bahwa *"supervision is the enhancement of teacher's pedagogical skills and enhancing student achievement"*. Artinya supervisi. Sebagai peningkatan keterampilan pedagogik guru dengan tujuan akhir yaitu peningkatan hasil belajar siswa.

Suryosubroto (2010: 175) menjelaskan pengertian supervisi sebagai pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Sementara itu, Mukhtar & Iskandar (2009: 40) menjelaskan bahwa secara umum istilah supervisi berarti mengamati, mengawasi, atau membimbing dan merangsang kegiatan yang dilakukan oleh orang lain dengan tujuan untuk menghasilkan perbaikan. Wahyu (2020: 67) menjelaskan *"supervision as an aid in developing a better learning situation or supervision as a managerial and learning supervision service"*. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi diselenggarakan untuk membantu pendidik agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

Supervisi dalam pendidikan pada umumnya ditujukan kepada pencapaian atau peningkatan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Terdapat 2 (dua) aspek yang perlu diperhatikan dalam

melakukan supervisi, yaitu: 1) pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dan 2) hal-hal yang menunjang kegiatan belajar mengajar Jasmani & Mustofa (2013: 28). Dari penjelasan tersebut, dapat dikatakan bahwa fokus supervisi pendidikan yaitu pada perbaikan pembelajaran. Hal ini dapat dimaknai bahwa layanan supervisi pendidikan meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar, yang dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Layanan Supervisi Pendidikan

Sementara itu, Maisaroh & Danuri (2020: 154) mengatakan bahwa kegiatan supervisi meliputi penentuan kondisi-kondisi atau kebutuhan personel maupun material yang dibutuhkan untuk tercapainya situasi belajar mengajar yang efektif. Pada pelaksanaannya, supervisi tidak hanya mengawasi apakah guru melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan petunjuk atau spesifikasi yang telah ditentukan, tetapi juga bersama-sama dengan guru bagaimana agar proses belajar mengajar dapat diperbaiki dan ditingkatkan.

Supervisi yang efektif, dapat mewujudkan pembelajaran yang baik. Keefektifan supervisi dapat dilihat dari: (1) supervisi

merupakan usaha untuk memberikan bantuan dan pelayanan kepada guru dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya; (2) supervisi tidak secara langsung diarahkan kepada siswa, namun kepada guru yang membimbing dan membina siswa tersebut; dan (3) supervisi tidak bersifat direktif (mengarahkan) namun bersifat konsultatif (memberikan motivasi, saran, dan bimbingan). Hal ini senada dengan pendapat Suhardan (2010: 37) yang mengatakan bahwa misi utama supervisi pendidikan adalah untuk memberikan layanan kepada guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan memfasilitasi guru agar dapat mengelola pembelajaran secara efektif (Sagala, 2008: 232).

C. Kesimpulan

Pendidikan yang bermutu dapat dicapai melalui guru yang berkualitas. Peningkatan kualitas guru dapat dilakukan melalui kegiatan supervisi. Pada pelaksanaannya, kegiatan supervisi tidak hanya mengawasi, namun juga bersama guru mencari solusi untuk dapat mengatasi permasalahan dalam proses belajar mengajar. Supervisi pendidikan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh supervisor dalam rangka memberikan bantuan kepada guru guna meningkatkan kemampuan profesionalnya dalam mengelola pembelajaran. Fokus kegiatan supervisi adalah adanya perbaikan pembelajaran, sehingga layanan yang diberikan mencakup keseluruhan komponen yang dibutuhkan dalam proses belajar mengajar.

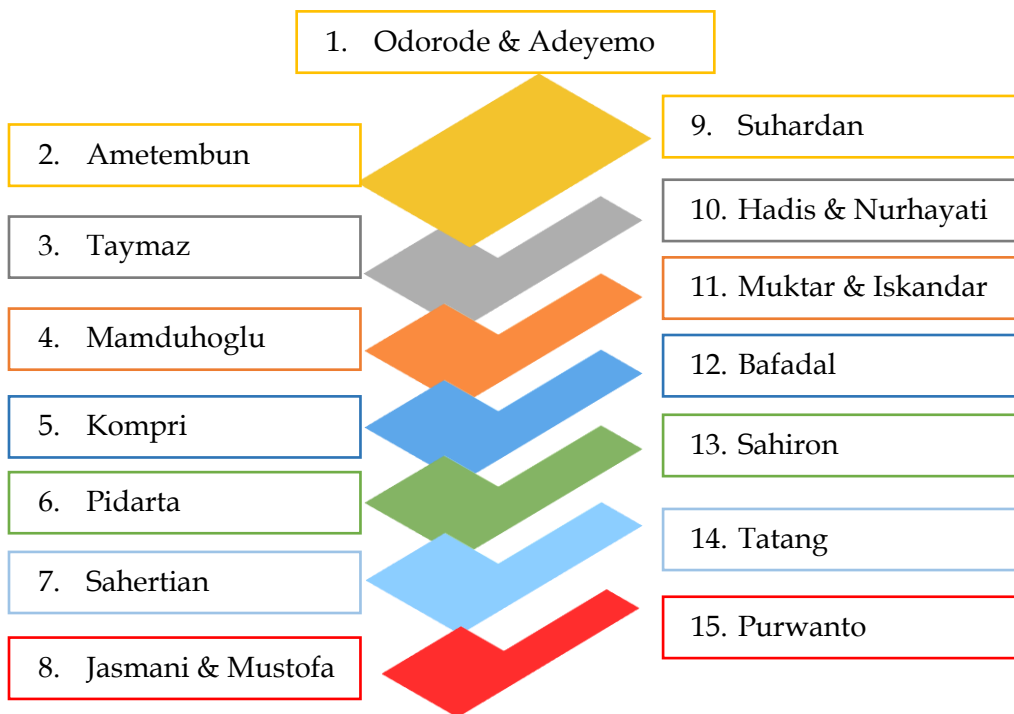
BAB II

PENGETIAN SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pengertian Supervisi Pendidikan

Secara etimologis, istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *supervision* yang artinya pengawasan. Dari sudut pandang morfologi, *supervision* dapat dijelaskan dalam bentuk kata. *Supervision* terdiri atas dua kata, yaitu *super* dan *vision*. Istilah '*super*' berarti atas atau lebih, sedangkan istilah '*vision*' dimaknai diartikan sebagai melihat, mengawasi, dan meneliti. Istilah lain yang dikenal adalah '*super*' merupakan orang yang melakukan aktivitas supervisi. Dengan demikian, seorang supervisor memiliki posisi dan kedudukan yang lebih tinggi dari orang yang disupervisi. Ia akan melihat, menilai, dan mengawasi orang-orang yang disupervisi (Kompri, 2014). Secara umum, *supervision is an assistance in the development of a better teaching-learning situation*. Dengan kata lain, supervisi merupakan bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik (Asnawir, 2007).

Supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai upaya yang dapat digunakan untuk membantu guru dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya khususnya belajar mengajar. Berikut ini merupakan beberapa pengertian mengenai supervisi pendidikan menurut para ahli yang dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Para Ahli

1. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Olorode & Adeyemo

Olorode & Adeyemo (2012, 1-2) mengemukakan bahwa supervisi pendidikan adalah *"a day-to-day guidance of all education operations, coordination of the detailed work and cultivation of good working relationship among all the people involved in the teaching-learning process"*. Pada dasarnya supervisi pendidikan ini menekankan pada bimbingan, pengarahan, dan koordinasi proses belajar dan mengajar yang dilakukan di lingkup pendidikan.

2. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Ametembun

Ametembun (2007: 3) mengemukakan bahwa supervisi pendidikan adalah pembinaan yang diarahkan pada perbaikan situasi pendidikan atau peningkatan mutu pendidikan.

3. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Taymaz

Taymaz (2011: 4) mengemukakan bahwa *supervision in education is a professional guidance and support which is provided when and where it is necessary, and applied to all levels of education*. Supervisi pendidikan dimaknai sebagai bimbingan dan dukungan profesional yang diberikan kapanpun dan di mana pun diperlukan serta diterapkan pada semua jenjang pendidikan.

4. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Memduhoglu

Memduhoglu (2012: 156) mengungkapkan bahwa *the essence of educational supervision is to guide teachers and develop the teaching process, rather than error seeking and mere evaluation*. Inti dari supervisi pendidikan adalah membimbing guru dan mengembangkan proses pengajaran, bukan mencari kesalahan ataupun evaluasi saja.

5. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Kompri

Kompri (2015: 195) mengemukakan bahwa supervisi pendidikan didefinisikan sebagai usaha atau Tindakan yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan untuk memajukan pendidikan berupa bantuan pembenahan kinerja guru dalam pendidikan dan pembelajaran agar dilakukan secara efektif dan efisien.

6. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Pidarta

Pidarta (2009: 2) mengemukakan bahwa supervisi pendidikan merupakan kegiatan pembinaan pendidik dalam mengembangkan proses belajar mengajar, termasuk segala unsur penunjangnya. Pada prosesnya, supervisi pendidikan tidak hanya berfokus pada pembelajaran namun seluruh aspek yang berkaitan dengan pembelajaran.

7. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Sahertian

Sahertian (2010: 19) mengemukakan bahwa supervisi pendidikan adalah sebagai pemberian layanan dan bantuan yang berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan. Supervisi pendidikan dalam pengertian ini, dimaknai sebagai wadah yang berguna untuk memfasilitasi pendidik terkait permasalahan yang dialami dalam pembelajaran agar dapat diberikan solusi yang tepat melalui kegiatan supervisi sehingga terjadi peningkatan mutu pembelajaran.

8. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Jasmani & Mustofa

Jasmani & Mustofa (2013: 28) mengemukakan bahwa supervisi pendidikan adalah segala bantuan dari supervisor dan/atau semua pemimpin kepala sekolah untuk memperbaiki manajemen pengelolaan sekolah dan meningkatkan kinerja staf/guru dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewajibannya sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai dengan optimal.

9. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Suhardan

Suhardan (2010: 39) mengemukakan bahwa supervisi pendidikan adalah kegiatan pengawasan terhadap proses akademik yang meliputi aktivitas pembelajaran, pengawasan terhadap guru ketika mengajar, dan pengawasan terhadap situasi pembelajaran.

10. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Hadis & Nurhidayati

Hadis & Nurhidayati (2010) mengemukakan bahwa supervisi pendidikan adalah kegiatan untuk memantau dan mengawasi kinerja staf/guru di sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing agar mereka dapat bekerja secara profesional dan mutu kinerjanya meningkat.

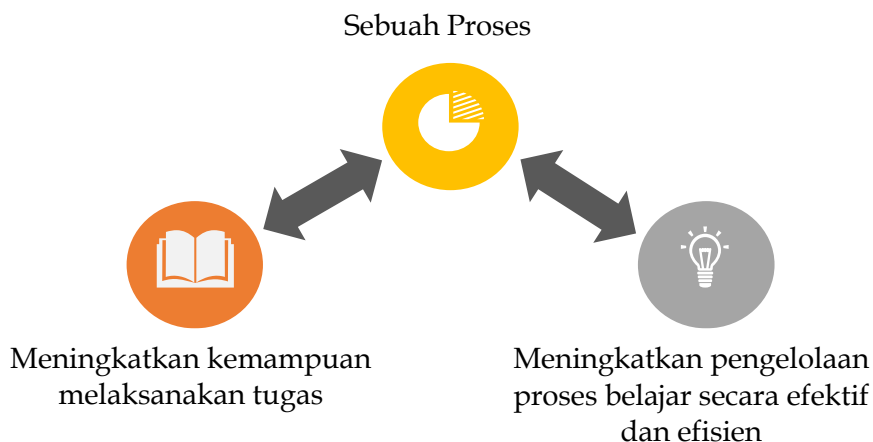
11. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Mukhtar & Iskandar

Mukhtar & Iskandar (2009: 41) mengemukakan bahwa supervisi pendidikan adalah suatu usaha untuk mengkoordinasi dan membimbing secara berkelanjutan bagi peningkatan guru di sekolah baik secara individu maupun kelompok. Pada dasarnya, pemberian bantuan difokuskan pada perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran.

12. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Bafadal

Bafadal (2004: 46) mengemukakan bahwa supervisi pendidikan merupakan sebuah proses, aktivitas membantu guru dalam meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas, khususnya mengelola proses belajar mengajar, tujuan akhir supervisi pendidikan adalah semakin meningkatnya kemampuan guru mengelola proses belajar secara efektif dan efisien. Bafadal

mengungkapkan definisi supervisi pendidikan menjadi tiga ciri, yang dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3. Ciri Supervisi Pendidikan

Pertama, Supervisi pendidikan merupakan sebuah proses. Oleh karena itu, pada pelaksanaannya supervisi memuat tahapan-tahapan yang harus ditempuh oleh supervisor yang meliputi tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Kedua, supervisi merupakan aktivitas membantu guru dalam meningkatkan kemampuan melaksanakan tugas, khususnya mengelola proses belajar mengajar. Konsep ini menunjukkan bahwa guru memegang peran utama dalam meningkatkan kemampuannya mengelola pembelajaran, sedangkan supervisor berperan sebagai pembantu atau fasilitator yang berfungsi mendorong guru agar memiliki keinginan kuat dalam meningkatkan kemampuannya sendiri.

Ketiga, tujuan akhir supervisi pendidikan adalah semakin meningkatnya kemampuan guru mengelola proses belajar secara efektif dan efisien. Proses pembelajaran dikatakan efektif apabila tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan dapat tercapai, sedangkan proses pembelajaran dapat dikatakan efisien apabila dapat menggunakan sumber daya secara optimal.

13. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Sohiron

Sohiron (2015: 165) mengemukakan bahwa supervisi pendidikan adalah usaha seorang (supervisor) dalam memberikan bantuan dan layanan kepada orang lain (orang yang disupervisi) dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Supervisi pendidikan bertujuan untuk memberikan bantuan dalam mengembangkan situasi belajar yang lebih baik, sehingga layanan supervisi dapat dikatakan meliputi keseluruhan situasi belajar (*goal, material, technique, method, teacher, student, and environment*).

14. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Tatang

Tatang (2016: 58) mengemukakan bahwa supervisi pendidikan adalah usaha atau kegiatan oleh supervisor (baik pengawas maupun kepala sekolah) yang ditujukan untuk mengawasi dan mengarahkan seluruh komponen pendidikan (tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik) guna mencapai tujuan pendidikan secara optimal.

15. Pengertian Supervisi Pendidikan menurut Purwanto

Purwanto (2014: 76) mengemukakan bahwa supervisi pendidikan ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu pendidik maupun tenaga kependidikan dalam melakukan pekerjaan secara efektif. Pada pelaksanaannya, supervisi pendidikan perlu direncanakan dengan baik agar tujuan dapat tercapai. Fokus supervisi bukan hanya pada pendidik namun juga tenaga kependidikan yang sama-sama memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Dari beberapa pengertian menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa supervisi pendidikan adalah pemberian pelayanan atau bantuan kepada para penggerak pendidikan (baik guru, staf, maupun siswa) untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas secara berkelanjutan yang berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan.

B. Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan

Ruang lingkup supervisi merupakan wilayah, area atau lingkup yang menjadi objek yang akan disupervisi. Ruang lingkup supervisi pada lembaga pendidikan meliputi bidang kehidupan yang berhubungan dengan pelaksanaan pembelajaran (Nurmayuli, 2018: 69). Arikunto (2006: 33) mengidentifikasi sasaran supervisi ditinjau dari objek yang akan disupervisi menjadi tiga kategori, yaitu:



Gambar 4. Kategori Supervisi

1. Supervisi Akademik

Kegiatan ini difokuskan pada pengamatan supervisor terhadap permasalahan akademik, yaitu seluruh kegiatan yang terjadi di lingkungan belajar. Menurut Prasojo & Sudiyono (2011: 83) supervisi akademik pada intinya adalah membina guru dalam rangka peningkatan kualitas proses pembelajaran. Oleh karenanya, sasaran supervisi akademik adalah pendidik dalam proses pembelajaran, menyusun silabus dan RPP, memilih strategi/metode/teknik pembelajaran, melakukan penilaian terhadap proses, hasil belajar, serta tindakan kelas. Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah dikatakan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah adalah kompetensi supervisi. Adapun kegiatan yang dilakukan meliputi: a) melakukan perencanaan

program supervisi akademik; b) melaksanakan kegiatan supervisi akademik terhadap pendidik; c) melakukan tindak lanjut hasil supervisi akademik.

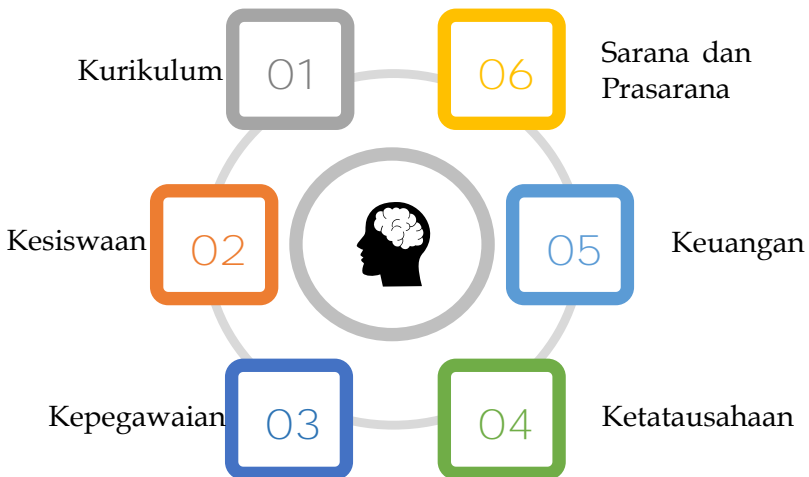
2. Supervisi Administrasi

Kegiatan ini difokuskan pada pengamatan supervisor terhadap permasalahan administratif yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya kegiatan pembelajaran.

3. Supervisi Lembaga

Kegiatan ini difokuskan pada objek pengamatan supervisor terhadap permasalahan yang berada pada seluruh aspek kehidupan sekolah.

Ruang lingkup supervisi pendidikan pada hakikatnya mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan penyelenggaraan sekolah. Bafadal dalam Mukhtar & Iskandar (2009: 46) mengatakan ruang lingkup supervisi pendidikan, meliputi:



Gambar 5. Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan

1. Supervisi Bidang Kurikulum

Kurikulum merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat strategis, karena digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran yang memuat rencana

seperti tujuan, isi, dan bahan pelajaran guna mencapai tujuan pendidikan (Suardi, Prabowo, & Sypfrianisda, 2017: 225). Kurikulum memegang peranan penting dalam pembangunan dan pembentukan karakter bangsa, hal ini dikarenakan pada kurikulum berisi penanaman nilai-nilai nasionalisme sehingga dapat meningkatkan rasa cinta terhadap bangsa (Soedijarto, 2008: 118). Supervisi di bidang kurikulum menjadi serangkaian kegiatan yang berguna untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses pembelajaran demi tercapainya tujuan pendidikan pada suatu sekolah (Hidayati, Syaefuddin, dan Muslimah, 2021: 121).

Secara khusus, program supervisi bertujuan untuk menghasilkan beberapa program kurikuler. Hal ini dijabarkan oleh Hamalik (2008: 194), meliputi:

- a. Program pengajaran, meliputi susunan tujuan instruksional dan tujuan instruksional khusus, susunan materi dan kegiatan pembelajaran, alat dan sarana pendukung pembelajaran, metode pengajaran, serta instrumen pengukuran dan penilaian.
- b. Pengembangan kompetensi profesional pendidik secara terencana, efektif, dan berkesinambungan, yang diwujudkan dalam pertemuan berkala bahan bacaan dan pelatihan, dan lain sebagainya.
- c. Program khusus yang berorientasi pada pemberian bantuan peserta didik yang mengalami kesulitan belajar.

Menurut Burhanuddin (2002: 102) supervisi bidang kurikulum melaksanakan tugas sebagai berikut.

- a. Melakukan pembagian tugas.
- b. Membuat rencana kerja tahunan sekolah.
- c. Membuat jadwal dan rencana tahunan bagi guru.
- d. Membentuk satuan pelajaran sebagai sistem, penyampaian pembelajaran.

2. Supervisi Bidang Kesiswaan

Peserta didik (siswa) merupakan salah satu faktor penting bagi terselenggaranya suatu pendidikan di sekolah. Tanpa faktor ini sekolah sebagai lembaga pendidikan formal tidak akan berjalan. Program sekolah yang dilaksanakan dalam berbagai bentuk maupun situasi pendidikan, termasuk proses pembelajaran, akan terlaksana secara efektif dan efisien apabila pengelolaan faktor tersebut dilakukan dengan baik (Ariska, 2015: 828). Pada bidang kesiswaan, supervisi memegang peran yang signifikan dan pokok mulai dari penerimaan peserta didik baru, pembinaan peserta didik atau pengembangan diri, hingga proses kelulusan peserta didik. Supervisi pada bidang ini bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan kesiswaan agar kegiatan belajar mengajar di sekolah berlangsung dengan lancar, tertib, serta tujuan pendidikan dapat tercapai (Minarti, 2012: 157).

Supervisi bidang kesiswaan atau yang berfokus pada proses belajar mengajar, menurut Burhanuddin (2002: 102) mencakup kegiatan sebagai berikut.

- a. Merumuskan tujuan instruksional baik khusus maupun umum.
- b. Menentukan teknik mengorganisasikan kegiatan belajar mengajar.
- c. Membuat perencanaan penilaian belajar (harian, tengah semester, dan akhir semester).
- d. Membentuk program bimbingan siswa.

3. Supervisi Bidang Kepegawaian

Tujuan supervisi bidang kepegawaian dalam pendidikan tentu berbeda dengan sumber daya manusia dalam konteks bisnis, di dunia pendidikan tujuan supervisi bidang kepegawaian berorientasi pada pembangunan pendidikan yang berkualitas, membentuk sumber daya manusia yang berkompeten, produktif, kreatif, dan berprestasi (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2013: 231). Hal ini sejalan dengan pendapat Ametembun (2000: 24-25) yang mengatakan bahwa tujuan supervisi pendidikan dalam kaitannya dengan tujuan pendidikan nasional adalah membina orang-orang yang akan disupervisi menjadi manusia pembangunan yang dewasa dan berpancasila.

Menurut Burhanuddin (2002: 102) supervisi kepegawaian meliputi kegiatan:

- a. Melihat kehadiran guru di sekolah dan di kelas.
- b. Melihat partisipasi guru pada kegiatan kurikuler maupun kokurikuler.
- c. Melihat intensitas keikutsertaan guru pada kegiatan penataran, lokakarya, dan sebagainya.
- d. Membuat statistik presensi guru.

4. Supervisi Bidang Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam mendukung kegiatan belajar mengajar di sekolah. Keberhasilan program pendidikan di sekolah sangat dipengaruhi oleh kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki beserta optimalisasi pengelolaan dan pemanfaatannya (Matin & Fuad, 2017: 1). Sarana merupakan seluruh peralatan atau media belajar yang digunakan agar pendidikan berjalan efektif. Sarana sekolah bertujuan untuk menunjang keseimbangan perkembangan fisik dan psikis siswa. Prasarana merupakan ruang, gedung, laboratorium, tempat olahraga, dan lain sebagainya yang membuat suasana belajar menjadi menyenangkan dan nyaman mungkin bagi peserta didik. Namun, apabila sarana dan prasarana ini terbatas, maka akan sulit bagi sekolah untuk melahirkan *output* yang berkompeten (Mushaf, 2017: 228). Oleh karena itu, dibutuhkan kegiatan supervisi bidang sarana prasarana agar dapat mempertahankan kualitas dan kuantitas sarana prasarana yang dimiliki sekolah.

Program supervisi bidang sarana prasarana, membuat beberapa kegiatan yang disebutkan oleh Burhanuddin (2002: 102), sebagai berikut.

- a. Menilai penyelenggaraan dan kondisi perpustakaan sekolah.
- b. Menilai penyelenggaraan dan kondisi laboratorium.
- c. Menilai tingkat pemeliharaan gedung, bangunan, dan halaman sekolah.
- d. Melakukan pengawasan terhadap pengadaan dan penggunaan alat kantor dan perabot.
- e. Melakukan pengawasan terhadap pengadaan dan penggunaan alat pelajaran.
- f. Melakukan pengawasan terhadap pengadaan dan penggunaan material, serta lainnya.

5. Supervisi Bidang Keuangan

Biaya pendidikan memiliki peran penting dalam membantu memudahkan pelaksanaan/operasional pendidikan. Sofyan, dkk. (2021: 225) mengatakan bahwa fungsi biaya adalah sebagai tolok ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai target yang telah ditentukan. Pada bidang pendidikan, pembiayaan perlu dilakukan secara efisien. Semakin efisien suatu sistem pendidikan, maka akan semakin kecil dana yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, sistem keuangan sekolah perlu dikelola dengan baik agar meningkat efisiensi penyelenggaraan pendidikan (Marmoah, 2016: 65). Supervisi bidang keuangan diperlukan untuk memastikan bahwa biaya pendidikan digunakan secara bertanggung jawab sesuai kebutuhan sekolah.

6. Supervisi Bidang Humas

Humas atau hubungan sekolah dengan masyarakat berasal dari bahasa asing yang disebut *public relations*. Fungsi humas adalah membina hubungan baik antara publik internal maupun eksternal dan dapat mencerminkan citra organisasi kepada masyarakat. Selain itu, humas juga bertanggung jawab atas masuk dan keluarnya informasi organisasi (Haris, 2019: 51). Supervisi (pengawasan) pada bidang humas berfungsi untuk melihat kesesuaian perencanaan program humas dengan pelaksanaan program humas di lapangan. Selain itu, kegiatan supervisi bidang humas berguna untuk mengembangkan potensi individu pada bagian masing-masing agar dapat mengatasi permasalahan dalam pelaksanaan humas sehingga kegiatan humas menjadi lebih baik. Melalui supervisi bidang humas dapat diketahui tingkat pencapaian program yang telah dilaksanakan. Dengan demikian, supervisi merupakan aktivitas penting yang dapat menentukan keberhasilan program humas, karena dari kegiatan ini dapat diidentifikasi permasalahan yang muncul selama pelaksanaan program, sehingga dapat segera ditemukan solusi yang tepat dari permasalahan tersebut (Maskur, 2018: 54).

Program supervisi bidang hubungan sekolah dan masyarakat meliputi beberapa hal yang perlu dilakukan. Burhanuddin (2002: 102) menyebutkan sebagai berikut.

- a. Menganalisis bentuk dan sifat kerja sama yang dilakukan antara sekolah dengan masyarakat.

- b. Menganalisis manfaat kerja sama dan kemungkinan sisi negatif yang terjadi.
- c. Melakukan pembinaan kerja sama.
- d. Menganalisis efektivitas dan efisiensi kerja sama yang dilakukan.

7. Supervisi Bidang Ketatausahaan

Pada dasarnya, administrasi tata usaha adalah kegiatan berupa pencatatan segala sesuatu yang dilakukan oleh suatu organisasi (Daryanto, 2010: 95). Bidang tata usaha memiliki tiga peranan pokok, yaitu: a) memberikan pelayanan terhadap pelaksanaan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan suatu organisasi; b) memberikan informasi bagi pimpinan organisasi untuk membuat keputusan atau langkah-langkah yang tepat; c) membantu kelancaran perkembangan organisasi secara keseluruhan. Kegiatan supervisi pendidikan sendiri pun tidak terlepas dari peran penting bidang tata usaha seperti pengetikan, penggandaan, pencatatan, dan lain sebagainya.

Menurut Burhanuddin (2002: 102) kegiatan supervisi bidang ketatausahaan meliputi:

- a. Melakukan penilaian dan penelitian terhadap administrasi tata usaha.
- b. Melaksanakan usulan kenaikan guru/pegawai.
- c. Melaksanakan kenaikan gaji berkala.
- d. Buku SPP/orientasi.
- e. Buku koperasi sekolah.

Kegiatan yang menjadi objek dan aspek ruang lingkup supervisi pendidikan dapat digambarkan pada tabel berikut.

Tabel 1. Objek dan Aspek Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan

Aspek Pembelajaran	Supervisi Akademik	Supervisi Administrasi	Supervisi Lembaga
Peserta didik	Intensitas keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran	Kesiapan dan ketekunan dalam mengikuti pelajaran serta kelengkapan dan kerapian catatan	Jumlah peserta didik yang mendaftar di suatu sekolah dan semua prestasi peserta didik yang membanggakan sekolah
Ketenagaan	Kompetensi pendidik baik profesional, moral, dan sosial dalam menjalankan tugas	Beban mengajar guru, persiapan, kumpulan soal dan nilai, serta catatan prestasi peserta didik	Banyaknya pendidik yang mengajar sesuai dengan keahliannya, banyaknya pendidik yang berpendidikan tinggi, dan jumlah penghargaan yang diperoleh pendidik
Kurikulum	Kedalaman dan keluasan materi, sistematika penyajian materi, penggunaan contoh dan ilustrasi dalam mempermudah pemahaman peserta didik, jumlah dan kesesuaian sumber bahan pendukung	Ketersediaan silabus dan persiapan skenario pembelajaran, menyiapkan alat dan sumber pembelajaran yang dibutuhkan dalam pembelajaran	Kelengkapan perangkat kurikulum, sosialisasi kurikulum, dan kesempatan guru menelaah kurikulum
Sarana dan prasarana	Kesediaan media/alat peraga, ketepatan penggunaan media, kemampuan dalam menggunakan media, keterlibatan siswa dalam penggunaan media	Penyimpanan dan perawatan media sehingga dapat dimanfaatkan secara berkelanjutan	Kondisi gedung maupun ruangan yang diperlukan dalam menunjang kegiatan baik peserta didik maupun pendidik, jumlah komite sekolah
Pengelolaan	Pembagian kelompok belajar peserta didik, cara mengatur peserta didik, serta kemampuan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi peserta didik	Mengatur segala kegiatan peserta didik, baik dalam pembelajaran maupun praktikum di laboratorium	Kepemimpinan kepala sekolah termasuk hubungan dengan komite sekolah
Lingkungan & Situasi Umum	Kebersihan dan ketenangan dalam kelas, kenyamanan udara, pajangan kerja peserta didik serta hiasan dinding	Majalah dinding, kerapian dokumen pendukung pembelajaran, ketertiban pemasangan papan pengumuman	Keamanan sekolah, kebersihan halaman maupun ruang kelas, kerindangan sekolah, kekeluargaan dan hubungan antara sekolah dengan masyarakat sekitar sekolah

Sumber: Risnawati, (2014: 232)

C. Latar Belakang Pentingnya Supervisi Pendidikan

Nahrowi (2021: 62) mengatakan bahwa guru sebagai pelaksana pendidikan dan staf sebagai pendukung pada suatu sekolah perlu dilakukan supervisi sebagai tolok ukur kinerja. Melalui kegiatan supervisi ini dapat dilihat aktivitas secara langsung di lapangan, dengan harapan terjadinya perbaikan pada sistem yang kurang relevan dan meningkatkan pada sistem yang sudah baik. Selain itu, diharapkan adanya pengaruh terhadap kinerja guru dan staf pada satuan pendidikan, karena dalam penyelenggaraan pendidikan diperlukan adanya peningkatan kemajuan karena pendidikan bersifat dinamis sesuai perkembangan zaman. Supandi (1986: 252) berpendapat bahwa terdapat 2 (dua) hal yang menjadi dasar pentingnya pelaksanaan supervisi pendidikan, di antaranya:

1. Perkembangan kurikulum merupakan gejala kemajuan pendidikan. Perkembangan tersebut sering menimbulkan perubahan struktur maupun fungsi kurikulum. Pelaksanaan kurikulum tersebut memerlukan penyesuaian yang terus-menerus dengan keadaan nyata di lapangan. Hal ini berarti bahwa guru-guru senantiasa harus berusaha mengembangkan kreativitasnya agar daya upaya pendidikan berdasarkan kurikulum dapat terlaksana secara baik. Namun demikian, upaya tersebut tidak selamanya berjalan mulus. Banyak hal sering menghambat, yaitu tidak lengkapnya informasi yang diterima, keadaan sekolah yang tidak sesuai dengan tuntutan kurikulum, masyarakat yang tidak mau membantu, keterampilan menerapkan metode yang masih harus ditingkatkan dan bahkan proses memecahkan masalah belum terkuasai. Dengan demikian, guru dan kepala sekolah yang melaksanakan kebijakan pendidikan di tingkat paling mendasar memerlukan bantuan-bantuan khusus dalam memenuhi tuntutan pengembangan pendidikan, khususnya pengembangan kurikulum.
2. Pengembangan personel, pegawai atau karyawan senantiasa merupakan upaya yang terus-menerus dalam suatu organisasi. Pengembangan personel dapat dilaksanakan secara formal dan informal. Pengembangan formal menjadi tanggung jawab lembaga yang bersangkutan melalui penataran, tugas belajar, lokakarya, dan sejenisnya, sedangkan pengembangan informal

merupakan tanggung jawab pegawai sendiri dan dilaksanakan secara mandiri atau bersama dengan rekan kerjanya, melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan ilmiah, percobaan suatu metode mengajar, dan lain sebagainya.

Berdasarkan kedua alasan tersebut, menunjukkan bahwa kegiatan supervisi sangat penting untuk dilakukan. Apalagi mengingat perkembangan teknologi dan informasi yang pesat, mengharuskan dunia pendidikan beradaptasi dan melakukan perubahan sesuai perkembangan zaman. Hal ini sesuai dengan pendapat Risnawati (2014: 212-213) yang menjelaskan latar belakang supervisi pendidikan terdiri atas dua aspek.

1. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terjadi sangat cepat. Hal ini berdampak pada kehidupan manusia itu sendiri. Individu diharapkan mampu untuk menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Sekolah juga memegang peranan penting untuk menyiapkan peserta didik untuk menghadapi kondisi tersebut, utamanya adalah guru. Kemampuan profesional guru sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka perlu ditingkatkan secara berkelanjutan agar dapat menciptakan proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Salah satu cara dilakukan dengan supervisi. Dengan adanya supervisi ini, diharapkan guru mendapatkan umpan balik dari aktivitas-aktivitas yang dilakukannya sehingga terjadi perbaikan dan memotivasi guru untuk meningkatkan diri dan kemampuan profesionalnya sehingga proses pembelajaran menjadi lebih baik.

2. Pertumbuhan jabatan

Guru sebagai tenaga profesional juga harus terus menerus meningkatkan dan mengembangkan dirinya sehingga sesuai dengan kebutuhan profesinya. Untuk pengembangan diri atau jabatan sendiri, guru juga membutuhkan bantuan dan dorongan dari supervisor. Proses pertumbuhan jabatan dapat dikatakan sebagai proses kenaikan pangkat guru yang membutuhkan penilaian angka kredit. Penilaian ini akan berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok guru seperti perencanaan, pelaksanaan dan penilaian proses pembelajaran. Dengan demikian, guru-guru perlu disupervisi agar dapat mengoptimalkan kinerjanya, yang

pada akhirnya meningkatkan prestasi kerja guru ataupun jabatan guru itu sendiri.

D. Kesimpulan

Supervisi pendidikan menjadi kegiatan utama yang harus dilakukan di sekolah sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sasaran dari kegiatan supervisi ini, mencakup supervisi akademik (yang berfokus pada kegiatan yang terjadi dalam lingkungan belajar), supervisi administrasi (yang berkaitan dengan administrasi pendukung pembelajaran), dan supervisi lembaga (yang berkaitan dengan aspek kehidupan sekolah). Ruang lingkup supervisi pendidikan meliputi 7 (tujuh) bidang, yaitu: supervisi bidang kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, keuangan, humas, dan ketatausahaan. Pentingnya pelaksanaan supervisi pendidikan didasarkan atas perkembangan kurikulum dan perkembangan personel (pegawai atau karyawan). Adapun latar belakang perlunya supervisi pendidikan dibagi menjadi: latar belakang kultural (budaya), latar belakang filosofis, latar belakang psikologis, latar belakang sosial, latar belakang sosiologis, dan latar belakang pertumbuhan jabatan.

BAB III

KONSEP DASAR SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Perkembangan Supervisi Pendidikan

Sejarah awal kegiatan supervisi telah menggambarkan supervisor sebagai seseorang yang bersikap otoriter. Namun, seiring berjalannya waktu, supervisi pendidikan menitikberatkan pada pendekatan demokratis (Asmani, 2012: 25). Dilihat dari perkembangannya, supervisi memiliki sejarah yang panjang. Bahkan istilah supervisi pun berubah seiring perkembangannya. Istilah supervisi menurut Arikunto (2006: 3) meliputi sebagai berikut.

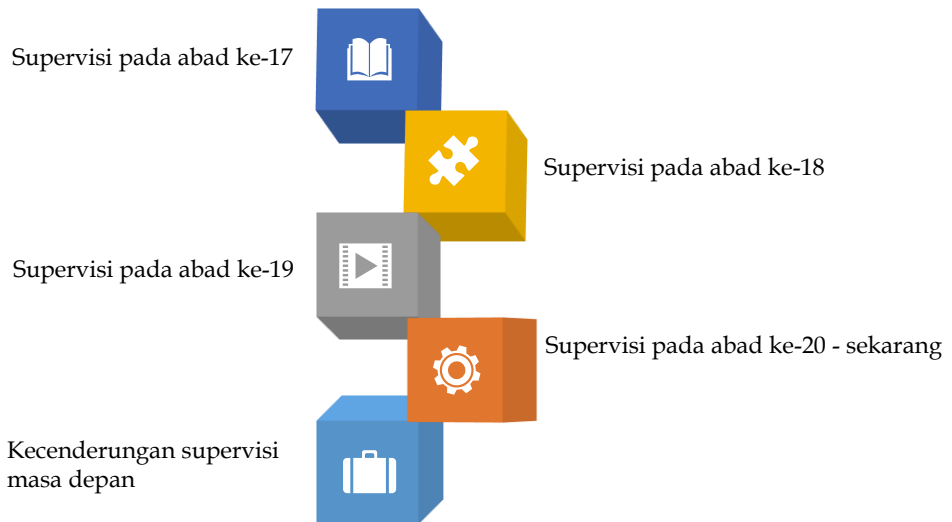
1. Inspeksi, yaitu melihat dengan mencari-cari kesalahan.
2. Pemeriksaan, yaitu melihat apa yang terjadi dalam suatu kegiatan.
3. Pengawasan dan penilaian, yaitu melihat sisi positif dan sisi negatif.
4. Supervisi, yaitu melihat bagian dari kegiatan sekolah yang masih mengandung sisi negatif untuk diusahakan menjadi positif dan melihat bagian yang memiliki sisi positif untuk ditingkatkan menjadi lebih positif melalui pembinaan.

Menurut Sahertian (2010: 16) supervisi telah berkembang dari yang bersifat tradisional menjadi supervisi yang bersifat ilmiah, sebagai berikut.

1. Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan berkelanjutan.

2. Objektif, artinya data yang diperoleh berdasarkan pada observasi nyata, bukan berdasarkan pendapat pribadi.
3. Menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik dalam kaitannya untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran di kelas.

Perkembangan supervisi dari masa ke masa dapat dibagi menjadi beberapa bagian, di antaranya:



Gambar 6. Perkembangan Supervisi

1. Supervisi pada Abad Ke-17

Pada masa ini, di negara Eropa dan Amerika, terjadi tarik menarik berkaitan dengan otoritas sekolah antara kepala sekolah dengan supervisor yang berasal dari luar sistem sekolah. Hal ini dikarenakan sekolah tidak menginginkan adanya campur tangan pihak luar. Namun, pada akhirnya sekolah menyetujui bahwa supervisor berasal dari sekolah namun dengan catatan bahwa otoritas sekolah masih tetap diakui. Sehingga kedudukan supervisor yang berasal dari luar sekolah tetap berada pada struktur sekolah dengan kepala sekolah sebagai pengendali utamanya (Suharsongko, 2019: 220).

2. Supervisi pada Abad Ke-18

Supervisi pada masa ini dilakukan oleh panitia kantor atau panitia sekolah atau anggota-anggota badan pendidikan yang diangkat berdasarkan kemampuan kependidikan dan metode-metode mengajarnya. Pada saat-saat tertentu mereka mengunjungi sekolah untuk melihat proses guru mengajar dan melaksanakan inspeksi ke sekolah-sekolah. Pada masa inilah muncul istilah inspektur, yang bertugas mengetahui sejauh mana kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar, bukan memperbaiki kesalahan yang dibuat guru. Peran supervisor pada masa ini hanya sebagai pencatat apakah guru sudah bekerja dengan benar atau tidak. Tugas supervisor adalah mengontrol sekolah sesuai aturan atau standar yang berlaku. Apabila ditemukan penyimpangan, supervisor hanya akan memberi kritik atau teguran, namun tidak memberikan saran perbaikan. Kreativitas guru pada masa ini terkesan kurang dihargai (Machlahi & Hidayat, 2018: 125-126).

3. Supervisi pada Abad Ke-19

Pada awal abad ke-19, fokus terhadap inspeksi semakin meningkat. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti meningkatnya jumlah siswa di sekolah dan pentingnya guru yang belum mempunyai bekal pendidikan guru untuk diberikan petunjuk praktis oleh inspektur. Seorang supervisor tidak hanya melakukan supervisi dan memberikan kepenilikan pada bidang pembelajaran, namun juga berimbas pada bidang administratif lainnya (Suharsono, 2019). Pada abad ke-19, tugas para supervisor yang meningkat ini tidak hanya mengontrol dan mencatat kesalahan guru, tidak bersikap otoriter dan otokratis. Namun juga memperhatikan karakteristik masing-masing guru (Slameto, 2016).

4. Supervisi pada Abad Ke-20 - Sekarang

Mulai abad ke-20 supervisi dikelompokkan sebagai supervisi masa sekarang. Pada masa ini, supervisi sudah mengarah pada pendekatan demokratis, yang berarti bahwa pendidik yang meliputi guru, ahli kurikulum, dan supervisor harus bekerja sama untuk mengembangkan kualitas pembelajaran (Sullivan & Glanz, 2005: 16). Dengan supervisi demokratis, supervisor dituntut untuk menumbuhkan kepuasan para guru, sehingga menumbuhkan

semangat dan antusiasme dalam menjalankan tugasnya sebagai pengajar. Pada praktiknya, seringkali supervisor berada pada situasi yang mengharuskan untuk melakukan evaluasi terhadap guru secara ilmiah, namun pada waktu bersamaan berada pada kondisi di mana supervisor harus dapat memastikan berjalannya proses pembelajaran secara alami (Payne, 2010: 20).

5. Kecenderungan Supervisi Masa Depan

Terdapat beberapa ramalan yang memberi prediksi atas supervisi pada masa depan. Terdapat tiga macam ramalan berkaitan dengan hal tersebut, meliputi: a) kecenderungan supervisi yang berorientasi pada pengembangan profesi pendidik, yang disebabkan atas perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat; b) kecenderungan supervisi yang berpusat pada politik negara. Hal ini berdasarkan pada pengamatan terhadap situasi dunia saat ini yang didominasi oleh politik. Dapat diramalkan bahwa sekolah pada masa depan akan lebih banyak dikendalikan oleh negara; c) kecenderungan supervisi yang dilihat dari keanekaragaman daerah. Pada ramalan ini, profesionalitas supervisor memegang peranan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan supervisor tidak mungkin dapat melakukan analisis kondisi daerah dan kondisi guru dengan baik apabila supervisor tidak berkompeten (Pidarta, 2009: 82-84).

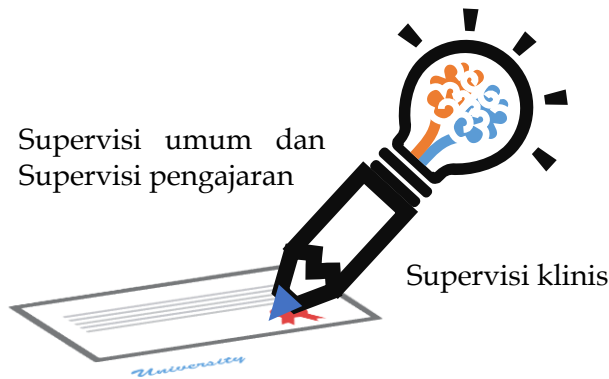
Berdasarkan uraian di atas, supervisor memegang peranan penting dalam menciptakan strategi untuk pelaksanaan program supervisi masa mendatang. Slameto (2020: 2016) mengatakan bahwa supervisor berada di antara sebagian alat negara dan sebagai profesional. Sehingga disarankan supervisor berperan sebagai berikut.

- a. Sebagai mediator dalam menyampaikan minat para siswa, orang tua, dan program sekolah kepada pemerintah dan badan-badan terkait lainnya.
- b. Monitoring pemanfaatan dan hasil-hasil sumber belajar.
- c. Melakukan perencanaan program terhadap populasi pendidikan yang baru.
- d. Melakukan pengembangan terhadap program baru untuk jabatan baru yang mungkin muncul dengan mengintegrasikan program yang diajukan pemerintah, perdagangan dan industri, serta menilai dan meningkatkan pengertian gaya hidup.

- e. Menentukan inovasi yang konsisten dengan masa yang akan datang.

B. Jenis Supervisi Pendidikan

Jenis supervisi pendidikan dapat dibedakan menjadi:



Gambar 7. Jenis Supervisi Pendidikan

1. Supervisi Umum dan Supervisi Pengajaran

Supervisi umum adalah supervisi yang dilakukan pada kegiatan atau pekerjaan yang secara tidak langsung berkaitan dengan upaya perbaikan pengajaran seperti supervisi terhadap kegiatan pengelolaan bangunan dan perlengkapan sekolah atau kantor-kantor pendidikan, supervisi terhadap pengelolaan administrasi kantor, supervisi pengelolaan keuangan sekolah atau kantor pendidikan dan lain sebagainya (Sulhan, 2013: 50).

Supervisi pengajaran adalah kegiatan kepengawasan yang difokuskan untuk memperbaiki kondisi personel maupun material yang memiliki kemungkinan dalam terciptanya situasi pembelajaran yang lebih baik dalam rangka mencapai tujuan pendidikan (Purwanto, 2014: 89). Penentuan efektif atau tidaknya pencapaian supervisi pembelajaran dipengaruhi oleh tingkat pemahaman supervisor terhadap standar kompetensinya sendiri, yaitu: 1) kompetensi kepribadian; 2) kompetensi manajerial; 3) kompetensi supervisi akademik; 4) kompetensi evaluasi

pendidikan; 5) kompetensi penelitian pengembangan; dan 6) kompetensi sosial (Masaong, 2013: 8).

Supervisi pembelajaran bertujuan untuk mendorong pertumbuhan, pengembangan, interaksi, penyelesaian masalah, dan komitmen untuk memperbaiki kekurangan kapasitas guru (Daryanto & Rachmawati, 2015: 145). Tujuan supervisi pembelajaran, secara lebih jelas dijabarkan oleh Imron (2011: 10-11), meliputi:

- a. Memperbaiki proses pembelajaran.
- b. Perbaikan dilakukan melalui supervisi.
- c. Kegiatan supervisi dilaksanakan oleh supervisor.
- d. Sasaran supervisi adalah guru atau pihak lain yang memiliki hubungan guna memperbaiki layanan supervisi kepada guru.
- e. Secara jangka panjang, supervisi dimaksudkan untuk memberikan pengaruh dalam pencapaian tujuan pendidikan.

Supervisi memiliki beberapa fungsi dalam pelaksanaannya. Menurut Mukhtar & Iskandar (2009: 53-54) fungsi supervisi pengajaran, di antaranya:

- a. Fungsi supervisi dari pihak guru, dapat diketahui berbagai kekurangannya, misalnya kurang semangat dalam bekerja, kesediaan bekerja sama dan berkomunikasi, kemampuan dalam menjalankan tugas, penguasaan metode mengajar, pemahaman tugas dan program kerja, ketertiban dalam menjalankan peraturan, dan lain sebagainya.
- b. Fungsi supervisi dari pihak siswa/peserta didik, dapat diketahui tingkat kerajinan dan ketekunan, ketertiban, kesadaran tentang pentingnya belajar dalam mempersiapkan diri guna kebutuhan masa depan, dan lain sebagainya.
- c. Fungsi supervisi dari sisi prasarana, dapat diketahui pemenuhan syarat-syarat mengenai gedung, halaman, kesehatan, keamanan, dan lain sebagainya. Termasuk di dalamnya ketersediaan alat-alat pelajaran, misalnya meja, kursi, lemari, papan tulis, buku pelajaran, dan lain sebagainya.
- d. Fungsi supervisi dari pihak kepala sekolah, dapat diketahui tingkat tanggung jawab pengabdian, kewibawaan, pengetahuan, dan lain sebagainya. Bahkan sikap otoriter, lunak, masa bodoh, dan lain sebagainya.

2. Supervisi Klinis

Supervisi klinis merupakan bentuk supervisi yang berorientasi pada peningkatan mengajar melalui siklus yang sistematis, dalam kaitannya dengan penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan untuk mengadakan perubahan secara rasional (Sahertian, 2010: 36). Konsep supervisi klinis dapat digambarkan dengan seorang pasien yang mengalami sakit dan menginginkan kesembuhan. Kemudian, ia mendatangi dokter untuk mengobatinya. Apabila seorang guru memiliki kesadaran seperti pasien tersebut saat mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, maka guru tersebut dapat dikatakan telah melakukan proses supervisi klinis (Prasojo & Sudiyono, 2011: 112).

Menurut Sagala (2012: 200) tujuan supervisi klinis dapat dibedakan menjadi dua, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Adapun tujuan umum supervisi klinis, yaitu: a) menekankan pada proses pembentukan dan pengembangan profesional; b) memberikan respon terhadap kebutuhan guru yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya; c) mengangkat pembaharuan dan mencegah kemunduran pendidikan; d) siswa dapat belajar dengan baik sehingga tercapai tujuan pendidikan dan pengajaran secara optimal; e) sebagai kunci dalam meningkatkan kemampuan profesional guru.

Sementara itu, tujuan khusus supervisi klinis, meliputi: a) menyediakan umpan balik yang objektif berdasarkan kegiatan yang telah dilakukan oleh guru; b) mendiagnosis dan membantu menyelesaikan permasalahan mengajar; c) membantu guru dalam mengembangkan kemampuan dan keterampilan dalam memanfaatkan strategi-strategi mengajar; d) sebagai dasar dalam melakukan penilaian guru terhadap kemajuan pendidikan, promosi jabatan, dan pekerjaan mereka; e) membantu guru dalam mengembangkan diri secara berkelanjutan; f) berfokus pada kebutuhan guru dalam mengajar.

Pada pelaksanaannya, terdapat ciri-ciri yang menggambarkan jenis supervisi klinis, diungkapkan oleh Maunah (2009: 78), meliputi:

- a. Bantuan yang diberikan tidak bersifat instruksi atau memerintah.
- b. Harapan dan dorongan pelaksanaan supervisi muncul dari diri guru itu sendiri.

- c. Guru mempunyai satuan tingkah laku mengajar yang terintegrasi.
- d. Suasana yang tercipta dalam pelaksanaan supervisi penuh kehangatan, kedekatan, dan keterbukaan.
- e. Supervisi yang diberikan tidak hanya berkaitan pada keterampilan mengajar, namun juga pada aspek kepribadian guru.
- f. Instrumen yang digunakan dalam observasi dibuat atas kesepakatan bersama antara guru dan supervisor.
- g. Umpan balik yang diberikan harus secepat mungkin dan bersifat objektif.
- h. Pada percakapan balikan sebaiknya berangkat dari pendapat guru terlebih dahulu bukan dari supervisor.

Beberapa hal penting yang terkandung dalam supervisi klinis, disimpulkan oleh Mukhtar & Iskandar (2009: 59-60), di antaranya:

- a. Pada prinsipnya, supervisi klinis dilakukan bersama dengan pengajaran mikro yang terdiri atas tiga tahapan, yaitu pertemuan pendahuluan, observasi pembelajaran, dan pertemuan umpan-balik.
- b. Supervisi klinis merupakan kebutuhan pokok baik untuk guru maupun supervisor dalam memperoleh pengetahuan, kesadaran, dan mengevaluasi tingkah laku dalam jabatannya. Bagi guru, supervisi bermanfaat untuk mengubah tingkah laku mengajarnya ke arah yang lebih baik dan terampil, sedangkan untuk supervisor dapat menambah pengetahuan, pengalaman, dan kemampuannya dalam membimbing dan mengarahkan.
- c. Pendekatan dalam supervisi, yaitu profesional dan humanis.
- d. Supervisi klinis sebaiknya dilakukan di lembaga-lembaga pendidikan dalam rangka mengembangkan kemampuan profesional guru.
- e. Pengorganisasian program supervisi dalam kaitannya dengan pembinaan pengajaran mikro perlu ditingkatkan, terutama dalam praktik kependidikan untuk calon guru.

C. Substansi dalam Supervisi Pendidikan

Engkoswara & Komariah (2010: 228) mengatakan bahwa “supervisi” berasal dari dua kata, yaitu “super” yang artinya lebih dan “visi” yang artinya lihat, pandang, tilik, atau awasi. Merujuk pada dua kata tersebut dapat dirumuskan substansi supervisi sebagai berikut.

1. Kegiatan dari atasan yang meliputi kegiatan melihat, menilik, menilai, dan mengawasi dari atas terkait pelaksanaan kegiatan atau hasil kerja bawahan.
2. Suatu usaha yang dilakukan oleh orang dewasa yang mempunyai pandangan lebih luas berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk membantu mereka yang memerlukan pembinaan.
3. Suatu proses untuk mentransformasikan berbagai pandangan inovatif agar dapat ditafsirkan dalam bentuk kegiatan yang dapat diukur.
4. Suatu bimbingan profesional yang dilakukan oleh pengawas agar guru dapat meningkatkan profesionalitas kerjanya.



Gambar 8. Ilustrasi Peran Supervisi dalam Pengembangan Profesional

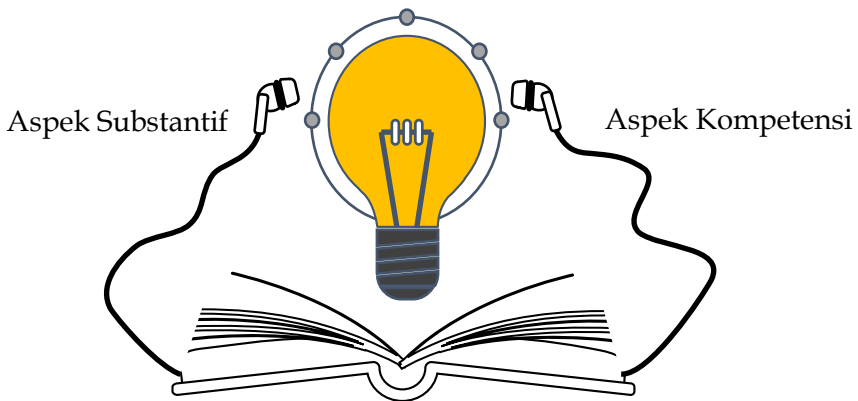
Sumber: <https://kicaunews.com/>

Para pakar pendidikan mengatakan bahwa kompetensi memengaruhi seseorang bekerja secara profesional. Hal ini mengartikan bahwa apabila seseorang hanya menguasai salah satu kompetensi saja maka ia tidak akan bisa bekerja secara profesional.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikatakan bahwa seorang guru harus memiliki empat kompetensi, meliputi:

1. Kompetensi pedagogik, berkaitan dengan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik.
2. Kompetensi kepribadian, berkaitan dengan kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa, serta menjadi teladan bagi peserta didik.
3. Kompetensi profesional, berkaitan dengan kemampuan penguasaan materi pengajaran secara luas dan mendalam.
4. Kompetensi sosial, berkaitan dengan kemampuan guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

Kegiatan supervisi pendidikan harus dapat mengembangkan keseluruhan kompetensi guru tersebut. Terdapat dua aspek yang menjadi perhatian dalam supervisi pendidikan sebagaimana yang tercantum dalam Shulhan (2013: 48-49), di antaranya:



Gambar 9. Aspek Penting dalam Supervisi Pendidikan

1. **Aspek Substantif** (*Substantive aspects of professional development*), yang memfokuskan pada pengembangan kompetensi guru. Tingkat penguasaannya menjadi kontribusi dalam keberhasilan pengelolaan proses pembelajaran

- 2. Aspek Kompetensi** (*Professional development competency areas*), yang memfokuskan pada luasnya setiap aspek substansi. Guru harus mengetahui bagaimana mengerjakan (*know how to do*), mampu mengerjakan (*can do*), dan mau mengerjakan (*will do*) atas tugas-tugas yang dimilikinya berdasarkan kemampuan.

D. Kesimpulan

Supervisi berkembang seiring perubahan zaman dengan berbagai istilah yang berbeda, seperti inspeksi, pemeriksaan, pengawasan, hingga supervisi. Perkembangan dari masa ke masa dapat dilihat dari supervisi abad ke-17, supervisi abad ke-18, supervisi abad ke-19, supervisi abad ke-20 sampai sekarang, dan kecenderungan supervisi masa depan. Sementara itu, jenis supervisi pendidikan dapat dibedakan menjadi supervisi umum dan supervisi pengajaran, serta supervisi klinis. Kegiatan supervisi pendidikan yang dilakukan pada suatu lembaga harus mampu mengembangkan keseluruhan kompetensi yang dimiliki guru guna mencapai tujuan pendidikan.

BAB IV

PROGRAM SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Perencanaan Program Supervisi Pendidikan

Pada dasarnya, perencanaan merupakan sebuah proses kegiatan yang secara sistematis menyiapkan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen memiliki peran yang sangat penting dan utama (Kurniadin & Machali, 2016: 139). Berlangsungnya suatu kegiatan ditentukan oleh perencanaan. Amiruddin (2016: 3) mendefinisikan perencanaan sebagai suatu cara yang menentukan suatu kegiatan berjalan dengan baik dan lancar, karena memuat berbagai langkah antisipatif yang berguna untuk memperkecil kesenjangan yang terjadi sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Bukhari (2005: 37) perencanaan mencakup upaya untuk menetapkan tujuan atau merumuskan tujuan yang dipilih untuk dicapai. Melalui adanya perencanaan, dapat diketahui tujuan yang dicapai dan mengidentifikasi hambatan yang mungkin muncul dalam usaha mencapai tujuan. Fungsi perencanaan diungkapkan oleh Sa'ud (2006: 27) meliputi beberapa hal, yaitu sebagai panduan dalam pelaksanaan dan pengendalian, mencegah pemborosan sumber daya, dan sebagai usaha dalam memenuhi *accountability* kelembagaan.

Program supervisi pendidikan berfungsi sebagai panduan kegiatan dan alat untuk mengukur keberhasilan pengembangan profesional. Melalui program yang baik, pendidik dan supervisor dapat mengetahui permasalahan yang dihadapi dalam proses

pembelajaran, solusi untuk mengatasi masalah tersebut, dan pada akhirnya dapat secara sistematis mengetahui perubahan positif yang terjadi dari waktu ke waktu (Nuritawati, 2019: 57). Setiap bidang kegiatan membutuhkan suatu perencanaan yang sistematis dan prospektif sehingga dapat mencapai tujuan secara efektif. Perencanaan supervisi merupakan aktivitas/kegiatan yang harus dilakukan sebaik-baiknya. Tanpa adanya perencanaan yang baik, maka supervisi hanya mengecewakan pihak-pihak terkait seperti guru, kepala sekolah, supervisor, dan terutama peserta didik yang mengharapkan kegiatan pembelajaran berjalan secara aktif, afektif, kreatif, dan menyenangkan (Masaong, 2013: 61). Lebih lanjut, program supervisi digambarkan sebagai berikut.



Gambar 10. Program Supervisi

Sumber: Masaong (2013: 62)

Perencanaan merupakan kegiatan yang dilakukan pertama kali ketika menyusun program supervisi. Pada pelaksanaannya, tentu harus mengacu pada prinsip-prinsip penyusunan program supervisi. Dalam Kemendikbud (2017: 32) prinsip penyusunan program pengawas disingkat menjadi SMATER, yang dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. *Specific and motivated*, artinya masalah utama yang dijadikan program dalam penyusunan program bersifat spesifik, jelas, dan terarah pada pencapaian tujuan. Program kerja yang dibuat dapat memotivasi pihak-pihak terkait untuk mengimplementasikannya.
2. *Measurable*, artinya keberhasilan program dan kegiatan yang dipilih dapat diukur. Indikator keberhasilan sebaiknya bersifat kuantitatif/dapat diamati.
3. *Achievable*, artinya program dan kegiatan dapat dicapai sesuai kebutuhan dan kondisi sekolah.
4. *Realistic*, artinya program dan kegiatan yang dipilih bersifat realistis dan pencapaian hasil sesuai dengan kebutuhan dan kondisi sekolah.
5. *Time Bound* artinya target waktu pencapaian setiap langkah jelas dan sesuai jangka waktu yang ditentukan.
6. *Evaluated*, artinya program dan kegiatan yang dipilih dapat dilakukan penilaian secara objektif.
7. *Reviewed*, artinya program dan kegiatan yang dipilih dilakukan peninjauan dan penyesuaian dengan kebutuhan dan kondisi di sekolah.

Perencanaan yang baik akan menghasilkan program baik. Oleh karenanya, program supervisi perlu direncanakan dengan baik agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Ametembun (2007: 131) mengatakan bahwa unsur-unsur atau elemen-elemen program supervisi yang baik, meliputi:

1. Mengidentifikasi aspek-aspek yang berhubungan dengan kebutuhan dan relevansinya terhadap situasi. Relevansi dapat ditentukan melalui pemeriksaan yang cermat terhadap program instruksional berdasarkan informasi yang dapat dipercaya, mencakup:
 - a. Hasil test yang telah distandarisasikan.
 - b. Hasil test susunan guru sendiri.
 - c. Partisipasi peserta didik dalam kegiatan pembelajaran.
 - d. Penyelesaian tugas dan lain sebagainya.
2. Merumuskan tujuan program. Untuk memperjelas tujuan secara seksama, maka perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut.

- a. *Dinamis*, yang menunjukkan tindakan dan dapat diimplementasikan.
 - b. *Achievable*, yang dapat dicapai dan dimungkinkan oleh fasilitas yang ada.
 - c. *Development*, yang berorientasi pada tingkat keberhasilan yang tinggi.
 - d. *Limited*, yaitu cukup terbatas dalam jumlah kegiatan.
3. Menetapkan kegiatan, yang mencakup aktivitas:
 - a. Observasi/pengamatan kelas.
 - b. Wawancara individu.
 - c. Rapat pengawasan.
 - d. Lokakarya atau seminar, dan lain sebagainya.
 4. Merumuskan kriteria evaluasi. Hal ini dilakukan dalam rangka menentukan sejauh mana perbaikan dan peningkatan telah dilakukan, sehingga supervisor harus menentukan kriteria evaluasi. Dengan demikian, evaluasi harus dikaitkan dengan tujuan yang telah ditetapkan untuk program tersebut.

Perencanaan program supervisi pendidikan tentunya mengandung kegiatan-kegiatan yang diarahkan pada peningkatan profesionalisme orang yang disupervisi. Daryanto & Rachmawati (2015: 70-71) menjelaskan bahwa kegiatan perencanaan memfokuskan pada kegiatan identifikasi masalah, yaitu mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu disupervisi. Hal ini dilakukan dengan cara menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari aspek kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik agar supervisi lebih efektif dan terarah. Langkah-langkah yang dilakukan dalam perencanaan supervisi, meliputi:

- a. Pengumpulan data yang berasal dari kunjungan kelas, pertemuan pribadi, maupun rapat staf.
- b. Pengolahan data dengan melakukan perbaikan terhadap data yang terkumpul.
- c. Pengklasifikasian data berdasarkan unit permasalahan.
- d. Penarikan kesimpulan terhadap masalah objektif sesuai dengan realita yang terjadi.
- e. Penetapan teknik yang sesuai untuk perbaikan dan peningkatan profesionalisme pendidik.

B. Pengorganisasian Program Supervisi Pendidikan

Istilah *organisasi* secara etimologi berasal dari bahasa Latin, yaitu *organum* yang berarti alat, sedangkan *organize* (bahasa Inggris) berarti mengorganisasikan yang berkaitan dengan tindakan atau usaha untuk mencapai sesuatu. *Organizing* (pengorganisasian) menunjukkan sebuah proses untuk mencapai sesuatu (Kurniadin, D. & Machali, 2016: 239). Menurut Fattah (2012: 71) mendefinisikan pengertian pengorganisasian sebagai suatu proses membagi pekerjaan menjadi tugas-tugas yang lebih kecil, memberikan tugas kepada orang-orang sesuai dengan kemampuan mereka, mengalokasikan sumber daya, dan mengkoordinasikan mereka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Terry (2000: 17) mengatakan bahwa *organizing* meliputi kegiatan: 1) membagi komponen-komponen kegiatan ke dalam kelompok-kelompok dalam rangka mencapai tujuan; 2) membagi tugas kepada seorang manajer untuk membentuk kelompok tersebut; 3) memberikan wewenang kepada kelompok atau unit organisasi. Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melakukan pengorganisasian, yaitu: 1) prinsip pelimpahan wewenang; 2) *management by exception* (manajemen dengan pengecualian); 3) *Management by objective* (manajemen berdasarkan tujuan); 4) *Span of control* (rentang kendali); 5) *Division of work* (pembagian kerja); 6) prinsip kesatuan komando; 7) prinsip kemampuan staf (*the right man on the right place*); 8) prinsip solidaritas kelompok (Maisaroh & Danuri, 2020: 19-21).

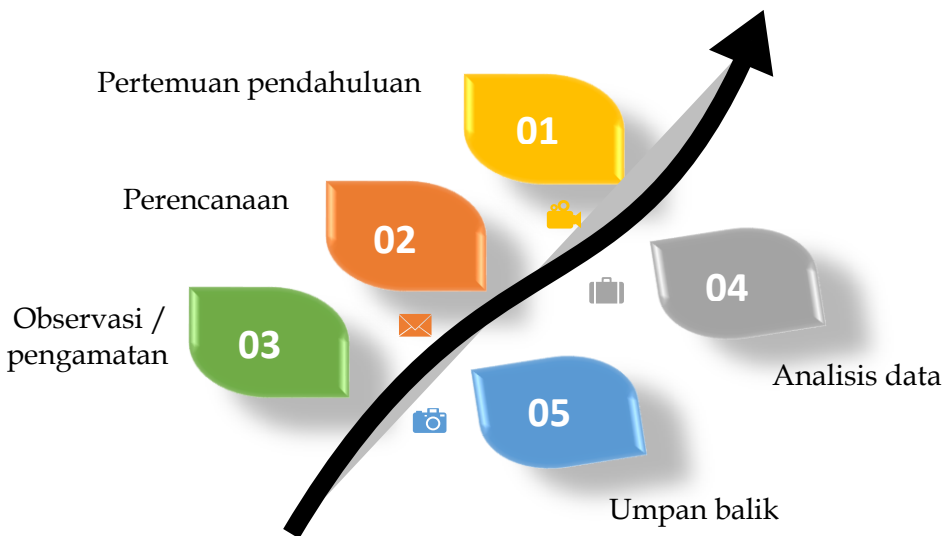
Pengorganisasian program supervisi pendidikan merupakan suatu proses dalam melaksanakan kegiatan supervisi yang dilakukan oleh supervisor sesuai dengan perencanaan program yang telah disusun. Kristiawan, dkk. (2019: 79) mengatakan bahwa supervisor harus memiliki kemampuan profesional yang diperlukan dalam rangka meningkatkan kualitas pembinaan pendidik di sekolah. Pada hakikatnya peningkatan kualitas pembinaan guru di sekolah berkaitan dengan peranan supervisor dalam memberikan bantuan dan pelayanan profesional bagi pendidik agar mereka mampu melaksanakan tugas pokoknya. Kepala sekolah sebagai supervisor bertanggung jawab dalam melaksanakan program supervisi di sekolah.

Mulyasana (2012: 113) menjelaskan bahwa tugas kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi kepada guru di sekolah dilaksanakan dengan cara:

1. Sekolah membuat program supervisi secara objektif, bertanggung jawab, dan berkesinambungan.
2. Program supervisi disosialisasikan kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah.
3. Supervisi pengelolaan sekolah mencakup kegiatan pengamatan, pengawasan, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil supervisi.
4. Supervisi pengelolaan pembelajaran dilakukan dengan teratur dan berkelanjutan baik oleh kepala sekolah maupun pengawas sekolah.

Kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan program supervisi pendidikan meliputi tata cara penyusunan kurikulum, pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan, proses pembelajaran, aktivitas yang dilakukan pendidik, kreativitas dalam pengembangan pendidikan dan kegiatan belajar mengajar, penelusuran minat dan bakat peserta didik, sistem evaluasi kelembagaan maupun pembelajaran, penentuan alternatif solusi atas permasalahan yang terjadi, serta pengembangan pendidik dan peserta didik dalam meningkatkan intelektualitas dan kemandiriannya (Herabuddin, 2009: 234-235).

Kemampuan supervisor dalam memberikan bimbingan, arahan, maupun melakukan kerjasama secara profesional dengan guru sangat menentukan keberhasilan program supervisi. Prosedur maupun langkah-langkah supervisi perlu diperhatikan agar supervisi dapat dilakukan secara sistematis dan dapat mencapai sasaran yang ditentukan (Wahyudi, 2012: 118). Langkah-langkah dalam melaksanakan supervisi pendidikan dijabarkan oleh Sitorus & Kholipah (2017: 19-20), sebagai berikut.



Gambar 11. Langkah Supervisi Pendidikan

1. Melaksanakan pertemuan pendahuluan, kegiatan ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu: (a) menciptakan hubungan kekeluargaan yang erat antara guru dan supervisor sehingga komunikasi selama kegiatan dapat berjalan secara efektif; (b) membuat kesepakatan antara guru dan supervisor tentang aspek pembelajaran yang akan dikembangkan dan ditingkatkan.
2. Perencanaan yang dilakukan oleh guru dan supervisor, yaitu membuat perencanaan, pelaksanaan, observasi, secara bersamaan.
3. Pelaksanaan observasi/pengamatan secara cermat saat guru sedang melakukan proses pembelajaran dengan menggunakan instrumen observasi.
4. Mengadakan analisis data, dalam hal ini berisi proses diskusi antara supervisor dan guru mengenai pelaksanaan proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru di kelas.
5. Memberikan umpan balik atas kegiatan yang telah dilakukan sebelumnya secara objektif dan segera.

Langkah-langkah dalam melaksanakan supervisi pendidikan tersebut, tentunya juga harus diimbangi dengan prinsip-prinsip pelaksanaan supervisi. Qurtubi (2019: 355) mengatakan bahwa seorang supervisor harus memahami prinsip-prinsip supervisi pendidikan, di antaranya:

1. Supervisi bersifat memberikan bimbingan dan bantuan kepada guru maupun staf sekolah dalam mengatasi permasalahan dan kesulitan, namun supervisi bukan berarti mencari-cari kesalahan.
2. Pembimbingan dan pemberian bantuan dilakukan secara langsung. Artinya, dalam pelaksanaannya tidak ada paksaan dan atas dasar keinginan pribadi untuk mengatasi masalahnya.
3. Pemberian saran atau umpan balik, hendaknya disampaikan sesegera mungkin. Selain itu, supervisor sebaiknya memberikan kesempatan untuk mengajukan pertanyaan atau tanggapan yang ingin disampaikan oleh pihak yang disupervisi.
4. Kegiatan supervisi hendaknya dilakukan secara berkala atau terjadwal misalnya tiga bulan sekali, bukan berdasarkan minat atau kesempatan yang dimiliki oleh supervisor.
5. Suasana berlangsungnya kegiatan supervisi sebaiknya dapat mencerminkan adanya hubungan baik antara supervisor dengan pihak yang disupervisi agar tercipta suasana kemitraan yang akrab. Hal ini bertujuan untuk menghilangkan jarak sehingga pihak yang disupervisi lebih terbuka dalam menyampaikan pendapatnya mengenai kesulitan yang dihadapi maupun kekurangan yang dimiliki.
6. Supervisor sebaiknya membuat catatan singkat untuk mengantisipasi agar apa yang dilakukan atau ditemukan tidak hilang dan terlupakan. Catatan ini berisi hal-hal penting yang dibutuhkan dalam membuat laporan.

Pada pelaksanaan program supervisi pendidikan membutuhkan cara yang sistematis untuk mencapai tujuan secara efektif. Dalam Purba, dkk. (2020: 45) teknik diartikan sebagai metode atau cara. Teknik supervisi pendidikan merupakan suatu metode yang dilakukan dalam kegiatan supervisi pendidikan dalam rangka memberikan pelayanan atau bantuan kepada para pendidik. Teknik supervisi pendidikan dapat dibedakan menjadi

dua kelompok, yaitu teknik individu dan teknik kelompok. Menurut Jasmani & Mustofa (2013: 71) teknik individu adalah teknik yang dalam pelaksanaannya dilakukan terhadap individu yang memiliki masalah khusus, sedangkan teknik kelompok adalah teknik yang dalam pelaksanaannya dilakukan terhadap sekelompok orang yang disupervisi.

Kegiatan yang termasuk dalam implementasi teknik individu meliputi: kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, intervisitasi, menyeleksi beberapa materi untuk pembelajaran dan penilaian diri sendiri. Sementara kegiatan yang termasuk dalam implementasi teknik kelompok, meliputi: pertemuan orientasi dengan guru baru, panitia penyelenggara, rapat guru, studi kelompok antarguru, diskusi, tukar menukar pengalaman, lokakarya (*workshop*), diskusi panel, seminar, simposium, demonstrasi mengajar, perpustakaan jabatan, buletin supervisi, membaca langsung, organisasi jabatan, laboratorium kurikulum, dan perjalanan sekolah/*field trips/study tour* (Sahertian, 2010: 86).

C. Evaluasi Program Supervisi Pendidikan

Evaluasi (*evaluation*) adalah proses penilaian. Menurut Mashudi (2018: 11) secara konseptual, evaluasi adalah jantung perubahan dan perkembangan suatu organisasi, program, kegiatan. Menurut Kurniawan, dkk. (2018: 109) evaluasi merupakan proses pencarian dan pengumpulan informasi yang dilakukan secara sistematis mengenai kinerja sesuatu, dengan cara membandingkan kriteria dan tujuan yang ditetapkan sehingga dapat diketahui ketercapaian dan keberhasilan suatu program. Clark (2009: 7-9) menyebutkan bahwa “... *the aims of both monitoring and evaluation are very similar: to provide information that can help inform decisions, improve performance and achieve planned results ...*”, yang berarti bahwa tujuan evaluasi adalah memberikan informasi yang dapat membantu menginformasikan keputusan, meningkatkan kinerja, dan mencapai hasil yang direncanakan.

Secara umum, Wirawan (2014: 22) menyebutkan tujuan evaluasi sebagai berikut.

- a. Menilai pengaruh program terhadap masyarakat.
- b. Melihat kesesuaian antara perencanaan program dengan pelaksanaannya.

- c. Mengidentifikasi kesesuaian standar pelaksanaan program.
- d. Menelaah program yang terlaksana maupun tidak terlaksana.
- e. Peningkatan kompetensi bagi staf program.
- f. Melengkapi ketentuan dalam perundang-undangan.
- g. Menetapkan akreditasi program.
- h. Sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan
- i. Sebagai akuntabilitas/pertanggungjawaban.
- j. Memberikan umpan balik (*feedback*).
- k. Meningkatkan dukungan dari para pengambil keputusan.
- l. Mengembangkan teori riset evaluasi, karena para pemimpin beranggapan bahwa suatu kegiatan membutuhkan evaluasi.

Pengertian evaluasi program adalah suatu unit atau kesatuan kegiatan yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi mengenai pelaksanaan atau implementasi suatu kebijakan, dilakukan dalam suatu proses yang berkesinambungan, dan berlangsung dalam suatu organisasi, yang melibatkan sekelompok orang guna pengambilan keputusan (Ananda & Rafida, 2017: 6). Evaluasi program secara umum harus memenuhi beberapa kriteria. Menurut Arikunto & Jabar (2009: 30) kriteria program merupakan tolok ukur atau standar yang digunakan sebagai acuan atau batasan baik minimal maupun maksimal dari sesuatu tersebut. Sahertian (2010: 22) mengatakan bahwa kriteria evaluasi program, yaitu harus dapat mengukur tujuan yang ingin dicapai dan memiliki manfaat serta sasaran yang jelas. Pelaksanaan evaluasi program memiliki peranan yang penting. Sulistyorini, dkk. (2021: 194) menyebutkan bahwa peranan evaluasi program, meliputi: a) mengetahui seberapa ketercapaian hasil dengan melihat kesesuaian antara rencana dengan tujuan yang telah ditetapkan; b) menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan melalui alternatif-alternatif hasil penilaian yang telah dibuat terhadap pelaksanaan program.

Menurut Dharma (2007: 5) evaluasi supervisi pendidikan adalah pemberian estimasi terhadap pelaksanaan supervisi pendidikan dalam rangka menentukan keefektifan dan kemajuan guna mencapai tujuan supervisi pendidikan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, dijelaskan bahwa tujuan evaluasi supervisi pendidikan adalah untuk: a) pertumbuhan dan perkembangan peserta didik dalam mencapai tujuan; b) perbaikan pada bidang kurikulum; c) perbaikan praktik situasi mengajar; c) perbaikan

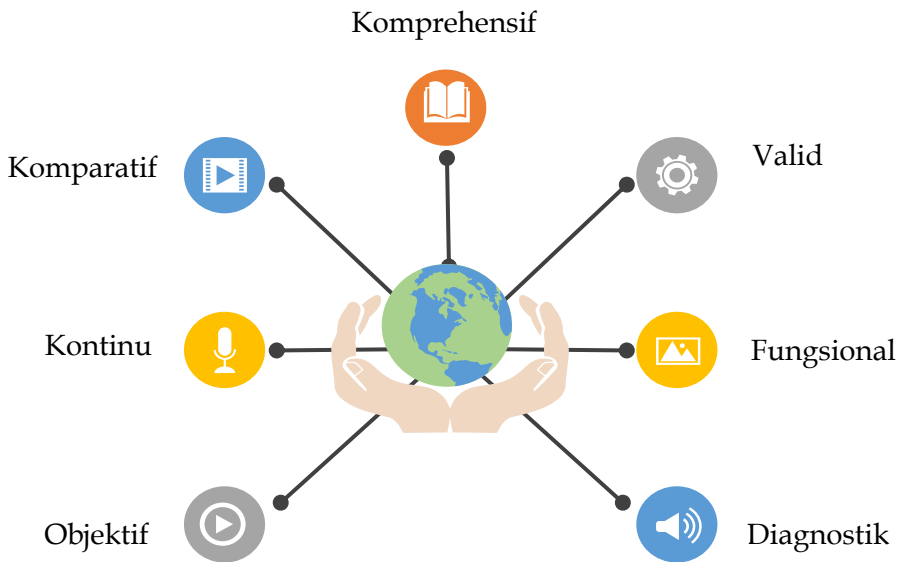
kualitas dan pendayagunaan bahan dan alat bantu mengajar; d) perkembangan personel dan profesional pendidik secara umum; e) perbaikan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Supervisor dalam melakukan evaluasi program supervisi pendidikan mencakup bidang yang luas sehingga seluruh situasi yang disupervisi, termasuk supervisor juga perlu dievaluasi. Pelaksanaan evaluasi program supervisi pendidikan tidak hanya berarti mengevaluasi rancangan atau perencanaan program supervisi, namun juga menentukan sejauh mana tujuan supervisi pendidikan telah dicapai. Oleh karenanya, evaluasi program mencakup proses pelaksanaan maupun hasil supervisi pendidikan, sehingga ruang lingkup evaluasi supervisi pendidikan meliputi semua komponen yang berhubungan dengan pelaksanaan supervisi pendidikan baik aspek personel, aspek material, maupun aspek operasional dalam supervisi pendidikan (Wahib, 2021: 94).

Burhanuddin (2007: 139) mengatakan bahwa keefektifan supervisi pendidikan dapat dilihat melalui pengukuran perubahan-perubahan atau perbaikan-perbaikan yang terjadi dalam keseluruhan program pendidikan. Evaluasi program supervisi menurut Ametembun (2007: 149) berkaitan dengan:

1. Menentukan keefektifan program.
2. Mengukur kemajuan atas tujuan-tujuan yang ingin dicapai.
3. Mengidentifikasi hambatan dan kesulitan yang dialami.
4. Memberikan masukan atas perubahan yang diperlukan sesuai dengan perkembangan situasi yang terjadi.

Prinsip-prinsip evaluasi program supervisi pendidikan diungkapkan oleh Sutapa (2009: 5-7) meliputi beberapa hal sebagai berikut.



Gambar 12. Prinsip Evaluasi Program Supervisi Pendidikan

1. **Komprehensif**, yang berarti bahwa evaluasi program supervisi pendidikan mencakup bidang sasaran yang luas atau menyeluruh, berkaitan dengan personal, material, maupun operasional.
2. **Komparatif**, yang berarti bahwa evaluasi program supervisi pendidikan dilaksanakan dengan kerja sama di antara semua pihak yang terlibat dalam kegiatan supervisi pendidikan, dengan demikian diharapkan dapat mencapai keobjektifan dalam mengevaluasi.
3. **Kontinu**, yang berarti bahwa evaluasi program supervisi pendidikan hendaknya dilakukan secara terus-menerus selama proses pelaksanaan program, sehingga proses pelaksanaan evaluasi tidak hanya dilakukan terhadap hasil dicapai, namun sejak tahap pembuatan rencana sampai dengan tahap laporan. Hal ini digunakan untuk memonitor keberhasilan yang telah dicapai dalam periode tertentu.
4. **Objektif**, yang berarti bahwa evaluasi program supervisi pendidikan perlu dinilai sesuai dengan realita yang terjadi. Untuk mencapainya, diperlukan adanya data dan fakta.

Melalui data dan fakta dapat diolah untuk kemudian diambil kesimpulan. Semakin lengkap data dan fakta yang dikumpulkan, maka akan semakin objektif pelaksanaan evaluasi.

5. **Valid**, yang berarti bahwa evaluasi program supervisi pendidikan memerlukan kriteria sehingga memiliki standar yang jelas. Konsistensi kriteria evaluasi dengan tujuan mengandung makna bahwa kriteria yang dibuat harus berdasarkan pertimbangan hakikat substansi supervisi pendidikan.
6. **Fungsional**, yang berarti bahwa hasil evaluasi program supervisi pendidikan dapat digunakan untuk memperbaiki situasi yang ada pada saat itu, sehingga evaluasi program supervisi pendidikan memiliki manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung. Manfaat langsung berarti bahwa hasil evaluasi digunakan untuk perbaikan selanjutnya, sementara manfaat tidak langsung berarti bahwa hasil evaluasi dapat dimanfaatkan untuk penelitian atau keperluan lainnya.
7. **Diagnostik**, yang berarti bahwa evaluasi program supervisi pendidikan mampu mengidentifikasi kekurangan atau kelemahan yang dievaluasi sehingga dapat dilakukan perbaikan. Oleh karena itu, setiap hasil evaluasi program supervisi pendidikan perlu didokumentasikan, sehingga dapat dijadikan dasar temuan kelemahan dan kekurangan yang kemudian diusahakan jalan pemecahannya.

D. Kesimpulan

Perencanaan program supervisi merupakan kegiatan utama yang perlu dirancang dengan baik. Tanpa adanya perencanaan yang baik maka pelaksanaan supervisi tidak akan berjalan optimal. Kegiatan perencanaan program supervisi berfokus pada proses mengidentifikasi masalah atau aspek yang perlu disupervisi. Pengorganisasian program supervisi merupakan kegiatan yang berisi serangkaian aktivitas yang berkaitan dengan pelaksanaan supervisi pendidikan yang mengacu pada perencanaan program yang telah dibuat. Pelaksanaan supervisi membutuhkan teknik yang tepat agar dapat mencapai tujuan secara efektif. Teknik ini dibagi menjadi 2 (dua), yaitu teknik individu dan teknik kelompok.

Evaluasi program supervisi merupakan kegiatan yang dilakukan dalam menentukan keefektifan dan kemajuan pelaksanaan supervisi pendidikan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keefektifan supervisi dapat dilihat dari perubahan atau perbaikan yang terjadi dalam keseluruhan program pendidikan.

BAB V

PELAKSANAAN SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Penyiapan Sumber Daya Manusia dalam Supervisi Pendidikan

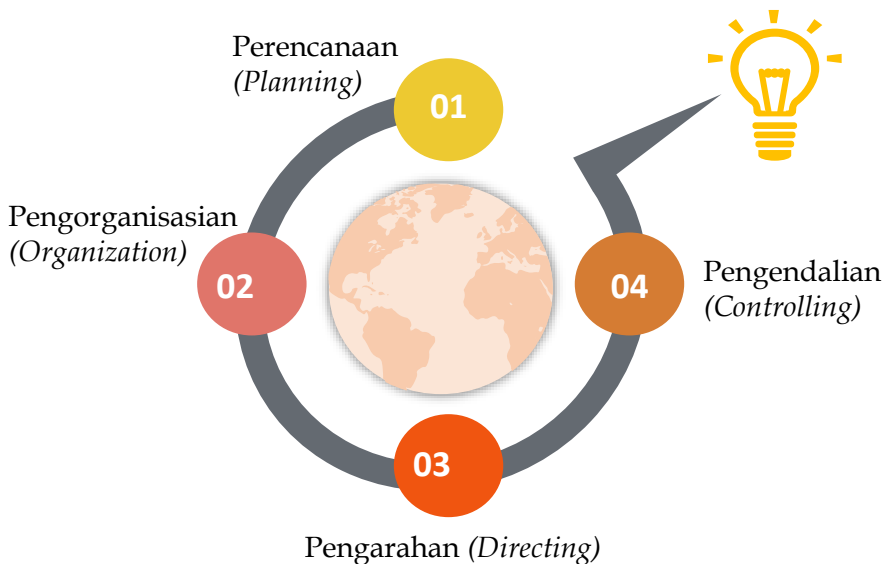


Gambar 13. Ilustrasi Tentang Sumber Daya Manusia
Sumber: <http://www.budhii.web.id/>

Sumber daya manusia menjadi faktor sentral dalam sebuah organisasi. Terlepas dari bentuk dan tujuannya, organisasi dibangun atas dasar visi bersama untuk kepentingan manusia dan pada pemenuhan misinya dilakukan oleh manusia, sehingga

manusia menjadi faktor utama dalam keseluruhan kegiatan yang dijalankan organisasi (Yuniarsih & Suwanto, 2008: 13). Sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja dalam lingkungan organisasi dan memiliki berbagai keterampilan, bakat, pengaruh, produktivitas, kualitas, dan kemampuan lainnya (Wukir, 2013: 9). Mengingat besarnya peran sumber daya manusia bagi organisasi, maka perlu dilakukan pengembangan agar sumber daya manusia dapat mendukung proses pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2016: 21-22) dilihat dari proses manajemen sumber daya manusia, terdapat beberapa fungsi manajerial yang dapat digunakan untuk pengembangan sumber daya manusia, yang dapat digambarkan menjadi:



Gambar 14. Fungsi Manajerial dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan kegiatan merencanakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien berdasarkan kebutuhan organisasi guna mencapai tujuan secara optimal.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Merupakan kegiatan mengorganisasikan seluruh sumber daya manusia melalui penetapan pembagian tugas atau pekerjaan, hubungan kerja, pemberian wewenang, integrasi dan koordinasi pada bagan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Merupakan kegiatan mengarahkan seluruh sumber daya manusia agar terdorong untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, staf, maupun masyarakat. Pemimpin melakukan pengarahan melalui penugasan pegawai agar menjalankan tugasnya dengan baik dan benar.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan kegiatan mengendalikan seluruh staf agar mematuhi peraturan organisasi dan bekerja berdasarkan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka diadakan tindakan korektif dan perbaikan pada rencana.

Sumber daya manusia pada lembaga pendidikan terdiri atas tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan non-guru (pegawai administrasi, laboran, pustakawan, teknis, maupun pembantu pelaksana) (Yasin, 2011: 39). Pendidik merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan proses pembelajaran di kelas. Oleh karena itu, pendidik tidak hanya mendidik, namun juga berperan sebagai orang dewasa yang memberikan dan menyalurkan pengetahuan agar dapat dikuasai oleh peserta didik (Arifin, 2008: 118). Peran guru setidaknya mencakup sebagai pengajar, pembimbing, pemimpin, pembaharu, pembangun, dan lain sebagainya (Hamalik, 2001: 123).

Sementara itu, tenaga kependidikan juga menjadi kunci utama yang menentukan keberhasilan gerakan pendidikan dalam aspek pemenuhan standar mutu, baik standar produk dan pelayanan maupun standar pelanggan pendidikan pada umumnya (Danim, 2002: 34). Tenaga kependidikan adalah tenaga (personel) yang bekerja pada lembaga atau organisasi pendidikan yang mempunyai pengetahuan dan wawasan pendidikan (pemahaman filosofi maupun ilmu pendidikan) dan melaksanakan kegiatan

penyelenggaraan pendidikan baik mikro maupun makro, serta administrasi pendidikan (Sulistiyorini, 2006: 51).

Kedua sumber daya manusia tersebut, perlu dikelola dengan baik agar dapat mengerjakan tugasnya secara efektif dan efisien. Purnama (2016: 34) menyatakan bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia untuk membantu mencapai tujuan sekolah, maka kepala sekolah harus: 1) mengetahui cara terbaik mengelola sumber daya manusia yang ada; 2) memahami kondisi sumber daya manusia yang ada; 3) menyiapkan rencana pembagian tugas di antara semua sumber daya yang tersedia berdasarkan analisis jabatan; 4) mengatur sumber daya manusia yang ada dengan pemberian tugas sesuai kompetensi yang dimiliki; 5) memberikan pembinaan sumber daya manusia yang memadai; 6) memantau pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan dan tindak lanjutnya.

Manusia merupakan faktor strategis bagi keberlangsungan kegiatan lembaga/organisasi. Sumber daya manusia ini menjadi faktor penting dari faktor-faktor lain yang tersedia dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi (Sholihah, 2018: 59). Kegiatan supervisi diperlukan agar sumber daya manusia dapat meningkatkan kualitas dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas. Sebagaimana pendapat Makawimbang (2012: 10) bahwa tujuan umum supervisi adalah memberikan bantuan dan bimbingan bagi guru dan staf agar memiliki kemampuan dalam mengembangkan kualitas kinerjanya. Kegiatan supervisi perlu dipersiapkan dengan baik agar tujuan supervisi dapat tercapai, terutama dalam hal perencanaan sumber daya manusia. Menurut Subekhi & Jauhar (2012: 56) dilihat dari kedudukan sebuah rencana, maka perencanaan sumber daya manusia memiliki kedudukan penting, yaitu: 1) rencana dapat membimbing ke arah keberhasilan dan kesuksesan; 2) melalui rencana memberikan peluang untuk lembaga melakukan penyesuaian atas perubahan yang terjadi; 3) rencana mengharuskan pemimpin untuk menetapkan tujuan, dengan rencana dapat disusun standar yang akan digunakan dalam kegiatan pengawasan.

Pada pelaksanaan supervisi, menyiapkan sumber daya manusia menjadi kegiatan yang harus dilakukan agar proses pelaksanaan supervisi berjalan lancar dan tepat sasaran. Beberapa hal yang perlu dilakukan supervisor menurut Pidarta (2009: 130)

meliputi: 1) melihat catatan atau informasi terkait kondisi guru di sekolah. Guru yang memiliki kemampuan mendidik dan mengajar yang kurang baik diberi tanda; 2) memeriksa pada kelas mana guru tersebut mengajar dan di mana tempat atau ruang kelasnya berada; 3) mempersiapkan alat-alat yang diperlukan dalam supervisi; 4) guru memperkirakan apa yang akan dilakukan pada supervisi mendatang, dengan mencoba menilai sendiri dan melakukan introspeksi atas kemampuan mengajarnya.

Sebelum kegiatan supervisi dilakukan, supervisor harus dapat menciptakan hubungan baik dengan sumber daya manusia yang akan disupervisi. Oleh karena itu, dalam pelaksanaannya perlu memperhatikan prinsip-prinsip supervisi. Purwanto (2014: 117) menyebutkan prinsip-prinsip supervisi, meliputi:

1. Supervisi harus konstruktif dan kreatif, yang berarti bahwa supervisor harus mampu memotivasi kepada pihak yang disupervisi agar meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai hasil yang lebih baik.
2. Supervisi harus didasarkan pada kondisi dan fakta sehingga kegiatan supervisi dapat dilakukan secara realistis dan mudah.
3. Supervisi sebaiknya dilaksanakan dengan sederhana dan sewajarnya.
4. Supervisi harus dapat menciptakan rasa aman kepada pihak yang disupervisi bukan sebaliknya menumbuhkan rasa takut, was-was, dan sebagainya.
5. Supervisi dilakukan atas hubungan profesional antara supervisor dan pihak yang disupervisi bukan atas dasar hubungan pribadi.
6. Supervisi berlangsung atas dasar jenis kemampuan, kesanggupan, kondisi, dan sikap yang disupervisi sehingga tidak menimbulkan perasaan terbebani pada pihak yang disupervisi.
7. Supervisi tidak berlangsung dalam situasi mendesak yang menimbulkan rasa kegelisahan dan antipati pada pihak yang disupervisi.
8. Supervisi bukan merupakan inspeksi sehingga supervisor tidak seharusnya bertindak seperti mencari-cari kesalahan pada pihak yang disupervisi.

9. Supervisi merupakan kegiatan yang hasilnya membutuhkan proses yang tidak mudah, sehingga supervisor tidak pantas mengharapkan hasil yang terlalu cepat.
10. Supervisi harus bersifat preventif, korektif, dan kooperatif. Preventif artinya berusaha mengantisipasi timbulnya hal negatif. Korektif artinya melakukan perbaikan atas kesalahan yang dilakukan agar tidak mengulangi kesalahan yang sama. Kooperatif artinya melakukan kegiatan dan mengatasi hal-hal yang tidak diinginkan secara bersama-sama.

B. Fasilitas dalam Supervisi Pendidikan



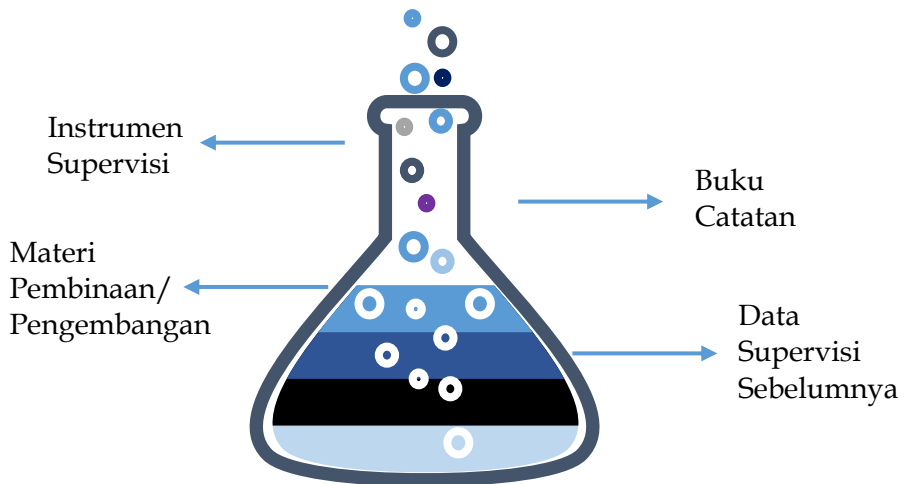
Gambar 15. Ilustrasi tentang Fasilitas

Sumber: <http://www.al-azharsolobaru.net/>

Fasilitas merupakan segala sesuatu yang berpengaruh dalam memberikan kemudahan dan kelancaran pada pelaksanaan suatu usaha (Arikunto & Yuliana, 2008: 58). Fasilitas supervisi merupakan penyediaan sesuatu yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan supervisi. Menurut (Siahaan, Rambe, dan Mahiddin, 2006: 38) fasilitas yang biasanya didapatkan oleh seorang supervisor/pengawas antara lain: ruang kerja sekaligus berfungsi sebagai ruang rapat, meja kerja, perpustakaan, kipas angin, dan papan tulis.

Fasilitas tidak hanya diberikan kepada supervisor selaku pelaksana supervisi namun juga kepada pihak yang disupervisi. Fasilitas yang diberikan tentunya berkaitan dengan pencapaian tujuan supervisi. Fasilitas ini berupa alat yang perlu dipersiapkan

dalam kegiatan supervisi untuk mendukung kelancaran supervisi meliputi instrumen supervisi, materi pembinaan/pengembangan, buku catatan, dan data supervisi sebelumnya.



Gambar 16. Hal-Hal yang Perlu Dipersiapkan dalam Supervisi Pendidikan

1. Instrumen Supervisi

Salah satu perangkat yang digunakan dalam melaksanakan supervisi adalah instrumen. Aspek yang menjadi fokus pada instrumen terutama instrumen pembelajaran, meliputi: relevansi antara materi dengan tujuan pembelajaran, penguasaan materi, strategi, metode, pengelolaan kelas, pemberian motivasi terhadap siswa, nada dan suara, penggunaan bahasa, serta gaya dan sikap perilaku (Daryanto & Rachmawati, 2015: 19).

Menurut Hartanto, S. & Purwanto (2019: 17) instrumen supervisi dapat dibedakan menjadi: a) pedoman observasi, merupakan instrumen yang digunakan untuk mengamati pelaksanaan pembelajaran. Agar mempermudah pengolahan data, maka pedoman observasi dapat menggunakan skala penilaian (skala angka, skala grafik, skala grafik deskriptif, atau kartu nilai); b) pedoman wawancara. Metode wawancara merupakan salah satu alat dalam mengumpulkan data yang dapat digunakan untuk mendapatkan informasi tambahan mengenai pelaksanaan pembelajaran. Agar dapat mendukung kelancaran dan efektivitas proses wawancara maka dibutuhkan instrumen dan pedoman wawancara; c) Daftar cek/kendali, instrumen ini termasuk suatu

alat untuk mempertimbangkan atau menilai situasi dan kondisi yang sebenarnya dari suatu kegiatan yang berlangsung dalam kelas dengan rinci.

2. Materi Pembinaan/Pengembangan

Pembinaan menitikberatkan pada pengembangan manusia dari segi praktis, sikap, kemampuan, dan kecakapan (Hawi, 2013: 85). Pembinaan merupakan salah satu usaha untuk mengatasi masalah yang terjadi, yaitu melalui pembinaan atau pelatihan guru mengenai cara-cara baru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Pembinaan ini dapat dilakukan melalui demonstrasi mengajar, *workshop*, seminar, observasi, konferensi individual maupun kelompok, serta kunjungan supervisi (Maryono, 2011: 23). Pembinaan yang diberikan oleh supervisor dalam pelaksanaan supervisi berupa *sharing of idea*, yaitu dengan memberi masukan dan saran, sehingga dalam prosesnya terdapat interaksi dengan saling memberikan umpan balik antara supervisor dengan pihak yang disupervisi. Langkah pembinaan yang diberikan supervisor, harus dipercaya dapat dilaksanakan oleh pihak yang disupervisi tanpa rasa keberatan. Hubungan yang demokratis ini diharapkan dapat meningkatkan kreativitas guru dalam pembelajaran (Daryanto & Rachmawati, 2015: 26).

3. Buku Catatan

Catatan diperlukan agar sesuatu yang telah dilakukan dan ditemukan tidak hilang. Hal ini mengingat temuan dan hal penting lainnya berguna sebagai bahan binaan yang akan dibahas para pertemuan rutin pengawas (KKPS) maupun kepala sekolah (KKKS) (Sulhan, 2013: 68), sehingga buku catatan perlu dipersiapkan dalam pelaksanaan supervisi. Margono (2004: 158) menyebutkan beberapa jenis catatan yang digunakan dalam supervisi, meliputi:

- a. Catatan anekdot (*anecdotal record*), yaitu alat yang dipergunakan untuk mencatat gejala-gejala khusus berdasarkan urutan kejadian.
- b. Catatan berkala (*insidental record*), yaitu pencatatan berkala yang dilakukan secara berurutan sesuai waktu timbulnya gejala, namun tidak secara terus-menerus, akan tetapi pada

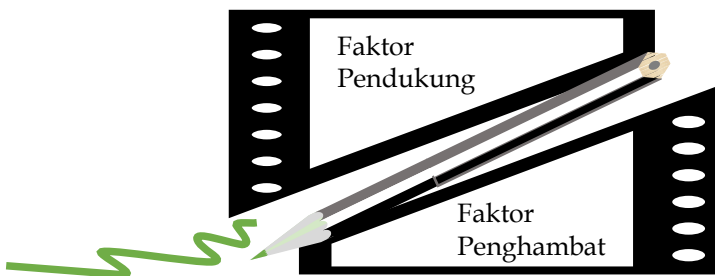
waktu tertentu dan dibatasi oleh jangka waktu yang telah ditetapkan untuk setiap pengamatan.

- c. Daftar cek (*check list*), yaitu penataan data dengan menggunakan daftar yang berisi nama observer dan jenis kegiatan yang diamati. Tugas observer adalah memberi tanda pada aspek yang diamati.
- d. Skala nilai (*rating scale*), pencatatan data dengan alat ini hampir sama dengan *check list*, perbedaannya pada kategorisasi aspek yang dicatat. Pada *rating scale* tidak hanya nama objek dan aspek yang diamati, namun terdapat kolom-kolom yang memperlihatkan tingkatan atau jenjang pada setiap aspek.
- e. Peralatan Mekanis (*mechanical device*), pencatatan data dengan alat ini tidak dilakukan pada saat observasi berlangsung. Hal ini dikarenakan semua peristiwa atau kejadian direkam dengan alat elektronik sesuai kebutuhan.

4. Data Supervisi Sebelumnya

Data supervisi sebelumnya dapat menjadi acuan pelaksanaan supervisi agar dapat dilakukan perbaikan dan peningkatan melalui identifikasi hasil supervisi sebelumnya. Menurut Makawimbang (2012: 128) mengidentifikasi hasil supervisi sebelumnya merupakan kegiatan mendata atau mengkategorikan aspek yang memengaruhi keberhasilan dan ketidakberhasilan program supervisi sebelumnya, sehingga faktor-faktor yang memengaruhi tersebut menjadi landasan dalam menyusun program supervisi berikutnya.

C. Faktor Pendukung dan Penghambat Supervisi Pendidikan



Gambar 17. Faktor yang Memengaruhi Supervisi Pendidikan

Pelaksanaan kegiatan supervisi tidak terlepas dari faktor pendukung dan faktor penghambat yang memengaruhi berjalannya kegiatan. Hasan (2002: 94) mengatakan bahwa faktor pendukung dan penghambat keberhasilan supervisi pendidikan adalah keseluruhan aspek yang berkaitan dengan supervisi pendidikan baik *man* maupun materialnya. Permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi di lingkungan pendidikan adalah mengubah pola pikir otokratis dan korektif menjadi pola pikir yang kreatif. Sikap yang dapat menghasilkan situasi dan hubungan di mana guru merasa aman dan diterima sebagai subjek yang dapat mengembangkan diri sendiri. Oleh karenanya, supervisi harus dilaksanakan sesuai data dan fakta yang objektif (Sahertian, 2000: 20).

Keberhasilan ataupun ketidakberhasilan pelaksanaan program supervisi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Makawimbang (2011: 128) faktor tersebut meliputi:

1. Sumber daya pendidikan, mencakup sarana dan prasarana, orang, biaya, dan lingkungan.
2. Program sekolah, mencakup program kepala sekolah, program tenaga administrasi, program pembelajaran, dan program pengembangan sumber daya manusia.
3. Proses pembelajaran, mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.

Sementara itu, menurut Purwanto (2014: 118) faktor yang memengaruhi supervisi pendidikan, di antaranya:

1. Lingkungan masyarakat tempat sekolah itu berada. Apakah sekolah berada pada kota besar, kota kecil, atau pelosok. Kondisi lingkungan masyarakat dengan ekonomi mampu atau kurang mampu. Pada lingkungan masyarakat intelektual, pedagang, guru, petani, atau sebagainya.
2. Besar kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Apakah sekolah berada pada kompleks sekolah yang besar, memiliki jumlah guru dan siswa yang banyak, berdiri pada halaman dan tanah yang luas, atau sebaliknya.
3. Tingkatan dan jenis sekolah. Apakah sekolah yang dipimpin pada tingkat SD, SMP, SMA dan sebagainya. Semuanya itu membutuhkan sikap dan sifat supervisi tertentu
4. Keadaan guru dan pegawai yang tersedia. Apakah guru di sekolah itu pada umumnya telah berwewenang, bagaimana

keadaan sosial-ekonominya, tingkat kemampuannya, dan lain sebagainya

5. Kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri. Sebaik apapun situasi dan kondisi yang tersedia di sekolah, apabila kepala sekolah tidak mempunyai kecakapan dan keahlian yang dibutuhkan, maka tidak akan ada artinya. Sebaliknya, apabila kepala sekolah memiliki kecakapan dan keahlian, maka segala kekurangan yang ada akan menjadi motivasi untuk terus memperbaiki dan meningkatkan.

Faktor-faktor yang terdapat dalam supervisi pendidikan, dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat supervisi pendidikan. Aedi (331-333) menyebutkan bahwa faktor tersebut di antaranya:

1. Faktor Pendukung Supervisi Pendidikan

Dalam rangka mendukung keberhasilan supervisi pendidikan terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, meliputi:

- a. Berorientasi pada hasil pembelajaran.
- b. Menekankan pada pengaturan yang berarti dan pengukuran tujuan profesional yang realistis dalam rangka perbaikan kinerja dan prestasi siswa.
- c. Mendorong para guru untuk menganalisis kegiatan yang dijalankan siswa dan menggunakan data tersebut sebagai penentuan tujuan pembelajaran. Analisis dapat dilakukan secara individu ataupun kolektif.
- d. Mendorong guru untuk merancang fokus intervensi dalam rangka memperkuat dan meningkatkan pembelajaran siswa pada bidang yang menjadi sasaran.
- e. Guru membuat perencanaan untuk peningkatan profesionalisme yang berhubungan dengan perbaikan belajar siswa dan menjadikannya sebagai pembelajar sepanjang hayat.
- f. Guru memanfaatkan prestasi siswa sebagai bukti bahwa pembelajaran telah berlangsung.
- g. Mengaitkan pekerjaan guru dengan tujuan perbaikan sekolah.

2. Faktor Penghambat Supervisi Pendidikan

Faktor penghambat adalah faktor yang menyebabkan supervisi pendidikan tidak berjalan efektif. Faktor yang membuat supervisi tidak efektif, meliputi:

- a. Tidak mencukupinya waktu yang dipergunakan untuk kegiatan supervisi.
- b. Pandangan negatif guru terhadap supervisi.
- c. Penggunaan model industrial dan komersial pada pelaksanaan supervisi pendidikan yang menitikberatkan hasil konkret yang dapat diukur.
- d. Hubungan antara guru dan supervisor yang terkesan lemah, kurang memadai dan kurang komunikasi.
- e. Minimnya keterampilan supervisi.
- f. Pemaknaan yang tidak sesuai atas keterlibatan guru yang diharapkan.
- g. Kepura-puraan yang menyebabkan intervensi supervisor dapat diprediksi dan konsekuensinya terhadap konteks dan guru.
- h. Ketergantungan yang tinggi terhadap reformasi pendidikan yang cepat dan tepat.

D. Kesimpulan

Pada pelaksanaan supervisi pendidikan baik sumber daya manusia maupun fasilitas perlu dipersiapkan seoptimal mungkin agar pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan lancar. Ha-hal penting seperti instrumen supervisi, materi pembinaan/ pengembangan, buku catatan, dan data supervisi sebelumnya harus direncanakan dengan baik. Keberhasilan supervisi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat yang dapat menentukan efektivitas pelaksanaan supervisi.

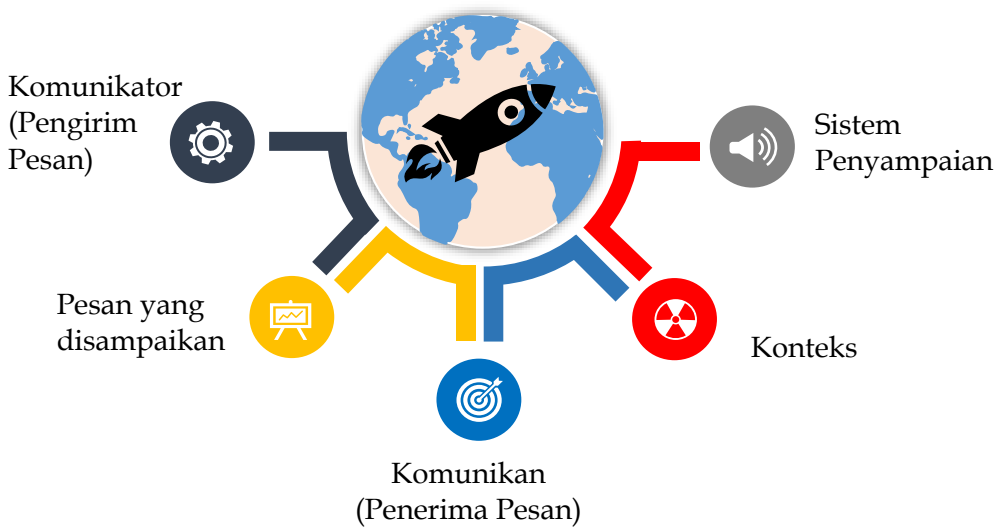
BAB VI

STRATEGI DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Membangun Komunikasi Efektif di dalam Supervisi Pendidikan

Komunikasi dalam bahasa Inggris disebut *communication*. Kata komunikasi dalam bahasa Latin, yaitu *communis*, yang artinya sama (*common*). Kata *communis* tersebut kemudian berubah menjadi kata kerja *communicare*, yang artinya menyampaikan informasi kepada pihak lain agar tercipta kesamaan pengertian (Wursanto, 2005: 153). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) pengertian komunikasi adalah proses mengirim dan menerima pesan maupun berita yang terjadi antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami (Departemen Pendidikan Nasional, 2001: 79). Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari pengirim (*sender*) kepada penerima (*receiver*) yang dilakukan melalui medium (*channel*) yang memiliki kemungkinan mengalami gangguan (*noise*). Definisi ini menunjukkan bahwa komunikasi bersifat disengaja (*intentional*) dan membawa perubahan (Mufid, 2005: 2).

Proses komunikasi dapat dikatakan berhasil apabila penerima pesan dapat memahami pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan (Solihin, 2009: 170). Hal ini dapat dimaknai bahwa ketercapaian tujuan menjadi tolok ukur keberhasilan komunikasi. Wardani (2011: 13-15) mengungkapkan bahwa keberhasilan komunikasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 18. Faktor yang Memengaruhi Keberhasilan Komunikasi

1. Komunikator (pengirim pesan)

Komunikator merupakan sumber pengiriman pesan. Kredibilitas komunikator dalam meyakinkan komunikan terhadap isi pesan memengaruhi keberhasilan komunikasi.

2. Pesan yang disampaikan

Pesan yang disampaikan harus mempunyai karakteristik, seperti memiliki daya tarik tersendiri, didasarkan pada kebutuhan komunikan, adanya kesamaan pengalaman atas pesan yang disampaikan, serta pesan sebaiknya memiliki peran dalam memenuhi kebutuhan komunikan.

3. Komunikan (penerima pesan)

Komunikan harus mampu menginterpretasikan pesan, menyadari bahwa pesan tersebut memenuhi kebutuhannya, memperhatikan pesan yang diterima. Apabila hal ini dapat diterapkan oleh komunikan maka komunikasi dapat berjalan lancar.

4. Konteks

Komunikasi berlangsung pada setting atau lingkungan tertentu. Keberhasilan komunikasi dipengaruhi oleh lingkungan yang kondusif.

5. Sistem penyampaian

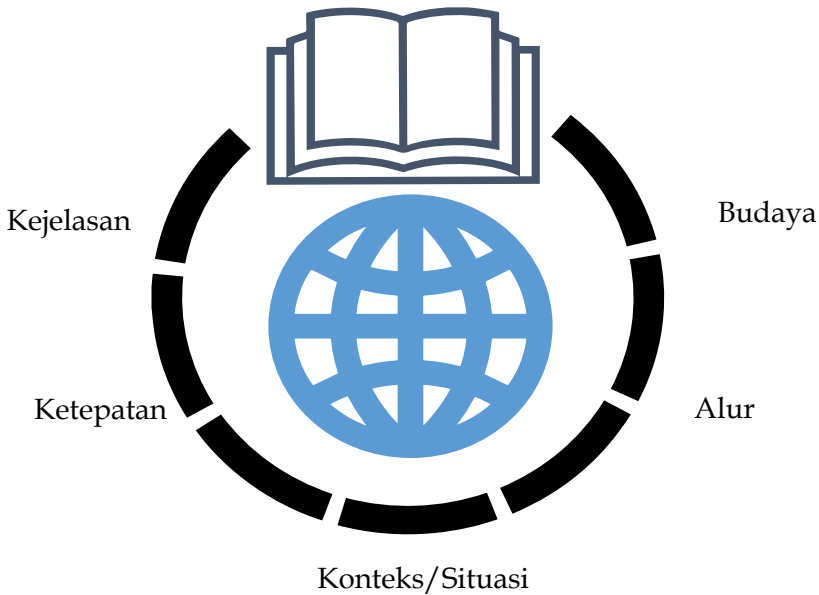
Sistem penyampaian berhubungan dengan metode dan media. Kesesuaian antara metode dan media yang digunakan pada proses komunikasi dengan kondisi atau karakteristik komunikasi harus menjadi perhatian utama.

Informasi yang dapat ditafsirkan dengan tepat dan dipahami oleh komunikan akan menciptakan komunikasi yang efektif. Mulyana (2008: 3) mengatakan bahwa komunikasi efektif dapat dimaknai bahwa pengirim pesan dan penerima pesan memiliki kesamaan pengertian terhadap suatu pesan. Sementara itu, menurut Vardiansyah (2004: 111) komunikasi efektif adalah sejauh mana pengirim pesan dapat mengorientasikan dirinya terhadap penerima pesan. Orientasi yang dimaksud dalam pengertian ini berarti melihat dan memahami tingkat akal budi (*recorder* dan *interpreter*) bersama dengan peralatan fisik (*receiver*) komunikan. Sebagai komunikator, hal-hal yang perlu dilakukan berkaitan dengan pemilihan pesan, makna pesan, struktur pesan, dan cara pesan disajikan, termasuk menentukan saluran/media.

Komunikasi melibatkan antara dua orang atau lebih, yang terjadi apabila adanya kesamaan makna. Hal ini dapat dimaknai bahwa seseorang melakukan komunikasi pada dasarnya untuk mencapai kesamaan makna antara pihak yang terlibat, di mana kesepahaman yang ada pada diri komunikator (pengirim pesan) dengan komunikan (penerima pesan) dalam kaitannya dengan pesan yang disampaikan harus sama sehingga dapat dipahami dengan baik dan komunikasi berjalan efektif (Effenddy, 2005: 9). Hal ini sebagaimana pendapat yang disampaikan oleh Brantley & Miller (2008: 4) yang menyebutkan beberapa hal yang harus dipenuhi agar komunikasi dapat berjalan efektif, di antaranya:

1. Penerima dapat memahami isi pesan yang disampaikan.
2. Dapat menciptakan hubungan baik antara pengirim dan penerima pesan.
3. Pesan yang disampaikan dapat mendukung tanggapan yang diinginkan penerima pesan.

Sementara itu, menurut Lestari & Maliki (2005: 45-46) mengatakan bahwa dalam membangun komunikasi yang efektif setidaknya ada 5 (lima) aspek yang harus dipahami, di antaranya:



Gambar 19. Aspek dalam Membangun Komunikasi Efektif

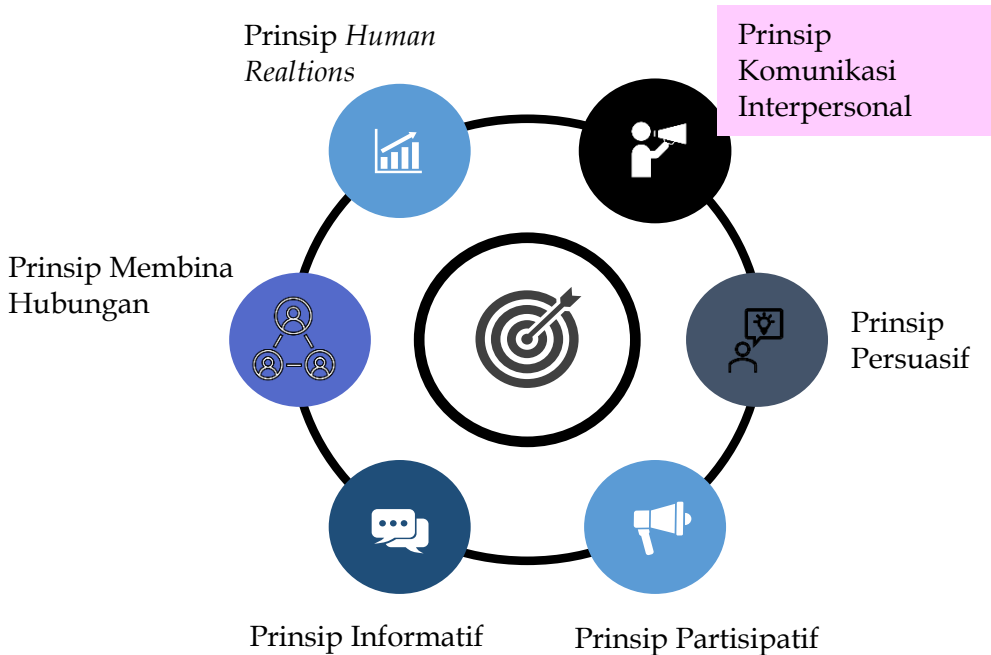
1. **Kejelasan**, yang berarti bahwa dalam proses komunikasi bahasa dan informasi harus disampaikan secara jelas, sehingga komunikan dapat memahami pesan dengan mudah.
2. **Ketepatan**, yang berarti bahwa bahasa yang digunakan tepat dan informasi yang disampaikan mengandung kebenaran.
3. **Konteks atau situasi**, yang berarti bahwa adanya kesesuaian antara bahasa dan informasi yang disampaikan dengan kondisi dan lingkungan tempat komunikasi terjadi.
4. **Alur**, yang berarti bahwa penyajian informasi perlu disusun dengan alur atau sistematika yang tepat dan jelas, sehingga komunikan dapat cepat tanggap dalam menerima informasi.
5. **Budaya**, yang berarti bahwa dalam berkomunikasi harus mengandung kesesuaian terhadap budaya orang yang terlibat dalam komunikasi baik penggunaan bahasa verbal maupun nonverbal sehingga tidak memicu adanya mispersepsi. Pada

aspek budaya tidak hanya berkaitan dengan bahasa dan informasi, namun juga terkait tata krama dan etika.

Komunikasi yang efektif ditandai dengan pemahaman, dapat membawa kegembiraan, memengaruhi sikap, meningkatkan hubungan sosial yang baik, dan pada akhirnya mengarah pada tindakan (Jalaludin, 2008: 13). Dalam kaitannya dengan supervisi pendidikan, komunikasi efektif diperlukan agar dapat mendukung tercapainya tujuan supervisi pendidikan. Menurut Danim & Khairil (2010: 187) mengatakan bahwa untuk memahami konsep dasar komunikasi antara supervisor dengan guru terdapat 3 (tiga) tinjauan, yaitu: 1) komunikasi dipandang sebagai proses menyampaikan informasi; 2) komunikasi berupa proses menyampaikan gagasan dari supervisor kepada guru; dan 3) komunikasi sebagai suatu proses dalam menghasilkan arti, ide, gagasan, maupun konsep.

Komunikasi yang efektif adalah komunikasi dua arah. Oleh sebab itu, komunikasi dalam supervisi tidak hanya dari atas ke bawah, namun juga dari bawah ke atas. Untuk mendapatkan tanggapan atas harapan dan keluhan, maka perlu diterapkan komunikasi dari bawah ke atas, yang berarti bahwa guru harus berani dalam menyampaikan segala kendala kepada kepala sekolah, tentu dalam prosesnya kepala sekolah harus menunjukkan dukungannya dengan bersikap terbuka kepada guru. Di samping itu, juga diperlukan komunikasi horizontal karena komunikasi yang baik adalah komunikasi yang melibatkan semua pihak dari berbagai aspek (Kompri, 2017: 231).

Kepala sekolah sebagai supervisor berperan penting dalam membangun komunikasi efektif. Sutapa (2006: 75) mengatakan bahwa prinsip yang harus diterapkan oleh kepala sekolah dalam membangun komunikasi efektif, dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 20. Prinsip Membangun Komunikasi Efektif

1. **Prinsip *human relations*** yang berarti bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin tidak dapat dipisahkan dari upaya membangun komunikasi efektif dan menjalin hubungan dengan masyarakat, hal ini dikarenakan kepala sekolah tidak terlepas dari interaksi antara *stakeholder* terkait dalam kehidupan kesehariannya.
2. **Prinsip membina hubungan**, yang berarti bahwa kepala sekolah dituntut untuk kreatif dan inovatif dalam menciptakan hubungan baik antara pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, terutama dalam hal memberikan motivasi/dorongan. Selain itu, kepala sekolah juga harus dapat menciptakan hubungan kerja sama yang saling menguntungkan seperti pemberian beasiswa, bantuan sarana prasarana, maupun kegiatan belajar mengajar dengan orang tua dan *stakeholder* terkait.
3. **Prinsip informatif**, yang berarti bahwa kepala sekolah harus mempunyai kemampuan dalam mengelola dan

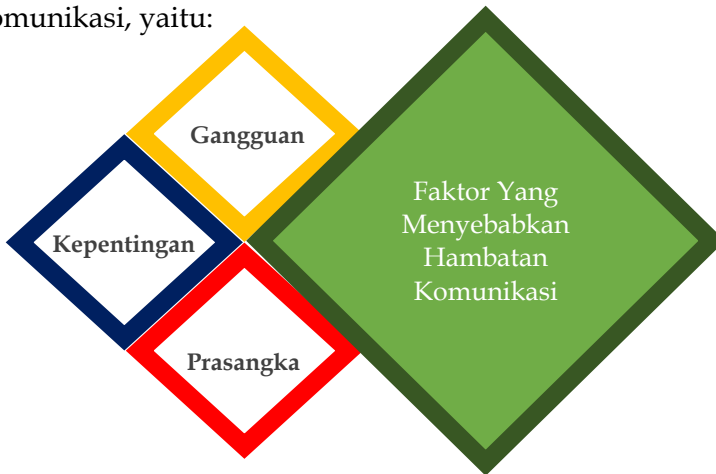
menyampaikan informasi kepada warga sekolah baik internal dan eksternal secara strategis.

4. **Prinsip partisipatif**, yang berarti bahwa kepala sekolah harus dapat menggali aspirasi, saran, maupun masukan yang berguna bagi pengambilan keputusan dari pihak pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.
5. **Prinsip persuasif**, yang berarti bahwa kepala sekolah harus bersikap profesional, dapat dipercaya, jujur, objektif, berfokus pada pemberian layanan, dan memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain.
6. **Prinsip komunikasi interpersonal**, yang berarti bahwa kepala sekolah sebagai makhluk sosial harus mampu menjalin komunikasi yang bersifat dialogis dengan warga sekolah.

B. Hambatan dalam Komunikasi Efektif

Komunikasi terjadi apabila pengirim menyampaikan pesan kepada penerima dengan maksud yang disadari untuk memberikan pengaruh terhadap perilaku penerima (Mulyana, 2015: 62). Tujuan komunikasi adalah membentuk sikap. Hal ini dikarenakan sikap mengarah pada kecenderungan dalam mengambil keputusan dan bertindak dalam kondisi tertentu (Hernawan, 2007: 22). Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kelancaran seseorang dalam berkomunikasi, Warsita (2008: 99) menyebutkan di antaranya: 1) faktor pengetahuan, yang berarti bahwa semakin luas pengetahuan seseorang, maka semakin banyak perbendaharaan kata yang dimiliki sehingga memengaruhi kelancaran komunikasi; 2) faktor pengalaman, semakin banyak pengalaman yang dimiliki seseorang maka akan membuat mereka mudah beradaptasi; 3) faktor intelegensi, orang yang memiliki intelegensi rendah akan memengaruhi kelancaran dalam berbicara karena minimnya perbendaharaan kata dan bahasa yang baik; 4) faktor kepribadian, orang yang bersifat pemalu atau kurang bersosialisasi biasanya akan menghambat kelancaran berbicara; 5) faktor biologis, yang disebabkan oleh gangguan orang berbicara sehingga menyebabkan gangguan komunikasi.

Proses komunikasi tidak selalu berjalan lancar. Terdapat hambatan yang menyebabkan gangguan dalam komunikasi, sehingga komunikasi tidak berjalan efektif. Maulana (2013: 64-5) menyebutkan bahwa faktor yang menyebabkan hambatan dalam berkomunikasi, yaitu:



Gambar 21. Faktor Hambatan Komunikasi

1. Gangguan

Terdapat dua jenis gangguan yang dapat menjadi penghambat komunikasi, yaitu gangguan semantik dan gangguan mekanik. Gangguan semantik merupakan gangguan mengenai bahasa yang diakibatkan oleh perbedaan pemahaman bahasa yang digunakan oleh komunikator maupun komunikan, yang menghambat kejelasan dan memicu kesalahpahaman, sedangkan gangguan mekanik merupakan gangguan yang bersumber dari saluran komunikasi atau kegaduhan yang berupa fisik, termasuk dalam hal ini alat atau media yang digunakan.

2. Kepentingan

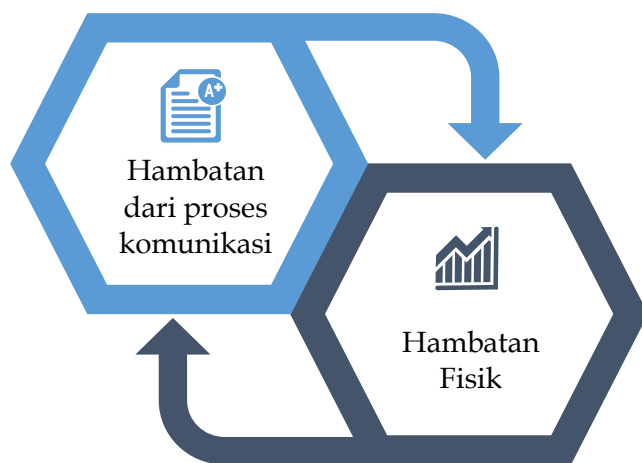
Komunikasikan hanya akan melakukan komunikasi apabila ada kepentingan yang berhubungan dengan dirinya. Apabila komunikasi tidak berdasarkan atas kepentingan komunikan, maka akan menyebabkan ketidakseimbangan antara keduanya

3. Prasangka

Prasangka menjadi salah satu rintangan yang sulit, karena adanya prasangka antara komunikan dengan komunikator dapat menimbulkan kecurigaan yang menghambat jalannya

komunikasi. Apalagi jika sikap tersebut berkembang menjadi menantang dan berburuk sangka kepada komunikator maka akan memperburuk keadaan. Oleh karena itu, agar komunikasi berjalan efektif, maka komunikator harus mampu menciptakan kesan yang baik dan meyakinkan komunikan.

Keberhasilan komunikasi dapat dilihat apabila ada kesamaan makna terhadap apa yang dikomunikasikan. Kesamaan bahasa tidak menjadi penyebab kesamaan makna (Salisah, 2012: 25). Terdapat 4 (empat) hambatan yang mengganggu kelancaran komunikasi disebutkan oleh Mukarom (2015: 90), yaitu:



Gambar 22. Hambatan Kelancaran Komunikasi

1. Hambatan dari Proses Komunikasi

- a. Hambatan dari komunikator, misalnya ketidakjelasan pesan yang disampaikan baik untuk dirinya maupun komunikan. Hal ini disebabkan oleh perasaan atau keadaan emosional.
- b. Hambatan dalam penyandian/symbol, yang disebabkan oleh ketidakjelasan bahasa yang digunakan sehingga mengandung makna ganda, ketidaksamaan simbol yang dipergunakan antara komunikator dan komunikan, maupun sulitnya bahasa yang digunakan.
- c. Hambatan media, yaitu hambatan yang disebabkan oleh pemanfaatan media komunikasi, contohnya gangguan

- suara radio dan aliran listrik, mengakibatkan ketidakjelasan dalam menerima pesan.
- d. Hambatan dari penerima pesan, misalnya tidak memberikan perhatian sepenuhnya saat menerima/mendengarkan pesan, sikap, prasangka, dan tanggapan yang salah paham dan tidak ada konfirmasi lebih lanjut.

2. Hambatan Fisik

Hambatan fisik dapat mengganggu kelancaran komunikasi sehingga tidak berjalan efektif. Misalnya, kondisi cuaca yang menyebabkan gangguan pada alat komunikasi, gangguan kesehatan fisik, dan lain sebagainya.

Kegiatan komunikasi tidak terlepas dari hubungan antarpersonal baik komunikator maupun komunikan. Keduanya memiliki peran penting dalam terjadinya proses komunikasi. Namun, tidak jarang bahwa karena faktor personal tersebut jugalah komunikasi tidak berjalan efektif. Suprpto (2009: 14) mengatakan bahwa setidaknya ada tiga faktor psikologis yang mendasarinya, di antaranya: 1) *Selective attention*, yang berarti bahwa orang cenderung tertarik pada sesuatu yang diinginkannya; 2) *Selective perception*, yang berarti bahwa orang cenderung memaknai isi komunikasi berdasarkan persepsi pribadinya atau cenderung berpikir *stereotip*; 3) *Selective retention*, yang berarti bahwa orang cenderung mengingat sesuatu yang memang ingin diingat.

Verdiansyah (2004: 10-11) berpendapat bahwa permasalahan utama dalam menjadikan komunikasi efektif adalah seberapa jauh motif komunikasi dari komunikator tercipta pada diri komunikan. Apabila motif komunikasi dimaknai sebagai tujuan komunikasi, maka dapat dikatakan bahwa: 1) apabila hasil yang diperoleh sama dengan tujuan yang ingin dicapai, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi berjalan efektif; 2) apabila hasil yang diperoleh lebih besar dari tujuan yang ingin dicapai, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi berjalan sangat efektif; 3) apabila hasil yang diperoleh lebih kecil dari tujuan yang ingin dicapai, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi tidak atau kurang efektif. Ketiga kondisi ini dapat ditulis secara matematis, sebagai berikut.

Tabel 2. Indikator Komunikasi Efektif

Kondisi	Keterangan
$H=T$	Komunikasi efektif
$H>T$	Komunikasi sangat efektif
$H<T$	Komunikasi kurang efektif

Sumber: Verdiansyah (2004: 11)

C. Praktik Komunikasi Efektif dalam Supervisi Pendidikan



Gambar 23. Praktik Komunikasi Efektif dalam Pendidikan

Sumber: <https://www.silabus.web.id/>

Komunikasi dalam proses pendidikan sangat diperlukan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Widjaja (2000: 66) bahwa tujuan pendidikan dapat tercapai apabila prosesnya komunikatif. Apabila proses tidak berlangsung komunikatif maka tidak mungkin tujuan pendidikan dapat tercapai. Menurut Effendy (2005: 122) bentuk komunikasi dapat dibagi menjadi tiga, meliputi: 1) komunikasi vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (dari pimpinan kepada bawahan) dan dari bawah ke atas (dari bawahan kepada pimpinan); 2) komunikasi horizontal, yaitu komunikasi secara mendatar (antara staf dengan staf lainnya atau sesama karyawan), komunikasi ini biasanya berlangsung tidak formal; 3) komunikasi diagonal/silang (antara pimpinan bidang dengan staf bidang lain).

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik, karena hal ini dapat membantu memberikan kontribusi bagi keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai pengambil keputusan pada suatu kebijakan. Kemampuan komunikasi yang baik, dapat membuat seseorang memahami perasaan orang lain yang terlibat dalam komunikasi dan akan mampu mewujudkan kepuasan dalam berkomunikasi (Yohanes, 2018: 32).

Kepala sekolah sebagai pemimpin atau manajer dalam suatu sekolah dapat memanfaatkan peran komunikasi secara optimal. Naim (2011: 82) mengungkapkan tiga peran komunikasi yang dapat dimanfaatkan oleh manajer, yaitu *Pertama*, peran antarpribadi (manajer bertindak sebagai pemimpin). *Kedua*, manajer mengumpulkan segala informasi yang memiliki kemungkinan berpengaruh terhadap pekerjaan dan tanggung jawab bawahan. *Ketiga*, dalam proses pengambilan keputusan, manajer menetapkan tugas baru, mengatasi gangguan, serta menggunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Dengan begitu, kepala sekolah selaku manajer melaksanakan semua fungsi dan tugas manajemen, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian melalui komunikasi. Selain itu, penyampaian tugas administratif yang berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar juga dilakukan melalui komunikasi.

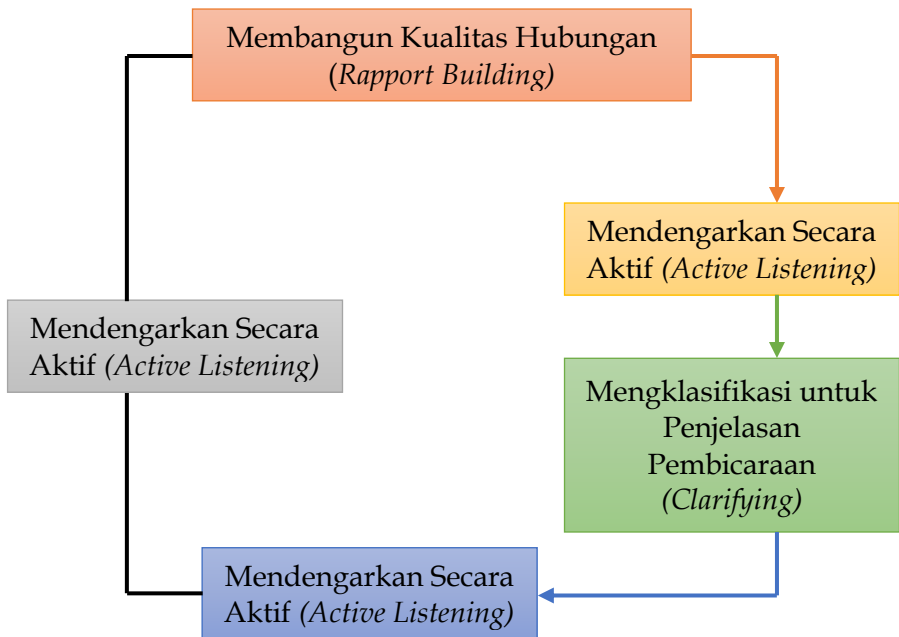
Kepala sekolah dalam melaksanakan perannya sebagai pengawas sekolah mempunyai subkompetensi sebagai komunikator sehingga dituntut dapat mengutarakan pendapatnya baik melalui tulisan, lisan, maupun nonverbal secara efektif agar informasi dapat dipahami orang lain sesuai maksud pesan yang ingin disampaikan. Sebaliknya, kepala sekolah juga harus berusaha memahami informasi yang diberikan orang lain baik dengan tulisan, lisan, maupun nonverbal secara efektif sehingga sesuai dengan maksud pesan yang ingin disampaikan dalam mengatasi permasalahan pembelajaran di kelas. (Usman, 2009: 610). Hal ini dapat dimaknai bahwa baik kepala sekolah maupun guru harus dapat menciptakan komunikasi efektif agar pengawasan/supervisi berjalan dengan lancar.

Menurut Daryanto (2011: 114-115) komunikasi efektif ditandai oleh beberapa hal, di antaranya: 1) menjadi pendengar

yang baik. Dalam mewujudkan hal ini, komunikator selaku pengirim pesan harus memiliki *attention* (perhatian), *timing* (waktu), *involvement* (keterlibatan), *vocal tones* (nada suara), *eyes contact* (kontak mata), *look* (pandangan), *interest* (minat), *summarize* (ringkasan), *territory* (wilayah), *empathy* (empati), *nod* (anggukan). 2) menjadi pembicara yang baik. Dalam mewujudkan hal ini, perlu diperhatikan pilihan kata-kata yang digunakan, nada/intonasi suara, dan mimik wajah. Tahapan yang perlu ditempuh komunikator dalam berbicara, yaitu pendahuluan, menyampaikan maksud, dan menyimpulkan hasil pembicaraan.

Sebagai pengawas/supervisor kepala sekolah berkewajiban untuk mengkoordinasikan semua kegiatan dan administrasi sekolah. Ia harus mengaitkan seluruh personel dalam organisasi dengan tugas yang harus mereka lakukan sehingga tercipta kesatuan, keselarasan, dan menghasilkan kebijaksanaan dan keputusan yang tepat. Kegiatan koordinasi ini mencakup aspek pengawasan, pengarahan, memberikan penilaian, dan memberikan bimbingan terhadap setiap personel organisasi dengan bantuan/partisipasi pihak lain, seperti wakil kepala sekolah, guru konseling, staf kurikulum, wali kelas, administrator, dewan sekolah, dan lain sebagainya (Hutagaol & Rumapea, 2013: 51).

Proses komunikasi agar berjalan efektif diperlukan seni komunikasi antara supervisor dan guru. Pramudianto, (2015: 1115) menggambarkan langkah seni komunikasi dalam supervisi pendidikan sebagai berikut.



Gambar 24. Langkah Seni Komunikasi

Sumber: Pramudianto (2015: 115)

Membangun kualitas hubungan (*rapport building*) merupakan langkah awal yang harus dilakukan dalam mewujudkan keakraban antara supervisor dan guru dalam proses komunikasi sehingga diperoleh kesamaan pandangan mengenai sesuatu yang dikomunikasikan. Hal ini akan berpengaruh terhadap efektivitas jalannya proses komunikasi. Selain itu, pada tahap ini bertujuan agar guru merasa nyaman, tidak terbebani, terbuka, dan menumbuhkan rasa percaya pada supervisor, sehingga mengurangi perasaan takut dan tidak terbukanya guru dalam menyampaikan permasalahan yang dialami dalam pembelajaran kepada supervisor.

Kondisi ini akan menghindarkan supervisor melihat dari mata sendiri, mendengar dari telinga sendiri, dan menafsirkan situasi dari sudut pandang sendiri. Karena menjadi seorang supervisor berarti bahwa ia harus mampu memberikan layanan dan bantuan profesional kepada guru, sehingga perlu melihat dan mendengarkan dari sudut pandang guru dan berusaha memahami

perasaan guru tersebut. Seorang pengawas harus dapat menurunkan ego dan menempatkan diri pada perspektif sebagai guru agar mampu mewujudkan kesamaan persepsi. Hubungan baik antara guru dan supervisor dapat dilihat dari terjalinnya komunikasi yang mengandung umpan baik, terciptanya perasaan nyaman dan saling percaya, serta kesediaan guru bekerja sama dalam meningkatkan kemampuannya yang belum optimal.

Langkah kedua adalah mendengarkan secara aktif (*active listening*), yaitu seberapa baik supervisor mampu mendengarkan dengan empati atau dengan kata lain dapat merefleksikan perasaan maupun kata-kata guru dengan kata-katanya sendiri. Dalam hal ini, mendengarkan berarti mendengarkan dengan tujuan untuk memahami. Kemampuan ini dapat menghindarkan dari munculnya kesalahpahaman. Komunikasi yang baik memerlukan tingkat kesadaran dengan memahami profil setiap guru, sehingga terbangun hubungan jangka panjang.

Langkah ketiga adalah mengklarifikasi untuk kejelasan pembicaraan (*clarifying*). Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mencari informasi mengenai permasalahan yang dialami guru secara mendalam adalah dengan mengetahui ketepatan dari pernyataan dan pertanyaan, menemukan makna sebenarnya dari komunikasi yang berlangsung, menghubungkan kembali pengalaman sebelumnya, menghilangkan budaya mencari "kambing hitam" dan menciptakan budaya untuk fokus pada penyelesaian masalah, dan memberikan saran/masukan yang mengarah pada perubahan positif.

Langkah keempat adalah memberikan pertanyaan spesifik (*specific question*). Pada tahapan ini, supervisor harus menghindari kata kerja yang menimbulkan tekanan mental, seperti menjatuhkan kemampuan guru, karena pada dasarnya guru ingin dihargai atas apa yang telah dilakukannya.

Langkah kelima adalah memberikan umpan balik (*giving feedback*). Penerimaan umpan balik oleh guru dari supervisor ditentukan oleh apa yang dikomunikasikan. Oleh sebab itu, pengawas harus membangun unsur emosional dan memberikan apresiasi atau motivasi positif untuk mendorong kesediaan guru dalam melakukan perubahan. Hal ini dilakukan untuk menghindari penolakan dari guru

D. Kesimpulan

Komunikasi memiliki peran penting dalam proses supervisi pendidikan. Keberhasilan proses komunikasi dapat dilihat dari kesamaan pemahaman antara supervisor dan guru. Apabila pesan yang disampaikan dapat ditafsirkan secara tepat dan dipahami oleh penerima pesan maka komunikasi akan berjalan efektif. Pada prosesnya komunikasi tidak selalu berjalan lancar, terdapat beberapa hambatan yang memicu gangguan seperti hambatan dari proses komunikasi (berasal dari komunikator, penyandian/ simbol, media, penerima pesan) dan hambatan fisik (misalnya kondisi cuaca, kesehatan, dan lain sebagainya). Untuk mewujudkan komunikasi efektif dalam supervisi pendidikan diperlukan langkah seperti membangun kualitas hubungan, mendengarkan secara aktif, mengklarifikasi untuk kejelasan pembicaraan, memberikan pertanyaan spesifik, dan memberikan umpan balik.

BAB VII

MEMBANGUN BUDAYA MUTU DI SEKOLAH

A. Konsep Dasar Budaya Mutu



Gambar 25. Mutu Pendidikan

Sumber: <https://penatimor.com/>

Istilah budaya (*culture*) dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, diartikan sebagai pikiran; adat istiadat; suatu yang sudah berkembang; sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sulit diubah (Depdikbud, 2005: 149). Pada penggunaan sehari-hari istilah budaya sering disamakan dengan tradisi. Menurut Sumarto (2019: 148) budaya berasal dari kata sansekerta "*buddhayah*" yang

merupakan bentuk jamak dari kata “ *b u d i* ” yang diartikan sebagai akal. Sehingga, budaya diartikan sebagai hal-hal yang bersangkutan dengan budi dan akal atau sebagai suatu perkembangan dari majemuk budi daya yang artinya daya dari budi atau kekuatan dari akal. Sementara itu, menurut Danim (2003: 148) budaya dapat diartikan sebagai keseluruhan sistem gagasan, perasaan, tindakan, serta karya manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dihasilkan melalui proses belajar sesuai dengan karakteristik etnik, profesi, dan kedaerahan.

Senada dengan pendapat tersebut, Prinz (2011: 82) mendefinisikan budaya (*culture*) sebagai “*as something that is widely shared by members of a social group and shared in virtue of belonging to that group*”. Artinya budaya merupakan sesuatu yang tersebar pada kelompok-kelompok sosial dan dibagikan berdasarkan kepemilikan kelompok tersebut. Hal ini dapat berupa filsafat-filsafat, ideologi-ideologi, nilai-nilai, asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, harapan-harapan, sikap-sikap, dan norma-norma bersama yang mengikat atau mempersatukan komunitas dalam sebuah organisasi.

Istilah mutu atau kualitas berasal dari bahasa Inggris, yaitu *quality*. Dalam kamus Oxford kata *quality* didefinisikan sebagai *the standard of something when it is compared to other things like it*. Artinya mutu adalah suatu standar atau ukuran sesuatu jika dibandingkan dengan hal lain yang sama. Sallis (2015: 23) mengatakan bahwa mutu adalah sebuah hal yang berkaitan dengan gairah dan harga diri. Bagi semua institusi, mutu merupakan tujuan penting dan meningkatkan mutu adalah tugas pokok. Namun demikian, mutu dianggap oleh sebagian orang sebagai sebuah konsep yang membingungkan dan sulit diukur.

Menurut Suryosubroto (2010: 210) mutu mengandung arti derajat keunggulan (*superiority*) suatu produk (hasil kerja/kinerja berupa barang atau jasa) baik yang berwujud maupun tidak berwujud. Apabila dilihat dari sisi pendidikan, Hoy, Jardine dan Wood (2005: 11-12) mendefinisikan mutu sebagai “*an evaluation of the process of educating which enhances the need to achieve and develop the talents of the customers of the process, and at the same time meets the accountability standards set by the clients who pay the process or the outputs from the education process*”. Dengan kata lain, mutu pada konteks pendidikan merupakan evaluasi proses pendidikan yang

meningkatkan kebutuhan untuk mencapai dan proses mengembangkan bakat peserta didik, dan memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan oleh *stakeholders*. Sementara itu, menurut Fattah (2012: 2) mutu adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*service*) yang dapat memenuhi kepuasan pelanggan (*satisfaction*) pelanggan (*customers*) yang dalam pendidikan dibagi menjadi dua, yaitu *internal customers* (yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pelajar) dan *eksternal customers* (masyarakat dan dunia industri).

Budaya mutu dalam kamus manajemen tulisan Sugian (2006: 182) diartikan sebagai tingkat kesiapan dan komitmen, serta seperangkat sikap dan kebiasaan suatu perusahaan yang berkaitan dengan masalah mutu. Mulyadi (2010: 57) berpendapat bahwa budaya mutu adalah suatu sistem nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi di mana sistem tersebut menciptakan lingkungan yang kondusif secara kesinambungan dan keberlanjutan bagi peningkatan mutu. Menurut Riyanta (2016: 41) budaya mutu sekolah merupakan keseluruhan sistem berpikir, nilai moral, norma, dan keyakinan (*belief*), sistem berpikir, nilai, moral, norma yang kokoh untuk memberikan pelayanan prima kepada pelanggan (peserta didik). Mutu dalam kaitannya dengan pendidikan mencakup *input*, proses, dan *output*.

Indikator atau kriteria yang dapat dijadikan tolok ukur mutu pendidikan sebagaimana diungkapkan oleh Muniarti (2016: 335) adalah sebagai berikut.

1. Hasil akhir pendidikan.
2. Hasil langsung pendidikan. Hasil inilah yang digunakan sebagai titik tolok pengukuran mutu pendidikan suatu lembaga pendidikan. Misalnya, tes tertulis, daftar cek, anekdot, skala rating, dan skala sikap.
3. Proses pendidikan.
4. Instrumen *input*, yaitu alat berinteraksi dengan *row input* (siswa).
5. *Row input* dan lingkungan.

Menurut Devi (2021: 3), *input* dikatakan bermutu apabila lembaga tersebut sudah siap berproses dari segala aspek. Proses dianggap bermutu apabila pengkoordinasian dan penyerasian *input* sekolah begitu konsisten sehingga tercipta situasi belajar yang menyenangkan, motivasi dan minat belajar siswa dapat ditumbuhkan, dan peserta didik dapat diberdayakan. Selanjutnya, *output* dikatakan bermutu apabila prestasi sekolah baik secara akademik maupun nonakademik sesuai dengan standar nasional maupun tujuan sekolah.

Senada dengan pendapat tersebut, Danim (2008: 53) mengatakan bahwa mutu *input* dapat dilihat dari beberapa sisi. Pertama, kondisi penggunaan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, maupun peserta didik. Kedua, pemenuhan kriteria masukan material berupa bahan ajar, kurikulum, sarana dan prasarana, serta lain-lainnya. Ketiga, pemenuhan kriteria masukan perangkat lunak seperti peraturan, struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi kerja. Keempat, mutu masukan bersifat harapan dan kebutuhan seperti visi misi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita. Sementara itu, segi mutu proses pembelajaran memiliki makna bahwa kemampuan sumber daya sekolah mengubah berbagai jenis masukan dan situasi untuk memperoleh derajat nilai tambah dari peserta didik. Dari segi *output* pendidikan, dikatakan bermutu apabila mampu menghasilkan keunggulan baik akademik maupun ekstrakurikuler pada peserta didik yang telah lulus pada satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.

Aspek *input*, proses, dan *output* dalam mewujudkan hasil pendidikan yang unggul dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Keadaan *Input*, Proses, dan *Output* Pendidikan

No.	Keadaan		
	<i>Input</i>	Proses	<i>Output</i>
1.	Baik	Sangat baik	Unggul/istimewa
2.	Baik	Baik	Pasti baik
3.	Baik	Sedang	Menurun menjadi agak baik
4.	Baik	Jelek	Sedang
5.	Sedang	Istimewa	Baik Sekali
6.	Sedang	Baik	Meningkat
7.	Sedang	Sedang	Tetap
8.	Sedang	Jelek	Makin Jelek
9.	Rendah	Sangat istimewa	Baik
10.	Rendah	Baik	Sedang
11.	Rendah	Sedang	Cenderung sedikit meningkat
12.	Rendah	Jelek	Pasti rendah

Sumber: Qomar (2007: 207-209)

B. Membangun Budaya Mutu di Sekolah

Sekolah merupakan suatu organisasi yang dirancang untuk memberikan kontribusi dalam peningkatan kualitas hidup masyarakat luas. Oleh karenanya, sekolah perlu dikelola dan diberdayakan agar dapat mewujudkan predikat sekolah yang bermutu yang mampu mengembangkan peserta didik sehingga menghasilkan *output* yang optimal (Kompri, 2015: 28). Budaya sekolah merupakan kepribadian organisasi yang membedakan antara satu sekolah dengan sekolah lainnya, bagaimana seluruh komponen organisasi sekolah berperan dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan keyakinan, nilai, dan norma yang menjadi bagian dari budaya sekolah tersebut (Suharsaputra, 2010: 105).

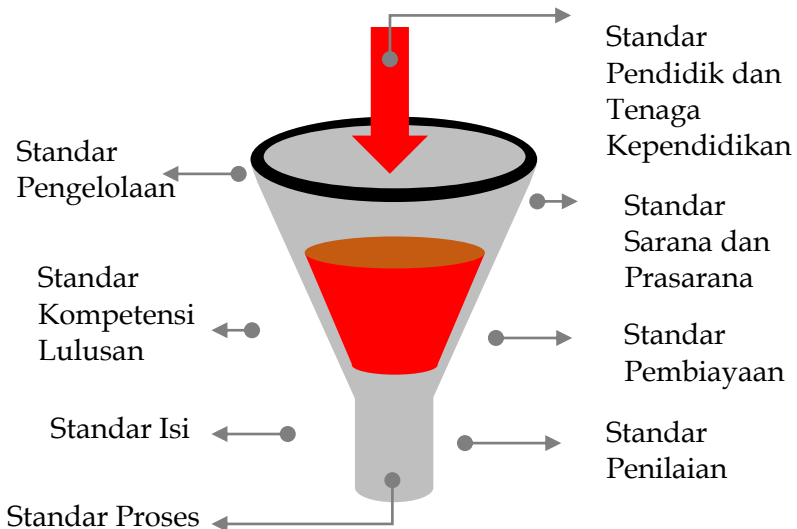
Mutu menjadi salah satu budaya yang harus dibangun oleh suatu sekolah. Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah (2017: 6-7) menyebutkan 5 (lima) komponen yang dapat mencerminkan budaya mutu di sekolah, yaitu:

1. Pembelajaran intrakurikuler yang efektif.
2. Kegiatan ekstrakurikuler yang mendukung pembentukan dan pengembangan karakter peserta didik.
3. Kepemimpinan kepala sekolah disertai dengan manajemen berbasis sekolah.

4. Manajemen perpustakaan yang mendukung pembelajaran yang efektif dan menumbuhkan budaya membaca di kalangan warga sekolah.
5. Lingkungan sekolah yang mencerminkan kondisi bersih, rapi, dan sehat.

Terbangunnya budaya mutu di sekolah akan terlihat ketika seluruh warga sekolah mulai dari kepala sekolah hingga staf administrasi mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya secara profesional dengan dibuktikan melalui keberhasilan dalam memenuhi Standar Nasional Pendidikan (Jelantik, 2015:42). Standar Nasional Pendidikan (SNP) merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Oleh karenanya, SNP perlu dijadikan acuan dalam menetapkan strategi untuk meningkatkan mutu suatu sekolah.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 2013 Standar Nasional Pendidikan (SNP) terdiri atas 8 (delapan) standar, yaitu:



Gambar 26. Standar Nasional Pendidikan (SNP)

1. **Standar pengelolaan**, berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan agar penyelenggaraan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien.
2. **Standar kompetensi lulusan**, merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang meliputi sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
3. **Standar isi**, merupakan ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang tertuang dalam kriteria mengenai kompetensi lulusan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.
4. **Standar proses**, merupakan standar nasional yang berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar pada satu kesatuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
5. **Standar pendidik dan tenaga kependidikan**, merupakan kriteria prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.
6. **Standar sarana dan prasarana**, merupakan standar nasional pendidikan yang berhubungan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat beribadah, tempat olahraga, perpustakaan, laboratorium, tempat bermain dan tempat rekreasi, serta sumber lain yang mendukung pembelajaran termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
7. **Standar pembiayaan**, adalah standar yang mengatur komponen dan biaya operasional yang berlaku selama satu tahun.
8. **Standar penilaian**, merupakan kriteria yang mengatur tentang mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.

Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang selalu berupaya dalam melakukan perbaikan secara terus menerus dan berkelanjutan. Menurut Sagala (2007: 170) peningkatan mutu sekolah dicapai melalui dua strategi, yaitu: 1) peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademik dalam rangka menciptakan landasan minimal dalam perjalanan yang harus

ditempuh sesuai dengan tuntutan zaman; dan 2) peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada keterampilan hidup yang esensial berdasarkan pendekatan yang luas, nyata, dan bermakna. Merujuk pada pendapat Sallis (2015: 73), sekolah yang bermutu bercirikan sebagai berikut.

1. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan internal ialah peserta didik maupun pengelola pendidikan yang menerima jasa pendidikan secara langsung, sedangkan pelanggan eksternal ialah orang tua, masyarakat, industri kerja, maupun pemerintah yang mempunyai kepentingan pada layanan mutu jasa pendidikan.
2. Sekolah berorientasi pada upaya untuk mencegah permasalahan yang akan muncul, pada maknanya ada komitmen untuk bekerja secara baik dan benar sejak awal.
3. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusia.
4. Sekolah mempunyai strategi dalam mencapai kualitas, baik pada tingkat pimpinan, tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.
5. Sekolah mengelola aduan atau keluhan sebagai umpan balik dalam mencapai kualitas dan menempatkan kegagalan sebagai instrumen untuk memperbaiki peristiwa berikutnya.
6. Sekolah memiliki kebijakan dalam menentukan perencanaan baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang untuk mencapai kualitas.
7. Sekolah berupaya dalam proses perbaikan dengan melibatkan setiap komponen sesuai dengan tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya.
8. Sekolah mendorong setiap orang yang dipandang memiliki kreativitas, memiliki kemampuan menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
9. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab masing-masing termasuk kejelasan arah kerja baik secara vertikal maupun horizontal.
10. Sekolah mempunyai strategi dan kriteria penilaian yang jelas.
11. Sekolah menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai strategi untuk memperbaiki kualitas layanan selanjutnya.

12. Sekolah menempatkan kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.

C. Praktik Budaya Mutu di Sekolah

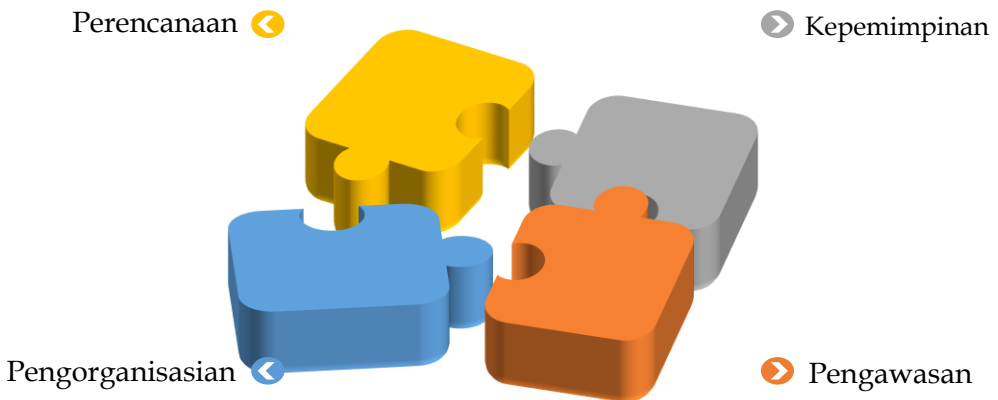
Praktik budaya mutu di sekolah tidak terlepas dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai seorang pemimpin. Menurut Ancok (2012: 119). Peranan sekolah dalam memberikan pendidikan yang bermutu sangat ditentukan oleh keberadaan kepala sekolah yang berkualitas. Kepala sekolah yang berkualitas dapat meningkatkan kemampuan sekolah dalam memberikan pendidikan yang berkualitas kepada peserta didik. Kepala sekolah harus mampu menyusun dan mengembangkan program-program yang inovatif dan mampu menggerakkan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan program yang inovatif tersebut. Karakteristik sekolah unggul ditandai oleh banyaknya inovasi yang dihasilkan. Secara manajerial, kepala sekolah bertanggung jawab untuk menciptakan budaya sekolah namun secara operasional seluruh warga sekolah bertanggung jawab dalam menciptakan budaya sekolah. Oleh karenanya, kepala sekolah harus mampu mengembangkan budaya mutu di sekolah dengan melibatkan peran serta guru, staf, dan warga sekolah lainnya.

Hasnun (2010: 26-27) menambahkan bahwa untuk menciptakan sekolah yang bermutu, kepala sekolah dapat melakukan hal-hal sebagai berikut.

- 1) Rancang visi, misi, dan tujuan sekolah dengan baik dan matang.
- 2) Susun program sekolah yang terukur berdasarkan kondisi sekolah dan kondisi masyarakat.
- 3) Sekolah membuat program baik harian, mingguan, bulanan, maupun tahunan, serta menentukan siapa yang bertanggung jawab dalam melaksanakannya.
- 4) Wakil kepala sekolah, guru, guru pembina, dan guru bimbingan bekerja sesuai tugas masing-masing berdasarkan program yang dibuat.
- 5) Semua guru diberdayakan dan dimotivasi untuk berpikir kreatif dan melakukan inovasi dalam kegiatan belajar mengajar.

- 6) Bangun kerja sama yang sinergis antara orang tua peserta didik, masyarakat, dunia usaha/dunia industri, dan pihak-pihak terkait untuk memperoleh dukungan dana.
- 7) Lakukan kegiatan supervisi kelas secara periodik.
- 8) Adakan kegiatan KKG, MGMP, *workshop*, diskusi, seminar kelas, dan kegiatan ilmiah dengan melibatkan pihak-pihak terkait.
- 9) Ciptakan rasa keharmonisan, kekeluargaan, kenyamanan, dan keamanan di sekolah.
- 10) Hindari guru membuat kelompok tertentu, sifat apriori, dan menunggu perintah.
- 11) Lakukan kegiatan evaluasi, penilaian, program tindak lanjut, perbaikan, dan pengayaan.

Peningkatan budaya mutu sekolah dapat dilakukan oleh kepala sekolah dengan tahapan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Riyanta (2016, 43-45) menggambarkan tahapan tersebut menjadi:



Gambar 27. Tahapan Peningkatan Budaya Mutu

1. Tahap Perencanaan

Pada tahapan ini kepala sekolah menyiapkan program mutu sekolah sesuai visi, misi, dan tujuan sekolah yang berorientasi pada peningkatan mutu proses pembelajaran, budaya mutu dan karakter, kegiatan ekstrakurikuler pada warga sekolah (pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, masyarakat, dan peserta didik). Pada pertemuan ini, kepala sekolah juga menyampaikan target mutu yang harus dicapai serta tugas dan kewajiban masing-masing pihak.

2. Tahap Pengorganisasian

Pada tahapan ini beberapa hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, di antaranya:

- a. Kepala sekolah menyampaikan struktur organisasi.
- b. Kepala sekolah membentuk kelompok wali peserta didik.
- c. Kepala sekolah menyampaikan tugas pokok dan fungsi masing-masing pengurus sekolah.
- d. Memberikan tugas dan wewenang secara utuh kepada masing-masing personil sesuai dengan bidang keahliannya baik pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan komite sekolah.
- e. Mendelegasikan wewenang.

3. Tahap Kepemimpinan

Pada tahapan ini kegiatan yang harus dilakukan, meliputi:

- a. Kepala sekolah mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi terhadap budaya mutu sekolah sesuai visi, misi, dan tujuan sekolah kepada warga sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah melibatkan secara aktif pendidik, tenaga kependidikan, dan orang tua untuk bersama-sama menyusun program mutu sekolah. Peran kepala sekolah dalam hal ini lebih banyak mendengarkan pendapat orang lain bukan merasa lebih tahu. Namun demikian, kepala sekolah memberikan pembinaan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang belum memiliki kompetensi melalui KKG maupun *workshop* pendampingan. Selain itu, kepala sekolah juga mengajak orang tua/wali dan komite sekolah untuk berpartisipasi baik dalam penggalan dana, ide, gagasan, dan sebagainya.

- b. Kepala sekolah ikut berperan aktif pada setiap kegiatan untuk memberikan motivasi, sehingga yang semula warga sekolah tidak antusias menjadi antusias, yang semula tidak berkomitmen menjadi berkomitmen, dan yang semula tidak mendukung program sekolah menjadi mendukung program sekolah.
- c. Warga sekolah mendukung dan menjalankan program mutu sekolah. Pendidik melakukan pembelajaran inovatif, tenaga kependidikan bekerja sesuai tugasnya, dan komite sekolah serta orang tua memberikan dukungan terhadap program sekolah. Sementara itu, kepala sekolah harus berani mendelegasikan tugas dan wewenang kepada warga sekolah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

4. Tahap Pengawasan

Pada tahapan ini hal-hal yang perlu dilakukan, mencakup:

- a. Kepala sekolah melakukan evaluasi kegiatan setiap tahunnya dengan melibatkan seluruh warga sekolah.
- b. Melakukan tindak lanjut hasil evaluasi.
- c. Memberikan penghargaan terhadap warga sekolah yang berprestasi.

D. Kesimpulan

Budaya mutu merupakan suatu sistem yang dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan mutu. Dalam pendidikan, mutu berkaitan dengan *input*, proses, dan *output*. Sekolah merupakan lembaga yang dirancang untuk memberikan sumbangan dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Budaya mutu di sekolah dapat dibangun apabila seluruh warga sekolah berkomitmen tinggi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya secara profesional sesuai Standar Nasional Pendidikan. Predikat sekolah yang bermutu dapat diwujudkan apabila suatu sekolah secara terus menerus melakukan perbaikan dan peningkatan, baik dari aspek akademik maupun keterampilan hidup yang esensial. Praktik budaya mutu di sekolah tidak terlepas dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin. Budaya mutu dapat dilakukan oleh kepala sekolah dengan tahapan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan.

BAB VIII

MEMBANGUN ORGANISASI PEMBELAJAR MELALUI SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Organisasi Pembelajaran



Gambar 28. Ilustrasi Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin
Sumber: <http://shiftindonesia.com/>

Kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah tempat dilangsungkannya proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang menyelenggarakan pelajaran dan siswa sebagai penerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2007: 83). Kepala

sekolah mempunyai kedudukan tertinggi sebagai *leader* (pemimpin) yang membawahi dan menaungi keseluruhan sumber daya manusia yang ada di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah bertanggung jawab atas terselenggaranya seluruh proses pendidikan di sekolah yang dilaksanakan oleh seluruh elemen warga sekolah (Purwanti, 2013: 217).

Secara dominan keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya dipengaruhi oleh kecakapan manajemen sekolah, sedangkan kecakapan manajemen sekolah ditentukan oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolahnya (Usman, 2009: 352). Sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki sejumlah kompetensi, termasuk kompetensi manajerial. Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah, pada kompetensi manajerial kepala sekolah berkewajiban untuk mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif. Selain itu, kepala sekolah harus mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

Menurut Suprihatiningrum (2016: 283-284) fungsi dan peran kepala sekolah dalam jabatannya, meliputi:

1. Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Dalam menjalankan fungsinya kepala sekolah berkewajiban untuk menciptakan situasi belajar yang memungkinkan guru dan siswa melaksanakan proses belajar mengajar dengan baik. Pada pelaksanaannya, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab ganda, yaitu melengkapi administrasi sekolah dalam mendukung situasi pembelajaran yang baik dan melakukan supervisi agar guru dapat meningkatkan kompetensinya dalam menjalankan tugas mengajar dan mendorong pertumbuhan siswa.
2. Kualitas dan perilaku kepala sekolah
Pada implementasinya, meliputi hal-hal berikut:
 - a. Visi yang kuat terhadap masa depan dan motivasi kepada seluruh staf agar berkarya dalam mewujudkan visi tersebut.
 - b. Harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa dan kinerja staf.

- c. Pengamatan terhadap guru di kelas dan memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif dalam upaya pemecahan masalah dan peningkatan pembelajaran.
- d. Dorongan dalam penggunaan waktu pembelajaran secara efisien dan merancang prosedur guna meminimalisir kekacauan.
- e. Penggunaan materi dan sumber daya manusia secara kreatif.
- f. Pemantauan prestasi siswa baik secara individual maupun kolektif, dan menggunakan informasi dalam membimbing, merencanakan, dan pengajaran.

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memberikan pengaruh terhadap orang lain untuk melakukan tindakan dan tujuan yang telah ditetapkan (Suharsaputra, 2016: 19). Pemimpin dalam organisasi memiliki peran penting terhadap kemajuan organisasi. Basri dan Tatang (2015: 34) mengungkapkan dua aspek yang menjadi fungsi kepemimpinan, meliputi: 1) fungsi administrasi, yaitu merumuskan kebijakan administrasi dan menyediakan fasilitas; 2) fungsi sebagai *top management*, yaitu menjalankan fungsi manajemen seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian, (*organizing*), penempatan pegawai (*staffing*), pengarahan (*directing*), memberi perintah (*commanding*), dan pengendalian (*controlling*).

Dukungan pemimpin diperlukan dalam proses perubahan untuk menciptakan organisasi pembelajaran sebagai budaya organisasi. Pemimpin harus memiliki komitmen tinggi untuk menciptakan perubahan fundamental dalam perilaku organisasi. Proses perubahan ini perlu berfokus pada prinsip pembelajaran yang mengarahkan individu untuk beradaptasi dan mempelajari cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah organisasi. Pemimpin juga harus menumbuhkan kepercayaan bahwa kunci keefektifan proses perubahan dan pertumbuhan organisasi terletak pada pembelajaran dalam organisasi itu sendiri, sehingga organisasi pembelajaran harus dikelola dengan baik oleh pemimpin. (Ambarwati, 2003: 157).

Kepemimpinan pembelajaran atau yang dapat disebut sebagai kepemimpinan instruksional, berfokus pada proses pembelajaran yang ada di dalamnya meliputi kurikulum, kegiatan belajar mengajar, penilaian hasil belajar, layanan prima, dan membangun komunitas belajar pada suatu sekolah (Daryanto,

2011: 69). Kepala sekolah sebagai pemimpin berperan penting dalam menciptakan sekolah sebagai organisasi pembelajar. Hadi, Masyhuri, dan Hafid (2019: 227) mengatakan bahwa organisasi pembelajar (*learning organization*) merupakan suatu proses untuk belajar terus menerus, membenahi diri, menuju kesempurnaan melalui perubahan-perubahan yang dilakukan baik dari dalam maupun dari luar untuk menciptakan sekolah efektif di mana semua komponen saling berinteraksi satu sama lain secara terintegrasi dan setiap komponen bekerja secara optimal.

Iriyanti (2015: 339) mengatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran perlu diterapkan di sekolah. Hal ini dikarenakan perannya dapat membangun komunitas belajar bagi warga sekolah dan menjadikan sekolah sebagai sekolah belajar (*learning school*). Sekolah sebagai organisasi belajar mempunyai perilaku-perilaku sebagai berikut.

1. Memberdayakan warga sekolah secara optimal.
2. Memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan dan berulang bagi warga sekolah.
3. Meningkatkan kemandirian bagi warga sekolah.
4. Memberikan wewenang dan tanggung jawab terhadap warga sekolah.
5. Memberikan dorongan bagi warga sekolah untuk dapat bertanggung jawab atas proses dan hasil pekerjaannya.
6. Mengedepankan kerja sama tim yang baik (kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan cepat tanggap terhadap pelanggan utama, yaitu siswa).
7. Mendorong warga sekolah untuk berpartisipasi dalam menjadikan sekolah yang berorientasi pada layanan siswa.
8. Mendorong warga sekolah untuk bersiap dalam menghadapi perubahan.
9. Mendorong warga sekolah untuk berpikir secara sistematis.
10. Mendorong warga sekolah untuk berorientasi pada keunggulan mutu.
11. Mendorong warga sekolah untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan.



Gambar 29. Ilustrasi tentang Visi, Misi, dan Tujuan

Sumber: <http://kpid.sumbarprov.go.id/>

Kepala sekolah dalam menciptakan sekolah sebagai organisasi pembelajar harus melakukan perubahan desain pada lingkungan belajar. Disinilah esensi visi diintegrasikan ke dalam ruang berpikir warga sekolah dan disebut sebagai acuan tindakan (Danim, 2003: 86). Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran diharapkan dapat meningkatkan mutu pembelajaran melalui guru. Fokusnya adalah bagaimana kepala sekolah menginspirasi guru untuk melakukan tugas mereka dengan kualitas tinggi. Kepala sekolah berperan penting sebagai pemimpin pembelajaran untuk meningkatkan kinerja mengajar guru secara efektif dan meningkatkan prestasi akademik bagi siswanya (Priansa, 2017: 68).

Kepala sekolah agar dapat berperan optimal dalam kepemimpinan pembelajaran, perlu merancang program dengan baik. Wardani & Indriayu (2015: 684-693) menyebutkan beberapa program dan kegiatan yang dapat dilakukan, meliputi:

1. Memberikan keteladanan dalam perkataan, sikap, tindakan, dan perilaku bagi warga sekolah sehingga dapat mencapai visi, misi, dan kemajuan pendidikan yang berdaya saing tinggi.
2. Memberikan dorongan kepada guru dalam meningkatkan kompetensi akademik sesuai bidang studinya.
3. Penguatan peran MGMP melalui berbagai program seperti pendidikan dan pelatihan, studi banding penelitian lokakarya, dan peningkatan budaya menulis guru.

4. Melakukan *review* berkala terhadap perangkat pembelajaran, seperti RPP dan silabus.
5. Melakukan supervisi khususnya dalam pelaksanaan pembelajaran.
6. Melakukan penilaian terhadap kinerja guru dan perbaikan guna mencapai sasaran yang ditetapkan.
7. Meningkatkan ketersediaan dan pemantauan kondisi sarana prasarana pembelajaran.
8. Pemantauan proses pembelajaran dan melakukan perencanaan tindakan perbaikan.
9. Memberikan layanan dan bantuan kepada guru yang mengalami kendala dalam menciptakan pembelajaran efektif.
10. Optimalisasi pemanfaatan perpustakaan sekolah untuk menciptakan budaya membaca di lingkungan sekolah baik oleh guru maupun siswa.

B. Peran Pengawas Sekolah dalam Organisasi Pembelajar

Pengawas memiliki peran penting dalam pendidikan. Menurut Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 dijelaskan bahwa pengawas sekolah adalah tenaga kependidikan profesional yang diberikan tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat terkait untuk melaksanakan pembinaan dan pengawasan dalam bidang akademik (pelaksanaan pembelajaran) dan bidang manajerial (pengelolaan sekolah). Pengawas memiliki tugas penting untuk memastikan fungsi personil dan organisasi di sekolah terlaksana dengan baik dan berjalan lancar. Fungsi inilah yang menjamin berlangsungnya proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah (Siahaan, Rambe, dan Mahidin, 2006: 30).

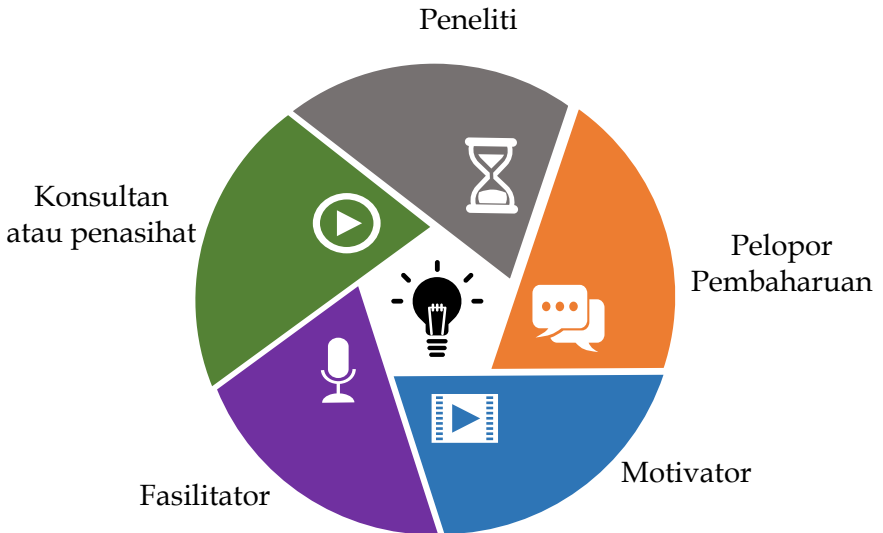
Pengawas sekolah bertanggung jawab dalam tercapainya mutu pendidikan di sekolah yang dibinanya, sebagai hasil pelaksanaan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial. Mutu pendidikan tidak hanya diukur dari jumlah dan kualitas lulusan, tetapi juga dari pencapaian delapan Standar Nasional Pendidikan. Oleh karenanya, pengawas sekolah bertanggung jawab dalam pelaksanaan delapan Standar Nasional Pendidikan pada sekolah yang dibinanya sebagai kriteria minimal kualitas pendidikan. Dengan kata lain, pengawas sekolah merupakan penjamin mutu pendidikan di sekolah binaannya (Sudjana, 2012:

29). Bantuan yang dapat diberikan pengawas mencakup pengawasan, pemberian bimbingan dan contoh dalam upaya meningkatkan kualitas dan pencapaian tujuan pembelajaran (Sahertian, 2010: 21).

Sementara itu, Glickman, Gordon & Ross Gordon (2007: 11) mengatakan bahwa *Supervisor have certain educational tasks at their disposal that enable teachers to evaluate and modify their instruction...those supervisory tasks that have such potential to affect teacher development are direct assistance, group development, professional development, curriculum development, and action research.* Artinya, pengawas mempunyai tugas tertentu dalam pendidikan yang memberi kemungkinan guru untuk mengevaluasi dan mengubah metode pengajarannya. Tugas pengawasan yang berpotensi memberikan pengaruh terhadap perkembangan guru, antara lain: pendampingan langsung, pengembangan kelompok, profesional, kurikulum, dan penelitian tindakan.

Dalam kaitannya dengan organisasi pembelajar, pengawas berperan penting dalam melakukan supervisi akademik yang berfokus pada peningkatan pembelajaran di sekolah. Menurut Kompri (2015: 288) sasaran supervisi akademik adalah membantu guru dalam: 1) melakukan perencanaan kegiatan pembelajaran atau bimbingan; 2) melaksanakan kegiatan pembelajaran atau bimbingan; 3) memberikan penilaian terhadap proses dan hasil pembelajaran atau bimbingan; 4) menggunakan hasil penilaian untuk meningkatkan layanan pembelajaran atau bimbingan; 5) memberikan umpan balik secara tepat dan berkelanjutan bagi siswa; 6) memberikan layanan bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar; 7) memberikan layanan bimbingan belajar bagi siswa; 8) mewujudkan lingkungan belajar yang kondusif dan menyenangkan; 9) mengembangkan dan memanfaatkan alat penunjang serta media pembelajaran atau bimbingan; 10) memanfaatkan sumber-sumber belajar; 11) mengembangkan proses pembelajaran atau bimbingan baik metode, strategi, teknik, model, pendekatan, dan lain sebagainya secara tepat dan berdaya guna; 12) mengadakan penelitian praktis dalam rangka perbaikan pembelajaran atau bimbingan; 13) meningkatkan inovasi pembelajaran atau bimbingan.

Peran pengawas dalam meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran dalam Jasmani & Mustofa (2013: 133) dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 30. Peran Pengawas

1. Peneliti

Seorang pengawas diharuskan untuk dapat mengerti dan memahami permasalahan pembelajaran. Oleh karena itu, diperlukan identifikasi permasalahan pembelajaran dan faktor-faktor yang memengaruhinya.

2. Konsultan atau Penasihat

Seorang pengawas diharapkan dapat memberikan bantuan kepada guru dalam menentukan cara yang tepat dalam mengelola proses pembelajaran. Oleh karena itu, pengawas sebaiknya selalu mengikuti perkembangan permasalahan dan gagasan pendidikan dan pengajaran modern. Pengawas dituntut untuk memperbanyak membaca maupun mengikuti pertemuan-pertemuan profesional, yang memberikan peluang untuk bertukar informasi mengenai permasalahan pendidikan dan pengajaran yang relevan, yaitu gagasan baru berupa teori dan praktik.

3. Fasilitator

Seorang pengawas perlu berusaha dalam kemudahan akses sumber-sumber profesional baik material (buku dan alat pengajaran) maupun sumber manusia (narasumber). Dengan kata lain, pengawas berupaya dalam memfasilitasi guru untuk melakukan tugas profesionalnya.

4. Motivator

Seorang pengawas hendaknya dapat menumbuhkan dan mempertahankan semangat kerja guru dalam mencapai peningkatan prestasi kerja, mendorong guru untuk mengimplementasikan gagasan baru yang dianggap relevan bagi terwujudnya proses belajar mengajar yang lebih baik, bekerja sama dengan guru untuk menciptakan perubahan yang diinginkan, dan memberikan rangsangan yang memungkinkan langkah-langkah pembaruan dapat dijalankan dengan baik.

5. Pelopor Pembaharuan

Seorang pengawas sebaiknya tidak merasa puas atas hasil yang dicapai, mempunyai keinginan untuk terus melakukan perbaikan dan mendorong guru untuk melakukan hal yang sama, mengantisipasi agar guru tidak mengalami kejenuhan dalam pekerjaannya, memberikan bantuan pada guru untuk menguasai keterampilan-keterampilan baru, dan mengembangkan Program pelatihan dan pengembangan dengan melakukan perencanaan pertemuan atau penataran sesuai kebutuhan.

C. Praktik Membangun Organisasi Pembelajar di Sekolah



Gambar 31. Ilustrasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*)

Sumber: <https://simantu.pu.go.id/>

Organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara proaktif memperoleh, menciptakan, dan membagikan pengetahuan dan mengubah tindakan berdasarkan pengetahuan dan perspektif baru (Wibowo, 2005: 121). Pembelajaran dalam organisasi akan terjadi ketika adanya peningkatan kesadaran untuk belajar baik pada tingkat individu maupun organisasi sebagai suatu sistem pembangunan yang berkelanjutan (Ruhlessin, & Pieter G. Manoppo, 2021: 7). Beberapa hal yang dapat menjadi ciri bagi organisasi pembelajar diungkapkan oleh Zainal, Hadad, dan Ramly (2014: 417), meliputi:

1. Adaptif dengan lingkungan eksternal.
2. Peningkatan kapasitas untuk berubah secara berkelanjutan.
3. Pengembangan keterampilan belajar baik individu maupun kolektif.
4. Pemanfaatan hasil belajar guna mencapai hasil yang optimal.

Perubahan dan perkembangan zaman mengharuskan suatu organisasi untuk membangun organisasi pembelajar (*learning organization*) agar mampu bersaing secara global. McCaffery (2010: 200) membedakan karakteristik organisasi pembelajar dan nonpembelajar dalam tabel berikut.

Tabel 4. Karakteristik Organisasi Pembelajar dan Nonpembelajar

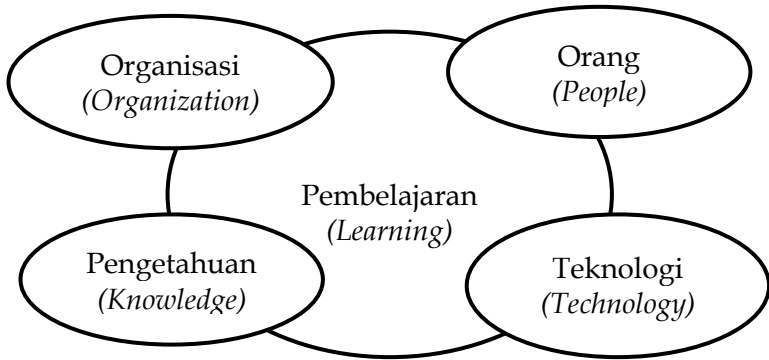
Organisasi Pembelajar	Organisasi Nonpembelajar
Memperhitungkan masalah di masa depan	Merespon masalah yang hanya terjadi pada saat ini
Berfokus pada lingkungan eksternal organisasi	Hanya berfokus pada lingkungan internal organisasi
Mengatasi masalah berdasarkan pengetahuan dan analisis konseptual	Mengatasi masalah berdasarkan asumsi atau percobaan
Pemecahan masalah berorientasi pada masalah dan organisasi luas	Pemecahan masalah secara hirarkis dan perbagian
Apresiasi dalam hal pertumbuhan, inisiatif, dan kreativitas	Apresiasi dalam kinerja sebelumnya

Sumber: McCaffery (2010: 200)

Komitmen individu dan kemampuan untuk belajar merupakan hal penting dalam membangun budaya pembelajar dalam organisasi. Paradigma lama di mana proses pembelajaran bersifat formal dan tanggung jawab berada pada departemen tertentu perlu diubah menjadi paradigma baru di mana proses belajar menjadi tanggung jawab semua pihak dan berlangsung di mana saja. Organisasi harus dapat mendukung terjadinya proses pembelajaran yang sinergis melalui adanya: 1) Kontributor, orang yang memiliki kesediaan untuk berbagi ilmu; 2) Audiens, orang yang mendengarkan; dan 3) Sarana, metode, tempat, atau prosedur yang digunakan dalam proses pembelajaran (Magumi, 2014: 140).

Dalam membangun organisasi pembelajar perlu memahami dan mengembangkan lima bagian dari model sistem organisasi pembelajar yang saling berkaitan. Marquardt (2002: 23-24) menyebutkan lima bagian dari sistem organisasi pembelajar, meliputi: pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), orang (*people*), pengetahuan (*knowledge*), dan teknologi (*technology*). Kelima bagian dari sistem organisasi pembelajar harus didukung secara aktif, sehingga dapat terus mengembangkan pembelajaran organisasi dan mencapai keberhasilan organisasi berikutnya.

Model sistem organisasi pembelajar (*learning organization*) ini dapat digambarkan sebagai berikut.



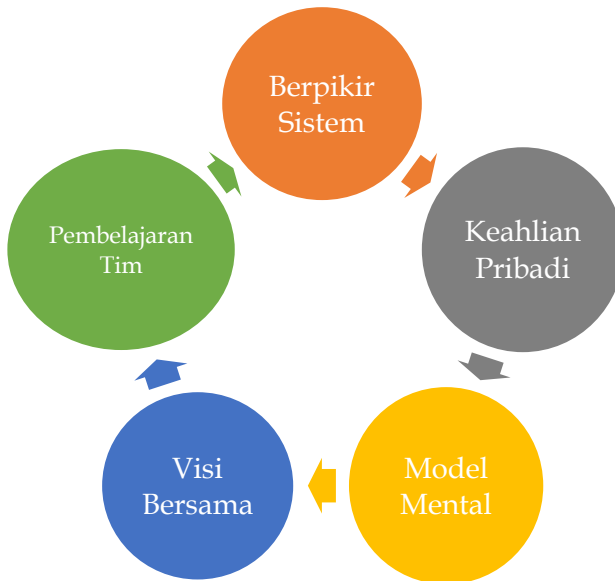
Gambar 32. Model Sistem Organisasi

Sumber: Marquardt (2002: 23)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa proses pembelajaran menjadi bagian dan harus berlangsung dalam subsistem manusia, teknologi, pengetahuan, dan organisasi. Pada komponen pembelajaran (*learning*) terdiri atas subsistem, yaitu: 1) tingkat (individu, grup/kelompok, organisasi); 2) jenis pembelajaran (adaptif, antisipatori, tindakan); 3) Keterampilan (pelatihan sistem (*system training*), model mental (*mental models*), penguasaan pribadi (*personal mastery*), pembelajaran mandiri (*self directed learning*), dialog (*dialogue*)). Komponen organisasi (*organization*) mempunyai subsistem yang terdiri atas visi, budaya, struktur dan strategi organisasi. Pada komponen orang (*people*) berkaitan dengan pemberdayaan individu yang terdiri atas staf, manajer, pimpinan, pelanggan, maupun partner agar berperan aktif dalam organisasi. Pada komponen pengetahuan (*knowledge*) terdiri atas 4 pola dalam menciptakan pengetahuan, yaitu: 1) *tacit to tacit* (terjadi apabila pengetahuan dapat diteruskan ke orang lain); 2) *explicit to explicit* (mengumpulkan dan mensintesis informasi organisasi); 3) *tacit to explicit* (terjadi apabila terdapat penambahan pengetahuan yang dimiliki terhadap pengetahuan yang ada diorganisasi dan kemudian menciptakan sesuatu yang baru yang dapat disebarluaskan); 4) *explicit to tacit* (terjadi apabila pengetahuan eksplisit yang baru diinternalisasikan yang kemudian dapat

menciptakan pengetahuan baru). Pada komponen teknologi (*technology*) terdiri atas teknologi informasi (*information technology*), pembelajaran berbasis teknologi (*technology based learning*), dan EPSS (*electronic performance support system*).

Dalam membangun organisasi pembelajar diperlukan lima disiplin pembelajaran yang diungkapkan oleh Senge (2006: 21) meliputi sebagai berikut.



Gambar 33. Lima Disiplin Pembelajaran

1. **Berpikir Sistem** (*SystemThinking*)

Disiplin berpikir sistem, yaitu keterampilan dalam memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap keberadaan organisasi, keterampilan untuk berpikir integratif, lengkap, dan komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, menjadi hal-hal penting yang diperlukan dalam rangka membangun disiplin belajar sistemik.

2. **Keahlian Pribadi** (*Personal Mastery*)

Disiplin yang mendorong organisasi untuk terus belajar bagaimana mewujudkan masa depan, yang terbentuk apabila

individu anggota organisasi berkeinginan dan berkemampuan belajar menjadi ahli di bidang keilmuannya secara terus-menerus. Disiplin ini dicirikan oleh pertumbuhan kemampuan individu anggota organisasi, kontemplasi intelektual, emosional dan sosial mereka, serta kemampuan untuk meninjau atau merevisi visi pribadi mereka, dan kemudian keterampilan untuk menciptakan kondisi kerja yang sesuai dengan realitas organisasi

3. **Model Mental** (*Mental Models*)

Organisasi akan sulit melihat berbagai realitas secara akurat, apabila anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi dan nilai yang tepat untuk dijadikan dasar cara berpikir dan cara memandang berbagai masalah yang dihadapi. Keterampilan dalam menemukan prinsip dan nilai bersama, dan menumbuhkan semangat berbagai nilai untuk menciptakan keyakinan bersama, agar memperkuat semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan hal-hal yang diperlukan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

4. **Visi Bersama** (*Shared Vision*)

Organisasi pembelajaran membutuhkan visi bersama, yaitu visi yang didasarkan atas kesepakatan antara semua anggota organisasi. Visi bersama ini menjadi petunjuk sekaligus menciptakan semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga meningkatkan motivasi para staf untuk terus belajar dalam mengembangkan kompetensinya. Keterampilan dalam menyelaraskan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagai visi untuk mencapai tujuan pribadi yang tercantum pada visi bersama organisasi merupakan disiplin individu yang diperlukan dalam membangun disiplin berbagai visi. Hal ini bermakna bahwa untuk mendorong komitmen dan efisiensi seluruh staf harus didasarkan pada visi bersama.

5. **Pembelajaran Tim** (*Team Learning*)

Disiplin pembelajaran tim akan efektif ketika anggota kelompok merasa bahwa mereka saling membutuhkan satu sama lain untuk bertindak berdasarkan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat dalam

mewujudkan nilai tambah organisasi, hal ini dikarenakan apabila rencana tidak diimbangi dengan tindakan nyata maka hanya akan menjadi ilusi belaka. Permasalahannya adalah kemampuan untuk bertindak berdasarkan rencana bersama seringkali terkendala karena ketidakmampuan dalam komunikasi dan koordinasi dengan pihak lain secara baik. Oleh karenanya, semangat berdialog, kemampuan bekerja dalam tim, kemampuan belajar dan beradaptasi, serta peningkatan partisipasi merupakan hal-hal yang diperlukan dalam membangun disiplin pembelajaran tim.

Terbangunnya organisasi pembelajar memberikan beberapa keuntungan dan manfaat baik bagi individu maupun organisasi. Manfaat bagi individu, yaitu terciptanya produktivitas dan kinerja yang lebih tinggi, terjadinya pertumbuhan secara terus-menerus, kesiapan untuk berkembang, staf yang berkompeten, dan pencapaian sasaran/target. Sedangkan manfaat bagi organisasi, yaitu kepuasan kerja, lingkungan yang dinamis dan proaktif, partisipasi yang meningkat, pembaruan organisasi, dan kemampuan untuk bersaing (Akhmad, 2021: 110).

D. Kesimpulan

Membangun organisasi pembelajar tidak terlepas dari peran kepala sekolah dan pengawas. Kepala sekolah berperan penting dalam melakukan perubahan untuk menciptakan organisasi pembelajar melalui program-program sekolah. Sementara, pengawas berperan penting dalam menjamin mutu proses dan hasil pembelajaran melalui kegiatan supervisi akademik. Bagian dari organisasi pembelajar, meliputi pembelajaran (*learning*), organisasi (*organization*), orang (*people*), pengetahuan (*knowledge*), dan teknologi (*technology*). Dalam membangun organisasi pembelajar perlu memperhatikan lima disiplin ilmu yang meliputi: berpikir sistem, keahlian pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim.

BAB IX

PENUTUP

Kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu sekolah. Dalam proses belajar mengajar di kelas, guru memiliki peran sentral dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Oleh karenanya, pertumbuhan dan pengembangan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran sangat dibutuhkan. Supervisi pendidikan merupakan kegiatan pembinaan yang bertujuan membantu guru dalam mengatasi permasalahan sehingga dapat meningkatkan kompetensi profesionalnya guna menciptakan pembelajaran yang efektif dan efisien untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Aspek yang perlu diperhatikan dalam melakukan supervisi adalah pelaksanaan proses belajar mengajar dan hal-hal lain yang memiliki pengaruh dalam pembelajaran.

Sasaran supervisi pendidikan dilihat dari objek yang akan disupervisi terdiri dari tiga kategori, yaitu supervisi akademik, supervisi administrasi, dan supervisi lembaga. Ruang lingkup supervisi pendidikan pada dasarnya meliputi seluruh aspek yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah, yaitu supervisi bidang kurikulum, supervisi bidang kesiswaan, supervisi bidang kepegawaian, supervisi bidang ketatausahaan, supervisi bidang keuangan, serta supervisi bidang sarana dan prasarana. Pentingnya pelaksanaan supervisi pendidikan di suatu sekolah dapat dilihat dari beberapa segi, yaitu latar belakang kultural (budaya), filosofis, psikologis, sosial, sosiologis, dan pertumbuhan jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin pesatnya

perkembangan teknologi dan informasi semakin membutuhkan supervisi agar mampu beradaptasi dengan perubahan zaman.

Perkembangan kondisi pendidikan juga berpengaruh terhadap perkembangan supervisi. Awalnya istilah supervisi lebih dikenal dengan inspeksi atau mencari-cari kesalahan. Hal inilah yang membuat guru seringkali merasa takut untuk melakukan supervisi dan berhadapan dengan supervisor. Namun, supervisi yang saat ini dilaksanakan tidak lagi mengenal istilah tersebut. Pelaksanaan supervisi saat ini lebih berfokus pada pemberian bantuan dan pembinaan kepada guru. Suasana yang diciptakan mengarah pada pendekatan demokratis. Sehingga guru berhak menyampaikan pendapatnya atas permasalahan yang dialami dalam pembelajaran. Supervisi dalam pendidikan memiliki beberapa jenis di antaranya supervisi umum, supervisi pembelajaran, dan supervisi klinis. Beberapa jenis supervisi tersebut diharapkan dapat menyentuh keseluruhan pengembangan kompetensi guru.

Program supervisi pendidikan yang dijalankan di sekolah dilaksanakan dengan beberapa tahapan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan evaluasi. Kegiatan perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai, langkah yang akan dilakukan dan siapa saja yang terlibat dalam supervisi. Perencanaan ini tentunya dilakukan berdasarkan prinsip SMATER (*Specific and Motivated, Measurable, Achievable, Realistic, Time Bound, Evaluated, Reviewed*) agar dapat menghasilkan program yang baik. Kegiatan pengorganisasian dalam pelaksanaan supervisi dilakukan dengan mengidentifikasi kegiatan supervisi yang akan dilakukan, meliputi pertemuan pendahuluan, perencanaan, observasi/pengamatan, umpan balik, dan analisis data. Langkah kegiatan supervisi ini dilakukan sesuai perencanaan program yang telah dibuat. Tahapan terakhir, yaitu evaluasi program supervisi pendidikan. Hal ini bertujuan untuk melihat efektivitas dan keberhasilan pelaksanaan supervisi.

Sumber daya manusia, fasilitas yang dibutuhkan, dan penentuan faktor pendukung serta penghambat dalam supervisi klinis juga tidak kalah pentingnya untuk dipersiapkan. Beberapa hal yang perlu dilakukan supervisor adalah mengamati catatan atau informasi mengenai kondisi guru, memeriksa kelas yang diampu oleh guru tersebut, dan mempersiapkan peralatan

supervisi. Hal-hal penting yang diperlukan dalam kegiatan supervisi, mencakup instrumen supervisi, materi pembinaan/pengembangan, buku catatan, dan data supervisi sebelumnya. Faktor pendukung dan penghambat dalam supervisi juga perlu diperkirakan agar dapat mengantisipasi penyimpangan dan kegagalan supervisi.

Komunikasi dalam supervisi pendidikan perlu dibangun antara supervisor dan pihak yang disupervisi agar tercipta kesamaan pengertian. Proses komunikasi dapat dikatakan efektif apabila pihak yang disupervisi dapat memahami pesan yang disampaikan oleh supervisor. Dalam membangun komunikasi efektif perlu diperhatikan beberapa aspek, seperti kejelasan, ketepatan, konteks/situasi, alur, dan budaya. Faktor yang menjadi penghambat dalam membangun komunikasi efektif, yaitu berupa gangguan, kepentingan, dan prasangka. Oleh karenanya, dalam menciptakan komunikasi efektif perlu diterapkan beberapa hal, yaitu: 1) menjadi pendengar yang baik, yaitu dengan cara pengirim pesan harus memperhatikan aspek perhatian, waktu, keterlibatan, nada suara, kontak mata, pandangan, minat, dan empati; 2) menjadi pembicara yang baik, yaitu dengan cara memperhatikan pilihan kata yang digunakan, nada/intonasi suara, dan mimik wajah.

Supervisi dilaksanakan untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan. Di sekolah, mutu harus menjadi budaya agar dapat dijadikan tolok ukur dalam menyelenggarakan pendidikan. Mutu pendidikan dapat dilihat dari segi *input*, proses, dan *output*. Membangun budaya mutu di sekolah dapat dilakukan ketika seluruh warga sekolah dari kepala sekolah hingga staf administrasi mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai Standar Nasional Pendidikan (SNP). Praktik budaya mutu ini tidak terlepas dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin. Tahapan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam membangun budaya mutu, yaitu: 1) perencanaan, dilakukan dengan merancang program mutu sesuai visi, misi, dan tujuan yang berfokus pada peningkatan mutu pembelajaran; 2) Pengorganisasian, dilakukan dengan menyampaikan struktur organisasi, membentuk kelompok wali siswa, menyampaikan tupoksi masing-masing pihak, memberikan wewenang sesuai bidang keahlian, dan

mendelegasikan wewenang; 3) kepemimpinan, dilakukan dengan menyampaikan harapan terkait budaya mutu, memberikan motivasi untuk meningkatkan dukungan warga sekolah, dan partisipasi warga sekolah dalam mendukung berjalannya program mutu; 4) Tahap pengawasan, dilakukan dengan mengevaluasi kegiatan setiap tahun dengan melibatkan warga sekolah, melakukan tindak lanjut evaluasi, dan memberikan apresiasi kepada pihak yang berprestasi.

Supervisi pendidikan juga memiliki peran penting dalam membangun organisasi pembelajar. Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi pembelajar harus dapat melakukan perubahan dan menciptakan program yang berfokus pada pembelajaran. Pengawas sebagai orang yang diberi tugas untuk melakukan pembinaan, juga bertanggung jawab terhadap tercapainya mutu pembelajaran di sekolah binaannya. Oleh karenanya, pengawas berperan serta dalam meningkatkan pembelajaran melalui kegiatan supervisi akademik yang dilakukannya. Untuk dapat membangun organisasi pembelajar, dibutuhkan lima disiplin ilmu, yaitu Berpikir Sistem (*System Thinking*), Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*), Model Mental (*Mental Models*), Visi Bersama (*Shared Vision*), Dan Pembelajaran Tim (*Team Learning*).

Kesimpulan

Supervisi pendidikan memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembinaan pendidik. Dalam buku ini dikaji tentang teori dan praktik supervisi dalam pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, N. (2014). *Pengawasan Pendidikan Tujuan, Teori, dan Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Akhmad, Z. (2021). Membangun Organisasi Pembelajar dalam Institusi Perguruan Tinggi. *Jurnal Sipatokkong BPSDM Sulsel*. Vol (2). No (1). Diakses pada <https://ojs.bpsdmsulsel.id/index.php/sipatokkong/article/view/10> tanggal 14 Oktober 2021.
- Ambarwati, S. D. A. (2003), Mengelola Perubahan Organisasional: Isu Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran dalam Konteks Perubahan. *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol. (2). No. (8). Diakses pada <https://journal.uui.ac.id/JSB/article/view/1012/943> tanggal 11 Oktober 2021.
- Ametembun, N. A. (2007). *Supervisi Pendidikan Disusun Secara Berprogram*. Bandung: Suri.
- Ametembun, N. A. (2007). *Supervisi Pendidikan: Penuntun Bagi Penilik Pengawas Kepala Sekolah dan Guru-Guru*. Bandung: Suri.
- Amiruddin. (2016). *Perencanaan Pembelajaran*. Yogyakarta: Parama Ilmu.
- Ananda, R. & Rafida, T. (2017). *Pengantar Evaluasi Program Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing.
- Ancok, D. (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Gelora Aksara Pratama.
- Arifin, M. (2008). *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Arikunto, S. & Yuliana, L. (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Arikunto, S. (2006). *Dasar-Dasar Supervisi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Asmani, J. M. (2012). *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press.
- Bafadal, I. (2004). *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Bafadal, I. (2006). Pentingnya Peningkatan Kemampuan Profesional Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Inovatif*. Vol (1). No (2). Diakses <https://jurnaljpi.files.wordpress.com/2009/09/vol-1-no-2-ibrahim-bafadal.pdf> pada tanggal 15 Oktober 2021.
- Basri, H & Tatang. (2015). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Brantley & Miller. (2008). *Effective Communication for Colleges*. USA: Thomson South-Western.
- Bukhari, M., dkk. (2005). *Azaz – Azaz Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Burhanuddin. (2007). *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran: Konsep, Pendekatan dan Penerapan Pembinaan Profesional*. Malang: FIP Universitas Negeri Malang.
- Clark, H. (2009). *Handbook on Planning Monitoring and Evaluating For Development Results*. New York: A.K. Office Supplies (NY).
- Danim, S. & Khairil. (2010). *Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Danim, S. (2002). *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

- Danim, S. (2003). *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, S. (2008). *Visi Baru Manajemen Sekolah: dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Daryanto & Rachmawati, T. (2015). *Supervisi Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Daryanto (2011). *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Daryanto, M. (2010). *Administrasi Pendidikan*. PT Rineka Cipta: Jakarta.
- Depdikbud. (2003). *Undang-Undang RI Nomor 20, Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Depdikbud. (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. Balai Pustaka.
- Depdikbud. (2013). *Peraturan Pemerintah Nomor 32, Tahun 2013, tentang Standar Pendidikan Nasional*.
- Depdiknas. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13, Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Depdiknas. (2007). *Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Depdiknas.
- Depdiknas. (2015). *Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen*.
- Devi, A. D. (2021). Analisis Mutu dan Kualitas Input-Proses-Output Pendidikan di MAN 1 Tulang Bawang Barat. *Al-fahim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 1-13.

- Dharma, S. (2007). *Evaluasi Program Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Dirjen Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional.
- Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah. (2017). *Panduan Umum Lomba Budaya Mutu Sekolah Dasar 2017*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Effendy, O. U. (2005). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Engkoswara & Komariah, A. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fattah. N. (2012). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Glickman, C. (1981). *Development Supervision (Alternative Practice For Helping Teacher Improve Instruction)*. Virginia: ACSD.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & RossGordon, J. M. (2007). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach (7th ed)*. New York: Pearson
- Gufron, A. (2008). *Kompetensi Guru Sekolah Dasar*. Yogyakarta: FIP UNY.
- Hadi HM, S., Masyhuri, M. dan Hafid, N. (2019). *Learning Organization, Mewujudkan Sekolah Unggul Oleh Manusia Pembelajar di Lingkungan Pembelajar*. *Jurnal Bidayatuna*. Vol. (2). No. (2). Diakses pada <https://www.ejournal.iaisyarifuddin.ac.id/index.php/bidayatuna/article/view/440> tanggal 10 Oktober 2021
- Hadis, A., & Nurhayati, B. (2012). *Manajemen mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Hamalik, O. (2001). *Pendidikan Guru, Konsep dan Strategi*. Bandung: CV Mandar Maju.

- Hamalik, O. (2008). *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Haris, A. (2019). *Humas di Perguruan Tinggi*. Aceh: Syiah Kuala University Press.
- Hartanto, S. & Purwanto, S. (2019). *Supervisi dan Penilaian Kinerja Guru (MPPK-PKG)*. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan.
- Hasan, Y. A. (2002). *Pedoman Pengawas untuk Madrasah dan Sekolah Umum*. Jakarta: Departemen Agama RI.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasnun, A. (2010). *Mengembangkan Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Data Media.
- Hawi, A. (2013). *Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Herabuddin. (2009). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Hernawan, A. H. (2007). *Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: UT.
- Hidayati, W., Syaefudin., dan Muslimah, U. (2021). *Manajemen Kurikulum dan Program Pendidikan: Konsep dan Strategi Pengembangan*. Yogyakarta: Semesta Aksara.
- Hoy, C. Jardine, C. B. and Wood, M. (2005). *Improving Quality in Education*. London and New York: Falmer Press.
- Hutagaol, S. & Rumapea, S. (2013). Hubungan Manajemen Supervisi Akademik dan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru di SMTA PSKD Jakarta dan Depok. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1). Diakses pada

<http://ejournal.uki.ac.id/index.php/jmp/article/view/Management%20of%20Supervision%3B%20Interpersonal%20Communication%20and%20Performance/110> tanggal 10 Oktober 2021.

- Imron, A. (1995). *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya.
- Imron, A. (2011). *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iriyanti. (2015). Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum 2013. *Jurnal Manajer Pendidikan*. Vol (9). No. (2). Diakses pada <https://media.neliti.com/media/publications/270945-kepemimpinan-pembelajaran-kepala-sekolah-14ef91a7.pdf> tanggal 13 Oktober 2021.
- Jalaludin, R. (2008). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Jasmani & Mustofa, S. (2013). *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Jelantik, K. (2015). *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional: Panduan Menuju PKKS*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kemendikbud. (2017). *Panduan Kerja Pengawas Sekolah*.
- Kompri. (2015). *Manajemen Pendidikan: Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Kompri. (2015). *Manajemen Pendidikan 3*. Bandung: Alfabeta.
- Kompri. (2017). *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori untuk Praktik Profesional*. Jakarta: Kencana.
- Kristiawan, M., dkk. (2019). *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

- Kurniadin, D. & Machali, I. (2016). *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Kurniawan, D., Y. Dwikurnianingsih dan B.S. Sulasmono. (2018). Evaluasi Program Supervisi Akademik di PAUD Swasta. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol (5). No. (2). Diakses pada <https://ejournal.uksw.edu/kelola/article/view/2137> tanggal 3 Oktober 2021.
- Kotirde, I. Y., & Yunos, J. B. M. (2014). The supervisors' role for improving the quality of teaching and learning in Nigeria secondary school educational system. *International Journal of Education and research*, 2(8), 53-60.
- Lestari G., E.. dan Maliki. (2005). *Komunikasi yang Efektif*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Machlahi, I. & Hidayat, A. (2018). *The Handbook of Education Management: Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia, Edisi Kedua*. Jakarta: Kencana.
- Magumi, W. (2014). Manajemen Organisasi Pembelajaran dan Kepemimpinan. *Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*. Vol (7). No. (1). (131-148). Diakses pada <https://www.neliti.com/id/publications/235784/manajemen-organisasi-pembelajaran-dan-kepemimpinan> tanggal 14 Oktober 2021
- Maisaroh & Danuri. (2020). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Palembang: Tunas Gemilang Press.
- Makawimbang, J. H. (2012). *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Margono. (2004). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Marmoah, S. (2016). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Deepublish.

- Marquardt, M. (2002). *Building The Learning Organization, A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Maryono. (2011). *Dasar-Dasar dan Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Marzano, R.J. (2011). *Effective Supervision: Supporting the Art And Science of Teaching*. Alexandria Virginia USA: ACSD.
- Masaong, A. K. (2013). *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Mashudi, F. (2019). *Panduan Praktis Evaluasi dan Supervisi Bimbingan dan Konseling*. Yogyakarta: Diva Press.
- Maskur. (2018). *Manajemen Humas Pendidikan Islam: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Matin & Fuad, N. (2017). *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Maulana, H. (2013). *Psikologi Komunikasi dan Persuasi*. Jakarta: Akademia.
- Maunah, B. (2009). *Supervisi Pendidikan: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Teras.
- McCaffery, P. (2010). *The Higher Education Manager ' s Effective Leadership and Management in Universities and Colleges*. New York: Routledge.

- Memduhoglu, H. B. (2012). The Issue of Education Supervision in Turkey in the Views of Teachers, Administrators, Supervisors and Lecturers. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(1), 149-156.
- Minarti, S. (2012). *Manajemen Sekolah Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mufid, M. (2005). *Komunikasi dan Regulasi Penyiaran*. Jakarta: Kencana.
- Mukarom, Z. (2015). *Manajemen Public Relation Panduan Efektif Pengelolaan Hubungan Masyarakat*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Mukhtar & Iskandar. (2009). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada.
- Mulyadi. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Mulyana, D. (2008). *Komunikasi Efektif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyana. (2015). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung, PT Remaja Rosdakarya
- Mulyasana, D. (2012). *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murniati. S. (2016). *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mushaf, J. (2017). *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*. Jakarta: Kencana.
- Nahrowi, M. (2021). Urgensi Supervisi Pendidikan di Sekolah. *Jurnal Auladuna*. Vol (3). No. (1). Diakses pada <http://ejournal.inaifas.ac.id/index.php/auladuna/article/view/505> tanggal 3 Oktober 2021.

- Naim, N. (2011). *Dasar-Dasar Komunikasi Pendidikan*. Jogjakarta: ArRuzz Media.
- Nawawi, H. (1985). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nuritawati. (2019). Peningkatan Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Menyusun Program Supervisi Pendidikan Melalui Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) Berbasis Pendampingan di Sekolah Binaan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol (04). No. (01). Diakses di <http://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp/article/view/387/240> tanggal 12 Oktober 2021.
- Nurmayuli. (2018). Realita, Problematika, dan Harapan Dalam Supervisi Pendidikan. *Jurnal Penelitian Sosial Agama*. Vol (3) No. (1).
- Olorode, O. A., & Adeyemo, A. O. (2012). Educational Supervision: concepts and practice with reference to Oyo state, Nigeria. *The Nigerian journal of research and production*, 20(1).
- Oxford Advanced Learner's Dictionary. (2010: 1198)
- Payne, E. T. (2010). *Implementing Walkthroughs*: Dissertation Submitted to The Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Education in Educational Leadership and Policy Studies.
- Pidarta, M. (2009). *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Pramudianto. (2015). *Ima Coa Mengembangkan Potensi Diri dengan Coaching*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Prasojo, L. D. & Sudiyono. (2011). *Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Gava Media.

- Priansa, D. J. (2017). *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Prinz, J. (2011). Culture and cognitive science. Diakses dari <https://plato.stanford.edu/entries/culture-cogsci/>
- Purba P. B., dkk. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Sumatera Utara: Yayasan Kita Menulis.
- Purnama, B. J. (2016). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Mutu Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol. (12). No. (2). Diakses pada <https://media.neliti.com/media/publications/113839-ID-optimalisasi-manajemen-sumber-daya-manus.pdf> tanggal 15 Oktober 2021
- Purwanti, S. (2013). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru dan Pegawai di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur. *E-Journal Administrasi Negara*. Vol (1). No. 1 diakses pada [https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/03/jurnal%20ajeng%20genap%20\(03-04-13-12-01-42\).pdf](https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/03/jurnal%20ajeng%20genap%20(03-04-13-12-01-42).pdf) tanggal 11 Oktober 2021.
- Purwanto, N. (2014). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. (2001). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Qurtubi, A. (2019). *Administrasi Pendidikan (Tinjauan Teori & Implementasi)*. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing.
- Rachmawati, T. (2016). Supervisi Pendidikan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Coopetition*. Vol (7). No. (1). Diakses pada <https://ikopin.ac.id/jurnal/index.php/coopetition/article/view/10> tanggal 30 September 2021.

- Risnawati. (2014). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Riyanta, T. (2016). Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Melalui Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol. 12. No. 2. Diakses pada <https://media.neliti.com/media/publications/114301-ID-mengembangkan-budaya-mutu-sekolah-melalu.pdf> tanggal 5 Oktober 2021.
- Ruhulesin, & Manoppo, P. G. (2021). *Organisasi Pembelajaran*. Yogyakarta: PT Kanisius.
- Sa'ud, U. S. & Makmum, A. S. (2006). *Perencanaan Pendidikan (Suatu Pendekatan Komprehensif)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sagala, S. (2007). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. (2008). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. (2012). *Supervisi Pembelajaran: dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sahiron. (2015). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Pekanbaru: Kreasi Edukasi.
- Salisah, N. H. (2012). *Ilmu Komunikasi*. Pasuruan: Lunar Media.
- Sallis, E. (2015). *Total Quality Management In Education*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. United States: Crown Business.
- Setiyadi, B. (2020). *Supervisi dalam Pendidikan*. Jawa Tengah. CV Sarnu Untung.

- Sholihah, H. (2018). Implementasi Manajemen SDM Di MAN Yogyakarta III. *Al Fikr: Jurnal Studi dan Penelitian Pendidikan Islam*. Vol. (1). No. (1). Diakses pada <http://jurnal.unissula.ac.id/index.php/fikri/article/view/2425> tanggal 17 Oktober 2021
- Siahaan, A., Asli Rambe., dan Mahidin. (2006). *Manajemen Pengawas Pendidikan*. Ciputat: Quantum Teaching (Ciputat Press Group).
- Siswoyo, dkk. 2013. *Ilmu Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Sitorus, A. & Kholipah, S. (2017). *Supervisi Pendidikan: Teori dan Pengaplikasian*. Lampung: Swalova Publishing.
- Slameto, S. (2016). Supervisi Pendidikan Oleh Pengawas Sekolah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(2), 192-206.
- Slameto. (2020). *Model, Program, Evaluasi Beserta Tren Supervisi Pendidikan*. Jawa Timur: CV Penerbit Qiara Media.
- Soedijarto. (2008). *Landasan dan Arah Pendidikan Nasional Kita*. Jakarta: Kompas.
- Sofyan, Y., dkk. (2021). Analisis Pembiayaan Pendidikan: Suatu Kajian Praktis Dalam Pengelolaan Anggaran Pendidikan Sekolah Menengah Umum. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*. Vol (5). No. (1). <http://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/791> tanggal 10 Oktober 2021
- Solihin, I. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Suardi, Prabowo, T. A., dan Sypfrianisda. (2017). *Dasar-Dasar Pendidikan*. Yogyakarta: Dua Satria Offset.
- Subekhi, A & Jauhar, M. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pusaka.

- Suderadajat, H. (2005). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*. Bandung: PT: Cipta Cekas Grafika.
- Sudjana, N. (2012). *Supervisi Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya bagi Pengawas Sekolah*. Bekasi: Binamitra Publishing.
- Sugian O, S. (2006). *Kamus Manajemen (Mutu)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugihartono, dkk. 2013. *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Suhardan, D. (2010). *Supervisi Profesional*, Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Suharsaputra, U. (2016). *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan (Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Suharsimi, A & Jabar, C. S. A. (2009). *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suharsongko, M. E. (2019). Perkembangan Supervisi Pendidikan. *Alasma: Jurnal Media Informasi dan Komunikasi Ilmiah*. Vol. (1). No. (2). Di <https://jurnalstitmaa.org/alasma/article/view/1> pada tanggal 17 Oktober 2021.
- Sahertian, P. A. (2001). *Prinsip dan Tehnik Supervisi*. Surabaya: Usaha Offset Printing.
- Sahertian, P.A. (2010). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sulhan, M. (2013). *Supervisi Pendidikan: Teori dan Terapan dalam Mengembangkan Sumber Daya Guru*. Surabaya: Acima Publishing.

- Sulistiyorini. (2006). *Manajemen Pendidikan Islam*. Tulungagung: Elkaf.
- Sulistiyorini, dkk. (2021). *Supervisi Pendidikan*. Riau: Dotplus Publisher.
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2005). *Supervision that Improves Teaching: Strategies and Techniques*. California: Corwin Press.
- Sumarto, S. (2018). Budaya, Pemahaman dan Penerapannya: "Aspek Sistem Religi, Bahasa, Pengetahuan, Sosial, Kesenian dan Teknologi". *Jurnal Literasiologi*, 1(2), 16-16.
- Supandi. (1986). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Departemen Agama Universitas Terbuka.
- Suprpto, T. (2009). *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*. Yogyakarta: MedPress (anggota IKAPI).
- Suprihatiningrum, J. (2016). *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi, & Kompetensi Guru*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Suryosubroto. (2010). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutapa, M. (2006). Membangun Komunikasi Efektif di Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. No. (2). Diakses pada <https://media.neliti.com/media/publications/112720-ID-membangun-komunikasi-efektif-di-sekolah.pdf> tanggal 9 Oktober 2021.
- Sutapa, M. (2009). *Evaluasi Program Sekolah*. Yogyakarta: Departemen Pendidikan Nasional Universitas Negeri Yogyakarta.
- Swearingen (1961). *In Supervision of Instruction, Terjemahan*. New York: Prentice Hall, Englewood Cliff.
- Taymaz, H. (2011). *Egitim Sisteminde Teftis, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Pegem Akademi.

- Terry, G. R. (2000). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (2013). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabetha.
- Usman, H. (2009). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vardiansyah, D. (2004). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Wahib, A. (2021). Manajemen Evaluasi Program Supervisi Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Auladuna*. Vol. (3). No. (1). Diakses pada <http://ejournal.inaifas.ac.id/index.php/auladuna/article/view/512> tanggal 3 Oktober 2021.
- Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyu, W. (2020). Concept of Supervision of Learning Process in Increasing the Quality of Education Results in Madrasah. *International Journal of Nusantara Islam*, 8(1), 67-77.
- Wahyudi. (2012). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Wardani, D. K. & Indriayu, M. (2015). *Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN*. Prosiding Seminar. 684-693.
- Wardani, I. (2011). *Dasar-Dasar Komunikasi dan Keterampilan Dasar Mengajar*. Jakarta: PAU-DIKTI DINAS.
- Warsita, B. (2008). *Teknologi Pembelajaran (Landasan dan aplikasinya)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Webster's Dictionary*. (1991: 1343, 1493). (n.d)

- Wibowo. (2005). *Managing Change, Pengantar Mengelola Perubahan*. Jakarta: Pasca Sarjana dan Fakultas Ekonomi Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama).
- Widjaja. (2000). *Ilmu Komunikasi (Pengantar Studi)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wirawan. (2014). *Evaluasi Teori, Model, Standar Aplikasi dan Profesi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wukir. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presindo.
- Wursanto. (2005). *Dasar-Dasar Ilmu Komunikasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Yasin, A. F. (2011). *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press.
- Yohanes, R. (2018). Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Komunikasi antar Pribadi terhadap Kepuasan Kerja Guru SD Negeri Se-Kecamatan Lima Kaum. *Jurnal al-Fikrah*. Vol (6). No. (1). Diakses pada <https://ojs.iainbatusangkar.ac.id/ojs/index.php/alfikrah/article/view/1375> tanggal 10 Oktober 2021.
- Yuniarsih, T & Suwanto. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Zainal, V. R., Hadad, M. D., dan Ramly, M. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.

SINOPSIS

Buku supervisi pendidikan merupakan buku referensi berupa teori dan praktik yang bersumber dari hasil penelitian beserta studi literatur. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, dibutuhkan sumber daya manusia dalam pendidikan yang berkualitas baik kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, maupun peserta didik. Untuk dapat menciptakan sumber daya manusia dalam pendidikan yang berkualitas dibutuhkan suatu pembinaan. Buku ini terdiri atas 7 (tujuh) rumusan masalah, di antaranya: (1) Bagaimana pengertian dan ruang lingkup supervisi pendidikan? (2) Bagaimana konsep dasar supervisi pendidikan? (3) Bagaimana program supervisi pendidikan, (4) Bagaimana pelaksanaan supervisi pendidikan, (5) Bagaimana strategi dalam supervisi pendidikan, (6) Bagaimana membangun budaya mutu di sekolah, (7) Bagaimana membangun organisasi pembelajar melalui supervisi pendidikan?. Setiap bab dalam buku ini dilengkapi dengan kesimpulan. Buku ini disajikan secara singkat dan padat, dengan disertai gambar atau ilustrasi yang menarik, dengan harapan dapat memudahkan pembaca dalam memahami isi buku ini. Referensi ini dapat digunakan untuk pembaca, masyarakat umum, dan praktisi di bidang pendidikan. Kepala sekolah, pengawas pendidik, dan tenaga kependidikan memiliki peran penting dalam menentukan kemajuan suatu sekolah. Peningkatan dan pengembangan kemampuan mereka dalam mengelola pendidikan perlu diupayakan dengan baik. Kegiatan supervisi dibutuhkan untuk memberikan layanan dan bantuan terhadap sumber daya manusia dalam pendidikan agar mampu menyelesaikan permasalahannya guna menciptakan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional.

BIODATA PENULIS

Dr. Lia Yuliana, M. Pd., lahir di Yogyakarta, 17 Juli 1981. Lulus pendidikan sarjana pada Jurusan Administrasi Pendidikan, Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta (lulus 2003); Lulus Program Magister pada Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta (lulus 2007); dan lulus Program Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta (lulus 2020). Pengalaman mengajar pada Jurusan Administrasi Pendidikan, Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta (2005-sekarang), dan mengajar pada Program Studi S-2 Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta (2020-sekarang). Banyak karya penelitian, artikel dimuat pada jurnal internasional terindeks Scopus, dan buku-buku yang dihasilkan dalam beberapa tahun terakhir seperti: buku Manajemen Pendidikan, penerbit Pujangga Press tahun 2016; buku Manajemen Sumber Daya Manusia penerbit UNY Press tahun 2019, dan Buku Referensi diterbitkan oleh LAMBRET Academic Publishing Press, 2020, Judul *The Contribution of Internal Assurance System: To Increase Learning Quality*. Buku terbarunya tahun 2020 diterbitkan UNY Pers "Manajemen Evaluasi Kinerja Kepala Sekolah" dan "Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif".

De Jolene

SUPERVISI PENDIDIKAN

Teori dan Praktik



ISBN 978-602-498-365-9



9 786024 983659

De Jolene
PUBLISHER

Jl. B. Wijaya 11, Duren Kaya, Jakarta
Komplek PUSAT Kuning, Karangmangrove, Jakarta
Kode Pos 12130, Telp. (021) 42789111
www.dejolene.com