

STRATEGI PENGAWAS DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALITAS GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM PADA SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI (SMAN) DI KOTA BANJARMASIN

Ahmad Salabi

Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, IAIN Antasari, Banjarmasin

Abstrak

Guru adalah salah satu komponen penting dalam mencapai keberhasilan pendidikan, guru harus semakin profesional dan bergerak dinamis mengikuti perubahan yang terjadi di masyarakat. Oleh karena itu, upaya strategis seorang supervisor sangat diperlukan dalam mendampingi guru mengelola pembelajaran. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan bagaimana strategi pengawas dalam meningkatkan profesionalitas Guru Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) di Kota Banjarmasin. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi kepengawasan yang telah dilaksanakan adalah: (1) merencanakan dan menyiapkan perangkat kepengawasan sebelum melakukan supervisi dengan panduan program tahunan, program bulanan dan instrumen penilaian; (2) mengidentifikasi guru-guru yang akan disupervisi melalui daftar isian; (3) merumuskan faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kelancaran supervisi melalui rumusan program supervisi; (4) memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang melalui rumusan program supervisi; (5) teknik supervisi yang dipergunakan lebih banyak bersifat individual; dan (6) tindak lanjut hasil supervisi dalam bentuk penilaian kuantitatif, kualitatif, dan laporan.

Kata kunci: Strategi Pengawas, Profesionalitas, Guru PAI

A. Pendahuluan

Implementasi Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dijabarkan ke dalam sejumlah Peraturan, antara lain Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional pendidikan. Peraturan Pemerintah ini memberikan arahan tentang perlunya disusun dan dilaksanakan 8 Standar Nasional Pendidikan, yaitu Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan dan Standar Penilaian Pendidikan. Ketika situasi sekolah harus menerapkan keseriusan dalam melaksanakan 8 Standar Nasional Pendidikan tersebut dan membutuhkan para pengelola untuk mengemban tugas-tugas edukatifnya, maka untuk menjaga mutu proses tersebut, diperlukan adanya *quality controll* yang mengawasi jalannya proses dan segala komponen pendukungnya.

Keberhasilan pelaksanaan pendidikan di lapangan ditentukan oleh 3 unsur, yaitu Pengawas, Kepala Sekolah dan Guru (Supandi, 1996: 94). Walau demikian, pengawasan mutu dalam dunia pendidikan tentu berbeda dengan perusahaan yang memproduksi barang/jasa. Sekolah adalah sebuah *people changing institution*, yang dalam proses kerjanya selalu berhadapan dengan *uncertainty* dan *interdependence*, artinya mekanisme kerja di lembaga pendidikan secara teknologis tidak dapat dipastikan karena kondisi *input* dan lingkungan yang tidak pernah sama (McPherson, Crowson, & Pitner, 1986: 33). Selain itu, proses pendidikan di sekolah juga tidak terpisahkan dengan lingkungan keluarga maupun pergaulan peserta didik. Dalam situasi demikian, maka pengawasan terhadap sekolah pasti berbeda model dan pendekatannya. Peran seorang pengawas pendidikan pun tentu berbeda dengan pengawas pada perusahaan produksi.

Ada empat macam peran seorang pengawas atau *supervisor* pendidikan, yaitu sebagai: *coordinator*, *consultant*, *group leader* dan *evaluator*. Supervisor harus mampu mengkoordinasikan *programs*, *groups*, *materials*, dan *reports* yang berkaitan dengan sekolah dan para guru. Supervisor harus mampu berperan sebagai konsultan dalam manajemen sekolah, pengembangan kurikulum, teknologi pembelajaran, dan pengembangan staf. Supervisor harus melayani kepala sekolah dan guru, baik secara kelompok maupun individual. Ada kalanya supervisor harus berperan sebagai pemimpin kelompok dalam pertemuan-pertemuan yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum, pembelajaran atau manajemen sekolah secara umum. Supervisor juga harus melakukan evaluasi terhadap pengelolaan sekolah dan pembelajaran pada sekolah-sekolah yang menjadi lingkup tugasnya (Oliva, 1984: 19). Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut, pengawas harus menguasai berbagai prinsip, metode dan teknik supervisi agar ia dapat menentukan strategi, pendekatan atau model supervisi yang cocok untuk menyelesaikan suatu permasalahan atau program.

Pengawasan merupakan terjemahan langsung dari istilah *controlling* yang di dalamnya ada kegiatan supervisi sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 pasal 23 yang menyebutkan bahwa pengawasan proses pembelajaran sebagaimana dimaksud dalam pasal 19 ayat (3) adalah meliputi perencanaan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan pengambilan langkah tindak lanjut yang diperlukan. Pengawasan dilakukan dalam rangka menjamin kualitas (*quality assurance*) sebuah pendidikan agar sesuai dengan tujuan pendidikan. Dalam Keputusan Menteri Agama

Nomor 381 tahun 1999, disebutkan bahwa pengawas madrasah/pengawas pendidikan agama adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pendidikan di madrasah dan pendidikan agama di sekolah umum dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, dasar dan menengah (Thaib, 2005: 5).

Ada dua hal yang mendasari pentingnya pengawasan dalam proses pendidikan, yaitu: (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 yang 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 guru senantiasa diupayakan secara terus-menerus dalam suatu organisasi. Tidak semua guru yang dididik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan kualified. Potensi sumber daya guru itu perlu terus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara potensial. Selain itu, pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus-menerus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat.

Proses belajar mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, kegiatan supervisi dipandang perlu untuk memperbaiki kinerja guru dalam proses pembelajaran (Supandi, 1996: 252). Demikian juga halnya dengan pengawas Pendidikan Agama Islam dalam melaksanakan fungsi supervisi akademik, yaitu memberikan bantuan profesional kepada

guru Pendidikan Agama Islam dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru Pendidikan Agama Islam. Kegiatan pengawasan secara akademik dilakukan melalui pemantauan, penilaian, pembinaan dan pengembangan serta pelaporan. Oleh karena itu, seorang pengawas harus dapat memainkan peran sebagai mitra guru Pendidikan Agama Islam sekaligus sebagai motivator, inovator, kolaborator, asesor, konselor, peneliti dan konsultan pendidikan (Departemen Agama RI, 2007: 52).

Secara umum disebutkan, bahwa seorang pengawas Pendidikan Agama Islam adalah: (1) Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pendidikan dan pengembangan agama Islam dan penyelenggaraan di sekolah; (2) Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan guru pendidikan agama Islam dan guru di madrasah; (3) Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler pendidikan agama Islam pada tingkatan sekolah/madrasah yang menjadi tanggungjawabnya (Departemen Agama RI, 2004: 7). Dalam melaksanakan kepengawasannya seorang pengawas pendidikan agama Islam mempersiapkan hal-hal yang berkaitan dengan komponen yang menunjang peningkatan kualitas seorang guru Pendidikan Agama Islam. Untuk pengawas paling tidak harus memiliki program tahunan dan program semester. Kemudian secara berkala dan kontinuitas melakukan kunjungan sekolah dan kunjungan kelas untuk melaksanakan observasi dan wawancara terhadap guru Pendidikan Agama Islam, sehingga jika ada kesulitan dan permasalahan yang terjadi di lapangan seorang pengawas akan lebih mudah membantu memberikan alternatif pemecahan masalah. Pengawas juga harus senantiasa melakukan koordinasi dengan kepala sekolah untuk menggali informasi yang berhubungan dengan pembelajaran Pendidikan Agama Islam. Pendidikan Agama Islam diberikan dengan mengikuti tuntunan bahwa agama diajarkan kepada manusia dengan visi untuk mewujudkan manusia yang bertakwa kepada Allah SWT dan berakhlak mulia serta bertujuan untuk menghasilkan manusia yang jujur, adil, berbudi pekerti, etis, saling menghargai, disiplin, harmonis dan produktif baik personal maupun sosial.

Pendidikan Agama Islam diharapkan menghasilkan manusia yang selalu berupaya menyempurnakan iman, takwa dan akhlak serta aktif membangun peradaban maupun keharmonisan kehidupan, khususnya dalam memajukan peradaban bangsa yang bermartabat. Manusia seperti ini tangguh dalam menghadapi tantangan, hambatan dan perubahan yang muncul dalam pergaulan masyarakat, baik dalam lingkup lokal,

nasional, regional maupun global. Dari tujuan yang ingin dicapai tersebut peran semua pelaku kependidikan terutama guru dan pengawas Pendidikan Agama Islam harus aktif memberikan dukungan satu dengan yang lainnya agar dalam pelaksanaan pembelajaran Pendidikan Agama Islam dapat berjalan efektif, optimal dan mencapai hasil maksimal.

Begitu pentingnya keberadaan seorang pengawas dalam meningkatkan profesionalitas Guru Pendidikan Agama Islam, sehingga penelitian ini dilakukan lebih mendalam. Selain itu juga dilatarbelakangi oleh: (1) sikap mental pengawas yang masih kurang mendukung, hubungan professional yang kaku, kurang akrab, masih menempatkan guru bukan sebagai kolega akan tetapi sebagai bawahan; (2) adanya sebagian Pengawas Pendidikan Agama Islam yang beranggapan, bahwa guru Pendidikan Agama Islam yang tidak memerlukan kepengawasan karena sudah dianggap memiliki wawasan yang sama dengan Pengawas Pendidikan Agama Islam, sehingga menyebabkan rendahnya prosentasi kehadiran pengawas di sekolah; dan (3) Instansi yang berbeda antara pengawas Pendidikan Agama Islam dengan guru Pendidikan Agama Islam bisa menimbulkan faktor psikologis bagi keduanya di samping kepengawasan yang tidakimbang antara kepengawasan di sekolah umum dengan di madrasah sehingga berpengaruh terhadap kelancaran kepengawasan.

Menyikapi permasalahan tersebut, seorang supervisor dituntut untuk lebih profesional dalam menerapkan strategi kepengawasannya sehingga akan berdampak pada peningkatan kemampuan guru secara profesional dalam pengelolaan pembelajaran. Hasil penelitian ini mendeskripsikan hal-hal yang berkenaan dengan Strategi Pengawas Pendidikan Agama Islam dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) di Kota Banjarmasin.

B. Perencanaan Kegiatan Supervisi

Temuan penelitian menunjukkan, bahwa strategi kepengawasan yang dilakukan oleh semua pengawas adalah merencanakan dan menyiapkan perangkat kepengawasannya sebelum melakukan supervisi. Perangkat kepengawasan tersebut terhimpun dalam program tahunan, semester dan bulanan. Pada tiap awal tahun ajaran semua pengawas melalui Kelompok Jajaran Pengawas (Pokjawas) sudah mempersiapkan dan menyusun program dimaksud sedemikian rupa sehingga pada saat pelaksanaan supervisi mereka menggunakan program yang sama. Hanya dalam program

tersebut belum tercermin secara jelas bagaimana kiat-kiat atau upaya yang dapat dianggap sebagai langkah strategis untuk meningkatkan profesionalitas guru.

Program tahunan, semester maupun bulanan atau bahkan mingguan, merupakan tugas rutin Pengawas yang harus dibuat pada setiap awal tahun ajaran sebelum melaksanakan supervisi. Karena program tersebut merupakan rujukan setiap pengawas dalam melaksanakan tugasnya, terlebih lagi dalam menyusun langkah-langkah strategis kepengawasan guna meningkatkan profesionalitas guru di sekolah. Melalui program tersebut sudah tercermin bagaimana model pendekatan yang akan dilakukan oleh pengawas. Oleh karena itu, melalui Pokjawas para pengawas harus benar-benar membuat sebuah perencanaan yang matang dan bersifat dinamis. Artinya dalam perencanaan tersebut berisi tentang model pendekatan yang selama ini digunakan, agar guru benar-benar merasakan sesuatu yang dinamis dalam pembinaan.

Koonts menggambarkan bahwa perencanaan sebagai suatu proses pengambilan keputusan, yakni menyeleksi sejumlah rencana yang ada untuk dilaksanakan dan diikuti oleh setiap bidang dalam organisasi. Untuk mencapai sasaran yang telah digariskan perlu ada rencana kegiatan bagi setiap pengawas. Perencanaan merupakan suatu cara pandang yang logis mengenai apa yang ingin dilakukan, bagaimana cara melakukannya dan bagaimana cara mengetahui apa yang akan dilakukan (Satori, 1999: 52). Selanjutnya dijelaskan dalam proses perencanaan ini, ada 4 kegiatan utama, yaitu: (a) memformulasikan tujuan; (b) merumuskan strategi, kebijakan dan perincian rencana untuk mencapai tujuan; (c) membentuk organisasi untuk melaksanakan keputusan; dan (d) membahas hasil dari umpan balik untuk dijadikan bahan penyusunan rencana selanjutnya. Hal ini berarti pengawas harus mempunyai pedoman kerja dan mengetahui dengan jelas apa yang harus dilakukan.

Dalam membuat perencanaan kerja di bidang supervisi pendidikan, ada beberapa langkah yang harus diperhatikan antara lain: (1) Melakukan identifikasi masalah; (2) Mengolah dan menganalisis hasil identifikasi masalah; (3) Merumuskan perencanaan kerja pengawas; dan (4) Menilai efektivitas pelaksanaan program kegiatan supervisi berdasarkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Departemen Agama RI, 2003: 52). Dari pendapat ini dapat diketahui bahwa apapun kegiatan yang dilakukan, termasuk dalam bidang supervisi membutuhkan perencanaan yang jelas agar kegiatan itu dapat berhasil dan berdaya guna. Moh. Rifa'i menyebutkan bahwa tanpa perencanaan maka

supervisi akan memberikan kekecewaan kepada banyak pihak yang terlibat didalamnya, seperti guru, supervisor dan para siswa yang mengharapkan dan memerlukan peningkatan keterampilan (*performance*) gurunya (Rifa'i, 1982: 48).

Untuk mencapai sasaran yang telah digariskan perlu ada rencana kegiatan bagi setiap pengawas. Pengawas harus mempunyai pedoman kerja dan mengetahui dengan jelas apa yang harus dilakukan. Rencana kegiatan pengawas tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) Menyusun daftar lengkap sekolah dan guru yang berada dalam wilayah kepengawasan masing-masing; (2) Menyusun jadwal kegiatan tahunan, bulanan dan mingguan; (3) Menyiapkan blanko-blanko kepengawasan yang diperlukan; (4) Melakukan kunjungan sekolah kegiatan pengawas, dalam kesempatan ini pengawas melakukan dialog dengan kepala sekolah yang bersangkutan berkenaan dengan sikap profesional guru dan usaha-usaha sekolah dalam menunjang pendidikan; (5) Mengamati lingkungan sekolah yang berkenaan dengan kehidupan beragama; (6) Melakukan kunjungan kelas; (7) Mengadakan konsultasi perorangan dengan guru yang dipandang perlu; (8) Mengadakan konsultasi pengembangan melalui kelompok kerja guru; (9) Memantau perkembangan pelaksanaan kurikulum; (10) Mengevaluasi kegiatan guru; (11) Membantu penyelenggaraan pembinaan guru; (12) Mengadakan konsultasi/konsolidasi sesama pengawas dan tenaga kependidikan lainnya; (13) Mengembangkan hubungan kerjasama; (14) Menghadiri kegiatan pembinaan; (15) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diminta oleh atasan; (16) Melakukan kegiatan lintas sektoral; dan (17) Menyampaikan laporan (Departemen Agama RI, 1997: 46).

C. Instrumen yang Digunakan dalam Melakukan Supervisi

Temuan penelitian menunjukkan, bahwa salah satu bentuk strategi kepengawasan yang dilakukan pengawas adalah membuat dan menggunakan instrumen yang sama, yakni instrumen yang sudah disepakati oleh Pokjawas Kantor Departemen Agama Kota Banjarmasin. Menurut beberapa Pengawas, instrumen tersebut bisa saja berubah sesuai dengan kondisi pada saat itu dan dengan tujuan supervisi yang akan dilakukan dan berdasarkan kesepakatan Pokjawas. Namun, selama ini Pengawas belum mengembangkan instrumennya ke arah yang lebih spesifik untuk mengetahui potensi yang dimiliki guru ke arah pengembangan yang lebih profesional.

Instrumen yang dimaksudkan adalah alat ukur kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran setiap Supervisor harus memiliki instrumen untuk mengetahui sejauhmana kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Selanjutnya, berdasarkan hasil yang tertuang dalam instrumen dimaksud seorang Pengawas akan mudah melakukan langkah-langkah perbaikan. Jika seorang guru sudah dianggap baik dalam pengelolaan pembelajarannya, maka supervisor yang baik akan mengatur dan melakukan langkah-langkah strategis berikutnya agar guru semakin profesional dalam tugas dan tanggung jawabnya.

Sergiovanni (1987: 56) menjelaskan bahwa esensial supervisi akademik adalah membantu guru dalam mengembangkan kemampuan profesionalnya. Meskipun demikian, supervisi akademik tidak bisa terlepas dari pengukuran kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran. Pengukuran kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan dalam proses supervisi pembelajaran.

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

Ada bermacam-macam skala pengukuran, misalnya skala tiga, skala lima, dan skala tujuh. Apabila digunakan skala tiga, maka bentuknya menjadi tidak mampu (1) cukup mampu (2) dan mampu (3). Apabila digunakan skala lima, maka bentuknya menjadi sangat kurang mampu (1) kurang mampu (2) cukup mampu (3) mampu (4) dan sangat mampu (5). Nantinya apabila telah digunakan, maka semakin kecil skor kemampuannya (kategori kemampuannya) berarti semakin perlu dibina, semakin rendah skornya berarti guru semakin tidak mampu mengelola proses pembelajaran.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI dalam buku I tentang Alat Penilaian Kemampuan Guru, mengembangkan satu instrumen pengukuran yang disebut dengan Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). APKG ini merupakan instrumen yang dikembangkan dan secara resmi digunakan untuk mengukur kemampuan guru yang bersifat *generic essential*. Dikatakan *generic* karena kemampuan tersebut secara umum harus dimiliki oleh setiap guru bidang studi apapun. Dikatakan *essential* karena kemampuan tersebut merupakan kemampuan-kemampuan yang penting saja. Ini tidak berarti bahwa kemampuan yang lain tidak perlu melainkan masih sangat diperlukan namun harus diukur melalui instrumen lainnya.

Adapun yang termasuk dengan penilaian kegiatan supervisi dan tindak lanjutnya adalah: (a) Penilaian yang berisi tentang keterbacaan dan keterlaksanaan proses supervisi; keterbacaan dan kemandirian instrumen; hasil instrumen; dan kendala dalam pelaksanaan supervisi atau hasil supervisi; (b) Tindak lanjut yang berisi tentang langkah-langkah pembinaan dan program supervisi selanjutnya.

D. Pelaksanaan Supervisi di Sekolah

Temuan menunjukkan, bahwa kaitan supervisi dengan pembinaan terhadap guru di sekolah masih belum maksimal. Jika pengawas lebih sering dan terjadwal dalam melakukan kunjungan ke sekolah, maka pengawas akan lebih mengetahui dan mendalami akan kemampuan guru dalam mengajar, sekaligus akan lebih memahami akan prototype guru di sekolah. Dengan pemahaman ini, seorang pengawas akan mudah melakukan pendekatan yang tepat dalam memajukan dan meningkatkan potensi guru. Hal ini menurut beberapa pengawas disebabkan situasi dan kondisi sekolah, misalnya ada benturan dengan kegiatan sekolah berupa ulangan-ulangan dan kegiatan lainnya, disamping itu karena banyaknya sekolah yang merupakan binaan untuk disupervisi, ditambah dengan pengawas yang lebih fokus melakukan supervisi di madrasah dibanding dengan di sekolah. Dengan keadaan seperti ini, pengawas belum maksimal melakukan langkah-langkah strategis bagi upaya peningkatan guru ke arah yang lebih profesional

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, maka kegiatan penting dalam proses akademik adalah kegiatan *monitoring* dan *controlling* (pengawasan), terutama oleh supervisor. Supervisor sebagai rekan kerja guru dalam meningkatkan

keberhasilan dan mutu pendidikan di sekolah, sementara guru sebagai pemeran utama kegiatan pembelajaran yang berinteraksi langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran. Guru adalah pelaksana terdepan pendidikan anak-anak di sekolah. Oleh karena itu, berhasil tidaknya upaya peningkatan kualitas pendidikan banyak ditentukan oleh kemampuan yang ada pada guru. Mengingat begitu pentingnya peranan guru dalam upaya peningkatan mutu pendidikan maka sudah selayaknya bila kemampuan guru ditingkatkan melalui program pembinaan secara terus menerus melalui kegiatan kepengawasan.

Kunjungan ke sekolah dan observasi kelas merupakan kegiatan inti bagi seorang supervisor. Oleh karena itu, bentuk kegiatan ini tidak bisa diabaikan oleh supervisor, sebab dari sinilah seorang supervisor mengetahui kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran untuk selanjutnya mengatur strategi kepengawasan dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru. Keberhasilan kegiatan supervisi pada suatu sekolah tidak terlepas dari peran dan tanggung jawab supervisor, karena supervisor dianggap sebagai penanggung jawab terhadap proses pembelajaran di sekolahnya. Supervisor hendaknya mampu memahami dan mengetahui bagaimana kemampuan gurunya melakukan proses pembelajaran. Disamping itu, ia juga harus mampu memberikan pengertian yang cukup kepada gurunya tentang kegunaan dan manfaat supervisi.

Kajian tentang sikap terhadap supervisi menjadi perhatian para ahli. Berikut ini dikemukakan penemuan para ahli tentang sikap guru terhadap supervisi sebagaimana yang dikemukakan Mantja (2007: 56), temuan-temuan itu antara lain: (1) supervisi yang efektif harus didasarkan atas prinsip-prinsip yang sesuai dengan perubahan sosial dan dinamika kelompok; (2) para guru menghendaki supervisi dari kepala sekolah sebagaimana yang seharusnya dikerjakan oleh tenaga personel yang berjabatan supervisor; (3) kepala sekolah tidak melakukan supervisi dengan baik; (4) semua guru membutuhkan supervisi dan mengharapkan untuk disupervisi; (5) para guru lebih menghargai dan menilai secara positif perilaku supervisor yang hangat, saling mempercayai, bersahabat dan menghargai guru; (6) supervisi dianggap bermanfaat bila direncanakan dengan baik, supervisor menunjukkan sifat membantu dan menyediakan model-model pengajaran yang efektif; (7) supervisor memberikan peran serta yang cukup tinggi kepada guru untuk pengambilan keputusan dalam wawancara supervisi; (8) supervisor mengutamakan pengembangan keterampilan hubungan insani, seperti halnya

dengan keterampilan teknis; dan (9) supervisor seharusnya menciptakan iklim organisasional yang terbuka, yang memungkinkan pemantapan hubungan yang saling menunjang (*supportive*).

Menurut Hasan (2002, 6), langkah-langkah yang harus ditempuh dalam pelaksanaan supervisi mencakup persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut. Kegiatan persiapan yang harus dilakukan adalah: (a) penyusunan program supervisi, dalam program supervisi harus tercermin jenis kegiatan, sasaran, pelaksanaan, waktu dan instrumen, dalam organisasi supervisi tercermin mekanisme, pelaksanaan pelaporan dan tindak lanjut. Pelaksanaan supervisi melibatkan pengawas dan pejabat struktural terkait dan kepala sekolah dan petugas yang ditunjuk; dan (b) menyiapkan instrumen atau penjelasan teknis pelaksanaan supervisi dan kebijakan terbaru tentang petunjuk pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Pelaksanaan supervisi meliputi: (a) supervisi harus berkesinambungan; (b) supervisi berhasil apabila pelaksanaan dilakukan pada awal dan akhir semester untuk dibandingkan; (c) terampil menggunakan instrumen; (d) mampu mengembangkan instrumen; (e) supervisi bukan menggrui akan tetapi bersifat pemecahan masalah; (f) supervisi harus mencakup teknis administratif dan edukatif; (g) supervisor harus menguasai materi yang akan disupervisi dan membawa instrumen-instruman, kartu masalah dan lain-lain. Pelaksanaan supervisi diarahkan pada sasaran yaitu guru dalam mencapai tujuan, dalam pelaksanaannya agar memperhatikan teknik-teknik dan langkah pelaksanaannya seperti: (1) kunjungan kelas (*class visit*); (2) wawancara; (3) diskusi; (4) kunjungan antar kelas; (5) menilai diri sendiri.

E. Teknik Supervisi yang Dilakukan Pengawas

Temuan penelitian menunjukkan, bahwa upaya pengawas melakukan strategi kepengawasan lebih banyak menggunakan teknik individual daripada kelompok. Untuk teknik individual digunakan teknik yang bersifat langsung dan tidak langsung, teknik individual langsung adalah supervisor langsung masuk kelas mengamati unjuk kerja guru dalam melakukan proses pembelajaran, sedangkan teknik individual tidak langsung adalah supervisor mengamati proses pembelajaran guru dari luar kelas. Disamping itu seorang supervisor bisa juga dengan hanya melakukan pembicaraan,

diskusi atau berbincang-bincang dengan seorang guru di sebuah ruangan tentang kelengkapan atau model pembelajaran, dan sebagainya.

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam supervisi, diperlukan suatu pendekatan yang tepat. Pendekatan dalam supervisi disebut teknik, baik yang bersifat individual maupun kelompok yang masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan. Teknik yang digunakan dalam supervisi merupakan sebuah strategi kepengawasan yang harus dikembangkan untuk menjadikan guru lebih profesional di bidangnya. Untuk meningkatkan profesional guru, seorang supervisor tidak hanya menggunakan satu teknik supervisi, akan tetapi harus dicoba dengan teknik lain untuk menyesuaikan dengan keadaan dan tujuan yang ingin dicapai. Menurut Sahertian, teknik yang bersifat individual adalah teknik yang dilaksanakan untuk seorang guru secara individual, teknik seperti ini dilakukan berupa kunjungan kelas atau observasi kelas, percakapan pribadi, intervisitasi, menyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar dan menilai diri sendiri. Sedangkan yang bersifat kelompok adalah teknik yang dilakukan untuk melayani lebih dari satu orang, misalnya pertemuan orientasi bagi guru baru, panitia penyelenggara, rapat guru, studi kelompok antar guru, diskusi kelompok, tukar menukar pengalaman (*sharing of experience*), lokakarya (*workshop*), diskusi panel, seminar, simposium, demonstrasi mengajar, dan sebagainya (Sahertian, 2000: 52).

Rencana kegiatan pengawas sewaktu melakukan kunjungan kelas, antara lain: (1) meneliti susunan satuan pelajaran; (2) mengaamati pelaksanaan kegiatan belajar mengajar menurut satuan pelajaran yang sudah dibuat oleh guru; (3) mengamati aktivitas guru dalam melaksanakan aktivitas belajar mengajar; (4) mengamati aktivitas siswa dalam kegiatan belajar mengajar; (5) mengamati penguasaan guru terhadap bahan pengajaran; (6) mengamati suasana belajar mengajar; (7) mengamati interaksi antara guru dengan siswa, siswa dengan siswa; dan (8) mengamati pencapaian tujuan khusus pengajaran (Departemen Agama RI, 2002: 47).

F. Tindak Lanjut Hasil Supervisi

Temuan penelitian menunjukkan, bahwa setelah supervisor melakukan supervisi dalam bentuk kunjungan kelas selalu diikuti oleh tindak lanjut. Tindak lanjut yang dilakukan biasanya dengan melakukan diskusi atau berbincang-bincang dengan guru disebuah ruangan membicarakan hasil supervisi, selanjutnya dilaporkan kepada Kepala

Sekolah setelah guru memberikan tanda tangan. Beberapa guru memberikan pernyataan, bahwa materi diskusi bersifat biasa-biasa saja, tidak ada langkah yang sifatnya terobosan yang diagendakan untuk dilakaukan kedepannya. Padahal kesempatan seperti ini merupakan saat yang tepat bersama-sama guru untuk mengatur strategi apa yang akan diterapkan dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru. Dalam hal ini, pengawas belum maksimal melakukan langkah-langkah strategis dalam upaya peningkatan mutu guru.

Pada dasarnya tindak lanjut harus dilakukan oleh supervisor segera setelah kegiatan supervisi dalam bentuk observasi dilakukan. Dalam kegiatan observasi kelas terhadap proses pembelajaran mengandung tiga kemungkinan pemusatan perhatian, yaitu: guru, siswa, dan interaksi siswa dengan guru. Kegiatan guru yang mendapat fokus pengamatan antara lain: bagaimana memulai tugasnya; adakah kegiatan *appersepsi* memancing pengetahuan siswa yang akan dipergunakan untuk memahami bahan/materi pelajaran baru, bagaimana guru memberikan respon terhadap siswanya, adakah guru mendukung terjadinya proses belajar siswa atau bahkan menimbulkan hilangnya semangat belajar dikalangan siswa, membunuh inisiatif dan kreatifitas siswa dan seterusnya. Dalam proses pembelajaran akan terlihat apakah guru yang mendominasi kelas atau siswa yang lebih aktif, seberapa banyak teknik bertanya yang mendorong siswa berfikir, mencari jalan untuk menyelesaikan masalah.

Jika pusat perhatian pengamatan ditujukan terhadap siswa, maka supervisor dapat mencatat berapa banyak memberikan respon terhadap pertanyaan siswa. Hal lain yang dapat diamati dari siswa adalah berapa banyak waktu yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas-tugas belajar, seperti membaca, berdiskusi, mencatat, membuat soal, dan sebagainya. Selama pelajaran berlangsung apakah guru memperhatikan siswa di kelas yang lebih banyak tidak mengikuti pelajaran akan tetapi melakukan hal-hal yang tidak bermanfaat, misalnya bercanda, ngobrol dan sebagainya, atau guru asyik dengan siswa yang tekun dan rajin belajar dan tidak peduli terhadap siswa lainnya.

Pengamatan yang juga sangat penting dilakukan adalah pengamatan terhadap interaksi yang terjadi antara guru dan siswa, dan antara siswa dengan siswa lainnya selama pelajaran berlangsung. Interaksi tersebut ada yang tida direncanakan dan ada yang direncanakan, yang dimaksud dengan interaksi yang tidak direncanakan ialah bentuk-bentuk reaksi siswa terhadap respon seorang siswa yang lain sebagai tanggapan

dari pertanyaan guru. Adapun interaksi antara guru dan siswa yang direncanakan sebagai suatu pendekatan mengajar, akan terjadi berulang kali selama kegiatan belajar mengajar berlangsung di dalam kelas.

Tindak lanjut merupakan diskusi atau pembahasan antara supervisor dengan guru berkenaan kegiatan proses pembelajaran yang baru diselesaikan. Dalam pembahasan tindak lanjut ini harus diciptakan suasana yang kondusif dan menyenangkan, akrab, kerjasama yang harmonis yang bebas dari suasana menilai dan mengadili. Seorang supervisor menyajikan data sedemikian rupa sehingga guru dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan pada saat kegiatan pembelajaran. Secara lebih rinci Dadang Suhardan menyebutkan langkah-langkah pembicaraan tindak lanjut hasil supervisi sebagai berikut: (1) memberi penguatan dan menanyakan perasaan guru mengenai apa yang dialaminya dalam kegiatan mengajar secara umum, hal ini untuk menciptakan suasana santai agar guru tidak merasa diadili; (2) meriviu tujuan pengajaran; (3) meriviu target keterampilan serta perhatian utama guru dalam mengajar; (4) menanyakan perasaan guru tentang jalannya pengajaran berdasarkan target dan perhatian utamanya, pertanyaan itu meliputi hal-hal yang dianggap berhasil dan yang kurang berhasil menurut guru; (5) menunjukkan data hasil pengamatan dan memberikan kesempatan kepada guru untuk menafsirkan data tersebut; (6) menganalisis dan menginterpretasikan data hasil rekaman secara bersama-sama; (7) menanyakan kembali perasaan guru setelah mendiskusikan hasil analisis dan interpretasi rekaman data tersebut; (8) menyimpulkan hasil dengan melihat atau membandingkan antara apa yang sebenarnya merupakan keinginan atau target guru dengan apa yang sebenarnya telah terjadi atau tercapai; dan (9) menentukan bersama-sama dan mendorong guru untuk merencanakan hal-hal yang perlu dilatih atau diperhatikan pada kesempatan berikutnya (Suhardan, 2006: 57).

G. Pemberian Motivasi Kepada Guru

Temuan penelitian menunjukkan, bahwa pengawas belum maksimal memberikan motivasi dalam bentuk *reward* terhadap guru-guru yang memiliki prestasi dalam pengelolaan pembelajaran. Padahal cara ini merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan gairah kerja guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan profesionalitas guru dalam proses pembelajaran. Motivasi yang diberikan pengawas

selama ini hanya sebatas pemberian nilai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Sementara untuk menindak lanjuti terhadap nilai yang diberikan itu dan kaitannya dengan pemberian penghargaan nampaknya belum dilakukan.

Pemberian motivasi merupakan salah satu bentuk strategi pengawas untuk meningkatkan semangat kerja guru dalam mengajar. Motivasi bisa berbentuk materi ataupun dalam bentuk dorongan moril. Dalam ilmu psikologi, manusia itu pada umumnya memerlukan adanya motivasi atau pemberian semangat terutama ketika pada masa-masa jenuh disebabkan tugas rutin yang senantiasa dilakukan. Motivasi itu bisa bersifat intrinsik, yakni motivasi yang ditimbulkan dari dalam orang itu sendiri, maupun yang bersifat ekstrinsik, yakni motivasi yang diberikan oleh orang lain. Dalam rangka lebih menggiatkan semangat guru dalam menjalankan tugas yang kesehariannya selalu berhadapan dengan tugas rutin, yakni melayani siswa dalam kegiatan pembelajaran, maka seorang supervisor perlu memberikan motivasi. Motivasi diberikan bisa dengan memberikan penghargaan secara material maupun dukungan moril. Secara material, misalnya memberikan kesempatan mengikuti pelatihan di luar daerah secara berkala. Hal ini tentunya diperlukan komunikasi yang baik antara pengawas dengan pengambil kebijakan, misalnya dengan Mapenda kalau di Kantor Kementerian Agama. Pengawas harus senantiasa memberikan data tentang guru, terutama guru yang dianggap berprestasi atau memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan tanggungjawabnya. Jika hal ini dilakukan oleh pengawas, maka guru dimaksud akan merasakan suatu penghargaan ketika bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya.

Alfonso, Firth, & Neville (1981: 47) menegaskan bahwa seseorang akan bekerja secara profesional apabila ia memiliki kompetensi yang memadai. Seseorang tidak akan bisa bekerja secara profesional apabila ia hanya memenuhi salah satu kompetensi diantara sekian kompetensi yang dipersyaratkan. Kompetensi tersebut merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi, betapapun tingginya kemampuan seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Sebaliknya, betapapun tingginya motivasi kerja seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Menurut Supandi (1996: 78), pengawas memiliki tugas, fungsi, dan tanggungjawab yang strategis dalam mengemban pendidikan dan pengajaran. Peranan para pengawas dalam melaksanakan

tugas-tugas kependidikan dan pembelajaran di sekolah bukan saja sebagai seorang supervisor pendidikan, namun ia juga sebagai konselor dan motivator agar dapat menciptakan suasana kondusif dalam proses belajar mengajar di sekolah, dan mampu meningkatkan kompetensi dan profesional guru menuju terselenggaranya pendidikan yang bermutu.

H. Pemberian Sanksi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa belum ada seorangpun pengawas yang pernah memberikan sanksi kepada guru yang dinilai tidak kooperatif terhadap kepengawasan, baik masalah yang menyangkut persiapan, proses, metode, media maupun evaluasi pembelajaran. Dalam melakukan supervisi seorang supervisor bisa saja melakukan pemberian sanksi bagi guru yang tidak kooperatif terhadap kepengawasan terkait dengan hasil-hasil penilaian sebelumnya. Kendatipun demikian pemberian sanksi ini sebaiknya dihindari oleh pengawas, seorang guru yang belum memenuhi target yang diinginkan dari sebuah penilaian, maka yang harus dinilai adalah sistem atau bentuk penilaian itu sendiri.

Penilaian merupakan proses sistematis untuk menentukan tingkat keberhasilan yang dicapai. Dalam konteks supervisi akademik, penilaian merupakan proses sistematis untuk menentukan tingkat keberhasilan yang dicapai dalam pembinaan keterampilan pembelajaran guru. Tujuan penilaian pembinaan keterampilan pembelajaran adalah untuk: (1) menentukan apakah pengajar (guru) telah mencapai kriteria pengukuran sebagaimana dinyatakan dalam tujuan pembinaan; dan (2) untuk menentukan validitas teknik pembinaan dan komponen-komponennya dalam rangka perbaikan proses pembinaan berikutnya.

Prinsip dasar dalam merancang dan melaksanakan program penilaian adalah bahwa penilaian harus mengukur performansi atau perilaku yang dispesifikasi pada tujuan supervisi akademik guru. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut: (1) katakan dengan jelas teknik-teknik penilaian; (2) tuliskan masing-masing tujuan; (3) pilihlah atau kembangkan instrumen-instrumen pengukuran yang secara efektif bisa menilai hasil yang telah dispesifikasi; (4) uji lapangan untuk mengetahui validitasnya; dan (5) organisasikan, analisis, dan rangkumlah hasilnya.

Sebagai langkah terakhir dalam pembinaan keterampilan pengajaran guru adalah merevisi program pembinaan. Revisi ini dilakukan seperlunya sesuai dengan hasil penilaian yang telah dilakukan. Langkah-langkahnya sebagai berikut: (a) *me-review* rangkuman hasil penilaian; (b) apabila ternyata tujuan pembinaan keterampilan pengajaran guru tidak dicapai, maka sebaiknya dilakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap guru yang menjadi tujuan pembinaan; (c) apabila ternyata memang tujuannya belum tercapai maka mulailah merancang kembali program supervisi akademik guru untuk masa berikutnya; dan (d) mengimplementasikan program pembinaan yang telah dirancang kembali pada masa berikutnya.

I. Prasyarat Seseorang Menjadi Pengawas

Ada beberapa pernyataan yang disampaikan oleh para informan sehubungan dengan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang supervisor yang akan melaksanakan strategi kepengawasannya dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru. Setidaknya ada 4 komponen yang harus diperhatikan, yaitu: standar minimal pendidikan, wawasan/pengetahuan kepengawasan, jenjang/pengalaman kerja dan kepribadian. Standar minimal pendidikan seorang pengawas adalah S1 atau bahkan S2, disamping itu harus mempunyai wawasan yang luas akan kepengawasan, berkepribadian yang baik, berdisiplin, gigih, ulet, rajin, bertanggung jawab. Temuan menunjukkan, bahwa prasyarat-prasyarat yang telah dikemukakan di atas telah dimiliki oleh para pengawas. Hal ini berarti seorang supervisor telah memiliki modal dasar untuk berupaya meningkatkan potensi guru di sekolah.

Menurut Pidarta (1992: 34), seorang supervisor harus berpendidikan magister sebab guru yang akan disupervisi sudah banyak yang berpendidikan magister. Pengawas harus memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas tentang kepengawasan baik secara teoritis maupun praktis. Wawasan kepengawasan yang kompeten dan wawasan kependidikan yang lebih baik dari seorang guru, sebab bagaimanapun pengawas akan melaksanakan serangkaian supervisi bagi guru-guru. Seorang pengawas hendaklah selalu berinisiatif bagaimana cara meningkatkan kemampuan guru dalam pembelajaran. Oleh karena itu, seorang pengawas sangat dituntut memiliki inovasi dalam pendekatan terhadap guru dan inovasi dalam pembelajaran. Akan lebih baik lagi jika karier pengawas itu dimulai dengan karier sebagai Kepala Sekolah terlebih dahulu, agar lebih

matang wawasan tentang kepengawasan. Hal ini karena sebagai Kepala Sekolah dia telah melakukan supervisi terhadap guru-guru dan merupakan tugas rutin keseharian. Jika seorang pengawas mengikuti jenjang seperti ini maka tentunya dia akan lebih profesional dalam melaksanakan tugas. Supervisor yang tidak berlatar belakang Kepala Sekolah bisa saja secara psikologis akan merasa rendah diri jika berkesimpulan bahwa guru lebih menguasai dalam hal proses pembelajaran dibanding dia sebagai supervisor.

Seorang supervisor harus selalu mengikuti perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan baik menyangkut kurikulum maupun keadaan masyarakat itu sendiri. Seperti yang dikatakan oleh Dadang Suhardan (2006: 26), bahwa supervisi adalah pengawasan yang bersifat profesional yang tidak bisa dijalankan oleh sembarang orang, apalagi oleh orang yang tidak dipersiapkan terlebih dahulu, akan tetapi harus dijalankan oleh orang yang sesuai keahliannya, karena supervisi sebagai disiplin ilmu yang memfokuskan diri pada pengkajian peningkatan situasi belajar mengajar, memberdayakan guru dan mempertinggi kualitas mengajar. Senada dengan itu, Depdiknas dalam buku Petunjuk Pengelolaan Administrasi Sekolah Dasar menyebutkan bahwa aspek utama dalam pelaksanaan supervisi adalah guru, maka layanan dan aktivitas kepengawasan harus lebih diarahkan kepada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar atau disebut kemampuan profesional (Departemen Agama RI, 1997: 84). Oleh karena itu, salah satu indikator keberhasilan seorang pengawas dalam melakukan supervisi adalah terciptanya guru yang profesional, yakni guru yang memiliki kemampuan profesional dengan berbagai kapasitasnya sebagai pendidik.

Dalam buku Standar Pengawas Sekolah/Madrasah disebutkan, bahwa seorang pengawas harus memiliki beberapa kompetensi, yang sudah dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2007. Kalau dipahami dari Perpu tersebut bahwa seorang supervisor yang kompeten harus memiliki rasa tanggung jawab sebagai pengawas dengan cara senantiasa melakukan bimbingan terhadap guru akan hal-hal yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Disamping itu, seorang supervisor harus kreatif dan mau bekerja keras terutama dalam memecahkan masalah, menumbuhkan motivasi kerja di kalangan guru. Demikian juga seorang supervisor dituntut untuk memiliki pengetahuan tentang perkembangan teknologi yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawabnya. Selanjutnya selalu memantau pelaksanaan pembelajaran, menguasai metode, teknik dan

prinsip-prinsip supervisi, menyusun program kepengawasan, menyusun metode kerja dan instrumen; menyusun laporan hasil-hasil kepengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan dan untuk mengembangkan tugas kepengawasannya, seorang supervisor harus aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas, dalam hal ini adalah Kelompok Kerja Pengawas (Pokjawas).

J. Peran Pengawas di Sekolah

Beberapa pernyataan dari informan menunjukkan, bahwa selama ini pengawas belum memiliki peran sebagaimana yang diharapkan oleh guru-guru di sekolah. Hal ini karena pengawas belum melaksanakan kepengawasannya secara maksimal, indikatornya adalah minimnya kehadiran supervisor di sekolah untuk melakukan supervisi. Supervisor yang jarang datang ke sekolah akan mengurangi perannya sebagai salah satu komponen yang cukup menentukan kemajuan pendidikan. Padahal jika supervisor berperan di sekolah, maka akan mudah memberikan *policy*, masukan, pemikiran dan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan profesionalitas guru. Keberadaan pengawas di sekolah sangat berperan dan turut menentukan kemajuan pendidikan di sekolah, terutama dalam melakukan pembinaan terhadap guru-guru yang belum memahami cara mengajar yang benar mulai dari pemilihan metode maupun penggunaan media, ketika pengawas menjalankan tugas dan kewajibannya di sekolah secara maksimal, maka akan sangat terlihat perannya di sekolah.

Sebagaimana yang dikatakan Riva'i (2005: 20), bahwa supervisi merupakan pengawasan profesional, sebab hal ini disamping bersifat lebih spesifik juga melakukan pengamatan terhadap kegiatan akademik yang mendasarkan pada kemampuan ilmiah dan pendekatannya pun bukan lagi pengawasan dengan manajemen biasa, tetapi lebih bersifat menuntut kemampuan profesional yang demokratis dan humanistik oleh para pengawas pendidikan. Supervisi akademik harus dilakukan secara berkesinambungan karena bukan tugas yang bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan. Perlu dipahami bahwa supervisi akademik merupakan salah satu *essential function* dalam keseluruhan program sekolah, apabila guru telah berhasil mengembangkan dirinya tidaklah berarti selesailah tugas supervisor, melainkan harus tetap dibina secara berkesinambungan, hal ini logis mengingat problema proses pembelajaran selalu muncul dan berkembang (Alfonso, Firth, & Neville, 1981: 86).

Menurut Rifa'i, ada delapan fungsi supervisi pendidikan, yaitu: (1) membantu guru agar memahami akan tujuan pendidikan di sekolah; (2) membantu guru agar lebih menyadari akan kebutuhan siswa dalam pembelajaran; (3) untuk melaksanakan kepemimpinan efektif yang demokratis di sekolah; (4) untuk menemukan kemampuan dan kelebihan guru-guru untuk selanjutnya dikembangkan dengan memberikan tanggung jawab; (5) membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya di kelas; (6) membantu guru baru untuk dapat menyesuaikan dirinya dengan tugas dan tanggung jawabnya; (7) membantu guru untuk dapat menemukan kesulitan belajar siswa; dan (8) menghindari tuntutan-tuntutan terhadap guru secara berlebihan, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar (Rifa'i, 1982: 39). Berdasarkan uraian di atas, terlihat sangat besar peran seorang supervisor dalam rangka memberikan bantuan kepada guru untuk meningkatkan kompetensinya dalam memahami tujuan pendidikan di sekolah, sampai kepada pengelolaan proses pembelajaran di kelas.

Sementara itu, Oliva (1984, 19) menjelaskan ada empat macam peran seorang pengawas, yaitu sebagai: *coordinator*, *consultant*, *group leader*, dan *evaluator*. Supervisor harus mampu mengkoordinasikan *programs*, *groups*, *materials*, dan *reports* yang berkaitan dengan sekolah dan para guru. Supervisor juga harus mampu berperan sebagai konsultan dalam manajemen sekolah, pengembangan kurikulum, teknologi pembelajaran, dan pengembangan staf, ia harus melayani kepala sekolah dan guru, baik secara kelompok maupun individual. Ada kalanya supervisor harus berperan sebagai pemimpin kelompok dalam pertemuan-pertemuan yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum, pembelajaran atau manajemen sekolah secara umum. Sahertian mengemukakan, bahwa seorang supervisor memiliki peran yang banyak dalam meningkatkan potensi guru-guru, yaitu: (1) membantu guru-guru melihat dengan jelas tujuan pendidikan; (2) membantu guru-guru melihat secara lebih jelas dalam memahami keadaan dan kebutuhan siswanya; (3) membantu guru-guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar; (4) meningkatkan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya meningkatkan prestasi belajar siswanya; (5) meningkatkan kualitas pengajaran guru baik itu dari segi strategi, keahlian dan alat pengajaran; (6) menyediakan sebuah sistem berupa penggunaan teknologi yang dapat membantu guru dalam pengajaran; dan (7) sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan bagi kepala sekolah untuk reposisi guru (Sahertian, 2000: 24).

Berdasarkan teori di atas, seorang supervisor harus lebih proaktif melakukan pembinaan terhadap guru-guru di sekolah secara berkala dan berkesinambungan sesuai dengan jadwal kunjungan kelas yang telah diprogramkan oleh Supervisor itu sendiri. Supervisor harus senantiasa peka dan memahami keadaan akan apa yang sesungguhnya terjadi dikalangan guru-guru. Pendidikan selalu berkembang begitu pesat yang mengharuskan guru setiap saat selalu mengikuti dan menyesuaikan diri. Di sinilah peran yang sangat penting dari supervisor memberikan bantuan dan pembinaan bagi guru-guru.

K. Komunikasi Pengawas dengan Sekolah

Temuan penelitian menunjukkan bahwa secara umum komunikasi pengawas dengan pihak sekolah, yakni Kepala Sekolah dan guru sudah cukup baik. Komunikasi seperti ini merupakan lahan yang cukup kondusif bagi seorang pengawas untuk melakukan langkah-langkah strategis meningkatkan potensi guru, namun pengawas tidak memanfaatkan kondisi seperti itu. Beberapa pernyataan yang disampaikan baik dari Kepala Sekolah maupun guru, bahwa kalau pengawas datang ke sekolah lebih banyak mencari perangkat pembelajaran, observasi kelas, pengisian data dan ditanda tangani. Dari komunikasi yang telah berjalan selama ini pihak guru tidak banyak mendapatkan wawasan pendidikan, misalnya inovasi pembelajaran, baik yang menyangkut proses, metode atau pendekatan, penggunaan media pembelajaran maupun hal-hal yang berkaitan dengan evaluasi. Kalaupun guru-guru memiliki pemahaman mengenai semua itu lebih disebabkan oleh proaktifnya guru dalam mengikuti pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh sekolah maupun pihak lain.

Terjalannya komunikasi Pengawas dengan Kepala Sekolah dan guru-guru di sekolah sangat diperlukan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dengan adanya komunikasi yang baik, maka Pengawas akan mudah melakukan langkah-langkah strategis untuk kemajuan pendidikan terutama dalam peningkatan profesionalitas guru di sekolah tersebut. Menurut Sahertian (2000, 45) komunikasi yang digunakan dalam menerapkan supervisi modern yang didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis sangat bergantung pada prototype guru. Pendekatan tersebut adalah pendekatan langsung (*direktif*), pendekatan tidak langsung (*non-direktif*) dan pendekatan *kolaboratif*.

Pendekatan langsung (*direktif*) adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung, yang dalam hal ini supervisor memberikan arahan langsung.

Pendekatan ini berdasarkan teori psikologi behaviorisme, yakni segala perbuatan berasal dari refleks atau proses terhadap rangsangan/stimulus. Oleh karena itu, guru mengalami kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi. Supervisor dapat menggunakan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*). Pendekatan seperti ini dapat dilakukan dengan perilaku supervisor seperti: menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolok ukur dan menguatkan.

Pendekatan tidak langsung (*non-direktif*) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Pendekatan ini didasarkan atas teori psikologi humanistik. Perilaku supervisor dalam pendekatan ini tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, akan tetapi ia terlebih dahulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan oleh guru-guru, supervisor memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Perilaku supervisor dalam pendekatan ini adalah: mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah.

Sedangkan pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif. Pendekatan ini didasarkan atas teori psikologi kognitif, pandangannya bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan pada gilirannya nanti berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu. Pada pendekatan ini baik supervisor maupun guru bersama-sama bersepakat untuk menetapkan struktur, proses, dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Perilaku supervisor adalah: menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, dan negosiasi.

L. Respon Sekolah terhadap Pengawas

Temuan penelitian menunjukkan adanya respon positif dari Kepala Sekolah dan guru-guru terhadap kehadiran Supervisor di sekolah. Namun respon positif ini tidak dimanfaatkan oleh Pengawas untuk melakukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan profesionalitas guru. Jika hal ini terus berlangsung, maka tidak menutup kemungkinan respon positif akan berbalik menjadi respon negatif.

Tingkat respons guru dan kepala sekolah terhadap supervisor mempunyai pengaruh yang besar dalam melakukan strategi kepengawasan dan terhadap kondisi yang dirasakan dalam melakukan supervisi, antara di sekolah umum dengan madrasah

yang ruang lingkup kepengawasannya sangat berbeda. Supervisi yang dilakukan di madrasah tidak hanya menyangkut masalah akademik akan tetapi juga berhubungan dengan masalah manajerial. Berbeda dengan kepengawasan di sekolah umum, karena hanya menyangkut masalah akademik, seorang supervisor yang mampu melakukan supervisi dengan baik akan mendatangkan respon positif di kalangan guru. Oleh karena itu, keberadaan pengawas, perbaikan dan peningkatan mutu pembelajaran serta respon guru merupakan 3 dimensi yang saling mempengaruhi.

Menurut Mantja (2007: 124), perbaikan atau peningkatan mutu di sekolah berkaitan erat dengan proses supervisi. Supervisor yang merupakan unsur penting bagi keefektifan layanan supervisi mendorong guru agar berupaya melakukan peningkatan diri sendiri atas dasar respon guru yang positif yang ditimbulkan sebelumnya. Dengan demikian, supervisor diharapkan dapat merumuskan perhatian guru melalui pertemuan terhadap supervisi kunjungan kelas dengan harapan akan diperoleh minat dan keinginan untuk membantu terjadi perubahan (perbaikan) unjuk kerja guru dalam proses pembelajaran.

M. Penutup

Dari beberapa bentuk strategi yang telah diprogramkan pengawas terlihat ada strategi yang telah dilaksanakan dan ada yang belum sepenuhnya dilaksanakan. Strategi kepengawasan yang telah dilaksanakan adalah: (1) merencanakan dan menyiapkan perangkat kepengawasan sebelum melakukan supervisi dengan adanya program tahunan, program bulanan dan instrumen penilaian; (2) mengidentifikasi guru-guru yang akan disupervisi melalui daftar isian; (3) merumuskan faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kelancaran supervisi melalui rumusan program supervisi; (4) memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang melalui rumusan program supervisi; (5) teknik supervisi yang dipergunakan yakni lebih banyak bersifat individual; dan (6) tindak lanjut hasil supervisi dalam bentuk penilaian kuantitatif dan kualitatif serta laporan.

Strategi kepengawasan yang belum sepenuhnya dilaksanakan adalah: (1) kunjungan dan observasi kelas ditandai dengan masih adanya beberapa sekolah dan guru yang belum atau jarang mendapatkan kunjungan; (2) pemberian motivasi dalam

bentuk *reward* atau sanksi; dan (3) merencanakan dan menyusun langkah-langkah terobosan atau inovasi untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam kepengawasan.

Kendala yang ditemui dalam kepengawasan adalah: (1) kebijakan pemerintah dalam hal kepengawasan yang masih menimbulkan faktor psikologis bagi guru dan pengawas; dan (2) jumlah sekolah yang terlalu banyak untuk dikunjungi dan tidak sebanding dengan rasio untuk seorang pengawas. Sedangkan dalam melakukan strategi kepengawasan seorang pengawas ditunjang oleh beberapa faktor, yaitu: (1) prasyarat sebagai pengawas sudah terpenuhi; yakni standar pendidikan pengawas minimal S1 dan kompeten di bidangnya; (2) peran pengawas di sekolah bisa terlihat; ditandai dengan harapan pihak sekolah agar pengawas selalu berada di sekolah; (3) komunikasi pengawas dengan pihak sekolah cukup baik; (4) respon sekolah terhadap pengawas cukup tinggi; (5) kelayakan sarana prasarana pengawas terutama kendaraan dinas yang cukup memadai; dan (6) lokasi kepengawasan yang tidak terlalu jauh.

Daftar Rujukan

- Alfonso, R.J., Firth, G.R., & Neville, R.F., *Instructional Supervision: A Behavior System*, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981.
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K., *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods*, New York: Pearson Education Group, 1982.
- Departemen Agama RI, *Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Islam, 2002.
- Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003.
- Departemen Agama RI, *Pedoman Pengawasan Atas Pelaksanaan Tugas Guru PAI pada Sekolah Umum di TK, SD, SMPN dan SMU/SMK*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2003.
- Departemen Agama RI, *Kepengawasan Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004.
- Departemen Agama RI, *Pedoman Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Dasar Dan Menengah*, Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam, 2007.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI, *Alat Penilaian Kemampuan Guru*, Buku I, Jakarta: Proyek Pengembangan Pendidikan Guru, 1982.
- Departemen Pendidikan dan kebudayaan RI, *Petunjuk Pengelolaan Administrasi Sekolah Dasar*, Jakarta: Proyek Pengembangan Pendidikan Guru, 1997.
- Hasan, Yusuf A., *Pedoman Pengawasan untuk Madrasah dan Sekolah Umum*, Jakarta: CV. Mekar Jaya, 2002.
- Mantja, Willem, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Malang, PT. Wineka Media, 2007.
- McPherson, R.B., Crowson, R.L., & Pitner, N.T., *Managing Uncertainty: Administrative Theory and Practice in Education*, Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1986.

- Moeleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1999.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M., *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- Oliva, Peter F., *Supervision for Today's School*, New York: Longman, 1984.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2007 Tentang *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*, Departemen Pendidikan Nasional.
- Pidarta, Made, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1992.
- Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000.
- Satori, Djam'an, *Supervisi Akademik dan Penjaminan Mutu Dalam Pendidikan Persekolahan*, Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 1999.
- Supandi, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Universitas Terbuka, 1996.
- Sergiovanni, T.J., *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*, Boston: Allyn and Bacon, 1987.
- Suhardan, Dadang, *Supervisi Bantuan Profesional*, Bandung: PT. Mutiara Ilmu, 2006.
- Rifa'i, Moh., *Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmars, 1982.
- Riva'i, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta, PT. Murai Kencana, 2005.
- Thaib, Amin, *Standart Supervisi dan Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Ditmapenda, 2005

