

# Pengembangan Supervisi Berbasis Masyarakat

Muhammad Idrus\*

## Abstrak

*Quality is still being the main focus in education. And to improving the quality of education is not an easy task, which can be done in a short period and can not rely solely to school it self. In that process many components that are expected to play an active role, include the community as one of the stakeholders. The society has a significant role in developing and improving the quality of education in schools. By adopting the concept of School based management, the community can do the function of supervision of school performance or the function of assessment in the success of the educational process; and together with the school to arrange the school budget. In the educational system which empowering the community, the society could determining the policies to be taken by the school, the community will have more power to determine or to assess whether or not the performance of teachers and principals is good enough or not. so in the future we must motivated the society to be a partner of school, and together with school to arrange the activity to improve the quality in education*

**Key words:** *supervision; school based society*

---

\* Penulis adalah dosen tetap Program Studi Pendidikan Agama Islam FIAI UII Yogyakarta.

## A. Pendahuluan

Proses pendidikan dan pembelajaran di lembaga pendidikan –apapun jenis dan tingkat pendidikan tersebut- salah satunya berbentuk kegiatan akademik yang dikenal sebagai kegiatan pendidikan dan pembelajaran (Dikjar), selain dari kegiatan yang bersifat non akademik. Dipahami bahwa kegiatan akademik akan dengan sendirinya terkait dengan proses pendidikan dan pembelajaran yang memiliki cakupan kegiatannya relatif banyak dan kompleks. Tentu saja bagi lembaga pendidikan apapun, kegiatan pendidikan dan pembelajaran ini merupakan kegiatan sentral. Pada sisi ini kerap ukuran keberhasilan lembaga pendidikan banyak bergantung pada aktivitas pembelajaran ini.

Menyadari bahwa proses pembelajaran –yang melibatkan banyak komponen lembaga- merupakan proses utama pada suatu lembaga pendidikan, maka proses kegiatannya perlu mendapat porsi perhatian yang lebih. Terlebih proses ini banyak melibatkan unsur manusia dengan prasarana lain yang dijadikan sebagai sumber belajar baik guru ataupun siswa. Tentunya agar proses ini berjalan dengan baik, pihak sekolah ataupun instansi terkait lainnya harus memonitor dan mengawasinya secara baik.

Dari proses pengawasan yang baik akan diperoleh masukan kualitas belajar mengajar yang sesungguhnya yang dimiliki para guru yang bertugas di kelas. Tentunya pada sisi tersebut faktor pengawas (supervisor) harus melakukan proses supervisi dengan cara yang profesional. Hanya saja, dari tahun ke tahun sepertinya proses supervisi yang dilakukan para supervisor tidak banyak mengalami peningkatan secara drastis. Para supervisor cenderung melakukan rutinitas pengawasan dengan apa adanya.

Lemahnya energi pengawas ini seharusnya tidak dimaknai bahwa proses supervisi tidak perlu dilakukan. Ada komponen lain yang juga memiliki peluang untuk melakukan pengawasan selain pengawas itu sendiri. Komponen itu sebut saja sebagai *stakeholder* yang ada di lingkungan sekolah tersebut.

## **B. Masyarakat Sebagai Basis Pendidikan dan Konsep *School Based Management***

Sebelum terjadinya krisis yang melanda perekonomian Indonesia, proses kegiatan pendidikan di Indonesia menyiratkan tanda-tanda kebangkitan, terutama dari segi kuantitas yang ditunjukkan dengan angka partisipasi pendidikan di sekolah dasar (termasuk Madrasah Ibtidaiyah) yang mendekati angka 100 %. Meski juga harus diakui bahwa hasil yang menggembirakan tersebut belum dibarengi dengan keberhasilan dari segi kualitas, justru untuk permasalahan rendahnya kualitas pendidikan terjadi pada hampir semua jenjang, jenis dan satuan pendidikan (Tilaar, 1998; dan Ditdikmenum Ditjen Dikdasmen, 2000).

Hasil investigasi Bank Dunia (1998: 23) dilaporkan bahwa kompetensi dalam berhitung, membaca dan keterampilan nalar para lulusan dari sistem pendidikan dasar di Indonesia berada pada tingkat yang rendah. Sementara dengan melihat hasil output para lulusan Sekolah Menengah Atas (SMU, SMK, MA) harus pula diakui jauh dari potensi yang diharapkan. Dengan begitu, sudah waktunya untuk meningkatkan kualitas pendidikan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan. Terlebih persaingan global, tidak lagi menyisakan ruang bagi mereka yang berkualitas rendah. Meski demikian, di lain sisi harus pula disadari bahwa peningkatan kualitas pendidikan bukan pekerjaan mudah, yang dapat dilakukan dalam kurun waktu singkat. Pelbagai upaya dan program telah banyak dikonsentrasikan bagi proses tersebut, dan pada akhirnya disadari bahwa proses peningkatan kualitas pendidikan bukanlah kerja sekolah sendiri. Pada proses tersebut banyak komponen yang diharapkan dapat berperan aktif, tak terkecuali masyarakat sebagai salah satu *stakeholders*.

Persoalan lain yang mengemuka, adalah berkisar pada keterbatasan dana yang dapat menjadi penyangga proses pendidikan (Idrus, 1995). Persoalan ini akan kerap berkait dengan masalah awal yang dikemukakan di atas, di samping pula persoalan manajemen pendidikan yang kurang mendapat perhatian dalam sisi profesionalitasnya.

*School-based management* (Manajemen Berbasis Sekolah, MBS), adalah salah format tawaran baru yang diajukan dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan. Sebagai konsep impor dari negara *paman Sam*,

konsep MBS merupakan bentuk alternatif bagi program desentralisasi bidang pendidikan yang ditengarai dengan adanya otonomi luas di tingkat sekolah, tingginya partisipasi masyarakat.

Logika yang ditawarkan, otonomi diberikan agar sekolah dapat lebih leluasa mengelola sumberdaya yang dimilikinya, mengalokasikannya sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritasnya, lebih dari itu mendatangkannya untuk dapat menyokong keberhasilan pendidikan di sekolah. Tawaran ini menuntut masyarakat untuk lebih aktif dalam memahami, membantu dan mengontrol proses pendidikan yang diselenggarakan sekolah, serta meminta pertanggungjawaban sekolah atas proses pendidikan yang diselenggarakannya.

Pertanyaannya adalah, siapkah komponen-komponen *stakeholders* untuk mengambil peran dalam proses tersebut? dan jika merujuk pada konsep *tripusat pendidikan* yang diajukan Ki Hadjar Dewantara, ketiga komponen sekolah, masyarakat dan keluarga memiliki konsekuensi yang sama untuk menjaga keberlangsungan penyelenggaraan proses pendidikan serta pencapaian tujuan pendidikan (Idrus, 1997).

Mengingat hingga hari ini, masyarakat Indonesia belum seluruhnya tuntas dari persoalan krisis moneter, lantas haruskah sisi kualitas untuk sementara cukup diagendakan –tanpa sempat dilaksanakan-? Tentunya hal tersebut tidak kita harapkan, lalu pertanyaannya adalah bagaimanakah peran kongkrit masyarakat dalam peningkatan kualitas pendidikan ?

Dalam sistem pendidikan yang telah mengikutsertakan masyarakat dalam menentukan kebijakan yang akan diambil oleh sekolah (*Community-Based Education*), maka orangtua dan masyarakat akan lebih banyak berperan. Hadirnya konsep MBS, dimaksudkan untuk lebih memberdayakan sekolah bersama *stakeholders*-nya untuk mengelola dan mengawasi sumberdaya yang dimiliki. Dengan begitu, dibutuhkan peran aktif para *stakeholders* dalam pengembangan kualitas sekolah. Terkait dengan hal ini adalah fungsi kepengawasan *stake holder* terhadap proses pendidikan yang berlangsung di sekolah.

Orangtua murid melalui organisasi BP3/POMG, organisasi guru, LSM di bidang pendidikan, masyarakat dengan para tokoh-tokohnya, secara ideal menjadi *stakeholders* sekolah. Namun pada perjalanan proses

pendidikan, terjadi reduksi institusi pendidikan (Idrus, 1996), sehingga saat ini sekolah sebagai satu-satunya lembaga yang bertanggungjawab atas kelancaran pendidikan. Masyarakat dan orangtua -dengan institusi BP3/POMG- merasa telah mendukung penyelenggaraan manakala telah selesai memberi sumbangan finansial pada sekolah, selebihnya entahlah? Dengan begitu pada kenyataan sejarah, proses peningkatan mutu pendidikan pada akhirnya seluruhnya diserahkan pada sekolah, merah hitam kualitas sekolah merupakan mutlak kebijakan sekolah, benarkah?

Seperti diungkap di muka, bahwa jika hendak mengadopsi konsep MBS, maka masyarakat akan memiliki peran yang sangat signifikan dalam pengembangan mutu sekolah. Dalam hal ini fungsi yang dapat dilakukannya adalah:

1. fungsi pengawas terhadap kinerja sekolah. Selama ini peran ini tidak pernah berani dilakukan oleh masyarakat, sebab asumsi yang dibangun adalah masyarakat tidak terkait dengan proses langsung penyelenggaraan pendidikan, sehingga tidak mungkin dapat memahami kinerja sekolah secara baik. Di lain sisi, sekolah sendiri sepertinya memang sengaja memosisikannya seperti itu, agar sekolah steril dari campur tangan “orang luar”, sebaliknya jika sekolah membutuhkan dana baru menarik “orang luar” tersebut untuk membantu menyelesaikannya. Tentunya logika ini tidak *fair*, dan tidak mendidik masyarakat untuk ikut memikirkan keberhasilan proses pendidikan. Pengawasan atas kinerja sekolah ini termasuk di dalamnya kinerja guru dan kepala sekolah, bahkan idealnya (jika berani) masyarakat sebagai komponen *stakeholder* memungkinkan untuk merekomendasikan penggantian kepala sekolah/madrasah jika memang kepala tersebut dianggap tidak profesional dalam menangani proses pendidikan di sekolah, serta mengusulkan calon kepala baru yang dipandang lebih handal. Ide ini memang ekstrim –jika tidak ingin menyebutnya gila-, namun dalam model sistem manajemen berbasis sekolah, ide ini mungkin saja diterapkan. Sebab dalam aplikasinya, MBS banyak menuntut kinerja seorang menejer sekolah yang handal, memiliki kemampuan manajerial pendidikan yang baik. Jika kepala sekolah/madrasah hanya sekadar bisa, maka jangan berharap akan tercapai otonomi dalam pendidikan.

2. Fungsi pengawasan tersebut dapat pula dilakukan untuk menilai keberhasilan proses pendidikan, sehingga masyarakat memiliki peluang untuk ikut menentukan kurikulum apa yang akan diberikan sekolah kepada siswa-siswanya. Masyarakat ikut pula menentukan bahan ajar apa yang harus diberikan pada siswa, dan mana yang harus dikurangi. Lagi-lagi pertanyaan yang mengemuka adalah, siapkah masing-masing komponen untuk menjalankan fungsi baru ini. Masyarakat dituntut untuk terus mengikuti perkembangan kurikulum di sekolah, dan sekolah menyediakan informasi yang memadai tentang kurikulum yang diterapkan di sekolahnya. Barangkali akan muncul kegelisahan dari para guru, karena merasa otoritasnya sebagai pendidik dicemari campur tangan masyarakat “luar”. Terlebih bagi mereka yang “merasa memiliki kualifikasi pada bidangnya”. Situasi ini perlu dijelaskan bahwa “campur tangan” masyarakat hendaklah dimaknai sebagai bantuan untuk memilihkan materi yang sesuai dengan kebutuhan siswa di masa depan. Perlu juga dipahami, terkadang isu yang dilontarkan para guru, tidak lagi relevan dengan kondisi di masyarakat, sementara karena sang guru dahulu menerima materinya “hanya itu”, dan tidak sempat mengikuti perkembangan terbaru di masyarakat, bersikukuh mempertahankan isu yang tidak lagi menarik itu.
3. Bersama-sama pihak sekolah menyusun rencana anggaran pembiayaan sekolah (RAPS). Selama ini proses penyusunan anggaran sekolah dilakukan oleh pihak sekolah sendiri, tanpa melibatkan unsur manapun. Konsekuensi logis dari model MBS adalah transparansi alokasi dana dan penyusunan RAPS.

### **C. Komponen Yang Disupervisi Masyarakat**

Siapun yang bekerja dalam suatu institusi sudah selayaknya dinilai kinerjanya, sayangnya supervisi yang diberikan kepada pekerja belum benar-benar menunjukkan secara obyektif bagaimana unjuk kerja si pegawai. Pada akhirnya, banyak ditemukan adanya pegawai yang kualitas kerjanya kurang baik namun dinilai baik (bahkan baik sekali) dan sebaliknya ada juga mereka yang kualitas kerjanya amat baik dinilai kurang baik. Dampak psikologis yang ditimbulkannya tentu saja besar. Dampak psikologis ini

lebih lanjut dapat diterjemahkan dalam Rupiah, berapa besar kerugian institusi dengan praktek supervisi kinerja yang seperti ini. Terutama bila hal ini berjalan berlarut-larut dalam jangka waktu lama.

Untuk itu agar tidak terjadi proses yang demikian, maka perlu dilakukan pengawasan yang efektif terhadap kinerja yang dilakukan seseorang. Seharusnya disadari bahwa proses pengawasan sebetulnya juga merupakan tanggung jawab (akuntabilitas) dari institusi dan individu pekerja terhadap stakeholdersnya. Pekerja (dalam hal ini guru dan kepala sekolah) tidak hanya mempunyai tanggung jawab langsung kepada atasannya akan tetapi juga kepada orangtua siswa dan masyarakat pada umumnya. Kinerja mereka, baik maupun buruk, harus dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Apalagi bila diingat bahwa dana pendidikan kita berasal dari masyarakat. Dari pihak institusi yang mempekerjakan guru dan Kepala Sekolah, mereka berkewajiban mengadakan sistem supervisi kinerja yang obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Hanya saja selama ini masyarakat tidak memahami bagaimana proses pengawasan dan supervisi terhadap kinerja guru dan kepala sekolah. Hal ini setidaknya yang menjadikan lemahnya fungsi *stakeholder* dalam proses supervisi pendidikan di lembaga pendidikan. Menyadari bahwa MBS sebagai suatu keniscayaan yang harus diterima, maka seharusnya masyarakat sebagai komponen *stakeholder* sekolah juga harus mulai mempersiapkan diri untuk melakukan proses supervisi terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.

Pada dasarnya proses supervisi kinerja ada tiga macam, yakni supervisi terhadap manajemen kerja organisasi, supervisi terhadap proses, dan supervisi terhadap aktivitas pekerja. Pentingnya supervisi terhadap kinerja guru dan kepala sekolah ini dirasakan antara lain karena sistem supervisi lama dirasa kurang memadai sehingga kurang memuaskan dan adanya kebutuhan akan sistem baru yang dapat membedakan antara guru/kepala sekolah yang berkinerja baik dan yang kurang baik, bahkan buruk. Jadi pada intinya sistem supervisi yang baik adalah sistem yang mempunyai daya beda memadai dan obyektif.

Dalam sistem pendidikan yang telah mengikutsertakan masyarakat dalam menentukan kebijakan yang akan diambil oleh sekolah (*Community-Based Education*), maka BP3 (yang terdiri atas wakil orangtua dan

masyarakat) akan lebih mempunyai kekuasaan untuk menentukan/menilai baik tidaknya kinerja guru dan kepala sekolah. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem supervisi yang standar, obyektif, adil, dan mudah dikerjakan.

Proses supervisi seringkali dipandang sebagai sesuatu yang menakutkan dan berkesan mencari-cari kesalahan. Akibatnya, proses supervisi yang dilakukan terkadang terkesan diterima secara terpaksa oleh guru dan kepala sekolah. Model yang semacam ini seharusnya hilang dalam konsep supervisi masa depan. Selain itu, jika pada model masa lalu, supervisor hanyalah dari kalangan institusi yang membawahi langsung –sebutlah semacam dinas pendidikan, seperti masa lalu-, maka supervisi dapat dilakukan oleh masyarakat sekitar.

Dalam upayanya untuk melakukan penilaian yang fair terhadap proses pendidikan yang berlangsung di sekolah, maka sudah selayaknya masyarakat memahami komponen apa saja yang dapat dijadikan sebagai bahan penilaiannya. Memahami komponen ini penting agar tidak terjadi kesalahan pengawasan ataupun penilaian yang dilakukannya.

Untuk melaksanakan supervisi yang baik hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Prinsip ilmiah, artinya dalam pengawasan hendaknya dilaksanakan secara :
  - a. Sistematis, teratur, terprogram, dan kontinyu.
  - b. Obyektif, berdasarkan pada data informasi.
  - c. Menggunakan instrumen yang dapat memberikan data yang akurat.
  - d. Pengawasan meliputi seluruh komponen atau komprehensif.
2. Prinsip demokratis, artinya dalam melaksanakan pengawasan hendaknya menjunjung tinggi azas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta menghargai dan sanggup menerima pendapat orang lain.
3. Prinsip kooperatif, artinya dalam melaksanakan pengawasan hendaknya dapat mengembangkan usaha bersama untuk menciptakan situasi dikjar yang lebih baik.
4. Prinsip konstruktif dan kreatif, artinya dalam melaksanakan pengawasan hendaknya dapat membina inisiatif para personel dikjar

dan mendorong untuk aktif dalam menciptakan situasi dikjar yang lebih baik.

Sasaran kegiatan supervisi ditujukan kepada situasi dikjar yang memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan dan pembelajaran secara optimal. Untuk itu sasaran utama dalam pengawasan dikjar adalah: 1) Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. 2) Hal-hal yang menunjang pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran seperti pengelolaan kelas, pengelolaan sekolah, pengelolaan administrasi kurikulum, pelaksanaan bimbingan, ketersediaan fasilitas pendukung dikjar, kebersihan, ketertiban, kedisiplinan, pelaksanaan ekstra kurikuler dan sebagainya.

Untuk melaksanakan supervisi dapat digunakan beberapa teknik antara lain:

1. Kunjungan kelas, untuk memperoleh gambaran tentang proses pembelajaran dan pengelolaan kelas, interaksi pembelajaran, penampilan guru dalam pembelajaran, aktivitas siswa dalam pembelajaran, dan banyak informasi lain yang dapat diperoleh dari teknik ini.
2. Observasi kelas, untuk mengetahui usaha dan kegiatan siswa dan guru dalam proses belajar mengajar. Bagaimana penguasaan terhadap materi pelajaran, penguasaan metode mengajar, penggunaan media pembelajaran, kesesuaian sumber belajar yang digunakan dalam pembelajaran, dan faktor penunjang lain dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Observasi pusat-pusat fasilitas pembelajaran, untuk mengetahui lengkap tidaknya sarana pembelajaran di sekolah. Yang termasuk pusat fasilitas pembelajaran ini adalah perpustakaan, laboratorium, bengkel, dan pusat sumber belajar/ media pembelajaran.
4. Percakapan pribadi, suatu teknik untuk mengungkap masalah-masalah khusus. Artinya teknik ini untuk mengembangkan segi-segi positif dari kegiatan guru, mendorong guru mengatasi kelemahan mengajar, mengurangi keragu-raguan guru dalam menghadapi masalah pada waktu mengajar.
5. Rapat rutin, dapat juga sebagai teknik pengawasan, karena teknik

ini untuk menyampaikan informasi yang bersifat umum, yang dapat diketahui oleh semua guru.

Dari lima (5) teknik mungkin teknik terakhir masyarakat sulit untuk ikut dalam kegiatan rapat rutin yang dilaksanakan sekolah. Hal ini mungkin karena alasan-alasan akademis ataupun yang sifatnya teknis sulit dilaksanakan. Sebab masyarakat juga memiliki aktivitas yang membutuhkan perhatiannya, sehingga dengan mengikuti rapat rutin mungkin saja kegiatan yang akan dilakukannya menjadi terhambat.

Langkah-langkah supervisi yang dapat dilakukan oleh masyarakat adalah:

1. Langkah perencanaan, pada langkah ini supervisor sebelum mengadakan pengawasan perlu membuat perencanaan yang baik tentang apa yang akan dikoreksi atau diuji. Perencanaan tersebut memuat tujuan, materi dan teknik yang digunakan, sasaran, dan pelaksanaannya.
2. Langkah persiapan, yaitu menyiapkan berbagai hal yang diperlukan untuk kegiatan pengawasan. Hal-hal yang perlu dipersiapkan antara lain: surat tugas dari kepala sekolah atau kanwil, format/ instrumen, standar/kriteria, buku catatan, data hasil pengawasan yang lalu, dan sebagainya.
3. Langkah pelaksanaan, sebagai sasaran pengawasan akademik yang dibahas di atas, pelaksanaan pengawasan diarahkan pada pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran dan hal-hal yang menunjang pelaksanaan pembelajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Pelaksanaan pengawasan dengan cara melakukan pengumpulan data dan perbandingan hasil pengukuran dengan rancangan program.
4. Langkah tindak lanjut, artinya dari hasil pengawasan perlu ditindaklanjuti. Tindak lanjut merupakan kegiatan pembinaan dalam melaksanakan pembenahan dan penyempurnaan kekurangan dan mempertahankan komponen yang baik, sesuai hasil temuan dalam pelaksanaan pengawasan. Temuan-temuan dari pengawasan dapat berupa informasi tentang: (a) siswa, baik siswa kurang pandai yang perlu mendapat perlakuan khusus, maupun siswa pandai yang perlu program pengayaan. (b) guru, khususnya profesionalitas guru,

sehingga dapat diberikan treatment untuk peningkatan guru yang kurang profesional melalui program in service training. (c) sarana pembelajaran yang perlu mendapat perhatian peningkatan jumlah dan kualitasnya.

5. Langkah pelaporan, dalam arti agar dokumen hasil kegiatan pengawasan dapat dimanfaatkan, dan dapat sebagai sumber informasi baru tentang kegiatan dan sarana akademik, maka laporan hasil pengawasan hendaknya disusun dalam bentuk laporan.

#### **D. Menilai Kinerja Pengawas Akademik**

Pengawas akademik merupakan individu atau personel pendidikan yang bertugas untuk menguji, memeriksa, memverifikasi, dan mengecek segala aktivitas akademik dengan segala fasilitas penunjangnya. Sesuai nama dan tugas yang dilaksanakan, maka pengawas akademik merupakan tenaga profesional yang menguasai bidang yang diembannya. Dan secara integrated pengawas akademik dapat bertindak sebagai supervisor yang harus membina personel pendidikan lain di sekolah yang berhubungan dengan faktor akademik, diantara lain guru, laboran sekolah, pustakawan sekolah, dan teknisi sumber belajar/ media pembelajaran di sekolah.

Kinerja pengawas akademik ini menyangkut aktivitas yang dilakukannya dalam rangka menilai, menguji, memeriksa, dan mengecek aktivitas akademik dan fasilitas pendukungnya di sekolah. Menurut teori administrasi kinerja pengawas akademik dapat berujud kegiatan, prosedur kerja, dan hasil kerja dari petugas pengawas akademik sekolah. Sesuai langkah-langkah pengawasan di atas, berarti kinerja pengawas akademik ini mencakup aktivitas dalam merencana program pengawasan, menyiapkan sarana pengawasan, melaksanakan pengawasan, dan melaporkan hasil pengawasan.

Menilai aktivitas pengawas akademik merupakan kegiatan yang agak memerlukan perhatian. Alasan pertama, batasan tentang siapa pengawas akademik itu sendiri perlu ditetapkan, apakah pengawas akademik itu sebagai pembantu kepala sekolah, atau kepala sekolah itu sendiri, atau personel khusus yang dibakukan dalam Kanwil. Dengan demikian akan dapat ditentukan siapa yang berhak menilai pengawas akademik tersebut.

Kedua, pengawas akademik sebagai personel pendidikan yang bertugas dalam bidang evaluasi program-program akademik, sehingga terjadi istilah menilai petugas penilai. Ketiga, belum tersedianya instrumen khusus untuk menilai kinerja pengawas akademik ini, sehingga perlu dikembangkan instrumen untuk menilai kinerja pengawas akademik ini.

Objek supervisi kinerja pengawas akademik meliputi seluruh kegiatan dan penampilan pengawas akademik dalam melaksanakan tugas sebagai pengawas bidang akademik sekolah, mulai dari aktivitasnya dalam merencanakan program pengawasan, aktivitas menyiapkan sarana pengawasan, aktivitas melaksanakan pengawasan, aktivitas menindaklanjuti hasil pengawasan, sampai dengan aktivitasnya membuat laporan hasil pengawasannya.

Metode supervisi yang tepat untuk menilai kinerja pengawas akademik ini adalah metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dimaksudkan untuk menilai penampilan pengawas akademik dalam aktivitas kerjanya, baik saat membuat perencanaan program, mempersiapkan sarana, melakukan pengawasan, menentukan tindak lanjut hasil, dan saat menyusun laporan hasil pengawasan. Wawancara dimaksudkan untuk mengungkap argumentasi pengawas dalam menentukan tindakan pengawasan tertentu. Sedangkan dokumentasi dimaksudkan untuk melihat berbagai karya pengawas dalam bentuk format-format/instrumen pengawasan, dan laporan-laporan pengawas baik yang tertulis maupun data dokumenter (gambar, foto, video, rekaman).

Beberapa contoh format yang disiapkan oleh pengawas akademik adalah sebagai berikut:

**Format 1**

Penilik/Kepala Sekolah<sup>\*)</sup> : \_\_\_\_\_  
 Tahun : \_\_\_\_\_  
 Alamat : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Program Supervisi**

No.	Tujuan	Materi/Kegiatan	Teknik/Uraian Kegiatan	Sasaran	Jadwal Kegiatan												Keterangan		
					Tahun.....						Tahun.....								
					7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6			

Penilik/Kepala Sekolah<sup>\*)</sup> \_\_\_\_\_ 20\_\_

NIP.....

<sup>\*)</sup> Coret yang tidak perlu

**Format 2**

**PROGRAM BULANAN SUPERVISI/PEMBINAAN  
 TAHUN PELAJARAN \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_**

Nama : \_\_\_\_\_  
 Penilik/Kepala Sekolah<sup>\*)</sup> : \_\_\_\_\_  
 Kandep Dikbud Kecamatan : \_\_\_\_\_

NO	HARI/TANGGAL	S A S A R A N				KET.
		SD	KELAS	MATA PELAJARAN	ASPEK YANG DISUPERVISI	
1	2	3	4	5	6	7

Mengetahui: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ 20\_\_  
 Kepala Kantor Depdikbud/Penilik TK/SD Kecamatan \_\_\_\_\_ Penilik/Kepala Sekolah<sup>\*)</sup> \_\_\_\_\_

NIP. \_\_\_\_\_

NIP. \_\_\_\_\_

<sup>\*)</sup>Coret yang tidak perlu

**Format 3**

**LEMBAR OBSERVASI KELAS**

Kantor Wilayah Depdikbud  
 Propinsi : \_\_\_\_\_  
 Kab/Kodya : \_\_\_\_\_  
 Kecamatan : \_\_\_\_\_  
 Sekolah Dasar : \_\_\_\_\_  
 Alamat : \_\_\_\_\_  
 Nama Guru : \_\_\_\_\_  
 Mengajar di kelas : \_\_\_\_\_  
 Mata Pelajaran : \_\_\_\_\_  
 Pokok bahasan : \_\_\_\_\_

NO	SEGI-SEGI KEGIATAN YANG DISUPERVISI	KRITERIA NILAI					KET.
		A	B	C	D	E	
1	Cara merumuskan tujuan mata pelajaran secara operasional						
2	Kegiatan belajar mengajar						
3	Kreatifitas murid dalam memecahkan masalah						
4	Cara mengorganisir KBM (metode)						
5	Penggunaan alat-alat pelajaran (media pelajaran)						
6	Penggunaan Tes :						
	6.1. Tes Uraian						
	6.2. Tes Obyektif						
	a. Pilihan Ganda						
	b. Menjodohkan						
	c. Isian						
	d. Jawaban singkat						
	6.3. Tes Lisan						
	6.4. Tes Perbuatan						
7	Pelaksanaan bimbingan dan menolong murid yang kesulitan belajar yang diamati guru kelas.....						
NILAI RATA-RATA :							

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_  
 Yang Mengamati  
 Penilik/Kepala Sekolah<sup>1)</sup> \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 NIP.

<sup>1)</sup>Coret yang tidak perlu.

## **E. Beberapa Bentuk Supervisi Kinerja**

Grote (1996) menyatakan bahwa supervisi kerja bukanlah aktivitas yang dilakukan sekali dalam setahun, akan tetapi terus menerus selama orang yang dinilai masih bekerja dalam institusi tersebut. Menurut Grote bahwa guru dan kepala sekolah tidak dinilai sekali saja dalam satu tahun, akan tetapi perilaku kerjanya senantiasa diamati dan dicatat. Apabila terdapat kesalahan yang dilakukan oleh guru/kepala sekolah maka penilai dapat melakukan bimbingan dan konseling. Yang perlu dicatat adalah kesalahan tersebut dalam hal apa, intensitasnya berat atau ringan, menyangkut siapa saja, dan catatan ini disimpan untuk menjadi pertimbangan supervisi di akhir tahun.

Supervisi kerja dilakukan melalui tahapan-tahapan tertentu. Bila diasumsikan bahwa kita akan membuat suatu sistem supervisi kerja yang baru untuk guru dan kepala sekolah, maka tahapannya adalah sebagai berikut: (lihat halaman 8). Setiap supervisi kerja yang baik akan bertolak dari apa misi dari sekolah, karena misi inilah yang harus dicapai oleh setiap individu di sekolah dalam mendidik siswa (yaitu guru, kepala sekolah, karyawan lepas, dan sebagainya). Oleh sebab itu setiap individu pegawai yang terlibat di sekolah harus mengetahui dahulu misi sekolahnya itu apa. Dalam era pemberdayaan sekolah, sekolah seyogyanya mempunyai misi khusus yang bisa berlainan antara sekolah yang satu dengan lainnya. Meskipun dipayungi oleh satu misi nasional yakni mencerdaskan bangsa Indonesia, namun mengingat di setiap tempat ada kekhususan (misal: Daerah Istimewa Yogyakarta dan Bali adalah daerah wisata), maka sekolah dapat memasukkan misi khusus ini sebagai salah satu acuan supervisi kerja. Setelah misi ini dipahami bersama, barulah dilakukan tahapan I sampai dengan V.

Pada tahap I perlu diketahui kompetensi, ketrampilan, dan perilaku apa yang diharapkan dari setiap guru dan kepala sekolah yang dinilai. Karena guru dan kepala sekolah adalah dua jabatan yang berbeda, tentu saja harus ada perbedaan dalam tanggungjawab, sasaran & standar kerjanya.

Pada tahap pelaksanaan komitmen guru dan kepala sekolah harus jelas. Dalam proses supervisi selama setahun penilai senantiasa memberikan masukan melalui komunikasi yang terbuka (antara guru dengan penilai)

yang data ini semua akan menjadi masukan untuk supervisi utama di akhir tahun. Supervisi/rating yang didapat oleh guru/kepsek akan dijadikan acuan baik.

Untuk penyesuaian kompensasi (kenaikan gaji), pengangkatan pegawai baru, dan lain-lain. Hasil supervisi yang diberikan penilai dapat berupa:

1. rating numerik (misal: 1, 2, 3, 4, 5);
2. frekuensi perilaku (misal: selalu, biasanya, kadang-kadang, dan sebagainya);
3. avaluatif (misal: sangat amat mampu, amat mampu, mampu, dan sebagainya); atau
4. berdasar standar tertentu (misal: jauh melebihi standar, melebihi standar, sesuai standar, dan sebagainya).

Apabila supervisi akhir telah diberikan kepada guru/kepsek dan individu tersebut dapat menerimanya maka pada tahap yang terakhir (tahap V) penilai memutuskan apakah guru/kepsek tersebut layak naik pangkat, menerima kenaikan gaji, perlu pengembangan (kursus, pelatihan, dan lain-lain), atau sebaliknya bila nilai kurang baik maka kenaikan pangkat dapat ditunda, dan sebagainya. Dengan sistem demikian, setiap periode kenaikan pangkat tidak semua guru dan kepsek akan dengan otomatis naik pangkat dan gaji, akan tetapi harus melalui standar perilaku kinerja yang obyektif yang dapat membedakan dengan sensitif guru/kepsek yang berkinerja baik/amat baik, dengan yang sedang saja dan buruk. Diharapkan dengan sistem begini, motivasi guru/kepsek akan dapat terangkat sebab usaha yang dilakukan untuk menjadi guru/kepsek yang baik tidak sia-sia.

Dalam memberikan supervisi kerja ada yang sifatnya obyektif dan subyektif. Supervisi yang obyektif maksudnya adalah supervisi yang datanya merupakan data kuantitatif, contohnya: absensi guru/kepsek/, keterlambatan masuk kerja, jumlah kesalahan yang dibuat. Supervisi subyektif didasarkan pada pertimbangan manusia, misalnya: dari 10 guru diurutkan supervisinya dari guru yang terbaik (nomer/rangking 1) sampai yang terburuk (nomer/rangking 10).

Pendekatan dalam supervisi kerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

1. **Supervisi berfokus pegawai** (klasik: berdasar ciri sifat). Supervisi dengan pendekatan ini dianggap kurang canggih karena mengungkap sifat-sifat pegawai yang amat sukar diukur, misalnya: loyalitas, motivasi diri, adaptasi, keceriaan. Seringkali tidak ada relevansi antara sifat yang diukur dengan pekerjaan yang dilakukan. Pendekatan ciri sifat ini juga mempunyai kemungkinan besar salah dalam memberi supervisi, karena hal yang diukur bersifat konseptual abstrak. Namun demikian supervisi ciri sifat ini baik untuk memprediksi hasil kinerja manajerial jangka panjang yang membutuhkan probabilitas kesuksesan jangka panjang, dilihat sejak sekarang.
2. **Supervisi berdasar perilaku**. Pendekatan ini ingin menjawab pertanyaan: guru/kepsek ini mempunyai kemampuan apa? Kemampuan guru/kepsek secara perilaku akan diukur dengan Skala Penjangkaran Perilaku. Dari setiap perilaku kerja guru (misal: mengajar, membuat karya tulis, membimbing siswa, dan sebagainya) akan ditentukan perilaku apa saja yang dianggap efektif dan mana yang tidak efektif. Setiap jenjang perilaku dari yang efektif ke yang tidak efektif akan dibuat nilai berjenjang dan perilaku kerja guru sehari-hari akan diukur sesuai dengan jenjang nilai yang mana. Pendekatan ini dianggap cukup adil, mempunyai validitas dan reliabilitas tinggi, mendorong pegawai mendiskusikan hasil kerjanya, dan cenderung menghasilkan perbaikan kinerja dengan segera.
3. **Supervisi berdasar hasil yang dicapai**. Pendekatan ini sering juga disebut dengan Management By Objectives (MBO). Filosofi dari pendekatan ini adalah bahwa antara penilai dan yang dinilai menerapkan win-win solution, mendiskusikan hasil kerja yang akan dicapai guru di akhir tahun (sesuai dengan kemampuan guru), dan rewards (hadiah, gaji, dan sebagainya) akan diberikan sesuai dengan pencapaian target yang ditetapkan di awal tahun. Kebaikan dari pendekatan ini adalah adanya peningkatan kerja dalam waktu dekat, sistem ini efektif untuk meningkatkan gairah kerja dan komitmen kerja. Namun demikian, penggunaan sistem ini dapat membuat guru/kepsek bekerja semata-mata hanya untuk mendapatkan hasil akhir (gaji dan sebagainya).
4. **Supervisi global**. Pendekatan ini berbentuk narasi dan merupakan pendekatan yang paling mudah dilakukan. Tidak diperlukan formulir

yang rumit dalam mengisi, yang ada hanya satu lembar kertas kosong dimana penilai diminta untuk menggambarkan kinerja individu selama setahun yang lalu, yang berisi kekuatan dan kelemahan dari guru/kepsek yang dinilai. Pendekatan ini paling banyak kelemahannya, antara lain dalam validitas dan reliabilitasnya, mudah terjadi error dalam memberi nilai dan tidak tersedia data kuantitatif.

## **F. Penilaian Kinerja Secara Objektif**

Dalam mengembangkan suatu supervisi yang baik perlu dibentuk tim yang akan mengimplementasikan supervisi kerja ini yang seyogyanya terdiri atas unsur guru, kepala sekolah, dan pejabat Depdiknas yang terkait. Tim multiunsur ini juga yang nantinya akan memberikan sosialisasi tentang apa saja aspek-aspek dari pekerjaan guru atau kepala sekolah yang akan dinilai. Adanya perwakilan dari bermacam unsur juga membantu keterbukaan komunikasi antar unsur dan antara pihak penilai dengan pihak yang dinilai. Untuk menilai hasil usaha kerja seseorang, kita harus menjawab pertanyaan berikut ini: (a) apa lingkup tanggungjawab guru atau kepala sekolah (Accountabilities)? (b) dalam lingkup tanggungjawab tersebut, sasaran apa yang akan dicapai oleh guru atau kepala sekolah (Objectives)? dan (c) hasil kinerja yang bagaimana yang diukur dan bagaimana caranya membedakan antara kinerja bagus dengan yang buruk (Performance standards or measures). Pada pelaksanaan supervisi, lingkup tanggungjawab, sasaran kinerja, nilai yang didapat dan dimensi atau aspek apa yang dinilai/diukur harus tercantum dalam lembar-lembar supervisi.

Lingkup tanggungjawab adalah area dalam pekerjaan yang dapat berubah dari tahun ke tahun. Sumber dari lingkup tanggungjawab guru umumnya sudah ada dari Depdiknas. Namun perlu diingat bahwa dengan perubahan jaman lingkup tanggungjawab guru juga dapat berubah. Misalnya, dalam era teknologi informasi sekarang ini banyak siswa yang menuntut untuk dapat menggunakan komputer dengan program-programnya yang makin canggih. Apabila sekolah/pemerintah dapat mengadakan hardware dan software komputer, maka secara tak langsung guru mempunyai tanggungjawab untuk dapat menguasai teknologi ini dan mengajarkannya kepada siswa, dan kepala sekolah mempunyai tanggungjawab bagaimana peralatan itu selalu dalam keadaan optimal agar dapat digunakan sebagai

alat bantu ajar termmodern sekarang ini. Jadi jelas lingkup tanggungjawab pada dua profesi di atas berbeda, dimana guru tanggungjawabnya lebih pada pengajaran dan kepala sekolah pada segi manajerial.

**Contoh dari Lingkup tanggungjawab guru adalah:**

1. Mengajar
2. Membuat karya tulis sesuai dengan bidangnya
3. Membimbing siswa yang mengalami kesukaran belajar

Sasaran adalah tujuan kerja yang hendak dicapai pada tahun itu. Ada dua macam sasaran yakni sasaran kerja yang merupakan sasaran dari sekolah secara umum; dan sasaran individual guru atau kepala sekolah. Sasaran individual lebih terfokus pada apa yang harus dilakukan dan dipelajari untuk memperbaiki kinerja. Sasaran individual harus nyata, dapat diukur, ada target waktu kapan harus tercapai, singkat, tegas, dan terpusat pada hasil yang spesifik.

**Contoh dari Sasaran Individual (seorang wali kelas):**

Di akhir tahun ajaran beberapa sasaran di bawah ini akan dicapai:

1. Jumlah siswa di kelasnya yang mendapat nilai kurang dari 6 pada mata pelajaran utama turun 10% dari tahun lalu.
2. Jumlah siswa yang mengajukan proposal karya ilmiah naik 5% dari tahun lalu.
3. Jumlah hari absen nol pada tahun ini.

**Contoh sasaran individual Kepala Sekolah:**

Di akhir tahun ajaran ini akan dicapai:

1. Jumlah siswa yang NEM nya  $< 45$  turun 5%
2. Jumlah siswa yang NEM nya  $\geq 48$  naik 5%
3. Jumlah proposal karya ilmiah yang masuk final tingkat kabupaten naik 5%
4. Dan lain-lain.

Dengan target waktu pencapaian yang jelas dan kuantifikasi hasil yang akan dicapai juga jelas, maka di akhir tahun ajaran kinerja guru atau kepala sekolah tercapai atau amat tercapai akan terlihat dengan jelas. Bila terjadi kegagalan pencapaian juga akan mudah di lihat sasaran mana yang belum

tercapai, sebabnya apa, dan bagaimana meningkatkannya di tahun yang akan datang.

Selain dari Lingkup Tanggungjawab dan Sasaran Kinerja yang harus dipunyai oleh setiap guru atau kepala sekolah, ada sekumpulan faktor yang harus dinilai bagi seluruh personil di sekolah. Kumpulan faktor ini disebut Faktor Kinerja atau Kompetensi. Di organisasi bisnis, Kompetensi ini dianggap begitu penting karena mencerminkan roh dari organisasi tersebut dimana setiap pekerjaanya harus mempunyai roh yang sama dengan roh perusahaan. Misalnya di perusahaan minuman softdrink Coca-Cola Faktor kinerja yang dipakai adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi
2. Pengetahuan tentang pekerjaan
3. Pemecahan masalah
4. Pengambilan Keputusan
5. Hubungan Kerja
6. Kepemimpinan/Pengembangan bawahan
7. Perencanaan, Pengorganisasian, & Pendelegasian.

## **G. Riview dan Pengembangan Guru/KepSek**

Telah dinyatakan di muka bahwa bimbingan kepada bawahan (dalam hal ini kepala sekolah kepada guru) harus dilakukan setiap saat, dan bukan hanya pada hari dilakukannya supervisi. Harap dimaklumi bahwa hasil supervisi guru dapat berubah setiap tahun, tidak semua fakta kinerja dapat diperoleh, dan orang biasanya ingin tahu apa yang dipikirkan atasan tentang hasil kerjanya setahun terakhir ini. Pada sekolah yang mengaitkan hasil kinerja dengan kenaikan gaji atau bonus, hari riviuhari supervisi merupakan hari yang ditunggu oleh guru. Apabila hasil kinerja terkait dengan gaji dan bonus, maka guru atau kepala sekolah harus mengerti betul minimum nilai seperti apa yang akan menerima kenaikan gaji (dan hadiah lain) dan berapa besar kenaikannya (umumnya dalam %). Misalnya, hanya kinerja yang nilainya minimal Memuaskan akan menerima kenaikan gaji sebesar 10%.

Riviu supervisi kinerja adalah pertemuan antara penilai dengan yang dinilai untuk membicarakan pencapaian kinerja dari pihak yang

dinilai. Pada saat ini berarti kepala sekolah sebagai pihak penilai harus mempersiapkan formulir-formulir supervisi yang telah diisi dengan seksama, menetapkan hari, tanggal, jam, serta tempat supervisi. Mengingat saat itu merupakan hari yang sangat penting bagi kedua belah pihak dan bagi sekolah, sebaiknya review ini dilakukan dengan serius. Pihak penilai perlu menyadari bahwa kadang-kadang ada guru atau kepala sekolah yang gagal bekerja baik pada suatu tahun, sehingga nilainya buruk untuk tahun itu. Dalam keadaan seperti ini biasanya atasan sungkan untuk menghadapi pegawainya, apalagi bila ada hubungan emosional antara penilai dengan yang dinilai.

Pihak penilai juga perlu mengantisipasi bahwa respon dari guru atau kepala sekolah atas supervisi itu dapat beragam, antara lain yang disebut dengan *fight* (tidak menerima, marah, menyanggah, dan sebagainya), atau *flight* (“melengos”, sinis, dan lain-lain).

## **H. Penutup**

Supervisi kinerja yang baik diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerja individu guru dan/atau kepala sekolah. Setiap personil sekolah yang mempunyai kinerja unggul akan menghasilkan sebuah sekolah yang berkualitas tinggi, yang pada akhirnya akan dicari oleh peserta didik. Sekolah yang terkenal kualitasnya akan mempunyai daya tawar tinggi terhadap masyarakat atau calon peserta didik, sehingga sekolah ini dapat memilih calon peserta didik di antara seluruh pelamar. Sekolah berkualitas baik umumnya juga berperilaku seperti magnet atau gula yang akan menarik siswa yang mempunyai orangtua “berkualitas” dan menarik semut untuk mengerumuninya. Keadaan ini akan berdampak siklikal terhadap sekolah-guru-siswa-sekolah, yang siklus ini akan berputar terus makin lama makin tinggi.

Supervisi kinerja yang baik dilandasi akan pemahaman akan cara mendesain suatu sistem supervisi kerja yang obyektif, adil, mudah, dan dapat membedakan antara guru atau kepala sekolah yang berkualitas dengan yang kurang atau tidak berkualitas.

Supervisi kinerja dapat langsung dihubungkan dengan kenaikan gaji, bonus, dan kenaikan pangkat, akan tetapi bisa juga hanya dengan sebagian

dari ketiga hal tersebut. Rivi (diskusi) supervisi kinerja di tahun ajaran sifatnya amat kritikal untuk mengembangkan guru atau kepala sekolah dan biasanya disertai dengan respon emosi yang beragam dari pihak yang dinilai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Depdikbud, (1994/1995), *Pedoman Kerja Pelaksanaan Supervisi*, Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas. (2000). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 1. Edisi 2 Revisi. Jakarta: Depdiknas.
- Gibson, J.; Ivancevich, J.; & Donnelly, J. (2000). Organization: Behavior, Structure, Processes. Singapore: Irwin McGraw-Hill.
- Grote, D. (1996). The Complete guide to Performance Appraisal. New York: Amacom.
- H.A.R. Tilaar. (1998). *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Yayasan Tera Indonesia.
- Idrus, M. (1995). Menguatkan Keberadaan Sekolah Swasta. *Yogya Post*, 28 Juli 1995.
- Idrus, M. (1996). Tentang Reduksi Institusi Pendidikan. *Yogya Post*, Jum'at Pahing, 8 Maret 1996.
- Idrus, M. (1997). Sekolah Berjuang Sendiri. *Surabaya Post*, Sabtu 4 Januari 1997.
- Suharsimi Arikunto, (1988), *Supervisi Program Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara.
- Suharsimi Arikunto, (1997), *Pendidikan Guru Sekolah dasar dan Manajemen Berorientasi pada Kecerdasan Emosional*, Yogyakarta: UNY.
- Supandi, (1990), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: UT dan Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam.
- The World Bank. (1998). *Education in Indonesia: From Crisis to Recovery*. Report No. 18651-IND.