

**BAHAN AJAR
PENGAWASAN PENDIDIKAN
(AP 304)**

**OLEH:
H. DAMAN HERMAWAN (0445)
HJ. SUKARTI NASIHIN (1077)
NUR AEDI (2286)**



**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2009**

1. TINJAUAN MATA KULIAH

Mata kuliah ini diarahkan untuk memberikan landasan serta pengembangan ilmu pengetahuan bidang administrasi/manajemen pendidikan, dan mata kuliah ini merupakan salah satu mata kuliah landasan profesi dalam ranah keilmuan administrasi pendidikan, tentu harapan utamanya adalah memberikan layanan pembelajaran secara komprehensif terhadap mahasiswa yang mencoba menggabungkan teori, observasi lapangan serta praktek pengawasan bidang pendidikan bagi mahasiswa tentu harapan utamanya mereka (mahasiswa adpen) memiliki disiplin keilmuan terkait bidang pengawasan seperti yang tertuang dalam permen N0 12 tahun 2007. Adapun kompetensi yang dikembangkan adalah (1) kompetensi kepribadian; (2) kompetensi sosial; (3) kompetensi akademik; (4) kompetensi manajerial; dan (5) kompetensi penelitian dan pengembangan

2. PROGRAM PERKULIAHAN

- 2.1. Landasan Teoritik Pengawasan Pendidikan
- 2.2. Misi, Visi, Orientasi dan strategipengawasan pendidikan
- 2.3. Ruang Lingkup Ilmu Pengawasan Pendidikan
- 2.4. Kompetensi Supervisor Pendidikan
- 2.5. Rumpun Kompetensi Supervisor sebagai Acuan Kerja
- 2.6. Konsep Dasar Instrumen Pengawasan
- 2.7. Validitas dan Reliabelitas Instrumen Pengawasan
- 2.8. Langkah-langkah Penyusunan Instrumen
- 2.9. Beberapa Instrumen Pengawasan
- 2.10. Dasar Pemikiran Pelaporan dalam Pengawasan Pendidikan
- 2.11. Dasar Pemikiran Pelaporan dalam Pengawasan Pendidikan
- 2.12. Manfaat Pelaporan Pengawasan Pendidikan
- 2.13. Manfaat Pelaporan Pengawasan Pendidikan
- 2.14. Alokasi Waktu dan Sasaran Pelaporan
- 2.15. Alokasi Waktu dan Sasaran Pelaporan
- 2.16. Alokasi Waktu dan Sasaran Pelaporan
- 2.17. Teknis Analisis Data
- 2.18. Teknis Analisis Data
- 2.19. Tindak lanjut pelaporan dalm pengawasan pendidikan

PERTEMUAN PERTAMA

A. Landasan Teoritik Pengawasan Pendidikan

Dalam perkembangannya, pengawas satuan pendidikan lebih diarahkan untuk memiliki serta memahi bahkan dituntut untuk dapat mengamalkan apa yang tertuang dalam permen tentang kepengawasan. Hal ini salah satunya tentang kompetensi dalam memahami metode dan teknik dalam supervisi.

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

Seorang supervisor adalah seorang yang profesional ketika menjalankan tugasnya, ia bertindak atas dasar kaidah-kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Untuk menjalankan *supervise* diperlukan kelebihan yang dapat melihat dengan tajam terhadap permasalahan peningkatan mutu pendidikan, menggunakan kepekaan untuk memahaminya dan tidak hanya sekedar menggunakan penglihatan mata biasa, sebab yang diamatinya bukan masalah kongkrit yang tampak, melainkan memerlukan *insight* dan kepekaan mata batin. Ia membina peningkatan mutu akademik yang berhubungan dengan usaha-usaha menciptakan kondisi belajar yang lebih baik, yang berupa aspek akademis bukan masalah fisik material semata. Perumusan atau pengertian supervisi dapat dijelaskan dari berbagai sudut, baik menurut asal-usul (etimologi), bentuk perkataannya (morfologi), maupun isi yang terkandung di dalam perkataannya itu (semantic).

Secara etimologis, supervisi menurut S. Wajowasito dan W.J.S Poerwadarminta yang dikutip oleh Ametembun (1993:1) : “Supervisi dialih bahasakan dari perkataan inggris “Supervision” artinya pengawasan.

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

Pengertian supervisi secara semantik adalah pengertian yang dirumuskan oleh para ahli, untuk memperoleh suatu gambaran komparatif. Berikut ini beberapa definisi mengenai supervisi di bidang pendidikan.

Supervisi adalah pengawasan profesional dalam bidang akademik dijalankan berdasarkan kaidah-kaidah keilmuan tentang bidang kerjanya, memahami tentang pembelajaran lebih mendalam dari sekadar pengawas biasa.

Istilah supervisi atau pengawasan dalam kelembagaan pendidikan diidentikkan dengan supervisi pengawasan profesional, hal ini tentu dihadapkan pada berbagai peristiwa dan kegiatan, contoh jika pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah, maka pengawasan dilakukan untuk melihat kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran terhadap siswa, namun jika supervisi dilaksanakan oleh pengawas satuan pendidikan, maka kepala sekolah dalam konteks kelembagaan jelas menjadi tujuan utama dalam meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Para ahli dalam bidang administrasi pendidikan memberikan kesepakatan bahwa supervisi pendidikan merupakan disiplin ilmu yang memfokuskan diri pada pengkajian peningkatan situasi belajar-mengajar, seperti yang diungkapkan oleh (Gregorio, 1966, Glickman Carl D, 1990, Sergiovanni, 1993 dan Gregg Miller, 2003). Hal ini diungkapkan pula dalam *Association for Supervision and Curriculum Development*, 1987:129) yang menyebutkan sebagai berikut:

Almost all writers agree that the primery focus in educational supervision is-and should be-the improvement of teaching and learning. The term instructional supervision is widely used in the literatur of embody all effort

to those ends. Some writers use the term instructional supervision synonymously with general supervision.

Ketika supervisi dihadapkan pada kinerja dan pengawasan mutu pendidikan oleh pengawas satuan pendidikan, tentu memiliki misi yang berbeda dengan supervisi oleh kepala sekolah, dalam hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada kepala sekolah untuk mengembangkan mutu kelembagaan pendidikan, memfasilitasi kepala sekolah agar dapat melakukan pengelolaan kelembagaan secara efektif dan efisien.

Dalam konteks pengawasan mutu pendidikan, maka supervisi oleh pengawas satuan pendidikan antara lain kegiatannya untuk melakukan suatu pengamatan secara intensif terhadap kegiatan utama dalam sebuah organisasi dan kelembagaan pendidikan dan kemudian ditindak lanjuti dengan pemberian *feed back*, sebagaimana diadaptasi dari (Razik, 1995: 559). Hal ini sejalan pula dengan adaptasi dari L Drake (1980: 278) yang menyebutkan bahwa supervisi adalah sebagai suatu peristilahan yang *sophisticated*, sebab hal ini memiliki arti yang luas, yakni identik dengan proses manajemen, administrasi, evaluasi dan akuntabilitas atau berbagai aktivitas serta kreatifitas yang berhubungan dengan pengelolaan kelembagaan pada lingkungan kelembagaan setingkat sekolah.

Mengacu pada pemikiran diatas, maka bantuan berupa pengawasan profesional oleh pengawas satuan tenaga kependidikan tentu diarahkan pada upaya untuk meningkatkan pelaksanaan kegiatan kepala sekolah dalam menetralsir, mengidentifikasi serta menemukan peluang-peluang yang dapat diciptakan guna meningkatkan mutu kelembagaan secara menyeluruh.

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

Supervisi pada dasarnya diarahkan pada tiga kegiatan, yakni: supervisi akademis, supervisi administrasi dan supervisi lembaga. Ketiga kegiatan besar tersebut masing-masing memiliki garapan serta wilayah tersendiri, supervisi akademis sendiri dititik beratkan pada pengamatan supervisor tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan akademis, diantaranya hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu.

Sedangkan supervisi administrasi menitik beratkan pada pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran dan administrasi lembaga sendiri diarahkan pada kegiatan dalam rangka menyebarkan objek pengamatan supervisor tentang aspek-aspek yang berada di seantero sekolah dan berperan dalam meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secara keseluruhan.

Sasaran pengawasan di lingkungan kelembagaan pendidikan selama ini menunjukkan kesan seolah-olah segi fisik material yang tampak merupakan saaran yang sangat penting, namun pengolahan dana, sistem kepegawaian, perlengkapan serta sistem informasi yang dipergunakan oleh lembaga nyaris merupakan sesuatu yang terabaikan.

Supervisi kelembagaan menebarkan objek pengamatan supervisor pada aspe-aspek yang berada d lingkungan sekolah, artinya lebih bertumpu pada citra dan kualitas sekolah, sebab dapat dimaklumi bahwa sekolah yang memiliki popularitas akan menjadi lembaga pendidikan yang secara otomatis dapat menarik perhatian masyarakat yang pada gilirannya akan menyekolahkan anak-anak mereka ke sekolah dimaksud.

Citra sekolah selain digambarkan oleh sarana dan fasilitas yang memadai, juga dibuktikan dengan kualitas proses pembelajaran serta kualitas lulusan yang dapat diakui oleh masyarakat keberadaan lulusan lembaga terkait, selain itu juga tampak sekolah yang baik dilihat dari sisi ketertiban, pengelolaan, kesejahteraan serta situasi dan kondisi lingkungan yang memang kondusif untuk belajar.

Pada beberapa kajian seperti yang diungkapkan oleh Gregorio (1966) dikemukakan bahwa lima fungsi utama supervisi antara lain berperan sebagai inspeksi, penelitian, pelatihan, bimbingan dan penilaian. Fungsi inspeksi antara lain berperan dalam mempelajari keadaan dan kondisi sekolah, dan pada lembaga terkait, maka tugas seorang supervisor antara lain berperan dalam melakukan penelitian mengenai keadaan sekolah secara keseluruhan baik pada guru, siswa, kurikulum tujuan belajar maupun metode mengajar, dan sasaran inspeksi adalah menemukan permasalahan dengan cara melakukan observasi, interview, angket, pertemuan-pertemuan dan daftar isian.

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

Fungsi pelatihan merupakan salah satu usaha untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi, dan dalam pelatihan diperkenalkan kepada guru cara-cara baru yang lebih sesuai dalam melaksanakan suatu proses pembelajaran, dan jenis pelatihan yang dapat dipergunakan antara lain melalui demonstrasi mengajar, workshop, seminar, observasi, individual dan group conference, serta kunjungan supervisi.

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

Fungsi penilaian adalah untuk mengukur tingkat kemajuan yang diinginkan, seberapa besar telah dicapai dan penilaian ini dilakukan dengan berbagai cara seperti test, penetapan standar, penilaian kemajuan belajar siswa,

melihat perkembangan hasil penilaian sekolah serta prosedur lain yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

B. Metode dan Teknik Pengawasan Pendidikan

Metode dalam konteks pengawasan merupakan suatu cara yang ditempuh oleh pengawas pendidikan guna merumuskan tujuan yang hendak dicapai baik oleh sistem perorangan maupun kelembagaan pendidikan itu sendiri, sedangkan teknik adalah langkah-langkah kongkrit yang dilaksanakan oleh seorang supervisor, dan teknik yang dilaksanakan dalam supervisi dapat ditempuh melalui berbagai cara, yakni pada prinsipnya berusaha merumuskan harapan-harapan menjadi sebuah kenyataan.

Teknik supervisi merupakan cara-cara yang ditempuh dalam mencapai tujuan tertentu, baik yang berhubungan dengan penyelesaian masalah guru-guru dalam mengajar, masalah kepala sekolah dalam mengembangkan kelembagaan serta masalah-masalah lain yang berhubungan serta berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Dalam supervisi dikenal dengan dua teknik besar, yakni teknik individual dan teknik kelompok. Teknik individual antara lain berupa (1) kunjungan dan observasi kelas (2) *individual conference* (3) kunjungan antar guru-guru (4) evaluasi diri (5) supervisory buletin (6) profesional reading (7) profesional writing, sedangkan teknik kelompok antara lain (1) rapat staf sekolah (2) orientasi guru baru (3) curriculum laboratory (4) panitia (5) perpustakaan profesional (6) demonstrasi mengajar (7) lokakarya (8) *field trips for staff personnels* (9) *panel or forum discussion* (10) *in service training* dan (11) organisasi profesional.

Pada teknik individual seperti dengan melakukan kunjungan dan observasi kelas, pada beberapa pendapat sering dipandang sbagai salah satu kegiatan yang menyebabkan prediksi yang berbeda terutama di kalangan guru serta kepala sekolah yang diamati oleh pengawas satuan pendidikan, walaupun pada prinsipnya kunjungan kelas merupakan perekaman informasi akurat yang datang secara langsung dari sumber belajar seperti guru dan peserta didik.

Sisi lain yang juga harus dikembangkan dalam kunjungan kelas atau observasi adalah menghilangkan adanya kesan atasan dan bawahan, sebab kesan ini akan menimbulkan kesan negatif baik bagi yang melaksanakan observasi ataupun yang diobservasi itu sendiri, akan tetapi hubungan yang harus dikembangkan adalah atas dasar kerjasama dan profesionalisme antara guru, kepala sekolah dan supervisor itu sendiri.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah bahwa observasi kelas hendaknya dilakukan dengan memakai instrumen yang telah disepakati sebelumnya oleh kedua belah pihak dengan sebelumnya melakukan pertemuan pribadi atau paling tidak diberitahukan terlebih dahulu kisi-kisi yang akan diujikan di lapangan oleh supervisor.

Hariwung (1989) menyebutkan bahwa tujuan yang dikehendaki dalam observasi kelas antara lain adalah untuk:

- Mempelajari material yang dipelajari oleh siswa, validitasnya terhadap tujuan pendidikan, faedah, minat, serta nilainya untuk siswa.
- Mempelajari usaha-usaha guru untuk mendorong dan menuntun siswa untuk belajar, prinsip-prinsip yang dipergunakan dan aplikasinya dalam materi umum dan materi khusus bagi siswa dalam belajar
- Mempelajari usaha-usaha yang dipergunakan dalam menemukan, mendiagnosa, serta memperbaiki kesulitan-kesulitan belajar yang dihadapi oleh siswa
- Mempelajari usaha-usaha yang dipakai untuk menilai hasil belajar, sifat dan alat metode pengukuran serta hubungannya dengan tujuan dari situasi belajar-mengajar, namun bukan mencatat kesalahan-kesalahan guru-guru guna tujuan-tujuan lain.

Dalam tataran teoritik, observasi kelas sudah lama diperkenalkan di kalangan pendidikan seperti yang dikemukakan oleh Charles W Boardman bahwa kunjungan kelas memiliki kemampuan sangat besar dan dapat menunjang perbaikan-perbaikan pembelajaran secara langsung, bahkan dapat diamati pula

jika kedapatan metode serta proses pembelajaran yang kurang memadai dilakukan oleh seorang guru, maka hal ini akan diperbaiki secara langsung tentunya mempergunakan prosedur perbaikan pembelajaran secara proporsional dan profesional.

Walaupun pada tataran praktik, metode kunjungan kelas atau observasi kelajiman guru memiliki prediksi dan penilaian yang kurang baik, bahkan tidak sedikit guru yang memberikan permusuhan, terlebih dengan perilaku observer yang kurang menghargai, walaupun sebenarnya dalam hal ini terjadi tarik menarik yang kurang didasarkan atas prinsip dan prosedur pengawasan mutu pendidikan yang berpatokan pada standar mutu.

Pada prinsip umumnya kunjungan kelas di lakukan dengan tiga kegiatan, yakni kunjungan atas permintaan dan undangan dari guru, kunjungan yang diberitahukan oleh kepala sekolah dan kunjungan mendadak (sidak) yang memang dilaksanakan oleh supervisor sebagai bagian dari tugas dia sebagai pengawas mutu pendidikan.

Selain prinsip yang dikemukakan diatas, maka untuk memudahkan bagaimana melihat perkembangan, prinsip dasar, tujuan serta kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam teknik dan metode supervisi, maka dibawah ini akan disajikan dalam bentuk uraian berupa matrik metode dan teknik supervisi.

Matrik: 1

Metode dan Teknik Supervisi Individual

NO	Metode & Teknik Supervisi	Prinsip Dasar Supervisi	Tujuan Supervisi	Analisis
1.	Observasi	Perekaman informasi secara langsung dalam kegiatan belajar-mengajar	Memvalidasi keberhasilan tujuan pendidikan yang dilakukan oleh guru	Timbulnya kesan serta kesenjangan antara atasan dan bawahan

2.	Pertemuan Individu	Dilaksanakan setelah observasi dilakukan, sehingga terjalin hubungan akrab	Menganalisa kesulitan-kesulitan belajar baik yang ditimbulkan oleh guru maupun oleh komponen yang lain	Hendaknya dilakukan oleh supervisor yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi.
3.	Kunjungan Antar Guru	Pertukaran pengalaman yang dilaksanakan oleh forum guru	Meningkatkan sikap, keterampilan serta pengetahuan	Menumbuhkan prinsip-pengajaran yang menyenangkan oleh berbagai pihak
4.	Evaluasi Diri	Menumbuhkan dan mengembangkan potensi diri secara akurat	Menumbuhkan dan membangkitkan keberanian diri pada guru	Kesulitan yang dihadapi akan kembali pada sejauhmana masing-masing individu memiliki kesadaran diri

NO	Metode & Teknik Supervisi	Prinsip Dasar Supervisi	Tujuan Supervisi	Analisis
5.	Supervisi bulletin	Pemusatan hasil belajar berdasarkan secara menyeluruh	Menciptakan komunikasi internal dan bersifat pengembangan staf	Pengoptimalisasian media cetak bagi pendidikan
6.	Bacaan Profesional	Memperkaya pengalaman individual	Penggalian potensi diri secara akurat	Ketersediaan sarana sekolah menjadi penghambat utama
7.	Menulis Profesional	Mengoptimalkan potensi diri melalui tulisan ilmiah	Meningkatkan kemandirian profesional	Kurangnya percaya diri dalam menulis yang dirasakan oleh banyak kalangan, serta media yang kurang mendukung

Matrik: 2

Metode dan Teknik Supervisi Kelompok

NO	Metode & Teknik Supervisi	Prinsip Dasar Supervisi	Tujuan Supervisi	Analisis
1	Rapat Sekolah	Merencanakan bersama-sama visi. Misi, orientasi dan strategi sekolah	Memperbaiki kualitas personil staf dan program sekolah	Rapat berjenjang dengan memperhatikan kualitas efektifitas dan efisiensi
2	Orientasi Guru Baru	Memperkenalkan dan memperkaya pengalaman dengan jalan bertukar pengalaman	Mendapatkan informasi bagi guru baru tentang sekolah terkait	Jarang dilakukan karena kurangnya kesedaran untuk hal tersebut
3	Laboratorium Kurikulum	Membantu pengembangan kurikulum bagi pihak terkait, terutama guru	Membantu guru dan personil sekolah dalam mengembangkan dan memperbaiki kurikulum	Hal ini baru dikembangkan oleh sekolah-sekolah unggul
4	Panitia	Memecahkan masalah-masalah khusus dalam tugas kepanitiaan sekolah	Mendorong keberanian dan menciptakan kesempatan bagi individu dalam pengalaman profesional	Kecenderungan melemparkan tugas-tugas tertentu sering terjadi
5	Perpustakaan Profesional	Memberikan bantuan dalam peningkatan kompetensi profesional	Memotivasi peningkatan pengetahuan	Pembentukan kebiasaan sesuatu yang harus dilaksanakan sedini mungkin

6	Demonstrasi Mengajar	Peningkatan didaktik dan Metodik Guru	Membantu mengembangkan pengajaran yang efektif	Jarang dilaksanakan selain kurangnya percaya diri juga tingkat pemotivasi-an yang rendah
N0	Metode & Teknik Supervisi	Prinsip Dasar Supervisi	Tujuan Supervisi	Analisis
7	Lokakarya	Menghidupkan kerjasama yang memadai	Pemecahan masalah dan situasi sehari-hari	Membutuhkan biaya yang cukup tinggi
8	Field Trips for Staff Personnels	Memberikan kesempatan pada pengembangan staf	Memahami teknik supervisi yang ditentukan oleh kebutuhan staf	Perlunya tindak lanjut dengan sistem evaluasi yang memadai
9	Diskusi Panel	Memperkaya ide dan gagasan dalam pemecahan masalah	Menumbuhkan sikap, pengetahuan dan keterampilan	Sikap berpikir kritis sangat diperlukan namun hal ini jarang dilaksanakan karena mengingat besar biaya yang harus dikeluarkan
10	<i>In Service Training</i>	Mengacu pada azas pendidikan seumur hidup	Pemenuhan kebutuhan tenaga profesional	Diperlukan strategi yang memadai dalam pengembangan ini
11	Organisasi profesi	Keanggotaan dalam profesi menjadi kebutuhan tersendiri	Peningkatan tanggung jawab dan kesadaran	Sejauh ini patut dipertanyakan lembaga ini dalam pengembangan karir.

PERTEMUAN KEDUA

C. Misi, Visi, Orientasi Dan Strategi Pengawasan Pendidikan

Visi merupakan pandangan jauh kedepan yang dapat diciptakan oleh supervisor dalam melihat kebutuhan-kebutuhan baik bagi pengembangan

kelembagaan maupun pengembangan personal yang sekaligus menjadi pelaksana kelembagaan terkait, sedangkan orientasi sendiri diartikan sebagai salah satu wacana yang ingin dikembangkan terkait dengan tindakan-tindakan nyata yang dilakukan oleh supervisor dalam rangka pengembangan diri.

Misi supervisi dalam dunia pendidikan adalah untuk mengoptimalkan pencapaian sasaran akademik, yang berupa penguasaan murid atas mata pelajaran yang diajarkan.

Sedangkan strategi merupakan seperangkat tindakan yang seyogyanya dilakukan untuk mencapai tujuan dengan mengakomodasi segenap kemampuan sekolah yang dimiliki. Setiap tindakan yang dilakukan ditunjukkan untuk mencapai tujuan. Usaha yang dijalankan merupakan tindakan merealisasikan tujuan agar tercapai dengan cara yang terbaik. Semua tindakan diambil karena mengerti dan memahami dengan baik bagaimana semestinya meningkatkan mutu pembelajaran dilakukan.

Oleh karena itu, perlu dilakukan pelipat gandaan usaha, memaksimalkan aktivitas termasuk di dalamnya membuat keputusan, merumuskan tujuan, membuat kebijakan, menyusun program, menggunakan sumber daya agar usahanya meningkatkan mutu pendidikan berhasil.

Pengertian strategi dimaknai sebagai proses kegiatan yang dipilih karena cocok digunakan untuk mengimplementasikan keputusan peningkatan mutu pembelajaran di lingkungan sekolahnya. Strategi yang dijalankan yang mengantarkannya kepada efektivitas melaksanakan bantuan profesional dikarenakan :

1. Guru ditempatkan sebagai sentral kegiatan pembelajaran yang mempunyai kedaulatan penuh.
2. Urusan mengajar merupakan urusan guru sepenuhnya. Kegiatan akademik yang dilaksanakan guru merupakan tanggung jawab profesional guru. Guru memperoleh kepercayaan penuh dalam menjalankan tugas mengajarkan.

3. Persahabatan, keakraban dan pergaulan yang saling menghargai merupakan kondisi yang diciptakan oleh gaya kepemimpinannya sebagai pemimpin pembelajaran. Factor ini menjadi kunci keberhasilan dalam melaksanakan peningkatan mutu pembelajaran, sebab terciptanya kultur sekolah yang menyenangkan karena semua guru merasa dihargai dan dihormati.
4. Kebebasan berbicara dalam pergaulan yang bersahabat merupakan kondisi awal memperoleh informasi dari guru tentang masalah apa sebenarnya yang sedang dihadapi guru. Banyak masalah terungkap dari pergaulan yang wajar diantara mereka. Masalah dikemukakan dalam kemasam obrolan yang tidak memerlukan situasi formal. Dalam pergaulan seperti ini penyampaian masalah dari guru tidak dirasakan sebagai beban berat untuk disampaikan karena situasinya yang wajar. Keterbukaan menjadi pemecahan masalah menjadi mudah.
5. Guru diperlakukan sebagai teman yang dapat diajak kerjasama memperbaiki mutu pembelajaran dalam keadaan setara. Pemecahan masalah belajar dan mengajar dibicarakan dengan guru ketika guru dalam keadaan penuh kesadaran, tanpa stress, dalam keadaan bisa tidak dalam keadaan sibuk.
6. Tutor kolega merupakan forum diantara sesama guru dalam lingkungan sekolah, yang bertujuan untuk saling bertukar pengalaman dan pengetahuan dalam memperbaiki mutu mengajar, saling mengimbas pengetahuan dari guru yang satu ke guru lain atau kepada sekelompok guru.
7. Guru yang telah mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, lokakarya, dan pengembangan berkewajiban menularkan ilmu yang diperolehnya kepada guru lain, dalam berbagai cara, dalam pertemuan yang mereka adakan sendiri.
8. Guru yang sedang mencobakan strategi pembelajaran baru d kelas harus memberikan kesempatan kepada guru lain untuk melihat dan bertanya tentang kegiatan yang dijalankan, mereka mengkomunikasikannya diantara mereka sendiri. Diantara mereka saling bertukar pengalaman dalam menemukan cara terbaik berdasarkan iuran pemikiran berkontribusi saling melengkapi.

9. Guru yang memiliki pengalaman dan mengetahui bagaimana cara melaksanakan sebuah metode atau cara mengajar yang layak diketahui oleh sesama teman guru, diminta atau tidak diminta pada suatu ketika dalam pertemuan informal atau diminta oleh kepala sekolah berkewajiban untuk menginformasikan kepada guru lain agar diketahui dan dicontoh bila perlu.
10. Tutor kolega juga merupakan forum untuk menyamakan persepsi sekolah dalam berhadapan dengan lingkungannya. Terutama mempersamakan usaha-usaha meningkatkan mutu dalam memberi kepuasan kepada masyarakat dan orang tua. Oleh kepala sekolah tutor sebaya juga digunakan sebagai forum yang sewajarnya untuk bisa mengetahui guru yang dijadikan kader sekolah untuk kegiatan-kegiatan sekolah.
11. Kegiatan kelompok kerja dalam gugus dijadikan sebagai media untuk bertukar pengalaman dalam memecahkan berbagai masalah pembelajaran. Masalah diungkap baik dari pengalaman keseharian, temuan dari buku teks, ketidakpuasan belajar murid, kebijakan sekolah masing-masing untuk diterjemahkan dalam proses belajar maupun yang datang dari dinas.
12. Proses diskusi dalam gugus dipandu secara bergantian sesuai dengan permasalahan.

Perubahan lingkungan eksternal dan internal. Penelitian yang mendalam menemukan juga bahwa latar belakang kegiatan supervisi bantuan profesional didorong oleh banyak faktor yaitu : perubahan lingkungan sekolah yang bergerak maju kearah keleluasaan dalam mengelola sekolah, persaingan yang tumbuh sebagai akibat otonomi sekolah dan keterlibatkan masyarakat dalam manajemen Berbasis Sekolah Sekolah yang menuntut diperbaikinya pelayanan belajar kearah yang lebih memuaskan, serta tumbuhnya kerjasama yang harmonis dalam bentuk “bersanding, berjalan sering tetapi tetap ketat bersaing”. Kerjasama sekolah mengembangkan moto bersama dalam gugus mutu “Optimalisasi Kinerja Sekolah melalui Supervisi Pendidikan dan Monitoring Pembelajaran.” Yang dituangkan

dari kesamaan persepsi berdasarkan visi masa depan mereka masing-masing yang sebetulnya berbeda.

D. Keterampilan Teknik dalam Pengawasan Pendidikan

Setelah mengenal ciri-ciri supervisi yang efektif, yang perlu Anda ketahui juga adalah keterampilan yang diperlukan dalam melakukan supervisi yang efektif tersebut.

1. Keterampilan teknis.

Dalam memberikan pengarah pada anak buah untuk melakukan pekerjaan, seorang supervisor perlu memiliki keterampilan teknis yang cukup yang menyangkut teknis penyelesaian pekerjaan di unit yang terkait.. Supervisor di bidang IT perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan IT yang cukup untuk memberikan pengarah. Supervisor di bidang pemasaran asuransi, perlu mengetahui benar produk-produk asuransi dan cara-cara praktis dan efektif untuk memasarkan produk-produk asuransi tersebut. Jika dirasa masih kurang, supervisor perlu meningkatkan diri sebelum membantu anak buah untuk meningkatkan diri mereka.

2. Keterampilan Administratif.

Keterampilan ini antara lain mencakup pengetahuan dan keterampilan membuat mematuhi prosedur operasional, peraturan atau pedoman perilaku yang berlaku, membuat laporan dinas, laporan bulanan, menyusun anggaran, membuat proposal, dan melakukan pekerjaan administratif lainnya yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang ditekuni. Keterampilan ini seringkali dilupakan oleh perusahaan ketika mempromosikan seseorang sebagai manajer atau supervisor. Umumnya para manajer atau supervisor baru hanya diberikan training untuk memantapkan keterampilan teknis dan meningkatkan keterampilan manajerial, tanpa memperhatikan keterampilan administratif.

3. Keterampilan Interpersonal.

Keterampilan ini menuntut seorang supervisor untuk mengelola hubungan baik dengan berbagai pihak (anak buah, karyawan dan manajer di

divisi lain baik yang terkait langsung ataupun tidak langsung, supplier, klien, pimpinan perusahaan, dan karyawan lainnya). Keterampilan ini juga mencakup kemampuan menangani konflik di tempat kerja, menangani karyawan yang sulit diajak bekerja sama. Supervisor atau manajer yang memiliki keterampilan ini akan lebih mudah menggali dukungan dari berbagai pihak untuk mendukung keputusan yang dibuat dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, serta mencari solusi dari masalah-masalah yang dihadapi.

4. *Keterampilan Membuat Keputusan.*

Seorang manajer atau supervisor diberikan tanggung jawab untuk membuat berbagai keputusan di departemen atau divisi yang dipimpinnya: keputusan menunda sebuah pekerjaan, memulai sebuah pekerjaan, menentukan apakah pekerjaan bisa diselesaikan oleh sumber daya manusia yang ada atau butuh bantuan konsultan dari luar. Semua keputusan ini akan mempengaruhi kelancaran jalannya kegiatan operasional dan berdampak pada tercapainya target yang telah ditetapkan.

Jadi seorang supervisor perlu membekali diri dengan keterampilan yang penting ini, misalnya mengembangkan keterampilan untuk mengambil keputusan yang didasarkan pada informasi yang berhasil dikumpulkan (information –based decision making), baik melalui data statistik ataupun hasil survei lainnya, metode keputusan yang didasarkan pada penyelesaian masalah (problem-based decision making), dan pengambilan keputusan yang didasarkan pada hasil (result-based decision making).

Disamping hal tersebut, supervisor juga memiliki peran sebagai peneliti, konsultan dan penasihat, fasilitator, motivator dan pelopor pembaharuan. Sebagai peneliti, supervisor dituntut untuk mengenal dan memahami masalah-masalah yang berhubungan dengan pengajaran, oleh sebab itu, ia perlu mengidentifikasi masalah-masalah pengajaran dan mempelajari faktor-faktor atau penyebab ketidakberhasilan sebuah proses pengajaran.

Sebagai konsultan atau penasihat, supervisor hendaknya membantu guru untuk melakukan cara-cara yang lebih baik dalam mengelola proses pembelajaran, oleh sebab itu, para supervisor hendaknya mengikuti terus perkembangan masalah-masalah pendidikan guna mengemukakan gagasan-gagasan ideal bagi perkembangan pendidikan dan pengajaran mutakhir.

Supervisor dituntut untuk banyak membaca dan menghadiri pertemuan-pertemuan profesional, dimana ia dituntut untuk saling tukar menukar informasi tentang masalah-masalah pendidikan dan pengajaran yang dianggap relevan, yakni berupa gagasan-gagasan baru mengenai teori dan praktek pengajaran.

Adapun sebagai fasilitator supervisor harus memperjuangkan dan mengusahakan agar sumber-sumber profesional baik materi berupa alat dan buku-buku pengajaran serta sumber belajar lainnya, sehingga pada gilirannya supervisor dapat menyediakan kemudahan-kemudahan bagi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Sedangkan sebagai motivator, supervisor hendaknya membangkitkan dan memelihara kegairahan kerja guru untuk mencapai prestasi kerja yang semakin baik, dalam hal ini guru-guru di dorong untuk mempraktekan gagasan-gagasan baru yang dianggap baru serta membawa kearah penyempurnaan proses pembelajaran, kerjasama kelompok, serta merangsang lahirnya ide-ide baru dan menyediakan rangsangan yang memungkinkan usaha-usaha pembaharuan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Hal diatas memiliki kesamaan seperti tugas supervisor sebagai agen pembaharu, yakni hendaknya jangan ada kesan bahwa supervisor terlena dan memiliki kepuasan dengan hasil yang dicapai, namun hendaknya pengawas harus menjadi pemrakarsa dalam melakukan perbaikan, penyempurnaan serta terus berusaha untuk menggali potensi-potensi berdasarkan kebutuhan-kebutuhan bersamaan dengan perkembangan dunia pendidikan yang semakin mengglobal, oleh sebab itu supervisor harus menyusun program latihan dan

pengembangan dengan cara merencanakan pertemuan atau penataran serta kegiatan sejenis.

PERTEMUAN KETIGA

E. Kompetensi Supervisor Pendidikan

Kompetensi utama seorang supervisor terletak pada kemampuan personalnya. Mann (1965) mengidentifikasi persyaratan untuk semua supervisor, yaitu : teknikal, human, manajemen atau administratif. Ketiga kompetensi tersebut disebut gabungan ketrampilan (*skill mix*). Dimensi teknikal berkaitan dengan kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan dalam melaksanakan Kurikulum 2004 dan sistem penilaiannya.

Keterampilan manajerial mencakup perencanaan, organisasi, *staffing*, pendelegasian tanggung jawab, pengarahan, dan pengendalian. Lima hal tersebut merupakan fungsi dari manajemen. Keterampilan manajerial supervisor juga mencakup kemampuan menghubungkan kerja unit dengan unit yang lain bagian dari lembaga pendidikan. Kerja unit ini bisa berupa hasil kerja guru satu dengan lainnya atau kerja dari staf administrasi sebagai pendukungnya.

Ketrampilan human dalam supervisi merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melakukan perubahan untuk perbaikan atau peningkatan. Untuk itu seorang supervisor harus mampu berkomunikasi dengan baik, termasuk kemampuan menyampaikan saran dengan baik, yaitu mudah dipahami. Jadi seorang supervisor harus menguasai pengetahuan tentang substansi yang dipantau dan dievaluasi, memiliki keterampilan berhubungan dengan orang lain termasuk berkomunikasi, dan memiliki keterampilan dalam pengelolaannya.

Kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh supervisor dapat juga disebutkan sebagai berikut :

1. Mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat
2. Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat

3. Memahami dan menghayati arti, tujuan dan teknik supervisi
4. Menyusun program supervisi pendidikan
5. Melaksanakan program supervisi pendidikan
6. Memanfaatkan hasil-hasil supervisi
7. Melaksanakan umpan balik dari hasil supervisi

F. Profesionalisasi Supervisor Pendidikan

“Supervisor, yaitu orang yang melakukan kegiatan supervisi. Ia mungkin seorang pengawas umum pendidikan, atau kepala sekolah yang karena peranannya sebagai pemimpin mempunyai tanggung jawab tentang mutu program pengajaran di sekolahnya, atau seorang petugas khusus yang diangkat untuk memimpin perbaikan suatu bidang pengajaran tertentu, seperti misalnya pendidikan jasmani, seni rupa, musik, keterampilan-keterampilan dan lain sebagainya”. (Oteng Sutisna, 1983 : 237). Secara rinci sebelum mengetahui tentang profesionalisasi supervisor, maka terlebih dahulu mengetahui tentang peran dan fungsi seorang supervisor.

Fungsi dan kedudukan seorang supervisor dalam sistem pendidikan mempunyai fungsi dan peran yang strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan, sebab berperan banyak dalam meningkatkan mutu pendidikan.

1. Peran Supervisor

Pendidikan merupakan suatu Organisasi yang bersifat formal, struktural, dinamis dan fleksibel dimana di dalam Organisasi ini harus mempunyai tujuan yang jelas, sama halnya pada umumnya tujuan dari supervisi untuk terus memperbaiki keadaan sekolah baik secara material, finansial maupun dengan hubungan sosialnya di dalam lingkungan sekolah. Menurut A.J. Hariwung, tujuan supervisi ini adalah sebagai berikut :

- a. Membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah untuk mencapai tujuan itu.

- b. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang efektif.
- c. Membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan mengajar belajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan.
- d. Memperbesar ambisi-ambisi guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesinya (keahlian) meningkatkan "*achievement motive*".
- e. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru-guru serta warga sekolah lainnya terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif serta untuk memperbesar kesediaan untuk tolong-menolong.
- f. Membantu pimpinan sekolah untuk mempopulerkan sekolah kepada masyarakat dalam pengembangan program-program pendidikan.
- g. Membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk dapat mengevaluasi aktivitasnya dalam konteks tujuan-tujuan aktivitas perkembangan peserta didik.
- h. Mengembangkan "*Esprit de corps*" guru-guru, yaitu adanya rasa kesatuan dan persatuan (kolegialitas) antar guru-guru.
- i. Meningkatkan belajar siswa dan meningkatkan perbaikan kualitas kehidupan masyarakat.
- j. Untuk memupuk kualitas kepemimpinan dalam menjamin adanya kontinuitas dan penyesuaian kembali secara konstan program pendidikan dalam setahun tiap tahun pelajaran ;tingkatan demi tingkatan dalam sistem pendidikan dari satu bidang dan isi dari pengalaman belajar lain.
- k. Tujuan langsung supervisi pendidikan secara kooperatif mengembangkan tata susunan (setting) belajar-mengajar :

- 1) Supervisi, melalui sekalian usaha yang dapat digunakan, sebaiknya menemukan metoda-metoda belajar dan mengajar yang sudah diperbaiki.
- 2) Supervisi hendaknya menciptakan iklim fisik, sosial dan psikologis atau lingkungan yang mantap untuk belajar.

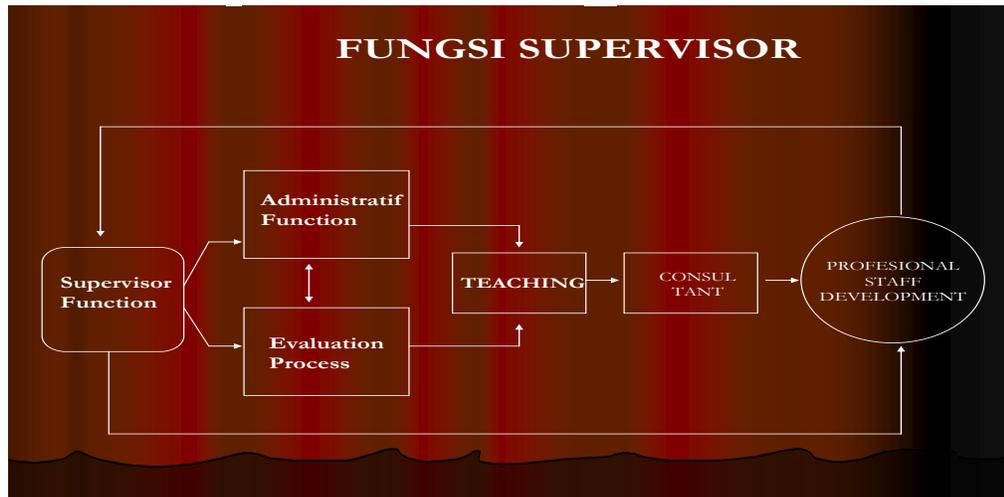
Supervisi hendaknya mengkoordinasi dan mengintegrasikan sekalian upaya dan material perbaikan serta mengadakan kontinuitas.

2. Tugas Pokok Supervisor

Dalam pembahasan ini, penulis akan menggambarkan secara keseluruhan bagaimana seorang kepala sekolah (supervisor) melaksanakan peran dan tugasnya secara komprehensif. Pada dasarnya untuk menjadi supervisor harus mempunyai syarat-syarat khusus yang telah ditetapkan oleh Sistem pendidikan Nasional Tahun 2003 serta untuk menjadi kepala sekolah minimal telah mengajar selama 5 tahun.

Secara logika supervisor harus mengenal dan mengetahui secara spesisik dunia pendidikan baik dari segi tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik. oleh karena itu, supervisor harus mempunyai kompetensi dan kreativitas bagaimana caranya untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan kode etik keguruan.

Gambar: 1
Fungsi Supervisor



Ngalim Purwanto (2000 ; 119-120), tugas dari kepala sekolah sebagai supervisor adalah sebagai berikut :

- a. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b. Berusaha dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.
- c. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d. Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau untuk mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.

- f. Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan BP3 atau POMPG dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.

Secara khusus dan lebih konkret lagi, kegiatan-kegiatan yang mungkin dilakukan oleh seorang supervisor dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Menghadiri rapat atau pertemuan organisasi-organisasi profesional, seperti PGRI, Ikatan Sarjana Pendidikan, dsb.
- b. Mendiskusikan tujuan-tujuan dan filsafat pendidikan dengan guru-guru.
- c. Mendiskusikan metode-metode dan teknik dalam rangka pembinaan dan pengembangan proses belajar-mengajar.
- d. Membimbing guru-guru dalam penyusunan Program Catur Wulan atau Program Semester, dan Program Satuan Pelajaran.
- e. Membimbing guru-guru dalam memilih dan menilai buku-buku untuk perpustakaan sekolah dan buku-buku pelajaran bagi murid-murid.
- f. Membimbing guru-guru dalam menganalisis dan menginterpretasi hasil tes dan penggunaannya bagi perbaikan proses belajar-mengajar.
- g. Melakukan kunjungan kelas atau *classroom visitation* dalam rangka melakukan supervisi klinis.
- h. Mengadakan kunjungan observasi atau *obervation visit* bagi guru-guru demi perbaikan cara mengajarnya.
- i. Mengadakan pertemuan-pertemuan individual dengan guru-guru tentang masalah-masalah yang mereka hadapi atau kesulitan-kesulitan yang mereka alami.
- j. Menyelenggarakan manual atau buletin tentang pendidikan dalam ruang lingkup bidang tugasnya.
- k. Berwawancara dengan orang tua murid dan pengurus BP3 atau POMG tentang hal-hal yang mengenai tentang pendidikan anak-anak mereka.

Begitu kompleksnya tugas dari supervisor, maka hal yang harus diperhatikan adalah dengan meningkatkan etos kerja supervisor, dalam hal ini

kepala sekolah berkewajiban untuk meneliti dan menganalisis masalah-masalah yang terjadi di lingkungan sekolah yang sesuai dengan tugasnya. Apabila dilihat dari fungsi administrasi pendidikan tugas dari Supervisor adalah untuk mengkondisikan dan mengefektifkan program-program sekolah secara efisien baik dari *relationship* maupun hubungannya dengan masyarakatnya.

Sebagai pelaksana di dalam pendidikan, supervisor merupakan salah satu aset dalam membentuk pembentukan konsep-konsep yang telah dirancang dalam program-program saat ini, contohnya saja di dalam melakukan peranannya supervisor harus bisa memberikan bimbingan dan pengawasan yang pada intinya kepada guru, supervisor harus memberikan empati dan simpati secara *human relationship* untuk menjalin komunikasi yang baik. Di bawah ini peranan supervisor secara umumnya yaitu :

a. Pemimpin

Seorang supervisor harus melaksanakan kepemimpinannya sedemikian rupa, sehingga kepala sekolah yang disupervisinya dapat ditingkatkan menjadi kepala sekolah yang lebih bertanggung jawab, lebih mampu di bidang profesinya, dan memiliki sifat-sifat kepemimpinan.

b. Inspeksi

Sebagai seorang supervisor supervisi pendidikan sebagai inspeksi yaitu sebagai alat kontrol sampai di mana ketentuan-ketentuan yang dijalankan dalam kegiatan di dalam persekolahan.

c. Penelitian

Untuk dapat menemukan sebab-sebab yang menghambat hasil belajar, dan mencari dan menemukan cara metoda yang kiranya dapat meninggkan proses dan hasil belajar, serta untuk memperoleh data yang dipakai untuk menyusun program peningkatan guru secara menyeluruh.

Peranan supervisor adalah sebagai pembimbing, pengawasan dan pemantau yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah dalam melaksanakan proses kegiatan belajar-mengajar dan kegiatan sekolah

secara menyeluruh karena pada intinya supervisor itu mempunyai peranan yang ganda yaitu sebagai pengatur dan penggerak dalam kegiatan keseluruhan kegiatan di sekolah contohnya kepala sekolah harus menyusun rancangan APBS (Anggaran Pendapatan Biaya Sekolah) .

Peranan kedua supervisor harus memantau bagaimana keadaan peserta didiknya baik secara kognitif, afektif maupun psikomotor melalui laporan setiap guru sejauh mana perkembangan peserta didiknya yang pada umumnya dilihat dari hasil evaluasi belajar yang didata melalui nilai yang diperoleh para siswa.

3. Pendekatan Dilakukan Oleh Supervisor

Di dalam lingkungan sekolah yang pada intinya adanya proses kegiatan belajar-mengajar yang dilakukan oleh guru kepada para peserta didiknya. Dalam hal ini seorang guru merupakan faktor yang utama dalam proses peningkatan dan perbaikan pengajaran.

Untuk meningkatkan perbaikan dan kualitas kepala sekolah disinilah seorang supervisor harus bisa melakukan pendekatan dan teknik secara manusiawi karena setiap kepala sekolah mempunyai karakteristik yang berbeda sehingga supervisor harus bisa menempatkan pendekatan dan teknik dalam meningkatkan kinerja kepalasekolah harus sesuai dengan situasi dan kondisi. Mempelajari berbagai pendekatan dalam supervisi memungkinkan kepala sekolah untuk mempunyai wawasan yang luas tentang pekerjaan supervisor.

a. Pendekatan Humanistik

Pendekatan humanistik merupakan salah satu pendekatan yang dilakukan oleh supervisor. Pendekatan ini timbul dari keyakinan bahwa kepala sekolah tidak dapat diperlakukan sebagai alat semata-mata untuk meningkatkan mutu belajar-mengajar dan pengelolaan kelembagaan secara

menyeluruh. Kepala sekolah bukan mekanistik yang seperti robot yang harus diperintah semena-mena oleh supervisor.

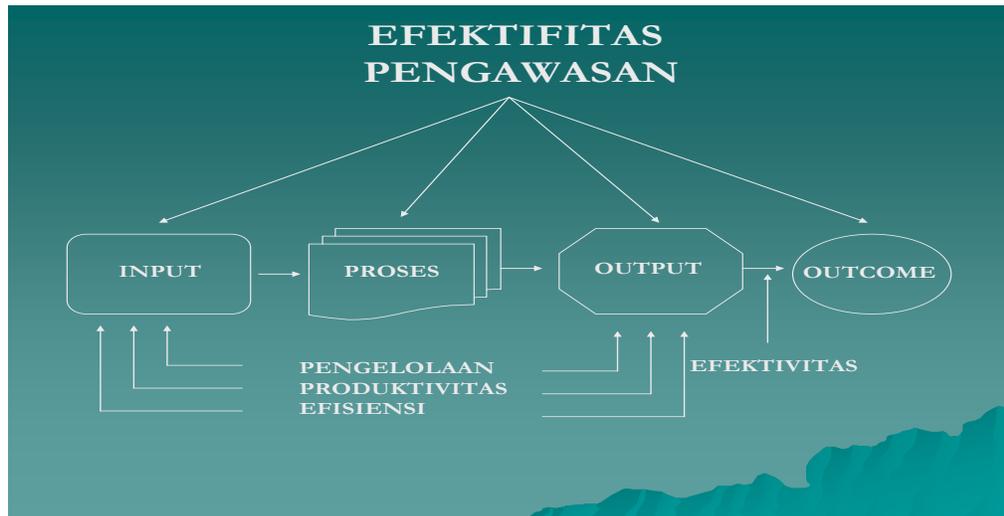
Dalam proses pembinaan, kepala sekolah mengalami pertumbuhan secara terus-menerus. Tugas supervisi adalah membimbing sehingga makin lama kepala sekolah makin dapat berdiri sendiri dan bertumbuh dalam jabatannya usaha sendiri. Belajar harus dilakukan melalui pengamatan dan pemahaman dengan pengalaman yang nyata. Melalui pendekatan ini supervisor percaya bahwa kepala sekolah melakukan analisis dan memecahkan masalah yang dihadapinya dalam mengelola lembaga pendidikan di tingkat persekolahan.

Kepala Sekolah merasakan adanya kebutuhan bahwa ia harus berkembang dan mengalami perubahan, selanjutnya ia bersedia mengambil tanggung jawab terjadinya perubahan. Jika kondisi seperti ini ada, maka perbaikan pengajaran itu dapat terjadi. Jadi supervisor harus hanya berfungsi sebagai fasilitator dengan menggunakan struktur formal sesedikit mungkin.

Pada kebanyakan kasus, supervisor diidentikkan dengan tugas-tugas yang teresan membebaskan guru, kepala sekolah serta sekolah itu sendiri, sehingga kesan ini muncul tentu tidak dengan sendirinya, oleh sebab itu langkah yang harus dilakukakn oleh guru, kepala sekolah serta pengawas hendaknya duduk bersama dan merumuskan kepentingan bersama yang berorientasi pada kepentingan kelembagaan pendidikan secara menyeluruh.

Dengan prinsip diatas, maka jelaslah masing-masing tugas, peran serta fungsinya, dan yang lebih penting masing-masing dapat mengukur efektifitas kinerja terkait baik di lingkungan guru, kepala sekolah ataupun pengawas pendidikan.

Gambar: 2
Pengawasan Efektif



Pengawasan menjadi efektif jika diperhatikan faktor-faktor yang menjadi penyebabnya, diantaranya melakukan kajian komprehensif tentang teknik supervisi yang digunakan oleh supervisor yang menggunakan pendekatan dengan cara melakukan observasi tanpa melakukan analisis dan interpretasi. Jika tahapan supervisi dibagi menjadi tiga bagian (pembicaraan awal, observasi, analisis dan interpretasi serta pembicaraan akhir), maka supervisi dilakukan sebagai berikut :

1) Pembicaraan awal

Dalam pembicaraan awal, supervisor “memancing “ apakah dalam mengajar guru menemui kesulitan. Pembicaraan ini dilakukan secara informal.

2) observasi

Jika perlu bantuan, maka supervisor mengadakan observasi kelas. Dalam observasi supervisor masuk kelas dan duduk di belakang tanpa mengambil catatan. Ia mengambil kegiatan kelas.

3) Analisis dan Interpretasi

Sesudah melakukan observasi, supervisor kembali ke kantor dan memikirkan kemungkinan kekeliruan guru dalam melaksanakan proses

belajar-mengajar. Jika menurut supervisor, jika guru telah menemukan jawaban maka supervisor maka tidak akan memberi nasihat kalau tidak di minta.

4) pembicaraan akhir

jika perbaikan telah dilakukan, pada periode tertentu guru dan supervisor mengadakan pembicaraan akhir. Dalam pembicaraan akhir, supervisor berusaha membicarakan apa yang sudah di capai guru, dan menjawab kalau ada pertanyaan dan menanyakan kalau guru-guru perlu bantuan lagi.

5) laporan

laporan disampaikan secara deskripsi dengan interpretasi berdasarkan *judgment* supervisor. Laporan ini ditulis untuk guru, kepala sekolah atau atasan kepala sekolah (Kakandep), untuk bahan perbaikan selanjutnya.

b. *Pendekatan Kompetensi*

Pendekatan ini mempunyai makna bahwa guru harus mempunyai kompetensi tertentu untuk melaksanakan tugasnya. Pendekatan kompetensi ini didasarkan atas asumsi bahwa tujuan supervisi adalah membentuk kompetensi minimal yang harus dikuasai guru. T

Tugas supervisor adalah menciptakan lingkungan yang sangat terstruktur sehingga secara bertahap guru dapat menguasai kompetensi yang dituntut dalam mengajar. Situasi yang terstruktur ini antara lain meliputi :

- 1) definisi tentang tujuan kegiatan supervisi yang dilaksanakan untuk tiap kegiatan,
- 2) penilaian kemampuan mula guru dengan segala pirantinya,
- 3) program supervisi yang dilakukan dengan segala rencana terinci tentang pelaksanaannya,
- 4) monitoring kemajuan guru dan penilaian untuk mengetahui apakah program itu berhasil atau tidak

Adapun teknik kompetensi yang menggunakan pendekatan kompetensi adalah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan kriteria untuk kerja yang dikehendaki.
- 2) Menetapkan terget untuk kerja.
- 3) Menentukan aktivitas untuk kerja.
- 4) Memonitor kegiatan untuk mengetahui unjuk kerja.
- 5) Melakukan penilaian terhadap hasil monitoring.
- 6) Adanya pembicaraan akhir.

Pembicaraan tentang hasil evaluasi merupakan langkah penting. Pembicaraan ini menyangkut diskusi secara intensif tentang pencapaian target dan supervisor harus memusatkan perhatiannya untuk membantu guru melihat secara positif hasil penelitian itu.

Dalam pembicaraan akhir ini harus dirumuskan tindak lanjut yang perlu dilakukan untuk meningkatkan unjuk kerja yang menjadi tanggung jawab guru. sebab dalam hal ini guru menjadi tulang punggung terlaksananya kegiatan belajar-mengajar.

c. *Pendekatan Klinis*

Asumsi dasar pendekatan ini adalah bahwa proses belajar guru untuk bertumbuh dalam jabatannya dapat dipisahkan dari proses belajar yang dilakukan oleh guru itu. Belajar bersifat individual. Oleh karena itu proses sosialisasi harus dilakukan dengan membantu guru secara tatap muka dan individual.

Pendekatan ini mengkombinasikan target dan pertumbuhan pribadi. Menurut Richard Waller definisi supervisi klinis adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan melalui siklus yang sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar sebenarnya dengan tujuan untuk mengadakan modifikasi yang rasional.

Jadi Supervisor klinis adalah proses tatap muka antara supervisor dengan guru yang membicarakan dalam hal mengajar dan ada hubungannya dengan hal itu. Pembicaraan ini bertujuan untuk membantu pengembangan profesional guru dan sekaligus untuk perbaikan proses pengajaran itu sendiri. Pembicaraan ini biasanya dipusatkan kepada penampilan mengajar guru berdasarkan hasil observasi. Goldhammer, Anderson dan Krajewski (1980) mengemukakan sembilan karakteristik supervisi klinis, yaitu :

- 1) merupakan teknologi untuk memperbaiki pengajaran,
- 2) merupakan intervensi secara sengaja ke dalam proses pengajaran,
- 3) berorientasi kepada tujuan, mengkombinasikan tujuan sekolah dan kebutuhan pribadi untuk bertumbuh,
- 4) mengandung pengetahuan hubungan kerja antara guru dan supervisor,
- 5) memerlukan saling kepercayaan yang dicerminkan dalam pengertian, dukungan dan komitmen untuk bertumbuh,
- 6) suatu usaha yang sistematis, namun memerlukan keluwesan dan perubahan metodologi yang terus menerus,
- 7) menciptakan ketegangan yang kreatif untuk menjembatani kesenjangan antara keadaan riil dan ideal,
- 8) mengasumsikan bahwa supervisor mengetahui lebih banyak dibandingkan guru,
- 9) memerlukan latihan untuk supervisor.

Melalui pendekatan ini, supervisor dan guru merupakan teman sejawat dalam memecahkan masalah-masalah pengajaran di kelas. Sasaran supervisi klinis seringkali dipusatkan pada :

- 1) kesadaran dan kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas mengajar,
- 2) keterampilan-keterampilan dasar yang diperlukan dalam mengajar (generic skills), yang meliputi : keterampilan dalam menggunakan stimulasi,
- 3) keterampilan melibatkan siswa dalam proses belajar,

4) keterampilan dalam mengelola kelas dan disiplin kelas.

Teknik supervisi klinis yang menggunakan pendekatan supervisi klinis menurut Ngalim Purwanto (2000 ; 91-92) adalah sebagai berikut :

- 1) Bimbingan supervisor kepada guru / calon guru bersifat bantuan, bukan perintah atau instruksi.
- 2) Jenis keterampilan yang akan disupervisi diusulkan oleh guru atau calon guru yang akan disupervisi, dan disepakati melalui pengkajian bersama antara guru dan supervisor.
- 3) Meskipun guru atau calon guru menggunakan berbagai keterampilan mengajar secara terintegrasi, sasaran supervisi hanya pada keterampilan tertentu saja.
- 4) Instrumen supervisi dikembangkan dan disepakati bersama antara supervisor dan guru berdasarkan kontrak.
- 5) Perbaikan dengan segera dan secara objektif (sesuai data yang direkam oleh instrumen observasi).
- 6) Meskipun supervisor telah menganalisis dan menginterpretasi data yang direkam oleh instrumen observasi, di dalam diskusi atau pertemuan balikan guru calon guru diminta terlebih dahulu menganalisis penampilannya.
- 7) Supervisor lebih banyak bertanya dan mendengarkan daripada memerintah atau mengarahkan.
- 8) Supervisi berlangsung dalam suasana intim dan terbuka.
- 9) Supervisi berlangsung dalam siklus yang meliputi perencanaan, observasi, dan diskusi atau pertemuan balikan.
- 10) Supervisi klinis dapat dipergunakan untuk pembentukan dan peningkatan dan perbaikan keterampilan mengajar ; di pihak lain dipakai dalam konteks pendidikan prajabatan (*pre service dan inservice education*).

d. Pendekatan Profesional

Asumsi dasar pendekatan profesional ini adalah menunjuk pada fungsi utama guru yang menurut profesinya adalah melaksanakan pengajaran dan tugas utama profesi guru itu adalah mengajar. Oleh karena itu sasaran supervisi dalam pembinaan terhadap guru harus mengarah dalam hal-hal yang menyangkut tugas mengajar, bukan tugas yang sifatnya administratif. Asumsi ini dikembangkan dalam bentuk praktek di beberapa sekolah di Cianjur, dan berlangsungnya antara 1979-1984, yang kemudian terkenal dengan nama *Proyek Cianjur*.

Untuk memperluas wawasan dalam memahami asumsi dasar pendekatan supervisi profesional ini, perlu kiranya disajikan uraian ujicoba Proyek Cianjur latar belakangnya seperti berikut ini.

Dari penelitian terbatas tetapi mendalam (*illuminative indepth study*) yang dilakukan oleh badan penelitian dan pengembangan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan pada awal 1979 diketahui terdapat kelemahan berbagai segi pengajaran antara lain :

- 1) Guru mengalami kesulitan di dalam menyusun persiapan mengajar, melaksanakan pengajaran, mengelola kelas dan mengelola murid, sehingga dari kegiatan belajar-mengajar yang diselenggarakan di kelas kurang dapat menghasilkan pengetahuan, ketrampilan sikap sesuai dengan yang dirumuskan dalam tujuan belajar.
- 2) Terdapat kecenderungan penekanan materi pengajaran pada pengembangan aspek kognitif rendah (recall) sehingga tidak atau kurang mengembangkan proses berpikir divergen.
- 3) Kurang diperhatikannya perbedaan individual murid, sehingga mereka yang lambat belajar tidak dapat mengikuti pelajaran sedangkan mereka yang berkemampuan lebih tidak dapat mencapai hasil yang optimal.

Melihat hasil penelitian tersebut maka timbul niat Badan Penelitian dan Pengembangan dan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan yang dalam hal ini pusat Pengembangan dan Sarana pendidikan untuk meningkatkan kualitas

pendidikan dasar melalui sebuah kegiatan uji coba yang dahulu dikenal dengan “ Proyek Cianjur “. Yang dipentingkan di dalam kegiatan uji coba ini bukan hanya sistem pembinaan atau pelayanan profesional saja, tetapi wadah tersebut diberi isi dengan pendekatan belajar-mengajar yang mendukung tercapainya hasil belajar yang bermutu. Yang dimaksud dengan isi tersebut adalah upaya peningkatan kualitas kegiatan belajar mengajar melalui prinsip Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA) dan Pendekatan Keterampilan Proses (PKP). Adapun teknik supervisi profesional antara lain dilakukan melalui :

- 1) penataran yang diberikan guru harus diberikan bersama dengan kepala sekolah (supervisor). Isi penataran bersama ini meliputi : (a) metodik umum tentang : pemanfaatan waktu belajar, perbedaan individual siswa, belajar aktif, belajar berkelompok, teknik bertanya dan umpan balik, (b) metodik khusus IPA, Matematika, IPS, dan Bahasa, (c) pengalaman lapangan para petatar dalam menerapkan metodik umum dan khusus, serta (d) pembinaan profesional .
- 2) KKG, KKKS, KKPS, dan PKG, sebagai wadah-wadah pengorganisasian dan pembinaan bagi guru, kepala sekolah dan penilik sekolah untuk melakukan kegiatan peningkatan mutu pengajaran.
- 3) KKG (Kelompok Kerja Guru), berfungsi sebagai wadah untuk melakukan berbagai kegiatan penunjang belajar-mengajar, antara lain merencanakan strategi belajar-mengajar, membuat alat pelajaran, membuat lembar kerja dan mendiskusikan masalah-masalah yang dijumpai di kelas masing-masing guru.
- 4) KKKS (Kelompok Kerja Kepala Sekolah), berfungsi sebagai wadah untuk usaha kordinasi dalam upaya pembinaan mata pelajaran, proses belajar-mengajar dan hal-hal lain yang berkenaan dengan pengelolaan sekolah umumnya dan pembinaan profesional khususnya.
- 5) KKPS (Kelompok Kerja Penilik Sekolah), berfungsi sebagai wadah diskusi, tukar menukar informasi dan pengalaman, mencari dan

menemukan alternatif penyelesaian masalah yang dijumpai di sekolah, serta menetapkan keseragaman tindakan dalam pembinaan.

- 6) PKG (Pusat Kegiatan Guru). Jika KKG, KKPS dan KKPS menunjuk pada kegiatan, maka PKG merupakan tempat berlangsungnya KKG, KKPS dan KKPS.

PERTEMUAN KEEMPAT

G. Rumpun Kompetensi Supervisor sebagai Acuan Kerja

Rumpun kompetensi bagi pengawas satuan pendidikan secara garis besar dibagi kedalam empat bagian seperti yang dikemukakan diatas, adapun pada sisi operasionalnya pengawas satuan pendidikan dihadapkan pada tugas-tugas berat baik secara individual maupun kelembagaan, betapa tidak ketika terdapat kekurangan yang dialami oleh lembaga, maka pertanyaan yang paling mendasar adalah dimana keberadaan kinerja pengawas pendidikan selama ini, oleh sebab itu dibutuhkan kerja keras bagi pengawas pendidikan pada tingkat kelembagaan pendidikan untuk mensukseskan apa yang telah digariskan dalam tujuan pendidikan nasional.

H. CONTOH KASUS KEPENGAWASAN

Kepala sekolah "SMA X" menyadari betul tentang masalah-masalah yang berkembang di sekolahnya, sehingga dia berusaha sekuat tenaga mencurahkan

pikiran dan tenaganya untuk memecahkan masalah tersebut, sehingga pada gilirannya, maka tercetuslah sebuah gagasan untuk mengundang pengawas ke sekolah "SMA X".

Idealnya sebuah gagasan, maka sebelum pengawas datang ke sekolah dimaksud, kepala sekolah menyampaikan pesan berupa undangan kepada guru-guru untuk dapat menerima pengarahan dari pengawas pendidikan yang dengan sengaja dihadirkan ke sekolah tersebut guna mendapatkan pengarahan tentang sekolah unggul dan berkualitas.

Berikutnya, maka berjalanlah pengarahan yang diberikan oleh pengawas pendidikan di "SMA X", bahkan berjalan dalam durasi kurang lebih selama dua jam pengawas memberikan gambaran yang cukup menyeluruh tentang kualitas kelembagaan pendidikan, namun hal yang menarik dari diskusi yang berkembang, ketika guru-guru menanyakan tentang cara yang harus ditempuh dalam meningkatkan disiplin siswa serta cara memelihara fasilitas sekolah dengan cara membuat laporan keuangan, bahkan ditambahkan pula oleh kepala sekolah yang mempertanyakan tentang relevansi hal tersebut untuk kalangan SMA.

Secara spontan pengawas memberikan pernyataan yang sangat mencengangkan, yakni berupa ungkapan bahwa "itu urusan saudara-saudara untuk memikirkannya, pengawas sudah cukup banyak dibebani oleh tugas-tugasnya ditempat bekerja dan ditempat lain, begitu cetusnya" sambil meninggalkan tempat pertemuan.

Akhirnya guru-guru serta kepala sekolah merasa kecewa dengan pernyataan pengawas seperti diatas.

Kasus lain yang muncul setelah pengawas meninggalkan tempat, maka kepala sekolah "SMA X" meminta guru-guru untuk tidak putus asa dan tersinggung dengan ungkapan pengawas Y, dan yang paling penting kepala sekolah memberikan pernyataan yang sepertinya bersifat mendukung pengawas dengan ungkapan "ya sudahlah bagaimana pun mutu pendidikan merupakan tanggung jawab bersama".

Namun secara spontan seorang guru bertanya ” pak, bagaimaimana kelanjutan pembahasan masalah yang pernah bapak sampaikan kepada kami, dan kepala sekolah pun pergi tanpa menghiraukan pertanyaan guru tersebut. Dari pertanyaan terakhir, maka muncul berbagai isu yang berkembang baik pada personal guru yang mencerminkan kinerja yang kurang kompeten serta hubungan yang disharmonis antara guru, kepala sekolah dan pengawas pendidikan.

I. Pertanyaan Kasus

1. Dari masalah yang dipersoalkan di SMA X, masalah manakah yang relevan untuk dikaji secara mendalam oleh guru-guru?
2. Apakah ungkapan yang dikemukakan oleh pengawas pendidikan cukup tepat, jika tidak bagaimana seharusnya?
3. Bagaimanakah penilaian kepala sekolah terhadap perilaku pengawas pendidikan yang terkesan arogan?
4. Bagaimana anda menanggapi sikap kepala sekolah yang terkesan menutup-nutupi persoalan pengembangan mutu kelembagaan?
5. Bagaimanakah kesan pengawas seandainya tahu bahwa perilaku kepala sekolah pun memiliki perilaku yang sama dalam menanggapi pertanyaan yang diungkapkan oleh guru di sekolah tersebut?

DAFTAR PUSTAKA

- Depdikbud, (1996). *Pedoman Kerja Pelaksanaan Supervisi*, Depdikbud, Jakarta
- (1996). *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*
Depdikbud, Jakarta
- (1998). *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*, Depdkbud, Jakarta

- (1997), Pedoman Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar,
Direktorat Pendidikan Dasar
- (1997) Pedoman Pengelolaan Gugus Sekolah, Proyek Peningkatan Mutu
Sekolah Dasar, TK dan SLB
- Depdiknas (2002), Dua Juta Siswa Tak Selesaikan Wajar Dikdas Tahun, Kompas
6-2-2002
- (2001), Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Ditjendiknas
Jakarta
- (2003), pedoman Supervisi Pengajaran, dikdasmen, Jakarta
- (2002), Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Depdiknas,
Jakarta
- (2002), Pengembangan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan Abad
ke 21 (SPTK-21), Jakarta
- Glickman, C.D 1995. Supervision of Instruction, Boston: Allyn And Bacon Inc
- Hariwung, A.J. (1989) Supervisi Pendidikan, Depdikbud, Jakarta
- Nana Sudjana, (1998), Dasar-Dasar Proses Belajar-Mengajar, Sinar Baru Bandung
- Purwanto, Ngalim (2003) Administrasi dan Supervisi Pendidikan, Rosdakarya
Bandung
- Pusat Kurikulum Badan Penelitian dan Pengembangan Depdiknas (2001).
Kurikulum Berbasis Kompetensi Kebijakan Umum Pendidikan Dasar dan
Menengah, Depdiknas, Jakarta
- Sutisna, Oteng (1993), Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek
Profesional, Angkasa Bandung
- Satori, Djam'an (1989), Pengembangan Model Supervisi Sekolah Dasar (Penelitian
terhadap Efektifitas Sistem Pelayanan/bantuan Profesional bagi Guru-Guru SD
di Cianjur Jawa Barat
- Suhardan Dadang (2007), Supervisi Bantuan Profesional, Mutiara Ilmu Bandung

PERTEMUAN KELIMA

A. Konsep Dasar Instrumen

Konsep dasar instrument merupakan salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh pengawas satuan pendidikan dimana hal ini tertuang dalam kebijakan pemerintah melalui permen no 12 tahun 2006 tentang standar kompetensi pengawas satuan pendidikan.

Dalam Kamus Populer Inggris-Indonesia (Harjono, 2002: 201), istilah *instrument* diartikan sebagai *alat pengukur*. Pengertian yang sama pun tertuang dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Alwi, 2002: 437), yang menyatakan bahwa kata *instrumen* dapat diartikan sebagai: (1) alat yang dipakai untuk mengerjakan sesuatu (seperti alat yang dipakai oleh pekerja teknik, alat-alat kedokteran, optik dan kimia); dan (2) sarana penelitian (berupa seperangkat tes, dsb) untuk mengumpulkan data sebagai bahan pengolahan. Arikunto (1988: 51) menyatakan bahwa instrumen adalah alat yang berfungsi untuk memudahkan pelaksanaan sesuatu, dijelaskan lebih lanjut bahwa instrumen pengumpulan data merupakan alat yang digunakan oleh pengumpul data untuk melaksanakan tugasnya mengumpulkan data.

Pengawasan diartikan sebagai proses melihat apakah apa yang terjadi sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi. Pengawasan terdiri atas empat langkah, yaitu: (1) menetapkan suatu kriteria atau standar pengukuran/penilaian; (2) mengukur/menilai perbuatan (*performance*) yang sedang atau sudah dilakukan; (3) membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada; dan (4) memperbaiki penyimpangan dari standar (jika ada) dengan tindakan pembetulan.

Berdasarkan pengertian tentang instrumen dan pengawasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen pengawasan adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data tentang pelaksanaan kegiatan, guna mengetahui ada

atau tidak adanya pelaksanaan kegiatan yang menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan.

B. Instrumen Dalam Pengawasan

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan terlebih lagi pekerjaan itu bersifat vital, biasanya selalu terdapat urutan atau tahapan kegiatan. Demikian pula dalam melaksanakan pengawasan, secara sistematis terdapat beberapa langkah-langkah yang harus dilaksanakan. Menurut Manulang (Asrori, 2002: 43), langkah-langkah dalam melaksanakan pengawasan meliputi: (1) menetapkan alat pengukur (*standard*); (2) mengadakan penelitian (*evaluate*); (3) mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*). Sedangkan menurut Terry yang dialih bahasakan oleh Winardi (Asrori, 2002: 43) mengemukakan bahwa dalam melakukan pengawasan diperlukan beberapa langkah sebagai berikut: (1) mengukur hasil pekerjaan; (2) membandingkan hasil pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaan (apabila ada perbedaan); (3) mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan.

Menurut Asrori (2002: 43-44) ada lima langkah utama dalam melakukan pengawasan, yaitu:

1. Menetapkan tolok ukur, yaitu menentukan pedoman yang digunakan.
2. Mengadakan penilaian, yaitu dengan cara memeriksa hasil pekerjaan yang nyata telah dicapai.
3. Membandingkan antara hasil penilaian pekerjaan dengan yang seharusnya dicapai sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan.
4. Menginventarisasi penyimpangan dan atau pemborosan yang terjadi (bila ada).
5. Melakukan tindakan korektif, yaitu mengusahakan agar yang direncanakan dapat menjadi kenyataan.

Berdasarkan pemaparan tentang langkah-langkah dalam melaksanakan pengawasan, secara eksplisit terkandung langkah penyusunan instrumen atau alat

pengumpulan data. Semakin baik instrumen yang digunakan maka akan semakin tepat data pengawasan sekolah yang terkumpul. Sebaliknya bila instrumen pengumpulan data yang digunakan berkualitas rendah maka data yang terkumpul tidak akan menggambarkan kondisi yang sebenarnya. Instrumen dapat diibaratkan sebagai alat pendiagnosa penyimpangan pelaksanaan. Melalui instrumen pengawasan akan terdeteksi di mana letak penyimpangan pelaksanaan kegiatan di suatu sekolah.

PERTEMUAN KEENAM

C. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pengawasan

1. Validitas Instrumen Pengawasan

Instrumen yang akan digunakan sebagai alat pengumpul data dalam kegiatan pengawasan sekolah harus terlebih dahulu diuji validitasnya. Uji validitas instrumen dimaksudkan sebagai upaya untuk mengetahui apakah instrumen yang telah disusun tepat untuk digunakan sebagai alat pengumpul data pengawasan sekolah atau tidak. Terkait dengan validitas instrument, Arikunto (2002: 144) menyatakan:

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keshahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau shahih mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah.

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Margono (2004: 186) menyatakan bahwa dalam mengukur validitas perhatian ditujukan kepada isi dan kegunaan instrumen. Valisitas instrumen setidaknya dapat dikelompokkan ke dalam empat jenis, yaitu:

a. *Construct Validity*

Construct validity, menunjuk kepada asumsi bahwa alat ukur yang dipakai mengandung satu definisi operasional yang tepat, dari suatu konsep teoretis. Karena itu *construct validity* (konstruk) sebenarnya hampir sama dengan konsep, keduanya sama-sama merupakan abstraksi dan generalisasi, yang perlu diberi definisi sedemikian rupa sehingga, sehingga dapat diamati dan diukur. Seorang pengawas sekolah dalam meneliti *construct validity* itu, *mulai* dengan menganalisis unsur-unsur suatu konstruk. *Kemudian* diberikan penilaian apakah bagian-bagian itu

memang logis untuk disatukan (menjadi skala) yang mengukur suatu konstruk. *Langkah terakhir* adalah menghubungkan konstruk yang sedang diamati dengan konstruk lainnya, dan menelusuri apa saja dari konstruk pertama mempunyai kaitan dengan unsur-unsur tertentu pada konstruk yang lain tadi. (Margono, 2004: 187)

b. *Content Validity*

Content validity (validitas isi) menunjuk kepada suatu instrumen yang memiliki kesesuaian isi dalam mengungkap atau mengukur yang akan diukur. Sebagai contoh, seorang guru pada akhir semester akan memberikan ujian dari bahan yang diajarkan. Suatu barang tentu banyak terdapat kemungkinan pertanyaan yang diajukan. Sebuah tes yang mempunyai validitas isi yang tinggi, apabila pertanyaan yang diajukan dapat menangkap apa yang sudah diajarkan guru, atau yang diketahui siswanya.

Validitas ini kini mendapat perhatian yang makin besar dalam pengukuran-pengukuran terhadap kemajuan belajar. Tes kemajuan belajar, seperti dimaklumi adalah bermaksud mengetahui apa yang sudah diketahui oleh siswa. Untuk mencapai maksud itu, butir-butir tes tidak boleh keluar dari persoalan-persoalan yang dipandang penting, dan masih erat berhubungan dengan isi dari TIK yang bersangkutan. Penentuan suatu alat ukur mempunyai validitas isi, biasanya dapat didasarkan pada penilaian para ahli dalam bidang tersebut.

c. *Face Validity*

Face validity (validitas lahir atau validitas tampak) menunjuk dua arti berikut ini:

- 1) Menyangkut pengukuran atribut yang konkret. Sebagai contoh pengawas ingin mengawasi kemampuan guru dalam menggunakan fasilitas internet, maka para guru disuruh mengoperasikan akses

internet. Apabila kemahiran aplikasi akses internet yang diukur, maka teknik-teknik pemanfaatan internet itu yang akan diukur.

- 2) Menyangkut penilaian dari para ahli maupun konsumen alat ukur tersebut. Sebagai contoh, pengawas ingin mengawasi tingkat partisipasi masyarakat terhadap sekolah, kemudian ia membuat skala pengukuran dan menunjukkannya kepada ahli. Apabila para ahli berpendapat bahwa semua unsur skala itu memang mengukur partisipasi, skala tersebut memiliki validitas tampak.

d. *Predictive Validity*

Predictive validity menunjuk kepada instrumen peramalan. Meramal sudah menunjukkan bahwa kriteria penilaian berada pada saat yang akan datang, atau kemudian. Sebagai contoh, salah satu syarat untuk diterima di perguruan tinggi adalah menempuh ujian. Instrumen tes ujian itu dikatakan memiliki *predictive validity* yang tinggi, apabila mendapat nilai yang baik ternyata dapat menyelesaikan studinya dengan lancar, mudah dan berprestasi baik, sedangkan yang mendapat nilai rendah akan mendapat hambatan yang tiada tara, bahkan gagal di tengah jalan. Dengan kata lain, dengan instrumen tes yang memiliki *predictive validity* tadi, dapat diramalkan hasil studi calon mahasiswa pada masa yang akan datang.

2. Reliabilitas Instrumen Pengawasan

Selain harus memenuhi kriteria valid, instrumen penelitian pun harus reliabel. Arikunto (2002: 154) menyatakan: “Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik”.

Reliabilitas lebih udah dimengerti dengan memperhatikan tiga aspek dari suatu alat ukur (instrumen), yaitu (1) kemantapan; (2) ketepatan, dan (3) homogenitas. Suatu instrumen dikatakan mantap apabila dalam mengukur

sesuatu berulang kali, dengan syarat bahwa kondisi saat pengukuran tidak berubah, instrumen tersebut memberikan hasil yang sama. Di dalam pengertian mantap, reliabilitas mengandung makna juga ‘dapat diandalkan’ (Margono, 2004: 181).

Ketepatan, menunjuk kepada instrumen yang tepat atau benar mengukur dari sesuatu yang diukur. Instrumen yang tepat adalah instrumen di mana pernyataannya jelas, mudah dimengerti dan rinci. Pertanyaan yang tepat, menjamin juga interpretasi tetap sama dari responden yang lain, dan dari waktu yang satu ke waktu yang lain. Homogenitas, menunjuk kepada instrumen yang mempunyai kaitan erat satu sama lain dalam unsur-unsur dasarnya.

Mutu suatu instrumen atau alat pengukur secara keseluruhan, pada dasarnya dapat diperiksa melalui dua tahap usaha, yaitu pertama dengan analisis rasional dan analisis empiris. Seorang pengawas yang cermat dan berpengalaman biasanya dengan mudah dapat menilai reliabilitas suatu instrumen pengawasan dengan cara analisis rasional.

Pengawas seperti ini akan dapat pula menunjukkan kelemahan dari instrumen dan dengan segera dapat memberi pertimbangan, apakah informasi yang diperoleh dari responden dapat dipercaya atau harus diterima dengan hati-hati, atau ditolak. Langkah kedua dalam memeriksa mutu instrumen ialah dengan menganalisis secara empiris (analisis dengan menggunakan prosedur statistik). Adapun cara atau metode pengujian reliabilitas dari instrumen sebagai berikut:

e. Metode Ulang (Test-Retest)

Menurut Margono (2004: 184), metode ini menunjuk adanya pengulangan pengukuran yang sama kepada responden yang sama, dengan situasi yang (kira-kira) sama, pada dua waktu yang berlainan. Cara ini memang sederhana, akan tetapi mempunyai kelemahan-kelemahan karena kemungkinan-kemungkinan di bawah ini:

- 1) Terjadinya perubahan dalam diri responden di antara dua kurun waktu wawancara, sehingga hasil pengukuran yang pertama dan kedua terjadi perubahan yang besar.
- 2) Kesiapan yang berbeda dari responden, pada keadaan pengukuran kedua dibanding dengan yang pertama. Kebenaran ini harus sungguh diperhatikan, apalagi dalam mengukur reliabilitas tes kemampuan.
- 3) Kemungkinan responden hanya mengingat dan mengulang kembali jawaban yang pernah diberikan. Untuk sedikit mengatasi, jarak waktu antara pengukuran yang pertama dengan yang kedua perlu dipertimbangkan masak-masak.
- 4) Kemungkinan bahwa responden yang cirinya diukur berulang kali menunjukkan suatu kesadaran terhadap ciri tersebut, yang kemudian bertanggung jawab terhadap perubahan sikap itu.

f. Metode Pararel

Metode ini menunjuk pada suatu kesatuan yang sama, atau kelompok variabel diukur dua kali pada waktu yang sama atau kelompok variabel diukur dua kali pada waktu yang sama atau hamper bersamaan, pada sampel atau responden yang sama juga. Di dalam pelaksanaannya terdapat dua kemungkinan, yaitu: (1) dua orang peneliti menggunakan instrumen yang sama pada responden yang berbeda, (2) seorang peneliti dengan dua instrumen yang berbeda tetapi bermaksud mengukur variabel yang sama. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas dari dua alat ukur adalah dengan koefisien korelasi. Apabila koefisien korelasi dikuadratkan, akan diperoleh koefisien determinan yang sekaligus merupakan indeks reliabilitas untuk kedua alat ukur (Margono, 2004: 185).

g. Metode Belah Dua (Split Half Method)

Metode ini menunjuk pada pengujian suatu instrumen dengan cara membagi dua, artinya instrumen dan skor pada kedua bagian instrumen itu dikorelasikan. Pengujian dengan metode ini (lebih tepat) pada instrumen

yang terdiri dari beberapa pertanyaan atau pernyataan, biasanya dalam bentuk skala. Sebuah skala biasanya mengukur konsep, jadi yang diukur dalam metode belah dua ini adalah homogenitas dan *internal consistency* pertanyaan/pernyataan yang termasuk dalam suatu instrumen.

Proses pengujian reliabilitas pada metode belah dua ini, hampir sama dengan metode paralel. Sampai saat ini belum ada pedoman yang baik untuk memilih suatu instrumen. Cara yang biasanya ditempuh adalah dengan mengelompokkan pertanyaan yang bernomor ganjil pada satu kelompok dan pernyataan yang genap pada kelompok yang lain. Kelemahan metode ini bahwa koefisien korelasi dan indeks reliabilitasnya biasanya berfluktuasi tergantung dari cara pengelompokkan pertanyaan-pertanyaan. (Margono, 2004: 185-186).

PERTEMUAN KETUJUH

D. Langkah-langkah Penyusunan Instrumen

Setidaknya ada dua cara dalam mengembangkan instrumen (alat ukur), yaitu: (1) dengan mengembangkan sendiri; dan (2) dengan cara menyadur (*adaptation*). Sehubungan dengan pengembangan instrumen pengawasan sekolah, untuk mengawasi bidang-bidang garapan manajemen sekolah, seorang pengawas dapat mengembangkan sendiri instrumen pengawasannya. Di samping itu, ia pun dapat menggunakan instrumen yang sudah ada, baik instrumen yang telah digunakan dalam pengawasan sekolah sebelumnya maupun berupa instrumen baku dalam bahasa asing.

Sebenarnya kegiatan pengawasan identik dengan kegiatan penelitian. Setidaknya, dalam langkah-langkah penyusunan instrumen. Seperti diketahui, menurut Natawidjaja (Komala, 2003: 59) ada beberapa langkah yang harus ditempuh dalam mengembangkan sendiri instrumen pengawasan sekolah. Langkah-langkah tersebut dapat mengikuti tahapan berikut:

1. Menentukan masalah penelitian (bidang yang akan diawasi)
2. Menentukan variabel (yang diawasi)
3. Menentukan instrumen yang akan digunakan.
4. Menjabarkan bangun setiap variabel.
5. Menyusun kisi-kisi.
6. Penulisan butir-butir instrumen.
7. Mengkaji ulang instrumen tersebut yang dilakukan oleh peneliti (pengawas) sendiri dan oleh ahli ahli (melalui *judgement*).
8. Penyusunan perangkat instrumen sementara.
9. Melakukan uji coba dengan tujuan untuk mengetahui: (a) apakah instrumen itu dapat diadministrasikan; (b) apakah setiap butir instrumen itu dapat dan dipahami oleh subjek penelitian (pengawasan); (c) mengetahui validitas; dan (d) mengetahui reliabilitas.
10. Perbaiki instrumen sesuai hasil uji coba.

11. Penataan kembali perangkat instrumen yang terpakai untuk memperoleh data yang akan digunakan.

Sedangkan bila pengawas (peneliti) ingin mengembangkan instrumen dengan prosedur adaptasi (menyadur), maka langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Penelaahan instrumen asli dengan mempelajari panduan umum (manual) instrumen dan butir-butir instrumen. Hal itu dilakukan untuk memahami (a) bangun variabel; (b) kisi-kisinya; (c) butir-butirnya; (d) cara penafsiran jawaban.
2. Penerjemahan setiap butir instrumen ke dalam bahasa Indonesia. Penerjemahan dilakukan oleh dua orang secara terpisah.
3. Memadukan kedua hasil terjemahan oleh keduanya.
4. Penerjemahan kembali ke dalam bahasa aslinya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kebenaran penerjemahan tadi.
5. Perbaiki butir instrumen bila diperlukan.
6. Uji pemahaman subjek terhadap butir instrumen.
7. Uji validitas instrumen.
8. Uji reliabilitas instrumen.

Dengan mengelaborasi pendapat Crocker dan Algina (Komala, 2003: 60-61), ada sebelas langkah yang dapat ditempuh untuk mengkonstruksikan sebuah instrumen yang standar, yaitu:

1. Menentukan tujuan utama penggunaan instrumen
2. Menentukan tingkah laku yang menggambarkan konstruk yang hendak diukur atau menentukan domain.
3. Menyiapkan spesifikasi instrumen, menetapkan proporsi butir yang harus terpusat pada setiap jenis tingkah laku yang ditentukan pada langkah 2.
4. Menentukan pool awal butir.
5. Mengadakan penelaahan kembali terhadap butir-butir yang diperoleh pada langkah 4 dan melakukan revisi bila perlu.

6. Melaksanakan uji coba butir pendahuluan dalam melakukan revisi bila perlu.
7. Melaksanakan uji lapangan terhadap terhadap butir-butir hasil langkah 6 pada sampel yang besar yang mewakili populasi untuk siapa instrumen ini dimaksudkan.
8. Menentukan ciri-ciri statistik skor butir, dan apabila perlu, sisihkan butir-butir yang tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan.
9. Merencanakan dan melaksanakan pengkajian reliabilitas dan validitas untuk bentuk akhir instrumen.
10. Mengembangkan panduan pengadministrasian, penskoran dan penafsiran skor instrumen.

Pemilihan instrumen pengawasan sekolah harus didasarkan kepada rambu-rambu yang tepat. Sehingga jenis instrumen yang dipilih benar-benar sesuai untuk mengumpulkan data pengawasan secara tepat. Adapun rambu-rambu yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pemilihan instrumen pengumpulan data pengawasan sekoah dapat dilihat pada tabel di bawah ini (Arikunto, 1988: 52).

Tabel 1.

Rambu-Rambu Pemilihan Instrumen Pengumpulan Data Pengawasan

No	Metode	Instrumen	Data tentang
1	Angket	Angket	a. Pendapat responden b. Keadaan diri sendiri atau keadaan luar diri c. Kejadian yang sudah lampau atau terus menerus
		Skala sikap	Sikap diri responden
2	Wawancara (interview)	Pedoman wawancara	a. Pendapat responden b. Keadaan diri sendiri atau keadaan luar diri c. Kejadian yang sudah lampau atau terus menerus
No	Metode	Instrumen	Data tentang
3	Pengamatan (observasi)	Check list	a. Keadaan (diam), banyak aspek, sudah diketahui jenis objeknya, tidak memerlukan

			<p>penjelasan.</p> <p>b. Kejadian (berproses), banyak aspek sudah diduga pemunculannya, tidak memerlukan penjelasan urutan.</p>
		Pedoman pengamatan	<p>a. Keadaan atau kejadian yang baru diketahui kerangka garis besarnya.</p> <p>b. Keadaan atau kejadian yang garis besar latarnya diketahui</p>
4	Dokumen-tasi	Check list	Keadaan atau kejadian bagi hal-hal masa lalu
5	Tes	Soal tes	Prestasi belajar, minat, aspek-aspek kepribadian, serta aspek-aspek psikologis yang lain, yang dikumpulkan dalam kondisi tertentu.

Menurut Arikunto (1988: 48-52), langkah-langkah yang harus dilalui dalam menyusun instrumen apapun, termasuk instrumen pengawasan sekolah adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan tujuan yang akan dicapai dengan instrumen yang akan disusun.

Bagi para peneliti atau pengawas sekolah pemula, merumuskan tujuan seperti ini tidak lazim. Padahal sebetulnya langkah ini sangat perlu. Tidak mungkin kiranya atau apabila mungkin akan sukar sekali dilakukan, menyusun instrumen tanpa tahu untuk apa data itu terkumpul, apa yang harus dilakukan sesudah itu apa fungsi setiap jawab dalam setiap butir bagi jawaban problematikan dan sebagainya. Contoh: Tujuan menyusun angket untuk mengumpulkan data tentang besarnya minat belajar dengan modul.

2. Membuat kisi-kisi yang mencanangkan tentang perincian variabel dan jenis instrumen yang akan digunakan untuk mengukur bagian variabel yang bersangkutan.

Contoh: Untuk mengumpulkan data tentang kegiatan belajar mengajar di kelas diperlukan angket, wawancara, observasi, dan dokumen. Kisi-kisinya adalah sebagai berikut:

No	Variabel/Sub Variabel	Wawancara		Angket		Obser vasi	Dokumen- tasi
		Guru	Siswa	Pengelola	Siswa		
1	Mulai dan berakhirnya pelajaran	✓	✓			✓	
2	Aktivitas siswa	✓				✓	
3	Kesulitan modul	✓	✓	✓	✓		
4	Kelengkapan modul	✓		✓			
5	Kelengkapan alat	✓		✓			
6	Pelaksanaan tes	✓		✓	✓		✓
7	Mutu soal tes			✓	✓		✓
8	Pengambilan nilai akhir	✓		✓			✓
9	Pengadminist rasian modul			✓	✓		✓
10	Situasi belajar secara umum	✓	✓		✓	✓	

3. Membuat butir-butir instrumen

Sesudah memiliki kisi-kisi seperti contoh di atas, langkah penilaian berikutnya adalah membuat butir-butir instrumen. Yang tertera pada kolom-kolom disebelah kanan adalah wawancara, angket, observasi dan dokumentasi. Keempatnya menunjukkan jenis kegiatan yang akan dilakukan oleh penilai dalam mengumpulkan data. Untuk dapat melakukan pengumpulan data dengan baik, penilai dilengkapi dengan instrumen (alat) agar pekerjaan dapat dilakukan secara sistematis, menghemat waktu dan data yang diperoleh sudah tersusun.

Menyusun instrumen bukanlah pekerjaan yang mudah. Bagi peneliti atau pengawas sekolah pemula, tugas menyusun instrumen merupakan pekerjaan yang *membosankan* dan *menyebalkan*. Sebelum memulai pekerjaannya, mereka menganggap bahwa menyusun instrumen itu mudah. Setelah tahu bahwa langkah awal adalah membuat kisi-kisi yang menuntut kejelian yang luar biasa. Tidak mengherankan kalau banyak di antara pengawas yang merasa kesulitan.

Tanda-tanda (✓) yang tertera pada kisi-kisi di atas menunjukkan isi mengenai informasi yang akan dijaring dengan instrumen yang tertulis pada judul kolom. Dalam contoh terlihat bahwa butir-butir pada wawancara untuk siswa dan angket untuk siswa tidak cukup banyak. Dalam keadaan seperti ini, jika pengawas penghendaki, dapat dipilih salah satu saja. Setiap instrumen mengandung kebaikan dan kelemahan. Untuk itu harap mempelajari butir-butir penelitian tentang instrumen penelitian.

4. Menyunting instrumen

Apabila butir-butir instrumen sudah selesai dilakukan, maka penilai atau pengawas melakukan pekerjaan terakhir dari penyusunan instrumen yaitu mengadakan penyuntingan (*editing*). Hal-hal yang dilakukan dalam tahap-tahap ini adalah:

- a. Mengurutkan butir menurut sistematika yang dikehendaki penilai atau pengawas untuk mempermudah pengolahan data.
- b. Menuliskan petunjuk pengisian, identitas dan sebagainya.
- c. Membuat pengantar permohonan pengisian bagi angket yang diberikan kepada orang lain. Untuk pedoman wawancara, pedoman pengamatan (observasi) dan pedoman dokumentasi hanya identitas yang menunjuk pada sumber data dan identitas pengisi.

Angket dengan huruf-huruf yang jelas dan dengan wajah depan yang menarik akan mendorong responden untuk bersedia mengisinya. Berhubungan dengan keengganan responden untuk mengisi angket, Borg dan Gall (Arikunto, 1988: 50) menyarankan hal-hal sebagai berikut:

- a. Angket perlu dibuat menarik penampilannya dengan tata letak huruf atau warna tertentu.
- b. Usahakan supaya responden dapat mengisi dengan cara yang semudah-mudahnya.
- c. Setiap lembar perlu diberi nomor halaman.
- d. Tuliskan nama dengan jelas pada kepada siapa angket tersebut dapat dikembalikan.
- e. Petunjuk pengisian dibuat singkat, jelas dan dengan cetakan yang berbeda dengan butir-butir pertanyaan.
- f. Bila perlu, sebaiknya diberi contoh pengisian sebelum butir pertanyaan pertama.
- g. Urutan pertanyaan diusahakan sedemikian rupa sehingga memudahkan bagi pengisi untuk mengorganisasikan pikirannya untuk menjawab.
- h. Butir pertanyaan pertama diusahakan yang mudah pengisiannya, menarik dan tidak menekan perasaan.
- i. Butir pertanyaan yang menyangkut informasi yang sangat penting jangan diletakkan di belakang.

- j. Pernyataan setiap butir supaya dibuat sejelas-jelasnya, terutama mengenai inti dari hal yang diselidiki.

Untuk mengakhiri penjelasan tentang penyusunan instrumen, berikut ini ditambahkan kondensi aturan-aturan penulisan butir angket. Beberapa aturan dimaksud hampir sama persis dengan aturan-aturan penyusunan tes objektif. Aturan-aturan tersebut menurut Arikunto (1988: 50-51), yaitu:

- a. Hindarkan penggunaan kata-kata "kebanyakan", "sebagian besar", "biasanya" yang tidak mempunyai arti jelas dalam jumlah.
- b. Rumusan yang pendek lebih baik daripada yang panjang karena kalimat yang pendek akan lebih mudah dipahami.
- c. Rumusan negatif seyogyanya dihindari atau dikurangi hingga sesedikit mungkin. Untuk membuat butir arti terbalik (inverse), jika terpaksa menggunakan kata yang menunjuk pada arti negatif hendaknya digarisbawahi.
- d. Tidak boleh membuat butir yang mengandung dua pengertian, misalnya: "Pendekatan menjadi tanggung jawab orang tua masyarakat dan negara, karenanya maka orang tua asuh perlu diharuskan untuk anggota masyarakat yang mampu". Terhadap pernyataan tersebut responden dapat setuju terhadap pernyataan pertama tetapi tidak untuk yang kedua.
- e. Hindari penggunaan kata-kata atau kalimat-kalimat yang membingungkan. Ingat bahwa angket merupakan daftar pertanyaan yang diisi oleh responden pada waktu mereka tidak berdekatan dengan penyusun. Oleh karena itu, semua kata, kalimat atau kumpulan kalimat harus jelas.
- f. Hindari "pengarahan terselubung". Penyusun instrumen tidak dibenarkan sedikit atau banyak memberikan "isyarat pancingan" (hint) yang menyebabkan responden memilih suatu alternatif tertentu.

PERTEMUAN KEDELAPAN

E. Beberapa Instrumen Pengawasan

Dalam tulisan ini akan dijelaskan beberapa instrumen yang dapat dikembangkan atau digunakan oleh pengawas sekolah dalam upaya membantu menjalankan tugasnya.

1. Pedoman Observasi

Bagi kelancaran dan keefektifan observasi, supervisor hendaknya memiliki suatu pedoman observasi (Ametembun, 1993: 295). Pedoman ini harus direncanakan sebelum observasi diselenggarakan.

Karena observasi di sini sebagai teknik pengawasan, maka supervisor harus menetapkan:

- a. Apa yang harus diobservasi atau diawasi.
- b. Kriteria-kriteria yang dijadikan tolak ukur pertimbangan pengawasannya; dan sebagainya

Pedoman observasi yang dimaksud dapat berbentuk skala-skala penilaian atau daftar-daftar cek; dan lain-lain (Ametembun, 1993: 294). Contoh-contohnya dapat dilihat pada pembahasan tentang alat-alat tersebut sebagai berikut:

a. Skala-skala penilaian

Skala penilaian atau "*rating scale*" merupakan suatu teknik yang sistematis untuk memperoleh dan melaporkan pertimbangan-pertimbangan supervisor (Ametembun, 1993: 294). Suatu skala penilaian terdiri dari suatu himpunan karakteristik atau kualitas yang diawasi dan dimaksudkan untuk mengidentifikasi tingkat-tingkat di mana karakteristik-karakteristik atau sifat-sifat yang nampak.

Makna dari pada teknik atau instrumen evaluasi ini terletak pada persesuaiannya dengan tujuan pengawasan, mengenai hasil (prestasi) atau perkembangan orang-orang (sekolah) yang disupervisi. Seperti halnya dengan instrumen-instrumen lainnya, skala penilaian harus memenuhi dua

prinsip (Ametembun, 1993: 295). *Pertama*, disusun sesuai dengan tujuan yang hendak diawasi. *Kedua*, ada kesempatan yang cukup untuk melakukan observasi-observasi yang dibutuhkan.

Jika kedua prinsip itu terpenuhi, maka skala-skala penilaian itu mengandung beberapa fungsi evaluatif penting, yaitu: (1) mengarahkan observasi terhadap aspek-aspek "performance" (penampilan) atau "behavior" (tingkah laku) yang spesifik yang telah dirumuskan secara seksama; (2) memberikan suatu "frame of reference" (kerangka) untuk membandingkan semua orang yang dievaluasi terhadap seperangkat karakteristik (sifat-sifat) yang sama; (3) merupakan suatu teknik yang cocok untuk mencatat pertimbangan-pertimbangan dari supervisor.

a. Tipe-tipe skala penilaian

Skala-skala penilaian atau *rating scale* ini mungkin mempunyai berbagai macam bentuk spesifik, namun pada umumnya dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1) Skala numerikal

Salah satu tipe skala yang paling sederhana ialah di mana supervisor mencek atau melingkari suatu angka (nomor) untuk mengindikasikan tingkat di mana suatu sifat nampak. Tegasnya, setiap seri angka-angka menunjukkan suatu deskripsi verbal yang konstan dari satu karakteristik ke karakteristik lainnya. Dalam hubungan ini, supervisor dapat menetapkan siapa yang mencapai nilai tinggi, sedang atau rendah.

Contoh 1:

Skala penilaian terhadap kontribusi murid dalam diskusi kelas.

Petunjuk: Tentukan tingkat di mana murid berkontribusi (menyumbang) dalam diskusi kelas, dengan melingkari angka yang sesuai.

Angka-angka tersebut menunjukkan nilai-nilai sebagai berikut:

- 5 = Baik sekali
- 4 = Baik
- 3 = Cukup
- 2 = Kurang
- 1 = Kurang sekali

1. Se jauh mana murid berpartisipasi dalam diskusi ini?

1 2 3 4 5

2. Se jauh mana tanggapan-tanggapan murid berhubungan dengan topik yang sedang didiskusikan?

1 2 3 4 5

Contoh 2:

Skala penilaian terhadap teknik-teknik bertanya guru di sewaktu mengajar.

Petunjuk: Tentukan tingkat teknik bertanya guru pada waktu mengajar, dengan melingkari angka yang sesuai.

No	Pernyataan	Skala Penilaian				
		5	4	3	2	1
1	Pertanyaan diucapkan dengan jelas	5	4	3	2	1
2	Pertanyaan ditujukan kepada semua murid	5	4	3	2	1
3	Ada tenggang waktu antara pertanyaan dan jawaban murid	5	4	3	2	1
4	Pertanyaan didistribusikan kepada tiap murid	5	4	3	2	1

5	Pertanyaan membimbing ke arah berpikir kreatif	5	4	3	2	1
---	--	---	---	---	---	---

Contoh 3:

Skala penilaian terhadap kegiatan proses belajar mengajar.

Petunjuk: Berilah tanda ceklis (✓) pada kolom yang sesuai, dengan kategori-kategori sebagai berikut:

A = Baik sekali	81	–
		100	
B = Baik	61	–
		80	
C = Cukup	41	–
		60	
D = Kurang	21	–
		40	
E = Kurang sekali	00	–
		20	

Nama Guru	:					
Mengajar Kelas	:					
Bidang Studi	:					
Pokok Bahasan	:					
Ijazah tertinggi	:					
Pangkat/golongan	:					
No	Aspek yang Diawasi	A	B	C	D	E
1	Apakah guru merumuskan tujuan instruksional secara khusus?					

2	Apakah murid-murid aktif dalam belajar?					
3	Apakah murid-murid menunjukkan kreativitas dalam memecahkan persoalan yang dihadapi dalam belajar?					
4	Apakah guru terampil dalam mengorganisasikan kegiatan belajar mengajar?					
5	Apakah dalam proses pengajaran dipergunakan cukup alat (media) pelajaran?					
6	Apakah guru memahami dan membantu murid yang mengalami kesulitan dalam belajar?					

Hasil penilaian dengan skala di atas, kemudian dimasukkan dalam tabel hasil evaluasi berikut:

Rata-rata	Aspek-aspek						Rata-rata keseluruhan	Tergolong kategori
	1	2	3	4	5	6		
Ulasan :								

Saran-Saran :

Contoh 4:

Skala penilaian terhadap sikap profesionalisme guru

Sikap profesionalisme seorang guru dapat dilihat dari *morale* (semangat kerja) atau reaksi mental (emosi) guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya.

Petunjuk: Berilah tanda (✓) pada kolom yang sesuai, dengan kategori-kategori sebagai berikut:

- A = Baik sekali 81 – 100
B = Baik 61 – 80
C = Cukup 41 – 60
D = Kurang 21 – 40
E = Kurang 00 – 20
sekali

No	Aspek yang Diawasi	A	B	C	D	E
1	Presensi guru dalam pelaksanaan tugasnya:					
	a. Datang ke sekolah tepat					

	pada waktunya.					
	b. Hadir di kelas sesuai jadwal pelajaran.					
	c. Ikut serta dalam upacara sekolah.					
	d. Ikut serta dalam rapat-rapat sekolah.					
	e. Ikut serta dalam kegiatan ko kurikuler.					
	f. Ikut serta dalam penataran, lokakarya, seminar.					
2	Keaktifan guru dalam meningkatkan profesi mengajar:					
	a. Menyiapkan jadwal alokasi waktu mengajar.					
	b. Menyiapkan program model satuan pelajaran.					
	c. Menyiapkan pencatatan analisa hasil (prestasi) belajar.					
	d. Ikut memecahkan keculita yang dihadapi murid.					

No	Aspek yang Diawasi	A	B	C	D	E
3	Hubungan kerja sama guru dengan staf sekolah:					

a. Ikut membantu kepala sekolah dalam memecahkan problem bersama.					
b. Ikut membantu rekan sejawat dalam memecahkan kesulitan mengajar.					
c. Ikut menciptakan hubungan yang baik dengan pegawai sekolah, termasuk pesuruh.					

Hasil evaluasi ditabulasikan ke dalam tabel seperti di bawah ini.

Aspek-aspek	Rata-rata	Tergolong Kategori
1. Presensi guru		
2. Profesi mengajar		
3. Hubungan kerja sama		
Rata-rata keseluruhan		
Ulasan : Saran-saran :		

2) Skala grafik

Yang menonjol dalam skala ini adalah setiap karakteristik diikuti pada sebuah garis horizontal. Penilaian dilakukan dengan

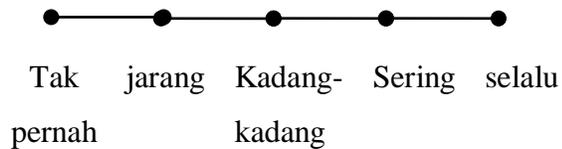
memberikan tanda ceklis (✓) atau tanda (×) pada garis itu. Tegasnya suatu perangkat kategori mengidentifikasi posisi-posisi spesifik sepanjang garis dan supervisor bebas menceklis butir-butir yang dikehendaki.

Contoh 1:

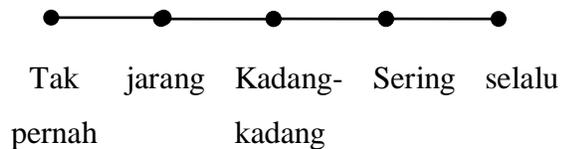
Skala penilaian mengenai kontribusi dalam diskusi

Petunjuk: Tentukan tingkat di mana murid berkontribusi dalam diskusi, dengan memberikan tanda (×) di mana saja sepanjang garis horizontal di bawah tiap item.

1. Se jauh mana murid berpartisipasi dalam diskusi ini?



2. Se jauh mana tanggapan-tanggapan murid dihubungkan dengan topik yang sedang didiskusikan?



Contoh 2

Skala penilaian terhadap penggunaan indera sewaktu mengajar.

Petunjuk: Tentukan tingkatan di mana tampak penggunaan indera pada waktu mengajar, dengan memberikan tanda ceklis (✓) pada kolom yang sesuai.

Tingkah laku yang tampak	Alternatif Jawaban				
	SL	SR	KD	JR	TP
1. Penglihatan (aktivitas mata)					
2. Pendengaran (aktivitas telinga)					
3. Perabaan (aktivitas tangan, kulit)					
4. Penciuman (aktivitas hidung)					
5. Pengecapan (aktivitas lidah)					

Keterangan: SL (Selalu), SR (Sering), KD (Kadang-kadang), JR (jarang), TP (Tidak pernah).

Skala-skala penilaian yang dicontohkan di atas mempergunakan seperangkat kategori yang sama untuk tiap karakteristik, dan disebut *constant alternatives*. Jika kategori-kategori berbeda untuk tiap karakteristik, disebut skala *changing alternatives*.

3) Skala grafik deskriptif

Skala ini menggunakan frasa-frasa deskriptif (untuk mengidentifikasi butir-butir pada skala grafik yang mengandung deskripsi-deskripsi tentang tingkah laku (behavior) orang yang diawasi sepanjang garis skala. Skala-skala demikian kadang disebut *skala berahioral*.

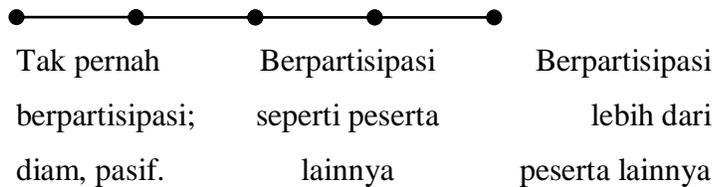
Pada beberapa skala hanya dideskripsikan posisi tengah dan ujung garis; sedangkan pada skala-skala lainnya frase deskriptif ditempatkan di bawah tiap butir yang ditentukan, juga disediakan tempat memberikan ulasan, tanggapan atau komentar.

Contoh

Skala penilaian terhadap kontribusi guru dalam rapat supervisi.

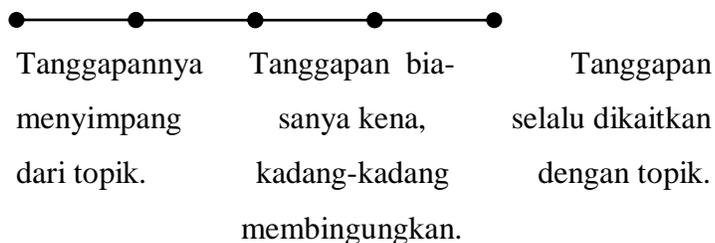
Petunjuk: Berilah penilaian terhadap karakteristik-karakteristik berikut dengan membubuhkan tanda silang (×) di mana saja di sepanjang garis horizontal di bawah tiap item. Pada tempat yang disediakan berilah ulasan atau komentar yang dapat memperjelas evaluasi anda.

1. Se jauh mana guru berpartisipasi dalam rapat supervisi ini?



Ulasan:

2. Se jauh mana tanggapan-tanggapan guru berhubungan dengan dengan topik yang sedang didiskusikan?



Ulasan:.....

4) Kartu nilai

Kartu nilai atau *rating cardt* atau *score card* ini terdiri dari sejumlah item atau karakteristik-karakteristik, masing-masing mengandung suatu nilai atau *score* (angka) yang telah ditetapkan.

Supervisor dapat menentukan *score* (nilai atau angka) yang dicapai setiap guru atau aspek yang diawasi berdasarkan pertimbangannya terhadap karakteristik-karakteristik sebagaimana dirumuskan dalam tiap item. Kemudian dapat dihitung jumlah *score* yang dicapai seorang guru atau aspek pengawasan pada sekolah tertentu, baik untuk tiap bagian maupun untuk keseluruhan aspek.

Sebagai contoh kartu nilai seorang guru dapat dilihat modelnya di bawah ini.

Nama Guru : Mengajar di kelas:			
Jenis Kelamin : Bidang Studi :			
Tempat/Tgl lahir: Tahun pelajaran :			
Ijazah terakhir : Sekolah :			
Pangkat/Gol : Wilayah :			
Alamat Rumah :			
No	Aspek Pengawasan	NILAI	
		Ditetapkan	Dicapai
1	Perumusan tujuan	20	
	a. Guru	5	
	b. Murid-murid	15	
2	Kecakapan dan	30	

	teknik		
	a. Keadaan fisik kelas	5	
	b. Teknik mengajar	25	
3	Kemajuan Kelas	30	
	a. Sikap dan kebiasaan	10	
	b. Pengetahuan dan penguasaan	15	
	c. Keterampilan	5	
4	Kerja sama	10	
	a. Profesional	5	
	b. Pribadi	5	
5	Pendidikan dan perkembangan profesional	10	
	a. Pendidikan	5	
	b. Perkembangan profesional	5	
	Jumlah	100	

Penjelasan untuk setiap aspek pengawasan di atas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

No	Aspek Pengawasan	NILAI
----	------------------	-------

		Ditetapkan	Dicapai
1	Perumusan tujuan	20	
	a. Guru menunjukkan pengetahuan tentang <ol style="list-style-type: none"> 1) Tujuan-tujuan umum dan khusus pelajaran. 2) Kebiasaan-kebiasaan dan keterampilan yang dibutuhkan. 	5	
	b. Murid-murid menunjukkan pengertian tentang tujuan-tujuan pelajaran	15	
2	Kecakapan dan teknik	30	
	a. Keadaan fisik kelas: menyangkut kondisi fisik di kelas, menarik, teratur, kemanfaatan alat-alat dan perlengkapan.	5	
	b. Teknik mengajar <ol style="list-style-type: none"> 1) Berinisiatif dan mendidik murid-murid berpartisipasi-pasi dan merang-sang kegiatan-kegiatan sesuai dengan perbedaan-perbedaan kapasitas dan kebutuhan-kebutuhan individual. 2) Guru menguasai metode-metode mengajar sesuai dengan pelajaran dan minat siswa. 3) Menunjukkan kecakapan dalam bertanya sesuai dengan <i>scope</i>, urutan, dan pandai menyiasati jawaban. 4) Mempergunakan waktu, memanfaatkan dan memperlihatkan nilai-nilai; mempergunakan metode-metode yang relevan; menyesuaikan rencana dengan jangka waktu belajar dan menyusun jadwal kerjanya. 5) Memberikan tugas-tugas yang 	25	
		5	
		5	
		5	

	sesuai, jelas, tegas dan dapat dipahami sebagai suatu bagian dari program yang direncanakan dengan matang.	5	
		5	
3	Kemajuan Kelas	30	
	a. Sikap dan kebiasaan Murid-murid memperlihatkan sikap yang baik terhadap gurunya, teman-temannya dan pekerjaannya, baik di kelas maupun di luar kelas. Kebiasaan menguasai diri, mempercayai diri, tertib dan sifat-sifat baik lainnya sebagai orang yang berpendidikan.	10	
	b. Pengetahuan dan penguasaan Murid-murid menunjukkan pengetahuan dan penguasaan akan bahan pelajaran yang diajarkan dan kemampuannya untuk mempergunakannya dalam memecahkan masalah-masalah baru. Murid-murid menunjukkan kesanggupannya untuk menemukan dan mempergunakannya untuk melengkapi bahan-bahan pelajaran, untuk menemukan kesulitan-kesulitannya sendiri dan mengatasinya.	15	
	c. Keterampilan Diperlihatkan guru melalui penyelenggaraan dan penguasaan (manajemen) kelasnya.	5	
4	Kerja sama	10	

	a. Secara profesional guru: Melakukan tugas-tugasnya secara teratur, menyelesaikannya dengan baik dan pada waktunya laporan-laporan yang di perlukan, gembira mengadakan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler, menemukan cara-cara memperbaiki sekolah; memberikan kritik-kritik yang konstruktif bila perlu dan menerima saran-saran dengan gembira.	5	
	b. Secara pribadi guru: Memelihara hubungan baik dengan rekan sejawat, murid-murid, orang tua/wali murid, dan para karyawan sekolah lainnya; memberikan teladan tingkah laku yang baik, dan memperlihatkan minat terhadap organisasi-organisasi dalam masyarakat.	5	
5	Pendidikan dan perkembangan profesional	10	
	a. Pendidikan Guru berpendidikan lebih daripada kelas yang diajarkan; menguasai baik bahasa pengantar dan bidang studi/mata pelajaran yang diselenggarakannya.	5	
	b. Perkembangan profesional Guru menghadiri rapat-rapat/pertemuan-pertemuan edukasional; mengikuti perkuliahan, ceramah-ceramah, seminar dan sebagainya; membaca buku-buku/majalah-majalah profesional dan memberikan sumbangsih-sumbangsih bagi kurikulum.	5	
Jumlah Nilai		100	

2. Pedoman Wawancara

Nazir (2005: 193-194) menyatakan bahwa wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan tanya jawab, sambil bertatap muka antara si penanya dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara). Teknik wawancara dapat pula digunakan untuk kegiatan pengawasan sekolah yang biasa dilakukan oleh supervisor. Bagi kelancaran dan keefektifan proses suatu wawancara, maka supervisor perlu mempersiapkan suatu pedoman wawancara (Ametembun, 1993: 368). Pada garis besarnya mencakup fase-fase kegiatan sebagai berikut:

a. Sebelum wawancara

Menurut Ametembun (1993: 368), persiapan merupakan fase penting, karena itu supervisor perlu:

- 1) Mempunyai konsep yang jelas tentang informasi yang dibutuhkan.
- 2) Meng-*outline*-kan informasi-informasi yang dibutuhkan itu secara tegas dan jelas.
- 3) Mengurutkan pertanyaan-pertanyaan secara teratur dan logis sehingga dapat menstimulasi komentar-komentar (ulasan-ulasan) yang secara sistematis akan mengarahkan pada jawaban-jawaban yang dikehendaki.
- 4) Memperhatikan pedoman atau panduan wawancara berupa pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan yang akan dicek, diawasi atau dievaluasi, misalnya bentuk daftar cek (*checklist*) atau skala penilaian (*rating scale*).
- 5) Sebaiknya dipersiapkan pula suatu lembar jawaban untuk memudahkan pengecekan atau penilaian terhadap setiap jawaban. Modelnya dapat sebagai berikut:

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban						Catatan
		a	b	c	d	e	

b. Pelaksanaan wawancara

Pada awal pelaksanaan wawancara, supervisor perlu menjelaskan tujuan wawancara, dan informasi-informasi apa yang diharapkan .

Selanjutnya sesuai dengan pedoman wawancara, supervisor mengajukan pertanyaan demi pertanyaan, dan jawaban setiap pertanyaan dapat dicatat pada lembar jawaban yang telah disediakan. Apa yang tersirat di balik setiap jawaban yang dianggap signifikan (berarti) dapat dicatat supervisor pada kolom catatan di lembar jawaban tersebut.

c. Akhir wawancara

Sesudah wawancara, sebaiknya diadakan pengecekan terhadap jawaban-jawaban yang diberikan, kemungkinan ada revisi atau midifikasi dari orang yang diwawancarai.

Perlu diingatkan bahwa jawaban-jawaban yang diberikan supaya segera dicatat pada lembar jawaban, sedangkan interpretasinya setelah wawancara berakhir.

3. Angket dan Inventori

Kuesioner atau angket adalah suatu teknik untuk mengumpulkan informasi tentang sesuatu dari orang-orang yang disupervisi atau dievaluasi (Ametembun, 1993: 371). Sebuah kuesioner atau angket terdiri dari suatu daftar pertanyaan untuk dijawab oleh sejumlah orang secara tertulis. Pada umumnya kuesioner atau angket dimaksudkan sebagai untuk mengetaghui pendapat (*opinion*) atau sikap (*attitude*) orang-orang terhadap suatu masalah.

Sedangkan sebuah inventori, mirip kuesioner atau angket, terdiri dari suatu himpunan pertanyaan standar mengenai beberapa aspek tingkah laku tertentu, disusun dan diberi *score* (nilai atau angka) tertentu berdasarkan kondisi-kondisi yang standar, semacam wawancara tertulis, yang telah distandarisasikan.

Teknik ini dipergunakan untuk mengumpulkan sejumlah besar informasi dalam waktu yang singkat dan merupakan suatu rangkuman objektif mengenai data yang dikumpulkan.

Penggunaan inventori-inventori laporan diri yang efektif beranggapan bahwa individu mau dan mampu melaporkan dirinya sendiri secara akurat, dan yang lebih jauh dan lebih mendalam ialah kepercayaan bahwa orang yang dimintakan *respons* (jawaban)nya itu adalah bertanggung jawab terhadap apa yang dikemukakannya.

Masalah memperoleh *respons* (jawaban-jawaban) yang diharapkan, pada hakekatnya tergantung pada tipe-tipe inventori, angket atau kuesioner yang disusun.

a. Tipe-Tipe Kuesioner

Secara umum, kuesioner dapat dibagi ke dalam tiga tipe, yaitu: kuesioner berstruktur, kuesioner tak terstruktur dan kuesioner kombinasi.

1) Kuesioner Berstruktur

Kuesioner berstruktur dapat digunakan untuk memperoleh jawaban-jawaban singkat, atau menceklis jawaban-jawaban yang telah tersedia.

Tipe kuesioner ini sering disebut angket tertutup, di mana kemungkinan-kemungkinan jawaban telah disediakan.

Contoh 1

Kuesioner kepada murid-murid untuk mengetahui gaya belajar yang menyangkut mobilitasnya ketika belajar.

Petunjuk: Berilah tandan ceklis (✓) pada kolom yang sesuai.

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
	Bila Anda belajar, apakah:		
1	Sering bangkit untuk berbuat sesuatu		
2	Tetap ditempat sampai selesai belajar baru bangkit dari tempat?		
3	Sering berganti posisi bila sedang belajar?		
4	Dapat duduk di suatu tempat untuk suatu jangka waktu lama?		
5	Belajar sebentar, berhenti, kembali belajar lagi, dan seterusnya?		
6	Sering meninggalkan belajar pada menit-menit terakhir kemudian harus mulai lagi dari permulaan		

	sampai akhir?		
7	Sering belajar sedikit-sedikit dan pada akhirnya terselesaikan?		

Contoh 2

Kuesioner kepada guru-guru untuk mengetahui gaya mengajar yang menyangkut lingkungan mengajarnya.

Petunjuk: Lingkarilah angka yang paling sesuai. Angka-angka tersebut menunjukkan nilai-nilai sebagai berikut:

- 5 = Selalu
- 4 = Sering
- 3 = Kadang-kadang
- 2 = Jarang
- 1 = Tidak pernah

No	Pertanyaan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
	Bila mengajar, apakah Anda:					
1	Memberikan berbagai aspek instruksional bagi aktivitas-aktivitas yang berbeda secara simultan?					
2	Memberikan hal-hal yang berguna bagi semua murid sebagaimana dibutuhkan?					
3	Merencanakan aspek-aspek					

	instruksional bagi kelompok-kelompok yang berbeda yang dibutuhkan untuk didiskusikan?					
4	Mengalokasikan waktu tertentu bagi aktivitas-aktivitas individual?					
5	Memperkenalkan murid-murid memilih sendiri tempat belajar atau bekerja?					
6	Menyediakan berbagai sumber multisensori untuk dipergunakan setiap murid atau kelompok-kelompok murid?					
7	Mempersiapkan kemungkinan-kemungkinan bagi murid-murid yang banyak bergerak, aktif atau banyak orang?					

Contoh 3

Kuesioner kepada kepala sekolah untung mengawasi gaya-gaya kepemimpinannya.

Petunjuk: Lingkarilah angka yang paling sesuai. Angka-angka tersebut menunjukkan nilai-nilai sebagai berikut:

5 = Selalu

4 = Sering

3 = Kadang-kadang

2 = Jarang

1 = Tidak pernah

No	Pertanyaan	Jawaban
----	------------	---------

		5	4	3	2	1
	Bila memimpin guru-guru, apakah Anda:					
1	Memberikan kebebasan sepenuhnya kepada guru-guru untuk melakukan pekerjaannya?					
2	Mengarahkan guru-guru mempergunakan prosedur-prosedur secara uniform?					
3	Memperkenalkan guru-guru mempergunakan pertimbangan-pertimbangan sendiri dalam memecahkan masalah?					

No	Pertanyaan	Jawaban				
		5	4	3	2	1
4	Memperkenalkan guru-guru melakukan pekerjaannya menurut cara yang mereka anggap paling baik?					
5	Menjaga agar pekerjaan guru-guru berjalan lancar sesuai dengan apa yang telah digariskan?					
6	Menentukan apa yang akan diperbuat guru-guru dan					

	bagaimana melaku-kannya?					
7	Menekankan pada meningkatkan mutu mengajar?					
8	Mengarahkan guru-guru untuk berusaha sungguh-sungguh?					
9	Meyakinkan guru-guru bahwa gagasan-gagasan anda menguntungkan mereka?					
10	Berkeinginan untuk mengadakan perubahan-perubahan?					

2) Kuesioner Tak Berstruktur

Kuesioner tak berstruktur digunakan untuk dijawab secara bebas oleh orang-orang yang disupervisi, diawasi atau dievaluasi dengan kata-katanya sendiri. Tipe kuesioner ini sering disebut pula sebagai kuesioner atau angket terbuka (*open ended*).

Contoh :

Kuesioner kepada murid-murid untuk mengetahui tipe-tipe soal tes yang serimh dipergunakan guru dalam evaluasi prestasi belajar murid.

1. Tipe soal-soal test mana yang paling sering digunakan oleh guru dalam mengevaluasi prestasi belajar murid?

.....

2. Jika tipe objektif yang dipergunakan guru dalam mengevaluasi prestasi belajar, bentuk mana yang paling sering dipergunakan?

.....
.....
.....

3) Kuesioner Kombinasi

Kedua tipe kuesioner berstruktur (tertutup) maupun yang tak berstruktur (tertutup) itu masing-masing memiliki kelemahan-kelemahan tertentu sehingga orang lebih cenderung mempergunakan kombinasi atau penggabungan antara kedua tipe kuesioner atau angket tersebut.

Contoh:

Kuesioner kepada murid-murid untuk mengetahui tipe soal-soal test yang sering dipergunakan guru dalam evaluasi belajar murid.

Petunjuk: Lingkarilah kemungkinan jawaban yang paling sesuai; jika tidak ada yang sesuai, isilah jawabannya pada tempat yang disediakan.

1. Tipe-tipe soal tes yang paling sering dipergunakan guru dalam mengevaluasi prestasi belajar murid-murid, adalah:
 - a. Soal-soal test bentuk essay (uraian).
 - b. Soal-soal test bentuk objektif.
 - c.
2. Jika soal-soal test bentuk objektif dipergunakan guru dalam mengevaluasi prestasi belajar murid, tipe yang paling sering dipergunakan ialah:
 - a. Benar-salah.
 - b. Pilihan berganda.
 - c. Mencocokkan.
 - d.

Dalam menyusun instrumen berupa yang akan digunakan dalam pelaksanaan supervisi atau pengawasan sekolah, ada beberapa saran yang perlu diperhatikan. Ametembun (1993: 381-382) menyatakan bahwa menyusun angket tidaklah mudah, karena itu ia memberikan saran-saran sebagai berikut:

- 1) Rumuskan istilah-istilah yang mudah disalahartikan. Jangan ada satu katapun yang membingungkan.
- 2) Pergunakanlah istilah-istilah yang telah sama dimengerti.
- 3) Susunlah pertanyaan-pertanyaan yang dapat berlaku bagi sejumlah orang yang akan menjawabnya.
- 4) Susunlah pertanyaan-pertanyaan yang memungkinkan suatu jawaban yang lengkap.
- 5) Hindari penggunaan kata-kata negatif berganda. Hendaklah berhati-hati dalam penggunaan kata-kata negatif dalam suatu kalimat pertanyaan/pernyataan.
- 6) Hindarilah kemungkinan-kemungkinan (alternatif) jawaban yang tidak akurat.
- 7) Hindarilah pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan yang mengandung arti ganda.
- 8) Garis bawahi kata-kata yang dianggap penting.
- 9) Perhatikan kuantifikasi jawaban-jawaban

Selanjutnya Ametembun (1993: 382-383) menyatakan bahwa kuesioner yang baik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Menyangkut suatu aspek supervisi yang dipandang signifikan (berarti).
- 2) Dipergunakan untuk memperoleh informasi yang tak dapat diperoleh dengan instrumen atau teknik lain.
- 3) Disusun sesingkat mungkin agar tak membosankan para responden (penjawab).
- 4) Menarik dan sistematis dalam penyusunannya.

- 5) Jelas dan lengkap arah yang dituju. Istilah-istilah yang penting harus dirumuskan secara jelas. Tiap pertanyaan atau pernyataan hanya mengenai satu ide atau maksud tunggal. Semua pertanyaan atau pernyataan supaya terdiri dari istilah-istilah yang sederhana dan tidak mengandung arti ganda.
- 6) Pertanyaan-pertanyaan harus objektif tanpa mengandung asosiasi-asosiasi terarah kepada jawaban-jawaban yang dikehendaki.
- 7) Disusun dalam ketertiban psikologis yang baik sehingga memudahkan respon dan mengorganisir jalan pikirannya.
- 8) Pertanyaan-pertanyaan hendaklah disusun menurut bahasa Indonesia yang baik dan benar.
- 9) Mudah diolah dan diinterpretasikan.

b. Daftar-Daftar Ceklis Aktivitas

Orang-orang yang disupervisi seperti kepala sekolah, guru-guru, murid-murid, karyawan sekolah. Mereka mempunyai sejumlah pengalaman insidental dan informal yang mempunyai implikasi penting bagi pendidikan dan pengajaran. Misalnya bacaan, tontonan, permainan, kegemaran, perkumpulan, kegiatan ilmiah, dan sebagainya.

Suatu *survey* tentang aktivitas-aktivitas semacam itu dapat berguna bagi perencanaan, perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan. Karena itu supervisor dapat menyusun instrumen berupa daftar-daftar ceklis (*checklist*) aktivitas untuk mengecek:

- 10) Aktivitas-aktivitas kepala sekolah.
- 11) Aktivitas-aktivitas guru-guru.
- 12) Aktivitas-aktivitas murid-murid; dan
- 13) Aktivitas-aktivitas personil sekolah.

Contoh:

Daftar ceklist untuk aktivitas-aktivitas seorang guru.

Petunjuk: Berilah tanda (✓) pada kolom yang sesuai. Keterangan alternatif

jawaban sebagai berikut:

SL = Selalu

SR = Sering

KD = Kadang-kadang

JR = Jarang

TP = Tidak pernah

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SL	SR	KD	JR	TP
Apakah Anda melakukan aktivitas-aktivitas sebagai berikut:						
1	Membuat persiapan mengajar setiap kali sebelum mengajar?					
2	Mencek kehadiran (presensi) dan ketidakhadiran (absensi) murid setiap kali sebelum menyampaikan pelajaran?					
3	Mengajukan pertanyaan apersepsional tentang bahan pelajaran yang lalu setiap kali sebelum memulai bahan yang baru?					
4	Memberikan kesempatan					

	murid ber-tanya setiap akhir pelajaran?					
5	Menyelenggarakan test (ulangan) setiap berakhir suatu unit bahan pelajaran?					
6	Mengembalikan kertas-kertas pekerjaan (ulangan) kepada murid?					
7	Membicarakan hasil test (ulangan) dengan murid yang mendapat nilai buruk?					
8	Membaca artikel tentang kepen-didikan/keguruan dalam surat kabar, majalah atau media lainnya?					
9	Menulis artikel tentang kependidikan/ keguruan dalam suart kabar, majalah atau media lainny?					
10	Menulis buku yang bersifat pendidikan bagi perkembangan anak didik?					

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, H. (2002). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi Ketiga. Jakarta: Balai Pustaka.
- Ametembun, N. A. (1993). *Supervisi Pendidikan*. Bandung: Suri.
- Arikunto, S. (1988). *Penilaian Program Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- _____. (2002). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asrori. (2002). *Sistem Pengawasan Terhadap Inventarisasi Prasarana dan Sarana Pendidikan Pada sekolah Dasar Negeri di Kota Bandung*. Tesis pada PPS UPI. Bandung: tidak diterbitkan.
- Harjono, K. (2002). *Kamus Populer Inggris-Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Komala, K. (2003). *Instrumen Untuk Mengungkap Kecenderungan Profil Inteligensi Jamak (Multiple Intelligence) Siswa Sekolah Menengah*. Tesis pada PPS UPI. Bandung: tidak diterbitkan.
- Margono. 2004. *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sutisna, O. (1989). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.

PERTEMUAN KESEMBILAN DAN SEPULUH

A. Dasar Pemikiran Pelaporan dalam Pengawasan Pendidikan

Kegiatan supervisi pendidikan oleh pengawas satuan pendidikan memiliki beberapa tahapan besar, yakni (1) tahap perencanaan, (2) tahap pelaksanaan, dan (3) tahap pelaporan dan sekaligus tahap penilaian. Tahapan-tahapan tersebut merupakan kerangka acuan bagi kinerja pengawas pendidikan, sebab jika dalam tahapan tersebut ada salah satu yang terabaikan, maka akan berdampak pada kegiatan-kegiatan lainnya, sehingga pada gilirannya standar minimum yang tertuang dalam permen no 12 tahun 2006 pun akan terabaikan.

Sebut saja perencanaan. Hal ini memang sesuatu yang dianggap sangat mendasar. Sebab jika pelaksanaan tanpa diawali dengan perencanaan yang matang, maka besar kemungkinan pelaksanaannya akan mengalami hambatan yang sangat berarti, terutama akan kesulitan dalam mengukur keberhasilan yang ditetapkan dan kesesuaian dengan standar yang berlaku.

Demikian halnya dengan perencanaan yang dilakukan tanpa melalui kinerja kongkrit, tentu hal ini merupakan awang-awang belaka. Dengan kata lain bila perencanaan tidak dilaksanakan, maka hal tersebut merupakan kebohongan besar. Sehingga pada gilirannya apa yang diharapkan tidak akan menghasilkan apa-apa. Sebab sekecil apapun pekerjaan yang dilakukan, akan lebih baik jika direncanakan terlebih dahulu.

Hal lain yang terkait dengan kinerja supervisi pendidikan adalah pelaporan dan penilaian. Kegiatan ini dianggap sangat penting disamping untuk melihat keberhasilan-keberhasilan yang telah dicapai, juga akan memberikan gambaran bagi kinerja selanjutnya, baik bagi personal maupun institusional. Bagi personal, boleh jadi pelaporan dan penilaian merupakan cambuk yang sangat berarti bagi mereka yang menerima isi laporan tersebut. Sebaliknya bagi mereka yang belum memahami atau belum bisa menerima koreksi, maka hal tersebut dianggap sebagai sesuatu yang membuka aib atau dianggap '*kurang kerjaan*'.

Terlepas dari kekurangan dan kelebihan yang dimiliki oleh pengawas pendidikan, dalam konteks peningkatan mutu pendidikan, pengawas dihadapkan pada tantangan dan peluang-peluang untuk menciptakan sistem pelaporan yang transparan. Penyusunan laporan pengawasan akan memberikan peluang-peluang bagi yang dikoreksi atau yang diawasi untuk senantiasa menyadari dengan sepenuh hati kekurangan atau ketidakberhasilan dalam kinerjanya selama ini. Oleh sebab itu pengawas hendaknya mampu menemukan model pelaporan sistem pengawasan yang mampu mengakomodasi kepentingan-kepentingan umum namun tetap menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme.

Kemampuan supervisor dalam menyusun laporan selama proses supervisi merupakan hal yang sangat penting. Pentingnya pelaporan didukung oleh hasil penelitian yang dikutip oleh Mohanty (1998: 213) sebagai berikut:

Inspection report is are the most fundamental and useful record and like mirrors they reflect the quality of supervision. The inspection report also indicate the method comprehensiveness and frequencies of visits. From there evidence the effectiveness of supervision can be judged to a great extent.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa pelaporan merupakan catatan yang fundamental (mendasar) dan berguna bagaikan 'cermin' yang menunjukkan kualitas supervisi. Laporan tersebut dapat pula menunjukkan seberapa komprehensif metode supervisi yang dilakukan dan seberapa tinggi frekuensi kunjungan pengawas dalam rangka melaksanakan supervisi. Berdasarkan fakta-fakta tersebut efektivitas supervisi dapat dinilai dalam tingkatan yang luas.

Atas dasar pemikiran di atas, maka pelaporan merupakan hal yang sangat penting untuk dikerjakan oleh supervisor. Dan untuk itu, supervisor harus memiliki kompetensi yang fungsional bagi penyusunan laporan yang bermutu. Sehingga laporan yang disusun tidak lagi terkesan 'asal jadi', melainkan lebih

dari itu, laporan yang disusun dapat menunjukkan kredibilitas dan profesionalisme seorang pengawas pendidikan.

B. Tujuan Pelaporan Pengawasan Pendidikan

Pelaporan merupakan tahap akhir dari program supervisi pendidikan. Setelah melaksanakan kegiatan supervisi pada periode tertentu, supervisor hendaknya menyusun laporan kegiatan supervisi yang telah dilaksanakannya. Dalam laporan tersebut pun harus digambarkan pula kondisi sekolah yang menjadi binaannya (yang disupervisi). Sehingga, melalui laporan ini dapat diketahui bagaimana proses supervisi dilaksanakan dan bagaimana kondisi kemajuan sekolah setelah dilakukan *treatment* supervisi.

Secara umum, laporan supervisi bertujuan untuk memberikan gambaran tentang mutu sekolah setelah disupervisi. Ormston dan Shaw (1994: 104) menyatakan:

The purpose of the reports is to communicate clearly to largely non-professional audience the strengths and weakness of a school, its overall quality, the standards pupils are achieving, and what should be done if improve are needed.

Berdasarkan definisi di atas dapat dipahami bahwa tujuan pelaporan supervisi adalah untuk mengkomunikasikan secara jelas kepada masyarakat non-profesional yang lebih luas mengenai kekuatan dan kelemahan sekolah, meliputi keseluruhan kualitasnya, standar pencapaian prestasi siswa, dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki hal yang dibutuhkan.

Konsep tujuan pelaporan supervisi di atas setidaknya terdiri dari dua hal yang mendasar, yakni sasaran (*user*) laporan dan isi laporan. Di atas disinggung bahwa laporan supervisi diberikan kepada *largely non-professional audience* (khalayak non-profesional yang lebih luas). Secara spesifik, laporan idealnya diberikan kepada orang tua siswa, kepala sekolah, atasan supervisor, dan pihak-

pihak lain yang terkait atau yang memiliki *concern* dengan dunia pendidikan, khususnya dengan sekolah yang dibinanya.

Hal kedua yang terkandung dari pernyataan di atas ialah isi laporan. Berdasarkan pada pernyataan tersebut, setidaknya isi laporan mencakup empat hal. *Pertama*, mengenai *the strengths and weakness of a school* (kekuatan dan kelemahan sekolah). Supervisi merupakan proses kegiatan yang terdiri dari penelitian, penilaian, perbaikan dan peningkatan (Ametembun, 1993: 42-45). Bila keempat kegiatan supervisi tersebut dilaksanakan disertai dengan berbagai teknik supervisi, pasti supervisor menemukan sisi positif dan negatif dari sekolah yang dibinanya. Sehingga kemudian dapat diidentifikasi hal-hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari sekolah tersebut. Hasil identifikasi harus secara objektif diungkapkan dalam laporan supervisi.

Kedua, laporan supervisi harus mengandung informasi tentang *it is overall quality* (kualitas sekolah secara keseluruhan). Meskipun tujuan supervisi lebih terfokus pada peningkatan kualitas belajar mengajar, namun pada kenyataannya supervisor (pengawas sekolah) berperan dalam meningkatkan kualitas persekolahan secara keseluruhan. Karena memang sekolah merupakan suatu sistem, kualitas proses belajar mengajar (PBM) ditentukan oleh subsistem-subsistem yang ada di sekolah. Karena itu, supervisor pun diharapkan dapat *memotret* kualitas sekolah secara keseluruhan. Secara praktis, analisisnya dapat berdasarkan bidang garapan administrasi pendidikan. Dalam laporan supervisi, semua hal yang menyangkut mutu sekolah secara keseluruhan harus diinformasikan secara objektif dan jelas.

Ketiga, laporan supervisi harus mencakup *the standards pupils are achieving* (standar pencapaian prestasi siswa). *Core bussines* dari pendidikan di persekolahan adalah proses belajar mengajar. Indikator keberhasilan proses belajar mengajar dapat dilihat dari sejauhmana PBM yang dilaksanakan berimplikasi pada perubahan dalam diri siswa (kognitif, afektif, dan konatif). Dan sejauh mana siswa dapat memenuhi standar-standar hasil belajar yang telah

ditetapkan sebagai indikator keberhasilan pembelajaran. Informasi mengenai sejauh mana hasil belajar siswa mampu memenuhi standar-standar hasil belajar yang telah ditetapkan harus secara jelas dan objektif tertuang dalam isi laporan supervisi yang dibuat oleh supervisor.

Keempat, hal yang harus terkandung dalam laporan supervisi ialah '*what should be done if improve are needed*' (apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki hal yang perlu diperbaiki). Ditemukannya berbagai permasalahan sekolah yang secara jelas dituangkan pula dalam laporan supervisi, harus menjadi bahan pemikiran supervisor untuk menentukan langkah apa yang harus dilakukan guna memperbaikinya. Langkah-langkah yang harus dilakukan tersebut menjadi semacam *rekomendasi* bagi pihak terkait yang ingin memperbaiki atau mengembangkan sekolah tersebut. Informasi tentang hal apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja sekolah menurut perspektif supervisor harus termuat secara jelas dalam laporan supervisi.

Dengan mengadopsi laporan supervisi pelaksanaan kurikulum 2004, tujuan laporan supervisi (laporang pengawasan satuan pendidikan) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mengumpulkan, mengolah, menganalisis dan menginterpretasikan data yang dapat menggambarkan tentang upaya yang telah dilakukan sekolah dan tingkat keberhasilan yang telah dicapai oleh sekolah.
2. Mengumpulkan, mengolah, menganalisis dan menginterprestasikan data yang dapat menggambarkan tentang kelayakan sekolah sebagai sekolah rujukan, dukungan dan peran serta pihak yang terkait terhadap sekolah.
3. Membuat peta sekolah yang dapat menggambarkan tentang data kondisi seluruh komponen pendidikan di setiap sekolah, kesiapan dan tingkat keberhasilan sekolah.
4. Membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh sekolah melalui layanan klinis, terutama untuk permasalahan yang berkaitan dengan

peningkatan proses pembelajaran, pemanfaatan laboratorium (IPA, Bahasa, IPS), sarana teknologi Informasi dan perpustakaan.

5. Menyusun action plan/rencana program tindak lanjut yang harus dilakukan oleh sekolah sesuai dengan hasil supervisi.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa laporan supervisi bertujuan sebagai media informasi tertulis bagi pihak-pihak terkait yang ingin mengetahui kondisi suatu sekolah dalam konteks implementasi supervisi.

PERTEMUAN KESEBELAS DAN DUA BELAS

C. Manfaat Pelaporan Pengawasan Pendidikan

Laporan supervisi merupakan dokumen yang berisi catatan terstruktur tentang hasil pekerjaan yang dilakukan oleh supervisor. Bila dilihat dari tujuan dan isinya, maka laporan supervisi dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

b. Bagi Guru

Seperti telah diketahui bersama bahwa supervisi merupakan bantuan profesional bagi guru guna meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar. Dalam konteks supervisi pendidikan, guru merupakan pihak yang dilayani oleh supervisor. Secara otomatis, informasi yang ada dalam laporan merupakan sesuatu yang berharga bagi guru.

Berharga karena setidaknya dalam laporan supervisi tercantum dua hal pokok yang terkait langsung dengan pekerjaan guru yakni PBM. *Pertama*, dalam laporan tertuang penilaian atau komentar pengawas (supervisor) mengenai kinerja guru dalam proses pembelajaran, penilaian atau komentar pengawas terhadap pencapaian hasil belajar siswa, dan kekuatan kelemahan yang dimiliki oleh guru. Informasi ini diharapkan bisa menjadi kritik membangun bagi guru untuk melecut semangat sehingga performa mengajarnya akan semakin meningkat dari waktu ke waktu.

Kedua, dalam pelaporan terdapat rekomendasi atau alternatif solusi yang disampaikan oleh supervisor terkait dengan permasalahan proses belajar mengajar. Rekomendasi ini bisa dijadikan sebagai saran atau bahan pertimbangan bagi guru guna memperbaiki penampilan mengajarnya di masa yang akan datang.

c. Bagi Kepala Sekolah

Laporan supervisi merupakan informasi yang sangat berharga bagi kepala sekolah. Hal itu tiada lain karena laporan supervisi sepenuhnya menggambarkan kondisi sekolah secara keseluruhan. Meskipun lebih fokus

para proses belajar mengajar sebagai *core bussines*, namun informasi yang termaktub dalam laporan mencakup hal-hal yang menjadi subsistem-subsistem sekolah.

Karena itu, laporan supervisi merupakan penilaian yang sangat bermanfaat sekaligus masukan yang sangat berguna bagi peningkatan mutu sekolah di masa yang akan datang.

d. Bagi Orang Tua Siswa

Setiap orang tua tentunya ingin menyekolahkan anaknya di sekolah yang bermutu tinggi. Untuk menjadikan sekolah bermutu, tentu banyak pihak yang terlibat. Salah satunya adalah supervisor. Melalui bantuan profesionalnya yang diberikan kepada guru, diharapkan kualitas pembelajaran menjadi lebih baik dan ketercapaian prestasi belajar siswa yang tinggi.

Hanya saja sering kali orang tua tidak mendapatkan informasi yang benar, objektif, tepat dan akurat. Hal itu karena sekolah relatif tidak cukup objektif untuk menilai kinerjanya sendiri. Karena itu, laporan supervisi bisa menjadi alternatif media informasi bagi orang tua siswa untuk mengetahui secara objektif kualitas sekolah tempat anaknya belajar dari perspektif supervisor.

e. Bagi Supervisor

Laporan yang dibuat oleh supervisor bermanfaat bagi supervisor sendiri. Hal itu karena laporan pengawasan merupakan dokumen resmi yang dibuat oleh supervisor terkait dengan program supervisi yang dilaksanakannya dalam periode waktu tertentu. Laporan bisa menjadi autokritik bagi pengawas. Sejauh mana mutu sekolah yang dibimbingnya. Seberapa efektif proses pembelajaran yang terjadi pada sekolah binaannya. Dan sejauh mana program supervisi yang didisain dan dilaksanakan efektif dalam mengembangkan kemampuan profesional guru.

Berdasarkan pada informasi yang terdapat dalam laporan supervisi ini, kemudian dilakukan kegiatan *follow up*. Sehingga permasalahan yang teridentifikasi akan dapat segera ditangani dengan tepat.

Selain itu, laporan supervisi bisa dijadikan sebagai *point of departure* untuk mendisain dan merencanakan program supervisi pada periode berikutnya. Sehingga program supervisi dari satu periode ke periode berikutnya merupakan sesuatu yang berkelanjutan.

f. Bagi Atasan Supervisor

Laporan supervisi pun bermanfaat bagi atasan supervisor atau pejabat dinas pendidikan atau Depdiknas. Laporan supervisi bisa menjadi bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan yang relevan dengan kondisi sekolah yang *real*. Selain itu, bila terakumulasi bisa dijadikan sebagai bahan pengkajian kondisi persekolahan secara nasional.

D. Metode yang Dipergunakan dalam Pelaporan Pengawasan Pendidikan

1. Metode Pengembangan Laporan

Metode pelaporan merupakan teknik atau prosedur yang dilakukan dalam menyusun laporan supervisi pendidikan. Mengingat kegiatan supervisi identik dengan kegiatan penelitian seperti *action research*, maka metode pelaporan pun dapat mengadopsi metode pelaporan penelitian.

Mengingat laporan supervisi lebih bersifat pengungkapan fakta, data, informasi terkait dengan proses supervisi yang telah direncanakan dan dilaksanakan oleh pengawas sekolah maka laporan supervisi pun dapat berbentuk deskriptif. Meskipun dalam tataran praktik memungkinkan untuk melihat asosiasi-asosiasi, namun yang lebih dominan tetap pengungkapan fakta-fakta secara deskriptif.

Atas dasar itu, maka laporan supervisi yang dibuat oleh pengawas dapat lebih bersifat deskriptif. Yaitu laporan yang berisi penggambaran mengenai

fakta, data dan informasi sekolah yang terkait dengan bidang garapan supervisi pendidikan.

2. Sistematika Laporan

Dengan mengadopsi sistematika laporan supervisi keterlaksanaan kurikulum 2004, maka sistematika laporan pengawasan satuan pendidikan dapat mengikuti sistematika sebagai berikut:

a. Kata pengantar

Kata pengantar berisi uraian yang mengantarkan para pembaca laporan kepada permasalahan yang dilaporkan. Dalam kata pengantar dapat pula disampaikan ucapan terima kasih dan apresiasi kepada pihak-pihak yang telah membantu atau bekerja sama dalam kegiatan supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah.

b. Abstrak

Abstrak merupakan uraian singkat tetapi lengkap mengenai isi laporan secara keseluruhan. Sehingga abstrak ini cukup representatif atas semua bagian yang ada dalam laporan supervisi.

c. Daftar Isi

Daftar isi merupakan penyajian sistematis isi laporan secara lebih rinci. Daftar isi berfungsi untuk mempermudah para pembaca mencari judul dan sub judul yang ingin dibacanya. Oleh karena itu, judul dan sub judul yang ditulis dalam daftar isi harus langsung menunjukkan nomor halamannya.

d. Daftar Bagan

Daftar bagan atau gambar berfungsi untuk menyajikan gambar secara berurutan dengan masing-masing disebutkan nomor urut gambar yang disertai pula dengan nomor halaman.

e. Daftar Tabel

Daftar tabel berfungsi untuk menyajikan tabel secara berurutan mulai dari tabel pertama sampai dengan tabel terakhir yang ada dalam laporan. Secara berurutan daftar tabel ini menyatakan nomor urut tabel dan disertai dengan nomor halamannya.

f. Daftar Lampiran

Daftar lampiran menyajikan hal-hal yang dilampirkan secara berurutan. Dalam daftar lampiran disajikan nomor urut lampiran, nama lampiran dan nomor halaman tempat masing-masing lampiran terletak dalam laporan supervisi.

g. Bab 1. Pendahuluan

Pada bab 1 ini, setidaknya harus memuat hal-hal sebagai berikut:

1) Latar Belakang atau Dasar Pemikiran Penyusunan Laporan

Dalam latar belakang ini dijelaskan alasan atau dasar pemikiran diperlukannya supervisi pendidikan dan pentingnya pelaporan supervisi pendidikan.

2) Dasar Hukum

Yang dimaksud dengan dasar hukum di sini adalah landasan-landasan hukum seperti undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan presiden, peraturan menteri, keputusan menteri dan produk-produk hukum lainnya yang melandasi kegiatan supervisi pendidikan/pengawasan sekolah.

3) Tujuan

Dalam bagian ini diuraikan tujuan penyusunan laporan. Sehingga pembaca memahami mengapa laporan pengawasan satuan pendidikan ini dibuat.

4) Sasaran

Yang dimaksud dengan sasaran di sini adalah pihak-pihak yang berkepentingan atau yang disertai laporan ini. Sehingga pembaca dapat mengetahui peruntukan laporan ini.

5) Hasil yang diharapkan

Kegiatan supervisi tentu harus menghasilkan sesuatu yang bermanfaat baik berupa informasi kondisi sekolah, perkembangan kemajuan siswa maupun saran-saran untuk perbaikan pembelajaran di masa yang akan datang.

h. Bab 2 Metodologi Pengawasan

Dalam bab 2 diuraikan hal-hal mendasar tentang metodologi supervisi pendidikan. Beberapa poin penting yang dapat diungkapkan misalnya: prinsip dan fungsi supervisi, kompetensi supervisor, penyelenggara supervisi, tugas dan tanggung jawab supervisor, objek supervisi, metode supervisi, jenis data dan perangkat supervisi, teknik dan instrument pengumpulan data, responden, dan teknik analisis data.

i. Bab 3 Pengelolaan Kegiatan Pengawasan

Dalam bab 3 diuraikan mengenai gambaran pengelolaan kegiatan supervisi yang dilakukan oleh pengawas. Pembahasan dapat meliputi: sasaran supervisi, pengorganisasian supervisi, prosedur pengelolaan supervisi, pelaksanaan supervisi di sekolah, dan waktu serta tempat pelaksanaan supervisi.

j. Bab 4 Penilaian Pengawasan

Dalam bab 4 diungkapkan tentang teknik penilaian atau pengukuran yang dilakukan dalam rangka menggali data yang diperlukan tentang supervisi pendidikan. Uraian bab ini setidaknya meliputi: ruang lingkup penilaian, kriteria dan klasifikasi penilaian, dan cara penilaian.

k. Bab 5 Hasil Pengawasan

Dalam bab 5 diuraikan secara detail dan objektif hasil supervisi atau hasil penilaian yang telah dilakukan. Hasil penilaian disajikan berdasarkan berbagai aspek yang dinilai. Pembahasan bisa meliputi hasil penilaian per komponen, seperti: dukungan unsur terkait, organisasi dan manajemen, ketenagaan, fasilitas, kesiswaan, pelaksanaan kurikulum, hasil dan dampak pelaksanaan kurikulum. Dan sebagainya

1. Bab 6 Kesimpulan dan Tindak Lanjut

Dalam bab 6 diuraikan kesimpulan dari hasil pelaksanaan supervisi yang telah dibahas di bab-bab sebelumnya. Selain itu, pada bab ini pun disertai dengan tindak lanjut yang diperlukan untuk menyikapi berbagai temuan hasil supervisi pendidikan.

PERTEMUAN KETIGA BELAS, EMPAT BELAS DAN LIMA BELAS

E. Alokasi Waktu dan Sasaran Pelaporan

1. Alokasi Waktu Pelaporan

Laporan merupakan dokumen pencatatan atas program supervisi yang telah dilaksanakan dalam suatu periode waktu tertentu. Secara sekuensial, pelaporan merupakan fase terakhir yang dilaksanakan setelah fase evaluasi supervisi. Data yang ada dalam laporan merupakan hasil pengumpulan data selama pelaksanaan supervisi dalam kurun waktu tertentu.

Bila ditinjau dari waktu, pelaporan sangat tergantung pada kebijakan supervisi. Pelaporan bisa dibuat setiap akhir catur wulan, akhir semester, bahkan akhir tahun ajaran.

Selain itu, laporan supervisi pun bisa dilakukan secara insidental terkait dengan kegiatan atau kebijakan tertentu. Misalnya pada tahun 2004 dibuat laporan supervisi pelaksanaan kurikulum tahun 2004 untuk tahun ajaran 2003/2004.

2. Sasaran Pelaporan

Berdasarkan pemaparan manfaat supervisi di atas dapat diidentifikasi sasaran atau *user* dari laporan supervisi yang dibuat oleh supervisor. Sasaran tersebut di antaranya ialah:

- a. Guru
- b. Supervisor
- c. Kepala Sekolah
- d. Orang Tua Siswa
- e. Atasan Pengawas (Supervisor) atau pejabat dinas pendidikan/Depdiknas.

F. Ruang Lingkup Pelaporan

Yang dimaksud dengan ruang lingkup dalam naskah ini adalah cakupan konten (*scope of content*) yang harus dideskripsikan dalam laporan supervisi.

Sebagai alternatif, ruang lingkup laporan dapat mengikuti struktur laporan supervisi yang dikembangkan oleh Ormston dan Shaw (1994: 106-111) sebagai berikut:

1. Pengantar

Pada bagian pengantar, harus disajikan informasi mendasar tentang sekolah. Data dasar tersebut seperti jumlah murid tiap kelas pertahun, rasio guru-murid, kehadiran dan hasil tes (nilai UN), perbandingan antara pencapaian nilai siswa dengan standar nasional, dan nilai UN tahun-tahun sebelumnya. Melalui informasi ini pembaca dapat mengetahui kondisi dasar sekolah, dan 'nilai lebih' sekolah secara mendasar berdasarkan hasil pengukuran yang dilakukan oleh supervisor.

Pada bagian ini pun dapat pula dipaparkan tentang sifat-sifat murid dan bagaimana penampilan mereka dipengaruhi oleh kinerja sekolah. Informasi ini merupakan suatu hal yang penting untuk menarik perhatian media ketika media masa melaporkan fakta-fakta mengenai kondisi sekolah tersebut, sehingga informasi yang diberikan oleh media berguna karena berdasarkan pada konteks laporan.

2. Temuan Utama dan Masalah Pokok

Pada bagian ini disajikan ringkasan temuan-temuan pokok. Biasanya terdiri dari empat paragraf yang berisi laporan singkat tentang hasil penilaian supervisor tentang kualitas sekolah, standar prestasi sekolah, tingkat efisiensi pengelolaan sekolah, dan pengembangan spiritual, moral, sosial dan budaya siswa. Temuan yang diperoleh harus secara konsisten dilaporkan dalam laporan supervisi ini. Selain itu harus diidentifikasi pula kekuatan dan kelemahan pokok yang dimiliki oleh sekolah. Tujuan dari bagian laporan ini adalah memberikan gambaran sekilas tentang hasil supervisi dalam bentuk yang singkat.

Masalah pokok yang dimuat dalam bagian ini dapat meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Menyampaikan berbagai kemampuan melaksanakan metode mengajar bervariasi dan menjamin kemampuan menggunakan metode pembelajaran sesuai dengan perbedaan karakteristik siswa.
 - b. Keterhubungan antara perencanaan kurikulum yang dikembangkan sekolah, penganggaran dan pengembangan staf, dan penggunaan program pengembangan sekolah sebagai dokumen yang mengarahkan pembuatan keputusan.
 - c. Mengembangkan sistem penilaian sekolah secara keseluruhan, menilai prestasi dan kemajuan, memastikan bahwa staf menggunakan hasil penilaian prestasi siswa untuk merencanakan pekerjaan siswa.
 - d. Memastikan bahwa lembaga pemerintah bekerja lebih tertutup dengan staf senior sekolah.
 - e. Memonitor implementasi kebijakan tertentu.
3. Standar dan Kualitas

Pada bagian ini, supervisor membuat dua pernyataan tentang penilaian standar prestasi. Yang pertama dan paling dipertentangkan ialah standar pengukuran yang bertentangan dengan patokan nasional (standar UN) yang terbaru.

Hal yang lebih jauh dan lebih bernilai bagi sekolah adalah pernyataan penilaian yang mengindikasikan secara luas mengenai standar prestasi siswa yang sepadan dengan usia dan kemampuan siswa. Penilaian ini disaring dari dokumentasi, pekerjaan siswa, dan dari observasi, di mana supervisor dapat bertanya untuk menemukan fakta tentang apa yang diketahui, dipahami oleh siswa, dan dapat dihubungkan dengan target pencapaian kurikulum nasional. Hasil ujian (UN) dapat dikutip, dan kemampuan pokok siswa dalam membaca, menulis, berbicara, mendengar dan berhitung pun dapat dikomentari pada bagian ini. Pada bagian ini, persentase dapat diberikan. Seperti standar prestasi (daya serap) yang diperoleh siswa dengan dalam bentuk persen.

Dalam bagian ini pun, supervisor dapat mengomentari kualitas pembelajaran, khususnya mengenai:

- a. Kemajuan pengetahuan, pemahaman, dan skill yang dihasilkan.
- b. Kemampuan belajar yang meliputi observasi, pencarian informasi, melihat pola-pola dan pemahaman yang lebih mendalam, mengkomunikasikan informasi dan ide-ide, menyampaikan pertanyaan dan pemecahan masalah, menerapkan apa yang telah dipelajari dalam situasi yang tidak familier, dan mengevaluasi pekerjaan yang telah dilakukan.
- c. Sikap belajar yang meliputi motivasi, kemampuan untuk konsentrasi, kerja sama dan produktivitas kerja.

Hal-hal yang diuraikan di atas dapat pula dikaitkan dengan kurikulum sekolah yang dikembangkan.

Secara lebih khusus, supervisi dapat mencakup hasil belajar (*learning outcomes*) tetapi dalam bagian ini tidak dibahas mengenai kualitas mengajar yang dibutuhkan.

4. Efisiensi Sekolah

Bagian laporan ini berisi tentang komentar mengenai dua elemen kunci efisiensi sekolah yaitu membuat keputusan keuangan yang logis dan pengawasan keuangan. Pada bagian ini, pengawas sekolah dapat memberikan pernyataan mengenai kegiatan pembiayaan sekolah yang dilaksanakan, keputusan-keputusan pembiayaan, dan pengawasan pembiayaan. Secara lebih detail, supervisor dapat mengomentari proses penganggaran, implementasi anggaran dan pelaporan anggaran.

5. Pengembangan Diri dan Perilaku Siswa

Dalam bagian ini setidaknya harus diungkapkan empat hal. *Pertama*, mengenai pengembangan *spiritual* siswa. Supervisor harus mempunyai data tentang indikasi apakah siswa gembira dan digerakkan oleh pengalaman

sekolah atau pendidikan agama. *Kedua*, pengembangan *moral* dikaitkan dengan sistem nilai sekolah dan dipengaruhi oleh kurikulum nyata atau tersembunyi. Bagaimana pengorganisasian kelas dan tingkat respek siswa terhadap orang lain yang ada dalam komunitas sekolah. *Ketiga dan keempat* ialah mengenai pengembangan *sosial* dan *kultural*. Pengembangan sosial dan kultural dipengaruhi oleh kesempurnaan lingkungan sekolah dan dalam pemahaman dan perayaan yang berbeda dengan dirinya dalam pertunjukan seni dan dalam isi pembelajaran.

Dalam bagian ini pun dapat berisi komentar tentang disiplin dan perilaku yang mempengaruhi atau menghalangi belajar. Pandangan yang dikumpulkan dari orang tua dapat menguji validitas. Pada bagian ini pun dapat digunakan untuk menguraikan hasil evaluasi mengenai hukuman atau ganjaran, iklim kelas, insiden mengganggu, dan perilaku lingkungan sekolah.

6. Subjek Kurikulum dan Ketepatan Kurikulum Lainnya

Pada bagian ini, mata pelajaran diolah dan dievaluasi dalam hubungannya dengan target pencapaian kurikulum nasional dan program pembelajaran. Tiap-tiap mata pelajaran dilaporkan berdasarkan kriteria masing-masing. Kriteria tersebut secara umum ialah standar prestasi, kualitas belajar mengajar, kekuatan dan kelemahan, pengaruh faktor kontributor dan tindakan kunci.

7. Faktor yang mempengaruhi berbagai temuan.

Pada bagian ini, diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi hal-hal yang dilaporkan pada enam bagian di atas. Pada bagian ini diuraikan tentang:

- a. Kualitas pengajaran (*quality of teaching*) yang meliputi pengetahuan dan kompetensi guru, dan pertimbangan yang dilakukannya dalam menyeleksi aktivitas-aktivitas pengajaran.
- b. Penilaian (*assesment*), pencatatan (*recording*) dan pelaporan (*reporting*). Ketiga hal ini dilihat berdasarkan konsistensi dan efektivitas.

- c. Komentar tentang kurikulum dengan fokus perhatian pada tingkatan, ketepatan dan persamaan kesempatan bagi siswa. Dalam hal ini, harapan harus diseimbangkan dan disesuaikan dengan undang-undang dan dengan kondisi siswa. Pada bagian ini supervisor secara detail mengemukakan secara khusus tentang cara pengorganisasian kurikulum dan penyampaian kurikulum, dan mengenai efektivitas dan koherensi kurikulum. Hal lain yang harus diungkapkan ialah tentang persamaan kesempatan semua siswa dalam mengakses kurikulum.
- d. Penilaian tentang efektivitas manajemen dan administrasi sekolah yang tampak dan permasalahan-permasalahannya. Pembahasan mengenai hal ini meliputi keterlibatan seluruh staf dalam perencanaan pengembangan sekolah, komunikasi yang efektif antara pimpinan melibatkan dengan administrator, koordinasi kurikulum dan kepemimpinan.
- e. Mengomentari sumberdaya sekolah dan manajemennya. Mengevaluasi staf dalam hal mengajar dan non-mengajar, memberikan keuntungan maksimum bagi sekolah, dan kebijakan atau praktik pengembangan profesional. Dalam hal ini pun dinilai *availability, accesibility, quality and use of resaurce for learning*, dan komentar mengenai *availability and use of accomodation*.
- f. Untuk sekolah dasar, laporan harus mencakup komentar khusus mengenai kesehatan dan keselamatan.
- g. Hubungan antara sekolah dengan orang tua, masyarakat umum dan institusi lain yang terkait yang meliputi efektivitas komunikasi dengan orang tua dan hubungan dengan masyarakat.

G. Instrumen yang Dipergunakan

Dalam laporan harus dituliskan metode atau teknik dan instrumen pengumpulan data yang digunakan. Instrumen yang dipergunakan dalam pengumpulan data tergantung pada teknik pengumpulan data yang dilakukan.

Karena supervisi di dalamnya ada kegiatan penelitian atau pengumpulan data, maka teknik dan instrumen pengumpulan data dapat mengikuti teknik dan pengumpulan data yang biasa terdapat dalam metode penelitian.

Dengan mengadopsi pendapat Margono (2004: 155-156), untuk menyusun instrumen pengumpulan data dalam supervisi pendidikan, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Masalah atau bidang garapan yang akan diambil datanya harus spesifik sehingga dengan mudah dapat menentukan jenis instrumen yang akan digunakan.
2. Sumber data atau informasi baik jumlah maupun keragamannya harus diketahui terlebih dahulu, sebagai bahan atau dasar dalam menentukan isi, bahasa, sistematika item dalam instrumen pengumpulan data.
3. keterampilan dalam instrumen itu sendiri sebagai alat pengumpul data baik dari keajegan, keshahihan maupun objektivitasnya.
4. jenis data yang diharapkan dari penggunaan dari penggunaan instrumen harus jelas, sehingga supervisor dapat memperkirakan cara analisis data guna pemecahan masalah supervisi pendidikan.
5. Mudah dan praktis digunakan akan tetapi dapat menghasilkan data yang diperlukan.

Adapun teknik dan instrumen yang dapat digunakan untuk pengumpulan data dalam supervisi pendidikan ialah:

1. Teknik Observasi

Margono (2004: 158) menyatakan bahwa observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Instrumen yang dapat digunakan dalam teknik observasi ialah:

- a. Catatan anekdot (*anecdotal record*), yaitu alat untuk mencatat gejala-gejala khusus atau luar biasa menurut urutan kejadian. Catatan dibuat segera setelah peristiwa terjadi. Pencatatan ini dilakukan terhadap

bagaimana kejadiannya, bukan pendapat si pencatat tentang kejadian tersebut.

- b. Catatan berkala (*insidental record*). Pencatatan berkala walaupun dilakukan berurutan menurut waktu munculnya suatu gejala, tidak dilakukan secara terus-menerus, melainkan pada waktu tertentu, dan terbatas pula pada jangka waktu yang ditetapkan untuk tiap-tiap kali pengamatan.
- c. Daftar cek (*check list*), yaitu penataan data dengan mempergunakan suatu daftar yang memuat nama observer disertai jenis gejala yang akan diamati. Tugas observer memberi tanda cek pada gejala yang muncul.
- d. Skala nilai (*rating scale*). Pencatatan data dengan alat ini dilakukan seperti check list. Perbedaannya terletak pada kategorisasi gejala yang dicatat. Di dalam rating scale tidak sekedar terdapat nama objek yang diobservasi dan gejala yang akan diselidiki akan tetapi tercantum kolom-kolom yang menunjukkan tingkatan atau jenjang setiap gejala tersebut.
- e. Peralatan Mekanis (*mechanical device*). Pencatatan data dengan alat ini tidak dilakukan pada saat observasi berlangsung, karena seluruh atau sebagian peristiwa direkam dengan alat elektronik sesuai dengan keperluan. Misalnya peristiwa di film, photo, rekaman, menggunakan video kaset dan lain-lain.

2. Teknik Komunikasi

Yang dimaksud dengan teknik komunikasi menurut Margono (2004: 165) ialah cara mengumpulkan data melalui kontak atau hubungan pribadi antara pengumpul data dengan sumber data. Dalam pelaksanaannya dapat dibedakan ke dalam dua cara, yaitu (1) teknik komunikasi langsung yaitu teknik pengumpulan data dengan mempergunakan interview sebagai alatnya. Dan (2) teknik komunikasi secara tidak langsung, yaitu teknik pengumpulan data dengan mempergunakan angket atau kuesioner sebagai alatnya.

- a. **Interviu.** Margono (2004: 165) menyatakan bahwa interviu adalah alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Interviu terbagi ke dalam dua kelompok, yaitu interviu berstruktur (menggunakan pedoman wawancara) dan interviu tidak terstruktur (tidak menggunakan pedoman wawancara).
- b. **Agket.** Margono (2004: 167) menyatakan bahwa kuesioner adalah suatu alat pengumpul informasi dengan cara menyampaikan sejumlah pertanyaan tertulis untuk menjawab secara tertulis pula oleh responden. Kuesioner terbagi ke dalam empat kelompok, yaitu:
 - 1) *kuesioner berstruktur/tertutup*, yaitu kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang disertai sejumlah alternatif jawaban yang disediakan. Responden dalam menjawab terikat pada sejumlah kemungkinan jawaban yang sudah disediakan.
 - 2) *Kuesioner tak berstruktur/terbuka*. Yaitu kuesioner di mana responden secara bebas menurut pendapatnya sendiri dalam menjawab setiap pertanyaan.
 - 3) *Kuesioner kombinasi berstruktur dan tak berstruktur*. Dalam angket ini, di satu pihak memberi alternatif jawaban yang harus dipilih dan di lain pihak memberi kebebasan kepada responden untuk menjawab secara bebas lanjutan dari jawaban pertanyaan sebelumnya.
 - 4) *Kuesioner semi terbuka*. Kuesioner ini memberikan kebebasan kemungkinan menjawab selain dari alternatif jawaban yang sudah tersedia.

3. Teknik Pengukuran

Alat-alat atau instrumen pengumpulan data yang tergolong ke dalam teknik pengukuran antara lain:

- a. **Tes**, yaitu seperangkat rangsangan (stimuli) yang diberikan kepada seseorang dengan maksud untuk mendapat jawaban yang dapat dijadikan

dasar bagi penetapan skor angka. Tes dapat dibagi ke dalam dua kelompok, yaitu tes lisan dan tes tertulis. Tes lisan yaitu berupa sejumlah pertanyaan yang diajukan secara lisan tentang aspek-aspek yang ingin diketahui keadaannya dari jawaban yang diberikan secara lisan pula. Sedangkan tes tertulis yaitu berupa sejumlah pertanyaan yang diajukan secara tertulis tentang aspek-aspek yang ingin diketahui keadaannya dari jawaban yang diberikan secara tertulis pula.

- b. Daftar inventori kepribadian. Daftar ini dimaksudkan untuk mendapatkan ukuran kepribadian dari objek data. Dalam daftar inventori para subjek diberi bermacam-macam pernyataan yang menggambarkan pola-pola tingkah laku, mereka diminta untuk menunjukkan apakah tiap-tiap pertanyaan pernyataan itu merupakan ciri tingkah laku mereka, dengan jalan memberi tanda cek pada jawaban ya, tidak atau tidak tahu. Skor dihitung dengan jalan menunjukkan jawaban yang sesuai dengan sifat yang diukur oleh supervisor.
- c. Teknik proyektif. Teknik proyektif adalah ukuran yang dilakukan dengan cara meminta seseorang memberikan respon kepada suatu stimulus yang bermakna ganda atau yang tak tersusun, teknik ini disebut teknik proyeksi karena seseorang diharapkan memproyeksikan kebutuhan, keinginan, ketakutan, kecemasannya sendiri ke dalam stimulus-stimulus tersebut.
- d. Skala. Margono (2004: 174) menyatakan bahwa skala adalah seperangkat nilai angka yang ditetapkan kepada subjek, objek atau tingkah laku dengan tujuan mengetahui sifat. Skala atau rating skala bertingkat adalah suatu ukuran subjektif yang dibuat skala. Walaupun bertingkat ini menghasilkan data yang kasar, tetapi cukup memberikan informasi tertentu tentang program dan orang. Instrumen ini dapat dengan mudah memberikan gambaran penampilan, terutama penampilan di dalam melaksanakan tugas, yang menunjukkan frekuensi munculnya sifat-sifat. (Arikunto, 2002: 134).

4. Teknik Sosiometri

Teknik sosiometri dipakai untuk mempelajari organisasi organisasi kelompok-kelompok kecil. Prosedur dasarnya dapat berupa permintaan kepada para anggota suatu kelompok untuk menunjuk teman pilihan mereka yang pertama, kedua dan seterusnya menurut kriteria tertentu. Melalui teknik ini dapat diketahui anggota kelompok yang populer.

5. Teknik Dokumenter

Teknik dokumenter merupakan cara pengumpulan data melalui peninggalan tertulis seperti arsip-arsip dan termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori, dalil atau hukum-hukum, dan lain-lain yang berhubungan dengan permasalahan yang ingin diketahui (Margono, 2004: 181).

Menurut Arikunto (2002: 135) dalam studi dokumentasi dapat dilaksanakan dengan menggunakan instrumen/alat bantu berupa: (1) pedoman dokumentasi yang memuat garis-garis besar atau kategori yang akan dicari datanya, dan (2) *check list*, yaitu daftar variabel yang akan dikumpulkan datanya. Dalam *check list* supervisor tinggal memberikan tanda atau tally setiap pemunculan gejala yang dimaksud.

PERTEMUAN KEEMAN BELAS DAN TUJUH BELAS

H. Teknik Analisis Data

1. Analisis Data Kualitatif

Tahap pengolahan dan analisis data merupakan tahapan penting dalam kegiatan supervisi pendidikan. Melalui tahapan ini, data yang terkumpul akan memiliki makna yang berarti. Menurut Patton (Katiah, 2005: 125) analisis data adalah:

Proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan suatu uraian dasar yang membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian tertentu sehingga diperoleh jawaban terhadap permasalahan penelitian.

Data kualitatif dapat terdiri dari catatan lapangan dan komentar peneliti, gambar, foto, dokumen, biografi, artikel dan sebagainya. Pekerjaan dalam hal ini adalah mengartikan, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode dan mengkategorikannya.

Dalam menganalisis data dapat mengikuti pendapat Hadi dan Haryono (2005: 61-62) yang menyatakan bahwa langkah-langkah analisis secara garis besar meliputi: (1) reduksi data; (2) display data; dan (3) pengambilan kesimpulan dan verifikasi.

a. Reduksi Data

Jika dalam data yang terkumpul erdapat data yang bersifat kuantitatif, yaitu data dalam bentuk angka-angka, maka sebaiknya angka-

angka itu jangan dipisahkan kata-katanya secara kontekstual, sehingga tidak mengurangi maknanya.

Katiah (2005: 125) menyatakan bahwa reduksi data adalah membuat abstraksi atau merangkum data dalam suatu laporan yang sistematis difokuskan pada hal-hal yang inti. Laporan-laporan itu perlu direduksi, yaitu dengan memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian. Kemudian mencari temanya. Hadi dan Haryono (2005: 62) menyatakan bahwa data-data yang direduksi memberikan gambaran yang tajam tentang hasil pengamatan dan mempermudah peneliti untuk mencarinya jika sewaktu-waktu diperlukan. Reduksi dapat pula membantu dalam memberikan kode-kode pada aspek-aspek tertentu.

b. Display Data

Hadi dan Haryono (2005: 62) menyatakan bahwa data yang semakin bertumpuk itu kurang dapat memberikan gambaran secara menyeluruh. Oleh sebab itu, diperlukan display data. Display data ialah mengajikan data dalam bentuk matriks, network, chart atau grafik, dan sebagainya. Dengan demikian, peneliti dapat menguasai dan data tidak terbenam dengan setumpuk data.

c. Pengambilan Keputusan dan Verifikasi

Sejak semula peneliti berusaha mencari makna dari data yang diperolehnya. Untuk maksud itu, ia berusaha mencari pola, model, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering muncul, hipotesis, dan sebagainya. Jadi, dari data yang didapatnya itu ia mencoba mengambil kesimpulan. Mula-mula kesimpulan itu kabur, tetapi lama kelamaan semakin jelas karena data yang diperoleh semakin banyak dan mendukung. Verifikasi baru dapat dilakukan dengan singkat, yaitu dengan cara mengumpulkan data baru. Verifikasi merupakan upaya untuk mencari makna dari data yang dikumpulkan.

Dalam supervisi semua gambaran informasi dikumpulkan untuk dibuat suatu intisari dari hasil pengumpulan data yang dipilih menurut kelompok informasi masing-masing, sehingga membentuk suatu kesimpulan yang menyeluruh dan mewakili serta menjawab permasalahan (bidang kajian supervisi).

Untuk mempertahankan tingkat kepercayaan dan kebenaran data yang terkumpul, dipergunakan empat kriteria menurut Hadi dan Haryono (2005: 63-64) yaitu: (1) kredibilitas; (2) transferabilitas; (3) Depenabilitas; dan (4) konfirmabilitas.

a. Kredibilitas

Kredibilitas ialah kesesuaian antara konsep pengumpul data (supervisor) dengan konsep responden. Hadi dan Haryono (2005: 63) menyatakan agar kredibilitas terpenuhi, maka:

- 1) Waktu yang digunakan penelitian harus cukup lama.
- 2) Pengamatan yang terus-menerus.
- 3) Mengadakan triangulasi, yaitu memeriksakan kebenaran data yang diperolehnya kepada pihak lain yang dapat dipercaya.
- 4) Mendiskusikan dengan teman seprofesi.
- 5) Menganalisis kasus negatif, yaitu kasus-kasus yang bertentangan dengan hasil penelitiannya pada saat-saat tertentu.
- 6) Menggunakan alat-alat Bantu dalam mengumpulkan data, seperti tape recorder, tustel, video dan sebagainya.
- 7) Menggunakan member check, yaitu memeriksa kembali informasi responden dengan mengadakan pertanyaan ulang atau mengumpulkan sejumlah responden untuk dimintai pendapatnya tentang data yang telah dikumpulkan.

Untuk mempertahankan kebenaran informasi yang diperoleh, perlu dilakukan beberapa kegiatan berikut:

1) Member Check

Hasil wawancara yang dituangkan dalam bentuk laporan lapangan, kemudian diperlihatkan kepada responden untuk dibaca dan diperiksa kebenarannya, apakah sudah sesuai dengan yang dikatakannya ketika peneliti mengadakan wawancara. Bila terdapat kekeliruan, peneliti memberikan kesempatan kepada responden untuk memperbaikinya. Cara lain yang ditempuh ialah supervisor membacakan hasil wawancara, kemudian responden mendengarkan apakah sesuai atau tidak informasi yang diberikan.

2) Triangulasi

Maksud dari triangulasi adalah data yang diberikan oleh satu responden diperiksa lagi kebenarannya oleh responden lainnya yang relevan sampai diperoleh informasi tentang data yang diberikan oleh responden sebelumnya. Untuk mengadakan triangulasi tersebut, supervisor mengadakan pengamatan dan wawancara berkenaan dengan berbagai hal terkait dengan supervisi.

3) Kerahasiaan

Guna menjamin kerahasiaan data, maka semua informasi yang diberikan oleh responden diupayakan hanya diketahui supervisor. Data atau informasi yang diberikan responden yang satu tidak diperlihatkan kepada responden yang lainnya.

b. Transferabilitas

Menurut Hadi dan Haryono (2005: 64) transferabilitas ialah apabila hasil pengumpulan data kualitatif itu dapat digunakan atau diterapkan pada kasus atau situasi lainnya. Transferabilitas atau nilai transfer bermaksud untuk menjawab pertanyaan, hingga manakah hasil pengolahan data itu dapat diaplikasikan atau digunakan dalam situasi-situasi lain. Dalam pengumpulan data kualitatif, bekerja dengan sampel yang kecil mengakibatkan sulitnya mengadakan generalisasi sepenuhnya

dapat dipercaya. Transferabilitas dapat ditingkatkan dengan cara melakukan pengumpulan data di beberapa lokasi (sekolah binaan).

c. Dependabilitas dan Konfirmabilitas

Hadi dan Haryono (2005: 64) menyatakan: “Dependabilitas ialah apabila hasil penelitian kita memberikan hasil yang sama dengan penelitian yang diulang pihak lain”. Untuk membuat data kualitatif ini memenuhi dependabilitas perlu disatukan dengan konfirmabilitas. Hal itu dikerjakan dengan cara *audit trail*. Dalam penulisan tesis, *audit trail* dilakukan oleh pembimbing. Dengan *audit trail* dimaksudkan untuk menjamin kebenaran hasil pengumpulan data yang dilakukan. Pembimbing inilah orang yang berhak memeriksa kebenaran data serta penafsirannya. Agar pembimbing mudah melakukan *audit trail*, maka peneliti menyiapkan data mentah, hasil analisis data, dan hasil sintesis data, yaitu tafsiran, kesimpulan, tema, pola, hubungan dengan kepustakaan, dan laporan akhir.

2. Analisis Data Kuantitatif

Perosedur pengolahan data yang dapat dilakukan guna penyusunan laporan supervisi dapat mengikuti langkah-langkah sebagai berikut (Margono, 2004: 191):

a. Penyusunan Data

Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan data ialah:

1. Hanya memasukkan data yang penting dan benar-benar dibutuhkan.
2. Hanya memasukkan data yang bersifat objektif.
3. Hanya memasukkan data yang autentik.
4. Perlu dibedakan antara data informasi dengan kesan pribadi responden.

b. Pengolahan Data

Kegiatan pengolahan data dapat mengikuti langkah-langkah sebagai berikut (Margono, 2004: 191-192):

1. *Pengklasifikasian data*, yaitu menggolongkan aneka ragam jawaban itu ke dalam kategori-kategori yang jumlahnya lebih terbatas. Pengklasifikasian perangkat kategori itu penyusunannya harus memenuhi bahwa setiap perangkat kategori dibuat dengan berdasarkan kriterium yang tunggal, bahwa setiap perangkat kategori harus dibuat lengkap, sehingga tidak satupun jawaban responden yang tidakmendapatkan tempat, dan kategori yang satu dengan yang lain harus terpisah secara jelas tidak saling tumpang tindih.
2. *Koding*, yaitu usaha mengklasifikasikan jawaban responden dengan jalan menandai masing-masing kode tertentu. Bila analisis kuantitatif maka kode yang diberikan angka. Bila angka itu berlaku sebagai skala pengukuran maka disebut skor.
3. *Tabulasi*, yaitu usaha penyajian data, terutama pengolahan data yang akan menjurus ke analisis kuantitatif, biasanya menggunakan tabel, baik tabel distribusi frekuensi maupun tabel silang.

c. Analisis Data

Laporan supervisi pada umumnya lebih bersifat deskriptif. Sehingga data kuantitatif yang diolah pun harus menggunakan statistik deskriptif. Analisis yang paling sederhana untuk menafsirkan data kuantitatif secara deskriptif ialah dengan cara menguji skor

kecederungan umum *Weighted Mean Score (WMS)*. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\bar{X} = \frac{X}{N}$$

Keterangan: \bar{X} = Rata-rata skor responden.

X = Jumlah skor dari setiap alternatif jawaban responden

N = Jumlah responden

Hasil perhitungan di atas kemudian dikonsultasikan dengan tabel atau pedoman penafsiran data WMS yang telah ditentukan sebelumnya.

I. Temuan Kasus yang Berkembang di Lapangan

Di bawah ini akan dipaparkan hasil penilaian berupa permasalahan yang dilakukan oleh para ahli dalam meneliti kerja supervisor baik di dalam lingkungan sekolah maupun tingkat di Dinas Pendidikan :

C. E. Beeby, dari PPNP Departemen Pendidikan dan Kebudayaan mengadakan penelitian tentang kepengawasan pada sekolah lanjutan. Penelitian ini menemukan kenyataan bahwa para pengawas untuk sekolah lanjutan tingkat pertama dan atas, umumnya bekerja lebih jauh dibandingkan dengan pengawas sekolah dasar. Seluruhnya bertempat tinggal di Ibu Kota Provinsi dan ia merupakan pegawai yang harus melaksanakan tugas kantor pada Kanwil Depdikbud Provinsi.

Tahun 1970 pengawas hanya dapat mengunjungi sekolah dua kali dalam sebulan dan tahun 1971 lebih menurun lagi, terutama sekolah-sekolah yang letaknya di pedesaan. Perbandingan pengawas dengan sekolah 1 ; 34 tetapi terdapat perbedaan antara provinsi yang satu dengan yang lain.

Tentang kualitas para pengawas ditemukan data bahwa tenaga pengawas yang memenuhi syarat sangat kurang terutama untuk bidang IPA dan teknik. Hanya 50 % pengawas yang memenuhi syarat, hal ini disebabkan tingkat pendidikan mereka hanya 35% setingkat sarjana muda dan selebihnya adalah karena pengalaman belajar yang sudah lama. Kepengawasan kepala sekolah masih tidak terlihat secara nyata sumbangan mereka, karena pada umumnya tidak dipersiapkan melalui pendidikan khusus sehingga kurang keberanian untuk mengadakan pembaharuan.

Menurut kualifikasi kepala sekolah sebanyak 83 % di provinsi yang masih ketinggalan dan 60 % di Provinsi yang sudah maju tidak memenuhi syarat untuk

menduduki jabatan kepala sekolah. Keadaan ini lebih parah lagi di sekolah kejuruan, karena kepala sekolahnya tidak mendapat pendidikan formal untuk tingkat kepala sekolah kecuali sekolah menengah atas jenis sekolah yang bersangkutan.

1. Depdiknas (BP3K)

Usaha pembaharuan pendidikan yang dilaksanakan pada tingkat sekolah dasar melalui : a. pembakuan kurikulum, b. pengadaan buku paket, c. penyempurnaan sistem administrasi, d. pengadaan alat-alat pelajaran, e. seminar-seminar / program inovatif, dan e. penataran guru. Ternyata setelah diadakan penelitian tidak mencapai sasaran atau hasilnya kurang mengembirakan disebabkan karena sistem supervisi yang dilaksanakan tidak mampu mendukung usaha-usaha pembaharuan tersebut secara nyata. Faktor penyebabnya ditemukan bahwa supervisi dengan tatap muka antara supervisor dengan guru-guru sedikit. Rekomendasi hasil, penelitiannya perlu ditingkatkan intensitas pertemuan langsung antara supervisor dan harus ditingkatkan.

2. Rusli M. Nuh : yang mengadakan penelitian tentang pelaksanaan supervisi sekolah dasar di Provinsi Daerah Istimewa Aceh, dengan populasinya guru-guru dan kepala sekolah telah berhasil menemukan data tentang :

- a) Kebanyakan pengawas atau penilik TK / SD tidak melaksanakan supervisi terhadap guru-guru sekolah dasar dengan sebaik-baiknya.
- b) Supervisi yang dilaksanakan belum mampu memberikan sumbangan yang berarti bagi perbaikan situasi belajar-mengajar dan peningkatan kemampuan profesi guru-guru. Keadaan ini terutama sekali disebabkan para penilik TK / SD tidak mempunyai pengetahuan tidak mempunyai pengetahuan yang memadai tentang supervisi itu sendiri. Lebih jauh penelitian ini mengungkapkan bahwa sebanyak 74 % supervisor atau penilik pada sekolah dasar tidak mempunyai pendidikan khusus dan

pengangkatannya didasarkan pada pengalaman mengajar dan sebagai kepala sekolah.

- c) Kebanyakan para penilik TK / SD dalam praktek supervisi masih menganut konsep inpeksi. Sasaran utamanya lebih diarahkan untuk mencari kesalahan guru di sekolah, kemudian mereka tidak mampu untuk memberikan bantuan untuk mengadakan perbaikan terhadap kelemahan tersebut. Keadaan ini dilihat sebagai suatu hambatan yang cukup serius bagi usaha pembaruan pendidikan di sekolah dasar dan juga sekolah menengah. Kondisi ini diakibatkan dari pengalaman mereka di masa lampau yang masih menerima inpeksi dari inspektur.

3. Team PPNP- BPP Departemen Pendidikan Nasional penelitian tentang keadaan kemampuan mereka menjadikan pelaksana pembaharuan pendidikan. Hasil penelitian ini menjadi pelaksana pembaharuan pendidikan. Hasil penelitian menyatakan bahwa para pembimbing yang seharusnya dapat memberikan tuntunan kepada guru-guru telah begitu ketinggalan pengetahuan mengenai pembaharuan pendidikan, sehingga mereka tidak dapat lagi diharapkan untuk melaksanakan hal tersebut. Tetapi menurut penelitian ini para pembina yang dijumpai menunjukkan minatnya yang besar untuk mengetahui tentang metode-mertode dan ide-ide baru di dalam pendidikan. Tentang perimbangan jumlah peniliki dengan sekolah ternyata sangat timpang 1 ; 34 sedang menurut ketentuan pemerintah 1;12 akibatnya ditemukan bahwa mereka hanya dapat mengunjungi sepertiga dari sekolah yang menjadi tanggung jawabnya. Dana untuk supervisi cukup terbatas, para penilik mengadakan kendaraan umum untuk mengadakan kunjungan ke sekolah, karena itu kunjungan ke sekolah-sekolah terbatas.

Dalam rekomendasinya dinyatakan bahwa kelancaran pelaksanaan supervisi dibutuhkan penyediaan kendaraan bagi penilik. Menurut Repelita II. Untuk projek pendidikan ketiga telah disediakan sebanyak 1.635 sepeda motor dan dibagikan kepada penilik demikian juga motor sungai bagi daerah

yang lalu lintas sungai lebih banyak digunakan. Semua ini telah terlihat realisasinya.

4. Hasil Penelitian Oleh Para Ahli Dalam Pendekatan Supervisor Kepada Guru

Pada kenyataan yang terjadi di sekolah, seorang supervisor harus memiliki cara dan pendekatan yang secara efektif dapat meningkatkan kinerja guru di sekolahnya baik di lihat dari cara kepemimpinannya, human relation, teknik-teknik baik secara individual maupun kelompok. Di bawah ini hasil penelitian dalam bentuk abstrak tesis sebagai wujud dari tugas implikasi seorang supervisor. Hasil penelitian yang dilakukan oleh para ahli bertujuan untuk melihat realita yang terjadi di sekolah :

5. Hasil Penelitian Oleh Dadang Ruhayat dengan Tema Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Pada SMUN 8 Kota Bandung Tahun 2002)

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMUN 8 Bandung. Berangkat dari tujuan tersebut, fokus penelitian ini dirumuskan sebagai berikut "Bagaimana keterampilan manajerial kepala sekolah pada SMU 8 Bandung?".

Metode penelitian menggunakan penelitian deskriptif analisis dengan pendekatan penelitian kualitatif. Setting penelitian memfokuskan pada keterampilan manajerial kepala sekolah di SMUN 8 Bandung. Alat pengumpul data yang digunakan peneliti adalah pedoman wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Yang menjadi subyek penelitian adalah kepala sekolah ditunjang dengan informasi yang digali dari beberapa orang guru. Analisis data menggunakan analisis kualitatif dengan teknik analisis induktif. Beberapa temuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Kepala sekolah telah memiliki pemahaman terhadap perumusan visi dan misi sekolah. Pemahaman tersebut termanifestasikan dalam orientasi

pengelolaan pendidikan yang berbasis pada visi unggul dalam prestasi dan aplikasi teknologi informasi.

- b. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam melaksanakan visi dan misi sekolah, dilakukan secara bertahap, mulai dari perencanaan, perumusan strategi, taktik, dan teknik operasional, dan pembinaan internal sekolah terhadap kinerja guru dan staf tata usaha. Operasionalisasi nilai-nilai visi dan misi sekolah dijabarkan dalam perumusan program kerja sekolah.
- c. Program kerja sekolah di SMUN 8 Bandung memiliki karakteristik yang dapat mendorong terwujudnya pengelolaan pendidikan yang bermutu, seperti prosedur perumusannya yang melibatkan aspirasi dan partisipasi semua komponen sekolah. Dengan pola tersebut, mengefektifkan dalam pelaksanaan program kerja sekolah, karena mendapatkan dukungan partisipasi aktif dari semua komponen sekolah.
- d. Pengelolaan pendidikan yang bermutu di SMUN 8 Bandung, ditunjang oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, kompetensi profesional guru, budaya kerja sekolah yang kondusif, dan dukungan stakeholder sekolah.
- e. Wujud keterampilan manajerial kepala SMU 8 Bandung, dapat dikatakan berjalan secara fungsional, baik dalam hal keterampilan konseptual, teknis, dan hubungan manusiawi.
- f. Indikator pengelolaan pendidikan bermutu di SMUN 8 Bandung, menunjukkan kriteria di atas rata-rata, dilihat dari sisi input, proses, output, dan jaminan mutu.

6. Hasil Penelitian Oleh Wahyu Dengan Tema Supervisi Kepala Sekolah Dalam Rangka Meningkatkan Kemampuan Guru (Studi Kasus Pada Lima SMU Negeri di Kota Cirebon Tahun 2002)

Penelitian ini berangkat dari permasalahan tentang belum berfungsinya supervisi klinis kepala sekolah sebagai upaya peningkatan mutu guru. Berdasar kepada permasalahan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk

memperoleh gambaran yang jelas tentang efektivitas pelaksanaan supervisi klinis kepala sekolah terhadap guru-guru dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan kemampuan mengajar, dengan fokus kajian pelaksanaan dan pola pendekatan serta respon guru terhadap supervisi klinis kepalasekolah.

Fokus kajian tersebut mengacu pada teori-teori yang dikembangkan Djama'an Satori (1989), Glichman (1985), Sergiovanni (1982), dan Sutisna (1988). Untuk menjawab pertanyaan penelitian, penelitian ini menggunakan pendekatan naturalistik kualitatif (Bogdan dan Bikien, 1982), dengan sasaran penelitian SMU-SMU yang ada di Kota Cirebon. Sesuai dengan pendekatan dan sasaran penelitian serta agar penelitian ini lebih mengarah, maka subyek penelitian ini lebih dipertajam dengan menggunakan teknik purposive sampling. Dengan teknik tersebut maka diperoleh lima kepala sekolah SMU Negeri dan 14 guru dan hasil penelitian menyimpulkan sebagai berikut:

- a. kegiatan supervise klinis yang dilakukan kepala sekolah berjalan sesuai prinsip-prinsip : penetapan tujuan, penggunaan dan penerapan strategi, tahapan kegiatan, penggunaan waktu, kegiatan evaluasi dan tindak lanjut
- b. Tiga model pendekatan supervise klinis tersebut ternyata mendapat respon positif dari guru, hal tersebut terungkap melalui tingginya partisipasi dan perhatian guru dalam melaksanakan setiap tugas yang dibebankan kepala sekolah terutama untuk lebih inovatif dan trampil dalam menggunakan metode-metode mengajar, serta meningkatkan penguasaan bahan ajar.
- c. Disamping itu pula supervise klinis kepala sekolah mampu :
 - (a) menumbuhkan kesadaran guru dalam hal kerjasama, baik dengan guru itu sendiri, dengan kepala sekolah dan wakil-wakilnya, dengan orangtua siswa, dengan siswa dengan karyawan maupun dengan pihak lain yang terlibat dengan sekolah.
 - (b) Menumbuhkan tingkat disiplin guru, terutama dalam hal kehadiran dan tertib administrasi.

Sehubungan dengan kesimpulan-kesimpulan tersebut, maka saran-saran yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Dalam melakukan supervisi klinis kepala sekolah hendaknya menyiapkan program dan materi supervisi dengan sebaik-baiknya, agar setiap langkah supervisi betul-betul sesuai dan tepat sasaran.
- b. Dalam melakukan supervisi kepala sekolah hendaknya terlebih dahulu menyiapkan petunjuk praktis agar setiap langkah supervisi dapat diikuti guru dengan sebaik-baiknya.
- c. Sebelum melakukan supervisi klinis kepala sekolah hendaknya mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan proses belajar mengajar, hal ini bisa dilakukan bersama-sama dengan guru agar alternatif pemecahannya tepat.
- d. Setelah supervisi klinis hendaknya dilakukan diskusi kelompok kecil dengan guru-guru yang disupervisi, sebagai tindak lanjut dari kegiatan supervisi klinis.

7. Hasil Penelitian Oleh Kustimi Dengan Tema Kinerja Kepala Sekolah dan Pengawas Dalam Membina Kemampuan Mengajar (Studi Kasus pada Tiga SMU Negeri di Kota Bandung)

Penelitian mengenai peran Kepala Sekolah dan Pengawas dalam konteks pembinaan kemampuan profesional guru telah dilakukan dengan fokus mengenai pemahaman terhadap tugas sebagai supervisor pengajaran, program, pelaksanaan, dan evaluasi pembinaan. Dalam penelitian ini dilakukan juga kajian mengenai respon guru terhadap pembinaan kemampuan mengajar guru yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas dan dampak pembinaan terhadap peningkatan kemampuan mengajar guru.

Dengan menggunakan pendekatan naturalistik-kualitatif, penelitian pada kasus di tiga SMU Negeri di Kota Bandung, diperoleh beberapa temuan sebagai berikut :

- a. Kinerja kepala Sekolah dalam membina kemampuan mengajar guru di ketiga SMU Negeri Kota Bandung belum optimal. Hal ini ditunjukkan dengan belum jelasnya program kerja pembinaan kemampuan profesional guru yang dibuat, kurang bervariasinya teknik pembinaan, rendahnya frekuensi pembinaan mengajar guru, dan kurangnya pemanfaatan hasil pembinaan sebagai bahan evaluasi dan masukan program pembinaan selanjutnya;
- b. Kinerja pengawas dalam melakukan pembinaan kepada guru belum optimal, hal ini ditunjukkan dengan indikator-indikator: belum semua pengawas membuat program mandiri, frekuensi kunjungan kelas dan observasi kelas yang relatif jarang dilakukan pengawas (kurang lebih 1 - 2 orang guru setiap sekolah per tahun pelajaran);
- c. Respon guru terhadap pembinaan kemampuan mengajar guru yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas berhubungan erat dengan kesesuaian materi pembinaan dengan kebutuhan guru, frekuensi, teknik, dan pendekatan yang digunakan;
- d. Peningkatan kemampuan mengajar guru tidak semata-mata ditentukan oleh kinerja kepala sekolah dan pengawas dalam membina kemampuan mengajar guru, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain, seperti motivasi yang tumbuh dari diri guru itu sendiri.

Beberapa hal yang direkomendasikan berkenaan dengan kinerja kepala sekolah dan pengawas dalam membina kemampuan profesional guru, yaitu :

- a. pembinaan perlu dilakukan secara terprogram dan berkesinambungan,
- b. Pembuatan program pembinaan sebaiknya dimulai dengan melakukan diagnosa terhadap kebutuhan guru, dengan cara melibatkan guru dalam pembuatan program pembinaan,
- c. Kepala Sekolah sebagai manager sekolah dapat mendelegasikan tugas supervisi kelas kepada guru-guru senior,

- d. memberdayakan Dewan Sekolah dalam melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pembinaan yang telah dilakukan oleh kepala sekolah, Peningkatan kinerja pengawas perlu adanya :
- 1) penambahan jumlah pengawas sesuai dengan jumlah SMU dan guru mata pelajaran SMU yang harus dibina di Kota Bandung,
 - 2) sistem koordinasi antara Pengawas sekolah, Dinas Pendidikan Kota Bandung, dan Kepala Sekolah untuk menyamakan visi dan misi,
 - 3) upaya pengembangan kemampuan profesional pengawas sekolah secara terprogram dan berkesinambungan,
 - 4) pelaksanaan penilaian kinerja pengawas mengakomodasi masukan kepala sekolah dan guru di lapangan.

8. Hasil Pengamatan Penulis Dalam Melihat Praktik Kerja Supervisor

Dalam mengamati suatu cara kerja supervisor, maka penulis harus terjun di dalam dunia persekolahan. Dengan berpengalaman mengajar di MI Darussalam di Jalan Cigondewah, Bandung Barat yang setingkat dengan SD selama satu tahun maka penulis dapat menganalisis bagaimana cara kerja kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Selama penulis menjadi guru di MI Darussalam ternyata ada hal-hal yang positif dan negatif dalam melaksanakan tugas kepala sekolah. Setelah penulis mempelajari Supervisi Pendidikan, maka penulis dapat mengidentifikasi bahwa kepala sekolah yang ada di MI Darussalam itu melakukan pendekatan kepada guru dengan menggunakan teori dari *Human Resources Development* (Pengembangan Sumber Daya Manusia), di mana supervisor tidak menganggap bawahan kepada gurunya melainkan para guru itu dijadikan sebagai mitra kerja.

Asumsi penulis berkesimpulan kepala sekolah itu, menggunakan teori Human Resources Development karena dia menganggap bahwa setiap guru dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya untuk menciptakan pembelajaran yang efektif dan efisien kepada peserta didiknya. Oleh karena itu kepala sekolah itu memberikan tugas kepada gurunya sesuai dengan

kemampuan yang dimilikinya, maka dengan memberikan kesempatan kepada guru untuk berkreaitivitas maka para guru memiliki rasa percaya diri bahwa para guru bisa menciptakan dan memberikan kepuasan kepada guru.

Ketika penulis menjadi guru di sana dan mempunyai permasalahan di dalam proses kegiatan belajar-mengajar , maka penulis berusaha berkomunikasi dengan kepala sekolah dengan upaya dapat memecahkan masalah yang terjadi. Maka supervisor itu mendengarkan masalah yang terjadi dan cara yang dilakukan supervisor itu dengan melakukan pengarahan, pembinaan dan memberikan motivasi agar guru merasa aman, tentram dan nyaman ketika mereka mengajar kepada para peserta didiknya. Hal yang membuat penulis mempunyai motivasi untuk mengajar adalah dengan nasehat dari kepala sekolah bahwa tugas guru merupakan suatu pekerjaan yang mulia dan profesi guru merupakan suatu pahlawan tanpa tanda jasa.

Bila di lihat dari cara kepala sekolah MI Darussalam mensupervisi para gurunya, maka hasil dari penelitian yang dapat penulis amati adalah sebagai berikut :

- a. cara bersosialisasi dengan para guru, kepala sekolah tersebut menganut sistem kekeluargaan di mana para guru itu tidak sungkan untuk menceritakan pengalaman yang terjadi selama di sekolah.
- b. kepala sekolah tersebut dapat membantu para guru dalam pembuatan silabus, soal-soal ujian untuk semester serta memberikan pengarahan-pengarahan untuk perbaikan di dalam mengajar.
- c. kepala sekolah tersebut memiliki tanggung jawab yang tinggi di mana pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh sekretaris malah dilakukan oleh supervisor.
- d. keterbukaan kepala sekolah dalam segala hal, terutama di dalam pendapatan sekolah selama satu tahun.

- e. kepemimpinan kepala sekolah tersebut menggunakan tipe demokrasi, dimana supervisor bisa menerima saran dan kritik dari para guru apabila terdapat pekerjaan yang tidak sesuai dengan cara kerja supervisor.

Menurut penulis, terdapat kelemahan-kelemahan yang dilakukan oleh supervisor dalam menjalankan tugas diantaranya :

- a. apabila terdapat kelemahan satu guru yang tidak sesuai dengan cara pengajaran yang baik, maka kepala sekolah tersebut lebih suka menceritakan kelemahan tersebut kepada orang lain.
- b. jarangnya kepala sekolah hadir di sekolah sehingga kurang adanya komunikasi diantara para guru dengan supervisor.
- c. jarangnya supervisor mengadakan teknik individual misalnya belum pernah supervisor mengadakan kunjungan kelas, hal ini membuat para guru mengajar sesuai dengan keinginannya, sehingga tidak ada kreativitas guru untuk mengadakan pembaharuan di dalam teknik pengajaran.
- d. di dalam pemberian tugas, supervisor lebih senang memberikan tugas hanya kepada salah satu guru yang dirasakan oleh supervisor bisa didapat kerja sama, hal ini dapat membuat kecemburuan sosial di antara para guru.
- e. menurut penulis, cara pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah tersebut kadang-kadang bersifat otoriter, apabila ada guru yang dianggap tidak layak untuk mengajar, maka supervisor tersebut langsung memecatnya tanpa ada diskusi terlebih dahulu.
- f. cara pembinaan, pengarahan, dan perbaikan diberikan hanya kepada guru yang hanya memiliki masalah dalam kegiatan belajar-mengajar.
- g. tidak adanya evaluasi serta mentoring dalam di dalam penjaminan mutu dan kualitas untuk para guru.

Dari pengamatan yang telah penulis paparkan di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa untuk menjadi supervisor tidaklah mudah, kita harus mengetahui ilmu mensupervisi terutama dalam mensupervisi guru, perlu diadakan teknik-teknik khusus baik secara individual maupun kelompok.

Seorang supervisor harus memiliki kewibawaan serta memiliki kompetensi yang lebih dibandingkan dengan guru lain.

J. Studi Kasus

"Tim Siluman" Abaikan Laporan Pengawas Sekolah

SAMARINDA - Ketua Komite Reformasi Pendidikan (KRP) Kaltim Sentot Sudarto menyayangkan mandegnya kaderisasi di tubuh kepala sekolah di kota ini. Organisasi yang dipimpinnya mencatat ada 24 orang di Samarinda yang sudah lebih dua periode menjabat kepala sekolah di tempat yang sama.

"Kami melihat tak ada sinkronisasi antara pengawas sekolah dengan Dinas Pendidikan (Disdik). Hasil yang dilaporkan pengawas tak ditindaklanjuti Pak Mugni (Mugni Baharudddin, Kadisdik)," tegas Sentot kepada Kaltim Post, kemarin.

Menurut Sentot, pengawas yang sudah terjun ke lapangan merasa kecewa, karena temuan mereka tak ditindaklanjuti. Pihaknya bisa memahami kekecewaan itu, sebab dalam aturan Kepmen Diknas 162 sudah jelas bahwa seseorang tak bisa menjabat Kepsek lebih dari 2 periode. "Di Diknas, nampaknya punya tim siluman yang mengabaikan masukan dari pengawas. Akibatnya mereka yang bekerja dalam pengawasan seolah percuma," tandas Sentot yang didampingi Sekretaris KRP Kaltim Tri Raharjo.

Disebutkan Sentot, dari catatan KRP setidaknya ada 24 Kepsek yang sudah melebihi 2 periode. Sembilan Kepsek SMAN, tiga Kepsek SMKN dan 13 lainnya Kepsek SMPN. "Dari hasil perbincangan dengan mereka, para Kepsek di SMAN bersedia dimutasi. Namun beberapa Kepsek SMPN masih tarik ulur. Sebagian mereka seolah enggan dimutasi, padahal masa pengabdian di sekolah itu sudah selesai," ujarnya.

Daripada berlarut-larut tak ditindaklanjuti Disdik lanjutnya, lebih baik ditangani Pemkot. Pengawas sekolah sudah turun ke lapangan dan melaporkan hasil temuan mereka. Namun hasil temuan tak kunjung ditindaklanjuti Disdik. "Dalam hal ini, Pemkot mesti secepatnya mengambil alih kaderisasi dan mutasi Kepsek yang sudah habis masa baktinya," pungkasnya. (ar)

Sumber:<http://www.kaltimpost.web.id/berita/index.asp?BeritaSamarinda&id=152698>

K. Pertanyaan Kasus

Berdasarkan kasus di atas, jawablah beberapa pertanyaan berikut!

1. Bagaimana pendapat Anda mengenai kasus di atas bila dilihat dari perspektif laporan supervisi pendidikan ?
2. Menurut Anda, bagaimana caranya agar kasus di atas tidak terulang dengan cara mengoptimalkan aspek pelaporan supervisi?

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon dan Hadi, S. (2004). *Metode Penelitian Untuk Administrasi Pendidikan*. Bandung: Dewa Ruchi.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hadi, A dan Haryono. (2005). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Katiah. (2005). *Pelaksanaan Pembelajaran Cooperation Academic Education Program (Co-op) Dalam Meningkatkan Kemandirian Mahasiswa*. Tesis Pada PPS UPI. Bandung: Tidak diterbitkan.
- Margono. (2004). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mohanty, J. (1998). *Educational Administration and School Management*. New Delhi: Deep & Deep Publication.
- Ormston, M dan Shaw, M. (1994). *Inspection: Preparation Guide for School*. London: Logman Group.
- Suhardan, Dadang. 2006. *Supervisi bantuan Profesional*. Bandung : Mutiara Ilmu

