

TEKNIK SUPERVISI INDIVIDU DAN KINERJA GURU

Ulil Multazam

STAI Luqman al Hakim Surabaya
ulilmultazam@gmail.com

Abstrak

Meningkatkan kinerja guru melalui program profesionalisasi sudah bukan hal asing lagi bagi guru, namun kenyataannya profesionalisasi masih belum maksimal dilaksanakan. Dibutuhkan adanya suatu dorongan atau bimbingan dan semacam “pancingan” bagi guru untuk melakukan perbaikan. Dorongan atau bimbingan bagi guru untuk melaksanakan evaluasi dan usaha profesionalisasi dapat dilakukan oleh seorang pemimpin di lembaga tempatnya bekerja, dalam hal ini seorang pemimpin yang dimaksud adalah kepala sekolah. Kepala sekolah hendaknya dapat menjadi sosok yang berkontribusi langsung dalam upaya profesionalisasi dan meningkatkan kinerja guru. Bimbingan atau dorongan yang diberikan kepala sekolah kepada guru lebih dikenal dengan istilah supervisi. Kepala sekolah selaku supervisor berkewajiban untuk memahami teknik supervisi dan memberikan layanan yang terbaik kepada guru sehingga bisa memberikan dampak yang positif bagi kemajuan sekolah. Tujuan dari tulisan ini adalah untuk mendeskripsikan beberapa teknik supervisi individu yang diharapkan bisa diimplementasikan oleh para supervisor sehingga bisa memberikan dampak pada peningkatan kinerja guru. Tulisan ini merupakan jenis riset kepustakaan (library research) atau juga disebut studi pustaka, karena penulis mengumpulkan data pustaka, membaca, mencatat dan mengolah dari berbagai sumber, sumber data utama adalah dari buku dan jurnal penelitian.

Kata Kunci: Supervisi, Kinerja

A. Latar Belakang

Pendidikan di Indonesia selalu mendapatkan perhatian dari banyak pihak, dan banyak tanggapan yang serupa, bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih jauh tertinggal dari negara lain. Kualitas pendidikan Indonesia di kancah dunia masih sangat rendah, terbukti kualitas pendidikan Indonesia berada di rangking dua dari bawah versi Programme for International Assesment (PISA) yang dipublikasikan pada bulan Januari tahun 2014. Dengan kondisi tersebut, Indonesia terus mengupayakan pencapaian kualitas pendidikan terbaik dengan melakukan pembenahan dan perbaikan di berbagai aspek yang berkaitan dengan bidang pendidikan. Pembenahan dan perbaikan diantaranya dilakukan dengan pengembangan kurikulum, pembenahan media pembelajaran dan sarana belajar lainnya, serta tak terkecuali dilakukan pembenahan pada kualitas pendidik dan tenaga kependidikan.

Pendidikan merupakan salah satu pilar kehidupan bangsa. Masa depan suatu bangsa bisa diketahui melalui sejauh mana komitmen masyarakat, bangsa atau pun negara dalam menyelenggarakan pendidikan nasional. Oleh karena itu, pendidikan menjadi faktor utama atau penentu bagi masa depan bangsa. Dalam rangka perwujudan fungsi idealnya untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia tersebut, sistem pendidikan di Indonesia haruslah senantiasa mengorientasikan diri menjawab kebutuhan dan tantangan yang muncul dalam masyarakat Indonesia sebagai konsekuensi logis dari perubahan.¹

Sekolah merupakan suatu lembaga pendidikan formal yang menyelenggarakan kegiatan proses belajar mengajar sebagai upaya untuk tercapainya tujuan pendidikan. Penanggung jawab dalam proses belajar mengajar yang dilakukan di sekolah ditentukan pula bagaimana akhlak dan kinerja guru. Tinggi rendahnya mutu pendidikan banyak dipengaruhi oleh tkualitas proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru, karena guru secara langsung memberikan bimbingan dan bantuan kepada siswa dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

Dalam dunia pendidikan di Indonesia kepala sekolah adalah salah satu supervisor yang memenage aktivitas program kerja sekolah agar menjadi terarah, terfokus, dan mengalami peningkatan yang signifikan, sehingga supervisi pendidikan adalah perlu untuk melakukan pengendalian, arahan,observasi, dan menilai yang berlaku dalam kelas.kebiasakan supervisor akan menjalankan supervisi secara spontan dengan kaidah tersendiri sehingga akan menimbulkan beberapa masalah berkaitan kepuasan hati guru yang disupervisi karena prosedur mungkin berbeda- beda diantara guru yang disupervisi.

Guru berperan langsung dalam peningkatan kualitas pendidikan, karena guru memiliki tugas sebagai pengajar yang dalam kegiatan pembelajaran guru berinteraksi langsung dengan sasaran pendidikan, yaitu siswa. Guru merupakan salah satu akses bagi siswa untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan. Guru melaksanakan pembelajaran untuk mencapai tujuan belajar siswa, guru juga bertugas untuk memastikan pemahaman siswa terhadap materi yang diajarkan, sehingga siswa dapat memahami materi pelajaran dan siswa diharapkan dapat menerapkan pengetahuan yang diperoleh dari kegiatan belajar tersebut dalam kehidupan bermasyarakat.

¹ Muhaimin,Pendidikan,(cet 3 jakarta: Gramedia pustaka utama 2012), h.75.

Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugastugasnya sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.²

Ada kecenderungan yang kuat bahwa untuk meningkatkan kualitas layanan dalam kualifikasi profesional guru yang perlu dibina dan ditata kembali kemampuannya sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk mengarahkan program guru agar menjadi sosok profesional dalam pendidikan. Hal ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari supervisor. Dalam melaksanakan tugasnya pengawas berkewajiban membantu guru memberi dukungan yang dapat melaksanakan tugas dengan baik sebagai pendidik maupun pengajar. Sebagai guru yang profesional mereka harus memiliki keahlian khusus dan dapat menguasai seluk beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu.

B. Supervisi

Secara etimologis, istilah supervisi dari perkataan bahasa Inggris Supervision artinya pengawasan di bidang pendidikan. Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor. Ditinjau dari morfologinya supervisi dapat dijelaskan menurut bentuk kata. Supervisi terdiri dari dua kata, yakni super berarti atas, lebih, visi berarti lihat, tilik, awasi. Seorang supervisor memang mempunyai posisi di atas atau mempunyai kedudukan yang lebih dari orang yang disupervisinya. Sementara dari sisi semantiknya, pada hakikatnya isi yang terkandung dalam definisi yang rumusannya tentang sesuatu tergantung dari orang yang mendefinisikan.³

Supervisi Individual secara umum bertujuan untuk mengontrol dan menilai semua komponen-komponen yang terkait dalam dunia pendidikan. Dengan demikian, apabila supervisi ini dilaksanakan dengan baik, peningkatan kinerja semua komponen pendidikan akan menjadi baik, peran guru dan tanggung jawab guru sebagai tenaga edukatif semakin meningkat. Supervisi individual bertujuan untuk mengembangkan situasi yang lebih baik, usaha kearah perbaikan

² Sugiono, *Supervisi Sekolah* (cet 3 jakarta : rajawali 2016), h.23

³ Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawasan Sekolah Dan Guru*, (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 26

belajar mengajar yang ditujukan kepada pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran, yaitu pembentukan pribadi anak secara maksimal supaya anak didik memperoleh kedewasaan. Mengembangkan situasi belajar mengajar itu diawali dengan meningkatkan kompetensi mengajar guru secara terus menerus untuk memahami peningkatan dengan baik maka siswa akan mengalami peningkatan juga kearah yang lebih baik.⁴

Tujuan umum

Sebagaimana tercantum dalam pengertiannya, tujuan umum supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf sekolah lain agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, terutama dalam melaksanakan tugas, yaitu melaksanakan proses pembelajaran. Selanjutnya apabila kualitas kinerja guru dan staf sudah meningkat, demikian pula mutu pembelajarannya, maka diharapkan prestasi belajar siswa juga akan meningkat. Pemberian bantuan pembinaan dan bimbingan tersebut dapat bersifat langsung ataupun tidak langsung kepada guru yang bersangkutan.

Dengan demikian jelas bahwa tujuan umum supervisi pendidikan adalah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga pengembangan potensi kualitas guru. Pendapat ini sesuai dengan apa yang di kemukakan Olivia, bahwa sasaran supervisi pendidikan adalah:

- a. Mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan disekolah.
- b. Meningkatkan proses belajar mengajar di sekolah.
- c. Mengembangkan seluruh staf di sekolah.⁵

Tujuan khusus

Dalam usaha ke arah tercapainya tujuan umum supervisi pendidikan sebagaimana dirumuskan di atas, terdapat pula beberapa tujuan khusus supervisi pendidikan. Di bawah ini dikemukakan beberapa tujuan khusus seorang supervisor di bidang pendidikan dan pengajaran :

⁴ Rusiaty, "Teknik Supervisi Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kompetensi Mengajar Guru Melalui Observasi Kelas Di SDN-3 Menteng Palangka Raya", *PedagogikJurnal Pendidikan*, , Volume 11, (2016): 66.

⁵ Luk—luk Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2019), 18

- a. Membantu guru untuk lebih memahami tujuan sebenarnya dari pendidikan dan peranan sekolah untuk mencapai tujuan itu.
- b. Membantu guru-guru untuk dapat lebih menyadari dan memahami kebutuhan-kebutuhan dan kesulitan-kesulitan murid untuk menolong mereka untuk mengatasinya.
- c. Memperbesar kesanggupan guru-guru untuk melengkapi dan mempersiapkan murid-muridnya menjadi masyarakat yang efektif.
- d. Membantu guru mengadakan diagnosa secara kritis aktivitas-aktivitasnya, serta kesulitan-kesulitan mengajar dan belajar murid-muridnya, dan menolong mereka merencanakan perbaikan.
- e. Membantu guru-guru untuk dapat menilai aktivitas-aktivitasnya dalam rangka tujuan perkembangan anak didik.
- f. Memperbesar kesadaran guru-guru terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif serta memperbesar kesediaan untuk saling tolong menolong.
- g. Memperbesar ambisi guru-guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesi keahliannya.
- h. Membantu guru-guru untuk dapat lebih memanfaatkan penguasaan-pengalaman sendiri.
- i. Memabantu untuk lebih mempopulerkan sekolah kepada masyarakat agar tambah simpati dan kesediaan masyarakat untuk menyokong sekolah.
- j. Melindungi guru-guru dan tenaga pendidikan terhadap tuntutan-tuntutan yang tak wajar dan kritik tak sehat dari masyarakat.

Macam-Macam Teknik Supervisi Individu

Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh supervisor dengan mengunjungi kelas tempat guru mengajar untuk mengamati aktivitas guru dalam mengajar. Teknik ini bertujuan untuk memperoleh data secara objektif mengenai keadaan proses belajar dan mengajar yang dilakukan guru sehingga dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi di kelas. Fungsi kunjungan kelas adalah sebagai media untuk mendorong guru agar meningkatkan cara mengajar dan

belajar siswa. Kunjungan kelas ini bisa menguatkan mental guru untuk menumbuhkan kariernya, dan memberikan kepercayaan diri dalam mengajar.⁶

Jenis-jenis Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas dapat dilakukan dengan 3 cara, yaitu:

a. Kunjungan kelas tanpa diberitahu sebelumnya (*unannounced visitation*)

Kunjungan ini disebut juga sebagai kunjungan langsung yang berarti supervisor datang tanpa memberi tahu terlebih dahulu. Sehingga, data yang diperoleh lebih objektif, namun guru sering kurang maksimal persiapannya.

Terdapat kebaikan dan kelemahan dalam jenis kunjungan ini. Kebaikannya adalah supervisor dapat mengetahui keadaan yang sesungguhnya, sehingga ia dapat menentukan sumbangan apakah yang diperlukan oleh guru tersebut. Bagi seorang guru kunjungan kelas tiba-tiba merupakan suatu latihan dalam tugas mengajarnya agar setiap guru mempersiapkan diri. Sedangkan, kelemahannya adalah biasanya karena adanya kunjungan secara tiba-tiba dapat mengakibatkan guru menjadi bingung karena berprasangka bahwa pekerjaannya akan dinilai, juga bagi guru-guru yang kurang senang dikunjungi akan beranggapan bahwa supervisor datang untuk mencari kesalahan saja, sehingga mengakibatkan timbulnya hubungan yang kurang baik antara guru dan supervisor.

b. Kunjungan kelas dengan pemberitahuan (*announced visitation*)

Kunjungan ini disebut juga sebagai kunjungan tidak langsung yang berarti supervisor memberi tahu dahulu sebelum datang. Sehingga, guru mempunyai persiapan matang, walaupun terkadang ada yang merekayasa.

Segi kebaikan dari kunjungan ini adalah guru dapat mempersiapkan tugasnya dengan sebaik-baiknya, jika supervisor melaksanakan supervisi sesuai dengan jadwal yang ditentukan maka akan ada pembagian waktu yang merata bagi pelaksanaan supervisi terhadap semua guru yang memerlukannya. Dengan demikian akan tercapai efisiensi kerja dan meningkatkan proses belajar dan mengajar. Adapun segi kelemahannya adalah ada kemungkinan pengurangan

⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Yogyakarta: Trenlis), hlm. 126

kesempatan bagi guru-guru yang lebih banyak membutuhkan supervisi. Keterbatasan waktu yang ditentukan itu menekan guru yang bersangkutan harus menunggu giliran berikutnya.

c. Kunjungan kelas atas dasar undangan guru (*visits upon invitation*)

Pada kunjungan jenis ini, supervisor diundang oleh guru untuk mengunjungi kelasnya. Namun jarang guru yang menghendaki pimpinan mengamati suasana kelas pada saat ia bertugas. Akan tetapi, kunjungan seperti ini akan lebih baik bagi para guru dalam upaya memperbaiki atau meningkatkan kemampuannya dalam proses belajar mengajar. Sebab, dengan cara seperti ini, para guru dapat belajar untuk bersikap terbuka guna memperoleh berbagai pengalaman baru dari hubungan kerja samanya dengan supervisor. Di samping itu, hal ini juga dapat mendorongnya untuk berupaya mengaktualisasikan kemampuannya. Sikap dan dorongan seperti ini merupakan suatu alat baginya untuk mencapai tingkat profesional.⁷

Kunjungan jenis ini, memiliki sisi positif dan negatif. Adapun sisi positifnya, bagi seorang supervisor, hal ini dapat menambah pengalamannya dalam bekerja sama dengan guru serta belajar dari pengalaman tersebut. Sedangkan bagi guru, akan lebih mudah baginya untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya, karena motivasi untuk belajar dari pengalaman dan bimbingan dari supervisor tumbuh dari dalam dirinya sendiri. Sedangkan sisi negatifnya adalah kemungkinan terjadi manipulasi dari pihak guru, yaitu suasana kelas yang dibuat-dibuat sedemikian baiknya yang lazimnya tidak demikian, sehingga akan menimbulkan kesukaran untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya.

Tiga model kunjungan ini seyogyanya dipraktikkan oleh supervisor, baik langsung datang tanpa memberi tahu, memberi tahu dulu, dan menunggu undangan. Pada awalnya, mungkin supervisor melakukan kunjungan dengan cara memberi tahu dulu, setelah melihat fakta secara langsung, berdialog dengan banyak elemen, guru, siswa, wali murid, dan *stakeholders* lainnya, kemudian memberikan masukan, arahan, dan bimbingan berharga kepada guru tentang kurikulum, metode pembelajaran, dan kompetensi yang harus dikuasai guru. Setelah itu pada kesempatan lain, supervisor dapat meninjau lagi mengenai perkembangan tanpa memberi tahu sebelumnya. Hal ini dilakukan

⁷ Piet A. Sahertian. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan (Dalam rangka Membangun Sumber Daya Manusia)*. Cet. II, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 55

untuk mengetahui keseriusan pihak sekolah dalam melakukan perbaikan. Supervisor harus mempunyai data objektif setiap melakukan supervisi sehingga bisa melakukan evaluasi secara rutin. Ketika supervisi sudah aktif dilaksanakan, dan sekolah mempunyai semangat yang baik untuk melakukan pengembangan, maka suatu saat supervisor akan meminta sekolah untuk mengundangnya guna melakukan supervisi fungsional. Langkah-langkah sistematis-gradual ini sangat bermanfaat bagi kedua belah pihak.

Adapun kriteria kunjungan kelas adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tujuan-tujuan tertentu
- b. Mengungkapkan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan guru
- c. Menggunakan instrumen observasi untuk mendapatkan data yang objektif
- d. Terjadi interaksi antara pembina dan yang dibina sehingga menimbulkan sikap saling pengertian
- e. Pelaksanaan kunjungan kelas tidak mengganggu proses pembelajaran
- f. Pelaksananya diikuti dengan program tindak lanjut.

Observasi Kelas

Observasi kelas dapat diartikan sebagai pengamatan langsung terhadap proses belajar mengajar yang sedang berjalan di kelas secara lengkap dan teliti. Supervisor mengobservasi kelas dengan tujuan untuk memperoleh data tentang segala sesuatu yang terjadi dalam proses belajar mengajar. Data ini sebagai dasar bagi supervisor melakukan pembinaan terhadap guru yang diobservasi. Selama di kelas supervisor melakukan pengamatan dengan teliti, dan menggunakan instrumen yang ada terhadap lingkungan kelas yang diciptakan oleh guru selama jam pelajaran tanpa mengganggu proses belajar mengajar.⁸

Observasi yang dilakukan di kelas dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

- a. Observasi langsung (*direct observation*)

Observasi langsung adalah pengamatan yang dilakukan secara langsung di dalam kelas. Supervisor ikut berada di dalam kelas bersama guru dan siswa selama pembelajaran berlangsung.

⁸ Sudadi, dkk., *Supervisi Pendidikan – Konsep, Teori, dan Implementasi*, (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2021), hlm. 111

b. Observasi tidak langsung (*indirect observation*)

Observasi tidak langsung merupakan observasi yang dilakukan dimana supervisor tidak berada di dalam kelas bersama guru dan siswa. Orang yang diobservasi dibatasi oleh ruang kaca dimana para siswa tidak mengetahuinya. Observasi ini biasanya dilakukan di dalam laboratorium untuk pengajaran mikro.

Tahap-tahap Observasi Kelas

Pelaksanaan observasi kelas ini melalui beberapa tahap, yaitu:

- a. Persiapan observasi kelas
- b. Pelaksanaan observasi kelas
- c. Penutupan pelaksanaan observasi kelas
- d. Penilaian hasil observasi
- e. Tindak lanjut

Aspek-aspek yang Diobservasi di dalam Kelas

Secara umum aspek-aspek yang diobservasi adalah sebagai berikut:

- a. Usaha-usaha dan aktivitas guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran.
- b. Cara menggunakan media pengajaran
- c. Variasi metode pengajaran
- d. Ketepatan penggunaan media dengan materi
- e. Ketepatan penggunaan metode dengan materi
- f. Reaksi mental para peserta didik dalam proses belajar mengajar

Hal-hal yang Harus Diperhatikan dalam Kegiatan Observasi Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh seorang supervisor dalam melakukan kegiatan observasi, yaitu:

- a. Menciptakan situasi yang wajar (cara masuk kelas), mengambil tempat di dalam kelas yang tidak menjadi pusat perhatian murid-murid, tidak mencampuri guru yang sedang mengajar, sikap waktu mencatat tidak menimbulkan prasangka dari pihak guru.
- b. Membedakan mana yang penting untuk dicatat dan mana yang kurang penting.
- c. Bukan melihat kelemahan, melainkan bagaimana memperbaikinya.
- d. Memperhatikan reaksi atau kegiatan murid-murid dalam proses belajarnya.

Adapun hal-hal yang harus diperhatikan dalam kegiatan observasi menurut Mukhtar & Iskandar adalah⁹:

- a. Kelengkapan catatan dalam menganalisa apa yang telah terjadi selama pelajaran berlangsung.
- b. Fokus terhadap hal yang akan diamati, misalnya, dalam suatu pelajaran tertentu adalah baik untuk memfokuskan observasi tersebut pada reaksi siswa terhadap pertanyaan gurunya.
- c. Menyesuaikan observasi pada periode perkembangan mengajar guru.
- d. Mencatat komentar sewaktu guru memberikan komentar ketika proses pembelajaran berlangsung.
- e. Pola mengajar, yakni pola tingkah laku mengajar tertentu dari guru.
- f. Alat-alat yang Digunakan dalam Observasi

Untuk memperoleh data tentang situasi belajar dan mengajar, dapat digunakan sebuah instrumen atau alat yang biasa disebut dengan *check list*. *Check list* adalah alat untuk mengumpulkan data dalam melengkapi keterangan-keterangan yang objektif terhadap situasi belajar dan mengajar di dalam kelas.¹⁰ Bentuk *check list* berupa suatu daftar yang berisi *item-item* tertentu yang telah disediakan terlebih dahulu dan pengamat hanya tinggal mengecek tiap *item* tersebut. *Check list* dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

a. *Evaluative check list*

Evaluative check list adalah suatu daftar yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara berkelompok dan merupakan standar beserta penilaiannya. Misalnya, pertanyaan tentang keaktifan antara guru dan murid, perhatian murid-murid ketika guru menyajikan pelajaran, dinamika kelas dan sebagainya. Susunan dapat berupa pernyataan (*statement*) atau item-item yang dijawab dengan “ya” atau “tidak”.

b. *Activity check list*

Activity check list adalah suatu daftar kegiatan yang dijawab oleh pengamat dengan cara mengecek. Daftar tersebut berisi pertanyaan-pertanyaan khusus tentang kegiatan yang biasanya dicek dengan memakai skala “ya” atau “tidak”.

⁹ Mukhtar & Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan..* Cet. I. (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009), hlm. 67

¹⁰Piet A. Sahertian & Frans Mataheru. *Prinsip & Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1988), hlm. 53

Pada prinsipnya, kedua jenis *check list* ini sama, hanya saja *evaluative check list* pertanyaan-pertanyaan itu bersifat evaluatif, sedangkan pada *activity check list* lebih menunjukkan kepada kegiatan-kegiatan belajar.

Supervisi Klinis

Supervisi klinis, mula-mula diperkenalkan dan dikembangkan oleh Morris L. Cogan, Robert Goldhammer, dan Richart Weller di Universitas Harvard pada akhir dasawarsa 50-an dan awal dasawarsa 60-an.¹¹ Ada dua asumsi yang mendasari praktek supervisi klinis, yaitu: pertama, pengajaran merupakan aktivitas yang sangat kompleks yang memerlukan pengamatan dan analisis secara hati-hati. Melalui pengamatan dan analisis ini, supervisor akan mudah mengembangkan kemampuan guru mengelola proses pembelajaran. Kedua, guru profesional yang ingin dikembangkan lebih menghendaki cara yang kolegial dari pada cara yang authoritarian.¹²

Sergiovanni menyatakan ada dua sasaran supervisi klinis, yaitu; pertama, untuk membangun motivasi dan komitmen kerja guru. Kedua, untuk menyediakan pengembangan staf bagi guru.¹³ Sedangkan menurut Acheson dan Gall, tujuan supervisi klinis adalah meningkatkan proses pembelajaran yang dikelola guru di kelas. Tujuan ini dirinci ke dalam tujuan yang lebih spesifik, yaitu:

- a. Menyediakan umpan balik yang obyektif terhadap guru, mengenai pengajaran yang dilaksanakan.
- b. Mendiagnosis dan membantu memecahkan masalah-masalah pengajaran.
- c. Membantu guru mengembangkan keterampilannya menggunakan strategi pengajaran.
- d. Mengevaluasi guru untuk kepentingan promosi jabatan dan keputusan lainnya.
- e. Membantu guru mengembangkan satu sikap positif terhadap pengembangan profesional yang berkesinambungan.¹⁴

Menurut Mulyasa¹⁵ Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

¹¹ R.A. Krajewski, "Clinical Supervision: A Conceptual Framework," dalam *Journal of Research and Development in Education*, 15 (3, 1982), hlm. 94 – 95

¹² Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Staarratt, *Emerging Patterns of Supervision: Human Perspective* (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1987,) hlm. 4.

¹³ Sergiovanni dan Staarratt, *Emerging Patterns of Supervision*, hlm.20

¹⁴ K.A. Acheson dan M.D. Gall, *Techniques in the Clinical Supervision of Teachers*, (New York: Longman, 1987), hlm. 17.

- a. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan.
- b. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
- c. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan Kepala sekolah / madrasah
- d. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
- e. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru dari pada memberi saran dan pengarahan.
- f. Adanya penguatan dan umpan balik dari Kepala sekolah/ madrasah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan
- g. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
- h. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.

Supervisi klinis termasuk supervisi pembelajaran. Dikatakan supervisi klinis karena prosedur pelaksanaannya lebih ditekankan pada mencari sebab-sebab atau kelemahan yang terjadi pada proses belajar-mengajar dan kemudian secara langsung pula diusahakan bagaimana cara memperbaiki kelemahan dan kekurangan tersebut. Richard Waller memberikan definisi tentang supervisi klinis yaitu 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.¹⁶

Supervisi klinis memiliki ciri khas tersendiri yang membedakannya dengan teknik supervisi yang lain. Menurut Pidarta, ciri-ciri supervisi klinis adalah sebagai berikut:

- a. Ada kesepakatan antara supervisor dengan guru yang akan disupervisi tentang aspek perilaku yang akan diperbaiki.

¹⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Rosdakarya: Bandung, 2004), h. 112.

¹⁶ Mukhtar & Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009), hlm.60

- b. Yang disupervisi atau diperbaiki adalah aspek-aspek perilaku guru dalam proses belajar mengajar yang spesifik, misalnya cara menertibkan kelas, teknik bertanya, teknik mengendalikan kelas dalam metode keterampilan proses, teknik menangani anak yang nakal dan sebagainya.
- c. Memperbaiki aspek perilaku diawali dengan pembuatan hipotesis bersama tentang bentuk perbaikan perilaku atau cara mengajar yang baik. Hipotesis ini bisa diambil dari teori-teori dalam proses belajar mengajar.
- d. Hipotesis di atas diuji dengan data hasil pengamatan supervisor tentang aspek perilaku guru yang akan diperbaiki ketika sedang mengajar. Hipotesis ini mungkin diterima, ditolak atau direvisi.
- e. Ada unsur pemberian penguatan terhadap perilaku guru terutama yang sudah berhasil diperbaiki. Agar muncul kesadaran betapa pentingnya bekerja dengan baik serta dilakukan secara berkelanjutan.
- f. Ada prinsip kerja sama antara supervisor dengan guru melalui dasar saling mempercayai dan sama-sama bertanggung jawab.
- g. Supervisi dilakukan secara kontinyu, artinya aspek-aspek perilaku itu satu persatu diperbaiki sampai guru itu bisa bekerja dengan baik, atau kebaikan bekerja guru itu dipelihara agar tidak menjadi jelek.¹⁷

Dalam proses supervisi klinis, perilaku supervisor menentukan keberhasilannya dalam membantu mengembangkan guru. Menurut Glickman, perilaku supervisor dalam supervisi klinis meliputi: mendengarkan, mengklarifikasi, mendorong, mempresentasikan, memecahkan masalah, bernegosiasi, mendemonstrasikan, memastikan, standardisasi, dan menguatkan. Sedangkan orientasi perilaku supervisi klinis terdiri atas:

- a. Orientasi Langsung

Supervisi klinis berorientasi langsung akan mencakup perilaku-perilaku pokok, berupa klarifikasi, presentasi, demonstrasi, penegasan, standardisasi, dan penguatan. Hasil akhir dari perilaku supervisi ini adalah tugas bagi guru yang harus dikerjakan dalam satu periode waktu tertentu. Asumsi

¹⁷ Made Pidarta, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan* (Bumi Aksara, Jakarta, 1999), hlm. 250

yang mendasari orientasi ini sama halnya dengan asumsi dasar psikologi perilaku, bahwa mengajar itu pada dasarnya merupakan penkondisian individu melalui lingkungannya. Apabila supervisor akan menggunakan orientasi ini, maka bentuk aplikasinya dalam proses supervisi klinis adalah: pertama, pada saat pertemuan awal, supervisor mengklarifikasi masalah-masalah yang dihadapi oleh guru dan barangkali sambil bertanya kepada guru yang bersangkutan untuk melakukan konfirmasi dan revisi seperlunya. Pada saat itu pula supervisor mempresentasikan ide-idenya mengenai informasi atau data apa saja yang dikumpulkan. Kedua, melaksanakan pengamatan kelas secara cermat. Peran supervisor adalah sebagai pengamat untuk mengetahui kondisi sebenarnya dan bagaimana seharusnya dipecahkan. Ketiga, pada pertemuan balikan, setelah data dikumpulkan dan dianalisis, supervisor menegaskan dan mendemonstrasikan tindakan-tindakan pembelajaran yang mungkin bisa dilakukan oleh guru. Pada saat itu pula, supervisor menetapkan standard pencapaian serta penguatan baik dalam bentuk insentif material maupun sosial.

b. Orientasi Kolaboratif

Supervisi klinis yang berorientasi kolaboratif akan mencakup perilaku pokok, berupa mendengarkan, mempresentasikan, pemecahan masalah, dan negosiasi. Hasil akhir dari perilaku supervisi ini adalah kontrak kerja antara supervisor dengan guru. Asumsi yang mendasari orientasi supervisi ini adalah sama halnya dengan asumsi yang mendasari psikologi kognitif, bahwa belajar itu merupakan hasil perpaduan antara perilaku individu dengan lingkungan luarnya. Apabila supervisor akan menggunakan orientasi kolaboratif ini, maka bentuk aplikasinya dalam proses supervisi klinis meliputi kegiatan: a. Pertemuan awal atau perencanaan Pada pertemuan ini, supervisor mendengarkan apa yang dikeluhkan oleh guru, sehingga ia benar-benar memahami masalah-masalah yang dihadapi guru. Setelah itu, supervisor bersama guru mengadakan negosiasi untuk menetapkan kapan supervisor melakukan observasi kelas. b. Melaksanakan pengamatan Setelah pertemuan awal, dilanjutkan dengan observasi kelas. Pada waktu observasi ini, supervisor dengan menggunakan instrumen tertentu mengamati pembelajaran guru dan aktivitas peserta didik. Kemudian hasil pengamatan tersebut dianalisis, dengan menyiapkan beberapa pertanyaan untuk mengarahkan pemahaman guru terhadap masalah yang dihadapinya. c. Menganalisis hasil pengamatan dan memberikan umpan balik Pada tahap ini supervisor mengajukan beberapa pertanyaan yang telah

dibuat sebelumnya. Guru menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh supervisor. Kemudian supervisor bersama guru mulai memecahkan masalah. Dalam pemecahan masalah ini, sebaiknya antara supervisor dengan guru berpisah, sehingga masing-masing pihak bisa mengidentifikasi alternatif pemecahan masalah menurut pikiran masing-masing pihak. Kemudian pada hari berikutnya, kedua belah pihak berkumpul kembali untuk saling membahas alternatif pemecahan yang telah dibuatnya. Artinya, supervisor bersama guru menentukan alternatif pemecahan terbaik dan membagi tugas untuk mengimplementasikannya.

c. Orientasi Tidak Langsung

Asumsi yang mendasari orientasi ini adalah sama halnya dengan asumsi yang mendasari psikologi humanistik yang menyatakan bahwa belajar merupakan hasil keinginan individu untuk menemukan rasionalitas dan dasar-dasar dalam dunia ini. Premis mayor yang mendasari orientasi ini adalah bahwa guru mampu menganalisis dan memecahkan masalahnya sendiri dalam proses pembelajaran. Peran supervisor hanya sebagai seorang fasilitator dengan sedikit memberikan pengarahan kepada guru. Perilaku supervisi yang berorientasi tidak langsung akan mencakup berupa kegiatan mendengarkan, mengklarifikasi, mendorong, mempresentasikan, dan bernegosiasi. Hasil akhir dari supervisi ini adalah rencana guru sendiri (*teacher self-plan*). Apabila supervisor akan menggunakan orientasi tidak langsung dalam melaksanakan supervisi, maka bentuk aplikasinya dalam proses supervisi klinis meliputi kegiatan:

- a. Pertemuan awal atau perencanaan Dalam pertemuan awal ini supervisor mendengarkan keluhankeluhan guru. Kemudian supervisor bertanya kepada guru perlu tidaknya diadakan pengamatan kelas pada saat guru mengajar. Apabila tidak diperlukan oleh guru berarti tidak ada masalah serius yang dihadapi guru. Sebaliknya apabila guru meminta supervisor mengamati kelas, maka dilanjutkan dengan mengamati kelas, ketika proses pembelajaran berlangsung.
- b. Melaksanakan pengamatan Supervisor memasuki kelas untuk mengamati pengajaran guru. Supervisor mengamati bagaimana guru mengajar, bagaimana peserta didik belajar, mendengarkan penjelasan, berdiskusi, dan sebagainya. Setelah itu, semua hasil pengamatan dianalisis dan diinterpretasikan. Apabila dianggap perlu, supervisor menyusun pertanyaan

untuk mengklarifikasi hasil-hasil pengamatannya untuk membantu mengarahkan guru memahami kekurangan dan masalahnya sendiri.

- c. Menganalisis hasil pengamatan dan memberikan umpan balik Setelah selesai menganalisis dan menginterpretasikan, supervisor bersama guru mengadakan pertemuan akhir. Pada saat inilah diidentifikasi kembali tindakan-tindakan yang dilakukan guru di kelas, serta membantu guru memahami kekurangannya sendiri. Kemudian supervisor bertanya kepada guru tentang banyak hal yang menurut guru bisa dilakukan untuk memecahkan beberapa kekurangannya. Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan bahwa pelaksanaan supervisi klinis dalam pendidikan diharapkan dapat memperbaiki kualitas pendidikan itu sendiri, sehingga segala bentuk tujuan yang hendak dicapai dapat tercapai secara efektif dan efisien, terutama bagi guru muda (junior). Karena guru muda dalam melaksanakan tugas tidak bisa terlepas dari segala bentuk masalah yang dihadapi. Disinilah supervisi klinis sangat dibutuhkan oleh supervisor.

Teknik Supervisi Direncanakan Bersama

Teknik supervisi direncanakan bersama adalah teknik supervisi yang direncanakan bersama oleh guru dan supervisor dengan tujuan tertentu¹⁸. Tujuan itu adalah untuk mendapatkan kesepakatan waktu melakukan supervisi dalam upaya melakukan perbaikan kelemahan guru yang sudah disadari dan direncanakan sebelumnya. Pada teknik ini guru akan sadar akan kelemahannya itu, lalu guru meminta kepada supervisor untuk menyaksikan proses perbaikan itu dalam kegiatan supervisi. tujuan dari teknik supervisi ini adalah memberi kesempatan kepada guru untuk memperbaiki kelemahannya dengan mengundang supervisor melakukan supervisi terhadap dirinya¹⁹. Adapun ciri – ciri teknik supervisi direncanakan bersama adalah sebagai berikut :

- a. Bersifat individual.
- b. Bermula dari kesadaran guru akan kelemahannya dalam hal tertentu.

¹⁸ Mariyati, “Keefektifan Supervisi Glickman dalam Meningkatkan Kinerja Guru”, Tesis tidak diterbitkan, 2007, Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Surabaya, h 152

¹⁹ Dr. Hj. Ratu Vina Rohmatika, M.Pd., “Model Supervisi Klinis Terpadu Untuk Peningkatan Kinerja Guru”, Idea Press Yogyakarta, 2018

- c. Supervise diadakan atas permintaan guru untuk menyaksikan cara dia memperbaiki kelemahannya.
- d. Ada pertemuan balikan setelah proses supervisi selesai, untuk membicarakan hasil supervisi.
- e. Penguatan juga diadakan agar guru tidak putus asa.
- f. Tindak lanjut diadakan manakala tidak mendapatkan hasil yang memuaskan.

Kemudian proses Supervisi ini hampir sama dengan Supervisi lainnya, kecuali yang membedakan adalah pada tahap permulaannya. Proses tersebut ialah :

- a. Pada fase pertama, seorang guru menyadari akan suatu atau beberapa kelamahan yang ada pada dirinya dalam proses pembelajaran.
- b. Pihak tenaga pendidik ingin memperbaiki kelemahan itu dalam proses supervisi
- c. Untuk mencapai tujuan itu, tenaga pendidik mengundang supervisor untuk mengadakan supervisi untuk dirinya.
- d. Pertemuan awal menghasilkan kesepakatan tentang materi yang akan diperbaiki, tempat dan waktu melakukan supervisi.
- e. Supervisi dilakukan, guru mengajar dan supervisor mengobservasi.
- f. Pertemuan balikan diadakan setelah proses supervisi selesai.
- g. Kalau belum berhasil memperbaiki kelemahan, diadakan tindak lanjut.

Itulah teknik serta pelaksanaan supervisi direncanakan bersama yang diharapkan yakni kinerja guru bisa meningkat dengan adanya itu.

Teknik Supervisi Sebaya

Teknik supervisi sebaya disebut juga studi kelompok antar guru yaitu suatu kegiatan yang dilakukan oleh sejumlah guru yang memiliki keahlian dibidang studi tertentu. Topik yang akan dibahas dalam kegiatan ini telah dirumuskan dan disepakati terlebih dahulu²⁰. Guru yang membina dan guru yang dibina pada umumnya memiliki spesialisasi yang sama²¹. Untuk ciri – ciri teknik supervisi sebaya ini adalah sebagai berikut :

²⁰ Purwanto. 2010. *Evaluasi Hasil belajar*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

²¹ Dr. Hj. Ratu Vina Rohmatika, M.Pd., “Model Supervisi Klinis Terpadu Untuk Peningkatan Kinerja Guru”, Idea Press Yogyakarta, 2018, h 55

- a. Yang bertindak sebagai supervisor ialah tenaga pendidik yang senior yang disebut sebagai semi supervisor.
- b. Supervisi ini terjadi antar guru, yang satu lebih ahli dari yang lain.
- c. Bersifat individual
- d. Tempat supervisi bebas dan tidak selalu didalam ruangan kelas.
- e. Waktu melakukan supervisi juga tidak terikat pada jadwal.
- f. Proses supervisi tidak selalu didalam kelas ataupun ketika guru sedang mengajar.
- g. Pertemuan balikan hanya dilakukan kalau proses Supervisi dilakukan dalam proses pembelajaran.
- h. Guru diberi penguatan dan tindak lanjut diadakan atau tidak bergantung kepada keberhasilan guru memperbaiki kelemahan.

Untuk proses teknik supervisi sebaya ialah sebagai berikut :

- a. Biasanya sekolah sudah memiliki jadwal tetap pertemuan antara guru senior dan guru junior yang sepesialisnya sama. Atau pertemuan diadakan diluar jadwal.
- b. Tempat melaksanakan supervisi adalah gedung dan ruangan yang sudah disediakan. Atau tempat lain yang telah disepakati berdua atau saat sedang mengajar.
- c. Sebelum supervisi diadakan guru junior mengadakan persiapan tentang apa yang akan diperbaiki.
- d. Proses Supervisi bertatap muka dua, yang bentuknya mirip dengan konsultasi dan praktik – praktik kecil, tidak membutuhkan pertemuan balikan, kecuali Supervisi dilakukan saat proses pembelajaran berlangsung.
- e. Diadakan penguatan.
- f. Tindak lanjut diadakan jika guru belum dapat memperbaiki kelemahannya.

Teknik Supervisi Memanfaatkan Siswa

Teknik supervisi memanfaatkan siswa adalah proses supervisi memanfaatkan dua atau tiga siswa untuk membantu supervisor. Bantuan ini adalah berupa observasi secara diam – diam tentang perilaku guru yang mengajar di kelas tempat siswa – siswa itu belajar.

Teknik Supervisi yang memakai siswa bermaksud agar data yang didapat pada proses supervise itu sangat wajar sesuai dengan kondisi kelas yang sesungguhnya. Disebut sangat wajar, sebab tidak ada orang lain didalam ruangan kelas, kecuali guru dengan para siswanya. Dengan melihat data ini maka supervisor tahu secara persis bagaimana kualifikasi guru bersangkutan.

Untuk ciri – ciri teknik supervisi memanfaatkan siswa ialah sebagai berikut :

Bersifat Supervisi individual.

- a. Supervisi dilakukan secara diam – diam tanpa memberitahukan kepada guru sebelumnya
- b. Proses supervisi dilakukan dalam kelas ketika guru sedang mengajar, sehingga suasana pembelajaran sangat alami sesuai dengan keadaan sehari – hari.
- c. Pengobsevasian atau pencatatan data adalah dua atau tiga orang siswa yang dipercaya supervisor.
- d. Alat pencatatan data adalah daftar cek atau skala penilaian yang dibuat oleh supervisor.
- e. Pertemuan balikan ada atau mungkin juga tidak ada.
- f. Kalau ada pertemuan balikan, berarti ada penguatan.
- g. Mungkin juga ada tindak lanjut kalau kedua belah pihak sepakat untuk mengadakannya.

Untuk proses teknik supervisi memanfaatkan siswa ialah sebagai berikut ;

- a. Mula – mula supervisor menentukan guru yang akan disupervisi
- b. Kemudian supervisor membuat alat – alat observasi yang berbentuk alat cek alat atau skala penilaian
- c. Dua atau tiga siswa yang diminta untuk melakukan pengamatan ketika mengajar dikelas
- d. Supervisor berpesan kepada siswa – siswa ini agar kerjanya dilakukan secara diam – diam supaya tidak diketahui oleh teman – teman yang lain
- e. Dilakukan didalam kelas dan hasil pengamatan diserahkan kepada supervisor, kemudian supervisor menilai dan menentukan langkah selanjutnya apakah ada penguatan atau tidak.

Teknik Supervisi dengan Alat Elektronik

Hasil penelitian Sajjadur mengatakan bahwa keefektifan pengetahuan yang dipakai dalam organisasi bergantung pada kultur, struktur, media, dan teknologi. Supervisi pendidikan yang didominasi oleh teknologi disebut supervisi pendidikan dengan alat-alat elektronik. Supervisi ini

memakai alat video sebagai satu-satunya alat pencatat data dalam proses supervisi. Tetapi jika teknologi ditafsirkan secara luas, yaitu termasuk alat-alat yang dikonstruksi dengan teknologi modern maka mengobservasi guru sedang mengajar lewat kaca jendela tidak tembus pandang dari dalam dapat juga disebut supervisi dengan alat-alat elektronik atau perlengkapan modern.

Supervisi yang memakai alat-alat elektronik atau perlengkapan modern adalah bermaksud untuk mendapatkan data tentang guru mengajar secara obyektif seperti apa adanya di kancah yang alami. Tujuan ini tampak sama dengan tujuan supervisi yang memanfaatkan siswa, yaitu sama-sama ingin mencari data yang obyektif tentang guru mengajar yang berlangsung seperti apa adanya dalam kehidupan belajar sehari-hari. Tetapi teknik ini memakai alat – alat yang lebih canggih daripada tenaga siswa.

Adapun ciri – ciri Supervisi yang memakai alat – alat elektronik, yaitu :

- a. Supervisi ini bersifat individual, sebab hanya satu guru yang sedang mengajar disupervisi.
- b. Alat yang dipakai mengobservasi adalah video atau alat – alat lain seperti itu, sehingga suara, gerak guru mengajar dan suasana siswa mampu terekam.
- c. Video itu dipasang di salah satu sudut ruangan kelas, sebelum supervisi dilakukan.
- d. Supervisor seperti ini dapat memanfaatkan kaca jendela modern.
- e. Data tentang guru yang didapat sangat obyektif dan ontetik seperti apa adanya dalam proses pembelajaran sehari – hari.
- f. Hasil supervisi itu di analisis dan dinilai sendiri oleh supervisor.
- g. Pertemuan balikan diadakan jika ada kekurangan yang dilihat oleh supervisor.
- h. Penguatan diberikan untuk perilaku yang baik dan tindak lanjut diadakan kalau diperlukan

Kemudian proses teknik supervisi yang memakai alat – alat elektronik, ialah sebagai berikut :

- a. Pada tahap awal, supervisor memasang video di ruang kelas tempat guru mengajar yang akan disupervisi.
- b. Begitu guru mulai mengajar, video di ruangan kelas itudihidupkan oleh supervisor.
- c. Supervisor memperhatikan tanyangan video itu sambil duduk di kantor. Sambil membuat catatan hasil penilaian.

- d. Setelah guru selesai mengajar video di matikan dan catatan yang dibuat supervisor tadi dipelajari atau di analisis.
- e. Pertemuan balikan jika perlu.
- f. Penguatan yang bertalian dengan perilaku guru yang baik.
- g. Tindak lanjut diadakan untuk memperbaiki hal – hal yang belum baik.

Teknik Supervisi Pertemuan Informal

Yakni teknik supervisi yang tidak direncanakan dan tidak disengaja. Pertemuan informal ini dapat terjadi dimana saja dan kapan saja. Dalam pertemuan ini, tiba-tiba guru menemui supervisor atau supervisor menemui guru untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan pembelajaran. Pada saat berbicara itulah terjadi proses supervisi.

Supervisi yang dilakukan secara informal bertujuan memberi kemudahan kepada guru dan supervisor menyampaikan maksudnya. Guru ingin menanyakan sesuatu karena belum jelas atau supervisor ingin menegur atau menyampaikan sesuatu kepada guru, segera dapat direalisasi dalam pertemuan informal ini. Jadi, teknik ini bertujuan memberikan kemudahan kepada kedua belah pihak dalam mengadakan supervisi.

Adapun ciri – ciri supervisi pertemuan informal yakni adalah sebagai berikut :

- a. Supervisi dilakukan tanpa ada kesepakatan waktu, materi, dan tempat terlebih dahulu.
- b. Supervisi dilakukan secara mendadak dalam pertemuan informal tertentu.
- c. Pembicaraan dalam supervisi bersifat individual, yaitu seorang guru berhadapan dengan seorang supervisor.
- d. Proses supervisi ini mirip dengan proses konsultasi. Dan keputusan berdasarkan kesepakatan bersama.
- e. Pada umumnya tidak ada pertemuan balikan.
- f. Penguatan jarang sekali dilakukan, penguatan dilakukan kalau guru tampak sangat berprestasi.
- g. Tindak lanjut juga tidak diperlukan, kecuali kalau guru menginginkan sesuatu pada hari – hari berikutnya.

C. Kinerja Guru

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja, walaupun berbeda dalam tekanan rumusnya, namun secara prinsip kinerja adalah mengenai proses pencapaian hasil. Dalam bahasa Inggris kinerja disebut dengan “performance” yang berarti tampilan kerja; unjuk kerja; wujud kerja. Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan, menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan. Atau secara sederhana kinerja dapat diartikan suatu unjuk kerja seseorang yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan dan prestasi kerjanya sebagai akumulasi dari kompetensi yang dimilikinya.²²

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkenaan dengan kinerja guru, UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.²³

Keterangan lain menjelaskan dalam UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.²⁴ Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 41 tahun 2007, memberikan pengertian kinerja guru adalah prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan oleh guru dalam

²² E.Mulyasa, Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), hlm. 88

²³ Sekretariat Negara RI, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Sekretariat Negara RI, Jakarta, 2003, hal. 15.

²⁴ Sekretariat Negara RI, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*, Sekretariat Negara RI, Jakarta, 2005, hal. 10.

tugas pokok dan fungsinya secara realisasi konkrit merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional bidang pendidikan.²⁵

Pengertian kinerja guru menurut Burhanudin, mengemukakan bahwa kinerja guru adalah gambaran kualitas kerja yang dimiliki guru dan termanifestasi melalui penguasaan dan aplikasi atas kompetensi guru.²⁶ Pandangan ini menunjukkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan gambaran dari penguasaan dan aplikasi terhadap kompetensi guru dalam mengaktualisasikan tugas dan perannya sebagai guru.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (interpersonal) dengan siswanya.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Cambel (dalam Burhanudin), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah:²⁷

- a. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang memberikan manajer dan *Team Leader*.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakkan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Mathis dan Jackson, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:²⁸

²⁵ Sekretariat Negara RI, Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang *Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta, 2007, hal. 2.

²⁶ Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bumi aksara, Jakarta, 2007, hal. 1.

²⁷ *Ibid*, hal. 2.

a. Kemampuan.

Kemampuan pada dasarnya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

b. Motivasi.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya yang bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja sehingga mencapai kepuasan sesuai dengan keinginannya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai/ guru membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya.

c. Dukungan yang diterima.

Perasaan positif, menyukai, kepercayaan, dan perhatian dari orang lain yaitu orang yang berarti dalam kehidupan individu yang bersangkutan, pengakuan, kepercayaan seseorang dan bantuan langsung dalam bentuk tertentu.

d. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan.

Dalam hal ini terkait dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan, yaitu kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil risiko untuk keputusan yang dibuat atau yang dilakukan.

e. Hubungan dengan organisasi.

Dalam hal ini terkait dengan sejauh mana tekad dan kesanggupan seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang dipatuhi dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Menurut Mulyasa, faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, yaitu:²⁹

²⁸ R.L. Mathis & J.H. Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Dian Angelia, Salemba Empat, Jakarta, 2006, hal. 68.

²⁹ E.Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2007, hal. 227.

a. Dorongan untuk bekerja.

Bilamana seorang guru merasa bahwa minat atau perhatiannya seusai dengan jenis dan sifat pekerjaan yang dilakukan maka guru tersebut akan memiliki dorongan untuk kerja yang tinggi.

b. Tanggung jawab terhadap tugas.

Seseorang yang bertanggung jawab selalu memberikan yang terbaik dari apa yang dikerjakannya. Bekerja dengan penuh tanggung jawab berarti memperhatikan hal-hal yang kecil yang dapat membuat perbedaan dari hasil yang dikerjakan. Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di sekolah. Guru dapat berperan serta dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Karena dengan adanya peran serta dari guru maka kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.

c. Minat terhadap tugas.

Minat merupakan rasa ketertarikan seorang guru untuk melakukan suatu hal yang diikuti oleh rasa senang sehingga akan menghasilkan kepuasan terhadap hasil yang dicapai. Semakin tinggi minat yang dimiliki seorang guru dalam menjalankan tugas, semakin tinggi pula hasil yang dicapainya. Minat terhadap tugas merupakan rangkaian yang ada pada setiap guru dan minat itu hampir bisa dipastikan sebagai suatu kebutuhan.

d. Penghargaan terhadap tugas.

Agar seorang guru dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, penuh semangat dan disiplin yang tinggi sesuai tuntutan kerja, maka perlu diberikan berbagai dukungan penghargaan, terutama penghargaan yang dapat menunjang dan mempermudah dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Bentuk dan jenis penghargaan yang perlu diberikan, antara lain peningkatan kesejahteraan, khususnya penyediaan kebutuhan fisik (sandang, pangan, dan papan); peningkatan profesionalisme; peningkatan kualitas keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa; memberikan perlindungan hukum dan rasa aman; peningkatan jenjang karir yang jelas; pemberian kebebasan dalam pengembangan karir dan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya; pemberian kemudahan dalam menjalankan tugas.

e. Peluang untuk berkembang.

Hal ini terkait dengan keberanian guru untuk bertindak sebagai pengemban program, untuk memasukkan bahan-bahan yang bersumber dari kehidupan sosial budaya di lingkungan sekolah dimana mereka berada. Hal ini dapat dilakukan apabila tercipta harmonisasi nilai orientasi pada tujuan dengan nilai orientasi pada proses belajar. Oleh karena itu pembinaan profesionalisme guru perlu dilakukan secara kontinyu dan berkesinambungan, disamping itu penghargaan terhadap kinerja guru harus diimbangi dengan pengembangan kesejahteraan guru.

f. Perhatian dari kepala sekolah.

Kemampuan manajerial kepala sekolah akan mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja guru. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal merupakan suatu pola kerjasama antara manusia yang saling melibatkan diri dalam satu unit kerja (kelembagaan). Dalam proses mencapai tujuan pendidikan, tidak bisa terlepas dari perhatian kepala sekolah terhadap warga sekolah agar tujuan pendidikan yang telah digariskan dapat tercapai.

g. Hubungan interpersonal dengan sesama guru.

seorang guru memang harus memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik dan dalam hal ini kemampuan komunikasi interpersonal perlu dimiliki oleh seorang guru karena ini adalah faktor utama yang berdampak pada keaktifan peserta didik dalam mengikuti proses belajar mengajar.

h. MGMP dan KKG.

Kegiatan MGMP dan KKG, sebagai organisasi atau forum musyawarah guru mata pelajaran, yang dilaksanakan setiap bulan sekali dimana guru mata pelajaran aktif dalam kegiatan bersama, mempunyai network lokal, nasional dan internasional yang kuat. Mempunyai metode implementasi ide yang efektif, mengembangkan citra guru, mengembangkan kurikulum yang sesuai dengan tuntutan zaman. Dalam kegiatan MGMP dan KKG, guru diharapkan mampu mengekspresikan pemikirannya, guru mempunyai kepribadian proaktif untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengajar dan berkreasi dengan siswa.

i. Kelompok diskusi terbimbing.

Dalam kelompok diskusi terbimbing akan terlihat adanya proses interaksi antara dua atau lebih individu yang terlibat saling tukar menukar pengalaman, maupun informasi, untuk

memecahkan suatu masalah. Dalam kelompok diskusi terbimbing ini diharapkan dapat mempertinggi partisipasi guru secara individual dan mengembangkan rasa sosial antar sesama guru.

j. Layanan Perpustakaan.

Perpustakaan berfungsi sebagai salah satu faktor yang mempercepat akselerasi transfer ilmu pengetahuan, oleh karena itu perpustakaan merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam sistem pendidikan suatu lembaga. Selain itu juga perpustakaan berfungsi sebagai sumber informasi, dan merupakan penunjang yang penting artinya bagi suatu riset ilmiah, sebagai bahan acuan atau referensi. Layanan di perpustakaan idealnya dapat lebih memikat, bersahabat, cepat, dan akurat, ini berarti orientasi pelayanan perpustakaan harus didasarkan pada kebutuhan pengguna, antisipasi perkembangan teknologi informasi dan pelayanan yang ramah, dengan kata lain menempatkan pengguna sebagai salah satu faktor penting yang mempengaruhi kebijakan pada suatu perpustakaan, kesan kaku pelayanan diperpustakaan harus dieliminir sehingga perpustakaan berkesan lebih manusiawi.

D. Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi merupakan proses pemberian layanan kepada kepada guru agar guru semakin professional dalam melaksanakan tugasnya. Diantara teknik supervisi individu yang bisa diterapkan oleh supervisor diantaranya adalah teknik supervisi observasi kelas, teknik supervisi kunjungan kelas, teknik supervisi klinis, teknik supervisi direncanakan bersama, teknik supervise sebaya, teknik supervisi memanfaatkan siswa dan teknik supervisi menggunakan elektronik. Dalam memilih teknik ini hendaknya memperhatikan tujuan dan kebutuhan dari supervisor.

DAFTAR PUSTAKA

- Burhanudin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bumi aksara, Jakarta, 2007
- E.Mulyasa, *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013).
- Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawasan Sekolah Dan Guru*, (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013)
- K.A. Acheson dan M.D. Gall, *Techniques in the Clinical Supervision of Teachers*, (New York: Longman, 1987).
- Luk—luk Mufidah, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Teras, 2019)
- Made Pidarta, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan* (Bumi Aksara, Jakarta, 1999)
- Mariyati, “Keefektifan Supervisi Glickman dalam Meningkatkan Kinerja Guru”, Tesis tidak diterbitkan, 2007, Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Surabaya.
- Muhaimin, *Pendidikan*, (cet 3 jakarta: Gramedia pustaka utama 2012)
- Mukhtar & Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan.. Cet. I*. (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009).
- Piet A. Sahertian. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan (Dalam rangka Membangun Sumber Daya Manusia). Cet. II*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008).
- R.A. Krajewski, “Clinical Supervision: A Conceptual Framework,” dalam *Journal of Research and Development in Education*, 15 (3, 1982), hlm. 94 – 95
- R.L. Mathis & J.H. Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Dian Angelia, Salemba Empat, Jakarta, 2006, hal. 68.
- Ratu Vina Rohmatika, M.Pd., “Model Supervisi Klinis Terpadu Untuk Peningkatan Kinerja Guru”, Idea Press Yogyakarta, 2018
- Ratu Vina Rohmatika, M.Pd., “Model Supervisi Klinis Terpadu Untuk Peningkatan Kinerja Guru”, Idea Press Yogyakarta, 2018
- Rusiaty, “Teknik Supervisi Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kompetensi Mengajar Guru Melalui Observasi Kelas Di SDN-3 Menteng Palangka Raya”, *Pedagogik Jurnal Pendidikan*, Volume 11, (2016): 66.

- Sekretariat Negara RI, Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang *Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*, Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta, 2007
- Sekretariat Negara RI, Undang -Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*, Sekretariat Negara RI, Jakarta, 2005
- Sekretariat Negara RI, Undang -Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Sekretariat Negara RI, Jakarta, 2003
- Sudadi, dkk., *Supervisi Pendidikan – Konsep, Teori, dan Implementasi*, (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2021)
- Sugiono, *Supervisi Sekolah* (cet 3 jakarta : rajawali 2016)
- Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Staarratt, *Emerging Patterns of Supervision: Human Perspective* (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1987,) hlm. 4.