

# **SUPERVISI PENDIDIKAN JASMANI**



Dr. Sunarno Basuki, Drs., M.Kes.

# **SUPERVISI**

## PENDIDIKAN JASMANI

Editor: Dr. Rusma Noortyani, M.Pd.

**LKIS**

**Supervisi Pendidikan Jasmani**

Dr. Sunarno Basuki, Drs., M. Kes.

© LKiS 2020

xvi + 268 halaman: 15,5 x 23 cm

ISBN:

Editor: Dr. Rusma Noortyani, M.Pd.

Rancang Sampul/Layout: Affandi

Penerbit:

**PT. LKiS Pelangi Aksara**

Salakan Baru No. 1 Sewon Bantul

Jl. Parangtritis Km. 4,4 Yogyakarta

Telp/Faks.: (0274) 387194

e-mail: lkis@lkis.co.id

Anggota IKAPI

Cetakan I: 2020

Percetakan:

**PT. LKiS Printing Pelangi Cemerlang**

Salakan Baru No. 1 Sewon Bantul

Jl. Parangtritis Km. 4,4 Yogyakarta

Telp/Faks.: (0274) 387194

e-mail: lkis.printing@yahoo.com

## PRAKATA

Penulis mengucapkan *Alhamdulillah* kehadirat Allah Swt dan Sholawat kepada Nabi Muhammad Saw karena dapat menyelesaikan buku yang berjudul *Supervisi Pendidikan Jasmani* ini. Penulis merasa tertantang dan termotivasi untuk menyelesaikan naskah buku ini sebagai upaya untuk memberi bekal mahasiswa S1 dan S2 Program Studi Pendidikan Jasmani, pendidik Pendidikan Jasmani, kepala sekolah, pengawas sekolah, dan profesi lainnya yang memiliki keterkaitan dengan bidang supervisi pendidikan.

Buku ini merupakan perwujudan keinginan penulis yang sering mengamati kebutuhan mahasiswa S1 dan S2 Program Studi Pendidikan Jasmani, pendidik pendidikan jasmani, supervisor yakni kepala sekolah dan pengawas sekolah di lapangan, baik dalam kegiatan formal maupun nonformal. Mahasiswa ketika magang seringkali dihadapkan pada masalah supervisi dan pendidik pendidikan jasmani dalam melaksanakan tugasnya juga sering dihadapkan pada masalah supervisi. Oleh karenanya mahasiswa dan pendidik Pendidikan Jasmani perlu dibekali dan memiliki pengetahuan tentang supervisi. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya bukan hanya melaksanakan tugas manajerial, melainkan juga tugas supervisi, yaitu mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) pendidik dan tenaga kependidikan agar sekolah dapat mencapai visi misinya dan tercapai kualitas lulusan yang unggul. Untuk itu kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan tentang supervisi pendidikan. Pengawas sekolah memiliki tugas membina pengembangan SDM dan karier pendidik dalam bidang pendidikan. Hal ini merupakan tugas pokok pengawas sebagai supervisor pendidikan. Berdasarkan dengan tugas pokok inilah pengawas sekolah harus memiliki pengetahuan tentang supervisi pendidikan. Dengan menyadari

akan keperluan-keperluan tersebut penulis berupaya menulis buku yang dapat dijadikan rujukan dan pedoman kerja bagi mahasiswa S1 dan S2 program studi Pendidikan Jasmani, pendidik pendidikan jasmani, kepala sekolah, pengawas sekolah, dan profesi lainnya yang memiliki ketertarikan dengan bidang Supervisi Pendidikan.

Dalam menyelesaikan penulisan buku ini penulis telah bekerja sama dan dibantu oleh beberapa pihak. Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada Rektor Universitas Lambung Mangkurat, Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Direktur Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat, dan beserta jajarannya yang telah memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada penulis untuk menulis sebuah buku.

Penulis menyadari meskipun telah berusaha untuk menghindari segala kekurangan dan kelemahan. Penulis merasakan bahwa buku ini masih terdapat kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, mohon agar pembaca berkenan menyampaikan masukan untuk menyempurnakan buku ini pada terbitan dimasa yang akan datang. Dengan kerendahan hati dan keterbukaan penulis menyampaikan terima kasih atas masukan pemakai dan pembaca buku ini. Akhir kata penulis berharap agar buku ini membawa manfaat bagi kita. Semoga buku ini dapat menginspirasi dan mendorong mahasiswa S1 dan S2 Program Studi Pendidikan Jasmani, pendidik pendidikan jasmani, kepala sekolah, dan pengawas sekolah, dan profesi lainnya untuk lebih mencintai bidang supervisi pendidikan.

Banjarmasin, April 2020

Penulis

## KATA PENGANTAR

**P**ada umumnya mahasiswa program pascasarjana (S2) di bidang kependidikan adalah pendidik yang berkeinginan mengembangkan karier dan kompetensinya di bidang pendidikan dalam rangka menyongsong tugas-tugas berikutnya. Salah satu karier yang ingin dicapai adalah menduduki jabatan sebagai kepala sekolah atau pengawas sekolah. Jabatan kepala sekolah atau pengawas sekolah secara bersama-sama memiliki tugas supervisi akademik, yaitu memberikan layanan dan bantuan kepada pendidik untuk mengembangkan potensinya didalam mengelola proses pembelajaran agar efektif dan efisien, sehingga tujuan pembelajaran tercapai.

Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah meliputi supervisi akademik dan supervisi manajerial. Ruang lingkup supervisi akademik adalah kegiatan supervisi yang berhubungan dengan pelaksanaan pembelajaran, sedangkan ruang lingkup supervisi manajerial adalah kegiatan supervisi yang berhubungan pengelolaan administrasi dan manajemen sekolah.

Pelaksanaan tugas supervisi oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah harus melalui tahapan pengamatan, pelaporan, evaluasi, dan tindak lanjut. Dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut kepala sekolah dan pengawas sekolah seyogianya memahami tentang fungsi, makna, prinsip, pendekatan, dan teknik supervisi.

Buku *Supervisi Pendidikan Jasmani* ini disusun untuk membantu mahasiswa, pendidik pendidikan jasmani, kepala sekolah, dan pengawas sekolah dalam mempersiapkan diri sebagai seorang supervisor pendidikan. Harapannya agar dapat melaksanakan tugas supervisi secara terarah dan dapat meningkatkan mutu pengelolaan sekolah serta mutu sekolah terlaksana baik.

## Supervisi Pendidikan Jasmani

Setelah mempelajari dan mengkaji buku ini diharapkan mahasiswa, pendidik Pendidikan Jasmani, kepala sekolah, dan pengawas sekolah terinspirasi meningkatkan pengetahuan tentang apa, mengapa, dan bagaimana supervisi dalam membantu pendidik mengembangkan kemampuannya untuk mengelola pembelajaran di sekolah secara efektif, efisien, dan berkualitas.

Banjarmasin, April 2020

Direktur Pascasarjana ULM

Periode 2019 – 2023

Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.



## KATA PENGANTAR

**S**eiring pembangunan fisik Universitas Lambung Mangkurat (ULM) khususnya Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) semakin bertambah indah dan cantik, juga harus diiringi dengan produk-produk karya dosennya seperti penulisan jurnal ilmiah, buku, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dari hasil pemantauan selama ini karya tulis ilmiah dosen meningkat terus dari tahun ke tahun, khususnya penulisan jurnal ilmiah dan buku. Produk-produk karya ilmiah dosen ini telah memberikan nilai tambah buat FKIP ULM khususnya untuk capaian akreditasi institusi.

Buku ini merupakan karangan yang ditulis oleh Dr. Sunarno Basuki, Drs., M.Kes. Karangan ini mengandung pemikiran teoretis dan praktis untuk membangun bangsa melalui pendidikan. Buku tersebut mengandung gagasan penting untuk diketahui karena didalamnya membahas upaya perbaikan kualitas pendidikan melalui supervisi pendidikan. Supervisi dalam proses pendidikan sangat penting dan dapat membantu pendidik dan karyawan sekolah lain agar bekerja efektif, sehingga tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara optimal.

Jadi, program pengembangan dan kompetensi pendidik dan program sekolah lainnya dapat dilakukan dengan tepat apabila menggunakan hasil supervisi yang sudah dilaksanakan. Oleh karena itu, kepala sekolah dan pendidik sebagai pemeran utama dalam proses pembelajaran di sekolah sudah seharusnya mendapatkan perhatian yang serius dalam supervisi pendidikan.

Pada buku *Supervisi Pendidikan Jasmani* ini telah disajikan beberapa materi diantaranya pengertian supervisi, tujuan supervisi, fungsi supervisi, teknik supervisi, prinsip supervisi, tugas supervi-

sor, syarat menjadi supervisor, dan sebagainya yang sengaja ditulis untuk memberi bekal kepada mahasiswa S1 Program Studi Pendidikan Jasmani Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Di samping itu, buku ini juga dapat dibaca oleh mahasiswa S2 Program Studi Pendidikan Jasmani, pendidik Pendidikan Jasmani, kepala sekolah, pengawas sekolah, dan pembaca lainnya yang tertarik untuk mendalami bidang supervisi pendidikan.

Buku *Supervisi Pendidikan Jasmani* ini dapat dijadikan pedoman dan rujukan bagi supervisor agar dapat melaksanakan tugas supervisi terarah dan berkesinambungan, sehingga pembelajaran menjadi efektif. Buku karya Dr. Sunarno Basuki, Drs., M.Kes. ini dapat memberikan wacana yang menyeluruh tentang supervisi pendidikan, baik aspek teoretis maupun praktis. Harapan saya, semoga buku ini dapat memperkaya literatur yang berbasis pada supervisi pendidikan. Semoga dapat bermanfaat bagi pengembangan supervisi pendidikan di Indonesia dan menjadi pemicu bagi dosen-dosen lainnya untuk berkarya.

Banjarmasin, April 2020

Dekan FKIP ULM

Periode 2015 – 2019

Prof. Dr. H. Wahyu, MS.

# DAFTAR ISI

PRAKATA ~ v

KATA PENGANTAR ~ vii

DAFTAR ISI~ xi

DAFTAR TABEL ~ xv

DAFTAR GAMBAR ~ xvi

## BAB I

SUPERVISI PENDIDIKAN ~ 1

- A. Pengertian Supervisi Pendidikan ~ 1
- B. Supervisi Pendidikan Diperlukan Pendidik ~ 5
- C. Tujuan, Fungsi, Peranan Dan Prinsip Supervisi Pendidikan ~ 10
- D. Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan ~ 28

## BAB II

PEMBAGIAN, PENDEKATAN, METODE DAN TEKNIK SUPERVISI  
PENDIDIKAN ~ 33

- A. Pembagian Supervisi Pendidikan ~ 33
- B. Pendekatan Supervisi Pendidikan ~ 39
- C. Teknik Supervisi Pendidikan ~ 49

BAB III

SUPERVISI PENDIDIKAN DALAM ORGANISASI SEKOLAH ~ 69

- A. Kedudukan Supervisi Bagi Sekolah ~ 69
- B. Proses Supervisi Pendidikan Di Sekolah ~ 73
- C. Supervisor dalam Supervisi Pendidikan ~ 77
- D. Kepala Sekolah dalam Supervisi Pendidikan ~ 81
- E. Pendidik dalam Supervisi Pendidikan ~ 86

BAB IV

SUPERVISI PENDIDIK PROFESIONAL ~ 89

- A. Pendidik sebagai Profesi ~ 89
- B. Pendidik Profesional ~ 93
- C. Supervisi untuk Pendidik Profesional ~ 97

BAB V

SUPERVISI PENDIDIKAN BAGI PENDIDIK PENDIDIKAN JASMANI ~ 103

- A. Pendidik Pendidikan Jasmani yang Profesional ~ 103
- B. Supervisi Pendidikan bagi Pendidik Pendidikan Jasmani ~ 117
- C. Pelaksanaan Supervisi Pendidikan terhadap Pendidik Pendidikan Jasmani ~ 127

BAB VI

KAJIAN SUPERVISI PENDIDIKAN JASMANI ~ 137

- A. Faktor yang Mempengaruhi Supervisi Pendidikan ~ 137
- B. Faktor yang Dipengaruhi Supervisi Pendidikan Jasmani ~ 142
- C. Pelaksanaan Supervisi Pendidikan terhadap Pendidik Pendidikan Jasmani ~ 149

BAB VII

SUPERVISI PEMBELAJARAN PENDIDIKAN JASMANI ~ 159

- A. Ruang Lingkup Pendidikan Pendidikan Jasmani ~ 159
- B. Proses dan Model Pembelajaran Pendidikan Jasmani ~ 165
- C. Supervisi Pembelajaran Pendidikan Jasmani ~ 172
- D. Kriteria dan Rekrutmen Supervisor Pendidikan Jasmani ~ 180

BAB VIII

KEPEMIMPINAN DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN ~ 191

- A. Pengertian Kepemimpinan ~ 191
- B. Prinsip Kepemimpinan ~ 194
- C. Peran Pemimpin ~ 196
- D. Teori Kepemimpinan ~ 199
- E. Tipe-Tipe Pemimpin ~ 210
- F. Kepemimpinan yang Efektif ~ 214
- G. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Supervisi Pendidikan ~ 220
- H. Kepemimpinan Efektif dalam Supervisi Pendidikan ~ 228

GLOSARIUM ~ 235

DAFTAR PUSTAKA ~ 243

INDEKS ~ 255

TENTANG PENULIS ~ 267



## DAFTAR TABEL

### Tabel

- 2.1 Pendekatan langsung dan tak langsung ~ 41
- 2.2 Pendekatan supervisi pendidikan ~ 48
- 2.3 Teknik supervisi individual ~ 50
- 2.4 Teknik supervisi kelompok ~ 56
- 5.1 Contoh tes evaluasi pembelajaran ~ 133
- 5.2 Contoh chek list pembelajaran ~ 134
- 5.3 Contoh rencana program supervisi profesional ~ 135
- 6.1 Supervisi pendidikan jasmani ~ 155
- 6.2 Frekuensi monitoring ~ 155
- 6.3 Penanggung jawab monitoring ~ 156
- 6.4 Alasan monitoring ~ 157

## **DAFTAR GAMBAR**

### Gambar

3.1 Hubungan antara perilaku supervisi, perilaku mengajar, perilaku belajar, dan hasil belajar ~ 73

4.1 Proses supervisi profesional ~ 128

4.2 Tahapan proses supervisi profesional ~ 130



# BAB I

## SUPERVISI PENDIDIKAN

### A. Pengertian Supervisi Pendidikan

Perbaikan kualitas pendidikan dapat diupayakan melalui berbagai program. Hal tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk penetapan visi dan misi sekolah, perbaikan kurikulum sesuai visi misi sekolah, perbaikan proses pembelajaran (belajar mengajar), peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) pendidik (guru) dan tenaga kependidikan, perbaikan kinerja pendidik, sistem pendidikan, perbaikan sarana dan prasarana, supervisi dan pemberdayaan kelompok kerja, dan lain-lain. Tentu masih banyak lagi upaya yang bisa dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan SDM pendidik. Setiap usaha yang dilakukan mempunyai target sendiri dengan capaian perubahan yang diharapkan.

Salah satu upaya penting dan dapat berdampak sistemik dalam sebuah institusi pendidikan adalah pelaksanaan supervisi pendidikan. Pendidik sebagai pembuat skenario dan pemeran utama dalam proses pembelajaran di sekolah sudah seharusnya mendapatkan perhatian yang serius dalam supervisi pendidikan. Program pengembangan dan peningkatan kompetensi pendidik dapat dilakukan dengan tepat apabila menggunakan hasil supervisi yang sudah dilakukan.

Supervisi pendidikan adalah suatu aktivitas layanan (pembinaan) kepada para pendidik dan pegawai sekolah lainnya agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif (Purwanto, 2014). Menurut pendapat Purwanto (2014) ini menekankan pada beberapa hal. *Pertama*, penekanan pada aspek membantu, yang menunjukkan bahwa supervisi bukan cara memvonis atau menghukum pendidik. *Kedua*, penekanan pada efektivitas. Oleh karena itu, pelaksanaan

supervisi meliputi syarat kondisi subjek dan material yang dibutuhkan agar terlaksana pembelajaran yang efektif.

Pengertian ini tentu berbeda dengan pemahaman supervisi secara tradisional. Konsep supervisi tradisional, menekankan aspek inspeksi, pengawasan terhadap aktivitas dalam bentuk mencari-cari kesalahan dengan tujuan untuk memperbaiki kesalahan (Sahertian, 2010). Dengan pengertian tradisional semacam ini berarti mencari kesalahan adalah kegiatan yang diutamakan kemudian disusul perbaikan. Pengertian supervisi semacam ini sama dengan *snooper vision* (mata-mata).

Supervisi merupakan kata serapan dari bahasa asing, yakni “*super*” dan “*vision*”. Dalam *Webster’s New World Dictionary* (1991) *super* berarti “*higher in rank or position than, superior to (superintendent), a greater or better than others*”. Kata *super* berarti kedudukan yang lebih tinggi, lebih besar atau lebih baik dari yang diawasi. Kata *vision* berarti “*the ability to perceive something not actually visible, as through mental acuteness or keen foresight*”. *Vision* dalam hal ini diartikan sebagai kemampuan untuk mengamati dengan cara melihat sesuatu yang nyata dan merasakan sesuatu yang tidak terlihat secara nyata, yakni ketajaman mental atau kemampuan abstraksinya ke depan. Apa yang diawasi, disupervisi sebenarnya banyak yang tidak tampak secara lahir, seperti kompetensi pendidik, motivasi pendidik dan pengetahuan pendidik.

Dalam *Dictionary of Education*, Carter (1945) supervisi diartikan sebagai upaya supervisor sekolah dalam memimpin pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka memperbaiki pembelajaran, termasuk memberikan stimulasi, memotivasi dan menyeleksi pertumbuhan serta perkembangan jabatan pendidik, dan memberi masukan pada waktu merevisi tujuan pendidikan. Menurut pengertian ini, supervisi tidak hanya mengenai pengajaran, tetapi juga perkembangan pendidik. Pernyataan ini pada dasarnya selaras dengan pendapat Purwanto (2010) bahwa supervisi merupakan kegiatan untuk membantu pendidik agar bekerja secara efektif.

Pengertian supervisi dapat dipahami dari bermacam-macam sudut pandang, misalnya berdasarkan *etimologi* atau asal usulnya,

bentuk pengucapan atau perkataannya, ataupun berdasarkan sisi *semantic* atau kandungan yang termuat dalam pengucapannya itu. Pengertian supervisi berdasarkan etimologis, dijelaskan oleh W.J.S Poerwadarminta dan S. Wajowasito dalam Ametembun (1993): “Supervisi diterjemahkan dari kata bahasa asing (Inggris) yakni “*supervision*” yang mempunyai arti “pengawasan”. Lebih lanjut Ametembun (1993) menjelaskan pengertian supervisi berdasarkan etimologis yaitu ditinjau dari aspek pengucapan, supervisi berasal dari kata *super* dan *vision*. *Super* memiliki makna lebih atau atas, dan *vision* memiliki makna tilik, lihat, atau mengawasi. Berdasarkan pengertian tersebut terkandung makna bahwa supervisor memiliki posisi atau kedudukan yang lebih daripada pihak yang diawasi (disupervisi). Supervisor memiliki tugas mengamati dengan cara menilik atau mengawasi pihak-pihak yang disupervisi.

Boardman, et.al., (1953) menyatakan bahwa supervisi merupakan usaha merangsang, mengkoordinir permasalahan pendidik dan membimbing secara kontinu, membina pertumbuhan jabatan pendidik baik secara individual maupun secara kolompok agar lebih terampil dan lebih efektif dalam mewujudkan pembelajaran yang berkualitas. Supervisi yang dilaksanakan di sekolah dapat meningkatkan motivasi pendidik untuk mendorong dan membimbing pertumbuhan tiap-tiap peserta didik secara berkelanjutan. Pendapat ini lebih menitikberatkan perhatian pada pendidik. Pendidik yang memahami tugasnya dengan baik diharapkan dapat melaksanakan proses pengajaran dengan baik pula.

Beberapa pengertian di atas memberi kita gambaran bahwa pada hakikatnya supervisi memfokuskan pada dua hal, yaitu proses pengajaran dan pendidik. Yang memfokuskan proses pengajaran, maka pendidik dianggap sebagai bagian dari proses itu. Sedangkan yang menekankan pada pendidik, maka proses pengajaran merupakan bagian dampak yang diharapkan dari perhatian terhadap pendidik. Mantja (2007) menyatakan bahwa supervisi dimaknai sebagai kegiatan supervisor (pengawas sekolah atau kepala sekolah) yang dilakukan untuk perbaikan proses pembelajaran. Pengertian ini memberikan pemahaman kepada kita bahwa supervisi yang dimaksud adalah menekankan pada proses pembelajaran. Perbaikan

pendidik merupakan bagian dari perbaikan pembelajaran yang ada di sekolah.

Memperhatikan beberapa pendapat yang diuraikan sebelumnya, penulis mengajukan sebuah pengertian. Supervisi merupakan aktivitas pengawasan yang bertujuan membantu perbaikan sebuah proses yang sedang diawasi. Dalam pengertian ini ada tiga konsep utama yang saling berkaitan, yaitu pengawasan, membantu perbaikan dan proses yang diawasi. Berdasarkan pengertian ini berarti.

1. Supervisi merupakan kegiatan mengawasi atau pengawasan, bukan semata kegiatan bantuan kepada yang diawasi, dalam hal ini pendidik. Dengan adanya pengawasan diusahakan mencari berbagai masalah, kekurangan dan kendala yang ada selama proses pembelajaran di sekolah. Namun, pengawasan yang dilakukan mempunyai tujuan untuk membantu perbaikan. Inilah yang membedakan dengan pengawasan dalam pengertian tradisional yang menekankan mencari kesalahan. Pengawasan juga dituntut melihat potensi lain yang dapat dijadikan pijakan dalam proses membantu perbaikan tidak sekedar menyalahkan tanpa solusi apapun.
2. Membantu perbaikan. Seperti sudah diuraikan sebelumnya bahwa membantu perbaikan adalah tujuan dari pengawasan. Mencari kesalahan tanpa memberi solusi hanya tindakan penghakiman dan penghukuman. Pendidik yang kurang memenuhi administrasi dalam menjalankan proses belajar mengajar, memang salah karena tidak lengkap dalam memenuhi aturan. Supervisi tidak hanya memberi vonis bahwa pendidik tersebut salah kemudian diberi sanksi. Supervisi sebaiknya tidak bekerja dalam kerangka berpikir semacam itu tetapi sebuah upaya segera memberi bantuan mencari solusi. Selama proses supervisi, jika ditemukan pendidik demikian, maka supervisor segera memberi solusi memudahkan dalam memenuhi aspek administrasi dalam proses belajar mengajar.
3. Proses yang diawasi. Supervisi memiliki sasaran yang diawasi. Jika proses belajar mengajar yang menjadi sasaran dari supervisi pendidikan maka kegiatan belajar mengajar harus dipandang

sebagai proses. Maksudnya ada bagian-bagian di dalamnya yang saling berhubungan dan memiliki hubungan dengan bagian lain dalam proses lebih besar di sekolah. Kegiatan belajar mengajar tidak bisa dipandang berdiri sendirian tanpa kaitan apapun dengan kegiatan administrasi, kebijakan sekolah, iklim sekolah dan lainnya. Dengan cara pandang proses seperti ini supervisi menjadi kegiatan pengawasan yang multidisiplin, luas dan menyeluruh dalam rangka membantu sekolah secara umum, yakni mencapai tujuannya.

## **B. Supervisi Pendidikan Diperlukan Pendidik**

Berdasarkan adanya berbagai pendapat mengenai konsep supervisi yang diterangkan di subbab sebelumnya, yang perlu ditegaskan bahwa supervisi dalam proses pendidikan adalah sangat penting. Hal ini tidak berhubungan dengan supervisi dalam pengertian tradisional yang mempunyai target mencari kesalahan, kemudian perbaikan didasarkan pada kesalahan itu. Supervisi yang dimaksud dalam tulisan ini adalah upaya membantu pendidik dan petugas sekolah lain agar bekerja efektif, sehingga tujuan pendidikan di sekolah secara umum dapat tercapai.

Ada beberapa penyebab sehingga supervisi diperlukan dalam pendidikan. Beberapa penyebab tersebut akan dijelaskan berikut ini.

### **1. Latar belakang pendidikan pendidik**

Dalam mata pelajaran yang sama belum tentu semua pendidik berasal dari latar belakang pendidikan yang sama. Ada sebagian yang lulusan dari jalur kependidikan namun juga ada yang bukan. Demikian pula, jurusan yang ditempuh sewaktu kuliah tidak sama dengan mata pelajaran yang diampu di sekolah. Perlu adanya upaya standarisasi pengetahuan dan pengalaman dalam hal mengajar di sekolah.

### **2. Pengembangan potensi pendidik**

Sekolah sebagai organisasi harus terus berproses untuk mengembangkan diri dan potensinya. Oleh karena itu pengembangan potensi semua tenaga pendidik dan kependidikan senantiasa berkelanjutan (Supandi, 1986). Dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah aktivitas supervisi

pembelajaran harus dilaksanakan. Dalam memberikan pembinaan kepada pendidik aktivitas supervisi oleh dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah secara bersama-sama. Dalam proses pembelajaran pendidik merupakan pusat dan pemeran utama dan penentu keberhasilan pendidikan. Upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan harus dimulai dari aspek “pendidik”, kemudian dilanjutkan kepada tenaga pendukung pendidikan lainnya dengan menekankan pada kualitas keprofesionalan dan kesejahteraannya dalam satu manajemen yang profesional. Seperti diuraikan beberapa pengertian supervisi sebelumnya, bahwa kegiatan supervisi adalah kegiatan membantu pendidik dalam memperbaiki proses pembelajaran. Supervisi merupakan layanan kepada pendidik yang bertujuan menjadikan pendidik sebagai tenaga pendidikan yang efektif dan profesional. Profesionalisme tidak bisa diraih melalui upaya apa adanya, tetapi butuh upaya serius, terencana, dan berkelanjutan.

Supervisi yang berhasil akan menghasilkan pendidik profesional dengan ciri berikut (Sahertian, 2010).

- a. Memiliki kemampuan sebagai ahli dalam bidang mendidik dan kepedulian mengajar.
  - b. Memiliki rasa tanggung jawab, yaitu mempunyai komitmen dan kepedulian terhadap tugasnya.
  - c. Memiliki rasa kesejawatan dan menghayati tugasnya sebagai suatu karir hidup serta menjunjung tinggi kode etik jabatan pendidik.
3. Perubahan kurikulum

Kurikulum merupakan bagian penting dalam sistem pendidikan sebuah negara. Di satu periode, kurikulum yang berlaku bisa berbeda dengan kurikulum pada periode sebelumnya. Perubahan dan perkembangan kurikulum merupakan gejala yang menandai kemajuan pendidikan suatu bangsa dan terjadi di berbagai negara. Perubahan sistem pendidikan di sebuah negara sering menimbulkan perubahan pada struktur maupun tujuan kurikulum. Penerapan kurikulum di dalam sistem pendidikan

memerlukan penyesuaian yang terus-menerus dengan kondisi nyata di lapangan (Supandi, 1996).

Pendidik sebagai pelaku utama dalam sistem pengajaran di sekolah, merupakan pihak yang secara langsung akan berhubungan dengan dinamika kurikulum. Pendidik seharusnya selalu berusaha mengembangkan kreativitasnya agar penerapan kurikulum dilaksanakan dengan baik. Pada banyak tempat di Indonesia upaya penerapan kurikulum tidak dapat berjalan mulus. Implementasi di lapangan ditemukan banyak hal yang menjadi penghambat, misalnya sedikitnya informasi yang bisa diakses, fasilitas sekolah yang tidak sesuai dengan kondisi ideal kurikulum, peran masyarakat yang kurang maksimal, kurangnya keterampilan dan keahlian pendidik dalam menerapkan metode pembelajaran, dan kemampuan pendidik dalam memecahkan masalah di lapangan masih harus terus ditingkatkan.

Berdasarkan kondisi-kondisi di atas, pendidik dan kepala sekolah merupakan pelaksana program pendidikan memerlukan bantuan atau bimbingan seorang supervisor dalam mencapai kualitas pendidikan yang lebih baik. Salah satu bantuan untuk membantu pendidik adalah melalui supervisi pendidikan di sekolah. Dengan demikian, pendidik dan tenaga pendidikan pada jenjang pendidikan tertentu dapat dimonitoring kinerjanya dalam rangka mensukseskan pelaksanaan kurikulum untuk mencapai tujuan pendidikan.

#### 4. Filosofis

Manusia sebagai individu pada dasarnya memiliki kompetensi yang berbeda dengan individu lainnya. Perubahan dan pengembangan suatu sistem pendidikan dapat berhasil dan berdayaguna bila dilandasi oleh nilai-nilai pandangan hidup suatu bangsa (Sahertian, 2010). Supervisi menempatkan manusia sebagai subjek perubahan dan pengembangan itu sendiri. Baik manusia yang berperan sebagai supervisor maupun sebagai pendidik yang dibantu dalam mengembangkan potensi dirinya. Selain itu supervisor dan individu yang disupervisi bersama-sama mengembangkan potensi peserta didik melalui proses belajar dan latihan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing pada satuan pendidikan.

## 5. Psikologis

Alasan psikologis dari supervisi berawal dari pengalaman manusia (Sahertian, 2010). Pengalaman manusia merupakan gambaran abstrak untuk melakukan tindakan selanjutnya. Pengalaman masa lalu seseorang pendidik yang memadai memungkinkan pendidik tersebut memperoleh pemahaman yang mendalam tentang sesuatu permasalahan sehingga memberikan dorongan dan kemampuan kita untuk menerapkannya. Makmun (1990) menyatakan bahwa pengalaman baru tentang supervisi dapat dijumpai pada ide-ide pokok, motivasi pertumbuhan profesional pendidik, pengembangan kepemimpinan demokratis, penyaluran energi, dan pemecahan masalah-masalah pembelajaran. Dengan adanya supervisi yang dilakukan secara kontinu di sekolah, para pendidik dan tenaga kependidikan lainnya mempunyai pengalaman yang dapat menumbuhkan keinginan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan profesional mereka sendiri.

Dengan pengalaman setiap manusia yang tidak sama, melalui supervisi pengalaman tersebut akan dibentuk sedemikian sehingga mendorong para pendidik untuk mengembangkan potensi dirinya. Supervisi sebagai sebuah kegiatan yang luas dan berkelanjutan, dapat dilaksanakan dengan fokus dan tujuan pengembangan pengalaman psikologis mereka.

## 6. Perkembangan masyarakat

Seperti yang dijelaskan oleh Makmun (1990) bahwa supervisi harus dipahami dalam konteks kehidupan demokratis. Kehidupan di negara demokratis sangat menjunjung tinggi tata kehidupan masyarakat yang demokratis pula. Beberapa ciri masyarakat demokratis itu terlihat pada perwujudan nilai-nilai kehidupan sehari-hari, misalnya: a) menghargai kedudukan manusia sebagai makhluk sosial yang berkarakteristik unik; b) setiap individu saling menghargai; c) menghargai pendapat orang lain walaupun berbeda dengan pendapat sendiri; d) memberikan kebebasan individu dalam batas-batas tertentu, yang berarti mengakui adanya orang lain selain diri sendiri.



Pelaksanaan supervisi harus dikembangkan dalam suasana demokratis. Para pendidik dan tenaga kependidikan lainnya diajak berpartisipasi dalam membantu dirinya dalam pengembangan kompetensi. Supervisi bukan mata-mata mencari kesalahan. Jika supervisi dipahami sebagai upaya mencari kesalahan pendidik, prinsip demokrasi tidak bisa berjalan.

7. Perkembangan budaya

Pendidikan dimaknai sebagai bagian integral dari kebudayaan (Sahertian, 2010). Menurut Koentjaraningrat (2002) menjelaskan kebudayaan harus diartikan sebagai berikut.

- a. Suatu gagasan yang kompleks yang menjunjung nilai, ide, aturan, norma yang berlaku.
- b. Suatu tatanan perilaku yang telah melekat di masyarakat.
- c. Wujud dari karya manusia.

Dengan demikian, supervisi dipahami sebagai upaya membentuk sebuah budaya yang dapat menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Dengan adanya supervisi, para pendidik dapat membangun kebiasaan dan norma dalam proses belajar mengajar yang terarah pada peningkatan profesional. Kebiasaan ini secara berkelanjutan akan membentuk budaya di sekolah. Selain itu, supervisi juga harus didasari atas budaya yang ada di lingkungan sekolah. Supervisi sebagai alat perubahan budaya hendaknya juga mempertimbangkan nilai-nilai budaya tersebut.

8. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek)

Perkembangan (iptek) tidak bisa dihindari dan dibendung. Iptek akan jalan terus sesuai arah perkembangannya. Demikian pula proses belajar mengajar di sekolah, juga dituntut selalu mampu mengimbangi perkembangan iptek. Media pembelajaran sekarang tentu berbeda dari media pembelajaran beberapa tahun lalu. Anak-anak sekarang sangat dekat dengan *smartphone*, video dan media sosial. Dengan adanya supervisi diharapkan akan menemukan kebutuhan media baru, serta metode yang sesuai dengan perkembangan iptek.

9. Kebutuhan dunia kerja

Sasaran akhir lembaga pendidikan adalah para lulusannya dapat memenuhi kebutuhan dunia kerja. Salah satu standar yang harus dipenuhi dalam proses pendidikan di sekolah dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat adalah standar lulusan. Setiap sekolah berusaha mempunyai lulusan yang bernilai akademis baik, serta dapat diterima di masyarakat, baik bisa berperan secara sosial, maupun diterima dalam dunia kerja. Supervisi sebagai kegiatan yang membantu perbaikan kualitas pendidikan dan membantu meningkatkan kompetensi pendidik, maka supervisor harus berupaya menghasilkan perubahan yang mengarah meningkatkan kompetensi lulusan yang dihasilkan. Supervisi tidak hanya melulu mengurus prosesnya, tetapi juga hasil dari proses itu. Supervisi akan membantu sekolah dalam menemukan metode yang tepat dalam rangka peningkatan kompetensi lulusan yang diharapkan.

**C. Supervisi Pendidikan: Tujuan, Fungsi, Peranan dan Prinsipnya**

**1. Tujuan supervisi pendidikan**

Ketika mencermati beberapa definisi supervisi yang disampaikan dalam subbab sebelumnya, tujuan supervisi pada intinya untuk membantu pendidik dalam proses pembelajaran untuk pencapaian tujuan pendidikan secara umum. Ametembun (1981) membatasi tujuan supervisi pendidikan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang bersifat khusus sehingga dapat mempermudah dalam mencari, menemukan dan, menentukan aktivitas supervisi yang efektif. Tujuan supervisi pendidikan adalah berikut ini:

- a. melakukan aktivitas yang bersifat pembinaan terhadap pendidik dan kepala sekolah agar dapat memahami tujuan pendidikan yang sesungguhnya dan untuk memberikan pemahaman yang menyeluruh tentang peran sekolah dalam rangka mencapai tujuan;
- b. meningkatkan kompetensi pendidik dan kepala sekolah guna mempersiapkan siswa atau peserta didiknya agar dapat menjadi komponen komunitas masyarakat yang bermanfaat dan efektif;

- c. membantu pendidik dan kepala sekolah dalam melakukan diagnose yang mendalam terhadap segala aktivitasnya dan segala kesulitannya dalam melaksanakan pembelajaran, serta membantu pendidik dalam merencanakan perbaikan pembelajaran;
- d. meningkatkan motivasi pendidik, kepala sekolah, dan warga sekolah untuk menanamkan sistem kerja yang demokratis, kooperatif, dan saling menolong;
- e. meningkatkan motivasi pendidik dalam rangka meningkatkan kinerjanya secara maksimal sesuai dengan profesinya.
- f. membantu kepala sekolah mempromosikan sekolah kepada masyarakat luas;
- g. membantu pendidik dan kepala sekolah untuk dapat mengevaluasi semua aktivitasnya dalam pengembangan potensi peserta didik;
- h. meningkatkan "*esprit de corps*" pendidik yaitu adanya rasa kolegalitas sesama pendidik.

Pendapat di atas menekankan peran penting dari pendidik dan kepala sekolah dalam proses supervisi guna pencapaian tujuan pendidikan secara umum. Pendidik dan kepala sekolah dalam hal ini dituntut mempunyai kesadaran, ambisi, pemahaman, kemampuan diagnosis dan evaluasi yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Dengan demikian, kerja sama antara pendidik dan kepala sekolah mutlak diperlukan.

Tidak hanya pendidik dan kepala sekolah yang menjadi sasaran dari supervisi. Asmani (2012) menyatakan bahwa tujuan dan manfaat supervisi pendidikan merupakan hal utama bagi semua pihak di sekolah. Tujuan dan manfaat supervisi pendidikan diuraikan berikut ini.

- a. Membangkitkan dan memotivasi semangat pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerja sebaik-baiknya.
- b. Menumbuhkan kesadaran agar pendidik dan tenaga kependidikan berusaha memperbaiki kekurangannya dalam melaksanakan tugasnya seperti pemilihan media pembelajaran

yang tepat untuk kelancaran proses pembelajaran.

- c. Munculnya rasa kebersamaan antara supervisor, pendidik dan kepala sekolah untuk mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode pembelajaran yang tepat guna mendukung pelaksanaan pembelajaran.
- d. Menumbuhkan suasana kerja yang nyaman dan harmonis antara pendidik, peserta didik, dan tenaga kependidikan.

Pendapat Asmani (2012) ini menempatkan tenaga administratif di sekolah mempunyai peran penting dalam proses supervisi pendidikan. Oleh karena itu, mereka juga menjadi sasaran dari supervisi. Bagaimanapun pendidik dalam menjalankan tugasnya akan selalu membutuhkan peran serta mereka. Pendapat ini juga menempatkan peserta didik sebagai bagian yang harus di supervisi. Tujuan pendidikan yang umum, menggunakan banyak indikator. Capaian prestasi akademik peserta didik menjadi ukurannya. Dengan demikian, menempatkan peserta didik sebagai tujuan supervisi juga penting, seperti halnya pendidik, kepala sekolah, dan tenaga administrasi. Selain itu, tujuan supervisi pendidikan di atas menjadi sasaran pelaksanaan supervisi. Dengan demikian akan tercipta budaya mutu di sekolah, budaya kerja yang tinggi, kompetisi yang sehat dan sportif, suasana kerja sama yang nyaman dan harmonis, dan pelayanan yang menyenangkan.

Supervisi pendidikan selain mempunyai tujuan membantu pendidik, supervisi pendidikan juga bertujuan mengembangkan proses pembelajaran yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar (Kisbiyanto, 2008). Dengan demikian tujuan supervisi banyak sekali, seperti disebutkan oleh beberapa ahli sebelumnya.

Untuk memahami tujuan supervisi, Arikunto (2009) membagi tujuan supervisi dibagi menjadi tujuan umum dan tujuan khusus berikut ini.

#### 1. Tujuan umum

Supervisi yang menyediakan bimbingan dan bantuan teknis kepada pendidik dan tenaga kependidikan agar dapat meningkatkan

kualitas tugas yang dilaksanakannya, khususnya dalam pelaksanaan proses pembelajaran.

## 2. Tujuan khusus

Supervisi memiliki tujuan khusus seperti berikut:

1. mendorong peran peserta didik di sekolah agar memiliki semangat yang tinggi dalam belajar guna memperoleh prestasi belajar yang maksimal;
2. meningkatkan kualitas tugas pendidik agar berhasil membimbing dan membantu peserta didik untuk mencapai hasil belajar yang baik;
3. meningkatkan penggunaan kurikulum agar terlaksana dengan baik dalam proses pembelajaran dan membantu meningkatkan kompetensi lulusan sesuai dengan tujuan institusi pendidikan;
4. meningkatkan efektivitas, efisiensi pengelolaan, dan pemanfaatan sarana dan prasarana agar keberhasilan belajar peserta didik dapat diperoleh secara optimal;
5. mengembangkan pengelolaan sekolah dalam hal kualitas, sehingga kinerja dapat optimal, dan hal tersebut dapat mendukung peserta didik untuk memperoleh prestasi belajar sesuai target yang telah ditetapkan;
6. meningkatkan suasana sekolah yang nyaman sehingga tercipta situasi yang kondusif pada proses belajar mengajar yang pada akhirnya dapat mendukung keberhasilan lulusan.

Menurut penulis tujuan supervisi merupakan upaya mencapai standar pendidikan yang sudah ditetapkan oleh sekolah sesuai dengan peraturan pemerintah. Hal ini didasarkan bahwa tercapainya tujuan pendidikan nasional dapat diwujudkan, salah satunya dalam bentuk tercapainya standar pendidikan nasional. Pencapaian standar nasional pendidikan berarti tercapai tujuan pendidikan nasional. Standar pendidikan tersebut adalah sebagai berikut.

a. Standar kompetensi lulusan

Dengan adanya supervisi pendidikan, proses belajar mengajar diarahkan kepada tercapainya standar kompetensi lulusan. Setiap waktu standar kelulusan bisa berubah sesuai dengan perkembangan sosial di masyarakat. Supervisi membantu sekolah menemukan masalah serta kebutuhan yang tepat bagi sekolah melaksanakan program serta kegiatan yang dapat memenuhi perubahan standar kelulusan tersebut.

b. Standar isi

Berkaitan dengan upaya menghasilkan kompetensi lulusan yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional serta dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, maka perlu disusun standar isi berupa kurikulum yang sesuai. Melalui supervisi pendidikan dapat digali berbagai program dan kegiatan yang dapat dijadikan kurikulum yang dibutuhkan.

c. Standar proses

Proses belajar mengajar adalah kegiatan utama di sekolah. Oleh karena itu, proses ini harus dijalankan sesuai standar nasional yang diharapkan mampu menghasilkan kompetensi lulusan yang baik. Supervisi pendidikan yang diulas oleh beberapa ahli memfokuskan pada upaya perbaikan pada proses ini. Proses belajar mengajar yang dijalankan sekolah dari waktu ke waktu bisa disesuaikan dengan perkembangan yang ada, baik sosial, ekonomi, iptek, budaya dan lainnya. Untuk itulah supervisi pendidikan dilakukan agar proses belajar mengajar yang dijalankan tidak ketinggalan zaman.

d. Standar pendidik dan tenaga kependidikan

Standar ini sangat erat kaitannya dengan standar pendidikan lainnya. Proses belajar mengajar yang sudah baik, tanpa didukung tenaga pendidik dan kependidikan dapat berakibat pada gagalnya sekolah dalam menghasilkan lulusan yang kompeten. Oleh karena itu melalui supervisi pendidikan diharapkan dapat melakukan seleksi, pembinaan, pendidikan dan pelatihan yang tepat bagi pendidik dan tenaga kependidikan sesuai kebutuhan sekolah untuk mencapai tujuannya.

e. Standar sarana dan prasarana

Pemenuhan sarana dan prasarana sekolah tidak bisa dibuat serampangan. Perlu sebuah perencanaan dan kebijakan komprehensif dengan bidang lainnya. Dengan adanya supervisi dapat dilakukan penilaian kebutuhan tersebut, sehingga dapat terintegrasi dengan kebutuhan proses belajar, kebutuhan standar isi dan lainnya. Dengan demikian, tujuan sekolah menghasilkan lulusan yang kompeten dapat tercapai dengan dukungan sarana dan prasarana yang tepat.

f. Standar pengelolaan

Standar pengelolaan menata wilayah yang harus diurus sekolah (satuan pendidikan), pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Kebijakan pemerintah pusat dan daerah harusnya saling mendukung. Dengan adanya supervisi pendidikan akan diketahui praktik kebijakan pengelolaan sekolah oleh beberapa pihak tersebut. Hasil supervisi ini akan membantu sekolah dan pemerintah melakukan perbaikan serta penyesuaian kebijakan dalam pengelolaan sekolah yang tepat sasaran dan kebutuhan.

g. Standar pembiayaan pendidikan

Pembiayaan pendidikan menyangkut jumlah dana untuk melaksanakan berbagai kegiatan di sekolah. Pemerintah telah membuat kebijakan mengenai standar dalam pembiayaan. Supervisi akan sangat membantu dalam proses pengawasan, serta mencari solusi perbaikan kebijakan yang tepat. Supervisi tidak hanya mengawasi dan mencari kesalahan dalam pengelolaan pembiayaan. Supervisi harus ditujukan untuk membantu sekolah menemukan upaya yang tepat sesuai dengan kebijakan pemerintah dalam mengelola pembiayaan.

h. Standar penilaian pendidikan

Standar pendidikan nasional terakhir adalah standar penilaian. Proses penilaian di sekolah lebih banyak menjadi tugas pendidik. Model penilaian sudah diatur dalam standar pendidikan. Dengan adanya supervisi pendidikan sekolah dapat mencari upaya yang tepat untuk melaksanakan standar tersebut, serta

mampu memberi masukan untuk solusi dalam rangka perbaikan kebijakan di masa mendatang.

## 2. Fungsi supervisi pendidikan

Fungsi supervisi pendidikan adalah fungsi manajemen. Supervisi pendidikan memiliki fungsi manajemen dan fungsi tersebut tidak dapat dipisahkan dari fungsi-fungsi manajemen lainnya seperti perencanaan dan pelaksanaan (*planning and action*). Dalam tahap-tahap pelaksanaan aktivitas sekolah, supervisi mutlak diperlukan, tidak hanya saat proses belajar mengajar dilaksanakan tetapi juga saat perencanaan.

Fungsi utama supervisi pendidikan menurut Pidarta (1996) dapat dibedakan menjadi fungsi utama dan fungsi tambahan.

- a. Fungsi utama ialah membantu sekolah mencapai tujuan pendidikan, yaitu membantu perkembangan setiap peserta didik.
- b. Fungsi tambahan ialah membantu sekolah membina pendidik agar dapat bekerja dengan baik dan bersosialisasi dengan masyarakat dalam rangka menyesuaikan diri dengan keinginan masyarakat serta sekaligus memelopori kemajuan masyarakat.

Fungsi supervisi kemudian dijabarkan secara terperinci oleh Ametembun (1993) menjadi: fungsi penelitian, fungsi penilaian, fungsi perbaikan, dan fungsi peningkatan. Keempat fungsi supervisi pendidikan tersebut dijabarkan berikut ini.

### a. Fungsi penelitian

Fungsi penelitian dalam supervisi pendidikan dijabarkan dalam langkah-langkah sebagai berikut: 1) penentuan topik penelitian; 2) pengumpulan data; 3) analisis data; dan 4) membuat kesimpulan hasil penelitian. Berdasarkan pada kesimpulan hasil penelitian ini, supervisor melakukan perbaikan terhadap situasi belajar tersebut.

### b. Fungsi penilaian

Dalam supervisi pendidikan, fungsi penilaian atau evaluasi lebih menitikberatkan pada hal-hal yang bersifat positif. Supervisor sebisa mungkin tidak mencari-cari kesalahan yang dilakukan



oleh pendidik atau pimpinan sekolah yang disupervisi, melainkan berupaya untuk menemukan kemajuan-kemajuan yang telah dicapai.

c. Fungsi perbaikan

Supervisor memberikan arahan, saran, pendapat atau tindakan lain sesuai dengan kewenangannya untuk memperbaiki situasi pembelajaran. Dalam supervisi pendidikan fungsi perbaikan dilaksanakan berdasarkan hasil penilaian atau evaluasi, supervisor mengamati temuan situasi yang sebenarnya terjadi dalam proses penilaian dalam konteks satuan pendidikan.

d. Fungsi peningkatan

Tujuannya upaya yang sudah baik akan menjadi lebih baik lagi, supervisi yang sudah memuaskan menjadi jauh lebih memuaskan. Fungsi peningkatan dilakukan sebagai upaya perbaikan dari berbagai upaya yang telah dilakukan.

Untuk mencermati pembagian fungsi supervisi Ametembun (1993) di atas, kita bisa membuat gambaran bahwa supervisi pendidikan dilihat dari aspek perubahan dan pengembangan organisasi. Fungsi-fungsi yang disebutkan sebenarnya adalah fungsi organisasi dalam rangka perbaikan dan pengembangan organisasi. Hal ini berarti supervisi pendidikan merupakan fungsi perbaikan organisasi bukan sekadar fungsi dari seorang supervisor.

Berbeda dengan Ametembun (1993), supervisi mempunyai fungsi yang lebih luas dalam aspek organisasi. Swearingen (1961) mengajukan delapan fungsi supervisi yaitu:

1. menganalisis situasi belajar mengajar;
2. menstimulasi usaha-usaha yang kreatif;
3. mengkoordinasikan semua kegiatan sekolah;
4. melengkapi kepemimpinan sekolah;
5. memperbanyak pengalaman pendidik;
6. memberi fasilitas dan penilaian secara kontinu;
7. memberikan pengetahuan dan keterampilan pada individu yang disupervisi; dan

8. meningkatkan wawasan masyarakat sekolah sehingga membantu sekolah dalam merumuskan tujuan sekolah dan meningkatkan kompetensi pendidik.

Kedelapan fungsi supervisi tersebut tidak hanya berkaitan dengan perbaikan, perubahan dan pengembangan melainkan juga mempengaruhi sikap dan pemahaman pendidik. Supervisi juga menjadi faktor pengaruh bagi para pendidik dalam melakukan aktivitasnya di sekolah.

Setelah memperhatikan beberapa pendapat tersebut sebelumnya, penulis mengajukan empat fungsi supervisi pendidikan. Keempat fungsi supervisi pendidikan yang dimaksud dijabarkan berikut ini.

1. Evaluasi

Supervisi merupakan kegiatan menilai dan mengukur, bukan mencari-cari kesalahan. Fungsi evaluasi bagi pendidik berarti supervisi membantu pendidik mengukur dan menilai kemampuan diri, mengukur dan menilai metode pengajaran yang dilakukan sudah sesuai dengan perkembangan peserta didik atau belum, sudah sesuai dengan standar pendidikan atau belum, demikian seterusnya. Fungsi evaluasi bagi sekolah juga demikian, sekolah melalui supervisi harus mampu menilai dan mengukur kemampuan yang dimiliki, misalnya sarana dan prasarana sekolah sudah sesuai dengan standar atau belum.

2. Pencegahan

Pendidik dalam menjalankan proses pembelajaran bisa menghadapi berbagai masalah sehingga pelaksanaannya tidak sesuai dengan yang direncanakan. Dengan adanya supervisi pendidikan pendidik dibantu membuat analisis dan solusi yang diharapkan dapat mencegah masalah muncul kembali di masa mendatang.

3. Perbaikan

Supervisi pendidikan dapat berfungsi sebagai mekanisme perbaikan dalam proses pembelajaran, pengelolaan sekolah dan lainnya. Proses belajar mengajar yang dinilai tidak tepat dan

tidak sesuai dengan kebutuhan dapat diubah dan diperbaiki. Namun, perlu proses supervisi yang menghasilkan berbagai penilaian dan alternatif tindakan yang sesuai dan tepat.

#### 4. Pengembangan

Supervisi dengan hasil penilaian yang dilakukan dapat dijadikan bahan pengembangan dalam proses belajar, pengelolaan sekolah dan lainnya. Misalnya hasil supervisi atas sarana dan prasarana disarankan adanya pengembangan sarana prasarana yang dibutuhkan peserta didik. Dengan demikian proses supervisi berfungsi membantu pengembangan sekolah.

### 3. Peranan supervisi pendidikan

Dalam uraian sebelumnya dijelaskan bahwa supervisi pendidikan menjadi bagian yang sangat penting dalam proses pembelajaran di sekolah. Peran utamanya adalah membantu sekolah mencapai tujuan pendidikan, termasuk meningkatkan profesionalisme pendidik, prestasi akademik peserta didik dan lainnya. Dengan demikian supervisi dapat memiliki peran yang beragam di sekolah.

Rifai (1982) mengajukan tujuh peranan supervisi berikut ini.

1. Supervisi sebagai *leadership* (kepemimpinan) dalam peran ini supervisi diharapkan mampu mengubah pendidik untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya sehingga terlaksana proses pembelajaran yang efektif.
2. Supervisi sebagai penyelidikan/inspeksi. Dalam peranan ini supervisi pendidikan bertujuan untuk mendapatkan data atau informasi tentang pelaksanaan pembelajaran, sehingga mampu membantu memecahkan masalah yang dialami oleh pendidik
3. Supervisi sebagai riset/penelitian. Pada peran ini supervisi bertujuan menemukan data dan permasalahan yang ada serta menemukan solusinya
4. Supervisi sebagai bimbingan dan pelatihan. Peranan supervisi ini diharapkan mampu menghasilkan tindakan dalam rangka peningkatan kompetensi profesional pendidik melalui latihan dan bimbingan serta untuk menyelesaikan masalah yang ada.

5. Supervisi sebagai pelayanan dan sumber informasi. Supervisi dapat berperan sebagai sumber informasi dan sumber rujukan dalam rangka peningkatan kompetensi pendidik.
6. Supervisi sebagai fungsi koordinasi. Kepala sekolah sebagai supervisor, maka kepala sekolah hendaknya selalu berkoordinasi dengan pendidik dan staf.
7. Supervisi sebagai penilaian/evaluasi. Dalam fungsi ini supervisi dapat dijadikan sebagai acuan untuk melihat kompetensi pendidik.

Berkaitan dengan hal ini, kita bisa mengajukan peran supervisi lainnya yang diambil dari pendapat Ametembun (1993) ketika membahas fungsi supervisi sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa supervisi mempunyai peran sebagai fungsi perubahan dan perbaikan. Dengan kata lain supervisi dapat berperan dalam proses perbaikan dan perubahan di sekolah.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli, penulis mengajukan peran supervisi sebagai berikut.

1. Sebagai penilai

Supervisi sebagai aktivitas pengawasan pada hakikatnya adalah penilai. Pendidik, tenaga kependidikan, kepala sekolah menjadi sasaran penilaian. Demikian pula proses yang berjalan di sekolah juga dinilai melalui supervisi. Sebagai penilai, tidak berhenti mengetahui hal yang salah, hal yang tidak tepat, tetapi penilai harus memberikan sebuah ukuran nilai yang lebih baik. Dengan kata lain penilaian supervisi harus memberikan alternatif adanya capaian yang ideal atau tepat sesuai kondisi sekolah.

2. Sebagai pengarah

Sebagai pengarah, supervisi menjadi pengarah dan pembimbing bagi pendidik dalam melakukan upaya perbaikan dan pengembangan. Pengembangan metode pengajaran yang akan dilakukan oleh pendidik, melalui supervisi akan diarahkan kepada tujuan yang tepat sasaran serta memperhatikan potensi dan peluang yang dimiliki. Tanpa supervisi pengembangan dan perbaikan yang dilakukan tidak terkendali, tidak memiliki arah yang jelas.

### 3. Sebagai penyelamat

Supervisi sebagai penyelamat berarti akan membantu pendidik, tenaga kependidikan, kepala sekolah untuk tidak membuat kebijakan yang merugikan sekolah. Hasil-hasil supervisi dapat dijadikan bahan kebijakan dan kegiatan yang sesuai dan tepat. Misalnya metode pembelajaran yang sudah berulang dan tidak membuahkan hasil prestasi akademik peserta didik dapat segera diketahui kelemahannya dan dicarikan solusi metode baru, sehingga sekolah terselamatkan dari capaian prestasi akademik yang buruk terus menerus.

### 4. Prinsip supervisi pendidikan

Pelaksanaan supervisi pendidikan di sekolah harus dipahami dalam pengertian yang sama oleh semua elemen yang terlibat dalam prosesnya. Kepala sekolah sebagai supervisor harus memiliki pemahaman yang sama, seperti yang dipahami oleh pendidik yang disupervisi. Jika salah satu pihak memiliki pengertian yang berbeda dalam pelaksanaannya dapat menemui berbagai kendala. Supervisi jangan sampai dipahami oleh pendidik sebagai upaya memata-matai, sementara kepala sekolah memahaminya sebagai upaya perbaikan proses belajar mengajar. Oleh karena itu, supervisi pendidikan harus memiliki prinsip yang dapat diterima oleh semua elemen.

Sahertian (2010) mengemukakan beberapa prinsip supervisi berikut ini.

1. Prinsip ilmiah (*scientific*) memiliki ciri-ciri berikut.
  - a. Sistematis. Dalam penyelenggaraannya supervisi dilaksanakan secara teratur, terstruktur, terencana, dan berkesinambungan. Maksudnya kegiatan supervisi harus direncanakan, dijadwalkan secara pasti dan teratur, dan berkesinambungan.
  - b. Objektif. Artinya supervisi harus menemukan data akurat dan tepat yang didapat pada saat observasi. Berdasarkan data asli tersebut maka dibuatlah perencanaan untuk kegiatan perbaikan atau pengembangan. Jadi perbaikan berdasarkan data asli, bukan berdasarkan tafsiran supervisor.

c. Instrumen yang tepat. Penggunaan instrumen yang tepat akan memberikan informasi yang tepat pula. Informasi yang tepat sangat diperlukan sebagai dasar pemberian masukan. Instrumen pengumpul data dapat berupa alat perekam data, seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan alat perekam data elektronik.

2. Prinsip demokratis

Prinsip ini sangat menjunjung tinggi kebersamaan, menghargai perbedaan pendapat dan menjunjung tinggi asas musyawarah. Supervisor hendaknya memberikan bantuan kepada pendidik berdasarkan kesepakatan, berdasarkan hubungan kemanusiaan, dan suasana kehangatan sehingga pendidik merasa nyaman. Pendidik bebas memunculkan ide-ide atau gagasan baru untuk memperbaiki keadaannya. Supervisor juga demikian ide atau pendapat dari supervisor juga dimunculkan kemudian disepakati bersama-sama.

3. Prinsip kerja sama

Supervisi mengedepankan aktivitas bersama (*sharing of idea, sharing of experience*) untuk menumbuhkan motivasi, merangsang pendidik sehingga pendidik merasa memiliki kontribusi dalam pengembangan potensinya. Kegiatan supervisi dilakukan dengan melibatkan kerjasama seluruh staf dalam hal pengumpulan data, analisis data, penemuan hasil, dan pengembangan pembelajaran. Dengan adanya kerja sama tersebut terciptalah situasi pembelajaran yang lebih baik.

4. Prinsip konstruktif dan kreatif

Kondisi lingkungan yang menyenangkan akan memotivasi pendidik untuk bekerja lebih baik, sehingga pendidik termotivasi dalam mengembangkan potensi. Pendidik akan konstruktif dan kreatif dalam menjalankan tugasnya.

Tidak jauh berbeda dari Sahertian (2010), Sagala (2009) mengajukan prinsip-prinsip supervisi dengan beberapa tambahan. Prinsip tersebut akan dijabarkan berikut ini.

1. Prinsip ilmiah

Ilmiah, artinya pelaksanaan supervisi harus dilakukan secara terencana, sistematis, obyektif, dan menggunakan metodologi dan instrumen yang valid agar dapat memberikan informasi (data) yang tepat dan dapat dipercaya. Informasi yang tepat sangat diperlukan dalam pemberian masukan untuk memperbaiki pembelajaran.

2. Prinsip kooperatif

Kooperatif, artinya supervisi pendidikan dilaksanakan berlandaskan kerja sama antara supervisor dan pendidik atau orang yang disupervisi. Supervisor hendaknya dapat bekerja sama dengan pendidik, tenaga kependidikan, dan masyarakat sekolah lainnya dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran.

3. Prinsip kreatif dan konstruktif

Kreatif dan konstruktif, supervisi yang dilakukan hendaknya dapat mendorong kreativitas pendidik dan bersifat konstruktif sehingga pendidik memiliki inisiatif untuk mengembangkan situasi pembelajaran.

4. Prinsip realistik

Realistik, pelaksanaan supervisi pendidikan hendaknya mempertimbangkan segala kondisi yang berlaku pada saat pembelajaran.

5. Prinsip progresif

Progresif, pelaksanaan supervisi hendaknya dapat mendorong kemajuan setiap pendidik dan tenaga kependidikan untuk menciptakan situasi pembelajaran yang kondusif.

6. Prinsip inovatif

Inovatif, supervisi pendidikan dilaksanakan untuk mendorong perubahan dengan penemuan-penemuan baru dalam rangka perbaikan pembelajaran dan peningkatan kualitas pendidikan.

Berbeda dari keduanya, Arikunto (1993) mengajukan dua prinsip utama dalam supervisi pendidikan yang lebih menekankan

pada aspek tujuan dari supervisi dan cara melakukan supervisi berikut ini.

1. Pelaksanaan supervisi dilakukan dalam suasana terbuka, supervisi dilakukan dengan cara memberi tahu terlebih dahulu baik secara resmi atau tidak resmi.
2. Pelaksanaan supervisi bukan hanya ditujukan satu orang saja melainkan lebih terutama pendidik, kepala sekolah, tenaga kependidikan, dan masyarakat sekolah lainnya.

Prinsip supervisi menurut Fathurrahman dan Surayana (2011) menekankan pada cara melakukan supervisi berikut ini.

- a. Pelaksanaan supervisi didasarkan atas hubungan resmi atau kedinasan bukan pribadi.
- b. Pelaksanaan supervisi dilakukan harus sesuai dengan keperluan pendidik dan kepala sekolah atau sekolah.
- c. Pelaksanaan supervisi dilandasi oleh sikap terbuka dan semangat keteladanan.

Beberapa prinsip supervisi tersebut lebih menekankan pada prinsip dalam pelaksanaan supervisi, berbasis ilmiah, demokratis, kerja sama, dan konstruktif. Demikian pula cara pelaksanaannya juga tidak boleh menjadi urusan pribadi. Namun, ada dua prinsip utama dalam pelaksanaan supervisi yang dapat menjadi pegangan bagi supervisor. Prinsip-prinsip utama ini hanya meletakkan dasarnya semata dan dapat dikembangkan variasi pelaksanaannya. Prinsip tersebut adalah prinsip positif dan negatif. Fathurrohman dan Surayana (2011) menjelaskan prinsip supervisi berikut.

1. Prinsip positif

Prinsip positif yang harus diikuti berikut ini.

- a. Supervisi dilaksanakan dengan demokratis dan kooperatif.
- b. Program supervisi bersifat konstruktif dan kreatif.
- c. Supervisi harus berlandaskan *scientific* dan efektif.
- d. Supervisor harus dapat memberi rasa aman.
- e. Umpan balik supervisi harus berdasarkan data.



- f. Supervisor harus memberikan kesempatan kepada kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan untuk mengadakan “*self evaluation*”.
2. Prinsip negatif  
Prinsip negatif merupakan prinsip yang harus dihindari yaitu.
    - a. Supervisor jangan bersikap otoriter.
    - b. Supervisor jangan mencari kesalahan pendidik.
    - c. Supervisor ditugaskan bukan untuk mencari kesalahan, memeriksa instruksi dan peraturan yang telah dilaksanakan atau yang belum dilaksanakan.
    - d. Supervisor tidak boleh menganggap dirinya lebih tinggi dari orang yang disupervisi.
    - e. Supervisor jangan terlalu banyak mengurus hal-hal kecil yang dilakukan pendidik saat mengajar.
    - f. Supervisor jangan kecewa jika gagal.

Menurut penulis berbagai prinsip tersebut secara mendasar dapat dikelompokkan menjadi beberapa prinsip. Prinsip supervisi pendidikan menurut penulis berikut ini.

1. Prinsip ilmiah

Prinsip ilmiah menempatkan proses supervisi bukan sebagai urusan pribadi, melainkan menjadi urusan ilmiah yang menjunjung tinggi nilai keterbukaan, berbasis pengukuran yang jelas, dapat dipertanggungjawabkan serta menggunakan metode tertentu. Supervisi dilakukan dengan metode yang terukur, siapa saja bisa turut mengawasi, dapat dijelaskan secara ilmiah dan logis. Tidak ada kepentingan pribadi atau egoisme pendidik atau kepala sekolah bahkan kepentingan supervisor.

2. Prinsip inovatif

Prinsip inovatif menuntut kegiatan supervisi harus menghasilkan solusi yang kreatif, banyak alternatif, dan bisa dijalankan. Solusi atau saran yang diajukan berdasarkan evaluasi tidak boleh mengambang atau susah dijalankan. Demikian pula, apa

yang sudah tidak berguna jangan digunakan lagi. Misalnya metode pengajaran ceramah yang membosankan tidak boleh dipertahankan, maka supervisi harus memberi solusi yang baru atau pembaharuan sehingga memberi alternatif bagi pendidik dalam melaksanakan pengajaran di kelas.

3. Prinsip realistik

Supervisi harus dijalankan dengan prinsip realistik. Kondisi pendidik dan sekolah dinilai senyatanya, tidak boleh mengarang sebuah kondisi. Demikian pula solusi yang ditawarkan tidak boleh sebuah solusi yang sulit dilaksanakan. Prinsip ini harus membumi dapat diterima oleh pendidik dan mereka sangat mungkin menjalankan alternatif yang diajukan.

4. Prinsip *purposive*

Supervisi harus mempunyai tujuan yang jelas. Supervisi tidak boleh dilaksanakan sebagai kegiatan rutin belaka. Setiap supervisi yang dilakukan harus mempunyai target tertentu secara khusus. Supervisi yang dilakukan pada bulan tertentu misalnya pada proses belajar mengajar berikutnya fokus pada perbaikan sarana dan sebagainya.

5. Prinsip praktis

Supervisi harus dilaksanakan dengan prosedur yang sederhana dan mudah sesuai dengan kompetensi dan sumber daya yang ada di sekolah. Supervisi diupayakan sebagai suatu layanan bimbingan dan pembinaan yang menyenangkan terhadap pendidik dan tenaga pendidikan, sehingga pihak yang disupervisi tidak merasakan adanya beban yang berat jika akan dilaksanakan supervisi di sekolah.

6. Prinsip sistematis

Supervisi harus dilakukan dengan prosedur kerja yang teratur berdasarkan sistem atau standar yang berlaku. Program kerja sebagai pegangan pelaksanaan hendaknya dibuat terstruktur, sesuai rencana, dan terpadu antar komponen.

7. Prinsip objektif

Pelaksanaan supervisi harus menghasilkan data atau informasi yang akurat, pasti, diyakini keabsahannya, dan tidak melibatkan perkiraan dan asumsi. Informasi objektif yang diperoleh akan dijadikan landasan supervisor untuk memberikan tindak lanjut.

8. Prinsip antisipatif

Supervisi harus tanggap terhadap segala sesuatu yg sedang (akan) terjadi di masa yang akan datang. Prinsip ini diterapkan sebagai langkah solusi terhadap segala perubahan yang akan terjadi, terutama perubahan kurikulum, tuntutan kebutuhan pendidik dan peserta didik, dan sebagainya.

9. Prinsip konstruktif

Supervisi harus memberikan masukan yang membangun, membina, dan memperbaiki terhadap permasalahan yang terjadi dalam dunia pendidikan. Agar permasalahan pendidikan dapat segera diatasi, terutama yang menyangkut masalah proses pembelajaran.

10. Prinsip kooperatif

Pelaksanaan supervisi di sekolah akan berjalan aman, tertip, dan lancar jika pihak-pihak yang berkepentingan saling bekerja sama dengan baik.

11. Prinsip kekeluargaan

Pelaksanaan supervisi harus bersifat dan berciri keluarga. Adanya kedekatan hubungan emosional yang memungkinkan semua pihak untuk saling terbuka, nyaman, dan menyenangkan.

12. Prinsip demokratis

Pelaksanaan supervisi harus dapat menjadikan semua pihak memiliki persamaan hak, kewajiban dan perlakuan. Semuanya berdiri di atas kepentingan yang sama yaitu menciptakan pembelajaran yang efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional.

13. Prinsip aktif

Untuk mencapai tujuan supervisi diperlukan usaha yang keras dari masing-masing pihak yang terlibat dalam supervisi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

14. Prinsip humanis

Pelaksanaan supervisi harus memperhatikan pergaulan antar sesama atas dasar perikemanusiaan. Pelaksanaan supervisi disamping sebagai pelaksanaan tugas negara juga dinilai sebagai ajang silahurr Rahmi.

15. Prinsip berkesinambungan

Peristiwa yang berkaitan pendidikan yang terjadi di masa sekarang merupakan mata rantai dari peristiwa yang terjadi di masa lampau. Oleh karena itu, supervisi harus dilaksanakan secara berkelanjutan.

16. Prinsip terpadu

Supervisi tidak dilaksanakan secara tersendiri tetapi dilaksanakan secara kait mengkait dan saling menunjang dengan kegiatan yang lain untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien.

17. Prinsip komprehensif

Supervisi harus dilakukan oleh supervisor berwawasan yang luas. Fokus supervisi bukan hanya menekankan satu bidang tertentu saja melainkan bidang-bidang lain yang mempengaruhi proses pembelajaran.

**D. Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan**

Supervisi pendidikan ditujukan pada pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan dalam upaya mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas secara efektif dan efisien. Upaya yang dilakukan supervisor untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah dengan cara memberikan dorongan, bimbingan dan pemberian kesempatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan. Menurut penulis ruang lingkup supervisi pendidikan dijelaskan berikut ini.

1. Supervisi bidang keamanan dan lingkungan.

Keberadaan sekolah tidak dapat dipisahkan dari kondisi lingkungan yang ada. Setiap sekolah memiliki lingkungan tersendiri. Ada sekolah yang kondisi lingkungan baik fisik maupun sosial sangat mendukung pada proses belajar mengajar. Tidak ada gangguan atau masalah yang menghambat, seperti kebisingan, rawan bencana, dan ancaman keamanan. Supervisi pendidikan hendaknya juga melakukan supervisi terhadap lingkungan, baik keamanan, sosial dan fisiknya. Hal ini sangat penting sebab kondisi lingkungan akan berpengaruh terhadap kegiatan dan proses belajar di sekolah.

2. Supervisi bidang kegiatan ekstrakurikuler

Ekstrakurikuler menjadi tanggung jawab dari setiap sekolah. Tidak ada keharusan memilih satu kegiatan ekstrakurikuler bagi semua sekolah. Untuk menentukan kegiatan ekstrakurikuler yang sesuai kebutuhan dan tepat mengingat potensi sekolah adalah melakukan supervisi pendidikan. Bidang ini harus menjadi perhatian bagi supervisor.

3. Supervisi bidang pembelajaran

Proses pembelajaran adalah kegiatan utama di sekolah. Kegiatan ini harus menjadi bidang yang selalu dimonitoring, dinilai, diperbaiki melalui supervisi pendidikan. Sasaran supervisi pembelajaran adalah pendidik dalam melaksanakan proses pembelajaran, yang terdiri dari materi pokok dalam proses pembelajaran, penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penelitian tindakan kelas. Oleh karena itu, materi ini diharapkan dapat memberikan wawasan kepada Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi supervisi akademik yang meliputi: 1) memahami konsep supervisi akademik; 2) membuat rencana program supervisi akademik; 3) menerapkan teknik-teknik supervisi akademik; 4) menerapkan supervisi klinis; dan 5) melaksanakan tindak lanjut supervisi akademik.

4. Supervisi bidang kurikulum

Kurikulum merupakan dalam proses belajar mengajar sehingga kurikulum menjadi bidang kajian dalam supervisi. Setiap perubahan kurikulum berdampak pada pelaksanaan pendidikan di sekolah yang menjadi tugas supervisor, pendidik, dan tenaga kependidikan. Peserta didik juga terkena dampak langsung dari perubahan kurikulum tersebut. Oleh karena itu, supervisor, pendidik, dan tenaga pendidik dituntut untuk senantiasa mampu menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan lokal, kebutuhan nasional, kebutuhan pengguna, kebutuhan lapangan kerja, perkembangan ilmu pengetahuan, perkembangan zaman, tuntutan dan beban tugas peserta didik setelah mengikuti pembelajaran.

5. Supervisi bidang kepesertadidikan

Tujuan Pendidikan adalah melahirkan peserta didik yang kreatif, mandiri, kompetitif, oleh karena itu peserta didik juga merupakan bagian penting dalam pelaksanaan supervisi. Peran supervisor pada bidang kepesertadidikan dimulai dari penerimaan peserta didik baru, pembinaan peserta didik, atau pengembangan diri sampai proses kelulusan peserta didik. Supervisi bidang kepesertadidikan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan yang berkaitan dengan kepesertadidikan agar kegiatan pembelajaran di sekolah berjalan dengan lancar, tertib sehingga tujuan pembelajaran di sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien.

6. Supervisi bidang kepegawaian

Supervisi bidang kepegawaian di dunia pendidikan berbeda dengan bidang kepegawaian bidang lainnya. Dalam dunia pendidikan supervisi bidang kepegawaian lebih mengarah pada pembentukan sumber daya manusia yang andal, produktif, kreatif dan berprestasi untuk mendukung proses pencapaian tujuan pendidikan. Supervisi lebih menekankan pada kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan untuk memiliki kemampuan yang inovatif, kreatif, dan dinamis dalam bidang pendidikan untuk mendukung pembelajaran agar berjalan secara menyenangkan, efektif, dan efisien.

7. Supervisi bidang sarana dan prasarana

Pengembangan sarana dan prasarana di sekolah sangat diperlukan untuk untuk mengembangkan rasa, fikir dan raga peserta didik, seperti masjid, perpustakaan, laboratorium, internet, dan tempat olahraga. Sarana dan prasarana yang kurang baik tidak akan menjalin lulusan yang kompeten. Sarana dan prasarana yang baik merupakan media belajar yang baik sehingga proses pendidikan di sekolah berjalan menyenangkan, efektif dan efisien.

8. Supervisi bidang keuangan

Setiap proses pendidikan memerlukan dana untuk menunjang kegiatannya, mulai dari biaya kegiatan hingga biaya perawatan, perbaikan, dan pencegahan. Oleh karena itu pendanaan dan keuangan pendidikan menjadi bagian terpenting dan utama yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan tersebut. Hal yang harus dilakukan oleh bidang pendanaan adalah menginventarisasi sumber pendapatan, pemanfaatan, dan pertanggungjawaban dana.

9. Supervisi bidang hubungan masyarakat dan kerjasama

Terjalannya komunikasi sekolah dengan masyarakat dengan baik memberikan kesempatan bagi sekolah untuk menanamkan pengertian kepada masyarakat tentang kebutuhan sekolah, dan mendorong minat dan tanggung jawab masyarakat dalam usaha memajukan sekolah. Untuk mencapai hal tersebut dapat dilakukan dengan jalan menjalin komunikasi yang baik dan luas secara timbal balik. Hubungan masyarakat dibutuhkan untuk sosialisasi program dan prestasi sekolah kepada masyarakat juga untuk menetralisasi berita-berita negatif yang terkadang dihembuskan oleh pihak luar.

10. Supervisi bidang ketatausahaan

Di bidang tata usaha sekolah adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan atau diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, serta membina kegiatan-kegiatan yang bersifat tulis menulis di sekolah agar proses belajar mengajar semakin efektif dan efisien untuk membantu

tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Tiada kegiatan yang tak lupa ditulis atau diketik, diproses, digandakan, dan sebagainya. Juga pembuatan format-format supervisi, undangan rapat, dan penempelan pengguna atau instruksi dan sebagainya.



## **BAB II**

# **PEMBAGIAN, PENDEKATAN, METODE DAN TEKNIK SUPERVISI PENDIDIKAN**

### **A. Pembagian Supervisi Pendidikan**

**S**upervisi pendidikan sebagaimana sebuah konsep keilmuan juga mempunyai perbedaan dalam pembagiannya. Secara umum dikenal ada supervisi pengajaran, klinis dan ilmiah. Namun, jenis supervisi pendidikan akan sangat tergantung pada hal-hal yang dijadikan dasar dalam pembedaan dan penentuan jenisnya tersebut. Dilihat dari sudut pandang organisasi pelaksana supervisi, sebagaimana pengawasan, maka supervisi pendidikan dapat dibagi menjadi (Jasmani dan Mustofa, 2013) berikut ini.

1. Pengawasan *intern*, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh organisasi terhadap unit-unit kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
2. Pengawasan *ekstern*, yaitu pengawasan terhadap organisasi yang dilakukan oleh pihak luar.

Pendapat ini menggunakan istilah pengawasan namun yang dimaksud adalah supervisi. Supervisi internal berarti yang melaksanakan adalah organisasi itu sendiri. Supervisi dapat dilakukan oleh unit atau departemen dalam organisasi yang diberi tugas supervisi. Supervisi eksternal berarti pelaksana (supervisor) adalah organisasi luar, yang mempunyai tugas supervisi. Tidak semua organisasi mempunyai tugas dan fungsi supervisi.

Menurut Jasmani dan Mustofa (2013) berdasarkan sudut pandang waktu dan pengawasannya. Supervisi dibagi menjadi tiga seperti yang dijabarkan serikut ini.

1. Pengawasan kontinu, artinya supervisor harus membuat program kerja yang memungkinkan untuk memonitoring kegiatan yang dilakukan secara terus menerus, pengawasan ini bersifat rutin.

2. Pengawasan berkala, artinya pengawasan periodik yang dilakukan dalam waktu tertentu, dan bersifat rutin.
3. Pengawasan temporer, artinya supervisi dilakukan berdasarkan keperluan, dilakukan pada waktu-waktu tertentu.

Lebih lanjut Jasmani dan Mustofa (2013) mengemukakan bahwa berdasarkan sudut pandang substansinya atau bidang pekerjaan supervisi terdiri dari.

1. Bidang sarana dan prasarana
2. Bidang akademik
3. Bidang operasional atau proses kerja
4. Bidang kepesertadidikan
5. Bidang keuangan
6. Bidang hubungan dengan masyarakat

Sekolah sebagai organisasi terbagi ke dalam beberapa fungsi. Sekolah memiliki beberapa fungsi organisasi misalnya fungsi yang mengurus bidang keuangan, kepesertadidikan dan lainnya. Supervisi dilakukan pada setiap bidang di sekolah.

Sahertian (2008) mengajukan pembagian supervisi pendidikan berdasarkan objeknya yang terbagi ke dalam beberapa jenis yaitu.

1. Supervisi akademik. Fokus kegiatan supervisi akademik adalah penekanan pengamatan dan perbaikan pada masalah akademik, yaitu langsung menangani permasalahan berada ruang lingkup pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik untuk membantu peserta didik ketika sedang dalam proses belajar atau mempelajari sesuatu. Aspek-aspek akademik menjadi obyek utama dalam supervisi ini sehingga disebut supervisi akademik yakni supervisi pembelajaran. Sasaran supervisi akademik adalah meningkatkan proses pembelajaran yang dimulai dari peningkatan persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, tindak lanjut setelah pembelajaran, dan termasuk hal-hal yang berpengaruh terhadap pembelajaran. Banyak faktor yang mempengaruhinya pembelajaran baik faktor yang berasal dari pendidik, peserta didik, program kurikulum yang digunakan,

buku teks yang dipakai peserta didik dan pendidik, fasilitas belajar dan media belajar termasuk alat peraga, kultur sekolah maupun lingkungan fisik sosial di sekitar sekolah. Oleh karena itu, supervisi hendaknya ditekankan untuk usaha memperbaiki dan meningkatkan situasi pembelajaran agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2. Supervisi administrasi. Objeknya pengamatan supervisi administrasi adalah aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan memperlancar terlaksananya proses pembelajaran dapat berupa kurikulum sekolah, penentuan pendidik pengampu mata pelajaran, penyusunan jadwal pelajaran, laporan nilai peserta didik, presensi kehadiran pendidik dan peserta didik, tingkat pendidikan pendidik dan tenaga kependidikan, dan prestasi yang diperoleh peserta didik. Supervisi administrasi dapat dilakukan oleh internal lembaga. Supervisi administrasi memfokuskan pengawasan supervisor pada bidang administrasi sebagai faktor pendukung penting dalam proses belajar mengajar. Selama ini supervisi sarana dan prasarana sekolah dilakukan oleh pihak lain yang menekankan pada kebenaran laporan keuangan dengan fakta fisik sarana dan prasarana dan kurang dikaitkan kepada kepentingan pembelajaran. Supervisi terhadap sarana dan prasarana di sekolah selama ini memunculkan kesan bahwa sekolah yang memiliki fisik yang terlihat bagus merupakan faktor yang hal paling penting dalam keberhasilan proses pembelajaran. Pengawasan terhadap sarana dan prasarana kurang memperhatikan masalah. Supervisi administratif adalah supervisi yang ditujukan kepada pembinaan dalam memanfaatkan setiap sarana dan prasarana yang mendukung pembelajaran. Supervisi sarana dan prasarana seharusnya dikaitkan fasilitas belajar, media belajar, buku teks, perpustakaan, dan lain-lain yang memiliki andil dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.
3. Supervisi institusional. Supervisi institusional merupakan supervisi lembaga yang memfokuskan objek pengamatan pada aspek-aspek yang berada di sekolah. Supervisi lembaga dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secara keseluruhan. Supervisi ini berorientasi

pada pembinaan aspek organisasi dan manajemen sekolah sebagai lembaga yang meliputi semua aspek dalam bentuk pengaturan yang terkait dengan proses peningkatan mutu sekolah dalam rangka mensukseskan pembelajaran seperti: penerimaan peserta didik baru, rombongan belajar, pembagian tugas, pengembangan kurikulum dalam kegiatan ekstra dan intra, pengelolaan sarana dan fasilitas belajar, kalender akademik, hubungan kerja sama sekolah dengan orang tua dan masyarakat sekitar sekolah. Supervisi institusional ini lebih dikenal dengan supervisi kelembagaan, karena supervisi ini berkaitan lembaga yang berusaha untuk meningkatkan kinerjanya.

Pembagian supervisi menurut Sahertian (2010) dapat dilakukan berdasarkan model atau acuan pelaksanaannya. Supervisi pendidikan dibagi ke dalam empat model berikut ini.

### 1. Model konvensional (tradisional)

Model konvensional ini masih bersifat feodal dimana pemimpin melakukan inspeksi yang mencari-cari kesalahan yang ada. Pada praktiknya supervisor dalam melakukan supervisi tugasnya sebagai seorang inspektur yang mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan harus menemukan kesalahan. Model konvensional ini cenderung hanya melihat kekurangan tanpa melihat hal positif yang ada.

Hal ini sangat bertentangan dengan prinsip supervisi. Dampaknya adalah ketidakpuasan pihak yang disupervisi dan menimbulkan sikap masa bodoh dan acuh tak acuh serta sikap menentang.

### 2. Model ilmiah

Supervisi yang dilakukan harus menunjukkan sifat-sifat ilmiah. Sifat ilmiah maksudnya supervisi yang dilakukan memiliki ciri-ciri berikut ini: (1) program supervisi dilakukan secara terencana dan kontinu; (2) tersusun sistematis dan memiliki prosedur yang terukur serta teknik yang tepat; (3) menggunakan alat penggal data yang tepat; dan (4) data yang diperoleh harus objektif sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya. Penggunaan instrumen seperti *merit rating* atau *checklist* sesuai dengan peruntukannya. Hasil pengolahan data diberikan kepada pendidik sebagai

masukan positif terhadap penampilan pendidik. Data ini akan mengungkapkan penampilan pendidik selama diamati, berdasarkan data tersebut pendidik diberi masukan untuk melakukan perbaikan. Pada model ilmiah ini penggunaan alat perekam data diperbolehkan namun penggunaan alat perekam harus mendapat persetujuan dari pendidik yang sedang diamati.

### 3. Model klinis

Supervisi model ini berangkat dari bidang kedokteran yang diimplementasikan pada bidang pendidikan. Supervisi klinis difokuskan pada peningkatan kualitas pendidik mengajar melalui persiapan yang terstruktur, terencana, adanya pengamatan serta analisis yang tepat dan cermat terhadap penampilan pendidik saat mengajar. Supervisi klinis ini bertujuan membantu pendidik mendapatkan tingkah laku mengajar yang ideal sesuai dengan kondisi nyata di kelas.

### 4. Model supervisi mengajar

Model supervisi ini merupakan bentuk bahwa mengajar bukan hanya suatu pengetahuan (*knowledge*) melainkan mengajar juga berhubungan dengan keterampilan dan seni. Dalam model ini supervisi adalah mendidik seseorang agar terjadi perubahan, peningkatan pengetahuan, dan kompetensinya.

Dasar pembagian supervisi pendidikan berikutnya diajukan oleh Sagala (2000) yang berdasarkan peranannya, yang dibagi berikut ini.

1. *Corrective supervision*. Supervisi dalam kegiatannya selalu berupaya mencari kesalahan orang yang disupervisi, sehingga penemuan kesalahan merupakan hal yang paling utama.
2. *Preventive supervision*. Supervisi ini dalam kegiatannya menekankan pada usaha untuk melindungi pendidik jika berbuat kesalahan.
3. *Constructive supervision*. Supervisi ini dalam kegiatannya berorientasi pada masa yang akan datang dengan mengamati data dan kesalahan pendidik dan membangunnya agar lebih baik serta berusaha untuk mengembangkan dan meningkatkannya.

4. *Supervision*. Supervisi ini merupakan supervisi dalam arti yang sesungguhnya, yang lebih memperhatikan peranan pendidik dalam mengusahakan perbaikan proses pembelajaran, dan selalu berusaha untuk memperbaikinya.

Pembagian ini berarti, supervisi pendidikan yang berperan sebagai upaya koreksi disebut supervisi korektif. Demikian pula supervisi yang berperan sebagai upaya menumbuhkan kreativitas maka disebut supervisi kreatif. Begitu seterusnya dalam penjabaran supervisi berdasarkan peranannya.

Bagi penulis, pembagian lainnya yang dapat diajukan berdasarkan pada target dari supervisi. Pembagian ini juga didasarkan atas pendapat bahwa supervisi pendidikan mempunyai tujuan sebagai upaya perubahan. Pembagian supervisi pendidikan menurut penulis adalah berikut ini.

1. Supervisi pembelajaran. Supervisi pembelajaran ini mengacu pada pendapatnya Purwanto (2014) yang menyatakan bahwa supervisi pembelajaran adalah aktivitas supervisi yang bertujuan memperbaiki kondisi-kondisi tertentu sehingga situasi pembelajaran menjadi lebih baik dan tujuan pendidikan tercapai. Supervisi pembelajaran ini lebih menekankan kegiatan pada kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran yang sedang berlangsung. Supervisi pembelajaran dibatasi sebagai usaha merangsang, bekerjasama, berkoordinir dan membina pertumbuhan karier pendidik secara berkesinambungan baik secara individual maupun kelompok agar dapat melaksanakan pembelajaran secara efektif dan efisien (Masaong, 2012). Supervisi pembelajaran merupakan bantuan dan pelayanan kepada kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan profesionalitasnya sehingga kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan termotivasi untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara maksimal.
2. Supervisi klinis. Menurut Purwanto (2014) supervisi klinis termasuk bagian dari jenis supervisi pendidikan yang sejenis dengan supervisi pengajaran. Supervisi klinis adalah bentuk pembimbingan dan pembinaan terhadap pendidik yang

difokuskan pada peningkatan pembelajaran dengan melalui program yang sistematis dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif tentang penampilan mengajar pendidik. Tujuan supervisi klinis adalah mengadakan perubahan pembelajaran kearah yang lebih baik secara rasional. Supervisi klinis diidentikkan dengan layanan kesehatan dokter dengan pasennya. Pada supervisi klinis terjadi pertemuan tatap muka antara supervisor dan pendidik, untuk membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan pembelajaran di dalam kelas guna memperbaiki pembelajaran dan mengembangkan profesionalitas pendidik secara kolegial.

## **B. Pendekatan Supervisi Pendidikan**

Konsep pendekatan supervisi sudah mengarahkan pada pelaksanaan. Pelaksanaan supervisi pendidikan harus didasarkan pada kerangka berpikir atau teori tertentu. Ada berbagai jenis pendekatan supervisi yang tersedia. Seorang supervisor dapat memilih beberapa pendekatan supervisi untuk mempermudah tugasnya dalam melaksanakan supervisi. Pemilihan pendekatan supervisi tersebut tentu harus sesuai dengan kondisi institusi pendidikan yang disupervisi karena setiap pendekatan supervisi memiliki karakteristik masing-masing. Pemilihan pendekatan dalam supervisi pendidikan juga harus mempertimbangkan tujuan dan masalah yang sedang dihadapi.

Menurut Sahertian (2010) beberapa jenis pendekatan supervisi yang dapat digunakan yaitu direktif, non-direktif dan kolaboratif. Teori psikologi belajar menjadi titik tolak untuk ketiga pendekatan tersebut. Pendekatan tersebut dijelaskan seperti berikut ini.

1. Pendekatan langsung (direktif)
  - a. Teori psikologi *behaviorisme* menjadi dasar lahirnya pendekatan direktif ini. Psikologi *behaviorisme* yaitu segala perbuatan merupakan respon dari stimulus/rangsangan yang ada. Berdasarkan pendekatan ini, pendidik memiliki kekurangan harus diberi stimulus misalnya dengan hukuman dan penguatan sehingga ia akan bereaksi. Pendekatan direktif dapat dimaknai yaitu pendekatan yang bersifat secara langsung terhadap masalah yang ada.

Seorang supervisor yang menggunakan pendekatan ini akan memberikan arahan langsung, sehingga pendidik yang sedang menghadapi masalah diberi stimulus atau rangsangan dan pendidik langsung dapat bereaksi. Beberapa langkah yang dilakukan dalam pendekatan direktif adalah: (1) penjelasan; (2) penyajian; (3) pengarahan; (4) pemberian contoh; (5) penetapan standar; dan (6) penguatan.

- b. Perilaku utama supervisi melalui pendekatan direktif. Dalam pendekatan ini supervisor dituntut memiliki kemampuan: (a) menjelaskan; (b) menyajikan; (c) mengarahkan; (d) memberi contoh; (e) menetapkan tolak ukur; dan (6) memberi penguatan.
  - c. Penerapan supervisi melalui pendekatan direktif. Implementasi supervisi ini seperti supervisi klinis. Supervisi klinis dikenal juga dengan supervisi lapangan atau kelas merupakan “suatu bentuk bimbingan atau bantuan profesional yang diberikan kepada pendidik berdasarkan kebutuhan pendidik melalui siklus yang sistematis untuk meningkatkan proses belajar mengajar”.
2. Pendekatan tidak langsung (non-direktif)

Pendekatan tidak langsung (non-direktif) ini muncul melalui paham psikologi kemanusiaan humanistik. Supervisor berperan untuk memotivasi pendidik agar mengungkapkan permasalahannya sendiri. Pendekatan ini menjadikan pendidik sebagai pusat, supervisor hanya mendorong dan memotivasi pendidik.

Pendekatan-pendekatan tersebut jika dirangkum akan terlihat seperti pada tabel berikut.



Tabel 2.1 Pendekatan Langsung dan Tidak Langsung

No	Pendekatan Langsung	Pendekatan Tidak Langsung
1	Berkembang didasari teori psikologi <i>behaviorisme</i> ada keterpaksaan dalam pelaksanaan kegiatan	Berkembang didasari teori psikologi humanistik ada kesadaran sendiri dalam pelaksanaan kegiatan
2	Keingginan dan tanggapan individu diabaikan	Lebih menghargai keinginan dan tanggapan individu
3	Penerapan lebih banyak pendidik tidak bermutu	Diterapkan pada pendidik profesional
4	Diberlakukan <i>punishment</i>	Tidak diberlakukan <i>punishment</i>
5	Supervisor lebih dominan	Guru lebih dominan
6	Bersifat mengarahkan	Bersifat dialog dan mendengarkan

### 3. Pendekatan kolaboratif

Pendekatan kolaboratif dalam perkembangan selanjutnya dipengaruhi dan didasari oleh psikologi kognitif, yang menganggap proses belajar merupakan gabungan antara lingkungan dan aktivitas individu. Pendekatan kolaboratif merupakan perpaduan pendekatan langsung dan tidak langsung yang menjadi pendekatan baru.

### 4. Pendekatan ilmiah

Imran (2012) mengajukan pendekatan ilmiah dalam supervisi pendidikan. Pendekatan ilmiah memberikan tanggapan terhadap kelemahan-kelemahan dalam penilaian keefektifan pembelajaran. Kelemahan tersebut dapat berupa:

- a. saat ini standar yang digunakan dalam penilaian keefektifan pembelajaran kurang jelas;
- b. penentuan metode terbaik yang dilakukan masih sulit dilakukan; dan

- c. penentuan pendidik yang mengajar dan yang menjalankan tugas yang paling baik masih sulit dilakukan.

Berdasarkan sudut pandang keilmuan, pembelajaran dianggap sebagai *science*, proses perbaikan dan pengembangan pembelajaran dapat dilaksanakan dengan menggunakan metode-metode yang ilmiah (metodologi) oleh supervisor, beberapa langkah yang dilakukan dalam pendekatan ilmiah adalah berikut ini.

- a. Menerapkan data temuan ilmiah peneliti. Berdasarkan temuan data akan diketahui pembelajaran yang efektif, belum efektif, dan yang tidak efektif. Data atau fakta harus berdasarkan instrumen dan teori yang telah teruji. Dengan pelaksanaan seperti ini, supervisi dapat mencapai tujuan.
- b. Melaksanakan penelitian di bidang pembelajaran bersama-sama dengan peneliti. Dengan penelitian supervisor akan memperoleh gambaran tentang pembelajaran yang sebenarnya yang telah dilakukan oleh pendidik dan peserta didik.
- c. Implementasi metode ilmiah akan menimbulkan kebiasaan bersikap ilmiah dalam pembelajaran. Sikap tersebut, di antaranya: dapat memandang persoalan dengan jernih, tetap menjaga jarak dengan objek pengamatan, obyektif dan mampu menggunakan kerangka dalam langkah-langkah ilmiah.

#### 5. Pendekatan humanistik

Pendekatan ini menekankan bahwa pendidik dan peserta didik adalah makhluk sosial. Pendekatan humanistik muncul berdasarkan pemikiran, karena pendidik tidak bisa hanya dipandang sebagai instrumen untuk meningkatkan mutu pembelajaran (Depdiknas, 2008). Pendidik bukanlah benda sehingga ada dinamisasi dalam pembinaan. Ada perkembangan yang terus-menerus terjadi pada diri pendidik, sehingga supervisi harus mengikuti perkembangan tersebut. Teknik ini tidak menggunakan format standar tetapi bergantung pada apa yang diperlukan oleh pendidik. Kemungkinan besar informasi yang diperoleh hanya dari mendengar.

#### 6. Pendekatan kompetensi

Pendekatan ini bermakna pendidik harus memiliki kompetensi khusus dalam rangka melaksanakan tugasnya (Depdiknas,

2008). Pendekatan ini beranggapan pendidik harus mempunyai kompetensi minimal dalam pelaksanaan tugasnya. Dalam hal ini supervisor harus membuat lingkungan yang optimal agar pendidik dapat mencapai kompetensi yang diharapkan secara bertahap.

Tugas supervisor adalah membantu pendidik menguasai kompetensi dalam mengajar dengan cara membentuk suasana lingkungan yang terstruktur. Suasana tersebut diantaranya meliputi:

- a. pemahaman terkait tujuan pelaksanaan supervisi yang dilakukan untuk setiap kegiatan;
- b. evaluasi kompetensi awal pendidik dan semua perangkatnya;
- c. aktifitas supervisi yang dilaksanakan dengan berpedoman pada perencanaan dalam pelaksanaannya; dan
- d. monitoring kemajuan tenaga pendidik dan evaluasi untuk mengidentifikasi keberhasilan aktifitas atau kegiatan.

#### 7. Pendekatan klinis

Pendekatan yang sering kita jumpai adalah pendekatan klinis. Penganut pendekatan klinis ini beranggapan bahwa pendidik harus belajar dari jabatannya dan tidak dapat dipisahkan antara jabatan dan proses belajar tersebut (Depdiknas, 2008). Proses belajar dan perbaikan dilakukan melalui tatap muka karena belajar sifatnya individual. Supervisi klinis merupakan tahapan tatap muka antara pendidik dan supervisor untuk mendiskusikan tentang proses pembelajaran dan hal lain yang berhubungan dengan hal tersebut.

Pendekatan klinis oleh penulis diartikan juga sebagai supervisi klinis, karena fokus kegiatannya sama dengan supervisi klinis. Fokus pengembangan pembelajaran melalui siklus atau *spiral* yang terstruktur dari tahap rencana, observasi, dan analisis mendalam dan intensif terhadap pembelajaran agar diperoleh modifikasi proses yang lebih kreatif. Supervisi klinis dilakukan melalui kegiatan tatap muka antara pendidik dengan supervisor dan membicarakan tentang pengajaran dan hal lain yang berhubungan dengan itu. Hal ini bertujuan memperbaiki proses pembelajaran dan profesionalitas pendidik dalam pengajaran

Supervisi ini pada umumnya difokuskan pada penampilan pendidik dalam pengajaran berdasarkan hasil obeservasi. Berikut ini karakteristik supervisi klinis menurut Depdiknas (2008):

- a. supervisi klinis merupakan teknologi agar pembelajaran menjadi lebih baik;
- b. supervisi klinis merupakan perlakuan yang disengaja pada proses pembelajaran;
- c. supervisi klinis berorientasi pada tujuan, menggabungkan tujuan sekolah dan keperluan profesionalitas untuk berkembang;
- d. menekankan komunikasi kerja antara pendidik dan supervisor;
- e. menekankan saling percaya dan saling pengertian; dan
- f. supervisi klinis berkomitmen mendukung pendidik untuk berkembang.

### 8. Pendekatan profesional

Secara umum pendidik tidak mampu mengembangkan profesionalnya tanpa bantuan orang lain (supervisor), karena itu kehadiran supervisor melalui berbagai pendekatan sangat diperlukan, salah satunya adalah pendekatan profesional. Pendekatan ini menunjuk pada fungsi utama pendidik yang melaksanakan pengajaran secara profesional (Depdiknas, 2008). Pendekatan profesional berangkat dari tugas utama profesi pendidik itu adalah mengajar maka sasaran utama supervisi adalah memfokuskan pengamatannya pada tugas mengajar pendidik dan bukan tugas administratif.

Metode supervisi profesional menurut Depdiknas (2008) di antaranya dilakukan melalui berikut ini.

- a. Penataran. Penataran yang dibebankan kepada pendidik harus juga diberikan pada supervisor (kepala sekolah. Materi penataran bersama ini meliputi: (a) metode umum mengenai penggunaan waktu belajar, heterogenitas peserta didik, pembelajaran aktif, pengelompokan belajar, metode bertanya dan pemberian umpan balik; (b) metode khusus mata pelajaran; (c) pengalaman langsung para pemateri penataran dalam implementasi

metode umum dan khusus; dan (d) pembinaan pengembangan profesional.

- b. PKG, KKKS, KKPS, dan KKG merupakan fasilitas kelompok organisasi untuk membina pendidik, para kepala sekolah, dan para pengawas sekolah untuk melaksanakan kegiatan pengembangan dan peningkatan kualitas pembelajaran.

Wahyudi (2012) mengajukan pembagian pendekatan supervisi pendidikan yang berbeda. Pembagian tersebut adalah pendekatan kolegial, pendekatan individual, pendekatan, pendekatan klinis, dan pendekatan artistik.

1. Pendekatan kolegial

Salah satu pendekatan yang memanfaatkan kedekatan dengan seseorang (pertemanan) adalah pendekatan kolegial atau supervisi kolegial. Supervisi kolegial disebut juga dengan istilah lain, yaitu supervisi sebaya (*peer supervision*), pengembangan profesi kerjasama (*cooperative professional development*) dan sering juga disebut supervisi kolaborasi (*collaborative supervision*). Supervisi kolegial merupakan kegiatan formal, yang terdiri dari beberapa orang pendidik bekerja bersama-sama untuk meningkatkan dan mengembangkan profesionalitas pendidik. Beberapa bentuk supervisi kolegial adalah.

- a. Pertemuan pendidik. Pertemuan pendidik untuk membahas masalah yang berhubungan dengan perkembangan pendidikan yang terjadi di sekolah;
- b. Lokakarya (*workshop*). Lokakarya merupakan kegiatan kelompok yang dihadiri oleh kepala sekolah, supervisor (pengawas) dan pendidik bertujuan untuk menemukan berbagai masalah dan solusinya;
- c. Observasi. Observasi merupakan pengamatan antar pendidik di lapangan atau kelas yaitu menilai keberhasilan dan kekurangan pembelajaran di lapangan atau kelas dengan meminta bantuan sesama rekan pendidik.

2. Pendekatan individual

Pendekatan individual yaitu peluang yang disediakan oleh kepala sekolah atau supervisor agar dapat bekerja secara individu bersama pendidik terkait dengan hal-hal profesionalnya. Dalam pendekatan ini, pendidik membuat rancangan pengajaran, kemudian disampaikan kepada supervisor atau kepala sekolah. Pendidik dan supervisor akan bertemu diakhir semester membahas masalah yang dihadapi selama proses pembelajaran. Pendekatan ini sangat tepat bagi pendidik yang suka bekerja sendiri.

3. Pendekatan klinis

Pendekatan klinis merupakan pendekatan supervisi yang fokus kepada pengembangan pembelajaran yang sistematis dalam persiapan, perencanaan, observasi serta analisis yang tepat tentang proses belajar mengajar yang nyata agar terjadi perubahan yang logis. Ada beberapa tahapan perencanaan supervisi klinis.

- a. Tahap pertemuan awal adalah tahap penyusunan rancangan dan kerangka kegiatan, pada tahap ini harus tercipta suasana yang akrab antara supervisor dengan pendidik sehingga pendidik memiliki rasa percaya diri, rasa mantap dan mengerti tujuan pendekatan ini.
- b. Tahap observasi atau pengamatan kelas, pendidik melaksanakan proses belajar mengajar sesuai rencana yang disepakati pada tahap awal. Selanjutnya supervisor melakukan observasi atau pengamatan menggunakan instrumen yang telah disusun dan disepakati dengan pendidik. Setelah itu, supervisor mengumpulkan dan mengolah informasi untuk membantu pendidik dalam menganalisis kegiatan belajar mengajar;
- c. Tahap pertemuan akhir atau umpan balik, supervisor melakukan evaluasi terhadap hal-hal yang terjadi selama proses observasi dan seluruh siklus proses supervisi dengan tujuan meningkatkan penampilan pendidik. Pertemuan akhir ini adalah diskusi umpan balik antara pendidik dan supervisor.

Pada tahap ini pendidik dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan selama proses belajar mengajar berlangsung. Dasar dari balikan terhadap pendidik adalah kesepakatan terhadap butir-butir observasi yang telah disusun sehingga pendidik mengetahui pencapaian dalam peningkatan pembelajaran.

Ciri-ciri supervisi klinis di antaranya yaitu; 1) supervisor dan pendidik pada hakikatnya memiliki derajat yang sama dan saling membantu dalam peningkatan kemampuan profesionalnya, 2) supervisi klinis berorientasi ada peningkatan kualitas kemampuan mengajar pendidik, bukan kepribadiannya, 3) umpan balik supervisi klinis berdasarkan hasil temuan pada observasi, 4) bersifat membangun dan memberi pengembangan pada perubahan tingkah laku yang telah dicapai, 5) tahapan supervisi klinis adalah kesinambungan yang disusun atas pengalaman terdahulu, 6) supervisi klinis adalah kegiatan memberi dan menerima yang sifatnya sangat dinamis, 7) pendidik memiliki tanggung jawab dan kebebasan, 8) supervisor mempunyai kebebasan dan tanggung jawab untuk melaksanakan evaluasi metode pelaksanaan supervisi, 9) pendidik memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan kompetensi pedagogik, dan 10) supervisor dan pendidik bersifat terbuka dalam mengumpulkan pendapat dan saling menghargai.

#### 4. Pendekatan artistik

Pendekatan artistik adalah proses pencapaian tujuan dengan memandang sesuatu sebagai seni sehingga menyenangkan. Pada pendekatan artistik dalam berkegiatan hendaknya selalu melibatkan kreativitas, inovasi, kecerdasan dalam membuat keputusan. Pendekatan artistik dalam pengawasan pembelajaran merupakan seluruh layanan bantuan yang diberikan kepada pendidik secara profesional dalam rangka pengembangan kualitas pembelajaran dan pengembangan program kurikulum melalui proses intuisi, kreatifitas, kecerdasan, skill yang dilaksanakan oleh supervisor dalam kegiatan supervisi yang belum disepakati secara tertulis dalam rangka meningkatkan kualitas

pembelajaran. Pendekatan artistik bertujuan mengembangkan mutu pendidikan di sekolah dengan cara berusaha menyingkap pembelajaran dan latar belakang pendidik. Pendekatan artistik memiliki ciri-ciri berikut ini.

- a. Supervisor dapat diterima sebagai instrumen utama dengan segala kemampuan, kelebihan, keterbatasan, dan pengalamannya. Supervisor akan memberikan apresiasi atas segala upaya yang dilakukannya selama proses pembelajaran berlangsung.
- b. Membutuhkan relasi yang bagus antara supervisor dan pendidik.

Beberapa pendapat tentang pendekatan supervisi pendidikan di atas dirangkum dalam tabel di bawah ini.

Tabel 2.2 Pendekatan Supervisi Pendidikan

<b>Nama Ahli</b>	<b>Pendekatan Supervisi</b>	<b>Deskripsi</b>
Sahertian (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendekatan langsung</li> <li>- Pendekatan tidak langsung</li> <li>- Pendekatan kolaboratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psikologi <i>behaviorisme</i></li> <li>- Psikologi humanistik</li> <li>- Psikologi kognitif</li> </ul>
Amiran (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendekatan ilmiah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembelajaran sebagai <i>science</i></li> </ul>
Depdiknas (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendekatan humanistik</li> <li>- Pendekatan kompetensi</li> <li>- Pendekatan klinis</li> <li>- Pendekatan profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisi memahami kebutuhan pendidik</li> <li>- Supervisi memfokuskan kompetensi pendidik</li> <li>- Supervisi membantu pendidik berkembang</li> <li>- Profesionalisme pendidik menjadi sasaran supervisi</li> </ul>



Wahyudi (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendekatan kolegial</li> <li>- Pendekatan individual</li> <li>- Pendekatan klinis</li> <li>- Pendekatan artistik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisi melibatkan rekan sejawat</li> <li>- Supervisi memperhatikan individu, tanggung jawab individu pendidik</li> <li>- Supervisi memfokuskan pada proses pembelajaran</li> <li>- Supervisi sebagai seni, kreativitas, intuisi supervisor</li> </ul>
----------------	--	---

### C. Teknik Supervisi Pendidikan

Teknik adalah cara untuk mencapai tujuan. Dalam supervisi dikenal dengan istilah teknik supervisi adalah berbagai cara yang dapat dilakukan untuk menggapai tujuan yang ditentukan, yang ada hubungannya dengan pemecahan masalah yang dihadapi pendidik pada pembelajaran, masalah-masalah yang ada di sekolah atau yang sedang dihadapi kepala sekolah dalam upaya pengembangan institusi pendidikan serta permasalahan lain yang ada hubungannya dengan pendidikan serta fokus pada peningkatan kualitas pendidikan (Depdiknas, 2008).

Secara umum dalam supervisi pendidikan dikenal dua teknik yaitu teknik individual dan teknik kelompok.

#### 1. Teknik individu

Teknik individu adalah cara perseorangan seorang supervisor yang digunakan untuk mencapai tujuan. Beberapa Teknik individu dapat dilakukan oleh supervisor dalam menjalankan tugasnya. Penetapan teknik supervisi yang diterapkan tergantung oleh situasi dan kondisi sekolah dan pendidik yang akan disupervisi.

## Supervisi Pendidikan Jasmani

Pada tabel di bawah ini dipaparkan ringkasan dari teknik individual dan contoh temuan atau solusi terhadap masalahnya.

**Tabel 2.3 Teknik dan Temuan/Solusi Supervisi Individual**

No	Teknik Supervisi	Prinsip Supervisi	Tujuan Supervisi	Temuan/ Solusi
1.	Observasi	Aktif, ilmiah, objektif, <i>purposive</i> , dan realistis	Meningkatkan kemampuan pendidik untuk mencapai tujuan pembelajaran	Tidak semua data bisa didapatkan saat observasi
2.	Pertemuan individu	Praktis, aktif, kooperatif, ilmiah, <i>purposive</i> , kekeluargaan, demokratis, dan humanis	Memaparkan data dan menganalisis hambatan pelaksanaan pembelajaran yang ditimbulkan oleh pendidik	Supervisor berupaya sudah memiliki data dan solusi perbaikan masalah
3	Kunjungan antar pendidik	Praktis, aktif, konstruktif, dan komprehensif	Memaparkan data hasil kunjungan yang bisa meningkatkan sikap, keterampilan, pengetahuan, menumbuhkan motivasi	Upayakan menumbuhkan suasana pembelajaran yang menyenangkan
4	Evaluasi diri	Praktis, kooperatif, aktif, dan berkesinambungan	Menumbuhkan dan membangkitkan keberanian untuk mengungkapkan fakta sebenarnya	Kesulitan muncul akibat kesadaran sendiri rendah
5.	Supervisi bulletin	Praktis, aktif, sistematis, ilmiah, inovatif, <i>purposive</i> , antisipatif, konstruktif, terpadu, dan berkesinambungan	Menanamkan sikap budaya menulis dan sebagai sarana komunikasi internal	Pengoptimalan media pembelajaran dan pengembangan potensi pendidik

No	Teknik Supervisi	Prinsip Supervisi	Tujuan Supervisi	Temuan/ Solusi
6.	Bacaan profesional	Praktis, aktif, sistematis, ilmiah, antisipatif, konstruktif, terpadu, dan berkesinambungan	Menambah pengetahuan dan meningkatkan potensi diri secara mandiri	Keterbatasan sarana sekolah akan menjadi penghambat
7	Menulis profesional	Praktis, aktif, ilmiah, inovatif, <i>purposive</i> , sistematis, dan aktif	Menanamkan budaya menulis dan meningkatkan sikap mandiri untuk lebih profesional	Kurangnya rasa percaya diri dan kurangnya gagasan yang ditulis

Berikut ini dijabarkan teknik-teknik supervisi individu.

### 1.1 Observasi

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan supervisor melalui kunjungan ke lapangan atau kelas untuk mengumpulkan data dan mencermati situasi atau peristiwa pada saat pembelajaran berlangsung (Kisbianto, 2008).

Tujuannya adalah.

- a. Untuk mendapatkan data yang objektif sebagai bahan untuk menganalisis segala kesulitan yang dihadapi pendidik saat mengajar.
- b. Data hasil pengamatan dapat dimanfaatkan pendidik untuk menganalisis sendiri dalam rangka memperbaiki kinerjanya kearah yang lebih baik.
- c. Data hasil pengamatan juga bermanfaat bagi peserta didik karena dapat menimbulkan pengaruh positif terhadap kemajuan belajarnya.

Dalam melakukan pengamatan supervisor hendaknya menekankan pada aspek-aspek berikut ini.

- a. Semua hal yang dilakukan pendidik dan peserta didik selama proses pembelajaran.

- b. Kegiatan pendidik dan peserta didik dalam pemakaian atau penggunaan bahan, alat peraga, dan media pembelajaran.
- c. Kegiatan pendidik dan peserta didik dalam upaya memperoleh pengalaman mengajar dan belajar.
- d. Kondisi lingkungan sekitar sekolah baik fisik maupun sosial di dalam dan di luar kelas.
- e. Usaha yang dilakukan pendidik untuk menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan.

## 1.2 Pertemuan individual

Pertemuan individual hendaknya didahului dengan kesepakatan-kesepakatan seperti waktu, tempat, jam, materi dialog, proses percakapan, dan hendaknya saling bekerjasama antara supervisor dan pendidik. Istilah populer dalam pertemuan individual adalah percakapan empat mata atau perbincangan individual. Prasojo & Sudiyono (2011) mengemukakan bahwa pertemuan individual bertujuan:

- a. memotivasi pendidik dalam yang memungkinkan pertumbuhan jabatan pendidik;
- b. mengembangkan kemampuan mengajar pendidik ke arah yang positif;
- c. memperbaiki kekurangan, kelemahan dan keterbatasan pada diri pendidik;
- d. meminimalkan kesalahan dan meniadakan prasangka buruk.

Percakapan formal dan nonformal sering dijumpai pada pertemuan individu. Berikut penjelasan percakapan formal dan nonformal.

- a. Percakapan formal. Pada kunjungan ke kelas atau lapangan dan setelahnya terjadi percakapan formal. Percakapan formal ketika ada kesepakatan antara pengawas (supervisor) dan pendidik pada *individual conference* setelah pelaksanaan kunjungan.
- b. Percakapan nonformal. Percakapan ini biasanya terjadi sebelum dan setelah kunjungan kelas atau lapangan, seperti

percakapan sehari-hari. Percakapan nonformal berlangsung biasanya pada kegiatan yang tidak formal, pendidik mengemukakan suatu problema kepada supervisor atau sebaliknya. Percakapan nonformal sebelum sekolah mulai, waktu istirahat, atau setelah sekolah. Dalam percakapan nonformal supervisor dan pendidik secara tak langsung saling membicarakan masalah-masalah yang sedang dihadapi sehingga terjadi komunikasi.

### 1.3 Kunjungan antar pendidik

Teknik individu berikutnya adalah kunjungan antar pendidik. Dalam hal ini terjadi saling mengunjungi antara pendidik yang satu dan pendidik yang lain pada saat terjadi proses pembelajaran, dimana pendidik mengamati temannya yang sedang mengajar (Sahertian, 2008). Teknik kunjungan antar pendidik dilakukan oleh sekolah-sekolah tertentu yang belum memiliki kemampuan untuk melihat (studi tiru) sekolah yang lebih maju, yaitu dengan mengirimkan beberapa pendidik untuk mengunjungi sekolah-sekolah yang telah melakukan pengelolaan dengan baik. Sekalipun ada beberapa kelemahannya, beberapa kelebihan dari teknik supervisi ini adalah.

- a. Memberi peluang pada pendidik lain untuk melakukan pengamatan terhadap pendidik yang sedang mengajar.
- b. Membantu pendidik lain untuk memperoleh dan menambah pengalaman tentang penerapan teknik dan gaya mengajar.
- c. Menumbuhkan motivasi positif terhadap aktivitas pembelajaran.

### 1.4 Evaluasi diri

Mengevaluasi diri sendiri adalah kegiatan menilai diri sendiri secara obyektif. Dalam evaluasi diri diperlukan kesadaran, keikhlasan, dan kejujuran terhadap diri sendiri. Beberapa cara untuk menilai diri sendiri ialah berikut.

- a. Membuat beberapa pertanyaan yang dijadikan instrumen untuk menilai diri sendiri. Peserta didik diberi pertanyaan untuk menilai aktivitas sendiri selama proses pembelajaran.

- b. Melakukan analisis terhadap hasil instrumen yang dikembalikan peserta didik.
- c. Membuat catatan aktivitas peserta didik pada saat pembelajaran, terutama pada saat melaksanakan kerja kelompok maupun kerja perseorangan.

#### 1.5 Supervisi buletin

Salah satu teknik supervisi yang berkembang adalah buletin. Buletin akan menjadi teknik supervisi tepat jika didalamnya memuat materi, sifat, dan kondisi yang diperlukan pendidik untuk meningkatkan pembelajaran.

Berikut ini beberapa prinsip penggunaan teknik supervisi buletin.

- a. Materi difokuskan pada informasi, ide dan kegiatan yang perlu diketahui dan menarik minat serta perhatian pendidik dan tenaga kependidikan.
- b. Melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan dalam perencanaan dan pengembangannya.

Tujuan supervisi buletin adalah menciptakan komunikasi sekolah untuk meningkatkan peran pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas sekolah, perbaikan pembelajaran, dan pelaksanaan program sekolah secara keseluruhan. Supervisi buletin dapat memuat materi tentang *review* dan artikel hasil penelitian, makalah perkembangan sekolah, kurikulum, informasi tentang penataran, hasil seminar, rapat, diskusi, tugas-tugas rutin staf, pengumuman, kebijaksanaan, latihan, materi dan ide-ide baru dan lain-lain yang bertujuan meningkatkan kualitas pengetahuan, sikap dan keterampilan profesional staf. Supervisi buletin memberikan kesempatan kepada staf untuk mengikuti perkembangan kegiatan dan informasi profesional yang berharga bagi staf sekolah.

#### 1.6 Bacaan profesional

Bacaan profesional meliputi bacaan yang berhubungan dengan aspek-aspek pembelajaran. Dengan membaca bacaan profesional pendidik secara mandiri pendidik dapat

meningkatkan kompetensinya. Seorang supervisor hendaknya menaruh perhatian yang besar untuk memberikan pelayanan profesional kepada pendidik, dalam hal ini supervisor diharapkan dapat memfasilitasi pengadaan bacaan profesional yang diperlukan pendidik dalam meningkatkan kemampuannya, sehingga diperoleh hasil yang efektif. Supervisor harus mampu menyeleksi berbagai sumber materi yang dipergunakan pendidik dalam mengajar. Bacaan profesional bisa didapatkan melalui keputakaan profesional, dengan mengadakan "*profesional reading*". Bacaan profesional dapat digunakan untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan situasi pembelajaran yang lebih baik. Yang perlu ditekankan adalah materi bacaan dalam bacaan profesional harus sesuai dengan perkembangan jaman, perkembangan, tehnologi, perkembangan peserta didik, dan perkembangan sosial yang sangat diperlukan pendidik sesuai dengan kebutuhan kegiatan pembelajaran.

### 1.7 Menulis profesional

Membuat karya tulis profesional tertentu memerlukan kreativitas yang tinggi dan harus didukung oleh ketersediaan waktu yang cukup. Untuk membuat karya tulis yang dikategorikan sebagai tulisan profesional, dibutuhkan dukungan kondisi dan fasilitas yang memadai. Kemampuan membuat karya tulis profesional membutuhkan kemauan, kemampuan, latihan dan kesempatan yang cukup. Kekayaan ilmu pengetahuan pada bidang profesi yang dimiliki seorang penulis akan mendukung kemampuan menulis seseorang. Tanpa adanya karya tulis pada profesi tertentu tidak mungkin profesi tersebut berkembang.

Tujuan menulis profesional ini adalah untuk meningkatkan kemandirian profesional, sehingga yang seseorang memiliki kontribusi untuk menyumbangkan konsep-konsep pandangan dan gagasan dalam bentuk karya tulis tentang tugas dan fungsinya.

## 2. Teknik kelompok

Menurut Sahertian (2010) teknik kelompok adalah teknik dalam pelaksanaan supervisi dengan melibatkan banyak orang secara bersama-sama. Teknik supervisi kelompok adalah

suatu pembinaan terhadap sejumlah pendidik oleh satu atau beberapa supervisor Pidarta (2009). Dalam pelaksanaannya supervisor menyajikan suatu materi atau beberapa materi kepada sekelompok pendidik yang disupervisi. Pada supervisi ini situasi dan kondisinya dibuat sama, materi yang diterima sama, dibahas bersama, dan disimpulkan bersama. Semua kegiatan yang dilakukan pendidik dengan arahan supervisor. Kelebihan teknik kelompok ini adalah dalam waktu yang sama supervisor dapat membina beberapa pendidik.

Berikut adalah tabel yang memuat ringkasan tentang teknik supervisi kelompok dan contoh temuan atau solusi terhadap masalahnya.

Tabel 2.4 Teknik dan Temuan/Solusi Supervisi Kelompok

No	Teknik Supervisi	Prinsip Supervisi	Tujuan Supervisi	Temuan/Solusi
1	Rapat sekolah	Praktis, aktif, antisipatif, konstruktif, kekeluargaan, demokrasi, terpadu, dan berkesinambungan	Menyamakan persepsi dalam memperbaiki kualitas individu untuk meningkatkan pembelajaran	Ditemukan beberapa data yang menghambat pembelajaran
2	Orientasi pendidik baru	Aktif, ilmiah, inovatif, <i>purposive</i> , antisipatif, konstruktif, dan berkesinambungan	Mengantarkan pendidik memasuki tempat kerja baru	Jarang dilakukan oleh kepala sekolah karena beban kerja yang tinggi
3	Laboratorium kurikulum	Objektif, ilmiah, inovatif, <i>purposive</i> , realistik, konstruktif, dan antisipatif	Membantu pendidik dan personil sekolah dalam menyikapi perkembangan kurikulum	Tidak semua sekolah mampu melakukan kegiatan ini. Umumnya hanya sekolah unggul yang melakukan
4	Panitia	Kekeluargaan demokrasi, aktif, dan terpadu	Menanamkan sikap tanggung jawab untuk melaksanakan tugas tertentu.	Tidak semua individu berani dan cenderung melemparkan tugas-tugas tertentu



No	Teknik Supervisi	Prinsip Supervisi	Tujuan Supervisi	Temuan/ Solusi
5	Perpustakaan profesional	Objektif, ilmiah, inovatif, realistis, konstruktif, dan antisipatif	Menanamkan motivasi pendidik untuk meningkatkan pengetahuan	Kurangnya bantuan layanan supervisor dalam bidang perpustakaan
6	Demonstrasi mengajar	Sistematis, ilmiah, inovatif, <i>purposive</i> , komprehensif, antisipatif, terpadu, humanis, kekeluargaan, dan konstruktif	Membantu pendidik untuk mengembangkan pembelajaran yang efektif dan efisien	Kurangnya rasa percaya diri dan motivasi yang rendah pendidik
7	Lokakarya	Antisipatif, aktif, ilmiah, <i>purposive</i> , konstruktif, kekeluargaan, humanis, aktif, demokrasi, terpadu, dan komprehensif	Pemberikan solusi atas masalah-masalah pembelajaran	Tidak selalu dapat diselenggarakan karena perlu biaya yang besar
8	<i>Field trips for staff personels</i>	Realistis, antisipatif, konstruktif, kekeluargaan, humanis, demokrasi, dan aktif	Meningkatkan kemampuan pendidik dalam bersosial untuk memahami kondisi lingkungan	Dalam pelaksanaan perlunya waktu dan biaya yang memadai
9	Diskusi panel	Antisipatif, konstruktif, kekeluargaan, aktif, demokrasi, terpadu, dan komprehensif	Menumbuhkan sikap yang kritis dalam setiap persoalan	Jarang dilaksanakan karena mengingat <del>besarnya biaya</del>
10	<i>In service training</i>	Praktis, aktif, sistematis, inovatif, ilmiah, <i>purposive</i> , antisipatif, konstruktif, kekeluargaan, aktif, demokrasi, terpadu, komprehensif, dan berkesinambungan	Meningkatkan sikap dan pengetahuan secara kontinu untuk mendukung sikap profesional	Penjadwalan yang bersamaan sehingga peluang untuk mengikuti kecil
11	Organisasi profesi	Aktif, ilmiah, demokratis, kekeluargaan, antisipatif, konstruktif,	Meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab pendidik sebagai pemangku jabatan profesional	Keberadaan dan kegiatan lembaga profesi belum maksimal

Beberapa teknik supervisi kelompok tersebut dijelaskan sebagai berikut.

### 2.1 Rapat sekolah

Pada saat rapat sekolah biasanya dihadiri oleh seluruh pendidik di sekolah tersebut, hal ini sering disebut rapat pendidik. Pada rapat tersebut teknik supervisi kelompok dapat diterapkan, misalnya melalui rapat sekolah materi rapat dapat diarahkan untuk membahas masalah-masalah yang ditemukan pada proses pembelajaran dan upaya pemecahannya untuk meningkatkan profesi pendidik (Pidarta, 2009). Teknik supervisi rapat sekolah yang melibatkan pendidik ini adalah untuk menyampaikan informasi baru dari pemerintah, menyampaikan informasi yang berkaitan dengan pembelajaran, berkaitan dengan kesulitan-kesulitan yang dialami pendidik, dan strategi untuk mengatasi kesulitan-kesulitan tersebut. Jika ditemukan sebagian pendidik yang mendapat kesulitan, misalnya pendidik Pendidikan Jasmani maka yang diajak berbicara dalam proses supervisi ini hanyalah kelompok pendidik Pendidikan Jasmani saja.

Tujuan teknik supervisi rapat sekolah atau rapat pendidik menurut pendapat Pidarta (2009) sebagai berikut.

- a. Menyamakan persepsi pendidik dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.
- b. Menanamkan kesadaran pendidik untuk menerima tugasnya sebagai pendidik.
- c. Menyamakan persepsi pendidik tentang strategi kerja pendidik mencapai hasil pembelajaran yang efektif dan efisien.
- d. Membicarakan sesuatu informasi penting tentang hal-hal yang berkaitan dengan proses pembelajaran
- e. Menginformasikan informasi terbaru pembelajaran, kesulitan mengajar, dan cara mengatasi kesulitan tersebut.

Hal-hal yang harus diingat dalam rapat sekolah atau rapat pendidik menurut pendapat Sagala (2010b) berikut ini.

- a. Rumusan tujuan harus konkrit dan jelas.
- b. Permasalahan yang akan dijadikan bahan rapat merupakan kondisi nyata yang terjadi pada pendidik dan yang dianggap penting dan harus dicarikan solusinya.
- c. Permasalahan pribadi yang menyangkut pendidik di sekolah tersebut perlu dibicarakan dalam rapat.
- d. Informasi baru harus dapat dijadikan pedoman pendidik untuk meningkatkan pembelajaran.
- e. Partisipasi pendidik pada rapat hendaknya menjadi prioritas utama, agar rapat menghasilkan keputusan yang sebaik-baiknya.
- f. Dalam merencanakan rapat harus mempertimbangkan lingkungan setempat.

## 2.2 Orientasi pendidik baru

Orientasi adalah pertemuan yang dilakukan oleh pengawas sekolah dan atau kepala sekolah sebagai supervisor dengan pendidik baru yang bertujuan menghantar pendidik baru tersebut memasuki suasana kerja yang baru sebagai tenaga pendidik (2010b). Pertemuan orientasi memperkenalkan tugas dan tanggung jawab khususnya pada pendidik baru secara dini, setelah dilakukan pertemuan diharapkan pendidik terhindar dari berbagai masalah yang mungkin dihadapi dalam melaksanakan tugas-tugasnya nanti. Pertemuan ini memberikan kesempatan kepada pendidik baru mengungkapkan pengalaman dan permasalahannya secara benar, sehingga membantu memahami hal-hal yang akan menjadi tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan perannya sebagai tenaga pendidik. Memberikan pemahaman akan tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik penting dilakukan oleh pengawas sekolah dan kepala sekolah sebagai supervisor untuk menjamin mutu (*quality assurance*) penyelenggaraan pendidikan dan layanan belajar di sekolah. Pertemuan ini berfungsi sebagai upaya preventif bagi pendidik latih agar tidak melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik.

Orientasi ini dirancang oleh pengawas sekolah dan difasilitasi kepala sekolah dengan perhitungan cermat. Pada pertemuan ini supervisor mengajak para pendidik membuat perencanaan program supervisi yang akan dilaksanakan di sekolah baik oleh pengawas sekolah maupun oleh kepala sekolah. Dengan menyusun rencana kegiatan supervisi secara bersama akan membantu saat menentukan pokok-pokok penting yang disupervisi, jadwal pelaksanaan supervisi, dan komunikasi yang dilakukan, baik oleh supervisor maupun oleh pendidik dengan membangun komitmen bersama.

Pada pertemuan orientasi ini supervisor menyampaikan kepada para pendidik tentang beberapa hal yang akan disupervisi. Menurut Sagala (2010b) beberapa hal yang dimaksudkan adalah.

- a. Sistem kerja di sekolah.
- b. Penanganan administrasi dan keorganisasian sekolah.
- c. Penerapan prosedur kerja sebagai mana mestinya akan tidak menimbulkan beberapa resiko atau kecelakaan.
- d. Pola pengembangan kurikulum di sekolah.
- e. Identifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan pendidik untuk mengembangkan sumber dayanya.
- f. Hak dan kewajiban pendidik selama melaksanakan tugasnya.
- g. Inventarisasi hal-hal yang membantu pendidik bekerja efektif dan efisien.

### 2.3 Laboratorium kurikulum.

*Curriculum laboratory* adalah fasilitas yang difungsikan sebagai pusat aktivitas agar pendidik dapat mendapatkan materi untuk meningkatkan pengalaman dan kualitas pendidik dalam upaya mencapai program *inservice education* (Sahertian, 2010). Dalam laboratorium terdapat.

- a. Buku, buletin, dan sumber belajar lain yang relevan.
- b. Berbagai jenis sumber materi ajar seperti gambar, poster, *charta maps*, media audio visual, bacaan tambahan, buku kerja, dan contoh lain yang relevan.

Beberapa contoh model pembelajaran yang dapat ditampilkan secara visual antara lain:

- a. contoh perumusan tujuan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran;
- b. contoh bentuk perumusan kegiatan pembelajaran;
- c. contoh alat pembelajaran yang bisa dibuat dan dikembangkan oleh pendidik;
- d. contoh berbagai jenis buku pelajaran yang telah digunakan dalam pelaksanaan suatu kurikulum; dan
- e. contoh evaluasi yang dibuat oleh pendidik dan lain-lain.

*Curriculum laboratory* juga dapat digunakan sebagai tempat penelitian, eksperimen, dan bekerja baik individu maupun kelompok.

Sumber-sumber materi yang dikumpulkan dan disediakan bertujuan untuk peningkatan proses pembelajaran. Para pendidik dapat melihat perbandingan dari bentuk-bentuk pembelajaran yang telah dikumpulkan, misalnya beberapa rencana tahunan yang sesuai dengan situasi dan kondisi, jenis-jenis evaluasi atau ulangan semester atau triwulan, buku pegangan pendidik dan peserta didik.

## 2.4 Panitia

Suatu kegiatan bersama biasanya perlu diorganisasikan yaitu dengan ditunjuknya beberapa orang penanggung jawab pelaksana. Sekelompok pelaksana yang ditunjuk untuk melakukan suatu tugas dapat disebut panitia penyelenggara. Panitia ini memiliki kesempatan untuk menambah pengalaman dalam melaksanakan tugas sebagai panitia yang diberikan oleh sekolah. Berdasarkan pengalaman tersebut, para pendidik dapat meningkatkan kualitas mengajarnya.

Kepanitiaan dalam pelaksanaan kegiatan bersama seperti orientasi peserta didik baru, perkemahaan kepramukaan, darmawisata siswa. Model kepanitiaan ini akan menjadi kaderisasi yang afektif karena memberi otoritas kepada pendidik yang baru belajar (Asfahani, 2012).

## 2.5 Perpustakaan profesional (jabatan)

Setiap sekolah diusahakan memiliki perpustakaan jabatan sendiri yang berisi buku-buku, brosur, majalah, dan bahan lainnya yang telah diseleksi dengan teliti mengenai suatu bidang studi. Hal ini sangat memperkaya pengetahuan dan pengalaman pendidik sehingga ia bertumbuh dalam profesi mengajar. Pendidik dapat belajar secara kelompok bila ada perpustakaan jabatan yang lengkap.

Tetapi sekarang ini ada kemungkinan bahwa pendidik kurang mempunyai pepustakaan jabatan. Dalam hal menyampaikan materi agar pengetahuan yang disampaikan kepada peserta didik cukup memadai maka pendidik harus difasilitasi sumber belajar dalam jumlah yang banyak

## 2.6 Demonstrasi mengajar

Demonstrasi mengajar adalah suatu upaya supervisor membantu pendidik yang disupervisi dengan menunjukkan kepada mereka bagaimana mengajar yang benar. Dikatakan sebagai suatu teknik yang bersifat kelompok bilamana supervisor itu memberi penjelasan-penjelasan kepada pendidik tentang mengajar yang baik setelah seorang pendidik yang baik memberikan penjelasan kepada pendidik yang dikunjungi sebelumnya. Kekurangan cara ini adalah disebabkan (Sahertian, 2008) hal berikut:

- a. beberapa supervisor belum mampu melaksanakan demonstrasi mengajar yang baik;
- b. masih ada pendidik belum mau melaksanakan demonstrasi mengajar;
- c. perkembangan mengajar yang memusatkan pada perhatian peserta didik membutuhkan waktu lama.

Setelah demonstrasi selesai kegiatan diisi dengan tanya jawab antara supervisor dan pendidik, kemudian para pendidik diberi kesempatan melakukan demonstrasi. Materi yang didiskusikan pada acara tanya jawab adalah semuanya hal yang didemonstrasikan atau belum dapat dipahami. Ciri-ciri teknik demonstrasi akan diuraikan berikut ini.

- a. bersifat kelompok;
- b. bertujuan meningkatkan pengetahuan dan memberikan keterampilan pendidik dalam mengajar;
- c. lebih banyak mendemonstrasikan sesuatu didepan pendidik;
- d. pelaksanaan supervisi tidak hanya disekolah tetapi juga dapat di lembaga lain; dan
- e. pada umumnya tindak lanjut diberikan apabila ada keinginan pesertanya.

Menurut Pidarta (2009) teknik supervisi demonstrasi penyajiannya mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- a. adanya ilmu pengetahuan, keterampilan, atau ada hal baru yang ingin disampaikan supervisor atau ingin diketahui oleh pendidik;
- b. jika ilmu pengetahuan, keterampilan, atau hal baru itu banyak, maka dipilih yang menjadi prioritas;
- c. tempat ditentukan disekolah atau lembaga lain;
- d. didahului dengan surat pemberitahuan dan undangan untuk pendidik yang akan diikutsertakan; dan
- e. pelaksanaan supervisi berdasarkan waktu yang telah ditetapkan.

## 2.7 *Workshop*

*Workshop* atau lokakarya pendidikan merupakan wadah kegiatan belajar kelompok yang terdiri dari supervisor, pendidik, tenaga kependidikan, dan lain-lain yang untuk mencari solusi terhadap masalah yang dialami melalui percakapan dan bekerja baik perorangan maupun kelompok (Sahertian, 2010).

*Workshop* pendidikan memiliki ciri-ciri berikut ini.

- a. Permasalahan bersifat “*life centered*” dan berasal dari peserta *workshop*.
- b. Pemecahan masalah diselesaikan dengan “musyawarah dan penyelidikan”.

Metode ini dapat mengikutsertakan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, laboran, orang tua peserta didik, komite sekolah, kelompok kerja kepala sekolah, dan lain-lain. Pelaksanaan *workshop* harus sesuai dengan tujuannya dan dapat diselenggarakan secara bersama-sama dengan komponen-komponen yang berkepentingan dengan pendidikan. Pokok persoalan *workshop* bisa menyangkut masalah pengembangan KTSP, sistem informasi sekolah, sistem administrasi, peran organisasi pendidikan, peran masyarakat, sistem penilaian, dan sebagainya.

Prosedur pelaksanaan *workshop* berikut ini.

- a. Rumusan tujuan yang akan dicapai.
- b. Rincian masalah yang akan dibahas.
- c. Pemecahan masalah dilandasi oleh prosedur yaitu:
  1. penetapan rumusan masalah yang akan didiskusikan;
  2. tujuan diskusi;
  3. metode yang digunakan dalam pembahasan;
  4. penyelesaian tugas-tugas;
  5. menetapkan simpulan;
- d. Menginventaris keperluan *workshop*;
- e. Mengidentifikasi hambatan yang mungkin terjadi; dan
- f. Menetapkan simpulan dan rekomendasi.

## 2.8 *Field trisp for staff personnel.*

Menurut Lester B. Sands (Sahertian, 1982) perjalanan sekolah (*field trisp*) dibagi menjadi tiga jenis berikut ini.

- a. Ekskursi (*Excursion*). *Excursion* adalah perjalanan oleh sekelompok peserta didik dan/atau pendidik dalam rangka mempelajari sesuatu secara komprehensif. Pada umumnya waktu yang diperlukan hanya 1 hari dan jaraknya juga tidak terlalu jauh dari sekolah.



- b. *Study trip (field trip)*. *Study trip* yaitu perjalanan untuk mempelajari sesuatu yang khusus dan dilaksanakan oleh sekolah.
- c. *Tour*. *Tour* adalah perjalanan semacam ekskursi tetapi membutuhkan waktu yang lebih lama dan biasanya daerah yang dikunjungi lebih luas. Pada umumnya waktu yang diperlukan sampai beberapa minggu bahkan beberapa bulan.

Kepala sekolah dalam menentukan jenis mana yang akan dipilih harus mempertimbangkan situasi yang ada. Perjalanan sekolah adalah sumber pengetahuan sebelum pendidik mengunjungi lokasi mereka harus mengumpulkan informasi terkait lokasi yang akan dikunjungi tersebut. Setelah itu, saat mereka sudah sampai di lokasi mereka harus mengumpulkan informasi, baik melalui observasi langsung ataupun memperoleh informasi dari orang/masyarakat yang ada di lokasi tersebut. Kemudian pada saat kembali ke sekolah, mereka akan menganalisis dan mendiskusikan informasi yang diperoleh dari lapangan.

Nilai-nilai *field trip* adalah berikut ini.

- a. Memberikan pengalaman langsung kepada pendidik atau peserta didik.
- b. Menumbuhkan minat baru dan menguatkan serta memotivasi minat yang sudah ada.
- c. Memotivasi pendidik untuk melaksanakan investigasi terhadap penyebab terjadinya suatu fenomena.
- d. Memberikan wawasan pada pendidik untuk mengetahui masalah yang terjadi di masyarakat.
- e. Memberikan pemahaman yang mendalam terhadap kehidupan bermasyarakat.
- f. Meningkatkan kemampuan kehidupan bersosial dengan masyarakat.
- g. Dapat memberikan penyegaran dan menumbuhkan dalam pengembangan profesi.

Setiap *field trip* memiliki perencanaan yang cermat. Tanpa hal tersebut kegiatan pasti gagal dilaksanakan. Adapun tujuan dilaksanakannya *Field trip* adalah sebagai berikut.

- a. Menumbuhkan minat terhadap apa yang akan dilakukan oleh suatu unit.
- b. Mengumpulkan bahan permasalahan yang dapat didiskusikan.
- c. Merupakan kulminasi dari rapat kerja.

Setiap kegiatan *field trip* wajib melaksanakan diskusi, dievaluasi dan dilaksanakan (Sahertian, 2010) berikut ini.

- a. Pendidik diberi kesempatan untuk melaporkan melaporkan hasil *field trip* secara menyeluruh.
- b. Perlu didiskusikan penemuan fakta baru di lapangan
- c. Apakah tujuan *field trip* yang telah ditentukan sudah tercapai. Apakah *field trip* menjawab pertanyaan dan masalah-masalah yang telah ada.
- d. Apakah ada kelemahan atau kekurangan atau kendala pada saat pelaksanaan *field trip* tersebut.
- e. Pendidik hendaknya menyusun laporan yang lengkap tentang *field trip*. Agar pendidik dapat pengalaman baru dan berkembang dalam profesi dan jabatannya.

## 2.9 *Inservice training*

Salah satu wadah dalam rangka mengembangkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah adalah penataran. Penataran dapat dikategorikan sebagai *inservice training* dalam sistem sistem pengklasifikasian pendidikan, sebagai bentuk lain dari *preservice training*, yang merupakan bentuk proses pendidikan sebelum yang bersangkutan menjadi pegawai yang resmi (Arikunto, 2009).

Seorang pendidik pada dasarnya sudah dipersiapkan melalui lembaga pendidikan pendidik sebelum terjun ke dalam jabatannya. Pendidikan persiapan itu disebut *pre-service education*. Diantara mereka banyak yang sudah cukup lama meninggalkan *pre-service education* dan bertugas dilingkungan yang tidak memungkinkan

untuk mengikuti berbagai perkembangan dan kemajuan. Disamping itu banyak pula mereka yang memang tidak berusaha untuk berkembang didalam meningkatkan kemampuan sebagai guru/pendidik dan tenggelam dalam kegiatan mengajar secara rutin. Untuk mengejar ketinggalan itu agar pendidik selalu *up to date* dalam menjalankan tugas-tugasnya diperlukan *inservice-training* secara terarah dan berencana. Penyusunan program *inservice-training* dan berusaha mewujudkannya merupakan bagian dari kegiatan supervisi.

Sejalan dengan uraian di atas *inservice-training* dapat diartikan sebagai usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pendidik dalam bidang tertentu sesuai dengan tugasnya, agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktifitas dalam melakukan tugas-tugas tersebut (Nawawi, 1988).

Pendidikan "*Inservice*" (dalam jabatan) atau latihan-latihan semasa berdinam, dimaksudkan untuk meningkatkan dan mengembangkan secara kontinu pengetahuan, keterampilan-keterampilan dan sikap-sikap para pendidik dan tenaga-tenaga kependidikan lainnya guna mengefektifkan dan mengefisienkan pekerjaan/jabatannya. Program pendidikan atau latihan tersebut dapat diselenggarakan secara formal oleh pemerintah, berupa penataran-penataran atau lokakarya-lokakarya baik secara lisan atau tertulis, dapat pula diselenggarakan secara informal oleh yang berkepentingan baik secara individual maupun secara berkelompok.

#### 2.10. Organisasi profesi

Kelompok profesi dan kelompok jabatan yang diorganisasikan sesuai dengan minat dan masalah yang ada, dapat berpengaruh kuat terhadap *inservice training* baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah. Organisasi nasional yang kuat dan mempunyai cabang dan bekerja secara efektif di daerah sudah banyak. Contoh supervisi organisasi profesi adalah organisasi ikatan-ikatan profesi untuk mengembangkan ilmu tertentu seperti: Ikatan Dokter Indonesia, Ikatan Insinyur Indonesia, Ahli Ekonomi, Ikatan Guru/Pendidik Ipa, Matematika, Ikatan Guru/Pendidik Pendidikan Jasmani, dan lain-lain.



## **BAB III**

# **SUPERVISI PENDIDIKAN DALAM ORGANISASI SEKOLAH**

### **A. Kedudukan Supervisi bagi Sekolah**

**I**nstitusi pendidikan dibentuk untuk mengantarkan peserta didik dalam membentuk tingkah laku yang positif, upaya yang dilakukan salah satunya adalah supervisi pendidikan. Kegiatan utama dari supervisi adalah melaksanakan pembinaan kepada sekolah dan pada pendidik untuk meningkatkan kualitas pembelajarannya. Meningkatnya kualitas pembelajaran dapat meningkatkan prestasi belajar peserta didik yang pada akhirnya dapat berdampak pada mutu lulusan. Apabila fokus supervisi adalah tertuju pada pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diperoleh oleh peserta didik di sekolah maka supervisi tersebut sudah sesuai dengan tujuan. Supervisi harus fokus dan mengarah kepada subjeknya dan supervisi tersebut harus pula mengarah kepada peserta didik (Arikunto, 2009).

Pendidikan nasional menurut UU 20 tahun 2003 Pasal 3 memiliki fungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Visi dan misi pendidikan nasional telah menjadi rumusan dan dituangkan pada bagian “penjelasan” atas UU 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Visi dan misi pendidikan nasional ini adalah merupakan bagian dari strategi pembaruan sistem pendidikan, yaitu terwujudnya pola atau sistem pendidikan sebagai institusi sosial yang kokoh dan berwibawa dalam rangka

mengembangkan sumber daya manusia semua warga negara Indonesia sehingga menjadi manusia yang unggul, proaktif, dan mampu menjawab dan bersaing terhadap segala tantangan zaman.

Secara garis besar pendidikan nasional memiliki misi berikut ini:

1. mengusahakan pemerataan dan perluasan peluang bagi seluruh rakyat Indonesia untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu;
2. memfasilitasi dan membantu setiap warga negara untuk mengembangkan potensinya secara utuh yang dimulai sejak usia dini sampai akhir hayatnya;
3. menyiapkan dan mengoptimalkan pendidikan dalam rangka membentuk kepribadian yang bermoral dan berakhlak mulia;
4. meningkatkan akuntabilitas dan profesional lembaga pendidikan sebagai pengembang dan pembudaya pengalaman, sikap, nilai, pengetahuan, dan keterampilan berdasarkan standar; dan
5. memberikan peluang kepada masyarakat untuk menyelenggaraan pendidikan berdasarkan prinsip otonomi dan berpedoman pada peraturan yang berlaku.

Berdasarkan uraian atas berarti tujuan supervisi sejalan dengan tujuan pendidikan. Supervisor harus banyak pengetahuan dan pengalaman dari pendidik atau orang yang disupervisinya karena tujuan supervisi pendidikan membantu dan membina pendidik atau orang yang disupervisi.

Pendidik merupakan pemeran utama dalam melaksanakan misi pendidikan. Namun, tidak semua pendidik dapat mengatasi semua permasalahan pendidikan. Oleh karenanya supervisi sangat diperlukan. Supervisi adalah bimbingan dan bantuan supervisor (pengawas dan atau pemimpin sekolah) yang bertertujuan untuk mengembangkan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan di dalam usaha mencapai tujuan pendidikan. Upaya yang dilakukan oleh supervisor terhadap pendidik dan tenaga kependidikan yang disupervisi berupa pemberian dorongan, pembimbingan, dan pemberian kesempatan bagi pertumbuhan kecakapan, keahlian dan jabatan. Supervisor harusnya selalu memberi kesempatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk beradaptasi pada setiap

pembaharuan pendidikan dan pengajaran, pembaharuan metode mengajar, pembaharuan alat peraga, pembaharuan teknik dan cara penilaian ilmiah terhadap setiap fase pembelajaran, dan sebagainya (Purwanto, 2014).

Pada supervisi ada kegiatan pengawasan yang dilakukan secara teknis terhadap proses pembelajaran di sekolah. Supervisi sebenarnya merupakan upaya pemantauan (monitoring) terhadap proses akademik yaitu proses pembelajaran, pemantauan terhadap pendidik yang sedang mengajar, pemantauan terhadap kondisi-kondisi yang mempengaruhi pembelajaran (Suhardan, 2010). Kegiatan yang dilakukan berupa pengidentifikasian kelebihan dan kelemahan yang mempengaruhi pembelajaran, kejadian yang terjadi, penyebab kejadian, mengapa terjadi, mengapa pendidik tidak melaksanakan tugasnya dengan baik. Atas dasar temuan hasil pemantauan tersebut maka dirumuskanlah beberapa alternatif tindak lanjut untuk memperbaikinya.

Fungsi pemantauan dalam supervisi pendidikan sebagai evaluasi untuk melihat kesesuaian segala kegiatan yang telah dilaksanakan dengan perencanaan yang telah ditetapkan, dan sebagai kontrol program kerja sekolah secara keseluruhan. Jadi dalam dunia pendidikan supervisi memiliki makna yang luas. Dalam supervisi, aktifitasnya bisa mencakup kondisi-kondisi, persyaratan supervisor, bahan dan alat yang diperlukan dalam kegiatan supervisi.

Supervisi adalah salah satu komponen penting agar tujuan pendidikan dapat tercapai. Fokus supervisi dalam dunia pendidikan adalah untuk memperbaiki pembelajaran. Supervisi pendidikan dapat diartikan seluruh layanan bantuan atau bimbingan yang diberikan dari supervisor kepada pendidik secara profesional untuk meningkatkan kemampuan pendidik dalam pelaksanaan tugas-tugasnya dan manajemen pengajaran agar dapat berlangsung secara efektif (Bafadal, 2004).

Profesionalisme seorang pendidik merupakan hal yang sangat penting karena mempengaruhi perilaku dan aktivitas pendidik sehari-hari. Profesionalisme pendidik akan terwujud apabila institusi tempat bekerja memperhatikan lebih banyak pada pembinaan pengembangan sikap profesional (Pidarta, 1996).

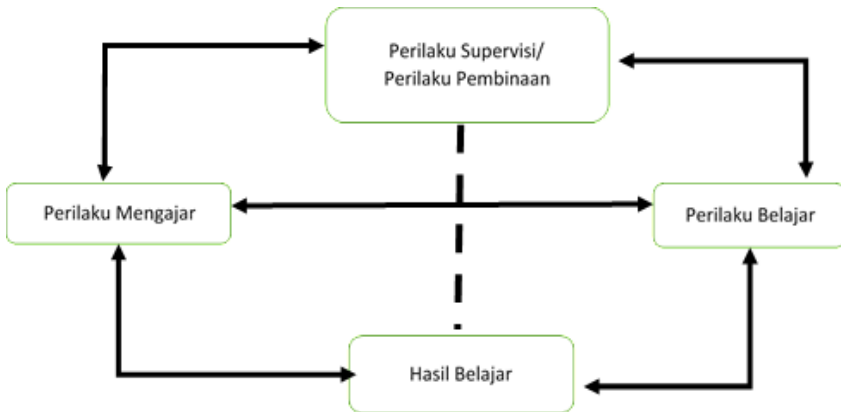
Supervisi sangat penting bagi sekolah karena supervisi merupakan sebuah proses sosial (Burton & Brueckner, 1978). Menurut mereka, supervisi penting bagi sekolah karena berikut ini.

1. Supervisi dikatakan baik bila dalam setiap kegiatannya memfokuskan perhatian pada kegiatan peserta didik dan perkembangan pendidikan dalam rangka mencapai tujuan umum pendidikan.
2. Tujuan supervisi adalah melakukan upaya perbaikan, pembinaan, pembimbingan dan peningkatan proses pembelajaran secara keseluruhan; tujuan supervisi bukan hanya untuk memperbaiki kualitas mengajar pendidik melainkan tetapi juga membimbing pertumbuhan jabatan pendidik juga termasuk di dalamnya pengadaan dan pemanfaatan fasilitas dan alat yang menunjang kelancaran proses pembelajaran, peningkatan kualitas pengetahuan dan penambahan keterampilan pendidik, pemberian layanan pembimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan, penetapan penggunaan metode mengajar, pemilihan alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik penilaian atau evaluasi hasil pembelajaran, dan lain-lain.
3. Penekanannya pada *setting for learning* jadi bukan pada *student centre* atau *teacher centre*. Kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, dan pegawai sekolah lainnya, adalah teman sejawat yang memiliki visi yang sama untuk mengembangkan pembelajaran yang baik.

Dalam konteks pemantauan kualitas pendidikan saat ini maka supervisi merupakan bagian dari proses observasi yang dilakukan secara rutin terhadap pelaksanaan kegiatan pendidikan dalam sebuah sekolah atau lembaga pendidikan, dan hasil observasi tersebut harus ditindaklanjuti (Razik, 1995). Hal ini sejalan dengan hal yang dinyatakan Roe & Drake (1980) yang menjelaskan bahwa supervisi merupakan *sophisticated*, karena memiliki arti yang luas, yaitu identik dengan proses manajemen, administrasi, evaluasi dan akuntabilitas atau berbagai kegiatan serta kreativitas yang ada hubungannya dengan manajemen kelembagaan.



Satori (1999) medeskripsikan hubungan supervisi, perilaku belajar, perilaku mengajar, dan hasil belajar seperti yang dapat dilihat pada model berikut.



Gambar 3.1 Hubungan antara Perilaku Supervisi, Perilaku Mengajar, Perilaku Belajar, dan Hasil Belajar

Hasil belajar berhubungan langsung dengan perilaku mengajar atau kemampuan mengajar pendidik dan perilaku belajar, sementara perilaku supervisi akan mengamati hasil belajar. Oleh karenanya dalam meningkatkan hasil belajar atau dalam rangka mencapai kualitas hasil belajar, supervisor berperan untuk mengasah kompetensi mengajar pendidik dan meningkatkan motivasi dan semangat belajar peserta didik. Jadi fokus pengamatan pada kegiatan supervisi ditekankan pada perilaku mengajar dan perilaku belajar. Kegiatan supervisi harus menekankan perhatian pada peningkatan kemampuan mengajar profesional pendidik dan motivasi belajar peserta didik.

## B. Proses Supervisi Pendidikan di Sekolah

Supervisi pendidikan menurut Rifai (1982) adalah serangkaian aktifitas yang terencana, teratur, sistematis, menyeluruh, dan memiliki keterkaitan satu dengan yang sama lainnya yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Sebagai proses, berarti supervisi sebagai kegiatan yang teratur membantu pendidik dalam rangka meningkatkan kemampuan dirinya dalam proses pembelajaran.

Selain itu, supervisi di dalamnya terdapat beberapa kegiatan yang saling berkaitan, dengan tetap mempunyai tujuan yang sama, yakni membantu pendidik dalam bekerja.

Kegiatan yang teratur tersebut dibagi ke dalam beberapa tahapan atau topik. Menurut Pidarta (2009) proses supervisi terbagi menjadi empat tahap berikut ini.

1. Persiapan awal. Tahap persiapan awal ini harus dilaksanakan oleh supervisor dan pendidik. Persiapan yang dilakukan oleh supervisor meliputi hal-hal berikut.
  - a. Memeriksa informasi terkait keadaan pendidik di sekolah tersebut. Jika ada beberapa pendidik yang lemah dalam kemampuan mengajarnya, pendidik tersebut ditandai dan dipilih satu orang pendidik yang akan disupervisi. Jika hanya ada satu orang pendidik yang lemah, maka pendidik tersebut yang diputuskan akan disupervisi.
  - b. Menentukan lokasi atau kelas mana pendidik tersebut mengajar.
  - c. Menyiapkan instrumen dan alat untuk melaksanakan supervisi dalam kelas tersebut.
  - d. Pendidik berusaha mengevaluasi kemampuannya secara umum dan memprediksi apa yang akan dilakukan oleh supervisor selanjutnya.
2. Pertemuan awal. Pada tahap ini harus ada diskusi supervisor dengan pendidik terkait hal berikut ini.
  - a. Membangun hubungan harmonis dan akrab antara supervisor dan pendidik. Sebelum berdiskusi diharapkan sudah terbangun iklim yang kondusif. Dengan cara ini, antara supervisor dan pendidik terjadi hubungan yang akrab.
  - b. Menganalisis dan mendalami keadaan pendidik. Sembari membangun hubungan yang akrab supervisor harus menganalisis keadaan pendidik tersebut. Dapat dilakukan diskusi secara mendalam dengan pendidik terkait masalah-masalah dan kendala yang dihadapinya selama proses pembelajaran. Pada tahap ini diharapkan pendidik dapat

- menjelaskan secara mendalam kondisi dirinya, bagaimana kondisi hubungan dengan sesama rekan pendidik, kondisi keluarganya, kondisi sosial masyarakatnya, sampai dengan kendala-kendala lain dalam pembelajaran. Dampak pertemuan ini supervisor akan dapat memahami lebih dalam kelemahan pendidik termasuk keperibadiannya, sifat, kemampuan dan bakatnya.
- c. Membangun hubungan baik. Dampak hubungan baik akan membentuk kerja sama yang erat antara pendidik dan supervisor, sehingga pendidik dapat terbuka untuk menjawab seluruh pertanyaan supervisor.
  - d. Diskusi bersama dalam rangka memperbaiki segala kelemahan pendidik. Perbaikan tersebut dilaksanakan melalui proses supervisi.
  - e. Menyusun anggapan pertemuan awal dan menutupnya dengan merumuskan anggapan tentang beberapa alternatif cara memperbaiki kelemahan pendidik dalam proses pembelajaran.
  - f. Pada pertemuan ini harus sudah dapat disepakati tentang waktu pelaksanaan supervisi.
3. Proses pelaksanaan supervisi. Pelaksanaan supervisi dilakukan sesudah pertemuan awal. Langkah-langkah pelaksanaan supervisi berikut ini.
- a. Persiapan. Pada tahap ini supervisor mengecek kembali instrumen dan perlengkapan lain yang akan digunakan pada saat observasi. Adapun pendidik dapat melatih dirinya mengimplemntasikan hipotesis yang disusun pada pertemuan awal.
  - b. Pendidik dan supervisor berada di ruang kelas. Pendidik mengajar di depan kelas sementara supervisor duduk di bagian belakang kelas.
  - c. Sikap supervisor. Supervisor harus melakukan tindakan seminimal mungkin tidak mengganggu peserta didik, selalu berusaha agar keberadaannya di kelas tidak diketahui oleh orang sekitarnya.

- d. Cara observasi. Supervisor harus melakukan pengamatan terhadap pendidik dengan sangat teliti. Supervisor harus mengamati gerak-gerik pendidik secara detail terutama bagian yang berhubungan dengan kelemahan pendidik untuk proses perbaikan. Hasil pengamatan ini harus dicatat secara detail pada catatan observasi.
  - e. Mengakhiri supervisi. Pendidik dan supervisor harus mengikuti siswa keluar kelas setelah pendidik mengakhiri pelajaran dan mempersilahkan peserta didik keluar ruangan kelas.
  - f. Umpan balik. Setelah pembelajaran berakhir supervisor dan pendidik harus menuju ke suatu tempat atau ruangan yang telah disepakati untuk melakukan umpan balik
4. Pertemuan balikan. Beberapa langkah yang dilakukan pada pertemuan balikan adalah.
- a. Sikap supervisor. Pada tahap ini sikap supervisor hendaknya sama dengan pada saat di dalam ruangan kelas. Supervisor harus tetap sopan dan ramah pada saat berdiskusi dengan pendidik.
  - b. Refleksi pendidik. Pada tahap ini pendidik diberikan kesempatan untuk menjelaskan apa yang dilakukannya di dalam ruangan kelas. Pendidik juga diberi kesempatan terlebih dahulu untuk menjelaskan dan mengevaluasi kemampuannya pada saat mengajar di kelas termasuk kelemahan-kelemahannya.
  - c. Evaluasi supervisor. Tahap ini dilakukan setelah pendidik menjelaskan kelemahannya, supervisor melakukan evaluasi terhadap hal-hal yang berkaitan dengan kelemahan-kelemahan pendidik pada saat mengajar.
  - d. Diskusi bersama. Setelah pendidik dan supervisor menjelaskan pendapatnya masing-masing, maka dilakukan diskusi bersama. Kesempatan berbicara terlebih dahulu diberikan kepada pendidik kemudian supervisor akan merespon.

- e. Kesepakatan. Setelah dilakukan diskusi antara pendidik dan supervisor kemudian diskusi tersebut mengarah ke tujuan yang ingin dicapai maka kesepakatan antara kedua belah pihak harus dibuat. Inti dari kesepakatan ini harus berhubungan dengan hipotesis yang telah dirumuskan pada proses pembelajaran
- f. Penguatan. Meskipun kewajiban pendidik hanya memperbaiki satu kelemahan yang mendasar saja atau yang khas saja, tetapi dalam melaksanakan perbaikan aspek tersebut pendidik tetap harus melaksanakan hal-hal yang berhubungan dengan aspek tersebut. Meskipun pendidik belum dapat memperbaiki kelemahannya, kesepakatan dan penguatan tetap harus dilakukan, apa lagi jika pendidik tersebut mampu memperbaiki kelemahan tersebut.
- g. Tindak lanjut. Pertemuan balikan tentang hasil ini memutuskan tindak lanjut dari supervisi tersebut. Ada dua kemungkinan dalam tindak lanjut tersebut yaitu Pertama adalah perbaikan kelemahan yang lain. Kedua adalah perbaikan kelemahan yang diutamakan.

### **C. Supervisor dalam Supervisi Pendidikan**

Aktivitas pembelajaran yang dilakukan di sekolah merupakan kegiatan utama dari keseluruhan aktivitas yang berjalan di sekolah, yang selalu diupayakan untuk mencapai tujuan pembelajaran yang efektif dan efisien. Oleh karenanya semua layanan yang dilakukan oleh supervisor harus dirancang benar-benar dalam rangka membina dan membantu pendidik dalam melaksanakan tugasnya di sekolah. Supervisor harus melakukan pelayanan secara efektif dan efisien sehingga bisa meyakinkan masyarakat bahwa sekolah sebagai wadah belajar yang utama dan efektif.

Sesuai fungsinya supervisor berperan memberi dukungan (*support*), membantu (*assisting*), dan mengikutsertakan (*sharing*) (Olivia, 1984). Seorang supervisor dapat ikut andil sebagai berikut.

1. Koordinator. Dalam peran ini supervisor hendaknya dapat mengkoordinasikan program kerja pendidik, seperti program mengajar dan belajar, tugas-tugas tenaga kependidikan, dan

kegiatan lain yang dilakukan pendidik dan tenaga kependidikan. Misalnya mensosialisasikan tugas mengajar terhadap pendidik yang dibina, juga mensosialisasikan program mengajar, tugas anggota staf, beberapa kegiatan pendidik, seorang supervisor dapat menyusun agenda yang harus dilaksanakan, dengan melibatkan anggota kelompok (pendidik, dan tenaga kependidikan) dalam berbagai kegiatan, serta memberikan solusi terhadap pendidik yang mendapatkan masalah.

2. Konsultan. Dalam peran ini supervisor memberikan solusi atau alternatif pemecahan masalah yang ditemui pendidik, baik secara individu maupun secara kelompok. Contohnya terdapat peserta didik yang sulit belajar dalam kelas sehingga mengganggu proses pembelajaran yang dilakukan. Solusi yang dapat diberikan oleh seorang supervisor ialah memberikan bantuan dengan memanfaatkan pengalaman yang pernah dialami untuk dijadikan pertimbangan atau pedoman dalam perbaikan. Menggiring setiap individu kelompok pada sikap kerjasama dan demokratis, serta melibatkan individu di dalam kelompok untuk membantu yang lainnya baik dalam masalah individu maupun masalah kelompok.
3. Pemimpin kelompok. Dalam peran ini seorang supervisor harus mampu mengembangkan potensi yang dimiliki setiap kelompok dan dapat menyusun silabus dan kurikulum, menyusun materi pelajaran dan mengidentifikasi keperluan pendidik untuk dapat bekerja secara profesional. Supervisor dalam memimpin pendidik untuk pengembangan potensinya, seorang supervisor hendaknya mengenal kepribadian setiap pendidik, mengetahui kelemahan pendidik untuk menimbulkan sikap saling terbuka dan akrab dengan pendidik saat menyusun dan mengembangkan silabus dan kurikulum, menyusun materi pelajaran, dan mengidentifikasi keperluan pendidik secara bersama-sama.
4. Evaluator. Dalam peran ini supervisor membantu pendidik untuk ikut serta menilai hasil dan proses pembelajaran, supervisor dapat juga menilai kurikulum yang digunakan. Pada setiap akhir semester, supervisor dapat mengerjakan evaluasi diri dengan meminta masukan dan umpan balik baik dari

peserta didik maupun dari pendidik. Pada pelaksanaan evaluasi supervisor harus mengikutkan sertakan pendidik, agar pendidik lebih memahami dan menyadari adanya kelemahan yang dimiliki, sehingga berusaha memperbaiki dan meningkatkan potensinya secara sadar.

Menurut Sagala (2010b) bahwa enam kompetensi yang harus dimiliki supervisor atau pengawas berdasarkan Permendiknas nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah yakni kompetensi: (1) kepribadian, (2) manajerial, (3) akademik, (4) evaluasi pendidikan, (5) penelitian dan pengembangan, dan (6) sosial.

- 1) Kompetensi kepribadian, supervisor atau pengawas harus mampu menampilkan *performance* diri sebagai pribadi yang bersahaja dan baik. Makna dari kepribadian dilihat dari penjelasan di atas adalah mencerminkan perilaku dan sikap yang diperlihatkan seorang supervisor atau pengawas dalam melaksanakan tugas harus menunjukkan berkepribadian santun, tanggung jawab, akhlak mulia, rasa ingin tahu, dan motivasi kerja yang tinggi, sehingga dapat menjadi teladan bagi pendidik.
- 2) Kompetensi manajerial, seorang supervisor harus memiliki kompetensi manajerial yaitu pengawasan sekolah agar tetap berjalan sebagai mana mestinya. Manajerial yang dilaksanakan pengawas sekolah pada dasarnya memberikan pembinaan, penilaian dan bantuan dimulai dari tahap penyusunan, proses pelaksanaan program, sampai penilaian rencana program sekolah yang sudah disusun. Jadi pada dasarnya kompetensi manajerial pengawas sekolah adalah kemampuan melakukan pembinaan, penilaian, bimbingan dalam bidang administrasi dan pengelolaan sekolah yang meliputi kemampuan pengawas sekolah menguasai teori, konsep, metode dan tehnik pengawasan pendidikan dan aplikasinya dalam menyusun program. Oleh sebab itu, pengawas dituntut memiliki kemampuan manajerial maupun kemampuan menguasai program dan kegiatan bimbingan serta memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan di sekolah binaannya.
- 3) Kompetensi akademik. Seorang supervisor harus memiliki kemampuan akademik dalam melaksanakan pengawasan

akademik yakni membina dan menilai pendidik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Supervisi akademik intinya adalah membimbing, mengarahkan, memotivasi, memberi contoh kepada pendidik dalam untuk menyusun perangkat pembelajaran yang terdiri dari atas silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang dapat diaplikasikan dalam aktivitas pembelajaran dengan pemilihan strategi, metode, tehnik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penelitian tindakan kelas.

- 4) Kompetensi evaluasi pendidikan. Kompetensi evaluasi pendidikan diartikan bahwa kemampuan seorang supervisor atau pengawas dalam mengumpulkan data, menggali data, mengolah data, mampu menafsirkan dan menyimpulkan data sehingga berguna sebagai informasi dan alat untuk menentukan tingkat keberhasilan pendidikan.
- 5) Kompetensi penelitian dan pengembangan. Kompetensi penelitian dan pengembangan merupakan kemampuan seorang supervisor atau pengawas sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan penelitian pendidikan dan mengaplikasikan hasil penelitiannya untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas pendidikan. Beberapa hal yang menjadi bagian kompetensi penelitian dan pengembangan ini dan harus dikuasai oleh supervisor atau pengawas adalah:
  - a. pendekatan pendidikan, jenis dan metode penelitian, dan analisis data penelitian;
  - b. mengetahui dan menetapkan masalah penelitian yang berguna untuk meningkatkan karier kesupervisian atau kepengawasan;
  - c. memiliki kemampuan membuat proposal penelitian pendidikan, seperti misalnya penelitian tindakan kelas;
  - d. melaksanakan penelitian pendidikan dengan bekerja sama pendidik;
  - e. menggali, mengumpulkan, mengolah, menganalisis data, dan membuat laporan hasil penelitian pendidikan;



- f. menulis ilmiah atau artikel dalam bidang pendidikan dalam suatu wadah yang mudah diakses pendidik dan dimanfaatkan pendidik untuk meningkatkan kualitas pendidikan; dan
- g. memberikan layanan pembimbingan penelitian tindakan kelas kepada pendidik.

Kompetensi penelitian diartikan sebagai kemampuan menulis supervisor atau pengawas untuk membuat laporan hasil penelitian pendidikan sebagai artikel ilmiah. Kompetensi penelitian yang dimiliki supervisor atau pengawas sangat bermanfaat baik untuk diri sendiri dan orang lain. Supervisor dan pendidik dapat melaksanakan penelitian dan menyusun Karya Tulis Ilmiah (KTI) yang berbasis penelitian tindakan.

- 6) Kompetensi sosial. Seorang supervisor atau pengawas dituntut untuk memiliki kompetensi sosial. Seorang supervisor atau pengawas harus dapat berkomunikasi dan berkoordinasi dengan kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan untuk menjalin hubungan baik dengan berbagai pihak. Pada kompetensi sosial ini supervisor atau pengawas harus memiliki dua keterampilan yakni:
  - a. keterampilan berbicara dan menulis untuk silahturrahmi;
  - b. keterampilan bekerja sama dengan individu ataupun kelompok/organisasi.

Pada kompetensi sosial ini terkandung makna bahwa supervisor atau pengawas dihadapan kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan terkesan pribadi yang ramah, luwes, menyenangkan, terbuka untuk dikritik atau diberi saran, dan selalu berpikir positif terhadap orang lain.

#### **D. Kepala Sekolah dalam Supervisi Pendidikan**

Kepala sekolah merupakan agen dari struktur organisasi sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah. Kepala sekolah mempunyai hak, tugas dan fungsi, dan tanggung jawab untuk melaksanakan keseluruhan proses pendidikan di sekolah yang dipimpinnya dengan berpedoman dasar negara Pancasila. Pendidikan di Indonesia bertujuan meningkatkan ketaqwaan

terhadap Tuhan YME, berakhlak mulia, meningkatkan kecerdasan dan keterampilan, mempertinggi budi pekerti, memperkuat kepribadian, sehat jasmani dan rohani, mempertebal semangat demokrasi dan kebangsaan, dan mencinta tanah air Indonesia. Kelancaran jalannya kegiatan akademik atau seluruh proses kegiatan di sekolah, keadaan lingkungan sekolah mulai dari situasinya serta hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar secara teknis dan secara manajerial merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Seorang kepala sekolah harus inisiatif dan kreatif untuk perkembangan dan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah harus memiliki inisiatif, motivasi dan keinginan untuk menyatukan semua yang ada di sekolah mulai dari pendidik, *staff* sekolah, orang tua peserta didik, tokoh masyarakat, serta pemerintah untuk bekerja sama dalam membangun dan mengembangkan sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menyebutkan bahwa kemampuan khusus atau kriteria utama yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Kemampuan-kemampuan tersebut adalah.

- 1) Kepribadian, yang dijabarkan dalam bentuk:
  - a) berakhlak mulia, dapat mengembangkan budaya dan tradisi teladan bagi personel di sekolah;
  - b) memiliki konsistensi sebagai seorang pemimpin;
  - c) memiliki keinginan yang kuat untuk mengembangkan potensinya sebagai kepala sekolah/madrasah;
  - d) memiliki sikap terbuka dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya;
  - e) mampu mengendalikan diri dalam menyikapi setiap masalah yang berakitan dengan tugasnya sebagai kepala sekolah; dan
  - f) memiliki minat dan bakat dalam hal memimpin organisasi atau sebagai pemimpin pendidikan.
- 2) Manajerial, yang dijabarkan dalam bentuk:
  - a) mampu merencanakan kegiatan;

- b) dapat mengembangkan sekolah sesuai perkembangan kebutuhan masyarakat atau jaman;
  - c) mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki sekolah secara maksimal;
  - d) mampu mengelola organisasi pembelajaran dengan baik;
  - e) mampu menciptakan suasana sekolah yang kondusif, inovatif, dan kreatif bagi pembelajaran;
  - f) dapat mengelola alat dan fasilitas sekolah agar pemanfaatannya optimal;
  - g) mampu menjadi media penghubung sekolah dengan masyarakat dalam mencari dukungan sumber pembiayaan dan sumber pembelajaran;
  - h) mampu mengelola penerimaan peserta didik baru dan menempatkan peserta didik baru dalam rangka pengembangan potensi peserta didik;
  - i) mampu melakukan pembaharuan kurikulum sesuai dengan arah tujuan pendidikan nasional;
  - j) mampu melakukan pengelolaan keuangan sekolah secara *akuntable*, transparan dan efisien;
  - k) mampu mengelola ketatausahaan dan administrasi sekolah;
  - l) mampu mengelola unit tertentu untuk mendukung kegiatan peserta didik dan pembelajaran;
  - m) mampu mengelola informasi sekolah sebagai landasan dalam menyusun program kerja sekolah dan pengambilan keputusan;
  - n) mampu memberdayakan perkembangan teknologi digital sebagai upaya peningkatan pembelajaran, karier bawahan, dan pengelolaan sekolah; dan
  - o) mampu melakukan pengamatan, pengawasan, evaluasi dan melaporkan pelaksanaan kegiatan di sekolah.
- 3) Kewirausahaan, yang dijabarkan dalam bentuk:
- a) melakukan inovasi dan kreasi yang bermanfaat bagi sekolah;
  - b) menjadikan sekolah sebagai institusi yang produktif;

- c) mempunyai motivasi dan semangat dalam menjalankan tugasnya sebagai pimpinan sekolah;
  - d) memiliki sikap tidak mudah menyerah dan selalu berusaha mencari solusi yang terbaik dalam menghadapi hambatan, ancaman yang dihadapi sekolah; dan
  - e) memiliki kepiawaian kewirausahaan dalam mengelola kegiatan usaha atau produksi/jasa sekolah.
- 4) Supervisi, yang dijabarkan dalam bentuk:
- a) membuat rancangan program akademik dalam upaya meningkatkan profesionalisme pendidik;
  - b) mengimplementasikan supervisi terhadap pendidik dengan menggunakan metode yang akurat dan tepat; dan
  - c) menindaklanjuti hasil pengawasan untuk meningkatkan profesionalisme pendidik.
- 5) Sosial, yang dijabarkan dalam bentuk:
- a) menjalin komunikasi yang baik dengan pihak manapun dalam rangka memfasilitasi kepentingan sekolah;
  - b) aktif berkegiatan sosial di lingkungan sekolah; dan
  - c) mempunyai rasa peka sosial terhadap pendidik, tenaga kependidikan atau kelompok lain.

Untuk mengetahui tugas tambahan kepala sekolah sebagai supervisor, maka perlu dipahami pengertian atau definisi supervisi. Supervisi sebagai aktivitas yang memfasilitasi pemenuhan/syarat-syarat utama atau esensial yang dibutuhkan untuk menjamin tercapainya tujuan pendidikan (Purwanto, 2014). Merujuk pada definisi tersebut, maka sebagai supervisor (pelaksana supervisi) kepala sekolah harus pandai meneliti dan menemukan apa saja yang diperlukan untuk memajukan sekolahnya agar kualitas pendidikan di sekolahnya meningkat yang pada akhirnya berdampak pada tercapainya tujuan pendidikan nasional. Seorang supervisor harus mampu meneliti dan mampu mengidentifikasi apa saja yang telah ada di sekolah dan mencukupi kegiatan pembelajaran. Bila didapati persyaratan tersebut belum memadai atau mencukupi maka perlu

diusahakan dan dipenuhi agar kegiatan akademik di sekolah berjalan lancar.

Mulyasa secara khusus mengajukan fungsi kepala sekolah yang menjadi supervisor (Mulyasa, 2006). Dalam menjalankan fungsi sebagai supervisor, kepala sekolah melakukan tugas-tugas sebagai berikut:

- a) membantu pendidik atau tenaga pendidik untuk merencanakan dan melakukan tugas-tugas akademik di sekolah;
- b) membantu pendidik atau tenaga pendidik dalam menganalisis kebutuhan, minat dan potensi peserta didik;
- c) membantu pendidik atau tenaga pendidik untuk mengatasi kesulitan-kesulitannya dalam mempergunakan alat-alat atau media yang diperlukan dalam proses pembelajaran; dan
- d) membantu pendidik atau tenaga pendidik untuk mengatasi kesulitannya dalam memilih metode mengajar yang baik.

Pendapat Mulyasa menekankan pada aspek bantuan kepala sekolah kepada pendidik. Pendapat lainnya yang juga menekankan pada aspek bantuan terhadap pendidik diajukan oleh Purwanto (2010) yang menjelaskan bahwa sebagai supervisor, kepala sekolah melakukan berikut ini:

- a) memotivasi, mendorong dan menstimulus pendidik dan tenaga kependidikan sekolah agar bekerja dengan baik;
- b) berusaha untuk merencanakan, mengadakan dan melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran;
- c) bersama-sama pendidik berupaya memilih, menetapkan, mengembangkan, dan menggunakan model pembelajaran sesuai dengan kebutuhan kurikulum;
- d) membina hubungan yang harmonis antara supervisor dan pendidik, pendidik dan pendidik, dan pegawai sekolah dan tenaga kependidikan lainnya;
- e) berusaha meningkatkan pengetahuan dan kualitas pendidik, pegawai sekolah, dan tenaga kependidikan melalui diskusi, workshop, seminar, dan lain-lain; dan

- f) menjalin dan membina kerja sama antara sekolah dan organisasi masyarakat seperti: komite sekolah dan lembaga lain dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

Azhari (2004) mengajukan beberapa fungsi supervisi dari kepala sekolah yang menekankan pada upaya perbaikan. Beberapa fungsi supervisi oleh kepala sekolah menurut Azhari (2004) sebagai berikut:

- a) memberikan usulan perbaikan atau saran perbaikan untuk memecahkan masalah yang ditemukan, mengidentifikasi temuan, mencatat temuan penyimpangan untuk untuk dicarikan alternatif pemecahannya;
- b) melaksanakan konferensi rapat tentang kasus yang ditemukan; dan
- c) melaporkan pelaksanaan supervisi secara tertulis kepada petugas pembinaan dan supervisor (pengawas) pendidikan.

#### **E. Pendidik dalam Supervisi Pendidikan**

Dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pembelajaran di sekolah, sumber daya pendidikan harus selalu dibina dan dikembangkan secara terus-menerus. Dalam menyelenggarakan program pendidikan dan pembelajaran pendidik merupakan pemeran utama, karena pendidik merupakan personel sekolah yang selalu berinteraksi langsung dengan peserta didik dalam kegiatan pembelajaran. Sebagai pelaksana pendidikan terdepan di sekolah, pendidik dituntut untuk memiliki kompetensi dalam rangka menjalin komunikasi sosial di masyarakat. Berhasil tidaknya program peningkatan kualitas pendidikan di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan pendidik dalam mengemban tugas pokok (mendidik dan mengajar), menjalin komunikasi dengan peserta didik, orang tua, dan masyarakat serta sebagai pengelola kegiatan pembelajaran.

Dalam pelaksanaan supervisi pendidikan pendidik juga memiliki peran berikut ini.

- a) Berpartisipasi aktif dalam memberikan ide, sumbangan waktu, pemikiran, saran, dan pendapat mengenai pelaksanaan supervisi. Supervisi pendidikan dilaksanakan dengan prinsip ilmiah (*scinetific*) yang berdasarkan temuan objektif yang

diperoleh dari kondisi nyata pelaksanaan proses belajar pembelajaran (Sahertian,2010). Dalam konteks ini, pendidik sebagai pelaksana proses pembelajaran harus mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan praktik pembelajaran, mana yang belum pas, mana yang cocok, mana yang harus segera diperbaiki. Oleh karenanya, dalam rangka pencapaian tujuan pelaksanaan supervisi pendidikan maka pendidik harus dapat memberikan, ide, pemikiran, saran, dan kritik.

- b) Pendidik dapat pula bekerjasama sama dengan pengawas pendidikan sebagai pelaksana supervisi. Dalam teknik supervisi pendidikan dalam bentuk kelompok ada teknik rapat bersama di sekolah yang melibatkan pendidik (Depdiknas, 2008). Secara langsung atau tidak langsung pendidik dapat juga sebagai supervisor bagi pendidik yang lain. Misalnya, seorang pendidik baik langsung atau tidak langsung melihat cara mengajar pendidik di kelas lain, mencatat segala kejadian di kelas, kemudian mengidentifikasi kekurangan dan kelebihan pendidik yang mengajar tersebut, selanjutnya hasil temuan tersebut dibicarakan dalam suatu pertemuan.
- c) Pendidik membantu sekolah mensosialisasikan atau memberitahukan hasil temuan supervisi kepada orang tua peserta didik. Sekolah wajib memiliki kerja sama dengan masyarakat. Dalam hal ini pendidik diberi peran oleh sekolah untuk memberikan informasi tentang pelaksanaan program sekolah (Purwanto, 2014). Pelaksanaan supervisi akan berdampak terhadap proses pembelajaran peserta didik karena pendidik semakin terampil dan berpengetahuan, kinerja pendidik semakin baik dan terlatih dengan berbagai metode mengajar dan pendekatan pembelajaran. Pendidik juga dianjurkan untuk menjelaskan perubahan dan pembaharuan yang terjadi di sekolah kepada orang tua peserta didik. Pendidik juga diminta untuk dapat menghubungkan hasil belajar sekarang dengan hasil pembelajaran yang lalu, dan kesesuaian hasil pembelajaran dengan kondisi peserta didik.
- d) Pendidik dapat pula sebagai subjek supervisor pendidikan bila pelaksanaan supervisi dilakukan oleh kepala sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah dapat segera mengadakan pembaharuan

di sekolahnya, karena data yang diperoleh melalui pelaksanaan supervisi dapat dijadikan landasan untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembaharuan yang dilaksanakan. Berdasarkan hasil pelaksanaan supervisi tersebut dapat diketahui sejauh mana upaya pembaharuan di bidang pembelajaran yang telah dilaksanakan. Dalam peningkatan kualitas pendidikan berbagai pembaharuan di bidang supervisi juga dilakukan.

- e) Pendidik berperan sebagai contoh. Dalam pelaksanaan supervisi pendidik yang diberi peran sebagai contoh dapat diartikan pendidik tersebut mempunyai karakteristik atau kelebihan yang beda dari pendidik yang lain. Karakteristik atau kelebihan yang bersifat positif dapat dijadikan contoh bagi pendidik yang lain. Dengan demikian secara tidak langsung, pendidik yang telah dijadikan contoh tersebut menjadi pembina, pemotivasi atau supervisor bagi pendidik lain.
- f) Saling bertukar ide atau proses (*sharing of ideas*). *Sharing of ideas* diartikan sebagai sebuah proses tukar menukar pandangan tentang suatu objek yang telah atau sedang dilaksanakan oleh pendidik sebagai bentuk penilaian mereka terhadap objek tersebut. Pelaksanaan kegiatan bermanfaat untuk membantu pendidik dalam pelaksanaan kinerjanya melalui pengalaman yang dialami oleh pendidik lain serta untuk mempererat kerja sama dan silaturahmi antar pendidik. *Sharing of ideas* dapat dilakukan secara formal maupun informal.



## **BAB IV**

### **SUPERVISI PENDIDIK PROFESIONAL**

#### **A. Pendidik sebagai Profesi**

**P**rofesi pendidik merupakan salah satu profesi tertua di dunia. Pekerjaan pendidik mendidik dan mengajar. Mendidik dan mengajar ini merupakan tugas pokok yang telah ditekuni oleh beberapa orang sejak lama. Profesi sebagai pendidik (guru) sudah ada sejak lama yakni sejak manusia pertama dilahirkan. Perkembangan profesi pendidik sejalan dengan perkembangan masyarakat (Daryanto, 2013). Dalam proses pendidikan pendidik memiliki fungsi: mengajar, mengarahkan, mendidik, membina, memotivasi, mendorong, membentuk akhlak dan kepribadian sehingga manusia tumbuh menjadi makhluk sosial yang memiliki pengetahuan, keterampilan, cerdas, berakhlak mulia, dan bermartabat. Tidak setiap orang dapat menjadi pendidik dan tidak setiap orang dapat melaksanakan tugas pendidik. Untuk menjadi pendidik seseorang harus memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan.

Seseorang menjadi pendidik dapat dilandasi dengan beberapa alasan. Menurut Mukhtar dan Iskandar (2009) alasan tersebut antara lain:

- a) alasan yang berkembang dengan sifat naluriah;
- b) alasan yang berhubungan dengan kemanfaatan umum; dan
- c) alasan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dikerjakan.

Menurut Suparlan (2008) pendidik adalah orang tugasnya berhubungan dengan usaha-usaha mencerdaskan dan memberikan keterampilan seseorang dalam kehidupannya yang mencakup semua aspek, baik emosional, intelektual, karakter, spiritual, fisik, dan lain sebagainya. Pendidik adalah seseorang yang memperoleh surat keputusan (SK) baik dari pemerintah maupun pihak lain untuk mendidik dan mengajar.

Pendidik sebagai profesi, berarti semua orang yang menjadi pendidik harus memiliki kemampuan (kompetensi) yang disyaratkan untuk melaksanakan tugas pendidik. Pendidik memiliki tugas pokok mengajar dan mendidik, oleh karenanya disebut sebagai tenaga pendidik atau sebagai pendidik. Sebagai tenaga pendidik, pendidik memiliki peran antara lain: (a) sebagai tenaga fungsional yang bekerja profesional; (b) pekerja profesional yang bertugas merealisasikan seluruh potensi yang dimiliki manusia; dan (c) sebagai profesional yang bekerja untuk kemaslahatan manusia agar manusia menjadi warga negara yang baik (Nasanius, 2008).

Undang-Undang Negara RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat 2 menyatakan bahwa “pendidik merupakan 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”. Selanjutnya pada ayat 3 dijelaskan bahwa “pendidik yang mengajar pada suatu pendidikan dasar dan menengah disebut pendidik dan pendidik yang mengajar pada suatu pendidikan tinggi disebut dosen”.

Peraturan pemerintah yakni PP Nomor 74 Tahun 2008 tentang guru (pendidik). Ruang lingkup sebutan guru (pendidik) meliputi: guru (pendidik) itu sendiri, baik pendidik lapangan (di luar kelas), pendidik kelas (di dalam kelas), pendidik bidang bimbingan dan konseling, pendidik bidang studi. Pendidik yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah dan pendidik yang menduduki jabatan sebagai pengawas (Mudhofir, 2013). Pendidik bukan hanya sebagai dirinya sendiri, pribadi yang seorang diri, tetapi juga harus menyatu dalam keragaman yang ada di masyarakat. Seorang pendidik harus pandai memanfaatkan perbedaan atau keragaman peserta didiknya meningkatkan dan mengembangkan motivasi, kemauan, keterampilan fisik, keterampilan berkomunikasi, tingkat kecerdasan, keragaman kepribadian, keragaman bakat, kecenderungan bakat dan potensi dimiliki peserta didiknya. Kemampuan menyatukan keragaman tersebut akan memacu keberhasilan demi keberhasilan belajar peserta didiknya. Menurut Thoifuri (2013) hakikat seorang pendidik adalah berikut ini.

- a) Seseorang yang berminat, cenderung selalu bersemangat untuk meningkatkan ilmu pengetahuannya dan menyampaikannya ilmu pengetahuannya kepada peserta didiknya dimana dan kapan saja.
- b) Orang yang bertanggung jawab terhadap pengembangan pengetahuan, sikap, kepribadian dan keterampilan peserta didiknya.
- c) Orang yang menjiwai pekerjaannya, rela berkorban demi keberhasilan anak didiknya.
- d) Orang yang memiliki prinsip dan idealisme, memperhatikan keluh kesah peserta didiknya, dan berupaya memberikan solusi atas segala permasalahan yang dihadapi peserta didiknya.

Dalam Undang–Undang No.14/2005 tentang Guru dan Dosen dinyatakan profesi guru (pendidik) dan dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip–prinsip berikut ini:

- a) panggilan jiwa, idealisme, bakat dan minat;
- b) memiliki kemampuan abstraksi (komitmen) yang tinggi untuk meningkatkan pendidikan, akhlaq mulia, dan ketaqwaan;
- c) memiliki latar belakang pendidikan dan kualifikasi akademik sesuai dengan bidang tugas;
- d) memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang tugas;
- e) melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab;
- f) memperoleh gaji sesuai dengan profesinya;
- g) memiliki kemampuan dan kesempatan untuk meningkatkan profesinya secara berkelanjutan;
- h) memiliki perlindungan hukum; dan
- i) memiliki perkumpulan profesi yang mengatur kewenangannya dalam menjalankan tugas.

Pendidik adalah profesi atau jabatan yang memerlukan keahlian dalam hal membimbing, mengarahkan, melatih, mengajar, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur

pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (Imran, 2010). Menurut Danim (2010) pendidik adalah pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus. Mendidik tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang yang tidak memiliki latar belakang pendidikan mendidik atau pendidikan di luar bidang kependidikan. Oleh karena itu, seharusnya setiap pengelola atau penyelenggara satuan pendidikan baik negeri maupun swasta tidak boleh mengangkat sembarang orang menjadi pendidik dengan alasan apapun. Jika kemudian dengan alasan otonomi daerah setiap daerah mengangkat sembarang orang menjadi pendidik dampaknya akan luar biasa dan akan menghambat pencapaian tujuan pendidikan nasional. Pengangkatan pendidik yang sembarangan akan menumpulkan kembali profesionalitas profesi (*deskilled profession*) yang berakhir pada terhambatnya pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Satori (2007) menyatakan bahwa “profesi adalah suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian (*expertise*) dari para anggotanya”. Setiap profesi tidak bisa dilakukan oleh setiap orang. Untuk mencapai profesi tertentu diperlukan keahlian tertentu yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan penyandang suatu profesi, dan untuk meningkatkan kinerja seseorang dalam melakukan tugas sesuai dengan profesinya.

Profesionalisme pendidik hendaknya selalu ditingkatkan baik secara mandiri maupun campur tangan pemerintah atau dinas terkait. Dalam rangka meningkatkan kemampuan profesional pendidik hendaknya terus mengembangkan strateginya sesuai dengan kemampuannya.

Pendidik adalah profesi, menurut Satori (2007) sebuah profesi memiliki ciri berikut.

- a) Standar kerja
- b) Lembaga
- c) Organisasi
- d) Kode etik dan etika
- e) Sistem gaji
- f) Pengakuan oleh masyarakat

## **B. Pendidik Profesional**

Dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 ayat (1) dikemukakan guru (pendidik) adalah pendidik profesional yang memiliki tugas utama sebagai pendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Kompetensi profesional pendidik menurut Mulyasa (2008) adalah berikut:

- a) memahami, mengerti dan mengaplikasikan landasan kependidikan baik filosofi, psikologis, sosiologis, dan sebagainya;
- b) memahami dan mampu mengaplikasikan teori belajar dengan mempertimbangkan taraf perkembangan peserta didik;
- c) mampu mengelola dan mengembangkan materi pada bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya;
- d) memahami dan mampu mengaplikasikan strategi pembelajaran yang inovatif dan variatif; dan
- e) mampu mengembangkan, mengadakan, dan menggunakan benda sekitar sebagai media dan sumber belajar.

Kompetensi profesionalisme pendidik dapat dibatasi berikut ini:

- a) mampu mengerti Standar Nasional Pendidikan;
- b) mampu menganalisis kurikulum;
- c) menguasai bahan ajar;
- d) mampu mengelola pembelajaran; dan
- e) mampu mengkoordinasikan kegiatan sekolah.

Kemampuan melaksanakan tugas dengan baik merupakan tanggung jawab pendidik. Pendidik yang dapat melakukan tugas dengan baik berarti sudah memenuhi sebagian dari kompetensi profesionalitas pendidik. Usman (2000) mengemukakan sebagai profesi pendidik memiliki tugas melatih, mendidik, dan mengajar. Melatih berarti mengembangkan keterampilan peserta didik. Mendidik berarti mengembangkan nilai, norma, dan tatanan kehidupan di masyarakat. Mengajar berarti memberi dan

mengembangkan ilmu pengetahuan kepada peserat didik. Menurut Sudjana (2000) pendidik mempunyai tugas utama dan tanggung jawab: (a) melaksanakan pembelajaran, (b) melaksanakan bimbingan belajar, (c) melakukan analisis dan pengembangan kurikulum, (d) melakukan pengembangan karier dan profesinya, dan (e) melakukan komunikasi dan kerjasama dengan masyarakat. Menurut Ali (2000) tugas utama pendidik yakni: (a) merencanakan tujuan proses pembelajaran, bahan pelajaran, proses pembelajaran yang efektif dan efisien, menggunakan alat ukur untuk mencapai tujuan pengajaran tercapai atau tidak, (b) melaksanakan pembelajaran, dan (c) memberikan evaluasi atau balikan (umpan balik).

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa kompetensi profesional pendidik merupakan kompetensi yang harus dimiliki pendidik yang melebihi standar sehingga mampu melampaui standar yang ditetapkan oleh Undang-Undang. Dalam menjalankan tugas sebagai pendidik, ada kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang pendidik, yaitu pengetahuan tentang belajar dan tingkah laku manusia, dan materi-materi bidang studi yang dibinanya, sikap yang tepat tentang lingkungan pembelajaran dan kemampuan serta keterampilan dalam mengaplikasikan teknik mengajar.

Sebagai jabatan khusus, pendidik harus memiliki berbagai keahlian khusus. Menurut Hamalik (2008) pendidik sebagai suatu profesi dan harus memenuhi beberapa kriteria profesional berikut ini.

- 1) Fisik, terdiri dari:
  - a) sehat meliputi rohani dan jasmani, dan
  - b) tubuh tidak cacat.
- 2) Memiliki kepribadian, seperti:
  - a) berkepribadian Pancasila,
  - b) mencintai sesama dan memiliki rasa kebangsaan,
  - c) memiliki budi dan pekerti yang luhur,
  - d) kreatif, dan
  - e) bersikap demokrasi dan empati yang tinggi.

- 3) Keilmiahan atau pengetahuan, terdiri dari:
  - a) memiliki pengetahuan tentang pembentukan karakter,
  - b) memiliki ilmu pengetahuan tentang kependidikan,
  - c) menguasai materi yang akan diajarkan,
  - d) memiliki ilmu yang luas, dan
  - e) senang membaca buku-buku ilmu pengetahuan.
- 4) Keterampilan, terdiri atas:
  - a) mampu mengatur proses pembelajaran,
  - b) mampu merencanakan bahan pembelajaran yang berpegang pada struktural, *interdisipliner*, dan *behavior* dan teknologi,
  - c) mampu merencanakan dan melaksanakan rencana pembelajaran,
  - d) mampu memecahkan masalah pembelajaran dan mengimplemensikan alternatif pemecahan masalah kedalam pembelajaran, dan
  - e) mampu melaksanakan evaluasi pembelajaran.

Kualitas profesional pendidik tidak hanya berkaitan dengan tugas mengajar tetapi juga kemampuan sosial. Menurut Depdiknas (2008) karakteristik profesional pendidik adalah berikut.

- 1) Pendidik merupakan orang yang memiliki keahlian berikut ini:
  - a) menguasai materi pembelajaran,
  - b) menguasai konsep keilmuan dan menguasai strategi pembelajaran, dan
  - c) mampu berkontribusi terhadap tercapainya tujuan pendidikan nasional.
- 2) Pendidik adalah orang yang memiliki sifat kolegaisme berikut ini:
  - a) mampu membagi ide (gagasan) baik untuk pengembangan maupun untuk kepentingan praktik;

- b) berbagi pengalaman baik yang diperoleh dari pembelajaran di sekolah maupun dari pengalaman mengikuti berbagai kegiatan di luar sekolah;
  - c) bekerja sama dalam pengembangan ilmunya dan peningkatan proses belajar mengajar;
  - d) bersifat energi, yakni pendidik yang mampu membangun kekuatan pembelajaran dengan pemanfaatan lingkungan, sumber daya manusia dan masyarakat; dan
  - e) dapat membangun prakarsa dalam berbagai kegiatan di sekolah.
- 3) Pendidik adalah orang yang menjadi figur sentral di masyarakat dan memiliki kecerdasan berikut ini:
- a) memiliki kepedulian dan empati yang tinggi terhadap lingkungan;
  - b) menjadi tanggung jawab sebagai anggota masyarakat;
  - c) menjadi panutan bagi keluarga, sekolah dan masyarakat
  - d) bersedia membimbing peserta didik; dan
  - e) menghormati dan menjunjung tinggi Negara Republik Indonesia; bersikap demokratis dan menghargai pendapat orang lain.
- 4) Pendidik adalah mereka yang menjunjung tinggi kode etik berikut ini:
- a) patuh pada aturan yang berlaku;
  - b) patuh pada kesepakatan organisasi dalam setiap situasi;
  - c) bertanggung jawab; dan
  - d) memiliki kesetiakawanan sebagai pendidik.

Pendidik yang profesional juga harus memiliki dan mematuhi kode etik atau etika profesinya. Dalam perkembangannya kode etik atau etika telah disusun bagi para pendidik di Indonesia. Kode etik atau etika pendidik Indonesia dapat diartikan sebagai kesatuan nilai dan norma profesi pendidik yang tersusun dengan baik dan sistematis dalam suatu sistem yang utuh dan bulat (Soetjipto dan



Kosasi, 1999). Kode etik pendidik di Indonesia berikut ini.

- 1) Ikhlas membimbing peserta didik untuk membentuk manusia Indonesia berkarakter Pancasila.
- 2) Berperilaku jujur dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas.
- 3) Selalu berusaha mendapatkan informasi kelemahan peserta didik sebagai pembinaan peserta didiknya.
- 4) Selalu menciptakan suasana kelas yang kondusif guna menunjang keberhasilan pembelajaran.
- 5) Selalu membina hubungan baik dan rasa tanggung jawab dengan orang tua peserta didik dan masyarakat sekitarnya.
- 6) Selalu mengembangkan dan meningkatkan mutu dan martabat profesinya.
- 7) Selalu memelihara dan meningkatkan kualitas organisasi pendidik sebagai sarana perjuangan dan pengabdian.
- 8) Selalu melaksanakan kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pendidikan.

### **C. Supervisi untuk Pendidik Profesional**

Seperti diuraikan dalam Bab I, bahwa ada beberapa latar belakang perlunya supervisi pengembangan sumber daya pendidik. Alasan-alasan tersebut adalah alasan filosofis, kultural, sosial, psikologis dan pertumbuhan jabatan (Sahertian, 2010). Pendidik sebagai profesional yang mempunyai tanggung jawab besar dalam proses akademik, proses belajar mengajar di sekolah perlu dikembangkan kompetensinya. Supervisi pendidikan memiliki fungsi pokok yaitu untuk memberikan layanan perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran. Hal ini berarti bahwa dengan demikian melakukan supervisi terhadap pendidik berarti ada upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Pendidik sebagai profesi, maka perlu supervisi pendidikan yang tepat. Supervisi yang tepat adalah supervisi profesional. Supervisi profesional pendidik berarti profesionalisasi pendidik (Fathurrahman dan Suryana, 2011). Profesionalisasi ialah proses

peningkatan kualifikasi maupun kemampuan para anggota profesi dalam mencapai kriteria standar minimal dalam kinerjanya sebagai anggota suatu profesi (Fathurrahman dan Suryana, 2011). Dengan kata lain supervisi profesional pendidik berarti proses peningkatan kualifikasi pendidik untuk mencapai standar dalam kinerjanya. Bidang kajian supervisi profesional ini meliputi bidang; yaitu peningkatan kemampuan profesional pendidik, penataan pengajaran dan pengembangan kelembagaan sekolah.

Kebutuhan akan supervisi profesional menjadi sangat penting, apalagi dalam rangka peningkatan kompetensi pendidik. Berdasarkan hasil ditemukan adanya beberapa kelemahan yang kemudian dimunculkan supervisi profesional (Depdiknas, 2008). Kelemahan tersebut adalah.

1. Pendidik kesulitan menyusun rencana persiapan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, mengkondisikan kelas dan mengkondisikan peserta didik sehingga dari aktivitas pembelajaran yang diselenggarakan baik di lapangan maupun di kelas kurang efektif dan efisien.
2. Pengembangan aspek kognitif pada pembelajaran cenderung rendah (*recall*) sehingga proses berpikir *divergen* kurang atau rendah.
3. Perbedaan individu peserta didik kurang diperhatikan pendidik, sehingga apabila dijumpai ada peserta didik yang lambat belajar atau tidak dapat mengikuti pembelajaran akan sulit mencapai hasil yang optimal.

Adapun teknik supervisi profesional antara lain dilakukan melalui (Depdiknas, 2008) berikut.

1. Pelatihan, workshop, penataran yang diperlukan pendidik diberikan juga diberikan kepada kepala sekolah yang nara sumbernya berasal dari pengawas atau kepala sekolah dari sekolah lain (supervisor). Isi pelatihan bersama ini berupa: (a) cara mengajar (metode) umum tentang: pengelolaan waktu belajar, pengelolaan perbedaan individual peserta didik, belajar kelompok, belajar individu, diskusi, teknik bertanya dan umpan balik, (b) cara mengajar khusus (metodik khusus)

mata pelajaran seperti IPS, bahasa, matematika dan IPA, (c) Kompetensi lapangan supervisor dalam menerapkan metodik umum dan khusus, serta, dan (d) pemberian layanan bimbingan profesional .

2. Pembentukan wadah-wadah bagi pendidik untuk pembinaan pendidik dan peningkatan mutu pengajaran. Wadah tersebut seperti KKG (Kelompok Kerja Guru) dan PKG ( Pusat Kegiatan Guru).

Sanusi, dkk (1991) mengajukan beberapa teknik supervisi profesional berikut.

1. Pendidikan prajabatan.
2. Seleksi untuk memasuki profesi pendidik.
3. Sertifikasi dan kewenangan mengajar.
4. Pendidikan dalam jabatan yang dibagi:
  - a) pendidikan lanjutan, yaitu program pendidikan dalam jabatan bagi pendidik yang sedang bekerja untuk meningkatkan kompetensi akademiknya agar memenuhi persyaratan minimal;
  - b) pelatihan perjenjangan, yaitu program pendidikan bagi pendidik untuk meningkatkan kariernya, terutama untuk menduduki jabatan kepala sekolah, pengawas dan sebagainya;
  - c) pelatihan kompetensi pendidik, yaitu program pendidikan pendidik dalam jabatan untuk meningkatkan dan menyesuaikan kompetensi teknis dan kompetensi profesional. Hal ini dapat dilakukan dalam bentuk:
    - 1) pelatihan peningkatan kompetensi teknis dan profesional untuk mengantisipasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
    - 2) penataran penyegaran, yaitu program menyegarkan kemampuan pendidik untuk mendapatkan penyesuaian kemitakhiran pendidikan;
    - 3) penataran untuk meningkatkan pengetahuan dan menyampaikan berbagai informasi pembaruan pendidikan;

- 4) penataran untuk mensosialisasikan aturan atau kebijaksanaan baru di dalam bidang pendidikan.

Supervisi profesional bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas dan profesionalisme pendidik dalam proses belajar mengajar. Selain hal-hal sebelumnya yang dapat dijadikan rujukan untuk melakukan supervisi profesional terhadap pendidik, maka ada beberapa teknik lainnya yang dapat digunakan. Kesemuanya bisa dipadukan dalam praktik di lapangan.

- 1) Observasi kelas. Observasi kelas adalah salah satu teknik supervisi profesional yang efektif. Karena melalui kunjungan kelas, supervisor dapat melihat langsung, lengkap dan akurat mengenai berbagai kendala, masalah dan kekurangan kompetensi profesional yang dimiliki oleh pendidik.
- 2) Pertemuan individual. Tidak cukup dengan kunjungan kelas. Banyak masalah bisa berupa masalah pribadi. Oleh karena itu pertemuan individual merupakan tindak lanjut dari observasi kelas sekaligus membantu pendidik dalam menghadapi masalah pribadinya.
- 3) Diskusi kelompok. Dalam konteks supervisi profesional, diskusi kelompok (pertemuan kelompok) diperlukan untuk memecahkan masalah-masalah yang dialami oleh pendidik dalam melaksanakan pembelajaran. Pertemuan pendidik juga sering dilaksanakan untuk menyampaikan berbagai informasi berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya.
- 4) Demonstrasi mengajar. Teknik demonstrasi pada supervisi pendidikan akan dapat memberi manfaat langsung bagi pendidik. Melalui teknik demonstrasi pendidik dapat mengamati cara mengajar yang efektif dan efisien sehingga mereka dapat mempraktikannya kembali kepada peserta didiknya.
- 5) Perpustakaan profesional. Salah satu karakteristik pendidik profesional adalah memiliki minat tinggi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya. Keberadaan perpustakaan yang menyediakan referensi bagi pendidik dan sesuai kebutuhannya akan membantu pendidik meningkatkan kompetensinya (Fathurrahman dan Suryana, 2011).

Untuk menjalankan teknik-teknik supervisi profesional tersebut, diperlukan tahapan atau prosedur dalam pelaksanaan di lapangan. Makmun (1990) mengajukan prosedur supervisi profesional sebagai berikut.

- 1) Mengevaluasi kondisi pelaksanaan proses belajar mengajar oleh pendidik secara sepihak sebagai bahan untuk menyusun program supervisi pendidik.
- 2) Menyusun program supervisi untuk peningkatan kemampuan profesional pendidik.
- 3) Mengimplementasikan program supervisi.



## **BAB V**

# **SUPERVISI PENDIDIKAN BAGI PENDIDIK PENDIDIKAN JASMANI**

### **A. Pendidik Pendidikan Jasmani yang Profesional**

**S**ebelum sampai pada pembahasan berbagai konsep dalam bab ini dan berikutnya perlu ditegaskan di awal bahwa penulis menggunakan istilah pendidikan jasmani tanpa menambah olah raga, kesehatan dan rekreasi. Tetapi yang dimaksud pada dasarnya meliputi beberapa hal tersebut. Penggunaan istilah atau nomenklatur pendidikan jasmani tersebut untuk menyesuaikan perubahan nomenklatur yang diatur oleh peraturan pemerintah.

Beberapa pihak atau bahkan pendidik Pendidikan Jasmani sendiri memahami tugas sebagai pendidik Pendidikan Jasmani itu mudah sekali. Pada awal memulai pembelajaran sering dijumpai pendidik menyuruh anak pergi ke lapangan, menyediakan bola sepak untuk laki-laki dan bola voli untuk perempuan, kemudian pendidik tinggal mengawasi dari jauh atau di pinggir lapangan sambil minum-minum. Pola pembelajaran pendidikan jasmani yang demikian merupakan pola yang keliru. Pola demikian merupakan warisan atau tradisi dari beberapa pendidik pendahulu yang belum memahami hakikat pembelajaran pendidikan jasmani. Pemahaman yang keliru tentang pendidikan jasmani tersebut seringkali muncul karena ketidakpahaman pendidik pendidikan jasmani itu sendiri tentang hakikat diberikannya mata pelajaran pendidikan jasmani di sekolah, di samping itu ada pula pendidik Pendidikan Jasmani yang kurang mencintai tugasnya dengan sepenuh hati.

Menurut Jesse Feiring Williams dalam Freeman (2001) pendidikan jasmani adalah aktivitas-aktivitas fisik manusia yang dipilih dan dilaksanakan dalam rangka mencapai hasil dan

bermanfaat bagi tubuh. Definisi menurut William ini menekankan bahwa pendidikan jasmani diartikan pendidikan yang dilakukan melalui kegiatan atau aktivitas fisik (jasmani), dengan menggunakan metode-metode tertentu dan tidak melewati kemampuan fisik peserta didik sehingga tujuan pendidikan bisa dicapai.

Selanjutnya Keputusan Menteri Pendidikan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor: 413/U/1987 menyatakan bahwa pendidikan jasmani adalah bagian integral dari pendidikan secara keseluruhan yang bertujuan meningkatkan individu secara organik, *neuromuscular*, intelektual dan emosional melalui aktivitas fisik. Pendidikan jasmani merupakan program pendidikan di sekolah yang implementasinya dilakukan melalui gerak atau permainan dan olahraga. Di dalam pendidikan jasmani ada aktivitas (gerakan), permainan dan olahraga yang dipilih untuk mendidik (Mahendra, 2009a). Husdarta (2009) menyatakan bahwa pendidikan jasmani merupakan bagian dari proses pendidikan secara keseluruhan. Jadi menurut pengertian ini, pendidikan jasmani bukan hanya dekorasi atau ornamen yang ditempatkan pada program sekolah melainkan juga merupakan program penting sebagai cara untuk memotivasi dan membuat anak gemar beraktivitas fisik.

Pendidikan jasmani merupakan pendidikan bagi peserta didik yang diselenggarakan melalui aktivitas jasmani (gerak), permainan atau olahraga yang tertentu untuk mencapai tujuan pendidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional. Pengertian ini menekankan bahwa pendidikan jasmani menjadi penting dan menjadi bagian tak terpisahkan dari pendidikan nasional. Tujuannya adalah untuk membantu anak agar tumbuh dan berkembang secara wajar selaras dengan tujuan pendidikan nasional, yaitu menjadi manusia Indonesia seutuhnya. Jadi, pendidikan jasmani dapat diartikan sebagai proses pendidikan melalui gerak tubuh atau aktivitas jasmani, yang pada dasarnya adalah mendidik anak. Hal inilah yang membedakan pendidikan jasmani dengan mata pelajaran lain. Pada pendidikan jasmani sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan adalah gerak tubuh yang dilakukan secara sadar. Pada pendidikan jasmani tujuan pembelajaran yang ingin dicapai adalah memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mempelajari dan melakukan berbagai aktivitas jasmani (gerak) dalam rangka



membina dan sekaligus mengembangkan potensi anak, baik dalam aspek fisik, mental, sosial, emosional maupun moral. Pendidikan jasmani bertujuan untuk mengembangkan dan melatih potensi setiap peserta didik agar tumbuh dan berkembang secara harmonis, memberikan sebanyak-banyaknya pengalaman gerak pada anak, menimbulkan rasa senang pada anak untuk bergerak, menimbulkan kesadaran pada anak bahwa gerak merupakan suatu kebutuhan sehingga anak aktif bergerak, mempersiapkan anak untuk berlatih dalam rangka menyalurkan bakatnya dalam bidang olahraga dan meningkatkan kebugaran jasmani anak.

Substansi yang terpenting dalam pendidikan jasmani ialah pengetahuan dan keterampilan gerak tubuh (aktivitas jasmani) dalam pelaksanaan pendidikan yang terkait dengan aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang berlangsung secara aktif, kreatif, dan menyenangkan. Substansi Pendidikan jasmani diupayakan agar mudah untuk dipahami dan diikuti oleh peserta didik. Pendidikan jasmani merupakan proses pembelajaran melalui aktivitas jasmani yang didesain untuk mengembangkan keterampilan motorik, pengetahuan dan perilaku hidup sehat dan aktif, sikap sportif, kecerdasan emosi, dan meningkatkan kebugaran jasmani. Indikator keberhasilan pendidikan jasmani di sekolah dapat dilihat dari kebugaran jasmani peserta didik setelah mengikuti pembelajaran pendidikan jasmani dalam waktu tertentu.

Mata pelajaran pendidikan jasmani bukan hanya menekankan aktivitas jasmani dan keterampilan gerak pada setiap pertemuan pembelajaran namun juga memperhatikan domain kognitif dan afektif. Pendidikan jasmani meliputi materi yang mengutamakan aktivitas jasmani atau aktivitas tubuh yang aktif, keterampilan motorik dasar, aktivitas untuk kebugaran jasmani, aktivitas jasmani yang diperlukan dalam olahraga seperti permainan, gerakan ritmik dan gerakan akuatik dan senam, aktivitas untuk pengkondisian tubuh, aktivitas untuk permainan atau olahraga baik perorangan maupun beregu, keterampilan gerak untuk bertahan hidup mandiri di alam terbuka, menanamkan gaya hidup dinamis dan sikap sportif (Depdiknas,2006b).

Pernyataan Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) Tahun 2006 tentang mata pelajaran pendidikan jasmani di sekolah masih erat kaitannya dengan kondisi pendidikan jasmani saat ini. Pendidikan jasmani bertujuan agar peserta didik memiliki kemampuan sebagai berikut (Depdiknas,2006b).

1. Mengembangkan keterampilan pengolahan diri dalam upaya pengembangan dan pemeliharaan kebugaran jasmani serta pola hidup sehat melalui berbagai aktivitas jasmani dan olahraga yang terpilih.
2. Meningkatkan pertumbuhan fisik dan pengembangan psikis yang lebih baik.
3. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan gerak dasar.
4. Meletakkan landasan karakter moral yang kuat melalui internalisasi nilai-nilai yang terkandung di dalam pendidikan jasmani, olahraga dan kesehatan.
5. Mengembangkan sikap sportif, jujur, disiplin, bertanggung jawab, kerja sama, percaya diri dan demokratis.
6. Mengembangkan keterampilan untuk menjaga keselamatan diri sendiri, orang lain dan lingkungan.
7. Memahami konsep aktivitas jasmani dan olahraga di lingkungan yang bersih sebagai informasi untuk mencapai pertumbuhan fisik yang sempurna, pola hidup sehat dan kebugaran, terampil, serta memiliki sikap yang sportif.

Mencermati definisi dan isi dari pengertian pendidikan jasmani memberi informasi bahwa tugas pendidik pendidikan jasmani demikian luas dan mendasar. Untuk melaksanakan tugas tersebut, dapat menggunakan pendekatan tertentu dalam pengembangan kurikulumnya. Beberapa pendekatan untuk mengembangkan kurikulum pendidikan jasmani yang dapat diajukan berikut ini.

1) Pendekatan gerak bagian

Pendekatan gerak bagian atau "*part method*" adalah suatu metode atau cara mengajar pendidikan jasmani yang beranjak dari bagian-bagian gerakan untuk menuju gerak ke keseluruhan, atau dari yang ringan/mudah/khusus menuju ke yang sulit.

Pendekatan ini dimulai dengan memberikan bagian-bagian gerakan yang ringan atau unit-unit terkecil keterampilan, yang nantinya unit-unit tersebut digabungkan menjadi suatu keterampilan yang menyeluruh dan utuh. Tahapan pelaksanaan *part method* sebagai berikut.

a) *Preview*

Pada tahap ini pendidik memberikan pengertian atau penjelasan secara utuh tentang materi atau keterampilan yang akan diajarkan. Pendidik diberi kesempatan memperlihatkan atau mendemonstrasikan gerakan kepada peserta didik tentang gerakan-gerakan yang dilakukan terlebih dahulu secara per bagian yang bila digabungkan menjadi gerakan yang utuh.

b) Analisis

Pada tahap analisis peserta didik diminta pendidik untuk mengenali bagian-bagian yang membangun gerakan keseluruhan. Analisis ditekankan pada urutan gerakan dan fungsi dari setiap bagian gerakan, sehingga apabila bagian gerakan itu disatukan sesuai dengan urutan gerakan akan menjadi gerakan yang utuh. Pada tahap analisis ini pendidik memberikan kesempatan melatih peserta didik untuk memahami dan mendemonstrasikan tentang pelaksanaan keterampilan gerak itu dibangun.

c) Melatih bagian-bagian gerak

Setelah peserta didik berhasil menganalisis bagian-bagian gerak keterampilan yang akan dipelajari, maka peserta didik diberi kesempatan untuk melatih bagian-bagian gerak keterampilan sesuai dengan urutannya. Misalnya pada gerakan lompat jauh, peserta didik melatih posisi berdiri saat akan melakukan lari awalan. Setelah itu peserta didik berlatih lari awalan. Setelah lari awalan dikuasai, maka bagian gerakan berikutnya yang dilatih adalah tolakan. Setelah gerakan tolakan dikuasai kemudian bagian gerak yang dilatih adalah pendaratan.

d) *Sintesis*

Pada tahap sintesis. Misalnya pada keterampilan lompat jauh. Setelah bagian-bagian gerak posisi berdiri, lari awalan, tolakan dan pendaratan dikuasai maka bagian-bagian gerak tersebut dirangkai sesuai urutannya sehingga terbentuk keterampilan gerak lompat jauh secara keseluruhan. Untuk menggabungkan bagian gerak yang telah dikuasai peserta didik tidaklah mudah, karena penguasaannya dilakukan secara terpisah, dan tidak semua peserta didik memiliki kemampuan fisik sama dalam menguasai suatu keterampilan gerak. Oleh karena itu, dalam sintesis ini diperlukan waktu yang lama dan koreksi dari pendidik yang memadai.

2) Pendekatan gerak menyeluruh

Pendekatan ini juga disebut (*whole methode*). Dalam pembelajaran pendidikan jasmani dengan pendekatan ini peserta didik diminta untuk mendemonstrasikan gerakan secara keseluruhan dan kompleks, misalnya pada pelajaran bola voli peserta didik disuruh bermain bola voli. Dalam pelajaran lompat jauh peserta didik langsung disuruh melompat. Teknik dasar atau bagian gerak pada bola voli dan lompat jauh tidak pernah diajarkan atau dilatihkan sebelumnya. Dengan demikian bila terjadi kesalahan teknik dasar atau bagian gerak dalam bermain bola voli dan dalam melompat maka gerakan langsung dihentikan, kemudian pendidik memberikan remedial dan contoh gerakan setelah itu permainan atau gerakan dilanjutkan kembali. Tahapan pendekatan ini mengikuti urutan sebagai berikut.

a) *Preview*

*Preview* merupakan tahap awal yang dimaksudkan untuk memperkenalkan keterampilan gerak kepada peserta didik, yang akan dipelajari. Tahap *preview* ini pendidik menggunakan berbagai cara, baik melalui penjelasan verbal, demonstrasi yaitu dengan cara memberi contoh langsung, memperlihatkan gambar/poto, menayangkan video gerakan dan sebagainya.

b) Percobaan

Pada tahap percobaan peserta didik diminta untuk melatih gerakan-gerakan secara sendiri-sendiri untuk dapat menguasai gerakan yang seperti diperlihatkan pendidik. Peserta didik diminta untuk melatih semua gerakan secara keseluruhan, sesuai dengan yang dilihat pada gambar atau video.

c) *Review*

Setelah latihan pada tahap percobaan dianggap cukup, kemudian pendidik mengumpulkan peserta didik dalam satu kelompok (biasanya bentuk lingkaran). Kemudian pendidik meminta kepada peserta didik untuk berbicara mengungkapkan kendala atau masalah-masalah yang ditemukan selama latihan percobaan. Tahap ini sering dimanfaatkan pendidik untuk memberikan masukan kepada peserta didik tentang hambatan atau kesalahannya dan sekaligus pendidik memberi masukan tentang cara memperbaikinya. Pada tahap ini secara keseluruhan peserta didik mengetahui kesalahan-kesalahan yang mereka buat dan cara memperbaikinya.

d) *Retrial*

Pada tahap ini peserta didik melakukan latihan percobaan kembali, yaitu melatih gerakan yang benar, setelah mendapatkan masukan dari pendidik pada tahap *review*. Latihan percobaan pada tahap ini masih pada konteks latihan gerakan secara keseluruhan. Namun, peserta didik berupaya untuk menghindari kesalahan-kesalahan seperti yang dibuat pada tahap *review*. Percobaan ini juga *direview* kembali oleh pendidik. Demikian seterusnya bagaikan spiral sampai pada titik peserta didik merasa keterampilannya sudah baik.

e) Pemantapan

Pemantapan ini dimaksudkan untuk melihat seberapa mampu peserta didik menguasai gerakan sesuai dengan gambar atau video yang dilihatnya pada tahap *preview* dan setelah melakukan percobaan berulang-ulang. Pada tahap ini pendidik sudah melakukan pengamatan secara khusus untuk melihat kesalahan gerak peserta didik, sementara peserta

didik berupaya untuk memperbaiki kesalahan sebaik-baiknya, sehingga akan memantapkan keterampilan geraknya.

3) Pendekatan gerak famili

Gerak famili merupakan gerakan yang menekankan pada gerak-gerak yang sudah dikenal anak melalui lingkungannya. Gerak ini bisa dilihat anak pada gerakan yang dilakukan binatang dalam kehidupan sehari-hari yang mudah ditirukan anak misalnya gerakan harimau melompat, gerakan kuda berlari, dan lain-lain.

4) Pendekatan eklektik

Pendekatan eklektik merupakan pendekatan yang memiliki konsep memberikan waktu dan kesempatan kepada peserta didik seluas-luasnya untuk berpartisipasi aktif dalam setiap aktivitas sesuai dengan minat dan kebutuhannya. Dalam konteks ini, kegiatan diciptakan dengan banyak variasi dengan mengedepankan prinsip berkelanjutan, bergerak dari bentuk gerakan yang sederhana/ringan menuju ke gerakan yang lebih berat atau kompleks.

5) Pendekatan pendidikan olahraga

Pelaksanaan olahraga di sekolah-sekolah dalam konteks pendidikan semata-mata digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional secara keseluruhan. Melalui adanya olahraga akan tersosialisasi nilai-nilai pendidikan (misalnya: patuh pada aturan, adil, jujur, sportif, bertanggung jawab, dan kerja sama). Dengan adanya pendidikan olahraga peserta didik dapat dilatih cabang olahraga yang diminatinya secara sungguh-sungguh. Pendekatan pendidikan olahraga akan lebih sesuai jika diterapkan pada kelas-kelas atas di sekolah-sekolah dasar.

6) Pendekatan pendidikan rekreasi

Pada pendekatan ini kegiatan pembelajaran menekankan unsur "rasa senang" dan "rasa gembira" peserta didik. Pada pendekatan ini proses pembelajaran didesain akan banyak memberikan suasana relaks kepada peserta didik untuk melakukan gerakan-gerakan atau aktivitas tubuh.

## 7) Pendekatan pendidikan kesegaran jasmani

Pada pendekatan ini pelaksanaan pendidikan jasmani di sekolah-sekolah lebih menekankan pada upaya pengembangan sumber daya manusia dengan sasaran pembudayaan pola hidup sehat kepada para peserta didik melalui aktivitas jasmani. Pada pendidikan kesegaran jasmani kegiatan berbentuk *self testing activities* maupun *team games*, dimana *self testing activities* maupun *team games* dilakukan dari kegiatan atau gerakan yang sederhana/mudah menuju ke kegiatan atau gerakan yang sulit/kompleks.

Seorang pendidik pendidikan jasmani harus betul-betul memahami berbagai hal berkaitan dengan pembelajaran pendidikan jasmani seperti: kurikulumnya, pendekatan pembelajarannya, penyusunan materinya, evaluasinya dan lain-lainnya. Standar kompetensi mata pelajaran pendidikan jasmani menyangkut aspek psikomotor, kognitif, dan afektif.

Ruang lingkup mata pelajaran pendidikan jasmani menurut Depdiknas (2006b) meliputi beberapa aspek berikut ini.

1. Permainan dan olahraga meliputi: olahraga lokal atau tradisional, permainan eksplorasi gerak, keterampilan lokomotor, non-lokomotor, dan manipulatif, atletik, kasti, *rounders*, *kippers*, sepak bola, bola basket, bola voli, tennis meja, tenis lapangan, bulu tangkis, dan beladiri, serta aktivitas lainnya.
2. Aktivitas pengembangan meliputi: mekanika sikap tubuh, komponen kebugaran jasmani, dan bentuk postur tubuh serta aktivitas lainnya.
3. Aktivitas senam meliputi: ketangkasan sederhana, ketangkasan tanpa alat, ketangkasan dengan alat, dan senam lantai, serta aktivitas lainnya.
4. Aktivitas ritmik meliputi: gerak bebas, senam pagi, SKJ (Senam Kesegaran Jasmani), senam *aerobic*, senam jantung sehat, senam untuk usia lanjut, serta aktivitas lainnya.
5. Aktivitas di air seperti: keselamatan beraktivitas di air, keterampilan bergerak di air, permainan polo air, senam ritmik di air, lompat indah, menyelam, renang dan aktivitas lainnya.

6. Pendidikan luar maksudnya pendidikan yang dilakukan di luar kelas, seperti: mendaki gunung, menjelajah, berkemah, dan lain-lain.
7. Kesehatan meliputi penginternalisasi prinsip-prinsip hidup sehat, penanaman budaya hidup sehat dalam kehidupan sehari-hari, pemeliharaan kebersihan, mengkonsumsi makanan yang bergizi, mencegah cedera akibat salah gerak, memilih makanan dan minuman yang sehat, mencegah dan merawat cedera, mengatur pola hidup (bekerja dan istirahat), dan berperan aktif UKS (Unit Kesehatan Sekolah) dan dalam kegiatan P3K (Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan).

Kompetensi profesional yang harus dimiliki oleh seorang pendidik secara umum menurut Mulyasa (2008) berikut ini.

1. Menguasai materi pelajaran yang diajarkan, baik penguasaan konsep, struktur, dan pola pikir dan sikap keilmiah.
2. Mampu menjabarkan kompetensi inti dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.
3. Mampu mengembangkan bahan ajar, inovatif, dan kreatif.
4. Mampu mengembangkan keprofesionalitasnya secara terus menerus, konsisten, dan dapat melakukan reflektif atas segala kegiatan sehubungan dengan pelaksanaan tugas pokoknya.
5. Dapat memanfaatkan teknologi sesuai dengan informasi yang dibutuhkan dan sesuai dengan kemajuan jaman dalam rangka mengembangkan potensinya.

Pendapat lain yang berbeda dengan pendapat beberapa ahli di atas adalah pendapat Soedijarto sebagaimana dikutip oleh Mulyasa (2008) bahwa pendidik profesional harus berikut ini.

1. Memiliki disiplin yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan yang menjadi sumber bahan pembelajaran.
2. Menguasai bahan ajar.
3. Memiliki pemahaman terhadap karakteristik peserta didik.
4. Memiliki pemahaman tentang filsafat dan tujuan pendidikan.
5. Menguasai metode dan model pembelajaran.



6. Menguasai teknologi pembelajaran.
7. Menguasai prosedur penilaian pembelajaran, dan mampu merencanakan pembelajaran dengan baik agar pembelajaran berjalan lancar.

Kompetensi profesional pendidik merupakan penjiwaan terhadap kode etik profesi dan penguasaan bahan ajar. Menurut Agung (2012) berbagai pengembangan dan kode etik profesi yang harus dimiliki pendidik profesional adalah.

1. Pengembangan materi

Ilmu pengetahuan dan teknologi mengalami perkembangan yang pesat yang mau tidak mau menuntut pendidik untuk mengembangkan materi terkait dengan mata pelajaran diampunya. Pendidik yang kurang memperhatikan mengembangkan penguasaan materi cenderung terjebak ke dalam pola materi ajar yang tidak mengalami perubahan, monoton, menjenuhkan, dan kurang membangkitkan gairah belajar peserta didiknya. Bukan itu saja, pendidik yang kurang mampu mengembangkan penguasaan materi akan mengalami ketertinggalan iptek, sehingga tidak mustahil akan mempengaruhi pengelolaan pembelajaran yang diisi dengan teori, konsep, dan lain-lainnya yang sudah usang dan kering.

2. Pengembangan kompetensi mata pelajaran

Kompetensi pendidik bukan merupakan suatu kondisi yang statis, melainkan dinamis dalam arti mengandung harapan untuk dikembangkan dan ditingkatkan dari waktu ke waktu. Pengembangan kompetensi terhadap mata pelajaran yang diampu seorang pendidik tidak hanya mencakup materi semata, tetapi segenap hal yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas pembelajaran, berupa pemanfaatan model pembelajaran, metode, teknologi pembelajaran, dan lain-lainnya.

3. Pengembangan materi

Pada dasarnya pengembangan materi oleh pendidik dipengaruhi penguasaan teori terhadap mata pelajaran yang diampunya. Seorang pendidik akan terkendala mengembangkan materi

dalam pembelajaran apabila tidak diimbangi dengan penguasaan materi yang memadai. Sebaliknya, penguasaan materi cenderung kurang memberikan dampak positif terhadap hasil belajar peserta didiknya, apabila pendidik kurang mampu mengembangkannya dalam pengelolaan pembelajaran, melainkan diduga hanya akan menghasilkan pembelajaran dan hasil belajar yang *stagnan* atau tidak mengalami perubahan dari waktu ke waktu.

#### 4. Pengembangan diri

Dalam meneliti jenjang karir profesi guru, seorang pendidik diwajibkan untuk memenuhi persyaratan angka kredit yang ditentukan. Fenomena yang muncul, masih banyak pendidik di jenjang pendidikan dasar dan menengah mengalami kesulitan dalam memenuhi angka kredit untuk kenaikan golongan atau kepangkatan. Bahkan dalam menyiapkan materi, banyak pendidik yang mengambil jalan pintas dengan cara *copypaste* milik rekan sejawat dari bidang studi yang sama.

#### 5. Kode etik profesi

Profesi pendidik merupakan pekerjaan yang memerlukan intelektual khusus, keahlian, dan keterampilan untuk melayani dan memberikan nasehat kepada orang lain dengan memperoleh upah atau gaji dalam jumlah tertentu. Karakteristik profesi mengacu pada kemampuan intelektual yang diperoleh melalui pendidikan, memiliki pengetahuan spesialisasi, memiliki pengetahuan praktis yang dapat digunakan langsung oleh orang atau klien, memiliki teknik kerja yang dapat dikomunikasikan, memiliki kemampuan dan kapasitas mengorganisasikan kerja secara mandiri, mementingkan kepentingan orang lain, memiliki kode etik, memiliki sangsi dan tanggung jawab komunitas, serta memiliki sistem upah dan budaya profesional.

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya, berkenaan dengan kompetensi pendidik Pendidikan Jasmani penulis mengajukan beberapa kompetensi utama yang harus dimiliki. Kompetensi pendidik Pendidikan Jasmani adalah berikut ini.

1. Kompetensi mengajar

Kompetensi mengajar berkaitan dengan kompetensi penguasaan materi, metode dan pendekatan mengajar, media pembelajaran dan lainnya. Seorang pendidik Pendidikan Jasmani harus memiliki kompetensi mengajar. Kompetensi mengajar merupakan kompetensi menyeluruh dari kegiatan mengajar yang dilakukan pada saat sebelum mengajar, saat mengajar, dan setelah mengajar. Kegiatan dimulai dari membuat persiapan mengajar, melaksanakan tahap-tahap pembelajaran, dan melaksanakan evaluasi. Kemampuan ini disebut kemampuan dasar bagi pendidik Pendidikan Jasmani profesional.

2. Kompetensi membimbing

Kompetensi membimbing adalah kompetensi pengembangan. Seorang pendidik Pendidikan Jasmani harus mampu membimbing dan mengarahkan peserta didik untuk mencapai potensi maksimal yang dimiliki. Dalam hal ini pendidik tidak sekadar mengajar melainkan juga berusaha membentuk peserta didik dalam mengembangkan potensi diri yang dimiliki.

3. Kompetensi motivasi

Seorang pendidik Pendidikan Jasmani profesional harus mampu memberi motivasi kepada peserta didik. Capaian prestasi akademik peserta didik tidak hanya berkaitan kemampuan mereka menguasai materi pelajaran, melainkan juga capaian pada psikologisnya. Peserta didik mempunyai masalah yang bisa berasal dari lingkungan sekolah, rumah dan pergaulan. Hal ini dapat mempengaruhi motivasi mereka belajar. Oleh karena itu pendidik Pendidikan Jasmani profesional harus mampu memberi motivasi kepada peserta didik.

4. Kompetensi memimpin

Seorang pendidik dijadikan rujukan oleh peserta didik. Seorang pendidik Pendidikan Jasmani profesional harus mampu membuktikan bahwa dirinya adalah seorang pemimpin yang layak diikuti oleh peserta didik. Pendidik Pendidikan Jasmani tidak hanya pandai teori dalam olah raga, melainkan juga mampu menunjukkan keahlian praktik lapangan yang bisa dijadikan

rujukan oleh peserta didik. Dengan adanya kepandaian dan keahlian yang dimiliki pendidik dapat memimpin peserta didik untuk mengikuti pembelajaran dengan lebih baik.

Seorang pendidik Pendidikan Jasmani yang menjalankan profesinya dengan berpegangan pada norma-norma yang berlaku secara benar, maka pendidik pendidikan jasmani tersebut disebut profesional. Untuk mengetahui seseorang pendidik Pendidikan Jasmani itu profesional atau tidak, dapat dilihat dari dua indikator. *Pertama* dilihat dari pendidikan yang melatarbelakangi pendidik tersebut. Pendidik Pendidikan Jasmani seharusnya memiliki latar belakang pendidikan pendidikan jasmani, jika pendidik tersebut bukan lulusan dari program pendidikan jasmani maka jelas pendidik tersebut tidak profesional. *Kedua* dilihat dari kemampuan pendidik menguasai materi ajar, seperti kemampuan menguasai konsep dan struktur terhadap setiap materi ajar. Disamping itu pendidik profesional juga memiliki kemampuan merencanakan pembelajaran, mengelola pembelajaran, mengelola peserta didik, melakukan bimbingan kepada peserta didik, dan menilai hasil belajar peserta didik sesuai dengan Standar Kompetensi Guru Pemula (SKGP). Untuk menjadi pendidik profesional setiap pendidik harus memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diampunya di sekolah dan harus memiliki standar kompetensi minimal yang sesuai dengan SKGP. Disamping merujuk pada konsep SKGP dan ketentuan yang diatur oleh Departemen Pendidikan Nasional maka pendidik harus memiliki kompetensi berikut ini.

1. Pengembangan sikap pribadi yang baik
2. Penguasaan landasan pendidik dan kependidikan
3. Penguasaan materi pembelajaran
4. Kemampuan membuat program pembelajaran
5. Kemampuan menyelenggarakan pembelajaran
6. Kemampuan untuk menilai hasil dan proses pembelajaran
7. Kemampuan untuk menyelenggarakan bimbingan
8. Kemampuan untuk melakukan administrasi sekolah

9. Kemampuan menjalin kerja sama
10. Kemampuan untuk menyelenggarakan penelitian.

Pendidik Pendidikan Jasmani yang profesional adalah pendidik Pendidikan Jasmani yang memenuhi persyaratan kompetensi utama yaitu: kompetensi keprofesionalan; kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial, dan memenuhi persyaratan kompetensi tambahan yaitu: kompetensi mengajar, kompetensi membimbing, kompetensi motivasi, dan kompetensi memimpin. Pendidik Pendidikan Jasmani dan pendidik bidang studi apapun bila sudah dinyatakan profesional, maka pendidik tersebut mendapatkan sertifikat profesi.

### **B. Supervisi Pendidikan bagi Pendidik Pendidikan Jasmani**

Keprofesionalan pendidik di Indonesia sekarang ini ditandai dengan adanya sertifikasi. Pengakuan bahwa seorang pendidik itu profesional dengan adanya sertifikasi, membuat pemerintah berharap agar pendidik dapat memenuhi keprofesionalannya dan mampu meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Pada dekade ini ditemukan fakta bahwa kemampuan pendidik yang telah tersertifikasi belum menggambarkan kenyataan yang menggembirakan. Dilihat dari hasil Uji Kompetensi Guru (UKG), di mana menurut Kemendikbud tahun 2012 rata-rata hasil UKG (Ujian Kompetensi Guru) pendidik Pendidikan Jasmani sekolah dasar adalah 40,76, artinya rata-rata dibawah 50% atau dibawah standar (Amka, 2012). Data ini menggambarkan bahwa pengembangan profesi pendidik belum bisa dilakukan secara efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Baedhowi dan Hartoyo (2009) menemukan motivasi pendidik untuk segera ikut sertifikasi bukanlah untuk meningkatkan profesionalisme atau kompetensi mereka, melainkan terkesan semata-mata untuk mendapatkan tambahan penghasilan melalui tunjangan profesi (Mawardi, 2012). Fakta ini menggambarkan bahwa pendidik belum mampu memahami hakikat pengembangan profesi dan belum sepenuhnya dapat meningkatkan kompetensinya sebagai pendidik.

Problem lain menyangkut praktek pembelajaran mata pelajaran pendidikan jasmani adalah mata pelajaran tersebut dianggap

kurang penting. Pendidikan jasmani merupakan mata pelajaran yang berbeda dengan mata pelajaran lainnya, mata pelajaran pendidikan jasmani merupakan mata pelajaran yang sangat menyenangkan. Jika mata pelajaran pendidikan jasmani menjadi sesuatu yang tidak menarik, maka yang patut kita "vonis" bahwa penyebabnya terletak pada kemampuan cara mengajar pendidik Pendidikan Jasmani itu sendiri (Kristiyanto, 2008).

Pada umumnya pendidik Pendidikan Jasmani dalam mengajar memiliki kecenderungan menggunakan cara yang sama, yaitu kurang kreatif, kurang inovatif dan seadanya. Cara mengajar demikian bukan sekadar menjadikan kesan pembelajaran pendidikan jasmani sebagai aktivitas yang membosankan, tetapi juga akan menimbulkan kesan yang kurang baik bagi pendidik Pendidikan Jasmani, disamping itu juga telah menjauhkan dari cara mengajar yang bersifat kreatif dan inovatif. Oleh karena itu, pemilihan cara dan gaya mengajar yang inovatif seperti *reciprocal, self check, command, dan practice* dalam pembelajaran pendidikan jasmani sangat diperlukan agar pembelajaran pendidikan jasmani menjadi sesuatu yang tetap menyenangkan. Pendidik Pendidikan Jasmani saat ini disamping mampu menguasai gaya-gaya mengajar juga dituntut untuk selalu melakukan inovasi dan kreatif dalam rangka menjadikan pembelajaran pendidikan jasmani menjadi pembelajaran yang lebih menarik lagi dan memiliki kontribusi besar dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Maksum (2007) berpendapat bahwa terdapat potret paradok dari kompetensi pendidik Pendidikan Jasmani. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan pendidik dalam mengelola pembelajaran yang dilakukan oleh peserta didik. Indikator keberhasilan kompetensi pedagogik dilihat dari penggunaan alokasi waktu belajar yang tersedia dengan aktivitas gerak yang dilakukan peserta didik (*active time allotment*) dan proporsi jumlah peserta didik dalam aktivitas gerak (*student's direct engagement*). Proporsi alokasi waktu dalam pendidikan jasmani merupakan alokasi waktu yang tersedia dalam pembelajaran yang digunakan oleh peserta didik untuk melakukan aktivitas gerak selama proses pembelajaran. Sedang proporsi jumlah peserta didik dalam aktivitas belajar gerak adalah banyaknya peserta didik yang terlibat dalam aktivitas gerak

per jumlah peserta didik selama pembelajaran berlangsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata proporsi waktu aktivitas gerak dan angka partisipasi peserta didik sekitar 40%. Angka 40% tersebut masuk dalam katagori baik. Berdasarkan temuan banyak fakta apabila dianalisis berdasarkan masa kerja terlihat jelas bahwa semakin lama masa kerja pendidik Pendidikan Jasmani, maka semakin menurun komitmen pedagogisnya. Pada umumnya pendidik Pendidikan Jasmani yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun kompetensi pedagogisnya lebih rendah dibanding dengan pendidik yang memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun.

Penggunaan alokasi waktu yang demikian menjadi ironi. Di berbagai jenjang pendidikan dan di berbagai daerah sering dikeluhkan oleh pendidik Pendidikan Jasmani adalah kurang jatah waktu untuk mata pelajaran pendidikan jasmani. Kondisi ini sebenarnya bisa diatasi dengan cara memaksimalkan waktu yang tersedia dengan cara memberikan pengalaman gerak yang banyak kepada peserta didik. Hal ini akan membuat pendidik semakin mantap dalam mengajar, artinya semakin banyak waktu yang digunakan untuk melakukan suatu aktivitas semakin banyak pula pengalaman yang didapatkan. Pendidik yang sudah bekerja selama 10 tahun, belum tentu memiliki pengalaman yang seharusnya didapat selama waktu itu. Mereka bisa saja tidak sungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya. Artinya, tidak ada kemajuan yang signifikan selama kurun waktu tersebut terkait dengan profesionalismenya, melainkan hanya sekedar menjalankan tugas rutinitas. Jika ini yang terjadi berarti tidak ada perubahan pengalaman yang mengarah pada perbaikan, yang terjadi justru degradasi.

Kemampuan pendidik Pendidikan Jasmani dalam penguasaan bahan ajar yang luas dan mendalam disebut kompetensi profesional. Berdasarkan penelitian ditemukan bahwa kompetensi profesional pendidik pada saat *pre-service*, yakni ketika mereka menempuh pendidikan di Perguruan Tinggi dirasakan belum memuaskan atau kurang memadai. Kondisi ini seharusnya menjadi motivator tersendiri bagi calon pendidik untuk meningkatkan potensinya dalam rangka mempersiapkan dirinya untuk bekerja sebagai pendidik. Jika pengetahuan dan keterampilan yang pendidik miliki sebagai bekal melaksanakan tugas masih jauh dari hal yang diharapkan,

harus menjadi keharusan bagi pendidik untuk meningkatkan kemampuannya agar nantinya pendidik yang bersangkutan dapat menjalankan tugas secara profesional. Kompetensi profesional pendidik yang diperoleh pada saat *pre-service* akan menjadi masukan penting bagi Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) dalam mempersiapkan calon pendidik. Tidak maksimalnya pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh pendidik saat *pre-service training* berdampak pada keyakinan atau rasa percaya diri pendidik dalam menjalankan tugasnya.

Pendidik Pendidikan jasmani yang memiliki kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, menjadi teladan peserta didiknya, arif, dan berwibawa maka pendidik tersebut dinyatakan memiliki kompetensi kepribadian. Berdasarkan penelitian menunjukkan hasil yaitu: masa kerja berbanding terbalik dengan kompetensi kepribadian. Kompetensi kepribadian pendidik cenderung menurun seiring bertambahnya masa kerja pendidik. Secara umum aspek disiplin, keterbukaan, etos kerja, kejujuran, dan inovasi mengalami penurunan. Gambaran ini ternyata seirama dengan kompetensi pedagogis. Hal ini dapat diartikan bahwa pendidik Pendidikan Jasmani setelah bekerja kurang mendapatkan pembinaan dari instansi terkait. Kondisi demikian dapat dimaknai bahwa fungsi supervisi yang bertanggung jawab terhadap pembinaan pendidik belum berjalan dengan baik. Jika pembinaan terhadap pendidik Pendidikan Jasmani dilakukan dengan baik, maka seiring dengan bertambahnya masa kerja pendidik maka kompetensi pedagogis dan kompetensi kepribadian pendidik akan stabil atau meningkat. Pendidik Pendidikan Jasmani memiliki ciri khusus, seperti: memiliki ikatan moral yang longgar, solidaritas yang tinggi, dan pragmatis. Solidaritas yang tinggi apabila tidak dikendalikan atau dibimbing cenderung dapat menimbulkan tindakan-tindakan yang kurang terpuji.

Kemampuan pendidik Pendidikan Jasmani untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara baik, sopan, efektif dan efisien dengan sesama pendidik, dengan peserta didik, dengan orangtua/wali peserta didik, dan dengan masyarakat sekitar disebut kompetensi sosial. Kondisi yang sama dengan kompetensi kepribadian terjadi pula pada kompetensi sosial. Alasan penyebab



terjadinya dapat dijelaskan sama halnya dengan kompetensi kepribadian. Pada umumnya pola pikir dan tingkah laku pendidik Pendidikan Jasmani kurang mendukung, dan pada tingkat tertentu justru menghambat kemajuan profesi pendidik Pendidikan Jasmani itu sendiri. Pendidik Pendidikan Jasmani umumnya memiliki kemampuan berpikir yang kurang tinggi, atau dengan kata lain daya abstraksinya lemah. Hal ini tercermin dari kemampuan analisis terhadap masalah yang dihadapkan kepadanya. Pola berfikirnya linier dan kurang adanya kreativitas dalam mencari solusi. Tugas-tugas yang dilakukan lebih sekedar sebagai upaya menggugurkan kewajiban dari pada upaya menyempurkan kemampuan yang dimiliki. Kerja sama yang terjadi bukan sebagai upaya pertukaran ide kritis dan pengalaman sehingga diperoleh *best practice*, melainkan lebih sebagai upaya mendapatkan tiruan, *plagiarism*, kolusi, dan bentuk-bentuk lain yang kontra produktif terhadap kualitas dan progresivitas.

Melihat problem dan potret pendidik Pendidikan Jasmani seperti diartikan sebelumnya, maka tepat sekali diperlukan adanya usaha pemberdaya pendidik dalam rangka meningkatkan kemampuannya dalam proses belajar mengajar. Langkah ini sebagai upaya profesionalisasi pendidik Pendidikan Jasmani. Pemberdayaan pendidik dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan pendidik agar dalam kondisi tertentu pendidik mampu memberi pertimbangan tentang baik atau tidaknya gaya mengajar dan tepat atau tidaknya cara mengajar. Perberdayaan pendidik juga dimaksudkan untuk membantu pendidik dalam menyelesaikan masalah-masalah pendidikan, agar pendidik tidak ragu mengambil keputusan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya sehingga pendidik dapat bekerja dengan baik.

Menurut Murray (2010) proses bantuan kepada pendidik agar menjadi mampu terlibat, berbagi dan mempengaruhi tindakannya yang pada akhirnya akan memberi dampak positif terhadap kehidupan mereka disebut pemberdayaan.

Natsir (2007) menyatakan bahwa faktor yang menentukan keberhasilan pendidikan adalah pendidik. Hal ini selaras dengan pernyataan yang termuat di dalam *Basic principles of Basic Student*

*Teaching, Adams & Decey* seperti dikutip Uzer Usman (2000) yang menyatakan bahwa pada umumnya segala usaha reformasi pendidikan, seperti penerapan metode mengajar, penerapan gaya mengajar, pembaharuan kompetensi inti dan kompetensi dasar pada kurikulum pada akhirnya bergantung kepada pendidik. Dengan adanya pendidik peserta didik dapat menguasai bahan pelajaran dan tanpa strategi pembelajaran yang tepat tidak mungkin pendidik dapat mendorong peserta didik untuk belajar secara sungguh-sungguh. Kualitas pendidikan yang baik tidak akan tercapai tanpa adanya pendidik, artinya dalam situasi apapun kehadiran pendidik di kelas/lapangan sangat dibutuhkan.

Pemberdayaan pendidik ditekankan pada kegiatan dimana pendidik dilatih untuk mendapatkan ide dan gagasan baru tentang proses pembelajaran dan para pendidik juga akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang gaya dan cara mengajar yang sesuai dengan perkembangan zaman. Pemberdayaan pendidik memiliki dampak positif karena pendidik yang telah dilatih untuk menggunakan berbagai gaya dan cara mengajar yang nantinya gaya dan cara mengajar tersebut akan diaplikasikan kepada peserta didiknya (Chisman dan Chandrall, 2007). Melalui pemberdayaan pendidik, pendidik akan jadi termotivasi untuk mengaplikasikan berbagai ide baru, kemampuan dan pengalamannya dalam melaksanakan tugas pokoknya.

Menurut R.D. Lansbury dalam *Professionals and Management* (Danim, 2002) dalam konteks profesionalisasi, hakikat profesionalisasi dapat diuraikan melalui tiga pendekatan, yaitu pendekatan karakteristik, institusional, dan legalistik. Penjabaran masing-masing pendekatan tersebut adalah berikut ini.

#### 1. Pendekatan karakteristik

Pendekatan ini memandang bahwa profesi mempunyai seperangkat elemen inti yang membedakannya dengan pekerjaan yang lain. Seorang penyandang profesi dapat disebut profesional manakala elemen-elemen inti profesi menjadi bagian integral dalam kehidupannya. Kemampuan intelektual yang diperoleh melalui pendidikan tinggi termasuk pelatihan-pelatihan khusus yang berkaitan dengan keilmuan yang dimiliki merupakan

bagian pengalaman bagi seorang penyandang profesi. Berbeda hal dengan spesialisasi. Spesialisasi merupakan kekhususan penguasaan bidang keilmuan tertentu.

Siapa saja bisa menjadi pendidik, tetapi pendidik yang sesuai dengan mata pelajaran yang diperoleh dalam pendidikan tinggi, yaitu pendidik Pendidikan Jasmani lulusan dari Program Studi Pendidikan Jasmani. Memiliki pengetahuan praktis yang dapat digunakan langsung oleh orang lain atau klien. Seorang pendidik harus siap selalu memberikan layanan yang terbaik kepada para peserta didiknya pada saat diperlukan kapan saja dan di mana saja.

Manakala terjadi “malpraktik” seorang pendidik Pendidikan Jasmani harus siap menerima sanksi pidana, sanksi dari masyarakat, atau sanksi dari atasannya. Misalnya seorang pendidik sedang mengajar renang karena pendidik tersebut teledor sehingga terjadi kecelakaan ada peserta didik yang tenggelam dan meninggal dunia, maka pendidik tersebut harus bertanggung jawab dan menerima sanksi. Mempunyai sistem upah atau standar gaji. Pendidik Pendidikan Jasmani yang profesional telah mempunyai sistem upah yang jelas. Pengakuan profesi dapat berupa penggunaan simbol-simbol yang berbeda dengan simbol-simbol untuk profesi lain.

## 2. Pendekatan institusional

Pendekatan institusional merupakan pendekatan yang menekankan pada cara pandang lembaga terhadap objek tertentu. Kemajuan dan keberhasilan suatu pekerjaan kearah pencapaian standar harus dilihat sebagai suatu proses kelembagaan (institusional) yang dilakukan melalui tahap-tahap tertentu. Danim (2002), mengemukakan untuk memprofesionalkan suatu pekerjaan dapat dilakukan dengan cara berikut ini.

- a) Melakukan pekerjaan yang penuh waktu atau *full-time*, bukan pekerjaan sambilan. Sebutan *full-time* mengandung arti bahwa penyandang profesi menjadikan suatu pekerjaan tertentu sebagai pekerjaan utamanya.

- b) Menetapkan sekolah sebagai tempat berlangsungnya proses pendidikan atau pelatihan. Profesi tertentu hanya dihasilkan oleh lembaga tertentu pula misalnya pendidik Pendidikan Jasmani hanya dihasilkan oleh Program Studi Pendidikan Jasmani.
  - c) Mendirikan asosiasi profesi. Untuk profesi pendidik Pendidikan Jasmani adalah Asosiasi Pendidik Pendidikan Jasmani.
  - d) Melakukan perlindungan hukum terhadap asosiasi atau perhimpunan tersebut. Misalnya asosiasi mempunyai Lembaga Bantuan Hukum (LBH) yang dimaksudkan untuk memberikan perlindungan terhadap pendidik Pendidikan Jasmani.
  - e) Memberlakukan kode etik yang ditetapkan. Kode etik merupakan norma-norma yang menjadi acuan seorang penyandang pekerjaan profesional dalam bekerja.
- 3) Pendekatan legalistik

Pendekatan legalistik yaitu pendekatan yang menekankan adanya pengakuan atas suatu profesi oleh negara atau pemerintah. Suatu pekerjaan disebut profesi jika dilindungi undang-undang atau produk hukum yang ditetapkan pemerintah suatu negara. Sebagai contoh adalah pendidik sebagai profesi yang diakui dalam Undang-Undang Guru dan Dosen.

Pemberdayaan pendidik dimaksudkan meningkatkan kinerja pendidik yang meliputi kinerja persiapan dan kinerja proses yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik. Menurut Murray (2010) sedikitnya ada enam kegiatan yang dikerjakan oleh pendidik untuk meningkatkan kemampuannya. Berikut ini uraian keenam kegiatan praktis yang dapat dilakukan oleh pendidik dalam meningkatkan pemberdayaan diri yaitu.

- 1) Menulis jurnal mengajar

Menuliskan hasil observasi dan pemikiran tentang pengajaran pendidik adalah salah satu cara untuk memperoleh gambaran jelas tentang kejadian yang dialami seorang pendidik ketika

mengajar di dalam kelas. Kegiatan ini juga bermanfaat untuk melihat fakta yang terjadi di dalam kelas selama pendidik mengajar. Dengan menulis jurnal mengajar, pendidik mampu mengamati dengan rinci suatu pembelajaran dengan materi tertentu di kelas ada yang sukses dan ada yang tidak. Pendidik bisa menggambarkan proses belajar mengajar di dalam kelas kemudian membuat beberapa pertanyaan dan merumuskan hipotesis untuk mengungkap aspek-aspek pengajaran yang pada akhirnya akan meningkatkan pengembangan profesional pendidik.

## 2) Diskusi jurnal mengajar

Manfaat menulis jurnal mengajar akan lebih meningkat ketika pendidik melakukan diskusi mengenai jurnal mengajar mereka dengan pendidik lainnya. Stacy (2013) mengungkapkan bahwa melalui diskusi antar pendidik, pendidik akan memiliki kesempatan untuk berbagi keahlian mereka masing-masing, mengembangkan teknik mengajar, dan menilai teknik mengajar mereka agar bisa meningkatkan hasil belajar peserta didiknya. Selain itu, kegiatan ini juga akan memberi kesempatan pada pendidik untuk menganalisis solusi yang telah dilakukan oleh pendidik lain untuk diterapkan di kelasnya. Terkait dengan hal ini pula, pendidik juga berkesempatan untuk saling bertanya dan saling memberi saran terhadap permasalahan yang mereka hadapi dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Dalam diskusi jurnal mengajar ini, pendidik boleh mengomentari jurnal mengajar pendidik lainnya dengan syarat komentar yang diberikan haruslah komentar yang mendukung, bukan komentar yang menjatuhkan.

## 3) Menganalisis kejadian penting mengajar

Kejadian yang tidak diharapkan dan terjadi di dalam kelas perlu dianalisis. Pendidik perlu menuliskan bagaimana kejadian itu bisa terjadi, kenapa bisa terjadi, dan bagaimana kejadian tersebut akan mempengaruhi pembelajaran dan interaksi belajar mengajar ke depannya. Kejadian yang penting di dalam kelas bisa bersifat positif dan bisa pula bersifat negatif. Namun, yang membuat hal ini menjadi penting adalah karena kejadian itu membuat

pendidik memikirkan sejenak, lalu melakukan refleksi terhadap cara mereka mengajar (Richards and Farrel, 2005). Kejadian yang negatif misalnya peserta didik meninggalkan kelas atau lapangan permissi ke toilet dan tidak kembali lagi ke dalam kelas atau lapangan sampai pelajaran selesai atau atau peserta didik selalu tertidur saat pelajaran atau peserta didik teriak-teriak di dalam kelas atau lapangan kemudian pergi meninggalkan kelas atau lapangan saat pelajaran sedang berlangsung. Kejadian positif misalnya peserta didik mengikuti pembelajaran dengan bersemangat, peserta didik dapat mengerjakan tugas-tugas dengan baik, peserta didik aktif bertanya, peserta didik dapat menjawab soal-soal latihan yang diberikan oleh pendidik, dan lain-lain. Dengan menganalisis kejadian-kejadian tersebut akan membantu pendidik memutuskan cara-cara yang tepat untuk mengajar sehingga dapat meningkatkan kemampuan mengajarnya.

#### 4) Kolaborasi teman sejawat

Kolaborasi dilakukan dengan *peer-mentoring* (mengajari sesama pendidik) dan *peer-coaching* (melatih sesama pendidik). Kegiatan *peer-mentoring* dan *peer-coaching* ini mampu meningkatkan kemampuan mengajar pendidik. Untuk *peer-mentoring* pendidik baru dipasangkan dengan pendidik yang sudah berpengalaman. Tujuan dari *peer-mentoring* ini adalah untuk memperkuat kemampuan mengajar pendidik baru (Yanoshak, 2007). Jika dijumpai ada pendidik memiliki kemampuan atau pengetahuan yang lebih dari pendidik lainnya *mentoring* tidak bermaksud digunakan untuk mengkritik atau mengevaluasi melainkan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman.

Supervisi profesional sebagai model pemberdayaan didasarkan atas prinsip dan kepercayaan yang dibangun. Little (1993) mencatat bahwa tujuan utama pemberdayaan adalah untuk pendidik dan pengawas yang terlibat dalam kelompok belajar terfokus, kegiatan kolaborasi pendidik, dan lainnya kemitraan profesional jangka panjang, untuk secara aktif membangun pengetahuan dan meningkatkan pemahaman mereka tentang proses belajar-mengajar.

Supervisi merupakan bagian mendasar dari pelayanan menyeluruh yang diberikan oleh sistem sekolah. Supervisi harus memiliki identitas di dalam hirarki organisasi dan harus didukung secara administratif jika menghendaki tujuannya tercapai. Pengawas serta pimpinan pendidikan lainnya bertanggung jawab memfasilitasi pengembangan profesional, membangun tim pendidik dan memberdayakan pendidik untuk membuat keputusan mengenai kinerja instruksional mereka.

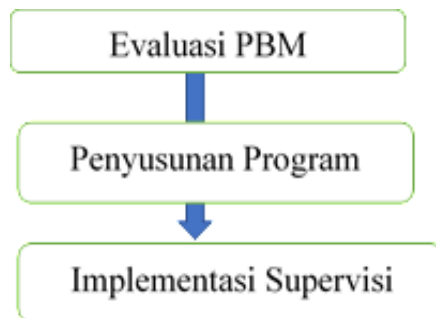
### **C. Pelaksanaan Supervisi Pendidikan terhadap Pendidik Pendidikan Jasmani**

Departemen Pendidikan Nasional (Muslim, 2009) menekankan supervisi sebagai upaya layanan bimbingan yang diberikan kepada seluruh masyarakat sekolah (pendidik, peserta didik, dan karyawan) agar mereka dapat meningkatkan kemampuannya dan meningkatkan situasi belajar-mengajar yang lebih baik. Supervisi dimaksudkan untuk menciptakan dan meningkatkan situasi belajar-mengajar yang lebih baik. Pendapat lain diajukan oleh Wijasantosa (1984) supervisi adalah segala upaya layanan pembinaan yang direncanakan oleh seorang supervisor kepada pendidik dan masyarakat sekolah untuk membantu para pendidik dan masyarakat sekolah agar bekerja efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan. Pengertian tersebut menempatkan pendidik menjadi sasaran utama dalam supervisi pendidikan. Pendidik tidak diawasi dalam rangka mencari kesalahan, tetapi dibina untuk meningkatkan kompetensinya secara maksimal serta mencapai profesionalisme yang lebih baik.

Seperti diuraikan dalam bab 4, bahwa model supervisi pendidikan yang tepat untuk pendidik dalam rangka profesionalisasi adalah supervisi profesional (Fathurrahman dan Suryana (2011). Profesionalisasi merupakan proses peningkatan profesionalisme anggota profesi dalam mencapai kriteria (kualifikasi) dalam setiap penampilan anggota suatu profesi, misalnya: pendidik Pendidikan Seni, pendidik Pendidikan Jasmani, dan sebagainya. Pendidik yang sudah bekerja di SD/MI, SMP/MTs dan SMA/MA/SMK yang telah mendapatkan sertifikasi pendidik, secara otomatis dari pendekatan legal dapat dikatakan sebagai pendidik profesional. Namun demikian, dalam prakteknya belum tentu menunjukkan karakter atau kompetensi sebagai profesional yang sebenarnya. Oleh

karena itu, supervisi pendidikan tetap diperlukan. Perkembangan materi pelajaran, kurikulum, teknologi dan sebagainya menuntut adanya perkembangan yang semakin profesional dari pada pendidik Pendidikan Jasmani. Artinya, supervisi pendidikan sampai kapanpun tetap penting dilakukan guna profesionalisasi pendidik Pendidikan Jasmani.

Makmun (1990) mengemukakan tiga tahap pelaksanaan supervisi profesional bagi pendidik, yaitu evaluasi kondisi proses belajar mengajar, menyusun program supervisi, dan implementasi supervisi. Kegiatan supervisi profesional diawali dengan evaluasi proses belajar mengajar. Supervisi dilakukan untuk menemukan berbagai masalah, kendala dan hal-hal yang baik dalam proses belajar mengajar. Hasil penilaian ini kemudian dijadikan bahan untuk menyusun rencana program supervisi. Supervisi akan ditekankan pada aspek apa saja, menyangkut aspek media pembelajaran, aspek cara mengajar, kompetensi pendidik dan lainnya. Setelah program prioritas disusun kemudian dilakukan supervisi untuk mengetahui lebih rinci persoalan pada setiap fokus yang disupervisi. Tahap akhir adalah implementasi. Supervisor melakukan kunjungan kelas, menemui pendidik, melihat proses belajar mengajar secara langsung sehingga memperoleh gambaran utuh tentang masalah yang sedang disupervisi.



*Gambar 4.1 Proses Supervisi Profesional (Makmun, 1990)*

Model yang diajukan Makmun (1990) tersebut kurang memadai untuk menegaskan bahwa supervisi mempunyai peran dalam perbaikan dan perubahan. Oleh karena itu penulis mengajukan lima tahapan proses supervisi profesional berikut ini.



a) Pengamatan kondisi awal

Pengamatan kondisi awal adalah sebuah aktivitas sebelum supervisi dilakukan. Supervisor mengumpulkan data awal tentang kondisi awal proses belajar mengajar. Langkah yang ditempuh dapat melalui melihat langsung proses belajar mengajar, wawancara dengan pendidik, kepala sekolah atau rekan kerja. Tahap ini bertujuan menentukan kondisi yang senyatanya terjadi di sekolah dalam proses pembelajaran.

b) Perencanaan

Tahap selanjutnya adalah perencanaan kegiatan supervisi. Sebelum supervisor melakukan supervisi, sudah disusun beberapa masalah atau kondisi yang akan disupervisi. Dengan kata lain, perencanaan ini merupakan usaha memfokuskan bidang yang akan disupervisi. Bisa saja bidang yang disupervisi adalah bidang keuangan, jika memang data temuan awal yang sangat membutuhkan supervisi adalah masalah keuangan. Intinya tahapan ini perencanaan sudah menunjukkan adanya target perbaikan atau pengembangan yang diharapkan.

c) Pelaksanaan

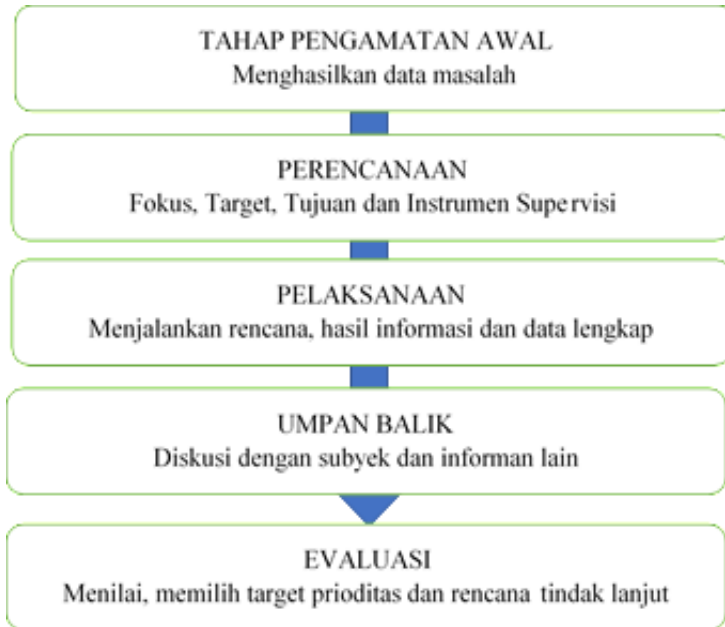
Tahap pelaksanaan adalah menjalankan apa yang sudah direncanakan. Misalnya masalah yang direncanakan supervisi adalah masalah kompetensi pendidik yang kurang memadai dan sudah disiapkan bahan wawancara, tes, *chek list* dan lainnya. Semua perangkat supervisi membantu pelaksanaan supervisi. Tahap ini menghasilkan berbagai data yang mendalam mengenai berbagai persoalan yang sedang disupervisi.

d) Evaluasi

Tahap selanjutnya adalah evaluasi. Berbagai data baik dari catatan, hasil wawancara, tes dan lainnya kemudian dievaluasi mana yang data yang valid, mana yang harus diperbaiki dan sebagainya. Hasil ini kemudian dijadikan landasan untuk membuat masukan perbaikan (umpan balik).

e) Umpan balik

Tahap ini supervisor melibatkan pendidik yang disupervisi maupun pihak lainnya untuk memberi nilai dan masukan atas hasil evaluasi yang sudah dilaksanakan. Hasil diskusi dalam tahap umpan balik ini akan muncul rekomendasi dan solusi yang bisa dilaksanakan oleh pendidik dan pihak sekolah.



*Gambar 4.2 Tahapan Proses Supervisi Profesional*

Berkaitan dengan gambar 4.2 di atas ada beberapa hal penting yang akan dijelaskan berikutnya yaitu: evaluasi proses pembelajaran, perencanaan program supervisi pendidikan, dan implementasi supervisi pendidikan.

### **1. Evaluasi proses pembelajaran**

Evaluasi kondisi proses pembelajaran ditujukan untuk membantu pendidik agar:

- 1) pendidik lebih peka terhadap kebutuhan peserta didiknya, lebih mengenal peserta didiknya lebih dekat dan bersedia meningkatkan kinerjanya untuk membantu peserta didiknya yang mengalami kesulitan;

- 2) pendidik selalu berusaha untuk mengikuti perkembangan dan kemajuan di bidang pendidikan dan pengajaran;
- 3) pendidik lebih menguasai metode pembelajaran mutakhir;
- 4) pendidik dapat menyelenggarakan administrasi kelas dan sekolah secara tertib dan teratur;
- 5) kreativitas pendidik meningkat;
- 6) pendidik dapat meningkatkan jiwa kerbersamaan, jiwa sosial, dan sikap kerja sama di sekolah; dan
- 7) pendidik dapat mengidentifikasi kelemahannya dan berusaha untuk memperbaikinya.

Teknik yang digunakan untuk melakukan evaluasi proses pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik Pendidikan Jasmani adalah berikut ini.

a) Pengamatan langsung (observasi)

Supervisor dapat melakukan pengamatan secara langsung penampilan seorang pendidik Pendidikan Jasmani menjalankan kegiatan belajar mengajar di kelas atau di lapangan. Melalui pengamatan langsung ini diharapkan terkumpul berbagai data yang nantinya akan diolah menjadi materi pokok dalam program profesionalisasi bagi pendidik Pendidikan Jasmani. Pengamatan langsung dapat menggunakan beberapa cara yaitu.

- 1) Observasi partisipan, yaitu pengamatan terhadap pendidik yang dilakukan oleh supervisor selama proses pembelajaran berlangsung.
- 2) Observasi sistematis, yaitu pengamatan terhadap pendidik yang sedang melaksanakan proses pembelajaran berlangsung. Butir-butir yang diamati sudah didaftar secara sistematis dan sudah disusun sesuai dengan kategorinya. Dalam observasi sistematis ini pengamat tidak menjadi partisipan pembelajaran (berada diluar kelompok). Pada observasi ini pengamat tidak dibingungkan oleh situasi yang ada di sekitarnya. Misalnya supervisor ingin mengutamakan pencarian informasi mengenai kompetensi pendidik Pendidikan Jasmani, penyiapan materi, penyampaian materi, teknik mengajar, dan lain-hal, maka

butir-butir tersebut sudah dalam bentuk instrumen yang disusun secara sistematis dan dipegang supervisor.

3) Observasi eksperimental, yaitu upaya pengamatan yang dilakukan oleh supervisor, dimana pengamat tidak berpartisipasi dalam kelompok pembelajaran. Supervisor dapat meminta seorang pendidik Pendidikan Jasmani melakukan sesuatu, misalnya melakukan persiapan mengajar atau mengajar di lapangan sambil direkam oleh supervisor, kemudian melalui rekaman tersebut supervisor mengamati dan mengidentifikasi masalah-masalah yang muncul dalam proses pembelajaran tersebut.

b) Riwayat hidup

Setiap pendidik Pendidikan Jasmani yang sudah bekerja di sekolah baik sebagai pegawai negeri maupun honorer, selalu menyertakan riwayat hidupnya dalam proses rekrutmen. Riwayat hidup yang menggambarkan pengalaman belajar (jenjang pendidikan), pengalaman mengajar, kegiatan kependidikan, dan sebagainya yang bisa dijadikan bahan untuk melakukan evaluasi profil pendidik Pendidikan Jasmani. Evaluasi atas riwayat hidup ini akan membantu supervisor untuk menyusun program profesionalisasi yang tepat di masa mendatang.

c) Tes

Teknik ini memberikan beberapa pertanyaan (kuesioner) baik kepada pendidik Pendidikan Jasmani maupun peserta didik yang mengikuti proses belajar mengajar. Tes secara garis besar diberikan kepada peserta didik dan pendidik Pendidikan Jasmani. Tes kepada peserta didik bertujuan untuk mengetahui perubahan, kendala dan kebutuhan apa saja yang diharapkan dari peserta didik setelah mengikuti sesi pembelajaran. Tes kepada pendidik Pendidikan Jasmani diharapkan mengetahui penilaian pendidik dari pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang dilakukan, apa saja yang dibutuhkan, kendala apa saja yang dihadapi selama menjalankan tugas mengajar.

## d) Wawancara

Wawancara merupakan alat pengumpul data secara lisan yang dilakukan secara bertatap muka bertujuan untuk menjangkau data dan informasi mengenai proses belajar mengajar yang dilaksanakan oleh pendidik Pendidikan Jasmani. Wawancara dilakukan oleh supervisor dengan pendidik bersangkutan. Misalnya supervisor ingin mengetahui proses belajar mengajar yang selama ini dijalankan oleh pendidik Pendidikan Jasmani.

Instrumen yang digunakan dalam proses awal supervisi profesional ini adalah instrumen untuk memperoleh informasi tentang proses belajar mengajar yang dilakukan oleh pendidik Pendidikan Jasmani. Beberapa contoh instrumen yang dapat digunakan sebagai berikut.

## 1) Daftar pertanyaan untuk wawancara

Berikut materi yang dapat dijadikan pertanyaan oleh supervisor kepada peserta didik. Contoh pertanyaan yang dapat dikembangkan oleh supervisor.

- 1) Persepsi peserta didik terhadap kemampuan pendidik mengajar.
- 2) Pemahaman materi yang diajarkan oleh pendidik.
- 3) Persepsi peserta didik terhadap suasana kelas.
- 4) Sikap pendidik selama mengajar.
- 5) Perhatian pendidik selama mengajar kepada peserta didik.

## 2) Daftar pertanyaan untuk tes

Berikut adalah contoh tes yang ditujukan kepada pendidik Pendidikan Jasmani.

Tabel 5.1 Contoh Tes Evaluasi Pembelajaran

Nyatakan kesan anda	Pilih nilai yang sesuai kepentingan/kebutuhan				
	1	2	3	4	5
Suasana kelas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fasilitas mengajar di sekolah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fasilitas perpustakaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fasilitas olah raga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kebijakan kepala sekolah	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Penghasilan yang didapat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dukungan pendidik lain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lainnya	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3) Daftar *chek list* proses kegiatan pembelajaran

Berikut ini adalah contoh *chek list* proses pembelajaran yang diisi oleh supervisor.

Tabel 5.2 Contoh Chek List Pembelajaran

No	Item	Kondisi			Rekomendasi
		Baik	Cukup	Buruk	
1	Suasana kelas			V	Penempatan peserta didik diatur ulang
2	Kompetensi pendidik		V		Perlu penataran bidang informasi dan teknologi
3	Alat pendukung			V	Pembelian alat
4	Lapangan olah raga			V	Perlu pinjam pihak lain

## 2. Perencanaan program supervisi pendidikan

Program merupakan rincian kegiatan layanan yang dilakukan oleh supervisor kepada pendidik dan tenaga pendidikan dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar peserta didik. Rencana program supervisi pendidikan memuat hal-hal yang akan dilakukan, cara-cara melakukan program tersebut, fasilitas yang diperlukan untuk mendukung program tersebut, waktu program tersebut dilakukan, dan cara untuk mengetahui berhasil tidaknya usaha yang dilakukan itu. Menurut Purwanto (2010) yang perlu ditekankan oleh pengawas kepada pendidik adalah perubahan proses pembelajaran dan kualitas belajar diawali dari perubahan perilaku pendidik kearah yang lebih baik sehingga akan terjadi perubahan perilaku mendidik.

Menurut Dadang (2010) program supervisi pendidikan berguna sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan supervisi dan sebagai instrumen untuk mengukur keberhasilan layanan. Program supervisi yang baik akan mengantarkan pendidik dan pengawas mengetahui hal-hal penting yang terjadi dalam pembelajaran seperti: kendala apa saja yang ditemukan, bagaimana cara-cara menyelesaikan masalah, apa saja yang diperlukan untuk mengatasi masalah tersebut, dan pada akhirnya dapat diketahui dampak perubahan perbaikannya. Program supervisi yang fleksibel dan realistis akan membantu para pengawas melakukan layanan pembinaan yang baik. Dengan adanya program supervisi supervisor akan terhindar dari munculnya berbagai masalah yang selalu muncul dari waktu ke waktu. Program supervisi harus pula memperhatikan hal-hal yang dihadapi pendidik dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Pada intinya isi program supervisi profesional harus memiliki informasi tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan profesionalitas pendidik dalam mengajar dan program yang akan digunakan untuk melakukan profesionalisasi.

Jika dibuat ringkasan rencana program supervisi profesional seperti nampak pada tabel berikut (sebagai contoh).

Tabel 5.3 Contoh Rencana Program Supervisi Profesional

No	Hasil Evaluasi	Program Supervisi	Waktu	Pelaksana	Biaya
1	Pendidik pendidikan jasmani belum memiliki media pembelajaran yang tepat	Penataran, workshop dalam pembuatan media pembelajaran	Awal semester gasal	Kelompok kerja guru/pendidik (KKG Pendidikan Jasmani)	Rp 2 juta
2	Pendidik Pendidikan Jasmani kurang luasawasannya	Perpustakaan profesional	Tengah tahun (bulan Juni)	Sekolah	Rp 3 juta

3	Pendidik Pendidikan Jasmani kurang kompeten menyusun rencana pembelajaran	Penataran Menulis	Bulan Agustus	Sekolah dan Dinas Pendidikan	Rp 2 juta
---	---	-------------------	---------------	------------------------------	-----------

### 3. Implementasi supervisi pendidikan

Tahap implelementasi berarti tahap melaksanakan apa saja yang sudah disusun dalam rencana program supervisi profesional. Dalam tahap ini bisa terjadi perubahan rencana akibat berbagai hal seperti kekurangan anggaran, tidak tersedianya pelaksana yang bisa membantu program teknisnya dan sebagainya. Oleh karena itu, evaluasi terhadap rencana program menjadi penting dalam tahap ini. Supervisor memiliki peran penting dalam implementasi supervisi karena supervisor adalah pimpinan tertinggi di sekolah sebagai atasan pendidik Pendidikan Jasmani. Hal lain yang harus diperhatikan dalam implementasi adalah adanya pelaporan mengenai pelaksanaan supervisi yang dilakukan. Pendidik Pendidikan Jasmani yang menjalani program supervisi diwajibkan membuat laporan sehingga diketahui perkembangan yang dicapai. Laporan ini juga berguna bagi kepala sekolah dan supervisor untuk melakukan tindak lanjut. Apakah supervisi yang dijalankan sudah berhasil atau tidak. Laporan yang harus disampaikan dapat berupa tulisan yang didukung oleh dokumen-dokumen.



## **BAB VI**

### **KAJIAN SUPERVISI PENDIDIKAN JASMANI**

**D**alam pelaksanaan supervisi pendidikan dijumpai beberapa faktor yang menjadi penentu keberhasilan implementasinya. Faktor tersebut bisa berasal dari lingkungan sekolah, kelas, para pihak di sekolah dan sebagainya. Demikian pula, supervisi pendidikan, meski tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan pendidik, secara spesifik supervisi pendidikan dapat mempengaruhi berbagai hal, seperti kompetensi pendidik, hasil belajar peserta didik, profesionalitas dan sebagainya. Bab ini akan membahas faktor yang mempengaruhi dan dipengaruhi supervisi pendidikan.

#### **A. Faktor-Faktor Supervisi Pendidikan**

Menurut Purwanto (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi berhasilnya program supervisi pendidikan antara lain.

1. Lingkungan sekitar sekolah, seperti sekolah berada di kota besar, di kota padat penduduk, maupun di daerah pedesaan dan di daerah terluar dan di daerah tertinggal. Di lingkungan masyarakat orang-orang kaya atau di lingkungan orang-orang yang pada umumnya kurang mampu.
2. Kompleksitas bangunan sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Ada sekolah yang merupakan kompleks sekolah yang besar, banyak jumlah pendidik dan peserta didiknya, halaman dan tanah sekolah yang luas, atau sebaliknya.
3. Jenjang pendidikan dan jenis sekolah. Sekolah yang dipimpin seperti SD/MI, SLTP/MTs, SMU/MA atau SMK dan sebagainya akan memerlukan penanganan yang berbeda.
4. Keadaan pendidik dan tenaga pendidik. Sumber daya pendidik di sekolah yang menyangkut kompetensinya, kewenangannya atau jabatannya, keadaan sosialnya dan keadaan ekonominya,

komitmennya, dan lain-lain.

5. Kecakapan, kematangan, keterampilan dan kelebihan lainnya yang dimiliki oleh kepala sekolah itu sendiri.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan tugas supervisor. Menurut (Herawati, dkk., 2015) faktor-faktor faktor yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah berikut ini.

1. Faktor pendukung

Beberapa faktor pendukung dalam pelaksanaan supervisi sangat besar manfaatnya jika dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Faktor pendukung tersebut adalah kesiapan pendidik untuk menerima pembinaan dari kepala sekolah melalui pelaksanaan supervisi. Hal lain yang dapat menjadi faktor pendukung adalah pendidik dan peserta didik yang bekerja sesuai dengan jadwal waktu sekolah, lingkungan sekolah yang rapi dan baik, manajemen peserta didik yang tepat, yaitu disiplin, adanya hubungan sosial dan profesional yang positif antar para pendidik sebagai penentu pengawasan efektif di sekolah.

2. Faktor penghambat

Faktor penghambat adalah hal-hal yang menjadi penghambat dalam pelaksanaan supervisi. Hambatan-hambatan tersebut ada yang tergolong tidak terlalu serius atau berat, seperti pendidik yang belum siap untuk disupervisi, kesibukan kepala sekolah dan pendidik, sampai kepada hambatan yang serius antara lain berupa pemahaman kepala sekolah dan pendidik tentang supervisi yang belum sempurna. Pendidik yang berhalangan hadir waktu pelaksanaan supervisi, adanya pendidik yang gugup ketika dilakukan supervisi, adanya pendidik yang belum siap untuk disupervisi, kesibukan kepala sekolah dengan tugas rutin sehari-hari, dan masih adanya pendidik yang kurang termotivasi dalam mengajar. Hambatan-hambatan tersebut di atas merupakan masalah-masalah yang dialami pendidik dan dapat mempengaruhi kinerja pendidik. Hal lain yang dapat jadi faktor penghambat adalah adanya kesalahan praktik di kalangan peserta didik dan pendidik, tingkat putus sekolah yang tinggi,

pergerakan masa peserta didik dan status kepribadian yang jelas dan perbedaan profesional antara pendidik dan kepala sekolah.

Menurut penulis ada beberapa faktor yang dapat diajukan sebagai faktor yang mempengaruhi pelaksanaan supervisi yaitu.

1. Pengalaman administratif

Beberapa studi menemukan bahwa pengalaman pendidik memiliki pengaruh yang positif terhadap implementasi perubahan kurikulum dan praktik pengawasan pembelajaran. Demikian pula pengalaman pendidik dalam pengawasan. Pengalaman tugas dan pengajaran pendidik mempengaruhi terhadap persepsi praktik supervisi. Ini berarti bahwa pendidik semacam itu siap menerima bimbingan instruksional dari kepala sekolah yang berpengalaman.

2. Ukuran lapangan

Ukuran lapangan mengacu pada jumlah peserta didik dalam bentuk jumlah pendidik lapangan yang setiap hari bertanggung jawab atas jalannya proses belajar mengajar di lapangan. Peningkatan jumlah peserta didik yang banyak tidak mampu memberi perhatian individual pendidik kepada peserta didik. Hal ini berarti bahwa jika jumlah peserta didik di lapangan itu banyak maka jumlah pendidik di lapangan itu disesuaikan.

3. Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan sebagai penyediaan keterampilan bagi kader junior dan kader senior agar mereka bisa menjalankan tugasnya secara efektif dalam suatu organisasi. Pelatihan memastikan pengembangan yang sistematis terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan oleh karyawan untuk tampil efektif pada tugas yang diberikan. Individu bisa tampil sangat berkontribusi signifikan terhadap keseluruhan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Seorang supervisor, baik kepala sekolah maupun pengawas sekolah harus telah mengikuti pelatihan yang memadai dalam bidang pengawasan.

4. Tingkat kepegawaian

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting sebuah organisasi sekolah. Pendidik adalah sumber daya manusia yang paling penting di sekolah. Kepala sekolah hendaknya mempertimbangkan kapasitas staf, kompetensi dan jumlah staf yang dibutuhkan untuk memberikan layanan kepada klien. Okumbe (1998) menyatakan bahwa staf perlu dilatih dan dikembangkan sehingga bisa memperoleh kompetensi dasar dan keterampilan yang memungkinkan mereka masuk ke dalam pekerjaan mereka. Ketersediaan dan kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah faktor kritis yang mempengaruhi kapasitas organisasi untuk tumbuh.

5. Sikap pendidik

Sikap negatif akan tergambar jika antara supervisor dan pendidik yang menggambarkan kebencian pendidik terhadap pengawas dan bahwa pengawasan dianggap sebagai ajang pencarian kesalahan yang bertujuan untuk menangkap pendidik yang salah. Zepeda (2007) mengamati bahwa pendidik dapat menganggap pengawasan sebagai kegiatan yang bermanfaat jika atasan memberikan rasa aman kepada pendidik dengan mendukung penilaian mereka meskipun terkadang penilaian terhadap pendidik oleh pengawas bisa salah.

6. Beban kerja kepala sekolah

Sekolah yang pendaftar peserta didik barunya tinggi memiliki banyak masalah untuk ditangani dibandingkan dengan sekolah yang memiliki pendaftar lebih rendah. Kepala sekolah dengan pendaftaran tinggi dihadapkan pada banyak tanggung jawab administratif dan manajerial yang dapat mengurangi waktu yang tersedia untuk berinteraksi langsung dengan pendidik dalam hal pembelajaran.

7. Lingkungan masyarakat

Lingkungan sosial masyarakat disekitar sekolah itu berada mempunyai pengaruh terhadap pelaksanaan supervisi pendidikan. Sebuah sekolah yang berada dalam lingkungan sosial masyarakat pedesaan, jauh dari akses transportasi tentu

akan berbeda dengan sekolah yang ada di perkotaan dengan kemudahan akses transportasi. Pelaksanaan supervisi oleh pengawas akan terkendala oleh lingkungan yang seperti ini.

#### 8. Anggaran pendidikan

Supervisi pendidikan yang dilaksanakan oleh pengawas sekolah dari pemerintah daerah akan dipengaruhi oleh anggaran pendidikan yang tersedia. Dana dan anggaran yang telah ditetapkan oleh APBD masing-masing instansi. Urgensi pendanaan dan anggaran sebagai motivasi kerja pengawas akan mempengaruhi baik dalam perencanaan maupun efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program. Sangat disadari bahwa upaya yang dilaksanakan instansi pemerintah pusat dalam penganggaran untuk membiayai pelaksanaan program pengawasan masih minim.

#### 9. Sarana dan psarana

Supervisi pendidikan membutuhkan dukungan sarana dan prasarana yang memadai. Supervisi pendidikan tidak hanya pelaksanaan pengawasan, melainkan juga merupakan usaha membantu sekolah melakukan perubahan. Oleh karena itu, memerlukan perlengkapan sarana dan prasarana seperti gedung, media pembelajaran dan sejenisnya untuk mendukung perubahan sekolah yang lebih baik.

#### 10. Kebijakan pemerintah

Supervisi pendidikan merupakan bagian dari kebijakan pendidikan nasional. Setiap saat bisa terjadi perubahan mengenai aturan dan pelaksanaannya. Banyak peraturan yang menjadi dasar pelaksanaan supervisi pendidikan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan supervisi pendidikan. Secara hierarki kebijakan pemerintah yang mengatur hal ini adalah peraturan supervisi pendidikan yang didasarkan atas UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003. Kemudian diikuti peraturan lain di bawahnya.

#### 11. Peserta didik

Supervisi pendidikan dilaksanakan oleh pengawas, baik pengawas khusus maupun kepala sekolah, walaupun demikian peserta

didik juga merupakan kunci keberhasilan supervisi. Supervisi pendidikan melibatkan peserta didik dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, keberhasilan supervisi pendidikan sangat tergantung partisipasi mereka dalam pelaksanaannya.

## **B. Faktor yang Dipengaruhi Supervisi Pendidikan Jasmani**

Dalam bab sebelumnya sudah disebutkan beberapa tujuan supervisi pendidikan. Beberapa tujuan tersebut sebenarnya merupakan hal yang dapat diubah atau dipengaruhi oleh pelaksanaan supervisi pendidikan. Terdapat beberapa hal yang dapat dipengaruhi oleh pelaksanaan supervisi pendidikan yaitu.

### **1. Proses pembelajaran**

Supervisi pendidikan memfokuskan pada upaya membantu pendidik dalam memperbaiki proses pembelajaran. Sebuah studi yang dilakukan oleh Suryani (2015) berkesimpulan bahwa supervisi pendidikan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan proses pembelajaran di sekolah. Fokus kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah dapat diidentifikasi ke dalam dua hal yaitu; pertama kegiatan supervisi yang menyangkut administrasi pendidik. Hal ini menyangkut semua persiapan yang harus dipersiapkan oleh seorang pendidik sebelum melakukan pembelajaran. Kedua, kegiatan supervisi yang menyangkut dengan kegiatan proses belajar mengajar.

Penerapan supervisi pendidikan juga dapat mempengaruhi proses pembelajaran pendidikan jasmani. Pengawasan dilakukan terhadap persiapan pendidik Pendidikan Jasmani dan pelaksanaan pembelajarannya. Dampak dari penerapan supervisi pendidikan pendidik Pendidikan Jasmani termotivasi untuk menyiapkan berbagai hal untuk proses pembelajaran yang baik misalnya pembuatan rencana pembelajaran, pemilihan media belajar, alat bantu, bahan ajar dan sebagainya. Dampak lainnya dari pelaksanaan supervisi pendidikan adalah adanya rasa seperti diawasi secara intensif oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Dengan adanya supervisi pendidikan, pendidik Pendidikan Jasmani akan diawasi dan dibantu dalam pelaksanaan proses pembelajaran di lapangan. Jika ada pelaksanaan metode pembelajaran yang kurang tepat,

melalui supervisi pendidikan dapat dilakukan perubahan sesuai kondisi yang terjadi.

## 2. Kinerja pendidik

Hal kedua yang dapat dipengaruhi oleh supervisi pendidikan adalah kinerja pendidik. Hal ini sesuai pendapat Wahidah (2015) berdasarkan temuan penelitiannya bahwa pelaksanaan supervisi pendidikan, khususnya supervisi pengajaran dapat meningkatkan kinerja pendidik. Pendidik Pendidikan Jasmani dalam pelaksanaan pembelajaran tanpa adanya supervisi dapat menjalankan pembelajaran sesuai selera. Masih banyak pendidik Pendidikan Jasmani yang beranggapan bahwa pendidikan Pendidikan Jasmani tidak memerlukan proses yang rumit. Asal peserta didik diajar bermain atau berolahraga sudah dianggap cukup. Dengan adanya supervisi pendidikan anggapan ini diubah. Pendidik Pendidikan Jasmani harus mempunyai persiapan yang cukup, melaksanakan proses pembelajaran yang sesuai standar proses yang diatur, serta memperhatikan capaian prestasi belajar peserta didik.

Melalui supervisi pendidikan, pendidik Pendidikan Jasmani dituntut memiliki kedisiplinan dalam banyak hal seperti disiplin administrasi, disiplin proses dan disiplin dalam hasil. Supervisi pendidikan akan membantu pendidik Pendidikan Jasmani meningkatkan kinerja mereka sejak awal, yaitu sejak proses perencanaan maupun tindak lanjut dari hasil supervisi pendidikan yang dilakukan.

## 3. Prestasi akademik peserta didik

Supervisi pendidikan mempunyai pengaruh terhadap prestasi akademik peserta didik. Proses pembelajaran di sekolah merupakan bagian dari sistem pendidikan. Standar nasional pendidikan yang sudah diatur oleh pemerintah bertujuan meningkatkan kualitas pendidikan, termasuk di dalamnya capaian prestasi akademik peserta didik. Satu standar pendidikan akan berhubungan dengan standar lainnya. Standar proses akan mempengaruhi capaian standar kelulusan. Melalui supervisi pendidikan, pelaksanaan kebijakan standar proses diharapkan mempengaruhi standar kelulusan peserta

didik di sekolah. Ini berarti memerlukan usaha yang terjamin sehingga proses pembelajaran di sekolah benar-benar mampu menghasilkan capaian prestasi akademik peserta didik yang diharapkan. Supervisi pendidikan adalah upaya yang diharapkan mampu menjamin pelaksanaan proses pembelajaran seperti itu. Mata pelajaran pendidikan jasmani termasuk kelompok mata pelajaran yang menjadi bagian dari Standar Pendidikan Nasional. Pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani dengan demikian juga harus mengikuti kebijakan standar proses dan standar kelulusan.

Hal ini bisa dilihat dari kajian supervisi pendidikan di Nigeria. Usman (2015) membuat sebuah penelitian tentang dampak pengawasan instruksional terhadap prestasi akademik peserta didik di Negara Bagian Nasarawa, Nigeria. Hubungan pengawasan instruksional yang rutin dan kaitannya dengan prestasi akademik peserta didik sangat signifikan dan untuk mendukung Kebijakan Nasional Pendidikan.

Salah satu komponen penting dalam pelaksanaan supervisi pendidikan adalah adanya kunjungan kelas/lapangan. Supervisi pendidikan secara langsung terlibat dalam proses pengawasan, perbaikan dan perubahan dalam proses belajar di kelas/lapangan, yang diharapkan meningkatkan capaian akademik peserta didik dalam belajar.

Supervisor harus fokus pada perencanaan dan persiapan, presentasi pelajaran, hubungan dan kepribadian pendidik dengan mengacu pada perencanaan dan persiapan selama observasi di kelas/lapangan. Dia menegaskan bahwa supervisor harus fokus tentang efektivitas komunikasi pendidik, pengetahuan pendidik tentang subjek dan keterampilannya dalam mempengaruhi partisipasi peserta didik dalam pelajaran.

#### 4. Efektivitas pembelajaran pendidik

Supervisi pendidikan mempunyai pengaruh terhadap efektivitas pendidik. Supervisi akan membantu pada kejelasan kebijakan sekolah, strategi untuk implementasi kurikulum yang efektif dan penyampaian instruksi dalam keterampilan mengajar dan kepemimpinan pendidikan. Supervisi pendidikan sangat



bergantung pada rasa tanggung jawab bersama secara sukarela, dan saling memahami tujuan dan pola untuk mencapainya. Untuk mendukung hasilnya kinerja yang baik diperlukan supervisi yang bertujuan melengkapi pendidik dengan informasi dan saran yang diperlukan untuk peningkatan kinerja pembelajaran pendidik. Pendidik Pendidikan Jasmani tidak bisa dianggap sebagai pelengkap. Keberhasilan capaian kinerja dan prestasi sekolah juga ditentukan mereka. Supervisi pendidikan akan membantu pendidik Pendidikan Jasmani memiliki pemahaman yang sama dengan pendidik lain terhadap kebijakan sekolah yang dibuat. Pencapaian tujuan sekolah melibatkan partisipasi aktif dari semua pendidik, termasuk pendidik Pendidikan Jasmani. Dengan demikian, supervisi pendidikan pendidik Pendidikan Jasmani juga harus mencapai efektifitas yang diharapkan, sama dengan pendidik lainnya.

5. Kemampuan pendidik menganalisis hasil ulangan/latihan peserta didik

Variabel lain yang dapat dipengaruhi oleh supervisi pendidikan adalah kompetensi analisis hasil ulangan. Seperti diuraikan pada bagian sebelumnya, bahwa salah satu standar nasional pendidikan adalah standar kelulusan. Dalam hal ini setiap sekolah memiliki kebijakan tentang capaian prestasi akademik. Mata pelajaran pendidikan jasmani juga memiliki standar nilai yang harus dicapai. Pelaksanaan supervisi pendidikan di sekolah-sekolah membuat akan membantu pendidik dalam menganalisis hasil ulangan/latihan peserta didik. Metode penilaian setiap waktu dapat berubah. Seperti hasil studi Tahir (2011) yang mengajukan kesimpulan bahwa kebiasaan pendidik mengelola dan menganalisis hasil ulangan/latihan siswa secara manual dapat berubah dengan menggunakan komputer setelah dibimbing secara individual. Dengan adanya supervisi pendidikan akan membantu pendidik melakukan perubahan ini. Supervisor dapat membimbing dalam perubahan kebiasaan menilai ini. Setiap metode penilaian akan dikaji bersama dengan supervisor, seperti pemanfaatan metode penggunaan komputer sudah sangat diperlukan atau belum, atau pemakaian metode

manual masih tetap dipertahankan atau tidak. Proses perubahan ini masih memerlukan supervisi pendidikan.

6. Kinerja *Staff*

*Staff* di sekolah merupakan bagian dari organisasi sekolah. Pendidik memiliki peran pokok dalam proses pembelajaran di sekolah, keberadaan *staff* di sekolah juga mempunyai peran penting dalam pencapaian tujuan sekolah. Supervisi pendidikan yang memfokuskan pada proses pembelajaran, tetap melibatkan peran *staff* sekolah. Pendidik Pendidikan Jasmani dalam pelaksanaan tugasnya mengajar memerlukan dukungan kinerja *staff* sekolah yang baik. Pendataan peserta didik, penataan administrasi peserta didik, nilai peserta didik dan lainnya adalah tugas *staff* di sekolah. Supervisi pendidikan memperhatikan berbagai fakta yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Supervisi pendidikan pada pendidik Pendidikan Jasmani masih memerlukan kinerja *staff* dalam mendukung proses pembelajaran mata pelajaran pendidikan jasmani di sekolah. Dengan adanya supervisi pendidikan diharapkan kinerja para *staff* di sekolah bisa lebih baik dan mendukung pelaksanaan pembelajaran yang lebih di sekolah.

7. Kualitas pendidikan dan efektifitas sekolah

Pendidikan yang berkualitas salah satunya ditandai dengan adanya capaian kinerja akademik peserta didik yang baik. Selain itu juga ditandai adanya kualitas kinerja pendidik yang baik. Sekolah yang efektif adalah sekolah yang dapat mencapai tujuannya dengan baik. Banyak hal diperlukan untuk mencapai kualitas pendidikan dan efektifitas sekolah. Kebijakan pemerintah menerapkan standar nasional pendidikan adalah bagian dari upaya mencapai itu semua. Supervisi pendidikan diharapkan dapat membantu sekolah mencapai standar nasional yang diharapkan.

Kualitas pendidikan tidak hanya diukur dengan hanya pada satu bidang mata pelajaran semata, melainkan harus dilihat secara umum dan merata. Dalam hal ini pelajaran pendidikan jasmani tidak bisa diabaikan. Supervisi pendidikan akan membantu

pendidik dalam perbaikan dan pencapaian kualitas pembelajaran pendidikan jasmani. Supervisi pendidikan akan membantu sekolah meningkatkan kualitas pendidikan jasmani di sekolah. Pencapaian kualitas pendidikan jasmani akan menjadi bagian penting bahwa sekolah telah efektif dalam proses pembelajaran pendidikan jasmani.

#### 8. Pengembangan profesional

Profesionalisme seorang pendidik bisa dilihat dari kemampuan mereka menguasai materi bidang keahlian yang dimiliki. Pendidik Pendidikan Jasmani yang profesional berarti ia memiliki kompetensi yang baik dalam bidang pendidikan jasmani, serta memiliki kemampuan mengajar yang baik. Supervisi pendidikan dengan berbagai teknik yang dapat diterapkan akan membantu pendidik mencapai profesionalisme yang lebih baik. Prinsip supervisi pendidikan adalah membantu, tidak menyalahkan semata. Pendidik Pendidikan Jasmani yang belum memiliki kompetensi profesional akan dibantu melalui proses supervisi, melakukan perbaikan berdasarkan hasil kajian dalam supervisi serta diberi masukan yang tepat dan obyektif. Supervisi pendidikan akan membantu pendidik Pendidikan Jasmani dalam pengembangan pengalaman, kurikulum, metode dan materi pengajaran, manajemen kelas, karakteristik peserta didik yang mereka ajar, dan teknik penilaian. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa melalui supervisi pendidikan, pendidik dibantu untuk memperbaiki aktivitas mereka sebelumnya dengan mempelajari tren baru mengajar, mendiskusikan pengalaman dengan rekan pendidik, dan merefleksikan pengajaran.

#### 9. Ketersediaan sarana dan prasarana

Supervisi secara luas juga melakukan pengawasan terhadap kebutuhan sarana dan prasana di sekolah. Supervisi pendidikan yang memfokuskan proses pembelajaran pada akhirnya juga berkaitan dengan kebutuhan sarana dan prasarana. Pendidik Pendidikan Jasmani dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi akan ketersediaan sarana dan prasarana. Dengan adanya supervisi pendidikan akan diketahui kekurangan dukungan yang diperoleh oleh pendidik Pendidikan Jasmani. Misalnya

untuk memenuhi pembelajaran tema tertentu membutuhkan prasarana dan alat pembelajaran yang sesuai, maka supervisi pendidikan harus memberi masukan kepada kepala sekolah untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kajian obyektif atas kebutuhan pendidik Pendidikan Jasmani di lapangan sangat membantu sekolah untuk memperoleh informasi mengenai berbagai kebutuhan sarana dan prasarana yang dibutuhkan.

10. Kemampuan pendidik memilih model dan strategi pembelajaran

Supervisi pendidikan yang memfokuskan pada proses pembelajaran berusaha membantu pendidik memperbaiki proses pembelajaran yang berjalan. Berbagai kekurangan yang muncul dalam pelaksanaan tugas pendidik di kelas dikaji dan dicarikan solusinya. Supervisi pendidikan dengan demikian akan membantu pendidik meningkatkan kemampuannya memilih metode dan strategi pembelajaran yang tepat. Dengan adanya monitoring atau pengawasan yang terus menerus pendidik Pendidikan Jasmani akan menemukan metode yang terbaik dalam proses pembelajaran. Dalam hal ini, supervisor benar-benar memperhatikan kemampuan pendidik, kondisi objektif di lapangan, kondisi peserta didik, sarana dan prasarana, serta kebijakan sekolah yang ada.

11. Motivasi kerja pendidik

Supervisi pendidikan bukanlah cara untuk menyalahkan pendidik melainkan sebagai upaya membantu pendidik meningkatkan kualitas pembelajaran di lapangan. Pelaksanaan tugas pendidik yang belum baik akan diperbaiki. Dalam hal ini, supervisor mengajak pendidik berdiskusi untuk mencari solusi yang tepat dalam perbaikan. supervisor memberikan motivasi kepada pendidik untuk memperbaiki kekurangan yang ada. Supervisor bertatap muka untuk berdiskusi baik secara individu maupun kelompok akan membantu pendidik dalam memperbaiki proses pembelajaran.

Tidak jarang, problematika dalam pelaksanaan pembelajaran bukan pada kompetensi pendidik, melainkan persoalan motif dan semangat kerja dari para pendidik. Pendidik Pendidikan Jasmani misalnya dapat mengalami kejenuhan dengan proses

belajar yang dihadapi, atau problem pribadi yang sedang dihadapi. Supervisor dapat membantu pendidik mengatasi masalah-masalah tersebut dan memberikan motivasi kepada para pendidik untuk bekerja lebih baik.

#### 12. Disiplin kerja

Supervisi pendidikan dapat membantu disiplin kerja para pendidik di sekolah. Seluruh civitas sekolah harus memiliki kedisiplinan yang baik. Pendidik, peserta didik, tenaga staff harus disiplin dalam bekerja. Supervisi yang rutin akan mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja pendidik. Supervisi pendidikan terhadap pendidik Pendidikan Jasmani juga akan mempengaruhi disiplin kerja mereka. Dengan adanya supervisi pendidik Pendidikan Jasmani akan merasa diawasi terus menerus dan dituntut menjadi lebih profesional. Pendidik Pendidikan Jasmani dituntut disiplin dalam menyiapkan rencana pembelajaran, disiplin dalam pelaksanaan pembelajaran di lapangan, dan disiplin dalam melakukan penilaian hasil belajar peserta didik. Semua tahapan tersebut dikontrol melalui supervisi yang dilakukan oleh supervisor.

#### 13. Budaya belajar

Supervisi pendidikan akan membantu pendidik meningkatkan profesionalisme mereka. Salah satu tanda profesional adalah aktivitas pendidik untuk belajar dan meningkatkan kompetensi secara terus menerus. Seorang pendidik profesional tidak mudah merasa puas dengan kemampuan yang dimiliki. Pendidik Pendidikan Jasmani dituntut memiliki kompetensi yang berkembang terus dari waktu ke waktu, baik kompetensi akademik, sosial, profesional, dan pribadi. Supervisi akan mengawasi perkembangan kompetensi tersebut. Dengan adanya supervisi pendidikan akan tercipta tradisi bagi pendidik Pendidikan Jasmani untuk selalu belajar meningkatkan kompetensi diri.

### **C. Pelaksanaan Supervisi Pendidikan terhadap Pendidik Pendidikan Jasmani**

Pada bagian ini disajikan beberapa hasil penelitian yang menggambarkan praktik pelaksanaan supervisi pendidikan bagi

pendidik Pendidikan Jasmani. Ada beberapa hasil studi sebagai berikut.

1. Pengaruh supervisi terhadap kemampuan dalam pengembangan silabus

Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh pendidik profesional adalah kemampuan membuat program mengajar seperti: silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran atau sering disebut RPP, sebagai penjabaran kemampuan dalam mengelola kurikulum. Jalidin (2016) berpendapat bahwa kemampuan pendidik Pendidikan Jasmani dalam menganalisis silabus dan RPP dapat ditingkatkan melalui supervisi akademik. Penelitiannya menggunakan metode tindakan kelas. Pada tahap awal, supervisi yang dilaksanakan secara kelompok dan individu dapat meningkatkan kemampuan pendidik Pendidikan Jasmani dalam pengembangan silabus dan RPP. Kemampuan pendidik Pendidikan Jasmani dalam pengembangan silabus dan RPP secara individu meningkat pada setiap siklusnya. Hal ini diperkuat dengan data penelitian yang menggambarkan bahwa supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas sekolah terhadap 6 orang pendidik Pendidikan Jasmani dinyatakan berhasil meningkatkan kemampuan pendidik Pendidikan Jasmani dalam pengembangan silabus dan RPP.

2. Supervisi untuk mengatasi masalah pendidik Pendidikan Jasmani

Erfan dan Burhanudin (2016) melakukan penelitian terhadap implementasi supervisi klinis terhadap pendidik Pendidikan Jasmani di SD Islam Baburrohmah. Hasil penelitian mereka menyimpulkan bahwa supervisi klinis yang dilakukan dapat menemukan solusi dan memecahkan dari masalah-masalah yang dialami oleh pendidik Pendidikan Jasmani. Beberapa permasalahan yang harus dipertimbangkan dalam pelaksanaan supervisi klinis pada pendidik Pendidikan Jasmani di SD Islam Baburrohmah adalah kemampuan pendidik dalam pengelolaan kelas dan kemampuan pendidik dalam menggunakan metode ceramah yang digunakan pada saat pelaksanaan pembelajaran. Hasil supervisi klinis menemukan data bahwa supervisor telah memberikan solusi dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh pendidik Pendidikan

Jasmani yaitu: (1) pengaturan posisi peserta didik dalam kelompok harus lebih diperhatikan; (2) sedikitnya kesempatan peserta didik untuk berlatih sehingga peserta didik terpancing dan termotivasi untuk fokus memperhatikan demonstrasi pendidik; dan (3) dalam pembelajaran yang berkenaan dengan konsep penyampaian konsep jangan terlalu cepat dan lama.

Pelaksanaan pertemuan awal hendaknya didahului oleh suasana akrab dan menyenangkan. Pada tahap ini, pendidik Pendidikan Jasmani mengemukakan hal-hal yang dialami dalam melaksanakan tugasnya kepada supervisor. Pendidik Pendidikan Jasmani menyadari bahwa dirinya memiliki kekurangan dan kelemahan. Supervisor hendaknya dapat menggali segala potensi pendidik Pendidikan Jasmani agar menemukan solusi untuk membantu pendidik tersebut menjadi pendidik yang profesional. Supervisor bisa mendapatkan informasi tersebut dari pendidik dengan berbagai cara. Kondisi nyata yang dirasakan oleh pendidik Pendidikan Jasmani adalah bahwa pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani lebih banyak di lapangan yaitu praktik atau aktifitas jasmani. Bila dibandingkan dengan pendidik mata pelajaran lain, gaya mengajar pendidik Pendidikan Jasmani berbeda dengan gaya mengajar mata pelajaran yang lain. Kesalahan yang biasa terjadi pada saat pembelajaran pendidikan jasmani pendidik menyampaikan materi pembelajaran dengan ceramah dan terlalu banyak konsep, kondisi ini yang sulit dipahami oleh peserta didik. Metode ceramah yang digunakan ketika mengajar kurang efektif dalam menyampaikan materi. Hal ini membuat peserta didik kurang fokus dalam memperhatikan materi yang disampaikan. Penggunaan metode ceramah dalam pendidikan jasmani bisa digunakan namun harus dilengkapi dengan metode yang lain. Berdasarkan kondisi tersebut supervisor dan pendidik harus sepakat melakukan supervisi klinis untuk bersama-sama menemukan solusi pemecahan masalah yang dihadapi.

Pada tahap observasi mengajar di lapangan supervisor melakukan pengamatan pendidik Pendidikan Jasmani. Supervisor menempatkan posisi di lapangan tanpa mengganggu perhatian peserta didik. Supervisor dapat mengambil posisi di tempat yang agak jauh dari lapangan dan terhindar dari penglihatan peserta didik agar proses pembelajaran dapat berlangsung seperti biasanya.

Supervisor mengadakan pengamatan dengan menggunakan cara apapun berdasarkan kesepakatan untuk mendapatkan data. Hal-hal yang diamati meliputi berbagai hal yang telah disepakati pada pertemuan awal. Supervisor dapat mengamati secara detail tahap-tahap pembelajaran dan hal-hal yang dilakukan pendidik selama pembelajaran untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan pendidik Pendidikan Jasmani. Supervisor juga dapat mengamati proses pengelolaan kelas dan metode mengajar yang digunakan berdasarkan kesepakatan telah disepakati.

Pada tahap pertemuan balikan supervisor merefleksikan temuannya dengan cara menyajikan data secara transparan sehingga pendidik dapat menemukan kelebihan dan kekurangan sendiri. Dalam hal ini perlu ditekankan agar supervisor menjadi penilai, pengadil, dan pendikte terhadap pendidik yang disupervisi. Dalam balikan kepala sekolah atau supervisor memberikan solusi dalam permasalahan pembelajaran dialami oleh pendidik Pendidikan Jasmani.

### 3. Supervisi Mempengaruhi Kinerja Pendidik Pendidikan Jasmani

Suardi (2012) melakukan penelitian mengenai pelaksanaan supervisi kepala sekolah terhadap kinerja pendidik Pendidikan Jasmani pada SMP Negeri di Kota Makassar. Populasi yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah seluruh pendidik Pendidikan Jasmani olahraga dan kesehatan yang mengajar pada SMP Negeri di Kota Makassar pada tahun pelajaran 2008/2009 berjumlah 87 orang. Penelitian menggambarkan kinerja pendidik berkorelasi secara signifikan dengan pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah dengan nilai korelasi ( $r$  *partion*) sebesar 0,794 selain itu nilai koefisien determinansi sebesar 0,63% yang menunjukkan variasi dalam variabel kinerja pendidik ditentukan oleh variabel pelaksanaan supervisi kepala sekolah. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan oleh supervisi kepala sekolah menentukan peningkatan kinerja pendidik. Selain itu diperoleh pula informasi bahwa supervisi kepala sekolah SMP Negeri di Kota Makassar terlaksana dengan baik. Hasil analisis data juga menggambarkan tingginya kinerja pendidik Pendidikan Jasmani SMP Negeri di Kota Makassar.

Secara umum tanggapan responden terhadap pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah menunjukkan



sikap positif. Sikap positif dari responden yang ditunjukkan oleh supervisor adalah: (a) membimbing pendidik membuat rencana pembelajaran atau RPP; (b) melakukan kunjungan lapangan; (c) mengidentifikasi permasalahan yang dialami pendidik; dan (d) turut memberikan solusi kepada pendidik dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Sedang tanggapan responden terhadap indikator pencapaian kinerja menunjukkan hasil yang positif. Hal tersebut terlihat pada indikator: (a) pra pembelajaran; (a) penggunaan bahasa pengantar; (c) penguasaan materi ajar; (d) gaya mengajar (e) pengelolaan kelas yang kondusif; (f) penilaian proses dan penilaian hasil belajar; (g) pemanfaatan media ajar; dan (h) kegiatan pada penutup pembelajaran.

#### 4. Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran Pendidik Pendidikan Jasmani

Tusiran, dkk, (2014) melakukan kajian pada pelaksanaan supervisi pembelajaran terhadap pendidik Pendidikan Jasmani SMA Negeri di Kota Pontianak. Dalam hal ini, supervisi pembelajaran merupakan alat untuk melakukan kajian mengenai pelaksanaan pembelajaran oleh pendidik Pendidikan Jasmani SMA Negeri di Kota Pontianak. Instrumen supervisi juga sebagai instrumen penelitian. Hasil yang diperoleh menggambarkan bahwa kinerja pendidik Pendidikan Jasmani Sekolah Menengah Atas Negeri yang ada di Kota Pontianak tergolong baik dan baik sekali. Sebanyak 62,5% pendidik Pendidikan Jasmani berada kategori baik dan 37,5% berada pada kategori baik sekali.

Hal ini menggambarkan bahwa pendidik yang mengajar pendidikan jasmani di Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Pontianak sudah berkualitas. Pendidik Pendidikan Jasmani telah mampu untuk mengajar dengan baik dan sesuai dengan yang diinginkan dalam pencapaian tujuan pendidikan jasmani. Pendidik Pendidikan Jasmani bertanggung jawab terhadap tugasnya dalam mengajar, walaupun masih terdapat sedikit kekurangan yang harus diperbaiki. Misalnya dalam mengajar masih ada salah satu unsur dalam pembelajaran yang tidak dilakukan, contohnya tidak dilakukan evaluasi di tengah pembelajaran dan penggunaan waktu yang tidak maksimal. Namun, tidak semua guru melakukan hal yang demikian. Dengan demikian sebaiknya pendidik terus memperhatikan prestasi

yang telah diraih dalam mengajar agar pembelajaran tetap menarik dan menyenangkan sehingga pembelajaran lebih berkualitas.

Pendidik yang termasuk dalam kategori baik jumlahnya lebih besar yaitu 10 orang atau sebesar 62,5%. Persentase ini dapat menunjukkan kesiapan pendidik Pendidikan Jasmani Sekolah Menengah Atas di Kota Pontianak sudah baik, namun masih ditemukan kekurangan dalam mengajar sehingga hasilnya tidak maksimal. Misalnya dalam proses pembelajaran pendidik menjelaskan materi secara garis besarnya saja sehingga peserta didik kurang memahami pelaksanaan praktik. Selain itu pada saat memberikan contoh tidak semua peserta didik memperhatikan dan pada saat pembelajaran berlangsung tidak semua peserta didik mampu melakukan gerakan yang diajarkan.

Kekurangan yang masih ditemukan adalah terdapat beberapa pendidik kurang memanfaatkan tempat saat pembelajaran berlangsung. Pembelajaran hanya berfokus pada satu tempat saja padahal halaman yang tersedia cukup luas. Kejadian lain yang terlihat saat pendidik menjelaskan ada beberapa peserta didik yang tidak memperhatikan dengan baik, masih ada peserta didik yang sibuk melakukan kegiatannya sendiri seperti duduk-duduk dan berbicara dengan teman. Pada saat pembelajaran beberapa pendidik kurang melakukan evaluasi dalam setiap pokok bahasan materi, sehingga peserta didik yang melakukan kesalahan dalam melaksanakan instruksi dari pendidik tidak diperbaiki.

##### 5. Potret supervisi Pendidikan Jasmani di seluruh dunia

UNESCO (2014) menerbitkan laporan akhir survey tentang potret pendidikan jasmani di sekolah di seluruh dunia tahun 2013. Salah satu komponen yang disurvei adalah mengenai supervisi pendidik pendidikan jasmani.

Tabel 6.1 Supervisi Pendidikan Jasmani

Area	Legal Requirement	Actual Monitoring
Global	88	80
Africa	90	81
Asia	59	75
Europe	92	81
LatAm/Caribbean	84	76
Middle East	100	100
North America	100	33
Oceania	100	50

(UNESCO, 2014)

Tabel di atas memberi gambaran bahwa secara keseluruhan di berbagai wilayah di dunia, 88% negara-negara yang ada mewajibkan adanya supervisi pendidikan jasmani, namun kenyataannya yang menjalankan secara nyata 80%. Beberapa alasannya adalah: (1) tidak adanya sistem administrasi supervisi, (2) supervisi yang tidak tentu akibat tidak sebandingnya pengawas dan sekolah, (3) lemahnya proses monitoring, (4) pada sekolah taman kanak-kanak tidak ada supervisi, dan (5) pada sekolah dasar dan menengah tidak ada supervisi tidak ada indikatornya.

Sementara rutinitas monitoring/supervisi bervariasi di berbagai belahan dunia, seperti tabel berikut.

Tabel 6.2 Frekuensi Monitoring

Area	Every Term	Every 6 months	Every Year	Every Two Years	Every 3-5 Years	Every 5+ Years
Global	23	25	27	12	9	4
Africa	43	29	23	5	-	-
Asia	18	46	18	18	-	-
Europe	6	18	34	18	16	8
LatAm/Car	54	21	17	4	4	-
M. East	31	56	7	6	-	-
N. Am.*	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Oceania	-	-	-	-	100	-

UNESCO (2014)\*

\*) Untuk Amerika Utara tidak tersedia data yang cukup

Secara global 23% negara-negara yang ada melakukan supervisi rutin dengan periode tertentu. Ada yang menjalankan setiap 6 bulan sekali 25%, setiap tahun 27%, setiap dua tahun 12%, setiap 3-5 tahun sebanyak 9% dan sebanyak 4% yang lebih dari 5 tahun.

Sementara aspek penanggung jawab pelaksanaan supervisi sebagai berikut:

Tabel 6 3 Penanggung Jawab Monitoring

Area	School Teacher	Local Inspectors	Regional Inspectors	National Inspector	Combination	Other
Global	14	8	15	21	37	5
Africa	26	5	14	2	50	3
Asia	56	6	13	6	19	-
Europe	6	3	16	37	35	3
LatAm/Car	18	25	7	4	32	14
M. East	-	38	6	6	44	6
N. Am*	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Oceania	-	-	-	-	100	-

\* There was insufficient data on the North American region

*UNESCO (2014)*

Tabel 6.3 menggambarkan secara global penanggung jawab monitoring pendidikan jasmani di sekolah adalah pendidik sebanyak 14%, pengawas lokal 8%, pengawas wilayah sebanyak 15%, pengawas nasional sebanyak 21%, kombinasi sebanyak 23% dan lainnya sebanyak 5%.

Untuk aspek alasan mereka menganggap perlu adanya monitoring/supervisi, gambarannya pada tabel berikut.

Tabel 6.4 Alasan Monitoring

Area	Quality Assurance	Advisory/Guidance	Both	Other
Global	91	91	92	3
Africa	90	96	93	5
Asia	87	69	73	-
Europe	93	90	93	3
Lat.Am.	85	97	96	1
M. East	100	100	100	1
N. Am.*	100	100	100	-
Oceania	100	100	100	1

\* There was insufficient data on the North American region

*UNESCO (2014)*

Tabel 6.4 memberi gambaran bahwa secara global alasan dilaksanakannya supervisi untuk penjaminan mutu sebanyak 91%, panduan dan bimbingan sebanyak 91%, dan keduanya sebanyak 92%.



## **BAB VII**

### **SUPERVISI PEMBELAJARAN PENDIDIKAN JASMANI**

#### **A. Ruang Lingkup Pendidikan Pendidikan Jasmani**

**M**ata pelajaran pendidikan jasmani yang disajikan di sekolah pendidikan dasar dan menengah merupakan salah satu bagian dari lima kelompok mata pelajaran yang ada. Pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 6 ayat (1) dinyatakan bahwa kurikulum untuk jenis pendidikan umum, kejuruan, dan khusus pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas:

1. kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia;
2. kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian;
3. kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi;
4. kelompok mata pelajaran estetika; dan
5. kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan.

Melihat pembagian ini menunjukkan bahwa mata pelajaran pendidikan jasmani (pendidikan jasmani, kesehatan dan olahraga) menjadi mata pelajaran yang sangat penting. Pada kelompok lain dibagi lagi ke dalam mata pelajaran tertentu yang berbeda. Seorang pendidik Pendidikan Jasmani mempunyai tanggung jawab yang besar sekali. Kelompok mata pelajaran Pendidikan Jasmani pada SD/MI/SDLB ditujukan untuk meningkatkan dan mengembangkan potensi fisik, keterampilan gerak, menyenangkan aktifitas jasmani serta menanamkan sikap sportivitas dan kesadaran untuk selalu hidup sehat. Disamping itu pembelajaran pendidikan jasmani juga mengajarkan hal-hal yang menyangkut kehidupan di masyarakat seperti perilaku seksual bebas, kecanduan narkoba, demam berdarah, HIV/HAIDS, muntaber, dan penyakit menular lainnya.

Pada pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dijelaskan bahwa mata pelajaran pendidikan jasmani, olah raga, dan kesehatan pada SD/MI/SDLB/Paket A dilaksanakan melalui aktifitas pendidikan jasmani, aktivitas olah raga, pengetahuan pendidikan kesehatan, pengetahuan ilmu pengetahuan alam, dan muatan kearifan lokal atau daerah.

Tujuan utama mata pelajaran pendidikan jasmani adalah meningkatkan potensi fisik, meningkatkan keterampilan gerak, menanamkan kebiasaan untuk aktif bergerak, menanamkan sikap untuk mencintai melakukan aktifitas gerak, menanamkan sikap sportif, meningkatkan kebugaran jasmani, dan menanamkan kesadaran hidup sehat. Tujuan ini kemudian dijabarkan dalam bentuk Standar Kompetensi Kelompok Mata Pelajaran (SK-KMP) yang harus dicapai oleh peserta didik berikut ini.

1. Mengimplementasikan kebiasaan hidup bersih dan sehat, selalu menjaga kebugaran, aman dan dapat memanfaatkan waktu luang dalam kehidupan sehari-hari.
2. Mengetahui berbagai potensi sumber daya lokal untuk menunjang hidup sehat, bersih, bugar, aman dan pemanfaatan waktu luang dalam kehidupan sehari-hari.

Berikutnya setiap mata pelajaran dijabarkan ke dalam kompetensi dasar masing-masing dan standar isi (kompetensinya). Berikut ini adalah standar kompetensi untuk mata pelajaran pendidikan jasmani dalam Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) tahun 2006.

1. Mempraktikkan berbagai gerak dasar permainan dan olahraga dengan peraturan yang dimodifikasi dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya.
2. Mempraktikkan latihan peningkatan kualitas jasmani (komponen kebugaran jasmani) dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya.
3. Mempraktikkan kombinasi senam lantai dan senam ketangkasan dalam bentuk sederhana dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya.



4. Mempraktikkan rangkaian gerak ritmik sederhana berpasangan dan beregu, serta nilai-nilai yang terkandung di dalamnya.
5. Menerapkan budaya hidup sehat.

Standar tersebut telah disempurnakan kembali oleh Kurikulum 2013 dan KKNi sehingga kompetensi intinya menjadi seperti berikut.

1. Menerima dan menjalankan ajaran agama yang dianutnya, dengan kompetensi dasar yaitu menghargai tubuh dengan seluruh perangkat gerak dan kemampuannya sebagai anugerah Tuhan yang tidak ternilai.
2. Menunjukkan perilaku jujur, disiplin, tanggung jawab, santun, peduli, dan percaya diri dalam berinteraksi dengan keluarga, teman, pendidik dan tatanganya, dengan kompetensi dasar yaitu menunjukkan kerja sama, percaya diri, dan berani dalam melakukan berbagai aktivitas fisik dalam bentuk permainan.
3. Memahami pengetahuan faktual dengan cara mengamati (mendengar, melihat, membaca) dan menanya berdasarkan rasa ingin tahu tentang dirinya, makhluk ciptaan Tuhan dan kegiatannya, dan benda-benda yang dijumpainya di rumah dan di sekolah, dengan contoh kompetensi dasarnya adalah mengetahui kebutuhan tidur dan istirahat untuk menjaga kesehatan.
4. Menyajikan pengetahuan faktual dalam bahasa yang jelas, sistematis dan logis, dalam karya yang estetis, dalam gerakan yang mencerminkan anak sehat, dan dalam tindakan yang mencerminkan perilaku anak beriman dan berakhlak mulia, dengan contoh kompetensi dasarnya adalah mempraktikkan kombinasi pola gerak dasar lokomotor yang dilandasi konsep gerak dalam berbagai bentuk permainan sederhana dan atau tradisional.

Pada KTSP 2006, untuk kelas I-III pendidikan jasmani dan kesehatan masuk dalam pelajaran tematik, baru dikhususkan pada kelas IV-VI. Sedangkan pada kurikulum 2013 pendidikan jasmani kesehatan sudah diajarkan sejak kelas I dengan kompetensi inti yang komprehensif (tematik).

Ruang lingkup pembelajaran pendidikan jasmani di Sekolah Dasar (SD) berbeda dengan pembelajaran di jenjang lainnya. Menurut (Rukmana, 2008) pembelajaran pendidikan jasmani meliputi tiga aspek terstruktur dalam kurikulum yang tersebar mulai kelas satu sampai kelas enam yang meliputi berikut ini.

1. Pendidikan jasmani

Pendidikan jasmani pada dasarnya mengutamakan aktifitas gerak, bertujuan mengembangkan potensi-potensi aktifitas anak secara organik, neuromuscular, intelektual dan emosional. Tugas yang paling utama dalam menyelenggarakan pendidikan jasmani adalah bagaimana membantu para peserta didik untuk dapat menjalani proses pertumbuhan dan perkembangan secara optimal baik secara fisik, motorik, mental dan sosial.

2. Pendidikan kesehatan

Pendidikan kesehatan yang merupakan pendidikan yang membentuk dan mengembangkan pengetahuan serta pandangan hidup sehat, serta dapat menerapkan perilaku hidup sehat dalam kehidupan sehari-hari. Yang menjadi pusat perhatian pendidikan kesehatan adalah bagaimana mengintegrasikan pengetahuan, sikap, nilai dan perbuatan nyata berkenaan dengan pola hidup sehat di masyarakat.

3. Pendidikan olahraga

Dalam dunia pendidikan ada yang dikenal dengan istilah pendidikan olahraga. Pendidikan olahraga bertujuan mengembangkan kemampuan gerak dasar cabang-cabang olahraga. Pendidikan olahraga merupakan proses penyaluran keterampilan dan latihan yang bertujuan untuk mengenal dan menguasai keterampilan cabang olahraga.

Sementara Badan Standar Nasional Pendidikan (BNSP, 2006) menjabarkan bidang kajian mata pelajaran pendidikan jasmani berikut ini.

1. Permainan dan olahraga meliputi: olahraga permainan, olahraga tradisional, eksplorasi gerak, keterampilan lokomotor non-lokomotor, dan manipulatif, atletik, kasti, *rounders*, *kippers*,

sepak bola, bola basket, bola voli, tenis meja, tenis lapangan, bulu tangkis, dan beladiri, serta aktivitas lainnya.

2. Pengembangan aktivitas jasmani yang meliputi: mekanika sikap tubuh, aktifitas gerak dasar tubuh, komponen kebugaran jasmani, dan bentuk postur tubuh dan sebagainya.
3. Aktivitas senam meliputi: ketangkasan sederhana, ketangkasan tanpa alat, ketangkasan dengan alat, dan senam lantai, serta aktivitas lainnya.
4. Aktivitas ritmik meliputi: senam kesejaran jasmani, gerak bebas, senam pagi, dan senam *aerobic* serta aktivitas lainnya.
5. Aktivitas air meliputi: keselamatan air, keterampilan bergerak di air, permainan di air dan renang serta aktivitas lainnya.
6. Pendidikan lapangan meliputi: pengenalan lingkungan, berkemah, menjelajah, piknik/karyawisata, dan mendaki gunung.
7. Kesehatan meliputi pembiasaan dan penanaman prinsip hidup sehat, kebiasaan hidup sehat, budaya hidup sehat dalam kehidupan sehari-hari, khususnya yang terkait dengan perawatan tubuh agar tetap sehat, merawat lingkungan yang sehat, memilih makanan dan minuman yang sehat, mencegah dan merawat cedera, mengatur waktu istirahat yang tepat dan berperan aktif dalam kegiatan P3K dan UKS. Aspek kesehatan merupakan aspek tersendiri, dan secara implisit masuk ke dalam semua aspek.

Memperhatikan berbagai uraian sebelumnya dan perkembangan pendidikan jasmani saat ini, menurut penulis bidang kajian pendidikan jasmani dapat dikelompokkan sebagai berikut.

#### 1. Bidang kajian jasmani

Bidang kajian jasmani pada pendidikan jasmani menekankan aspek dari fisik, yang dapat dijabarkan ke dalam beberapa hal, misalnya aspek organik, neumoskular, perseptual dan kognitif. Kesemua aspek ini berkaitan dengan kemampuan fisik.

2. Bidang kajian kesehatan

Bidang kajian kesehatan pada pendidikan jasmani meliputi penanaman budaya hidup sehat, pembiasaan menerapkan prinsip-prinsip hidup sehat dalam kehidupan sehari-hari, khususnya yang terkait dengan perawatan tubuh agar tetap sehat, merawat lingkungan yang sehat, memilih makanan dan minuman yang sehat, mencegah dan merawat cedera, mengatur waktu istirahat yang tepat dan berperan aktif dalam kegiatan P3K dan UKS.

3. Bidang kajian olahraga

Bidang kajian olahraga pada pendidikan jasmani mengembangkan kemampuan dan minat terhadap cabang-cabang olahraga. Bidang ini menekankan pada proses pendidikan yang mengarah pada pengenalan keterampilan umum olahraga dan penguasaan keterampilan suatu cabang olahraga. Hal ini juga berkaitan dengan pencapaian prestasi cabang olahraga tertentu.

4. Bidang kajian kepribadian

Bidang kajian kepribadian, pendidikan jasmani berarti menekankan pada aspek emosional misalnya: (a) mengembangkan sikap positif terhadap penonton dan berpartisipasi aktif pada setiap keberhasilan atau kegagalan, (b) melepas ketegangan melalui aktivitas fisik yang tepat, (c) memberikan saluran untuk mengekspresikan diri dan kreativitas, dan (d) menghargai pengalaman estetika dari berbagai aktivitas yang relevan.

5. Bidang kajian sosial

Ruang lingkup sosial pada pendidikan jasmani berarti memperhatikan pengembangan kemampuan bersosialisasi bagi peserta didik. Hal ini misalnya: (a) mengembangkan kemampuan menyesuaikan diri dan orang lain dalam masyarakat dan lingkungannya, (b) mengembangkan kemampuan membuat pertimbangan dan keputusan dalam situasi kelompok, (c) belajar berkomunikasi dengan orang lain, (d) mengembangkan kemampuan bertukar dan mengevaluasi ide dalam kelompok, (e) mengembangkan kepribadian, sikap, dan nilai agar dapat

berfungsi sebagai anggota masyarakat, dan (f) mengembangkan rasa memiliki dan rasa diterima di masyarakat.

## **B. Proses dan Model Pembelajaran Pendidikan Jasmani**

Proses pembelajaran di sekolah dasar secara umum terbagi ke tiga bagian, yaitu perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran. Ketiga tahapan tersebut diatur baik dalam Standar Proses untuk Satuan Pendidikan berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.41 Tahun 2007 maupun Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No.65 Tahun 2013.

Dalam proses pembelajaran pendidikan jasmani tahapan tersebut dikembangkan ke dalam lima tahap yakni tahap persiapan, perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan umpan balik. Tahapan tersebut akan diuraikan sebagai berikut.

### **1. Tahap persiapan**

Tahap ini merupakan tahapan sebelum dilakukan perencanaan pembelajaran. Pendidik Pendidikan Jasmani harus melakukan tahapan persiapan ini karena akan mempengaruhi isi perencanaan pembelajaran yang akan dilakukan. Tahapan ini pada dasarnya adalah kegiatan pemetaan yang bertujuan memperoleh informasi tentang potensi dan kondisi dari peserta didik, sarana prasarana, kelas dan sebagainya. Dengan demikian, pada tahapan ini, pendidik Pendidikan Jasmani harus memiliki gambaran tentang berikut ini.

- a) Kemampuan peserta didik yang akan diajar.
- b) Kondisi sarana, prasarana, media dan alat ajar yang dimiliki sekolah.
- c) Materi atau tema yang akan diajarkan. Hal ini disesuaikan dengan indikator kompetensi peserta didik.

### **2. Tahap perencanaan**

Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang memuat identitas mata pelajaran, standar kompetensi (SK), kompetensi dasar (KD), indikator pencapaian kompetensi, tujuan pembelajaran,

materi ajar, alokasi waktu, metode pembelajaran, kegiatan pembelajaran, penilaian hasil belajar, dan sumber belajar.

Pendidik Pendidikan Jasmani harus mampu menyusun rencana pembelajaran ini. Rencana tersebut misalnya menyebut kompetensi yang akan dicapai, maka pendidik Pendidikan Jasmani harus menentukan indikator pencapaian kompetensi tersebut.

### 3. Tahap pelaksanaan

Tahap ini harus dipenuhi syarat pembelajaran yang meliputi (a) rombongan belajar, (b) beban minimal pendidik, (c) buku pelajaran, dan (d) pengelolaan kelas. Pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi dari RPP. Pelaksanaan pembelajaran meliputi kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup. Pelaksanaan pembelajaran diusahakan mengikuti apa yang sudah direncanakan. Oleh karena pendidik Pendidikan Jasmani, saat menyusun rencana pembelajaran perlu memperhatikan tahapan persiapan, yaitu hasil pemetaan yang ada. Sehingga dalam pelaksanaannya bisa terlaksana sesuai kondisi dan kebutuhan yang ada.

### 4. Tahap penilaian

Penilaian dilakukan oleh pendidik terhadap hasil pembelajaran untuk mengukur tingkat pencapaian kompetensi peserta didik, serta digunakan sebagai bahan penyusunan laporan kemajuan hasil belajar, dan memperbaiki proses pembelajaran. Penilaian dilakukan secara konsisten, sistematis, dan terprogram dengan menggunakan tes dan nontes dalam bentuk tertulis atau lisan, pengamatan kinerja, pengukuran sikap, penilaian hasil karya berupa tugas, proyek dan/atau produk, portofolio, dan penilaian diri. Penilaian hasil pembelajaran menggunakan Standar Penilaian Pendidikan dan Panduan Penilaian Kelompok Mata Pelajaran maupun berdasarkan penilaian proses pembelajaran menggunakan pendekatan penilaian otentik (*authentic assesment*) yang menilai kesiapan peserta didik, proses, dan hasil belajar secara utuh. Keterpaduan penilaian ketiga komponen tersebut akan menggambarkan kapasitas, gaya, dan perolehan belajar peserta didik atau bahkan mampu

menghasilkan dampak instruksional (*instructional effect*) dan dampak pengiring (*nurturant effect*) akibat pembelajaran. Pendidik dalam melakukan penilaian otentik yang dapat digunakan untuk merencanakan program perbaikan (*remedial*), untuk pengayaan (*enrichment*), atau untuk memberikan layanan konseling. Penilaian otentik dapat digunakan sebagai pedoman untuk memperbaiki proses pembelajaran sesuai dengan Standar Penilaian Pendidikan yang berlaku. Penilaian proses pembelajaran dilakukan saat proses pembelajaran dengan menggunakan berbagai alat perekam data.

#### 5. Tahap umpan balik

Proses pembelajaran yang sudah dilakukan, dalam evaluasi/ penilaiannya tidak berhenti dalam proses pemberian nilai kepada peserta didik. Sebuah evaluasi pembelajaran di dalamnya harus mencatat beberapa kekurangan, hambatan dan pendorong keberhasilan pelaksanaan. Pendidik Pendidikan Jasmani dapat melakukan melalui proses bertanya, berdiskusi baik kepada peserta didik dan pendidik lainnya untuk memperoleh masukan dalam pengembangan proses pembelajaran di kelas. Misalnya, hasil penilaian peserta didik yang diperoleh masih di bawah rata-rata standar kelulusan mata pelajaran, maka pendidik Pendidikan Jasmani bisa meminta masukan kepada pengawas, kepala sekolah, pendidik lain dan peserta didik, dalam rangka perbaikan pembelajaran di masa mendatang.

Pembelajaran pendidikan jasmani dapat menggunakan berbagai model yang dipandang tepat oleh pendidik. Pertimbangannya bisa didasarkan atas kesesuaian dengan materi ajar yang disampaikan. Setiap model pembelajaran akan berhasil diterapkan jika difasilitasi oleh lingkungan yang mendukung. Model pembelajaran pendidikan jasmani beragam, maka dianjurkan kepada pendidik untuk menguasai banyak model. Model pembelajaran adalah strategi pembelajaran yang diterapkan agar materi pembelajaran dapat diserap oleh peserta didik agar tujuan pembelajaran tercapai secara efektif dan efisien. Model-model pendidikan jasmani berikut ini.

1) Model pendidikan gerak (*movement education*)

Pendidikan gerak atau *movement education* meliputi konsep kesadaran tubuh (hal yang dilakukan tubuh), konsep usaha (cara tubuh bergerak), konsep ruang (tempat tubuh bergerak), dan konsep keterhubungan (hubungan apa yang terjadi). Dengan model pendidikan gerak ini peserta didik akan didorong untuk mampu menganalisis tahapan gerakan ketika menggiring bola basket (misalnya) dan menemukan posisi yang tepat ketika berada dalam permainan. Contoh model ini adalah peserta didik diminta menonton video olah raga kemudian diminta mengungkap dan mendiskusikan perbedaan-perbedaan antara pengalaman langsung dari aktivitas gerak dengan pengalaman yang hanya dilihat melalui menonton video atau komputer. Tujuan dari pendekatan ini terutama agar peserta didik: (a) dapat bergerak secara terampil dan dapat menunjukkan aneka ragam gerak secara efisien dan efektif pada situasi yang terencana maupun tidak terencana, (b) lebih menyadari akan arti dan rasa dari gerak itu sendiri serta menyenangkannya baik sebagai pelaku maupun penonton, dan (c) meningkatkan pengetahuan dan menerapkan pengetahuan tentang gerak manusia. Sugiyanto (2012) menyatakan bahwa belajar gerak adalah suatu proses adaptasi perilaku yang berkenaan dengan perilaku gerak yang relatif permanen, sebagai hasil usaha mengembangkan kemampuan melakukan tugas melalui praktik dan pengalaman yang melibatkan faktor-faktor fisik dan psikologis secara terpadu.

2) Model pendidikan kebugaran (*fitness education*)

Jewet dalam Mahendra (2009b) mengemukakan bahwa model kebugaran ini pada dasarnya penerapan dari *subject oriented model* yang berlandaskan pada *disciplinary mastery value oriententation*, namun pada perkembangan sekarang model ini seringkali merefleksikan orientasi nilai *self actualization* atau *ecological integration* sehingga beberapa program dari model ini merupakan pengintegrasian pendidikan jasmani dalam kerangka konsep *healthy lifestyle* yang lebih luas dengan komponen-komponen *sosio cultural* Kebugaran jasmani didefinisikan sebagai kemampuan melakukan kegiatan sehari-hari dengan



penuh vitalitas dan kesiagaan tanpa mengalami kelelahan yang berarti dan masih cukup energi untuk beraktivitas pada waktu senggang dan menghadapi hal-hal yang bersifat darurat (Toho, 2011).

3) Model pendidikan olahraga (*sport education*)

Dasar teori yang dipergunakan dalam model ini (*sport education*) menyatakan bahwa olahraga adalah bentukan dari permainan/bermain. Jika olahraga diterima sebagai sebuah bentuk dari bermain maka nilai yang terkandung akan membetuk masyarakat dan secara resmi merupakan proses perjalanan orang datang dan belajar untuk berpartisipasi dalam budaya olahraga. *Sport education* diadaptasi dengan adanya pertandingan-pertandingan, sehingga peserta didik akan memiliki jiwa yang sportif, belajar nilai, skill, ritual, peraturan, tradisi dengan cara berpartisipasi dalam kegiatan olahraga. Sehingga ketika menerapkan pembelajaran model ini hal yang terpenting adalah mendesain pembelajaran sampai pada kompetisi. Peserta didik diberi kesempatan untuk mengambil bagian, berperan mengambil bagian pada hal yang diminati dan dapat dilakukan (Samodra, 2010).

4) Model pembelajaran kooperatif

Pembelajaran terpadu aktivitas yang diberikan meliputi aktif mencari, menggali, dan menemukan konsep serta prinsip keilmuan yang holistik, bermakna, dan otentik sehingga peserta didik dapat menerapkan perolehan belajar untuk memecahkan masalah-masalah yang nyata di dalam kehidupan sehari-hari. Hopkin dalam Rusli (1994) menjelaskan bahwa ada aspek-aspek keterpaduan dalam pendidikan yakni: aspek psikologi, sosiologi, dan pedagogi, sedang pengertian terpadu merupakan suatu proses yang memandang sesuatu secara keseluruhan atau sebagai satu unit.

Pembelajaran terpadu itu sendiri merupakan suatu model pembelajaran yang membawa pada kondisi pembelajaran yang relevan dan bermakna untuk anak. Pembelajaran terpadu merupakan media pembelajaran yang secara efektif membantu anak untuk belajar secara terpadu dalam mencari hubungan-

hubungan dan keterkaitan antara hal yang telah mereka ketahui dengan hal-hal baru atau informasi baru yang mereka temukan dalam proses belajarnya sehari-hari.

5) Model pendekatan taktis

Subroto (2001) menjelaskan bahwa pendekatan taktis secara spesifik bertujuan meningkatkan kesadaran peserta didik tentang konsep bermain melalui penerapan teknik yang tepat sesuai dengan masalah atau situasi dalam permainan. Pendekatan taktis mendorong peserta didik untuk memecahkan masalah taktik dalam permainan. Masalah ini pada hakikatnya berkenaan dengan penerapan keterampilan teknik dalam situasi permainan. Dengan demikian peserta didik makin memahami kaitan antara teknik dan taktik. Dalam strategi pembelajaran pendekatan taktis lebih menekankan pada konsep *game-drill-game*. *Game* yaitu bermain, peserta didik dituntut untuk bermain dengan konsep-konsep yang yang diberikan oleh pendidik dan memahami tentang permainan itu. *Drill* yaitu pengulangan, pendidik harus lebih teliti melihat permainan peserta didiknya dan apabila terjadi kesalahan dalam tugas gerak maka pendidik menghentikan pembelajaran dan memberikan contoh gerakan yang benar kemudian peserta didik melakukan tugas gerak. Kemudian *game* yaitu bermain, setelah melakukan pengulangan atau *drill* peserta didik kembali melakukan permainan dengan perubahan tugas gerak yang telah dilakukan pada tugas *drill*. Pembelajaran melalui model pembelajaran pendekatan taktis membiasakan peserta didik untuk melatih kognitif, afektif, dan psikomotor.

6) Model inkuiry

Inkuiri berasal dari kata *to inquire* yang berarti ikut serta, atau terlibat, dalam mengajukan pertanyaan-pertanyaan, mencari informasi, dan melakukan penyelidikan. Pembelajaran inkuiri ini bertujuan untuk memberikan cara bagi peserta didik untuk membangun kecakapan-kecakapan intelektual (kecakapan berpikir) terkait dengan proses-proses berpikir reflektif. Jika berpikir menjadi tujuan utama dari pendidikan, maka

harus ditemukan cara-cara untuk membantu individu untuk membangun kemampuan itu.

Sanjaya (2008) menyatakan bahwa ada beberapa hal yang menjadi ciri utama model pembelajaran inkuiri. *Pertama*, inkuiri menekankan kepada aktifitas peserta didik secara maksimal untuk mencari dan menemukan, artinya menempatkan peserta didik sebagai subjek belajar. Dalam proses pembelajaran, peserta didik tidak hanya berperan sebagai penerima pelajaran melalui penjelasan pendidik secara verbal, melainkan mereka berperan untuk menemukan sendiri inti dari materi pelajaran itu sendiri. *Kedua*, seluruh aktivitas yang dilakukan peserta didik diarahkan untuk mencari dan menemukan sendiri dari sesuatu yang dipertanyakan, sehingga diharapkan dapat menumbuhkan sikap percaya diri (*self belief*). Aktvitas pembelajaran biasanya dilakukan melalui proses tanya jawab antara pendidik dan peserta didik, sehingga kemampuan pendidik dalam menggunakan teknik bertanya merupakan syarat utama dalam melakukan inkuiri. *Ketiga*, tujuan dari penggunaan pembelajaran inkuiri adalah mengembangkan kemampuan intelektual sebagai bagian dari proses mental, akibatnya dalam pembelajaran inkuiri peserta didik tidak hanya dituntut agar menguasai pelajaran akan tetapi mereka juga dituntut dapat menggunakan potensi yang dimilikinya.

7) Model pengajaran langsung (*direct instruction*)

Model ini mengambil filosofi dasar dari aliran behavioristik dimana stimulus dan respon memegang peranan penting. Peserta didik diajarkan untuk melakukan kegiatan yang benar dengan kontrol yang ketat. Model ini menuntut peserta didik untuk melaksanakan kegiatan yang direncanakan oleh pendidik dengan konsekuensi adanya *reward*. Pendidik adalah model yang baik dan harus sangat menguasai materi yang diberikan kepada peserta didik (Samodra, 2010).

8) Model tanggung jawab pribadi dan sosial (*teaching personal and sosial responsibility*)

Dalam mengkaji masalah tanggung jawab, pendidikan jasmani tidak dapat mengabaikan karya Hellison (1995). Berbeda dengan

model pembelajaran pendidikan jasmani konvensional yang biasanya berisi *skill-drill-game* dan hanya fokus pada motorik saja, maka *teaching personal and sosial responsibility* (TPSR) adalah model pembelajaran yang memperhatikan sikap, nilai-nilai dan perilaku peserta didik. Pada model TPSR terdapat dua nilai yang berhubungan dengan kehidupan personal (*personal responsibility*) yaitu *effort* dan *self direction*, serta dua nilai yang berhubungan dengan kehidupan sosial (*social responsibility*) yaitu *respect* dan *caring*. Implementasi pembelajaran afektif dan sikap tanggung jawab diyakini dapat berimplikasi terhadap pembangunan karakter, persepektif permasalahan sosial dan pembelajaran nilai moral.

### **C. Supervisi Pembelajaran Pendidikan Jasmani**

Supervisi pembelajaran dapat juga disebut supervisi akademik karena objeknya sama-sama pada kegiatan lingkup pembelajaran. Sahertian (2008) supervisi akademik adalah supervisi yang objeknya menitikberatkan pengamatan pada masalah akademik yang dilakukan oleh pendidik untuk membantu peserta didik ketika “sedang dalam proses belajar atau mempelajari sesuatu”. Supervisi akademik menekankan pengamatan pada aspek akademik. Supervisi akademik yang dimaksud adalah supervisi pembelajaran. Sasaran supervisi akademik adalah layanan akademik kepada pendidik, meningkatkan proses pembelajaran, meningkatkan hasil pembelajaran, dan meningkatkan komitmen pendidik. Pembelajaran merupakan kegiatan utama di sekolah. Pembelajaran merupakan peristiwa penting dimana pendidik dan peserta didik terlibat dalam proses dan belajar.

Supervisi akademik adalah serangkaian usaha untuk memberikan layanan pembinaan kepada pendidik agar dapat mengembangkan kemampuannya, dan mampu mengelola proses pembelajaran dengan baik dalam rangka mencapai tujuan pembelajaran. Supervisi akademik juga diarahkan agar supervisor melakukan penilaian terhadap kinerja pendidik dalam menata pembelajaran. Menurut Sergiovanni (1987) dalam supervisi akademik penilaian kinerja pendidik hendaknya melihat kondisi nyata kinerja pendidik. Kehadiran supervisor di lapangan sangat diperlukan,

karena dengan demikian supervisor dapat mengetahui kondisi nyata yang terjadi, dan mampu menjawab beberapa pertanyaan yang muncul di lapangan. Pertanyaan yang sering muncul di lapangan adalah: Apa yang terjadi di lapangan saat pembelajaran? Apa yang dilakukan oleh pendidik saat pembelajaran? Apa yang dilakukan peserta didik di lapangan? Aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di lapangan itu yang bermanfaat bagi pendidik? Aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di lapangan itu yang bermanfaat bagi peserta didik? Apa yang dilakukan oleh pendidik untuk mencapai tujuan pembelajaran? Apakah fasilitas pembelajaran memenuhi? Apakah alokasi waktu mencukupi? Apa harus dilakukan pendidik untuk meningkatkan potensinya? Apa kekurangan pendidik? Bagaimana cara mengurangi kekurangan pendidik?

Kemendikbud (2014) menetapkan beberapa teknik supervisi pembelajaran (akademik) yang dikelompokkan dalam dua kategori besar, yaitu supervisi individual dan supervisi kelompok.

- 1) Supervisi individual dibagi ke dalam beberapa teknik yaitu.
  - a) Kunjungan lapangan
  - b) Observasi lapangan
  - c) Pertemuan individual
  - d) Kunjungan antar lapangan
2. Supervisi kelompok dibagi ke dalam beberapa teknik yaitu.
  - a) Kepanitiaan
  - b) Kerja kelompok
  - c) Laboratorium dan kurikulum
  - d) Membaca terstruktur/terpimpin
  - e) Demonstrasi mengajar/pembelajaran
  - f) Darmawisata
  - g) Kuliah/studi
  - h) Diskusi panel
  - i) Perpustakaan

- j) Organisasi profesional
- k) Buletin profesi
- l) Pertemuan pendidik
- m) Lokakarya atau konferensi kelompok

Beberapa teknik tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan untuk kondisi dan tujuan tertentu. Salah satu tujuan yang harus menjadi pertimbangan adalah tujuan supervisi itu sendiri. Berikut adalah tiga tujuan utama supervisi pembelajaran yaitu.



Gambar 7.1 Tiga Tujuan Utama Supervisi

Gambar 7.1 tersebut menyebutkan adanya tujuan utama supervisi pembelajaran yaitu (Kemendikbud, 2014): (1) pengembangan profesionalisme, (2) penumbuhan motivasi, dan (3) pengendalian mutu. Teknik yang secara signifikan bisa memenuhi tujuan-tujuan tersebut akan menjadi teknik yang perlu dijadikan prioritas.

Untuk menentukan teknik supervisi pembelajaran pada pendidik Pendidikan Jasmani, maka ketiga tujuan itu harus dijadikan dasar pertimbangannya. Pertimbangan berikutnya adalah kondisi riil yang dihadapi. Letak masalah yang dihadapi dalam proses pembelajarannya adalah terletak pada peserta didik, pendidik, atau bahan ajarnya. Satu teknik yang berhasil dilaksanakan di suatu sekolah belum tentu berhasil jika dilaksanakan di sekolah lain karena masalah yang dihadapi berbeda.

Selain itu yang perlu menjadi pertimbangan dalam menentukan teknik supervisi pembelajaran adalah bidang kajian pendidikan jasmani itu sendiri. Kajian pendidikan jasmani meliputi tiga bidang kajian utama yaitu: (a) pendidikan jasmani, (b) pendidikan kesehatan, dan (c) pendidikan olah raga. Teknik supervisi pembelajaran yang dilaksanakan harus mampu memenuhi tuntutan ketiga bidang pendidikan jasmani tersebut.

Beberapa hasil studi berikut bisa menjadi bahan pertimbangan menentukan teknik supervisi pembelajaran bagi pendidik Pendidikan Jasmani.

#### 1. Masalah pendidik

Pendidik dapat juga menjadi sumber masalah pada proses pembelajaran pendidikan jasmani di sekolah, terutama kompetensi pendidik dan pengalaman mengajar. Lamanya waktu pendidik bekerja atau masa kerja biasanya menjadi pemicu munculnya masalah kompetensi pendidik. Kondisi ini hendaknya menjadi pertimbangan supervisor dalam memilih teknik supervisi pada saat akan memberikan pembinaan terhadap pendidik. Pendidik yang mempunyai pengalaman mengajar (masa kerja) yang belum lama menjadi penyebab utama kurang efektifnya pembelajaran pendidikan jasmani. Untuk mengatasi masalah seperti ini, perlu langkah-langkah dalam pendidikan *inservice*, pelatihan, studi dan memperbanyak praktik mengajar. Upaya tersebut bisa ditempuh melalui teknik supervisi kelompok maupun individual.

Priyanto dan Mawarti (2013) mengajukan beberapa problem lain yang mencerminkan kondisi pendidik Pendidikan Jasmani di sebuah kecamatan di kabupaten Purbalingga, Jawa Tengah. Ia meneliti kinerja pendidik Pendidikan Jasmani di sana. Hasil penelitian menunjukkan fakta bahwa pendidik Pendidikan Jasmani di 26 sekolah dasar yang diteliti adalah: (a) sebagian kecil pendidik Pendidikan Jasmani yang berkinerja baik yaitu hanya 38,4%, sisanya termasuk kategori cukup dan tidak baik, (b) hanya 42,3% pendidik Pendidikan Jasmani yang menguasai karakteristik peserta didik, (c) sebanyak 30,7% pendidik yang menguasai pengelolaan pembelajaran, (d) sebanyak 15,3% pendidik yang menguasai strategi pembelajaran, dan (e) sebanyak 26,9% pendidik yang menguasai penilaian

pembelajaran. Potret hasil penelitian mencerminkan bahwa masih banyak pendidik yang kurang menguasai pembelajaran pendidikan jasmani di sekolah. Berdasarkan temuan tersebut terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan oleh pendidik Pendidikan Jasmani dengan baik, namun masih perlu peningkatan kompetensi paedagogik bagi pendidik Pendidikan Jasmani.

Hasil penelitian Yusuf (2017) menyebutkan beberapa masalah proses pembelajaran pendidikan jasmani di sekolah dasar. Pada umumnya permasalahan yang muncul pada pembelajaran pendidikan jasmani disebabkan oleh pendidik yang kurang menguasai materi pembelajaran dan pendidik tidak membuat rencana pembelajaran terlebih dahulu. Dalam mengelola kelas pendidik juga kurang memuaskan sehingga proses pembelajaran kurang berjalan dengan baik. Pendidik juga kurang dapat memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada sehingga hal ini dianggap bahwa pendidik Pendidikan Jasmani masih kurang kreatif.

Arisandi (2014) menyebutkan pendidik Pendidikan Jasmani belum mampu membuat rancangan pembelajaran dengan baik sehingga dalam mengajar masih sering dijumpai menggunakan rancangan program pembelajaran yang dibuat orang lain yang belum tentu sama kondisi sekolahnya. Pendidik Pendidikan Jasmani pada umumnya belum mampu menghadirkan media belajar dalam pembelajaran.

e) Masalah peserta didik

Yusuf (2017) menyebutkan bahwa peserta didik juga bisa menjadi penghambat proses pembelajaran pendidikan jasmani di sekolah. Faktor peserta didik bisa menjadi penghambat dalam pembelajaran pendidikan jasmani misalnya kemampuan peserta didik dalam menerima pesan dirasa masih kurang, peserta didik kurang dapat menterjemahkan pesan-pesan atau perintah apa yang disampaikan oleh pendidiknya, peserta didik kadang mengalami sakit dikarenakan kondisi cuaca tertentu. Kondisi fisik peserta didik yang kurang baik pada saat pembelajaran juga dapat menjadi faktor penyebab yang menghambat proses pembelajaran pendidikan jasmani.



f) Masalah sarana

Yusuf (2017) menyebutkan sekolah memiliki sarana dan prasarana sangat kurang memadai. Proses pembelajaran pendidikan jasmani menjadi tidak efektif, hal ini disebabkan karena masih ada sekolah yang tidak memiliki prasarana dan sarana untuk olahraga. Lapangan olahraga cukup jauh dari sekolah sehingga ketika pembelajaran pendidikan jasmani yang membutuhkan lapangan peserta didik harus jalan cukup jauh untuk menuju lapangan.

g) Masalah lingkungan

Yusuf (2017) menyebutkan bahwa penghambat dalam pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani di sekolah dasar adalah lingkungan, misalnya lokasi lapangan terlalu jauh dengan sekolah, dan sekolah terletak di pegunungan yang mempunyai tanah yang tidak datar.

h) Masalah kurikulum

Yusuf (2017) menyebutkan bahwa penghambat pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani di sekolah dasar adalah kurikulum. Perubahan pada kurikulum selalu menyeluruh, mulai dari perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian, remedial dan pengayaan. Dalam perubahan ini pendidik membutuhkan waktu untuk bisa menyesuaikan dengan perubahan tersebut.

Berbagai masalah tersebut di atas, menunjukkan bahwa problem pada pendidik Pendidikan Jasmani lebih banyak diajukan dari berbagai hasil penelitian. Problem pendidik menyangkut kemampuan dalam menjalankan kurikulum, kemampuan mengelola kelas, disiplin, pengalaman dan lainnya. Ini berarti, teknik supervisi pembelajaran yang tepat adalah berkaitan dengan kompetensi pendidik Pendidikan Jasmani. Masalah lainnya, seperti kesehatan peserta didik, justru harus mampu dijawab melalui pendidikan kesehatannya. Sedang masalah sarana dan prasarana atau lingkungan dapat diatasi melalui supervisi manajerial atau supervisi sekolah.

Teknik supervisi yang bisa diajukan untuk membantu mengatasi permasalahan pendidik Pendidikan Jasmani adalah berikut ini.

## 1. Supervisi klinis

Menurut Oliva (1984) tiga aktivitas utama dalam pelaksanaan supervisi klinis yaitu sentuhan dan komunikasi dengan pendidik pada saat merencanakan pengamatan lapangan, pelaksanaan pengamatan lapangan, dan tindak lanjut pengamatan lapangan. Konsep ini seirama dengan konsep Pidarta (1996) yang mengungkapkan bahwa di dalam melakukan supervisi klinis ada tiga langkah yang harus diikuti yaitu: melakukan perencanaan dan hipotesis secara detail, mengamati secara cermat, dan menganalisis hasil dengan tepat, dan memberikan tindak lanjut dengan baik.

Erfan, dkk. (2016) di dalam laporan penelitiannya menyimpulkan bahwa penerapan supervisi klinis dalam mengatasi permasalahan pembelajaran yang dialami pendidik Pendidikan Jasmani seperti permasalahan di dalam mengelola lapangan dan penggunaan metode ceramah dapat diatasi dengan solusinya; (1) pengaturan posisi peserta didik di lapangan kelompok lebih diperhatikan, (2) lebih banyak memberi pertanyaan dan latihan sehingga peserta didik termotivasi untuk fokus memperhatikan, (3) menyampaikan konsep pembelajaran perlu dilakukan pengulangan, dan (4) peserta didik diberi kesempatan bertanya dan berlatih.

## 2. Organisasi profesional

Kemendikbud (2014) mengajukan salah satu teknik supervisi kelompok adalah melalui organisasi profesional. Satria (2011) melakukan penelitian tentang peran MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) Pendidikan Jasmani di Kota Salatiga dengan kesimpulan bahwa MGMP dapat meningkatkan kompetensi profesional pendidik Pendidikan Jasmani Kota Salatiga tahun 2010-2011. Hal tersebut dilakukan melalui: (1) mengadakan seminar tentang KTSP; (2) memberikan pembinaan pendidik Pendidikan Jasmani SMP di Kota Salatiga dalam pembuatan satuan pembelajaran; (3) mengembangkan kompetensi profesional pendidik melalui kegiatan organisasi dengan biaya yang murah, seperti diskusi kecil dengan sesama pendidik Pendidikan Jasmani; (4) melakukan kegiatan ilmiah seperti membuat penelitian tindakan kelas sebagai pelengkap penyempurnaan dari agenda peningkatan profesionalisme pendidik Pendidikan Jasmani olahraga kesehatan SMP di Kota Salatiga; (5)

mengadakan pelatihan mengenai pemanfaatan teknologi informasi dalam pembelajaran secara *online*; dan (6) pengenalan pembuatan media pembelajaran untuk mengatasi keterbatasan sarana prasarana olahraga.

### 3. Penelitian tindakan

Penelitian tindakan dapat diterapkan sebagai teknik pembinaan terhadap pendidik oleh supervisor (pengawas atau kepala sekolah). Dari hasil penelitian tindakan ini dapat diketahui berbagai persoalan sekaligus mengatasi masalah bersama. Suripto (2016) mengajukan bahwa supervisi tindakan ini bisa membantu pendidik meningkatkan kemampuannya. Diketahui bahwa pada tahap pra siklus disimpulkan bahwa jumlah pendidik 35 dengan nilai cukup. Berdasarkan hasil penelitian tersebut terus dibuat kesepakatan untuk bermusyawarah dalam KKG mengenai keadaan proses pembelajaran yang dengan hasil nilai cukup maka perlu sekali dilakukan perbaikan proses pembelajaran. Setelah diadakan tindakan pada siklus pertama, pendidik dalam proses pembelajaran dapat menghasilkan hasil sebagai berikut: jumlah responden 35, jumlah nilai 2.691, rata-rata nilai 76.88 (sebelumnya 70,78) dengan kategori cukup baik. Pada tahap pendahuluan supervisor memberikan informasi kesepakatan yaitu pra siklus, siklus pertama dan siklus kedua. Dalam hal ini, perlu adanya pemahaman bersama tentang penelitian ini bahwa kegiatan ini dilakukan untuk menjawab permasalahan yang ada kaitanya dengan PBM sehingga perlu sekali perbaikan kinerja pendidik dalam proses belajar mengajar.

Setelah proses siklus pertama dilaksanakan ternyata dapat membuahkan hasil meningkat lebih baik dibanding sebelumnya dengan hasil sebagai berikut: jumlah responden 35, jumlah nilai 2.981, rata-rata 85.17, dan kategori nilai baik. Ternyata dengan berbagai proses pelaksanaan penelitian diambil kesimpulan diperlukan supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja pendidik dalam proses PBM. Teknik supervisi ini bisa dilakukan untuk mengatasi persoalan pendidik yang berkaitan dengan banyak hal seperti kompetensi pedagogik, materi dan sebagainya, karena melibatkan musyawarah dengan kelompok pendidik seprofesi.

#### **D. Kriteria dan Rekrutmen Supervisor Pendidikan Jasmani**

Pengawas sekolah (sebagai supervisor) menurut bidang tugasnya, dibagi ke dalam beberapa bidang yaitu.

1. Pengawas taman kanak-kanak adalah pengawas sekolah yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam melaksanakan tugas pengawasan pada pendidikan usia dini formal baik negeri maupun swasta dalam teknis penyelenggaraan dan pengembangan program pembelajaran di taman kanak-kanak.
2. Pengawas sekolah dasar adalah pengawas sekolah yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh dalam melaksanakan tugas pengawasan pada sejumlah sekolah baik negeri maupun swasta baik pengelolaan sekolah maupun seluruh mata pelajaran yang disajikan di sekolah dasar kecuali mata pelajaran pendidikan jasmani dan pendidikan agama.
3. Pengawas mata pelajaran/rumpun mata pelajaran adalah pengawas sekolah yang diberi tugas, wewenang, tanggung jawab dan diberi hak secara penuh dalam melaksanakan tugas pengawasan mata pelajaran atau rumpun mata pelajaran tertentu di sekolah baik negeri dan swasta.
4. Pengawas pendidikan luar biasa adalah pengawas sekolah yang diberi tugas, wewenang, tanggung jawab dan diberi hak secara penuh dalam melaksanakan tugas pengawasan di sekolah luar biasa baik negeri dan swasta di lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional untuk seluruh mata pelajaran.
5. Pengawas bimbingan dan konseling adalah pengawas sekolah diberi tugas, wewenang, tanggung jawab, dan diberi hak secara penuh dalam melaksanakan tugas pengawasan pada kegiatan bimbingan dan konseling di sekolah negeri dan swasta.

Dengan demikian, untuk pendidikan jasmani dan pendidikan agama memiliki pengawas tersendiri diluar pengawas sekolah yang tersebut pada uraian terdahulu karena perbedaan tugas pokok dan fungsinya.

Selain pendidik, dalam kajian supervisi pendidikan peran supervisor juga sangat penting. Bagaimana supervisi bisa dilakukan dengan baik, jika supervisornya tidak memenuhi kriteria yang seharusnya dipenuhi? Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Kompetensi Pengawas Sekolah/Madrasah menyebutkan bahwa pengawas (supervisor) sekolah harus memenuhi kompetensi yang disyaratkan. Kita ambil contoh untuk standar bagi pengawas sekolah dasar adalah berikut ini.

- a) Berpendidikan minimum sarjana atau diploma empat kependidikan dari perguruan tinggi terakreditasi.
- b) Pendidik SD/MI bersertifikat pendidik sebagai pendidik SD/MI dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun di SD/MI atau kepala sekolah dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun untuk menjadi pengawas SD/MI.
- c) Memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c.
- d) Berusia setinggi-tingginya 50 tahun sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan.
- e) Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas pada lembaga yang ditetapkan pemerintah.
- f) Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh pengawas sekolah dasar adalah berikut ini.

1. Kompetensi kepribadian yang terdiri.
  - 1.1 Memiliki tanggungjawab sebagai pengawas satuan pendidikan.
  - 1.2 Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas jabatannya.
  - 1.3 Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggungjawabnya.

- 1.4 Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada *stakeholder* pendidikan.
2. Kompetensi supervisi manajerial yang terdiri.
  - 2.1 Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
  - 2.2 Menyusun program kepengawasan berdasarkan visi-misi tujuan dan program pendidikan di sekolah.
  - 2.3 Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah.
  - 2.4 Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah.
  - 2.5 Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
  - 2.6 Membina kepala sekolah dan pendidik dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah.
  - 2.7 Mendorong pendidik dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah.
  - 2.8 Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah.
3. Kompetensi supervisi akademik yang terdiri.
  - 3.1 Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan mata pelajaran di SD/MI.
  - 3.2 Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/ bimbingan tiap bidang pengembangan mata pelajaran di SD/MI.

- 3.3 Membimbing pendidik dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan mata pelajaran di SD/MI berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.
- 3.4 Membimbing pendidik dalam memilih dan menggunakan metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi peserta didik melalui bidang pengembangan mata pelajaran di SD/MI.
- 3.5 Membimbing pendidik dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan mata pelajaran di SD/MI.
- 3.6 Membimbing pendidik dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi peserta didik pada tiap bidang pengembangan mata pelajaran di SD/MI.
- 3.7 Membimbing pendidik dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan mata pelajaran di SD/MI.
- 3.8 Memotivasi pendidik untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/ bimbingan tiap bidang pengembangan mata pelajaran SD/MI.
4. Kompetensi evaluasi pendidikan yang terdiri.
  - 4.1 Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/ bimbingan di sekolah.
  - 4.2 Membimbing pendidik dalam menentukan aspek atau komponen penting untuk dinilai dalam pembelajaran tiap bidang pengembangan mata pelajaran di SD/MI.
  - 4.3 Menilai kinerja kepala sekolah, pendidik dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan mata pelajaran di SD/MI.
  - 4.4 Memantau pelaksanaan pembelajaran/ bimbingan dan hasil belajar peserta didik serta menganalisisnya untuk perbaikan

mutu pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan mata pelajaran di SD/MI.

- 4.5 Membina pendidik dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan mata pelajaran di SD/MI.
- 4.6 Mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah, kinerja pendidik dan staf sekolah.
5. Kompetensi penelitian pengembangan yang terdiri.
  - 5.1 Menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pendidikan.
  - 5.2 Menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karirnya sebagai pengawas.
  - 5.3 Menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif.
  - 5.4 Melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan, dan perumusan kebijakan pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok tanggung jawabnya.
  - 5.5 Mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif.
  - 5.6 Menulis karya tulis ilmiah (KTI) dalam bidang pendidikan dan atau bidang kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan.
  - 5.7 Menyusun pedoman/panduan dan atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan disekolah.
  - 5.8 Memberikan bimbingan kepada pendidik tentang penelitian tindakan kelas baik perencanaan maupun pelaksanaannya di sekolah.
6. Kompetensi sosial yang terdiri.
  - 6.1 Bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.



## 6.2 Aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan.

Uraian tersebut di atas menggambarkan kriteria bagi supervisor pendidikan secara umum. Dalam tiap dimensi kompetensinya perlu disesuaikan dengan kompetensi profesi khusus. Untuk mata pelajaran pendidikan jasmani, seluruh dimensi kompetensi tersebut secara khusus berkaitan dengan kompetensi pendidikan jasmani. Berdasarkan pada peraturan tersebut dapat diajukan beberapa kriteria bagi supervisor pendidikan jasmani sebagai berikut ini.

- a) Berpendidikan serendah-rendahnya sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan dari perguruan tinggi terakreditasi pada bidang pendidikan.
- b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai pendidik mata pelajaran pendidikan jasmani dengan masa kerja minimal 20 tahun.
- c) Memenuhi persyaratan kompetensi sebagai pengawas mata pelajaran pendidikan jasmani dan diakui secara resmi oleh pemerintah.

Sedang kompetensi yang harus dipenuhi oleh pengawas (supervisor) pendidikan jasmani adalah.

1. Kompetensi kepribadian yang terdiri.
  - 1.1 Memiliki tanggung jawab sebagai pengawas pendidikan jasmani.
  - 1.2 Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas jabatannya.
  - 1.3 Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugasnya sebagai pengawas pendidikan jasmani.
  - 1.4 Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pendidik Pendidikan Jasmani.
2. Kompetensi supervisi manajerial yang terdiri.
  - 2.1 Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran pendidikan jasmani.

- 2.2 Menyusun program kepengawasan berdasarkan tujuan mata pelajaran pendidikan jasmani.
  - 2.3 Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas sebagai supervisor.
  - 2.4 Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan proses pembelajaran di sekolah.
  - 2.5 Membina pendidik Pendidikan Jasmani.
  - 2.6 Memantau pelaksanaan pembelajaran pendidikan jasmani.
- 3.1 Kompetensi supervisi akademik yang terdiri.
- 3.1 Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan mata pelajaran pendidikan jasmani.
  - 3.2 Membimbing pendidik dalam menyusun silabus mata pelajaran pendidikan jasmani.
  - 3.3 Membimbing pendidik dalam memilih dan menggunakan strategi atau metode atau teknik pembelajaran dan bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi peserta didik melalui bidang pengembangan mata pelajaran pendidikan jasmani.
  - 3.4 Membimbing pendidik dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) mata pelajaran pendidikan jasmani.
  - 3.5 Membimbing pendidik dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dan bimbingan (di kelas, laboratorium, dan atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi peserta didik dalam bidang pendidikan jasmani.
  - 3.6 Membimbing pendidik dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran dan bimbingan pendidikan jasmani.
  - 3.7 Memotivasi pendidik untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran dan bimbingan pendidikan jasmani.

4. Kompetensi evaluasi pendidikan yang terdiri.
  - 4.1 Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pembelajaran/ bimbingan pendidikan jasmani.
  - 4.2 Membimbing pendidik dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran dan bimbingan pendidikan jasmani.
  - 4.3 Menilai kinerja pendidik Pendidikan Jasmani dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya.
  - 4.4 Menganalisis hasil penilaian untuk perbaikan mutu pembelajaran dan bimbingan pendidikan jasmani.
  - 4.5 Membina pendidik dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran dan bimbingan pendidikan jasmani.
5. Kompetensi penelitian pengembangan yang terdiri.
  - 5.1 Menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pembelajaran pendidikan jasmani.
  - 5.2 Mampu melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan, dan perumusan kebijakan pendidikan yang bermanfaat dalam bidang pendidikan jasmani.
  - 5.3 Mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif dalam bidang pendidikan jasmani.
  - 5.4 Menulis karya tulis ilmiah (KTI) dalam bidang pendidikan jasmani dan atau bidang kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan.
  - 5.5 Menyusun pedoman dan panduan dan atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di sekolah.
  - 5.6 Memberikan bimbingan kepada pendidik pendidikan jasmani tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya di sekolah.

6. Kompetensi sosial yang terdiri.

6.1 Bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

6.2 Aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan jasmani.

Kompetensi yang harus dipenuhi oleh pengawas (supervisor) pendidikan jasmani berlaku bagi siapa saja. Artinya mereka yang sudah lulus seleksi menjadi pengawas (supervisor) sekolah, belum tentu bisa menjadi supervisor pendidikan jasmani secara baik, karena untuk menjadi supervisor yang baik dibutuhkan pemahaman terhadap mata pelajaran pendidikan jasmani. Ketidakhahaman terhadap bidang pengawasan yang dilaksanakan dapat berakibat pada kegagalan fungsi supervisi. Oleh karena itu, perlu proses rekrutmen yang tepat dalam menyiapkan supervisor pendidikan jasmani.

Proses menyiapkan pengawas sekolah dilaksanakan dalam tiga tahap yaitu (Kemendikbud, 2016).

1) Rekrutmen.

Proses rekrutmen sendiri dibagi ke dalam dua tahapan, yaitu:

1.1 Proyeksi kebutuhan pengawas (minimal 2 tahun ke depan).

1.2 Proses seleksi, baik seleksi administrasi dan akademik

2) Pendidikan dan pelatihan.

3) Pengangkatan.

Proses tersebut dijabarkan sebagai berikut. Proyeksi kebutuhan pengawas sekolah dari tahun ketahun hendaknya menjadi bagian pekerjaan rutin oleh dinas pendidikan. Pendataan pengawas hendaknya selalu dilakukan dengan cara memperhatikan jumlah pengawas sekolah yang memasuki usia pensiun/mutasi pada jabatan lain, pembangunan unit sekolah baru, jumlah satuan pendidikan, jumlah pendidik, kesesuaian jenjang dan jenis satuan pendidikan. Hasil pendataan dapat digunakan sebagai pedoman untuk memenuhi kebutuhan pengawas sekolah harus disiapkan oleh Dinas Pendidikan

Provinsi/Kabupaten/Kota. Dalam tahap ini harus dihitung berapa jumlah pendidik Pendidikan Jasmani yang ada, berapa yang sudah memenuhi kriteria, sehingga dapat diperkirakan berapa kebutuhan pengawas pendidikan jasmani yang diperlukan untuk beberapa tahun mendatang. Pendataan harus dilakukan secara cermat agar kebutuhan pengawas sekolah dapat terpenuhi.

Tahap berikutnya dalam proses rekrutmen yaitu pengadaan seleksi administrasi. Pada seleksi administrasi agenda utama yang dilakukan adalah melakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan dokumen calon pengawas yang akan dijadikan bahan penilaian sebagai bukti bahwa calon pengawas sekolah telah memenuhi persyaratan sesuai ketentuan yang pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 143 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas. Salah satu indikator yang harus benar-benar diperhatikan bagi pengawas pendidikan jasmani adalah latar belakang pendidikan, kompetensi profesional yang menunjukkan bahwa seseorang memiliki latar belakang pendidikan pada bidang pendidikan jasmani, pengalaman mengajar yang cukup pada mata pelajaran pendidikan jasmani.

Setelah memenuhi syarat dan lulus seleksi administrasi berikutnya adalah mengikuti seleksi akademik. Seleksi akademik merupakan tes pengetahuan tentang peraturan, kebijakan, dan pelaksanaan pendidikan di sekolah, kompetensi supervisi akademik, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi penelitian dan pengembangan, dan kompetensi evaluasi pendidikan. Seleksi ini untuk melihat kompetensi wawasan kependidikan dan bidang tugas calon pengawas. Sampai tahap ini sebenarnya merupakan tahap rekrutmen pengawas sekolah. Namun, tahap ini belum menghasilkan supervisor. Oleh karena itu, membutuhkan tahap berikutnya yaitu pendidikan dan pelatihan fungsional bagi calon pengawas.

Pendidikan dan latihan Fungsional Calon Pengawas Sekolah adalah prasyarat bagi pendidik PNS untuk dapat diangkat dalam jabatan fungsional pengawas sekolah. Pendidikan dan latihan calon

pengawas sekolah ini bertujuan untuk memberikan pembekalan kompetensi inti yang diperlukan seorang Pengawas Sekolah dalam menjalankan tugasnya. Pendidikan dan latihan harus ini diikuti oleh calon pengawas sekolah yang telah Lulus Seleksi Akademik/Bidang Tugas Pengawasan pendidikan jasmani.

Setelah mengikuti proses ini berikutnya adalah pengangkatan mereka menjadi pengawas sekolah yang dibutuhkan dan diangkat sesuai proyeksi kebutuhan yang direncanakan sebelumnya. Pengangkatan dalam jabatan fungsional pengawas sekolah merupakan tahapan terakhir yang harus dilalui oleh calon pengawas sebagai bentuk legalitas formal. Pengangkatan jabatan pengawas sekolah ditandai dengan diterbitkannya Surat Keputusan Presiden atau Gubernur atau Bupati atau Wali Kota sesuai kewenangannya.

## BAB VIII

### KEPEMIMPINAN DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN

#### A. Pengertian Kepemimpinan

**K**epemimpinan atau *leadership* berasal dari bahasa Inggris yang secara teoritik dapat dipahami ke dalam beberapa hal. Beberapa ahli mengajukan definisi tentang kepemimpinan antara lain.

1. Kootz & O'donnel (1984) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
2. Georger R. Terry (1960) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk untuk bersama-sama mencapai tujuan.
3. Slamet (2002) mendefinisikan kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
4. Thoaha (1983) mendefinisikan kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi perilaku orang lain agar mau diarahkan dan bekerjasama untuk mencapai tujuan.
5. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi seseorang untuk mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Untuk itu, kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Umam, 2010). Kepemimpinan atau *leadership* adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku orang baik perseorangan maupun kelompok.

Dalam pengertian yang lebih umum kepemimpinan didefinisikan sebagai upaya seseorang mempengaruhi seseorang atau kelompok untuk mengikuti arahnya dengan suka atau terpaksa dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan usaha seseorang untuk membujuk atau mempengaruhi seseorang dan banyak orang untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin dengan kekuasaannya dapat mempengaruhi perilaku para bawahannya. Kekuasaan seorang pemimpin terbagi lima yaitu: (1) kekuasaan keahlian (*expert power*); (2) kekuasaan legitimasi (*legitimate power*); (3) kekuasaan referensi (*referent power*); (4) kekuasaan penghargaan (*reward power*); dan (5) kekuasaan paksaan (*coercive power*).

Kepemimpinan diartikan sebagai upaya pemberian motivasi dan semangat terhadap bawahan agar mau melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan pimpinan. Kepemimpinan juga diartikan sebagai usaha mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi orang lain, agar pikiran dan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Kepemimpinan merupakan proses menanamkan pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengerahkan semua sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Untuk dapat mempengaruhi orang lain, pemimpin harus mengetahui apa saja yang harus diperhatikan dalam memulai aktifitasnya yaitu: (1) fokus kegiatan kelompok; (2) individu yang mempunyai pengaruh; (3) strategi untuk mencapai kesepakatan; (4) pelaksanaan pengaruh; (5) tindakan terhadap bawahan; (6) suatu bentuk persuasi; (7) pemanfaatan kekuatan atau kekuasaan; (8) strategi pencapaian tujuan; (9) hasil ; dan (10) inisiasi (permulaan) dari struktur.

Pemimpin sebuah organisasi memiliki prinsip-prinsip tertentu dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan seorang pemimpin akan berpegang pada prinsip-prinsip kerja yang akan dilakukannya dan memfokuskan perhatiannya kepada manusia (personel) baru kemudian mengevaluasi hasilnya. Setelah memperhatikan hasil yang dicapai dengan mempertimbangkan kompetensi personel pemimpin



kemudian menetapkan kiat-kiat untuk mencapai kesuksesan. Kiat-kiat yang dilakukan pemimpin untuk mencapai kesuksesan adalah.

a) Pengakuan

Pemimpin harus memiliki keberanian untuk mengakui masalah yang dihadapi secara terbuka dihadapan semua personel organisasi. Sikap keterbukaan seperti ini akan menjadi kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai masalah dengan cepat.

b) Kerjasama tim

Untuk mengatasi masalah yang terjadi secara cepat. Pemimpin hendaknya membentuk sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kompetensi dalam bidangnya. Kompetensi anggota tim bisa dilihat dari reputasinya selama bekerja di organisasi. Setiap anggota tim diberi kewenangan untuk bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan dan harus selalu berkoordinasi dengan koordinator kerjasama tim. Dengan adanya pembentukan kerjasama tim setiap anggota tim akan bekerja secara efisien dalam waktu tertentu.

c) Menciptakan suasana kerja kondusif

Seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, saling memperhatikan, saling mengoreksi dan saling memberi masukan bila ditemukan diantara personel masih terdapat kekeliruan. Kondisi kerja seperti ini perlu diciptakan agar tidak terjadi sikap saling bermusuhan dan penuh kontroversi, dan menjadi kultur yang saling menyalahkan.

d) Memberikan kewenangan pada anggota

Seorang pemimpin harus bersikap bijak dengan cara memberikan sebagian kewenangannya kepada anggota organisasi. Pemberian kewenangan ini akan meningkatkan keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab, kemampuan pengambilan keputusan, dan sebagainya.

e) Berani melakukan hal baru

Sudah menjadi sifat alamiah manusia bila dalam satu tugas dapat dilaksanakan secara sukses maka dia akan mengalihkan

perhatian pada suatu yang baru. Keberhasilan bukanlah suatu hasil akhir dari suatu tugas, keberhasilan adalah suatu langkah maju berikutnya dengan mencoba hal-hal yang baru.

f) Mengembangkan disiplin pribadi

Disiplin pada diri seseorang merupakan sifat alamiah dan menuntut pengorbanan pribadi untuk menciptakan suasana nyaman dengan orang lain di dalam kelompok dan tetap menjaga prinsip-prinsip utama organisasi dengan tidak mengorbankan sifat-sifat individual.

g) Memberikan informasi akurat

Kebenaran informasi merupakan hal yang penting dalam organisasi. Banyak pemimpin yang menyadari bahwa personal organisasi tidak dapat diharapkan untuk bekerja melebihi kemampuan dan tanggung jawab mereka. Oleh karenanya pemberian informasi kepada mereka yang sesuai dengan bidang tugasnya akan memberikan motivasi tersendiri bagi mereka untuk lebih komitmen dan produktif dalam bekerja.

## **B. Prinsip Kepemimpinan**

Seorang pemimpin di dalam menjalankan tugasnya harus memiliki prinsip yang menyeluruh agar dapat mengarahkan segala potensi yang ada untuk fokus pada tujuan. Covey (1997) mengemukakan bahwa prinsip merupakan bagian dari suatu kondisi, realisasi dan konsekuensi. Prinsip merupakan energi dari sebuah sistem yang mendukung kehidupan dimana prinsip itu diaplikasikan untuk memberikan keselamatan, bimbingan, sikap yang bijaksana, dan kekuatan. Prinsip kepemimpinan menurut Covey (1997) sebagai berikut.

1. Belajar seumur hidup

Belajar seumur hidup tidak hanya melalui pendidikan formal melainkan juga pendidikan nonformal di luar sekolah. Contohnya belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Pengalaman yang baik maupun yang buruk bisa dijadikan sebagai sumber belajar.

2. Berorientasi pada pelayanan

Seorang pemimpin tidak dilayani melainkan melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karier sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.

3. Membawa energi yang positif

Setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi yang tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif seperti berikut ini.

- a) Percaya pada orang lain. Seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk staf bawahannya sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.
- b) Keseimbangan dalam kehidupan. Seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya. Berorientasi kepada prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri antara kerja dan olah raga, serta istirahat dan rekreasi. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan dunia dan akhirat.
- c) Melihat kehidupan sebagai tantangan. Kata “tantangan” sering diinterpretasikan negatif. Dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya. Sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang harus dijalani agar dapat menimbulkan rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri. Rasa aman tergantung pada inisiatif, keterampilan, kreativitas, kemauan, keberanian, dinamisasi dan kebebasan.
- d) Sinergi. Orang yang berprinsip senantiasa hidup dalam sinergi dan satu katalis perubahan. Mereka selalu mengatasi kelemahannya sendiri dan lainnya. Sinergi adalah kerja

kelompok dan memberi keuntungan kedua belah pihak. Sinergi adalah satu kerja kelompok yang memberi hasil lebih efektif dari pada bekerja secara perorangan. Seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang atasan, staf, dan teman sekerja.

- e) Latihan mengembangkan diri sendiri. Untuk mencapai keberhasilan yang tinggi seorang pemimpin harus dapat memperbaharui dirinya sendiri. Pemimpin tidak hanya berorientasi pada proses melainkan juga berorientasi pada hal-hal yang mendukung proses. Proses dalam mengembangkan diri terdiri dari beberapa komponen yang berhubungan dengan: (1) penguasaan materi; (2) mengaplikasikan prinsip-prinsip kepemimpinan; (3) mengevaluasi hasil; (4) merefleksikan hasil dan melakukan tindak lanjut; (5) meningkatkan pengetahuan; dan (6) terbuka terhadap hal-hal yang baru.

### C. Peran Pemimpin

Peran pemimpin dalam organisasi terbagi dalam tiga macam, yaitu peran interpersonal, peran informasional dan peran pengambil kebijakan. Peran seorang dalam organisasi dijabarkan berikut ini.

#### 1. Peran interpersonal

Pemimpin dalam perannya sebagai interpersonal memiliki 3 peran berikut ini.

- a) *Figurehead*. Pimpinan satuan organisasi harus sering tampil dalam berbagai acara resmi dan tidak resmi. Acara resmi seperti rapat, upacara resmi dan undangan kantor atau lembaga yang berkaitan dengan tugas resmi. Acara tidak resmi seperti ikut berpartisipasi gotong royong di sekitar tempat tinggal, menghadiri undangan perkawinan, dan sebagainya.
- b) Berperan sebagai *leader* (penggerak). Penggerak diartikan sebagai pemberi motivasi dan bimbingan kepada bawahan, sehingga bawahan termotivasi untuk melakukan tugasnya dengan semangat, ikhlas dan kerja keras.
- c) Berperan sebagai *liaison* (penghubung). Sebagai penghubung seorang pemimpin harus membangun dan meningkatkan

hubungan kerja sama, bukan hanya lingkungan kerja dari atasan ke bawahan atau sebaliknya, melainkan juga hubungan antara sesama bawahan, sesama atasan, hubungan dengan dunia di luar organisasi, dan sebagainya.

## 2. Peran informasional

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan menerima informasi secara utuh dengan baik dan selanjutnya menyampaikan informasi tersebut secara utuh kepada setiap bawahannya. Kemampuan ini berperan penting bagi setiap bawahan (staf) dalam setiap pengambilan keputusan. Ada tiga macam peranan pemimpin yang bersifat informasional yaitu.

- a) *Pemonitor*. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dan waktu yang cukup untuk mengikuti setiap kejadian di organisasinya.
- b) *Dissiminator*. Seorang pemimpin harus mampu selalu memberikan informasi kepada bawahannya secara utuh. Hal ini penting agar setiap bawahan selalu dapat beradaptasi dengan setiap perubahan yang terjadi di lingkungan kerjanya. Setiap organisasi apapun memerlukan kerja sama yang solid baik dari dalam maupun dari luar. Untuk hal inilah peranan pemimpin sebagai *dissiminator* sangat diperlukan.
- c) *Juru bicara*. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan sebagai penyambung lidah organisasinya. Dalam hal ini pemimpin harus mampu menyampaikan segala kejadian yang terjadi di organisasinya secara luas kepada masyarakat yang membutuhkan informasi tersebut.

## 3. Peran pengambil kebijakan

Pemimpin sebagai pengambil keputusan berperan sebagai berikut.

- a) *Entrepreneur*. Seorang pemimpin harus berusaha untuk menciptakan ide dan gagasan baru dalam rangka memperbaiki dan mengembangkan organisasinya dan satuan kerja yang dipimpinnya.

- b) *Disturbances handler*. Seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya kadang tiba-tiba menghadapi masalah dan harus diselesaikan pada saat itu juga. Pemimpin dalam situasi apapun harus mampu mengatasi segala kesulitan yang dihadapinya secara tiba-tiba.
- c) Pengatur. Seorang pemimpin harus mampu mengatur segala macam sumber daya manusia, dana, waktu, dan prasarana yang ada dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien,
- d) Perwakilan. Pemimpin hendaknya memiliki kemampuan yang memadai sehingga mampu mewakili organisasi dalam setiap hubungan kerja.

Komariah (2008) menyatakan bahwa ada 4 peran kepemimpinan efektif yaitu.

1. Penentu arah

Seorang pemimpin harus mampu menetapkan sasaran kearah mana organisasi yang dipimpinnya akan dibawa. Dalam mencapai sasaran organisasi pemimpin harus juga mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal organisasi, masa depan yang menjadi tujuan organisasi, dan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran. Pemimpin yang dapat berperan sebagai penentu arah yang baik dinamakan pemimpin visioner.

2. Agen perubahan

Seorang pemimpin harus mampu melihat jauh ke depan tentang apa yang akan terjadi dan apa yang seharusnya dilakukan untuk menyongsong kejadian yang akan datang. Pemimpin mampu melihat berbagai perubahan dan perkembangan lingkungan global dan membuat prediksi solusi permasalahan dan implimentasinya terhadap kelangsungan organisasi. Pemimpin harus mampu membuat skala prioritas bagi perubahan untuk mencapai visi organisasi serta mampu mempromosikan keberhasilannya. Pemimpin juga harus selalu mengajak dan memotivasi bawahannya untuk mengadakan perubahan-perubahan kearah perbaikan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

3. Juru bicara

Seorang pemimpin harus mampu menjadi juru bicara atau juru runding/negosiator organisasi yang dipimpinnya dan memiliki kemampuan untuk membangun jaringan komunikasi eksternal secara luas. Pemimpin harus mampu menyampaikan visi dan keberhasilan organisasi kepada relasinya dalam rangka meningkatkan kepercayaan pihak lain terhadap organisasinya.

4. Pelatih

Seorang pemimpin harus memberi contoh dan bimbingan kepada bawahannya jika mengalami kesulitan dalam melakukan tugasnya. Hal ini harus dilakukan dengan tujuan semata-mata untuk meningkatkan kemampuan bawahannya. Bimbingan hendaknya dilakukan dengan ikhlas dan sabar agar dapat menumbuhkan motivasi rasa ingin tahu setiap orang. Pemimpin juga harus memberi semangat untuk maju bagi bawahannya.

#### **D. Teori Kepemimpinan**

Ada beberapa pengelompokan teori kepemimpinan antara lain berikut ini.

1. Teori sifat (*trait theory*)

Teori sifat disebut teori genetik (1977). Teori sifat sering juga disebut sebagai teori bakat karena menganggap pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk. Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan.

2. Teori perilaku (*behavior theory*)

Teori ini berdasarkan asumsi bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang bukan sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya. Dengan kata lain, teori ini sangat memperhatikan perilaku pemimpin sebagai aksi dan respons kelompoknya yang dipimpinnya sebagai reaksi.

3. Teori lingkungan (*environmental theory*)

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu adalah hasil dari waktu, tempat, dan keadaan. Dalam teori ini muncul sebuah pernyataan *leader are made not born* yaitu pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan. Lahirnya seorang pemimpin adalah melalui evolusi sosial dengan memanfaatkan kemampuannya untuk berkarya dan bertindak mengatasi masalah-masalah yang timbul pada situasi dan kondisi tertentu.

Dalam kondisi lain ada yang mengajukan pengelompokan teori kepemimpinan sebagai berikut.

1. Teori *great man theory*

Teori ini mengatakan bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan bukan dibuat (*leader are born, not made*). Dilandasi oleh keyakinan bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki sifat-sifat luar biasa dan dilahirkan dengan kualitas istimewa yang dibawa sejak lahir dan ditakdirkan menjadi seorang pemimpin di berbagai macam organisasi. Orang yang memiliki kualitas dapat dikatakan orang yang sukses dan disegani oleh bawahannya serta menjadi pemimpin besar. Setiap jaman memiliki pemimpin besar. Perubahan sosial terjadi karena para pemimpin besar memulai dan memimpin perubahan serta menghalangi orang lain yang berusaha membawa masyarakat ke arah yang berlawanan. Teori kepemimpinan ini dikembangkan dari penelitian awal yang mencakup studi pemimpin besar. Para pemimpin berasal dari kelas yang istimewa dan memegang gelar turun-temurun. Sangat sedikit orang dari kelas bawah memiliki kesempatan untuk menjadi seorang pemimpin. Teori *great man* didasarkan pada gagasan bahwa setiap kali ada kebutuhan kepemimpinan, maka muncullah seorang manusia yang luar biasa dan memecahkan masalah. Ketika teori *great man* diusulkan sebagian besar pemimpin adalah orang laki-laki dan hal itu tidak bisa ditawar. Bahkan para peneliti adalah orang laki-laki juga yang menjadi alasan untuk nama teori tersebut "*great man*". Konsep kepemimpinan pada teori ini yang disebut orang besar adalah atribut tertentu yang melekat pada diri pemimpin



atau sifat personal yang membedakan antara pemimpin dan pengikutnya.

## 2. Teori sifat

Teori sifat kepemimpinan membedakan pada pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin dengan cara berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi masing-masing. Pada teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat atau ciri-ciri yang dimilikinya. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat atau ciri-ciri di dalam dirinya. Dalam mencari ciri-ciri kepemimpinan para peneliti menggunakan dua pendekatan yaitu mereka berusaha membandingkan ciri-ciri dari dua orang yang muncul sebagai pemimpin dengan ciri-ciri yang tidak demikian dan mereka membandingkan ciri pemimpin yang efektif dengan ciri-ciri pemimpin yang tidak efektif. Akan tetapi studi tentang ciri-ciri ini mengalami kegagalan untuk mengungkap secara jelas dan konsisten yang membedakan pemimpin dan pengikut. Sebuah penelitian menyimpulkan bahwa pemimpin satu kelompok diketahui agak lebih tinggi, lebih cemerlang, lebih terbuka, dan lebih percaya diri daripada yang bukan pemimpin. Tetapi banyak orang yang memiliki ciri-ciri ini dan kebanyakan dari mereka tidak pernah menjadi pemimpin. Salah satu temuan penelitian, orang yang terlalu cerdas dibanding dengan anggota dalam kelompok tidak muncul atau tidak menjadi seorang pemimpin, barangkali orang ini berbeda terlalu jauh dengan kelompoknya. Pada teori ini mengasumsikan bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan. Selain itu juga, menempatkan sejumlah sifat atau kualitas yang dikaitkan dengan keberadaan pemimpin yang memungkinkan pekerjaan atau tugas kepemimpinannya akan menjadi sukses ataupun efektif di mata orang lain. Seorang pemimpin akan sukses atau efektif apabila dia memiliki sifat-sifat seperti berani bersaing, percaya diri, bersedia berperan sebagai pelayan orang

lain, loyalitas tinggi, intelegensi tinggi, hubungan interpersonal baik, dan lain sebagainya. Seorang pemimpin harus memiliki karakter, seperti kemampuan intelektual, kematangan pribadi, pendidikan, status sosial ekonomi, *human relations*, motivasi intrinsik, dan dorongan untuk maju (*achievement drive*). Seorang pemimpin itu harus memiliki ciri-ciri ideal di antaranya:

- a) orientasi masa depan, daya ingat yang luas, pengetahuan yang luas, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, dan adaptabilitas;
  - b) keteladanan, ketegasan, rasa kohesi yang tinggi, sifat inkuisitif, sikap tepat waktu, naluri relevansi yang tinggi, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar, kooperatif, dan kapasitas integratif; dan
  - c) kemampuan menentukan skala prioritas, kemampuan menumbuhkan dan mengembangkan gagasan, kemampuan menganalisis suatu objek, kemampuan membedakan yang penting dan yang tidak penting, memiliki keterampilan mendidik, dan kemampuan berkomunikasi dengan baik.
3. Teori perilaku

Teori perilaku disebut juga dengan teori sosial dan merupakan sanggahan terhadap teori *great man*. Pemimpin itu harus disiapkan, dididik dan dibentuk tidak dilahirkan begitu saja (*leaders are made, not born*). Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta dorongan oleh kemauan sendiri. Teori ini tidak menekankan pada sifat-sifat atau kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin tetapi memusatkan pada bagaimana cara aktual pemimpin berperilaku dalam mempengaruhi orang lain dan hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan masing-masing. Dasar pemikiran pada teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Teori ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku dan bukan dari sifat-sifat (*traits*) seorang pemimpin. Alasannya sifat seseorang relatif sukar untuk diidentifikasi.

#### 4. Teori situasional

Kepemimpinan yang menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku bawahan dan situasi tertentu disebut kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional menghendaki seorang pemimpin memiliki kemampuan diagnosa hubungan antara karyawan atau bawahan. Teori kepemimpinan muncul sebagai penyempurnaan dari teori perilaku yang mengelompokan perilaku pemimpin dalam dua kelompok yaitu demokratis dan otokratis. Dalam teori kepemimpinan seorang pemimpin menunjukkan tindakan terbaik dalam situasi apapun. Teori ini menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Keefektifan kepemimpinan tergantung pada ketepatan pemimpin berperilaku dalam menghadapi situasi tertentu, jadi tidak tergantung dari gaya kepemimpinan yang dianutnya. Teori kepemimpinan situasional menekankan kepada pemimpin untuk memahami dinamika situasi dan menyesuaikan kemampuannya untuk menghadapi dinamika situasi yang ada. Penyesuaian gaya kepemimpinan seperti ini pada akhirnya memunculkan berbagai macam model-model kepemimpinan baru di antaranya.

##### a. Model otokratik-demokratik

Kepemimpinan otokratik-demokratik merupakan gaya kepemimpinan yang bercirikan, jika akan mengambil keputusan akan selalu memperhatikan situasi dan kondisi yang dihadapi. Sebagai contoh, dalam hal pengambilan keputusan, pemimpin bergaya otokratik-demokratik akan bertidak tegas setelah memperhatikan masukan dari bawahannya. Pengambilan keputusan ditetapkan dalam forum rapat dengan para bawahan. Semua bawahan dipersilahkan untuk memberi masukan terhadap masalah yang sedang dihadapi. Pemimpin otokratik-demokratik memiliki ciri sangat tegas dan komitmen yang tinggi terhadap segala keputusannya.

##### b. Model interaksi atasan-bawahan

Menurut model ini, kepemimpinan seseorang tergantung pada interaksi yang terjadi atau hubungan sosial yang baik antara pemimpin dan bawahannya. Model kepemimpinan seperti

ini memiliki ciri kurang tegas dalam pengambilan keputusan. Pemimpin mudah goyah terhadap keputusannya sendiri sekalipun pemimpin tersebut memiliki komitmen yang tinggi.

c. Model situasional

Kepemimpinan situasional tergantung pada gaya pemimpin dalam menghadapi situasi dan kondisi tertentu. Pengambilan keputusan tergantung pada permasalahan yang muncul saat itu, tergantung, situasinya, tergantung fasilitasnya, dan tergantung pula pada sumber daya yang dilibatkan untuk menjalankan keputusan.

d. Model jalan-tujuan

Seorang pemimpin pada model ini dituntut untuk mampu mencari jalan untuk mencapai tujuan. Sebuah organisasi dalam kondisi tertentu mengalami masalah besar. Untuk kelangsungan organisasi maka masalah tersebut harus segera diatasi. Pada situasi seperti inilah sangat diperlukan pemimpin yang dapat mencari jalan (solusi) yang harus dijalani atau dikerjakan oleh bawahan untuk mengatasi masalah tersebut. Hal yang terpenting untuk mewujudkan hal tersebut yaitu kejelasan tugas yang harus dilakukan bawahan dan perhatian pemimpin terhadap bawahannya. Pemimpin harus mampu memotivasi bawahan untuk menjalani jalan yang harus dijalaninya.

e. Model pimpinan peran serta bawahan

Pada model ini perilaku pemimpin dalam pengambilan keputusan disesuaikan dengan struktur tugas yang harus dikerjakan oleh bawahannya. Dalam model ini adanya suatu keharusan harus ditaati oleh bawahan. Bentuk dan tingkat peran serta bawahan tersebut terlihat dari situasi yang dihadapi dan masalah yang akan diselesaikan melalui proses pengambilan keputusan.

5. Teori kepemimpinan kharismatik

Dalam teori ini para pengikut memiliki keyakinan bahwa pemimpin mereka memiliki kemampuan yang luar biasa. Kemampuan mempengaruhi pengikut bukan berdasarkan

pada tradisi atau otoritas formal melainkan lebih pada persepsi pengikut bahwa pemimpin diberkati dengan bakat supranatural dan kekuatan yang luar biasa. Kemampuan yang luar biasa tersebut hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu dan tidak semua orang memilikinya. Seorang pemimpin dianggap orang yang lebih tahu tentang hal yang akan terjadi dikemudian hari. Karisma berasal dari bahasa Yunani yang memiliki arti “berkat yang terinspirasi secara agung” atau “pemberian Tuhan”, seperti kemampuan melakukan keajaiban atau memprediksikan peristiwa masa depan. Para pemimpin akan lebih dipandang sebagai karismatik jika mereka membuat pengorbanan diri, mengambil resiko pribadi dan mendatangkan biaya tinggi untuk mencapai visi yang mereka dukung. Dalam kepemimpinan karismatik pemimpin terlebih dahulu menanamkan kepercayaan yang tinggi pada pengikutnya. Setelah tingkat kepercayaan yang tinggi diperoleh pemimpin akan mudah untuk memotivasi pengikutnya untuk bekerja. Motivasi kerja yang tinggi dari pengikut akan terlihat dengan mendahulukan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi. Hal yang mengesankan dari pemimpin karismatik adalah pemimpin berani mengambil resiko kerugian pribadi yang cukup besar dalam hal status, uang posisi kepemimpinan atau keanggotaan dalam organisasi. Menurut teori ini karismatik terjadi saat terdapat sebuah krisis sosial, seorang pemimpin muncul dengan sebuah solusi untuk mengatasi krisis itu dan menarik pengikut untuk percaya terhadap solusi yang ditawarkannya. Mereka mengalami beberapa keberhasilan yang membuat solusi tersebut dapat terlihat, dapat dicapai dan para pengikut dapat mempercayai bahwa pemimpin itu sebagai orang yang luar biasa.

Dalam buku ini juga disajikan pembagian teori kepemimpinan lainnya yang layak diajukan berikut ini.

1. Teori genetik

Inti dari teori genetik adalah "*leaders are born and not made*". Teori genetik menyatakan bahwa seorang pemimpin ada karena ia telah dilahirkan di tempat itu dengan bakat-bakat yang dimilikinya. Dalam keadaan bagaimanapun seorang yang sudah dilahirkan untuk menjadi pemimpin maka pada saatnya nanti

pemimpin itu akan muncul. Artinya pemimpin itu ada karena ditakdirkan.

## 2. Teori sosial

Inti dari teori sosial adalah "*leaders are born and not made*", sebaliknya penganut dari teori sosial mengatakan bahwa "*Leaders are made and not born*". Penganut teori sosial berpendapat bahwa setiap individu akan dapat menjadi seorang pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan memimpin.

## 3. Teori ekologis

Teori ekologis ini muncul karena dilatarbelakangi oleh teori genetis dan teori sosial yang belum sempurna. Jadi teori ekologis ini dibentuk untuk menyempunakan teori sosial dan teori genetik. Penganut ekologis memiliki keyakinan bahwa pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat atau potensi kepemimpinan yang baik. Bakat dimiliki kemudian dikembangkan melalui pendidikan-pendidikan dan pangalaman-pengalaman yang memungkinkan berkembangnya bakat tersebut. Teori ekologis ini menggabungkan segi-segi positif dari teori genetis dan teori sosial dan dapat dikatakan teori yang paling baik dari beberapa teori kepemimpinan. Namun untuk meyakinkan kita masih perlu dilakukan pengkajian yang mendalam untuk dapat menyatakan teori ekologis merupakan teori kepemimpinan yang paling baik.

Untuk memperluas wawasan pembaca pada buku ini juga disajikan pengelompokan teori kepemimpinan lainnya berikut ini.

### 1. Pendekatan sifat

Upaya untuk memamami kepemimpinan berdasarkan keyakinan bahwa pemimpin yang berhasil itu memiliki "karakteristik bawaan" dari lahir yang menyangkut karakteristik kepribadian dan fisik. Karakteristik kepribadian seperti: kelancaran berbicara, kecerdasan, enerjik, percaya diri, sopan, jujur, disiplin, tanggung jawab, dan sebagainya. Karakteristik fisik seperti: enerjik, lincah, dan sebagainya. Pemimpin yang sukses memiliki kemampuan luar biasa seperti: energi yang luar biasa, ketajaman intuisi, wawasan yang luas, dan kemampuan mempersuasi yang sulit ditolak.

## 2. Pendekatan gaya

Pemimpin yang berusaha mengkaji perilaku atau tindakan mempengaruhi dan atau menggerakkan para pengikutnya dalam mencapai suatu tujuan, dikatakan sebagai pemimpin pendekatan gaya. Perilaku pemimpin yang seperti ini pada dasarnya dapat dipahami sebagai dua hal berbeda tetapi saling bertautan yakni: (1) fokus terhadap penyelesaian tugas (pekerjaan) atau *task/production-centered*; dan (2) fokus pada upaya pembinaan personil yang melaksanakan tugas (*people/employee-centered*). Pada tahun 1930 lahirlah terminologi gaya kepemimpinan *autocratic, democratic, dan laissez-faire*.

- a) Kepemimpinan *autocratic* adalah kepemimpinan yang memiliki tingkat pengendalian yang tinggi. Dalam hal ini bawahan tidak diberi kebebasan dan partisipasi oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin tidak bersedia mendelegasikan wewenang, bersifat otoriter dan tidak menyukai partisipasi anggota dalam hal apapun.
- b) Kepemimpinan *democratic* adalah kepemimpinan yang memiliki ciri tingkat pengendalian yang longgar dalam pencapaian tujuan. Sekalian tingkat pengendaliannya longgar, pemimpin juga sangat aktif dalam menstimulasi diskusi kelompok dan menghargai pengambilan keputusan kelompok, terjadi komunikasi yang banyak arah, kebijakan atau keputusan diambil bersama, dan segala ide atau gagasan dapat berasal pimpinan dan bawahan.
- c) Kepemimpinan *laissez-faire* adalah kepemimpinan yang memiliki ciri kebebasan bagi siapapun. Pemimpin memberi kesempatan anggota untuk mengambil keputusan sendiri, pemimpin berperan pasif, dan hampir tidak ada kontrol sehingga keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh individu atau bawahan.

Dalam memberikan motivasi dan penjelasan kepada pegawai atau bawahan, ada beberapa macam kepemimpinan, yaitu; *directive, supportive, participative, dan achievement oriented*.

- a) Kepemimpinan *directive* yakni pemimpin selalu memberikan arahan tentang cara-cara pencapaian sasaran dan target

secara rinci dan jelas, tidak memberi kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dan berdiskusi.

- b) Kepemimpinan *supportive* yakni pemimpin yang menempatkan dirinya sebagai “sahabat” bagi bawahan dengan memberi dukungan material, moral, finansial, dan peduli terhadap keadaan ekonomi dan kesejahteraan bawahannya.
  - c) Kepemimpinan *participative* yakni pemimpin yang dalam mengambil keputusan akan meminta masukan dan partisipasi bawahannya, namun segala kewenangan tetap ditangan pimpinan.
  - d) Kepemimpinan *achievement oriented* yakni pemimpin yang menuntut prestasi kerja bawahannya, selalu merancang hal-hal yang menantang, dan memberikan kepercayaan terhadap bawahan untuk mencapai standar kinerja tinggi.
3. Pendekatan kontingensi

Tidak ada obat mujarab untuk segala penyakit, demikian pula gaya kepemimpinan. Tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala situasi. Gaya kepemimpinan yang paling optimal sangat beragam tergantung pada: (1) sifat, kemampuan, dan keterampilan pemimpin; (2) perilaku bawahan; dan (3) kondisi dan situasi lingkungan. Pada lingkungan apapun, pemimpin diharuskan memperhitungkan konteks mencakup bagaimana karakteristik situasi, karakteristik pemimpin dan pengikutnya semuanya akan berkontribusi terhadap strategi yang dilakukan dan perilaku pemimpin. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang efektif atau optimal merupakan hasil penerapan strategi mempengaruhi pegawai/bawahan dengan mempertimbangkan dan mengkombinasikan karakteristik pemimpin, pegawai (pengikut), dan konteks situasi.

Hersey dan Blanchard (Yukl, 1989) mengembangkan teori kepemimpinan yang pada awalnya disebut “*life cycle theory of leadership*” dan kemudian dinamakan “*situational leadership theory*”. Argumen dasar dari teori ini adalah kepemimpinan yang efektif memerlukan kombinasi yang tepat antara perilaku berorientasi tugas dan perilaku berorientasi hubungan,



serta mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan. Berdasarkan kombinasi tersebut dapat diterapkan beberapa gaya kepemimpinan *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* sebagaimana digambarkan berikut ini.

- a) Gaya *telling* (bercerita) berlaku dalam situasi orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan rendah, dan pegawai sangat tidak dewasa, sehingga pemimpin harus memberikan pengarahan dan petunjuk untuk mengerjakan berbagai tugas.
- b) Gaya *selling* (menjual). Gaya *selling* sangat tepat bila diberlakukan organisasi yang memiliki orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan juga tinggi, dan tingkat kedewasaan bawahan yang cukup tinggi. Pada gaya ini, pemimpin selalu memberikan pengarahan secara seimbang dengan dukungan yang diberikan, dan selalu meminta masukan dan menghargai setiap masukan dari bawahan.
- c) Gaya *participating* (partisipasi). Gaya *participating* sangat tepat diberlakukan pada organisasi yang memiliki orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan tinggi, dan tingkat kedewasaan pegawai tinggi. Pada gaya *participating* pimpinan secara emosional memiliki kedekatan dengan bawahan, lebih kolaboratif sehingga pemimpin mengedepankan pembimbingan, dukungan, dan serta sangat sedikit pengarahan terhadap tugas-tugas.
- d) Gaya *delegating* (delegasi). Gaya *delegating* sangat cocok untuk organisasi yang memiliki orientasi tugas rendah, hubungan kerja juga rendah, namun secara emosional pegawai sangat dewasa. Pada gaya *delegating* ini pemimpin lebih banyak memberikan tanggung jawab kepada para bawahannya untuk menyelesaikan tugas sebaik-baiknya. Pemimpin cukup menerima laporan, dan memberikan dukungan, serta sedikit memberikan penghargaan.

## E. Tipe-Tipe Pemimpin

Pemimpin dalam organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe utama berikut ini.

### 1) Tipe pemimpin otokratis

Tipe pemimpin ini berpendapat bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak. Ciri pemimpin tipe ini adalah berikut.

- a) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi, dan bawahan adalah alat untuk mencapai tujuan.
- b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c) Tidak mau menerima masukan, saran, kritik dan pendapat dari siapapun.
- d) Bergantung pada kekuasaan formal.
- e) Dalam menggerakkan bawahan ada unsur paksaan.

### 2) Tipe pemimpin militeristis

Pemimpin tipe militeristis tidak sama dengan pemimpin-pemimpin dalam organisasi militer. Artinya tidak semua pemimpin dalam militer adalah bertipe militeristis. Tipe pimpinan militeristis mempunyai ciri-ciri berikut ini.

- a) Dalam menggerakkan bawahan menggunakan atribut, pangkat dan jabatannya.
- b) Formalitas yang berlebihan, dan menggemari upacara-upacara.
- c) Menuntut disiplin dan kepatuhan bawahan.
- d) Tidak mau menerima saran, kritik, gagasan dari siapapun.

### 3) Tipe pemimpin *paternalistis*

Tipe kepemimpinan *faternalistis*, mempunyai bersifat kebapaan. Pemimpin *faternalistis* dalam mencapai tujuan memanfaatkan pengaruh kebapaan. Pendekatan yang dilakukan untuk mempengaruhi bawahan sering bersifat terlalu sentimental. Ciri-ciri pemimpin *paternalistis* adalah berikut.

- a) Menganggap dirinya maha tahu, dan bawahan sebagai manusia yang tidak tahu.
  - b) Bersikap terlalu melindungi bawahan.
  - c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan mengembangkan daya kreasi.
- 4) Tipe pemimpin karismatis

Sampai saat ini para ahli manajemen belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma. Yang diketahui ialah tipe pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar. Kebanyakan para pengikut menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin seperti ini, kurangnya pengetahuan mereka tentang pemimpin yang karismatis, maka sering hanya mengatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supernatural powers*). Faktor kekayaan, umur, kesehatan, profil pendidikan dan sebagainya tidak dapat digunakan sebagai kriteria tipe pemimpin karismatis.

5) Tipe pemimpin demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis oleh sebagian banyak orang dianggap sebagai tipe kepemimpinan yang terbaik. Tipe kepemimpinan demokratis selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Ciri-ciri tipe kepemimpinan demokratis adalah berikut.

- a) Selalu beranggapan bahwa manusia itu adalah makhluk mulia.
- b) Selalu menyeimbangkan kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi.
- c) Senang menerima pendapat, saran, gagasan, dan kritik dari manapun.
- d) Mentoleransi bawahan yang kadang-kadang membuat kesalahan.
- e) Lebih menitik beratkan kerja sama.
- f) Selalu menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.

- g) Berusaha mengembangkan kapasitas dan kompetensi diri pribadinya sebagai pemimpin.
- h) Selalu berusaha meningkatkan kreatifitas, motivasi, inovasi, semangat, dan kinerja bawahannya.

Dalam perkembangan selanjutnya pembagian teori kepemimpinan menjadi dua tipe yaitu: kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

1) Model kepemimpinan transformasional

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang baru. Dalam studi kepemimpinan konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan konsep-konsep yang telah dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Teori kepemimpinan transformasional banyak terpengaruh oleh pendapat Burns (1978). Menurut Burns (dalam Yukl 2010). Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Pada kepemimpinan transformasional seorang pemimpin dengan cara-cara tertentu mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan. Pemimpin selalu berupaya untuk memperkuat sikap saling kerja sama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim merupakan bentuk implementasi dari kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional selalu berusaha membuat para bawahannya untuk lebih menyadari akan kepentingan dan nilai pekerjaan serta berusaha untuk mengajak bawahannya untuk mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi.

Gaya kepemimpinan transformasional berusaha agar seluruh bawahannya secara kolektif untuk mewujudkan program kerja menjadi kenyataan. Kepemimpinan transformasional dapat dilihat melalui perilaku pemimpinnya yaitu: pengaruh dikaitkan dengan karisma, pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Untuk

memotivasi bawahannya bekerja pemimpin transformasional selalu memberikan penekanan pada hubungan sosial kepada bawahan. Hal ini dimaksudkan untuk mencapai kinerja yang baik sehingga kepuasan kerja tercapai. Dalam kepemimpinan transformasional pemimpin selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, menempatkan bawahan sebagai mitra serta mempromosikan rasa sosial yang akan menumbuhkan sikap positif dari bawahan. Bawahan atau karyawan dibawah kepemimpinan transformasional benar-benar ingin melakukan sesuatu sesuai dengan keinginan atasan. Bawahan tidak akan menolak atau mengabaikan keinginan pemimpin, sehingga gaya kepemimpinan seperti ini membuat kehadiran kerja menjadi tinggi.

Dampak gaya kepemimpinan transformasional ini adalah meningkatkan kinerja. Pemimpin transformasional selalu ingin mengembangkan pengetahuan dan mengembangkan potensi karyawan. Pemimpin transformasional selalu memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan pola pikir mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

## 2) Kepemimpinan transaksional

Definisi kepemimpinan transaksional tidak terlepas dari pendapat Burn. Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka (Yukl 2010). Menurut Yukl (2010) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai yang relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional dalam memberikan tugas terhadap bawahannya selalu mempertimbangkan konsep diri dan *self esteem* dari bawahan. Oleh karenanya pemimpin transaksional selalu meluangkan waktunya lebih banyak untuk mengidentifikasi kemampuan bawahannya. Menurut Bass (dalam Yukl 1998) hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan akan terlihat melalui tiga hal berikut.

- a) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan apa yang akan diperoleh bawahan bila kinerjanya bagus.
- b) Pemimpin akan memberikan apresiasi kepada bawahan sesuai dengan usaha yang dilakukan.
- c) Pemimpin menghargai kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaannya.

Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan transaksi antara pemimpin dan bawahan karena pemimpin transaksional meyakini bahwa sebuah organisasi sebagian besar keberhasilan dan kegagalan dari organisasi ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk meyakinkan dan memobilisasi orang lain untuk bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah aktifitas membimbing kelompok sedemikian rupa untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan transaksional selalu menekankan perubahan komprehensif dan penawaran dengan kepemimpinan dalam abad ke-21. Karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari dua aspek yaitu: *reward* bawahan dan manajemen pengecualian. *Reward* bawahan adalah pemimpin membuat kesepakatan tentang apa yang harus dilakukan oleh bawahan dan imbalan apa yang akan diberikan jika tujuan tercapai. Sementara manajemen pengecualian adalah pemimpin memonitor penyimpangan atau kesalahan dari bawahan dan melakukan tindakan perbaikan (korektif).

## **F. Kepemimpinan yang Efektif**

Organisasi yang produktif sesungguhnya merupakan gambaran dari pemimpin yang efektif. Produktivitas organisasi selalu mengarah pada pencapaian visi dan misinya. Pemimpin yang efektif akan membuat organisasi produktif, dan berjalan dengan lebih baik. Untuk dapat melaksanakan perannya dengan baik, seorang pemimpin yang efektif harus memiliki 5 kemampuan berikut ini.

1. Penyusun strategi, seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang memiliki kemampuan tinggi (ahli) dalam merancang strategi untuk mencapai visi dan misi organisasinya.
2. Pelaksana (eksekutor), seorang pemimpin yang efektif harus tahu bagaimana melaksanakan atau mengeksekusi strategi yang

telah disusunnya walaupun dia tidak terjun langsung sebagai pelaksana lapangan.

3. Pengelola (manajer) talenta, seorang pemimpin efektif harus memiliki ketetapan putusan (komitmen) yang konsisten dalam menerapkan manajemen talenta dalam rangka mengelola sumber daya organisasinya.
4. Pengembang Sumber Daya Manusia (SDM), seorang pemimpin efektif adalah seorang yang selalu menekankan pada pengembangan sumber daya manusia di organisasinya.
5. Kecakapan pribadi, untuk memungkinkan seorang pemimpin itu bisa dicontoh, menginspirasi bawahannya, dan juga memotivasi bawahannya maka seorang pemimpin yang efektif harus memiliki kecakapan pribadi.

Untuk menjadikan seseorang patut diangkat atau dipilih untuk menjadi pemimpin, maka dipastikan bahwa orang tersebut memenuhi kriteria-kriteria yang menjadi persyaratan seorang pemimpin. Seorang pemimpin itu harus mampu memimpin bawahannya untuk mencapai visi dan misi organisasi, dan mampu mengkonduksifkan hubungan sosial antar bawahan. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan berinteraksi antar personel dengan baik dan mempunyai kemampuan untuk bisa menyesuaikan diri dengan berbagai keadaan. Beberapa sifat yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin, adalah.

1. Keinginan untuk menerima tanggung jawab

Kewajiban seorang pemimpin adalah melaksanakan tanggung jawab. Oleh karenanya seorang pemimpin harus memiliki kesadaran untuk menerima tanggung jawab tersebut secara ikhlas. Artinya seorang pemimpin tidak bisa lagi menghindari tanggung jawab yang sudah menjadi bagian dari tugasnya. Dalam kondisi seperti ini seorang pemimpin harus mampu mengatasi bawahannya, dan mengatasi tekanan kelompok di dalam organisasi. Hampir semua pemimpin merasakan bahwa pekerjaan menghadapi tekanan akan lebih banyak menghabiskan energi dari pada menjalankan pekerjaan yang berkaitan dengan jabatan atau pekerjaan rutinnnya.

2. Kemampuan untuk *perceptive*

*Perceptive* menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pimpinan haruslah memahami tujuan organisasi sehingga mereka bisa bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut. Dalam hal ini pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami bawahan sehingga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan bawahan serta mengetahui berbagai ambisi yang ada. Disamping itu pemimpin harus juga mempunyai persepsi intropektif (menilai diri sendiri) sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan, dan tujuan yang layak baginya.

3. Kemampuan bersikap objektif

Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau merupakan perluasan dari kemampuan *perceptive*. Apabila *perceptivitas* menimbulkan kepekaan terhadap fakta, kejadian dan kenyataan-kenyataan yang lain, maka objektivitas membantu sangat pemimpin untuk meminimalkan ketegangan emosional dan pribadi yang dapat mengesampingkan realitas.

4. Kemampuan menentukan prioritas

Seorang pemimpin yang pandai adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memiliki dan menentukan mana yang penting dan mana yang tidak. Kemampuan seperti ini sangat diperlukan ketika organisasi sedang mengalami masalah atau tekanan-tekanan. Masalah atau tekanan harus dipecahkan. Seringkali masalah terjadi bukan satu per satu melainkan bersamaan dan berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Pada kondisi seperti inilah diperlukan kemampuan pemimpin untuk memprioritaskan permasalahan mana yang harus didahulukan.

5. Kemampuan untuk berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain karena itu penyampaian informasi untuk pemberian perintah harus jelas, mudah diterima, dan tidak diulang-ulang.



Seseorang bisa menjadi pemimpin karena memiliki kekuasaan tertentu yang dimilikinya. Melalui kekuasaan yang dimiliki tersebut ia mampu menjalankan kepemimpinan secara efektif. Kekuasaan pada dasarnya merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar orang lain tersebut mau mengikutinya. Banyak para ahli yang mempelajari tentang kekuasaan dan dampaknya. Pada umumnya dampak dari kekuasaan akan terlihat dari manajemen di dalam organisasi itu sendiri. Dalam melaksanakan kekuasaan sering juga seorang pemimpin memanfaatkan orang-orang tertentu untuk mempengaruhi orang lain, hal ini akan menimbulkan interaksi dalam suatu organisasi yang tidak kondusif. Cara-cara demikian sedapat mungkin dihindari karena akan mengganggu jalannya organisasi dan kreaktifitas bawahan. Demokrasi dalam berorganisasi akan mati, yang ada hanyalah kepasrahan. Padahal seorang pemimpin yang efektif sangat memerlukan saran, kritik, dan masukan dari bawahan.

Kekuasaan yang baik selalu melibatkan komunikasi yang baik, interaksi sosial yang baik, hubungan antar beberapa pihak yang baik pula. Seorang individu atau kelompok yang terisolasi, tidak pandai berkomunikasi maka individu tersebut tidak mungkin berkembang untuk menjadi seorang pemimpin, karena dia tidak memiliki potensi untuk melaksanakan kekuasaan. Beberapa fakta dalam organisasi ada pemimpinnya yang selalu melibatkan orang lain atau kelompok lain untuk mempengaruhi orang lain. Kekuasaan melibatkan hubungan antara dua orang atau lebih orang. Misalnya A mempunyai kekuasaan atas B, jika A dapat menyebabkan B melakukan sesuatu di mana B melakukannya dengan bantuan orang lain, maka B dikatakan memiliki kekuasaan atas banyak orang (kelompok).

Kekuasaan adalah pengaruh. Pengaruh merupakan transaksi sosial. Transaksi sosial sering terjadi didalam organisasi, seseorang atau sekelompok orang melakukan kegiatan sesuai dengan harapan orang atau kelompok yang mempengaruhi. Dengan demikian dapat diartikan kekuasaan sebagai kemampuan untuk menimbulkan pengaruh sehingga orang lain mau melakukan sesuatu baik secara sukarela maupun terpaksa. Pengaruh inilah yang menjadi pokok dalam pemahaman atas konsep kekuasaan. Sebagian penulis buku

juga sering menggunakan konsep pengaruh dalam menjelaskan makna kekuasaan, begitu sebaliknya. Dalam buku ini penulis berupaya untuk menempatkan konsep pengaruh dan kekuasaan dipakai secara bergantian.

Dalam suatu organisasi kekuasaan dapat diperoleh dari berbagai sumber daya (orang lain) tergantung dari jenis kekuasaan yang diinginkan. Kekuasaan dapat berasal dari hubungan antar pribadi, hubungan struktural, dan situasi saat itu. Beberapa jenis kekuasaan yang diinginkan seorang adalah berikut ini.

#### 1. Kekuasaan legitimasi

Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain karena posisinya disebut sebagai kekuasaan legitimasi. Seorang yang memiliki derajat lebih tinggi memiliki kekuasaan atas pihak yang memiliki derajat lebih rendah. Orang yang mempunyai kedudukan sederajat dalam organisasi misalnya sesama manajer, mempunyai kekuasaan legitimasi yang sederajat pula. Keberhasilan kekuasaan legitimasi sangat tergantung dari bakat seseorang mengembangkan kekuasaan tersebut. Kekuasaan legitimasi hampir sama dengan wewenang. Kekuasaan legitimasi juga mengandung unsur seni. Unsur seni yang biasa diterapkan adalah memberikan kebebasan kepada bawahan untuk memainkan peran sesuai dengan tugasnya masing-masing, dan peranan bawahan merupakan hal yang sangat penting. Jika bawahan memandang penggunaan kekuasaan tersebut sah, artinya sesuai dengan hak-hak yang melekat, mereka akan patuh. Tetapi jika dipandang penggunaan kekuasaan tersebut tidak sah, mereka mungkin sekali akan membangkang. Batas-batas kekuasaan ini akan sangat tergantung pada budaya, kebiasaan, dan sistem nilai yang berlaku dalam organisasi yang bersangkutan.

#### 2. Kekuasaan imbalan

Kekuasaan imbalan didasarkan atas kemampuan seseorang untuk memberikan imbalan kepada orang lain (pengikutnya) karena kepatuhan mereka. Kekuasaan imbalan digunakan untuk mendukung kekuasaan legitimasi. Jika seseorang memandang bahwa imbalan, baik imbalan ekstrinsik maupun imbalan

intrinsik yang ditawarkan seseorang atau organisasi mungkin sekali akan diterimanya, mereka akan tanggap terhadap perintah. Penggunaan kekuasaan imbalan ini amat erat sekali kaitannya dengan teknik memodifikasi perilaku dengan menggunakan imbalan sebagai faktor pengaruh.

### 3. Kekuasaan paksaan

Kekuasaan imbalan sering kali dilawankan dengan kekuasaan paksaan yaitu kekuasaan untuk menghukum. Hukuman adalah segala konsekuensi tindakan yang dirasakan tidak menyenangkan bagi orang yang menerimanya. Pemberian hukuman kepada seseorang dimaksudkan juga untuk memodifikasi perilaku, menghukum perilaku yang tidak baik/merugikan organisasi dengan maksud agar berubah menjadi perilaku yang bermanfaat. Para manajer menggunakan kekuasaan jenis ini agar para pengikutnya patuh pada perintah karena takut pada konsekuensi tidak menyenangkan yang mungkin akan diterimanya. Jenis hukuman dapat berupa pembatalan pemberian konsekuensi tindakan yang menyenangkan misalnya pembatalan promosi, pembatalan bonus, pelaksanaan hukuman seperti skors, PHK, potong gaji, teguran di muka umum, dan sebagainya. Meskipun hukuman mungkin mengakibatkan dampak sampingan yang tidak diharapkan misalnya perasaan dendam, namun hukuman adalah bentuk kekuasaan paksaan yang masih digunakan untuk memperoleh kepatuhan atau memperbaiki prestasi yang tidak produktif dalam organisasi.

### 4. Kekuasaan ahli

Seseorang mempunyai kekuasaan ahli jika ia memiliki keahlian khusus yang dinilai tinggi. Seseorang yang memiliki keahlian teknis, administratif, atau keahlian yang lain dinilai mempunyai kekuasaan, walaupun kedudukan mereka rendah. Semakin sulit mencari pengganti orang yang bersangkutan semakin besar kekuasaan yang dimiliki. Kekuasaan ini adalah suatu karakteristik pribadi sedang kekuasaan legitimasi, imbalan, dan paksaan sebagian besar ditentukan oleh organisasi, karena posisi yang didudukinya. Seorang montir mungkin sekali memiliki kekuasaan ahli karena dia mengetahui seluk beluk mesin secara

rinci lebih dari orang lain.

5. Kekuasaan panutan

Banyak pemimpin yang menyatukan dirinya dengan orang lain atau kelompok yang dipimpinnya sehingga pemimpin merasakan segala sesuatu yang sedang dirasakan bawahannya. Kepribadian atau perilaku pemimpin yang demikian akan menimbulkan karisma. Karisma pemimpin akan menjadi dasar kekuasaan panutan. Seseorang yang berkarisma misalnya seorang manajer ahli, penyanyi, politikus, olahragawan dikagumi karena orang tersebut telah berhasil menyatukan kepribadiannya dengan orang lain, misalnya penyanyi dengan penonton, dan lain-lain. Derajat kekuasaan panutan ditentukan oleh kekuatan pengaruh karisma terhadap orang lain.

### **G. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Supervisi Pendidikan**

Secara terminology kepala sekolah dapat dijelaskan sebagai tenaga fungsional pendidik yang diberikan tugas tambahan untuk mengelola semua sumber daya, sarana, dan prasarana di sekolah. Kepala sekolah adalah pendidik yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah. Dengan demikian kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi di sekolah.

Pola kepemimpinan seorang kepala sekolah akan berpengaruh dan mewarnai kebijakan-kebijakan di sekolah. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk memajukan sekolah. Kemajuan sekolah dapat dilihat dari beberapa indikator diantaranya adalah prestasi peserta didiknya. Dalam era sekarang jabatan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan.

Pada era sekarang ini peran sebagai kepala sekolah merupakan peran yang sangat penting dalam pengembangan sekolah, oleh karena itu untuk menjadi seorang kepala sekolah sudah selayaknya harus memenuhi persyaratan kualitas SDM yang sangat ketat. Di masa sekarang masyarakat sudah menuntut perkembangan suatu sekolah, baik perkembangan kuantitas dan kualitas peserta didiknya. Untuk menyikapi perkembangan yang terjadi di masyarakat diperlukan pemimpin sekolah yang berkualitas. Kualitas kepemimpinan kepala

sekolah hendaknya selalu menekankan pentingnya untuk memiliki tiga keterampilan dasar kepala sekolah yaitu: *conceptual skill*, *human skill*, dan *technical skill*.

Ketiga macam keterampilan dasar tersebut harus dikuasai oleh kepala sekolah. Kepala sekolah yang menguasai ketiga macam keterampilan dasar tersebut diharapkan mampu berikut ini.

- a) Menentukan tujuan sekolah
- b) Mengelola SDM sekolah dengan baik
- c) Menanamkan pengaruh kepada bawahannya
- d) Mengambil keputusan yang tepat dalam situasi bagaimanapun
- e) Melaksanakan kepemimpinan perubahan

Dalam membentuk kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang efektif diperlukan beberapa upaya yaitu.

- a. Melaksanakan program sekolah dengan tekad yang kuat
- b. Menjalin dan menjaga hubungan baik dengan masyarakat
- c. Menerapkan kemampuan dan keterampilan memimpin yang dimilikinya
- d. Menanamkan kemauan, semangat dan percaya diri yang besar kepada bawahannya
- e. Memberikan dorongan dan memberikan inspirasi kepada bawahan dalam pencapaian tujuan
- f. Mengembangkan bawahan, kurikulum dan pelaksanaan pendidikan

Karakter kepemimpinan yang diharapkan adalah kepala sekolah mampu mengantarkan peserta didik untuk terampil, mandiri, tanggung jawab dan sebagainya agar pendidikan yang dilaksanakan di sekolah berhasil. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu pembiasaan contoh keteladanan perilaku dalam kehidupan kepala sekolah diantaranya menanamkan dan mengembangkan perilaku dan sifat-sifat berikut ini.

- a) Kesadaran diri sendiri (*self awareness*). Pemimpin hendaknya

jujur terhadap diri sendiri dan terhadap orang lain, menyadari keadaan diri, menyadari kelemahan diri sendiri dan selalu berusaha dengan tulus untuk memperbaikinya.

- b) Memiliki rasa empati. Pemimpin hendaknya memperlakukan bawahannya (orang lain) atas dasar rasa simpati yang mendalam. Dalam hal ini pemimpin selalu berupaya menempatkan dirinya sebagai orang lain yang sedang merasakan sesuatu agar bisa merasakan hal yang sedang dirasakan bawahannya.
- c) Rasa ingin tahu tinggi dan dapat didekati bawahan. Hal ini akan menjadikan orang lain merasa nyaman untuk menyampaikan masukan dan gagasan baru secara lugas dan penuh rasa hormat.
- d) Ingin terus belajar
- e) Memiliki kecerdasan, kecermatan dan ketangguhan
- f) Memiliki rasa kehormatan (*a sense of personal honour and personal dignity*) dan berdisiplin pribadi
- g) Dapat berkomunikasi dengan baik dan selalu memberikan semangat kepada *team work*
- h) Memiliki jiwa kreatif, inovatif dan mobilitas yang tinggi

Kepala sekolah pada dasarnya memiliki pola kepemimpinan yang berbeda antara kepala sekolah tertentu dengan kepala sekolah lainnya. Kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi kemajuan sekolah. Dalam menyikapi perkembangan dunia pendidikan yang selalu dinamis seorang kepala sekolah harus dapat melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya dengan baik agar tujuan pendidikan di sekolah tercapai. Menurut Mulyasa (2007) kepala sekolah mempunyai 7 fungsi utama yaitu; kepala sekolah sebagai edukator (pendidik), kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah sebagai supervisor, kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin), kepala sekolah sebagai inovator, kepala sekolah sebagai motivator.

Dalam memajukan pendidikan kepala sekolah harus mementingkan sikap peduli terhadap apa yang dipimpinya sehingga memberikan dampak yang progresif dalam pengembangan sekolah. Kepala sekolah harus pandai mengidentifikasi segala

kelemahan dan kelebihan sekolah kemudian merumuskan rencana kerja untuk mendukung upaya peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Kepala Sekolah juga berupaya untuk mengorganisasikan pekerjaannya dan mengelola pembagian tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh bawahannya. Langkah berikutnya adalah kepala sekolah melaksanakan supervisi kemudian berusaha mampu mewujudkan rencana yang dibuat sekolah.

Kepala sekolah berperan dalam pengendalian kualitas pendidikan di sekolahnya karena kepala sekolah sebagai penanggungjawab semua peran yang dilakukan di sekolah. Muhroji, dkk (2004) menyatakan bahwa dalam meningkatkan kualitas pendidikan kepala sekolah hendaknya memiliki kemampuan yaitu: (1) mengkoordinasikan proses belajar mengajar; (2) menyediakan waktu yang cukup untuk kepentingan sekolah; (3) mengelola sumber daya dan fasilitas yang ada untuk kepentingan pendidikan; (4) memilih dan menyediakan bahan pengajaran yang dibutuhkan pendidik; dan (5) berkomunikasi dengan pendidik, karyawan sekolah, peserta didik dan masyarakat dengan baik.

Kepala sekolah juga melakukan tugas tambahan seperti melaksanakan tugas supervisi. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah berupa supervisi akademik dan supervisi manajerial. Tugas lain yang diemban kepala sekolah adalah melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah, melakukan pembinaan kegiatan akademik, melaksanakan manajerial proses pembelajaran, dan melacak kegiatan alumni secara kolaboratif dengan *stakeholder* sekolah. Kegiatan administrasi dan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan bentuk pembinaan, pengembangan, perlindungan, dan pelayanan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan sekolah.

Kepala sekolah merupakan manajer dari segala kegiatan administrasi dan supervisi pendidikan di sekolah. Dalam melaksanakan perannya sebagai manajer kepala sekolah harus selalu mendorong peningkatan kualitas pendidikan dan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah juga berperan sebagai penanggungjawab berkelanjutan terhadap pengembangan profesionalisme pendidik. Peningkatan profesionalisme pendidik oleh kepala sekolah merupakan upaya membantu pendidik agar

kinerjanya sebagai pendidik menjadi lebih baik.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Pendidikan Nomor 13 tahun 2007 kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi harus memiliki beberapa kompetensi yaitu: merencanakan program supervisi akademik, melaksanakan supervisi akademik terhadap pendidik, dan menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap pendidik dalam rangka peningkatan profesionalisme pendidik.

Jabatan sebagai kepala sekolah merupakan karier. Karier profesi merupakan jabatan yang menuntut keahlian tertentu agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Salah satu peran kepala sekolah adalah sebagai supervisor. Dalam peran ini kepala sekolah bertanggung jawab mensupervisi pendidik dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran sabagai salah satu bentuk upaya perbaikan kualitas pembelajaran di sekolah. Pekerjaan kepala sekolah mensupervisi pendidik mengajar merupakan keharusan. Seperti telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya supervisi adalah serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk membantu pendidik dalam mengembangkan dan meningkatkan kemampuan mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah akan membantu pendidik mengembangkan kemampuannya.

Dalam rangka mendukung program pemerintah yakni mencetak pendidik yang profesional kepala sekolah memiliki peran strategis karena pendidik profesional memerlukan pemimpin dan kepemimpinan kepala sekolah yang profesional. Kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu meningkatkan keterlibatan pendidik secara individu dalam rangka membangun sekolah yang bermutu. Kepala sekolah harus mampu memadukan berbagai informasi yang ada di lingkungan sekolah, menyusun strategi pencapaian tujuan pendidikan, menerapkan cara kerja yang proporsional, menyeluruh dan berkelanjutan, dan mengaktualkan kemampuan profesional pendidik.

Dalam rangka meningkatkan profesioalisme pendidik dan meningkatkan kualitas pendidik, seorang pendidiknya hendaknya bersedia menerima layanan supervisi dari kepala sekolah. Esensi supervisi adalah mengembangkan profesionalisme pendidik.



Seorang pendidik akan bekerja secara profesional apabila pendidik tersebut memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan sebagai profesionalisme. Sebaliknya, seorang pendidik tidak akan bisa bekerja secara profesional apabila pendidik tersebut tidak memenuhi kompetensi yang menjadi persyaratan pendidik profesional.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu membuat pendidik semakin kompeten. Pendidik yang kompeten adalah pendidik yang menguasai kompetensi, baik kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah seharusnya memberi dampak terhadap peningkatan sikap profesional pendidik. Sikap profesional pendidik sangat diperlukan dalam memelihara dan meningkatkan profesionalitas pendidik. Sikap profesional akan bisa teraktualisasi dalam diri pendidik apabila kepala sekolah memberikan pembinaan, pelayanan, dan pembetulan sikap profesional.

Tugas kepala sekolah dalam supervisi pendidikan adalah.

1. Tugas perencanaan. Kepala sekolah merancang dan menyusun rencana kerja.
2. Tugas administrasi. Kepala sekolah berperan sebagai administrator, artinya bertugas pengatur administrasi sekolah. Dalam usaha meningkatkan kualitas pengajaran pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dilakukan melalui konferensi dan konsultasi dengan bawahannya.
3. Tugas panutan. Dalam mengelola seluruh kegiatan di sekolah, kepala sekolah hendaknya dapat menjadi contoh keteladanan bagi bawahannya, misalnya menjadi contoh dalam demonstrasi mengajar, menjadi contoh sebagai peneliti, dan sebagainya.

Tugas lain kepala sekolah dalam supervisi pendidikan adalah meliputi tugas pengembangan profesional, tugas pengawasan kualitas, dan tugas penumbuhan motivasi. Masing-masing tugas tersebut diuraikan sebagai berikut.

1. Tugas pengembangan profesional. Pengembangan profesional pendidik dilakukan dengan tujuan untuk membantu pendidik mengembangkan kemampuan profesionalnya, mengelola kelas,

mengembangkan keterampilan mengajar, dan meningkatkan kemampuan mengajar.

2. Tugas pengawasan kualitas. Supervisi diimplementasikan dengan tujuan untuk memonitor kegiatan pembelajaran di sekolah. Pelaksanaan monitor oleh kepala sekolah melalui kunjungan kepala sekolah ke lapangan atau kelas di saat pendidik sedang mengajar.
3. Tugas penumbuhan motivasi. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah akan mendorong pendidik menerapkan kemampuan dalam melaksanakan tugas mengajar, mendorong pendidik mengembangkan potensi yang dimilikinya, serta mendorong pendidik agar lebih memperhatikan tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam pelaksanaan supervisi pendekatan perilaku dan teknik yang diterapkan hendaknya mempertimbangkan kondisi dan kemampuan pendidik. Menurut Sahertian (2008) beberapa pendekatan supervisi, yaitu: 1) pendekatan langsung, 2) pendekatan tidak langsung, dan 3) pendekatan kolaboratif. Metode dan teknik supervisi pendidikan yang dilakukan akan mempengaruhi hasil dari supervisi. Menurut Tim Dosen Administrasi UPI (2010: 317) bahwa beberapa teknik supervisi yang digunakan supervisor pendidikan adalah.

1. Kunjungan kelas. Untuk memperoleh data kegiatan pembelajaran di kelas atau lapangan dapat dilakukan oleh supervisor dengan cara melakukan kunjungan kelas atau lapangan.
2. Pertemuan pribadi. Dalam membicarakan masalah-masalah khusus antara supervisor dengan pendidik sebaiknya dilakukan pertemuan pribadi.
3. Rapat. Rapat antara supervisor dan pendidik, biasanya membicarakan masalah-masalah umum yang menyangkut perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.
4. Kunjungan kelas atau sekolah. Dalam rangka meningkatkan proses belajar mengajar dapat dilakukan dengan melakukan studi tiru, yaitu melakukan kunjungan ke kelas lain atau ke sekolah lain agar pendidik saling menukarkan pengalamannya.

5. Pertemuan kelompok. Pertemuan kelompok seperti kelompok pengawas, kelompok kepala sekolah, pertemuan kelompok pendidik, dan sebagainya dapat dilakukan oleh masing-masing kelompok untuk mengidentifikasi masalah pendidikan dan mencari alternatif penyelesaian masalah.

Kepala sekolah harus dapat melaksanakan tugas-tugas supervisi terhadap pendidik di sekolah. Menurut Sahertian (2008) bahwa seorang supervisor dapat berperan sebagai koordinator, konsultan, pemimpin kelompok dan evaluator. Kepala sekolah sebagai koordinator berfungsi mengkoordinasi tugas-tugas bawahannya yang berbeda-beda agar bawahannya dapat berkerja dengan baik. Kepala sekolah sebagai konsultan berfungsi mencarikan dan menyiapkan solusi atas masalah yang dialami pendidik baik yang disampaikan secara individual maupun secara kelompok. Kepala sekolah sebagai pemimpin kelompok berfungsi memimpin sejumlah pendidik dalam mengembangkan potensi kelompok, mengembangkan pokok bahasan yang tertera di kurikulum, mengembangkan materi pelajaran, dan meningkatkan profesional pendidik. Kepala sekolah sebagai evaluator berfungsi mengawasi dan membantu pendidik dalam menilai proses dan hasil belajar.

Menurut Rivai & Murni (2009) menyatakan bahwa supervisor harus mendorong pendidik untuk menerapkan kemampuan mengajarnya ketika mengajar, memotivasi pendidik mengembangkan potensi yang dimiliki, serta memberi semangat pendidik untuk memberi perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Adanya supervisi pengajaran oleh supervisor bisa menumbuhkan motivasi kinerja pendidik. Pendidik karena keterbatasan yang dimilikinya tidak mampu mengembangkan potensinya secara otodidak sehingga pendidik membutuhkan bantuan kepala sekolah dan pengawas dalam mengembangkan kemampuan dan menggali potensinya karena secara struktural kepala sekolah dan pengawas dianggap memiliki kemampuan yang lebih baik dari pendidik. Kepala sekolah dan pengawas hendaknya dapat memberikan bantuan kepada pendidik dalam memecahkan masalah dan perbaikan kualitas pembelajaran.

Bantuan hendaknya sistematis, kontinu, dan komprehensif sehingga pendidik dapat mengembangkan kemampuannya secara maksimal.

## **H. Kepemimpinan Efektif dalam Supervisi Pendidikan**

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah sekaligus pelaksana supervisi pendidikan dapat menerapkan beberapa tipe/gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi dan kebutuhan yang tepat. Dalam hal ini dapat diajukan beberapa model kombinasi antara kepemimpinan dan supervisi pendidikan yang ada seperti berikut.

### **1. Tipe militeris dalam supervisi pendidikan**

Apakah kepemimpinan tipe militeris tidak cocok dalam dunia pendidikan? Jawaban atas pertanyaan ini tidak bisa dijawab Ya atau Tidak, tanpa adanya suatu penjelasan yang realistis berdasarkan pengalaman di lapangan. Ciri utama dari tipe kepemimpinan militeris adalah adanya kedisiplinan yang tinggi, suka formalitas, ada paksaan, dan hukuman. Supervisi pendidikan yang bertujuan untuk menjadi pendidik lebih baik tentu harus melihat kondisi pendidik yang dihadapi. Jika pendidik yang dihadapi adalah mempunyai karakter atau kebiasaan kurang baik tentu penerapan kedisiplinan yang tinggi, penerapan hukuman menjadi sangat penting. Tanpa penerapan disiplin dan hukuman perubahan bisa tidak terjadi. Yang terjadi bisa sebaliknya, sebab tidak ada tindakan nyata pada pendidik tersebut.

Penerapan tipe militeris ini tentu tidak dapat dilaksanakan begitu saja. Perlu adanya fakta dan data yang nyata atas hal yang terjadi pada pendidik. Dalam rangka meningkatkan kinerja pendidik kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan tertentu sehingga kepemimpinannya menjadi efektif. Kepala sekolah selaku pemimpin sekolah harus senantiasa mengusahakan agar gaya kepemimpinan yang dilakukan efektif. Usaha yang dilakukan yaitu berusaha memahami kematangan bawahannya sehingga bisa menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kematangan bawahan, perilaku keseharian bawahan, dan kemampuan kerja bawahan. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan efektifitas kinerja semua bawahan untuk mencapai tujuan sekolah. Oleh karena itu, keefektifan

gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah merupakan faktor penting dalam upaya meningkatkan kinerja pendidik.

Tidak dapat dinyatakan secara spesifik bahwa gaya/tipe kepemimpinan “A” adalah yang paling tepat dalam pelaksanaan supervisi pendidikan. Sementara tipe lainnya tidak bisa dipakai. Tidak seperti itu. Gaya kepemimpinan yang beraneka ragam dapat dipilih pada situasi tertentu sangat tergantung bagaimana kondisi itu sendiri.

Gaya kepemimpinan militeris akan tepat jika digunakan untuk menghadapi situasi pendidik yang belum memahami tujuan dalam menjalankan tugasnya dan kurang disiplin. Situasi negatif pada sisi pendidik, salah satunya bisa diatasi melalui gaya kepemimpinan militeris.

## 2. Tipe otokratis dalam supervisi pendidikan

Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor adalah untuk mendorong dan mengembangkan potensi pendidik dalam mengajar sehingga proses pembelajaran berlangsung dengan baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Dalam sistem sekolah, kedudukan kepala sekolah merupakan faktor penentu, penggerak semua sumber daya yang ada agar dapat berfungsi secara maksimal dalam meningkatkan mutu pendidikan. Keberhasilan suatu sekolah sangat dipengaruhi oleh keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya.

Supervisi kepala sekolah dapat diketahui melalui ketercapaian terhadap sasaran supervisi itu sendiri, kesesuaian pembinaan yang dilakukan dengan keinginan/kehendak pendidik, serta seberapa besar dapat memberikan kepuasan terhadap pendidik, yang disupervisi. Disisi lain, perkembangan sekolah juga perlu diperhatikan dalam penerapan tipe kepemimpinan yang efektif.

Bagi sekolah yang sudah berumur panjang dan mempunyai perkembangan dinamis yang baik, tentu tipe otokratis kurang tepat. Tetapi bila sekolah (swasta) yang baru berdiri, tipe kepemimpinan otokratis tepat dilaksanakan, karena membutuhkan kekuasaan yang besar sekali menggerakkan pendidik. Pendidik sebagai bawahan masih belum memahami

betul tujuan dan visi sekolah, bagaimana menjalankan misinya dan sebagainya. Oleh karena itu, membutuhkan pemimpin yang kuat dan mampu mengarahkan para pendidik dengan tegas. Hal ini bisa dipenuhi oleh pemimpin otokratis karena sekolah yang baru didirikan masih diidentikkan dengan pemilik (yayasan) sebagai pemimpin tertinggi.

3. Tipe paternalistis dalam supervisi pendidikan

Tipe kepemimpinan paternalistis mempunyai ciri tertentu yaitu bersifat fathernal atau kebapakan. Pemimpin seperti ini menggunakan pengaruh yang sifat kebapaan dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan. Kadang-kadang pendekatan yang dilakukan bersifat terlalu sentimentil. Apakah tipe kepemimpinan semacam ini efektif dalam supervisi pendidikan? Jawabannya tentu sangat tergantung pada situasi yang dihadapi.

Kepemimpinan kebapakan menganggap para pendidik sebagai anak, dan sebaliknya para pendidik menganggap kepala sekolah sebagai bapak. Sebagai bapak, kepala sekolah tempat menumpahkan berbagai persoalan, baik pribadi atau pekerjaan. Kepemimpinan ini menjalin interpersonal sangat intim dan kompleks. Sifat kebapaan bisa memberi motivasi kepada para pendidik dalam menjalankan tugas dengan baik. Namun demikian, kepemimpinan ini tidak bisa dengan mudah diganti oleh kepala sekolah berikutnya. Dalam jangka panjang akan menimbulkan masalah serius karena kedekatan yang terjalin demikian dekat. Tidak bisa penggantinya otomatis meniru atau bersikap sebagai bapak para pendidik.

Pembinaan pendidik dalam supervisi pendidikan, sangat perlu tipe kepemimpinan paternalistis, karena membina memerlukan kedekatan antar personal yang baik, dan kepala sekolah menjadi kunci hubungan di antara mereka. Persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pendidik dapat disampaikan layaknya hubungan anak ke bapak. Ini akan efektif menyelesaikan masalah.

4. Tipe karismatis dalam supervisi pendidikan

Kepemimpinan karismatis umumnya mendasarkan pada

kewibawaan atau karisma yang telah dimiliki. Tipe kepemimpinan di sekolah tetap penting dan bisa diterapkan meski biasanya diterapkan pada kerajaan atau partai politik. Sekolah-sekolah yang dibangun berdasarkan nilai-nilai keagamaan akan tepat bila dipimpin oleh kepala sekolah yang karismatik sebab nilai-nilai agama mengajarkan pada hal-hal yang bernilai. Misalnya sekolah yang dikembangkan di pesantren, tentu akan lebih mudah menggerakkan pendidiknya jika dipimpin oleh keluarga pengasuh pesantrennya, jika dibanding orang luar. Apalagi banyak pendidiknya adalah keluarga pesantren, ini lebih berat memimpinya.

Melalui karisma yang dimilikinya kepala sekolah dapat melaksanakan supervisi pendidikan dengan baik karena para pendidik menaruh hormat yang kuat kepadanya. Pembinaan, teguran dan memberi contoh mengajar akan sangat efektif ditiru oleh para pendidik. Sebab kepala sekolah dianggap sebagai orang yang memang hebat dari keluarga mulia dan memiliki berbagai kelebihan.

5. Tipe demokratis dalam supervisi pendidikan.

Banyak orang berpendapat bahwa tipe demokratis sangat tepat diterapkan dalam berbagai situasi karena nilai demokrasi adalah nilai yang bisa diterima dan diterapkan di berbagai situasi dan tempat. Pandangan ini tentu tidak sepenuhnya benar, jika memperhatikan berbagai persoalan yang timbul di lapangan/sekolah. Untuk sekolah yang sudah berkembang pesat dan besar tentu kepemimpinan demokratis akan tepat. Karena dalam kepemimpinan demokratis menekankan pada aturan yang jujur, adil, dan terbuka.

Para pendidik sudah diatur melalui berbagai aturan, baik dari sekolah, pemerintah maupun yayasan. Semuanya sudah diketahui, tinggal melaksanakan pengawasan yang tepat dan ketat. Para pendidik didorong untuk mengembangkan dirinya, sesuai kebutuhan sekolah, perkembangan peserta didik dan jaman. Kepala sekolah tidak bisa memaksa jika tidak ada aturan yang memaksa. Model pengajaran juga mengikuti perkembangan

dan kebutuhan yang diperlukan tidak hanya yang dikehendaki oleh kepala sekolah.

Penerapan tipe/gaya kepemimpinan akan mempengaruhi perilaku dalam pelaksanaan supervisi pendidikan. Beberapa hasil studi telah membuktikan hal tersebut.

Penelitian yang telah dilakukan oleh (Setyowati, dkk., 2014) terhadap pendidik honorer di Kecamatan Sidoharjo Kabupaten Wonogiri mengajukan beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Terdapat korelasi yang signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja pendidik honorer. Artinya semakin baik kepemimpinan maka kepuasan kerja pendidik semakin tinggi, sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan kepala sekolah maka kepuasan kerja juga semakin rendah.
2. Terdapat korelasi yang signifikan antara supervisi kepala sekolah dan kepuasan kerja pendidik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin sering supervisi dilakukan maka akan berdampak pada kepuasan kerja yang semakin tinggi, sebaliknya semakin jarang supervisi yang dilakukan maka kepuasan kerja pendidik semakin rendah.
3. Terdapat korelasi yang signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan, supervisi, dan kepuasan kerja.

Hasil studi lain yang dilakukan (Rauh, dkk., 2013) menyatakan bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja pendidik gaya kepemimpinan merupakan faktor penting. Efektifitas gaya kepemimpinan kepala sekolah berdampak positif pada peningkatan kinerja pendidik. Beberapa hal yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja pendidik sekolah dasar di gugus III Kecamatan Sukasada semakin meningkat. *Pertama*, dalam mengembangkan tugas profesional bawahan kepala sekolah harus berperan aktif dan selalu mendorong serta membina atau membimbing bawahannya. *Kedua*, dalam setiap kegiatan sekolah semua pendidik diberi kesempatan untuk berpartisipasi aktif. *Ketiga*, kepala sekolah harus memahami tingkat kematangan bawahannya. *Keempat*, kepala sekolah harus mampu mendorong dan mengajak pendidik melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. *Kelima*,



kepala sekolah hendaknya selalu menjalin komunikasi dengan bawahan. Jalinan komunikasi antara kepala sekolah dan bawahan yang efektif akan membuat para pendidik selalu merasa nyaman dan tidak salah pemahaman dalam melaksanakan tugas.

Penelitian yang dilakukan oleh Rendi, dkk (2015) di Pontianak mengajukan beberapa kesimpulan yaitu secara umum adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan supervisi akademik kepala sekolah terhadap disiplin kerja pendidik pada sekolah dasar negeri di Kecamatan Pontianak Kota. Secara detail simpulan dari penelitian tersebut adalah. (1) Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pendidik pada sekolah dasar negeri di Kecamatan Pontianak Kota, Kota Pontianak. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh tersebut sebesar 26,84 % dan 73,16 % dipengaruhi oleh sebab lainnya. (2) Terdapat pengaruh supervisi akademik kepala sekolah terhadap disiplin kerja pendidik pada sekolah dasar negeri di Kecamatan Pontianak Kota, Kota Pontianak. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh tersebut sebesar 30,8 % dan 69,2 % dipengaruhi oleh sebab lainnya. (3) Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan supervisi akademik kepala sekolah terhadap disiplin kerja pendidik pada sekolah dasar negeri di Kecamatan Pontianak Kota, Kota Pontianak. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh tersebut sebesar 40,45 % dan 59,55 % dipengaruhi oleh sebab lainnya.



## GLOSARIUM

Administrasi	Adalah pengelolaan atau pengaturan penyelenggaraan seluruh aktivitas surat menyurat yang bersifat rutin atau stabil. Pengatur atau pelaku administrasi disebut administrator
Akomodasi	adalah kelengkapan membantu operasional kegiatan yang berhubungan dengan tempat istirahat dan akomodasi
Akuntabel	adalah kemampuan melaksanakan proses sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan bersama sehingga semua pihak merasa puas
Analisis	adalah proses penguraian terhadap suatu topik untuk memperoleh gambaran secara detail.
Balikan	Adalah pembinaan kepada pendidik setelah pertemuan antara supervisor dengan pendidik setelah usai melaksanakan supervisi di kelas untuk membahas umpan balik
Belajar	Adalah segala upaya merubah tingkah laku melalui pemberian pengalaman baru. Kegiatan belajar adalah simbol kegiatan yang dirancang pendidik agar peserta didik dapat memperoleh sejumlah pengalaman belajar.

Budaya	Adalah mekanisme dan sistem kehidupan yang sudah disepakati bersama dalam suatu komunitas masyarakat
<i>Checklist</i>	adalah suatu daftar pertanyaan yang telah disediakan untuk menggali data atau untuk menggali fakta tertentu.
Desentralisasi	Adalah Pemberian kewenangan yang besar untuk mengatur diri sendiri pada suatu daerah. Pemerintah pusat hanya mengatur yang penting-penting saja atau memberi rambu-rambu
Dewan	Adalah sekelompok orang yang memiliki kepakaran tertentu yang berkewajiban memberi nasihat, memutuskan suatu hal, dan sebagainya melalui perundingan.
Dialektika	Adalah berdialog dengan pertanyaan pancingan untuk mendapat jawaban yang benar
Disiplin	Adalah taat terhadap aturan yang ada
Diskusi	adalah bentuk perjumpaan pembelajaran di mana terjadi pertukaran pendapat tentang pemecahan suatu masalah secara menyeluruh
<i>Entertainment</i>	Adalah segala sesuatu yang dapat dijadikan sebagai penghibur
<i>Expert</i>	Adalah tenaga ahli
Hirarki	Adalah tingkatan
Holistik	Satu kesatuan, secara menyeluruh
Imitasi	Adalah peniruan tanpa pikir oleh anak-anak kecil terhadap orang yang disenangi

Impersonal	Adalah pergaulan yang tidak wajar. hanya boleh berkomunikasi bertalian dengan pekerjaan saja
Inovasi	Adalah pembaruan
<i>Inservice</i>	Adalah suatu kondisi yang berada dalam pelayanan. <i>Inservice</i> dalam pendidikan biasanya digunakan istilah <i>inservice-education</i> yang artinya lembaga yang memberikan layanan berupa kelengkapan pengetahuan untuk mereka yang sudah punya jabatan dan ingin meningkatkan pengetahuan dan pengalaman yang maju pendidik membantu meningkatkan diri
Integrasi	Saling terkait. Pengembangan afeksi, kognisi, dan psikomotor tidak terkotak-kotak. Orang bisa menempatkan diri pada setiap situasi
Intelektual	Adalah kecerdasan akal dan pikiran berdasarkan ilmu pengetahuan
Intervisitasi	Adalah saling kunjung mengunjungi antara pendidik yang satu ke pendidik yang lain, antara satu sekolah ke sekolah yang lain
<i>Judgement</i>	Adalah memutuskan sendiri secara relatif benar hal-hal yang bersifat kualitatif
Karyawisata	Adalah berwisata sambil berkarya. Mempelajari sesuatu ditempat berlibur
kepemimpinan	Adalah cara memimpin yaitu cara mempengaruhi bawahan atau teman sejawat agar mau dan dapat bekerja secara tekun dan antusias

Ketatausahaan	Adalah bagian lembaga pendidikan yang mengurus tulis menulis atau surat menyurat
Kinerja	Adalah kemampuan melaksanakan tugas
Klinis	Adalah menganalisis kondisi psikologi seseorang, merefleksi pengalaman, dan menganalisis situasi atau kondisi
Komite	Adalah sekelompok orang yang diberi wewenang untuk melaksanakan tugas tertentu oleh kelompok yang lebih besar, biasanya orang-orang tersebut berasal dari kelompok itu sendiri
Komitmen	Adalah sikap yang disertai tindakan yang bersifat jasmani
Kompetensi	Adalah sikap atau perilaku seseorang yang mengacu pada kemampuan dalam bidang tertentu yang dapat diamati dan dapat diukur.
Konflik	Adalah percekocokan, perselisihan atau pertentangan
Kontrol	Adalah upaya menjaga agar tidak terjadi penyimpangan
Korektif	Adalah pengamatan atau pemeriksaan untuk menemukan suatu kekeliruan atau kesalahan
Kurikulum	adalah sejumlah pengalaman belajar yang direncanakan oleh lembaga tertentu.

Kursus	Adalah pemberian suatu pengetahuan atau keterampilan dalam waktu singkat
Laboran	Adalah personalia yang bertugas di laboratorium
Lingkungan	Adalah sumber daya yang tersedia bagi pengguna
Lini	Adalah garis komando
Manajemen	Adalah pengaturan organisasi agar tetap stabil dan mampu mencapai tujuan sebagaimana mestinya.
Narasumber	Adalah orang terampil di masyarakat dimanfaatkan untuk membimbing keterampilan pendidik dan peserta didik di sekolah
Nepotisme	Adalah mengutamakan sanak-famili sendiri untuk menduduki jabatan atau melaksanakan tugas tertentu
Pendidikan	Adalah lingkungan dan situasi belajar yang kondusif yang membuat siswa atas dorongan diri sendiri mau belajar mengembangkan potensi-potensinya
Penelitian	Adalah serangkaian kegiatan ilmiah yang terencana untuk untuk menguji suatu hipotesis atau dugaan.
Pengawasan	Adalah upaya mengamati, memonitoring, dan mengevaluasi kinerja secara administrasi dan praktik lapangan.

Pengendalian	Adalah salah satu fungsi manajemen untuk mengamati dan mengendalikan proses dan hasil kerja di lapangan dan kalau salah langsung diperbaiki.
Penguatan	Penguatan positif adalah dengan cara memberi hadiah bagi personalia yang sukses agar tetap berusaha mencapai sukses. Penguatan negatif adalah dengan cara mengurangi beban kerja pada personalia yang sukses agar dia merasa senang
Pengukuran	Adalah upaya mengukur prestasi seseorang, biasanya dalam bentuk penilaian
<i>Preventif</i>	Adalah proses pencegahan agar tidak terjadi kesalahan
Profesi	Adalah keahlian yang diperoleh melalui proses belajar biasanya sampai perguruan tinggi dan memperoleh gelar
Referensi	Adalah sumber rujukan, biasanya berupa tulisan, jurnal, hasil penelitian, dan sebagainya
Refleksi	Adalah pengkajian basil tindakan, bisa dalam penelitian aksi dan dapat juga dalam supervisi
<i>Resources</i>	adalah segala sesuatu baik yang berwujud maupun tidak berwujud, yang digunakan untuk mencapai hasil



Supervisi	Adalah kegiatan membimbing dan membina pendidik dalam meningkatkan profesinya, terutama dalam proses pembelajaran
Tendik	Adalah singkatan dari tenaga kependidikan yang berarti tenaga yang bukan pendidik, tetapi secara tidak langsung berhubungan dengan proses pendidikan. Mereka adalah kepala sekolah, supervisor, pengembang kurikulum, laboran, pustakawan, tata usaha, bendahara dan teknisi sumber belajar



## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Iskandar, 2012, *Panduan Penelitian Tindakan Kelas Bagi Guru*. Bestari Buana Murni, Jakarta.
- Ali, Muhammad, 2000, *Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi*, Angkasa, Bandung.
- Ametembun, N.A., 1981, *Guru dalam Administrasi Pendidikan*, IKIP, Bandung.
- \_\_\_\_\_ 1993, *Supervisi Pendidikan: Penuntun Bagi Para Penilik, Pengawas, Kepala Sekolah dan Guru-Guru*, Suri, Bandung.
- Amka, 2012, "Hasil Nilai UKG Penjaskes SD Secara Nasional", <http://blogamka.blogspot.co.id/2012/10/hasil-nilai-ukg-penjaskes-sd-secara.html>
- Apenteng, Joyce Osa, 2012, "The Effect of Supervision on Staff Performance in Ga South Municipal Education Directorate", *KNUSTSpace*, Institutional Repository for Knust, Institute of Distance Learning, Knust.
- Arikunto, Suharsisni, 1993, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- \_\_\_\_\_ 2009, *Dasar-Dasar Supervisi*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Aris, 2013, "Kompetensi Profesional Guru Penjas SMA Negeri Se-Kota Yogyakarta", *Jurnal Prodi PJKR* Vol. 2, No. 5 Mei 2013, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Arisandi, Anggi, 2014, "Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan bagi Anak Cerebral Palsy

Kelas V.d Di SLB YPPLB Padang”, E-JUPEKhu (Jurnal Ilmiah Pendidikan Khusus) Volume 3, nomor 3, September 2014.

Asfahani, Jamal Makruf, 2012, *Tips Supervisi Pendidikan*, Arruz Media, Jogjakarta.

Azhari, Ahmad, 2004, *Supervisi Rencana Program Pembelajaran*, Rian Putra, Jakarta.

Bafadal, Ibrahim, 2004, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Barnawi dan M. Arifin, 2012, *Manajemen Sarana Dan Prasarana Sekolah*.Cet.1, Ar-Ruzz Media, Jogjakarta.

Boardman, Charles, Harl R Douglas, Rudyard K Bent, 1953, *Democratic Supervision in Secondary School*, Houghton Company, Cambridge, Massachusetts.

BSNP, 2006, *Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*, Badan Standar Nasional Pendidikan, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2007, *Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*, Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP), Jakarta.

Burton, W. H. and Brueckner, L. J., 1978, *Supervision- A Social Process*, Appleton-Century-Crofts, Inc., New York.

Carter, Good, 1945, *Dictionary of Education*, ed V, Mc. Graw Hill.

Chisman, F. P., and J. A. Crandall, 2007, *Passing the torch: Strategies for innovation in commynity callege ESL*, Council for Advancement of Adult Literacy, New York.

Covey. Stephen R. 1997. *Kepemimpinan yang Berprinsip*. Jakarta: Binarupa. Aksara.

Danim, Sudarwan, 2002, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Pustaka Setia, Bandung.

\_\_\_\_\_, 2010, *Pengantar Kependidikan*, Alfabeta, Bandung.

Daryanto, 2013, *Standard Kompotensi Penilaian Kerja Guru*

*Profesional*, GAVA MEDIA, Yogyakarta.

Depdiknas, 2001, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Kebijakan Umum Pendidikan Dasar dan Menengah*, Depdiknas, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2002 a, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Depdiknas, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2002 b, *Pengembangan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan Abad ke 21 (SPTK-21)*, Jakarta

\_\_\_\_\_, 2004, *Standar Kompetensi Guru*, Direktorat Tenaga Kependidikan, Depdiknas, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2008, *Metode dan Teknik Supervisi*, Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2006a, *Panduan Penyusunan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan* Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2006b, *Standar Isi.*, Jakarta.

Erfan, Achmad Supriyanto, dan Burhanuddin, 2016, "Penerapan Supervisi Klinis Pada Guru Penjaskes", *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, Volume: 1 Nomor: 12 Bulan Desember Tahun 2016, Halaman: 2272–2276

Esia, Kweku & Donkoh, 2014, "Effects Of Educational Supervision On Professional Development: Perception Of Public Basic School Teachers At Winneba, Ghana", *British Journal of Education*, Vol.2, No.6, pp.63-82, December 2014

Ikegbusi, Njideka Gloria, and Eziamaka, Chika Nonye, 2016, "The Impact of Supervision of Instruction on Teacher Effectiveness in Secondary Schools in Nigeria", *International Journal of Advanced Research in Education & Technology (IJARET)*, Vol. 3, Issue 3 (July - Sept. 2016)

Fathurrahman, Pupuh dan Surayana, AA, 2011, *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*, Refika Aditama, Bandung. ,

Freeman, H. William, 2001, *Physical Education and Sport* INA

*Changing Society*, United States of America, Sixth Edition, Campbell University.

Glickman, C.D, 1995, *Supervision of Instruction*, Allyn And Bacon Inc.,Boston.

Hamalik, Oemar, 2008, *Kurikulum dan Pembelajaran*, Sinar Grafika, Jakarta.

Hariwung, A.J., 1989, *Supervisi Pendidikan*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta.

Hellison, D., 1995, *Teaching Responsibility Through Physical Activity*, University of Illinois at Chicago. United States of America.

Herawati, Murniati, Yusrizal, 2015, “Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Pada Smp 1 Lhoknga Kecamatan Lhoknga Kabupaten Aceh Besar”, *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 3, No. 2*, Mei 2015, Aceh.

Husdarta, H. J. S., 2009, *Manajemen Pendidikan Jasmani*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Imran, Ali, 2012, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, PT Bumi Aksara, Jakarta.

Imran, 2010, *Pembinaan Guru Di Indonesia*, Pustaka Jaya, Jakarta.

Jalidin, 2016, “Upaya Meningkatkan Kemampuan Guru Penjaskes Dalam Pengembangan Silabus Dan RPP Melalui Supervisi Akademik Di Wilayah Binaan I, *Jurnal Genta Mulia Volume VII.Nomor 1. Januari-Juni 2016*, hlm 1-24.

Jasmani, Asf, dan Syaiful Mustofa, 2013, *Supervisi Pendidikan*, Ar-Ruzz Media, Jogjakarta.

Kemendikbud, 2014, *Supervisi Akademik Implementasi Kurikulum 2013*, Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2016, *Pedoman Pendidikan Dan Pelatihan Fungsional Calon Pengawas Sekolah*, Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan, Kemendikbud, Jakarta.

- Kisbiyanto, 2008, *Supervisi Pendidikan*, STAIN Kudus, Kudus.
- Koentjaraningrat, 2002, *Pengantar Ilmu Antropologi*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Komariah, Aan, 2008. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*: Jakarta: Bumi Aksara
- Kristiyanto, Agus, 2008, “Merancang Model Pembelajaran PAIKEM Pendidikan Jasmani”, Makalah Disajikan dalam Seminar Nasional Pembaharuan Pendidikan Jasmani di Sekolah, Banjarmasin Kalsel 27 Nopember 2008.
- Little, J. W., 1993, “Teachers’ professional development in a climate of educational reform”, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 15(2), 129-151.
- Mahendra, Agus, 2009a, *Asas dan Falsafah Pendidikan Jasmani*, Progran Studi Pendidikan Jasmani, Kesehatan dan Rekreasi, Fakultas Pendidikan Olahraga dan Kesehatan Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.
- \_\_\_\_\_ 2009b, “Model Pembelajaran Pendidikan Jasmani”, Makalah Bahan Penataran.
- Makmun, Abin Syamsudin 1990, *Psikologi Kependidikan*, IKIP Bandung, Bandung.
- Maksum, Ali, 2007, “Paradoks Guru Pendidikan Jasmani”, *Journal of Physical Education and Sport Volume 1 Nomor 1*, 2007.
- Mantja, Wilem., 2007, *Profesionalisme Tenaga Kependidikan Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Elang Mas, Malang.
- Masaong, Abd. Kadim, 2012, *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru*, Alfabeta, Bandung.
- Mawardi, 2012, “Pengembangan Keprofesionalan Berkelanjutan (PKB) dan Kewajiban Memenuhi Jam Mengajar: Kebijakan Dilematis”, *Scolaria Vol. 2, No. 1*
- Moetheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta, PT Raja Grafindo Jakarta.

- Mohammed, Shuaibu, 2016, "The Principals' Supervisory Roles For Quality Education And Effective School Administration Of Basic Education Schools In Nigeria"
- Mudlofir, Ali, 2013, *Pendidik Profesional: Konsep, Strategi, dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Pendidik di Indonesia*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Muhroji dkk. 2004. *Manajemen Pendidikan*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta Press.
- Mukhtar dan Iskandar, 2009, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Gaung Persada Press, Jakarta.
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : PT Remaja Rosdia Karya.
- \_\_\_\_\_ 2007, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- \_\_\_\_\_ 2008, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Murray, A., 2010, "Empowering Teachers through Professional development", *English Teaching Forum*, No.1 Tahun 2010.
- Muslim, Sri Banun, 2009, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas. Profesionalisme Guru*, Alfabeta, Bandung.
- Nasanius, Y, 2008, *Kemerosotan Pendidikan Kita: Guru dan Siswa Yang Berperan Besar, Bukan Kurikulum*, Suara Pembaharuan, Jakarta.
- Nasharuddin Baidan & Erwati Aziz. 2014. *Etika Islam dalam Berbisnis*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Natsir, N. F., 2007, "Peningkatan Kualitas Guru dalam Perspektif Pendidikan Islam". Gava Media, *Educationist*, Januari.
- Nawawi, Hadari, 1988, *Administrasi Pendidikan*, CV Haji Masagung, Jakarta.
- Okumbe, J.A., 1998, *Educational Management: Theory and Practice*, Nairobi University Press, Nairobi.



- Oliva, P.F., 1984, *Supervision for Today's School*, Tomas J. Crowell. Company, New York.
- Pidarta, Made, 1996, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_ 2009, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Prasojo, Lantip Diat, & Sudiyono, 2011, *Supervisi Pendidikan*, Edisi Revisi, Penerbit Gava Media, Yogyakarta.
- Priyanto, Khoerul Mufti, dan Sri Mawarti, 2013, "Kinerja Guru Pendidikan Jasmani Olahraga Dan Kesehatan Se-Kecamatan Kutasari Kabupaten Purbalingga", *E-Journal Universitas Negeri Yogyakarta*, No. 10, Vol 10 Agustus 2013, Prodi Pendidikan Jasmani Kesehatan Dan Rekreasi Fakultas Ilmu Keolahragaan, Universitas Negeri Yogyakarta, 2013.
- Purwanto, Ngalm, 2014, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Purwanto, Budi, Aswandi, dan Wahyudi, 2015, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Terhadap Disiplin Kerja Guru Pada SD", *Jurnal Untan*, Vol. 4, No. 9
- Rachmawati, Tuti, 2016, "Supervisi Pendidikan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Guru", *Coopetition*, Vol VII, Nomor 1, Maret 2016, 43-52.
- Rauh, I Nyoman, Prof. Dantes, Prof. Anggan, 2013, "Kontribusi Gaya Kepemimpinan, Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SD Di Gugus III Kecamatan Sukasada", *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Sudi Administrasi Pendidikan*. Vol. 4.
- Razik, Swanson, 1995, *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Richards, J., and T. Farrell., 2005, *Professional development for language teachers: Strategies for teacher learning*, Cambridge University Press, New York.

- Rifai, Moh, 1982, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan 1*, Jemmars, Bandung.
- Rivai, M dan Murni. (2009). *Education Management (Analisis Teori dan Praktek)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Roe, William H. & Thelbert L. Drake, 1980, *The Principalship*. Macmillan Publishing Co., Inc., New York.
- Rukmana, Anin, 2008, "Pembelajaran Pendidikan Jasmani di Sekolah Dasar", *Jurnal Pendidikan Dasar*, Nomor: 9 - April 2008.
- Rusli, Lutan, 1994, *The Victorian Primary School System and Possible Application In The Indonesian Setting*, Melbourne, Victoria.
- Sagala, Syaiful, 2000, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, CV Alfabeta, Bandung.
- \_\_\_\_\_, 2009, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Alfabeta, Bandung.
- \_\_\_\_\_, 2010a, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, Alfabeta, Bandung.
- \_\_\_\_\_, 2010b, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, CV Alfabeta, Bandung.
- Sahertian, P.A., 1982, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya.
- Sahertian, P. A. (2008). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- \_\_\_\_\_, 1994, *Profil Pendidikan Profesional*, Andi Offset, Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 2008, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2010, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta, Jakarta.

- Samodra, Y. Touvan Juni, 2010, "Model Pembelajaran Direct Teaching dan Sport Education Model", *Jurnal ILARA*, Volume I, Nomor 2, Desember 2010, hlm. 41 – 47.
- Sanjaya, Wina. Dr., 2008, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Sanusi, Achmad, dkk., 1991, *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional. Tenaga Kependidikan*, Institut Keguruan dan ilmu Pendidikan (IKIP), Bandung.
- Satori, Djam'an, 1999, "Pengawas Sekolah dan Pengelolaan Sekolah", Makalah dalam acara Diklat Calon Pengawas, Bandung.
- \_\_\_\_\_ 2007, *Profesi Keguruan*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Satria, Eka Chandra, 2011, "Peran Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Penjas Orkes Pada Smp Di Kota Salatiga Tahun 2010 -2011", Jurusan Pendidikan Jasmani Kesehatan dan Rekreasi Fakultas Ilmu Keolahragaan, Universitas Negeri Semarang, 2011.
- Sergiovanni, 1987, *Educational Governance and Administration*, New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Soetjipto dan Kosasi, R., 1999, *Profesi Keguruan*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Simon, R. (1987). *Empowerment as a Pedagogy of Possibility*. Language Arts.
- Stacy, M., 2013, "Teacher-led Professional Development: Empowering Teachers as Selfadvocates", *The Georgia Social Studies Journal*. 3 (1): 40-49.
- Suardi, 2012, "Analisis Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Jasmani Olahraga Dan Kesehatan SMP Negeri Kota Makasar", *Jurnal ILARA*, Volume III, Nomor 1, Januari-Juni 2012, hlm. 28 – 40.
- Subroto, 2001, *Pembelajaran Keterampilan dan Konsep Olahraga Di Sekolah Dasar*, Depdiknas, Jakarta.

- Sudjana, Nana, 2000, *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*, PT.Sinar Baru Algesindo, Bandung.
- Sugiyanto, 2012, *Handout Matakuliah Belajar Gerak*, Prodi S2 IOR PPs UNS, Surakarta.
- Suhardan, Dadang, 2007, *Supervisi Bantuan Profesional*, Mutiara Ilmu, Bandung.
- \_\_\_\_\_, 2010, *Supervisi Profesional*, Alfabeta, Bandung.
- Suherman, Ayi, 2009, “Pengembangan Kurikulum Pendidikan Jasmani”, *Jurnal Pendidikan Dasar No. 12 Oktober 2009*, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.
- Supandi, 1996, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Suparlan, 2008, *Menjadi Guru Efektif*, Hikayat Publishing, Jakarta.
- Suripto, 2016, “Upaya Peningkatan Kinerja Guru dalam Pembelajaran melalui Supervisi Akademik Di Sekolah Dasar Dabin I Uptd Pendidikan Kecamatan Bayat Kabupaten Klaten Tahun 2015, *Magistra* No. 95 Th. XXVIII Maret 2016.
- Suryani, Cut, 2015, “Implementasi Supervisi Pendidikan Dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran Di MIN Sukadamai Kota Banda Aceh”, *Jurnal Ilmiah Didaktika* Vol. 16, No. 1, Agustus 2015.
- Swearingen, 1961, *Supervision of Instruction*, Methuen & CO. Ltd., London.
- Tahir, Muhammad, 2011, “Meningkatkan Kemampuan Guru Menganalisis Hasil Ulangan Siswa Menggunakan Komputer Melalui Teknik Supervisi Individual di SMAN 1 Mattiro Sompe Kabupaten Pinrang”, *Jurnal Chemica* Vol. 12 Nomor 2 Desember 2011, 10 – 17
- Thoifuri, 2013, *Menjadi Guru Inisiator*, Media Campus Publishing, Semarang.
- Tim Dosen Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia. (2010). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

- Toho, Cholik Mutohir, 2011, *Berkarakter dengan Berolahraga Berolahraga dengan Berkarakter*, Sport Media, Jakarta.
- Tusiran, Victor G. Simanjuntak, Edi Punomo, 2014, “Upervisi Kegiatan Pembelajaran Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan SMA Negeri di Kota Pontianak, *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, Vol.3 No. 6, 2014
- Umam, Khaerul. *Perilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia, Bandung : 2010
- Usman, Yunusa Dangara, 2015, “The Impact of Instructional Supervision on Academic Performance of Secondary School Students in Nasarawa State, Nigeria”, *Journal of Education and Practice* , Vol.6, No.10, 2015.
- UNESCO, 2014, “World-wide Survey of School Physical Education”, Final Report 2013, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Uzer, Usman Moh, 2000, *Menjadi Guru Profesional*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Wahidah, Siti, 2015, “Pelaksanaan Supervisi Pengajaran Oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMK Negeri 1 Banda Aceh”, *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan*, Universitas Syiah Kuala, Aceh.
- Wahyudi, 2012, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Webster's New World Dictionary*, 1991, Webster's, New World Dictionary, New York.
- Wibowo, Eri Teguh, 2012, “Tingkat Profesionalisme Guru Penjas se-Kabupaten Pematang dalam Pembelajaran Penjas”, Skripsi: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Wijasantosa, Ratal, 1984, *Supervisi Pendidikan Olahraga*, Universitas Indonesia (UI-PRESS, Jakarta.
- Yanoshak, S, 2007, “Peer mentoring works – for mentors, partners, and programs”, Pennsylvania Department of Education, Bureau of Adult Basic and Literacy Education (ABLE).

Yukl, Gary A., 1989. *Leadership in Organizations*. 2nd Ed. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

\_\_\_\_\_. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi Kelima)*. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.

Yusuf, Jasica W, 2017, "Identifikasi tentang Hambatan dalam Pelaksanaan Pembelajaran Penjasorkes di Sekolah Dasar Se-Kecamatan Mertoyudan Kabupaten Magelang Tahun 2017", *E-Journal Pendidikan Guru SD Pendidikan Jasmani*, Vol VI, No.5, 2017.

Zepeda, S.J., 2007, *Instructional supervision, applying tools and concepts*, Tarchmont, Eye on Education, New York.

### **PERATURAN PERUNDANG-UDANGAN**

Undang–Undang No.14/2005 tentang Guru dan Dosen

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 tentang Guru

Permendiknas No.12/2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/ Madrasah

Permendiknas No.13/2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.41 Tahun 2007 tentang Standar Proses Satuan Pendidikan

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No.65 Tahun 2013 tentang tentang Standar Proses Satuan Pendidikan

## INDEKS

### A

administrasi 7, 20, 21, 27, 28,  
51, 75, 79, 88, 95, 99, 132,  
147, 158, 159, 162, 171,  
198, 204, 205, 239, 241,  
256  
administratif 28, 51, 60, 143,  
156, 235  
ahli 22, 28, 30, 36, 54, 83, 128,  
207, 227, 230, 233, 235,  
236, 252  
akademik 7, 28, 35, 37, 45, 50,  
52, 87, 95, 96, 98, 100,  
101, 107, 113, 115, 131, 159,  
160, 161, 162, 165, 166,  
188, 189, 195, 198, 202,  
204, 205, 239, 240, 249  
aktivitas 17, 18, 20, 21, 22, 26,  
27, 32, 36, 38, 47, 54, 57,  
69, 76, 87, 93, 96, 100,  
114, 119, 120, 121, 122,  
126, 127, 134, 135, 145,  
163, 165, 176, 177, 179,  
180, 184, 185, 187, 189,  
194, 207, 251  
alternatif 34, 36, 41, 42, 87, 91,  
94, 102, 111, 243  
analisa 38  
analisis 32, 34, 38, 53, 55, 59,  
62, 69, 110, 123, 137, 161,  
168

artistik 61, 63, 64, 65

Artistik 63, 65

asumsi 43, 215

Asumsi 60

### B

bantuan 7, 20, 23, 28, 38, 54,  
56, 60, 61, 63, 72, 86, 87,  
94, 95, 101, 137, 154, 232,  
243  
behaviorisme 55, 57, 64  
belajar 16, 17, 19, 20, 21, 22, 23,  
24, 25, 26, 27, 28, 29, 30,  
31, 32, 33, 34, 35, 37, 38,  
39, 42, 45, 46, 47, 50, 51,  
52, 54, 55, 56, 57, 59, 60,  
62, 63, 67, 70, 74, 75, 76,  
77, 79, 85, 86, 87, 88, 89,  
93, 94, 99, 100, 101, 103,  
106, 107, 109, 110, 111,  
112, 113, 114, 116, 117, 126,  
129, 130, 131, 132, 134,  
137, 138, 140, 141, 142,  
143, 144, 145, 146, 147,  
148, 149, 150, 151, 153,  
155, 158, 159, 160, 164,  
165, 167, 169, 170, 180,  
182, 184, 185, 187, 188,  
192, 195, 200, 210, 238,  
239, 242, 243, 251, 255,  
256, 257

- bidang 5, 6, 7, 10, 22, 27, 30,  
44, 45, 46, 47, 50, 51, 53,  
58, 71, 72, 77, 82, 95, 97,  
104, 106, 107, 108, 109,  
110, 111, 113, 114, 115, 121,  
130, 133, 139, 145, 147,  
150, 155, 162, 163, 178,  
179, 191, 196, 198, 199,  
200, 201, 202, 203, 204,  
205, 210, 254
- bimbingan 23, 28, 35, 42, 44,  
56, 86, 87, 88, 95, 97, 106,  
110, 113, 115, 132, 143, 154,  
155, 173, 196, 198, 199,  
200, 202, 203, 210, 212,  
215
- budaya 25, 28, 30, 66, 67, 98,  
99, 127, 128, 130, 177, 179,  
180, 185, 234
- C**
- Constructive 53  
Corrective 53  
Creative 54
- D**
- dana 31, 47, 214  
definisi 26, 59, 100, 122, 207  
demokratis 24, 25, 27, 38, 40,  
43, 66, 73, 85, 94, 112,  
122, 219, 227, 247  
direktif 55, 56, 57  
diskusi 62, 70, 80, 81, 90, 92,  
93, 101, 114, 116, 141, 146,  
194, 223
- E**
- efektif 7, 8, 9, 10, 17, 18, 19, 21,  
22, 24, 26, 35, 40, 43, 44,  
46, 47, 51, 54, 58, 70, 72,  
74, 76, 83, 87, 93, 99, 110,  
114, 116, 133, 136, 143,  
154, 155, 160, 162, 163,  
167, 183, 184, 185, 193,  
212, 214, 217, 219, 224,  
230, 231, 233, 237, 244,  
245, 246, 247, 249
- ekstern 49  
Ekstrakurikuler 45  
etimologis 19  
evaluasi 7, 15, 27, 32, 33, 34, 36,  
39, 41, 59, 62, 63, 69, 73,  
76, 77, 87, 88, 92, 94, 95,  
96, 99, 110, 111, 127, 131,  
144, 145, 146, 147, 148,  
152, 169, 170, 183, 199,  
203, 205, 239
- F**
- fasilitas 23, 33, 51, 52, 61, 71,  
76, 88, 99, 150, 189, 199,  
202, 239  
fisik 9, 45, 51, 67, 105, 106, 119,  
120, 121, 122, 124, 134,  
175, 176, 177, 178, 179,  
180, 184, 192, 222  
fokus 24, 42, 59, 62, 65, 85, 89,  
144, 160, 167, 188, 194,  
208, 210, 223
- G**
- golongan 32, 130, 197  
guru 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23,  
24, 25, 26, 27, 28, 29, 31,  
32, 33, 34, 35, 37, 38, 39,  
40, 41, 42, 44, 45, 46, 50,  
51, 52, 53, 54, 55, 56, 57,  
58, 59, 60, 61, 62, 63, 64,



- 65, 67, 68, 69, 70, 72, 73,  
74, 75, 76, 77, 78, 79, 82,  
83, 85, 86, 87, 88, 89, 90,  
91, 92, 93, 95, 97, 98, 100,  
101, 102, 103, 104, 105,  
106, 107, 109, 110, 111,  
112, 113, 114, 115, 116, 117,  
119, 122, 125, 126, 128,  
129, 130, 131, 132, 133,  
134, 135, 137, 138, 139,  
140, 141, 142, 143, 145,  
146, 147, 148, 149, 150,  
151, 152, 153, 154, 155,  
156, 158, 159, 160, 161,  
162, 163, 164, 165, 166,  
167, 168, 169, 170, 172,  
175, 177, 181, 182, 183,  
186, 187, 188, 190, 191,  
192, 193, 194, 195, 197,  
198, 199, 200, 201, 202,  
203, 204, 205, 206
- Guru 57, 83, 107, 109, 115, 132,  
133, 140, 194, 259, 260,  
261, 262, 263, 264, 265,  
266, 267, 268, 269, 270
- H**
- hasil 9, 16, 17, 25, 26, 29, 32,  
33, 35, 37, 38, 45, 53, 60,  
63, 66, 67, 68, 69, 70, 74,  
81, 87, 88, 89, 93, 94, 96,  
97, 100, 102, 103, 104,  
106, 114, 116, 119, 130,  
132, 133, 136, 138, 140,  
141, 145, 146, 150, 153,  
159, 161, 163, 165, 166,  
168, 169, 181, 182, 183,  
184, 188, 191, 192, 193,  
194, 195, 198, 199, 200,  
202, 203, 208, 210, 212,  
216, 224, 240, 242, 243,  
248, 249, 257, 259
- hukuman 55, 235, 244
- humanistik 56, 57, 58, 64
- I**
- ilmiah 9, 37, 39, 40, 41, 49, 52,  
53, 57, 58, 64, 66, 67, 72,  
73, 87, 97, 102, 194, 200,  
203, 256
- Ilmiah 39, 41, 52, 57, 64, 97,  
268
- indikator 28, 132, 169, 181, 182,  
199, 203, 205, 236
- individu 23, 24, 32, 33, 57, 62,  
65, 66, 67, 68, 69, 72, 76,  
94, 97, 114, 120, 134, 164,  
166, 187, 208, 215, 218,  
222, 223, 233, 240
- inisiatif 39, 79, 98, 211
- inspeksi 18, 35, 51, 52
- institusional 51, 52, 138, 139
- Institusional 51, 139
- instrumen 38, 39, 52, 58, 64,  
69, 90, 91, 148, 149, 151,  
169, 198, 202
- intensif 53, 55, 59, 62, 158
- intern 49
- internet 47
- istilah 18, 38, 49, 61, 65, 68,  
119, 138, 178, 253
- J**
- jabatan 7, 18, 19, 22, 59, 68, 73,  
74, 77, 82, 83, 87, 88, 98,  
106, 107, 108, 110, 113,  
115, 204, 206, 231, 236,  
240, 253, 255

**K**

keberhasilan 22, 29, 51, 59, 61,  
96, 106, 107, 113, 121, 134,  
137, 139, 151, 153, 157,  
158, 180, 183, 199, 203,  
210, 212, 215, 217, 221,  
223, 230, 245

kebijakan 21, 23, 30, 31, 37, 96,  
157, 159, 160, 161, 164,  
200, 203, 205, 212, 213,  
223, 236

kebudayaan 25

Kebudayaan 25, 120, 181, 205,  
262, 270

kepala sekolah 5, 6, 7, 8, 9, 10,  
19, 22, 23, 26, 27, 28, 36,  
37, 40, 41, 54, 60, 61, 62,  
65, 72, 75, 79, 97, 98, 100,  
101, 102, 103, 106, 114,  
115, 145, 150, 152, 153,  
154, 155, 156, 157, 158,  
164, 167, 168, 183, 195,  
197, 198, 199, 200, 236,  
237, 238, 239, 240, 241,  
242, 243, 244, 245, 246,  
247, 248, 249, 257

kerja sama 27, 28, 38, 39, 40,  
52, 91, 102, 103, 104, 122,  
126, 133, 147, 177, 213,  
227, 228

kerjasama 27, 38, 39, 40, 47,  
52, 73, 101, 102, 103, 104,  
110, 122, 177

kesalahan 18, 20, 21, 25, 31, 32,  
34, 41, 52, 53, 68, 75, 94,  
105, 124, 125, 126, 143,  
154, 156, 170, 186, 227,  
230, 255, 256

kesimpulan 32, 80, 110, 161,  
194, 195, 248, 249

kesiswaan 40, 50

keterampilan 23, 33, 53, 63, 70,  
78, 79, 82, 83, 85, 86, 88,  
97, 98, 105, 106, 107, 109,  
110, 121, 122, 123, 124,  
126, 127, 130, 135, 136,  
154, 155, 156, 160, 175,  
176, 178, 179, 180, 186,  
211, 218, 224, 237, 255

KKG 61, 115, 130, 151, 195

KKKS 61

KKPS 61

klinis 45, 49, 53, 54, 55, 56, 59,  
60, 61, 62, 63, 64, 65, 166,  
167, 194

Klinis 54, 59, 62, 64, 65, 194,  
254, 261

knowledge 53

kode etik 22, 112, 129, 130, 140

kolaboratif 55, 57, 64, 225, 239,  
242

kolegial 55, 61, 65

komitmen 22, 75, 107, 135, 188,  
210, 219, 220, 231

kompeten 30, 31, 47, 152, 241

kompetensi 9, 17, 18, 23, 25, 26,  
29, 30, 33, 35, 36, 42, 44,  
45, 46, 58, 59, 63, 64, 72,  
82, 89, 95, 96, 97, 102,  
106, 109, 110, 114, 115,  
116, 127, 128, 129, 130,  
131, 132, 133, 134, 135,  
136, 137, 138, 143, 144,  
145, 147, 153, 156, 161,  
163, 164, 165, 176, 177,  
181, 182, 191, 192, 193,  
194, 195, 197, 199, 201,

- 205, 206, 208, 209, 228,  
240, 241
- kompetitif 28, 46
- komprensif 30, 66, 72, 73,  
80, 177, 230, 243
- kondisi 18, 23, 36, 39, 42, 45,  
53, 54, 55, 65, 70, 71, 73,  
74, 77, 87, 91, 100, 103,  
117, 122, 129, 137, 144,  
145, 146, 156, 158, 164,  
167, 181, 182, 185, 188,  
189, 190, 191, 192, 210,  
211, 216, 219, 220, 224,  
231, 232, 242, 244, 245,  
253, 254
- konsep 20, 21, 45, 49, 71, 95,  
111, 119, 122, 126, 128,  
129, 132, 167, 177, 184,  
185, 186, 194, 198, 202,  
228, 229, 233, 234
- Konstruktif 39
- konteks 24, 33, 86, 88, 103, 116,  
121, 125, 126, 137, 138,  
224
- kooperatif 27, 39, 40, 43, 66,  
185, 218
- kreatif 33, 38, 39, 40, 41, 46,  
54, 59, 63, 85, 98, 99, 110,  
121, 128, 134, 192, 238
- kreativitas 38, 54, 63, 65, 71,  
88, 137, 147, 180, 211
- kualitas 5, 9, 17, 22, 23, 26, 28,  
29, 39, 44, 51, 53, 61, 63,  
64, 65, 70, 72, 76, 77, 85,  
86, 88, 89, 96, 97, 100,  
101, 102, 107, 113, 137,  
140, 150, 156, 159, 162,  
163, 164, 176, 201, 204,  
216, 217, 218, 236, 237,  
239, 240, 241, 242, 243
- kuliah 21, 51
- kurikulum 17, 22, 23, 29, 30,  
43, 46, 50, 51, 52, 63, 70,  
72, 76, 88, 94, 99, 101,  
109, 110, 122, 138, 144,  
155, 160, 163, 166, 175,  
177, 178, 189, 193, 194,  
199, 237, 243, 257
- Kurikulum 22, 46, 72, 76, 109,  
176, 177, 189, 193, 199,  
255, 261, 262, 264, 268
- L**
- laboratorium 47, 76, 199, 202,  
255
- lingkungan 25, 38, 45, 51, 57,  
59, 67, 73, 74, 97, 98, 100,  
110, 112, 122, 128, 131,  
153, 154, 156, 179, 180,  
183, 193, 196, 213, 214,  
216, 224, 232, 240, 256
- lulusan 5, 21, 26, 29, 30, 31, 47,  
85, 132, 139
- M**
- manajemen 7, 22, 31, 32, 52, 87,  
88, 99, 154, 163, 198, 227,  
230, 231, 233, 256
- mandiri 46, 66, 67, 70, 85, 108,  
121, 130, 237
- materi 9, 45, 68, 70, 71, 73, 76,  
77, 94, 109, 110, 111, 121,  
123, 127, 128, 129, 130,  
131, 132, 135, 141, 144,  
147, 149, 163, 167, 169,  
170, 182, 183, 187, 192,  
195, 212, 243

- media 25, 27, 28, 45, 47, 51, 66,  
67, 70, 76, 96, 99, 101,  
109, 126, 131, 144, 151,  
157, 158, 169, 181, 185,  
192, 195, 199, 202
- Media 25, 260, 262, 265, 267,  
268, 269
- mengajar 16, 17, 19, 20, 21, 22,  
24, 25, 26, 27, 28, 29, 30,  
32, 33, 34, 35, 37, 38, 39,  
41, 42, 45, 46, 47, 51, 52,  
53, 54, 55, 56, 58, 59, 60,  
62, 63, 65, 67, 68, 69, 70,  
71, 72, 74, 76, 77, 78, 82,  
87, 88, 89, 91, 92, 93, 94,  
101, 102, 103, 105, 106,  
107, 109, 110, 111, 112, 113,  
114, 115, 116, 117, 120, 122,  
128, 131, 132, 133, 134,  
135, 137, 138, 139, 140,  
141, 142, 143, 144, 145,  
147, 148, 149, 150, 151,  
154, 155, 158, 160, 162,  
163, 166, 167, 168, 169,  
170, 189, 191, 192, 195,  
205, 239, 240, 241, 242,  
243, 245, 247
- metode 23, 25, 26, 28, 34, 36,  
37, 41, 42, 45, 57, 58, 60,  
63, 69, 79, 80, 87, 88, 95,  
96, 100, 101, 103, 109, 114,  
120, 122, 128, 129, 131,  
138, 147, 158, 161, 163,  
164, 166, 167, 168, 182,  
194, 198, 199, 200, 202,  
203
- mutu 7, 22, 27, 28, 39, 52, 58,  
61, 63, 64, 65, 75, 85, 88,  
89, 101, 102, 113, 115, 138,  
150, 173, 190, 198, 199,  
200, 202, 203, 242, 245
- N**
- non-direktif 55, 56, 57
- O**
- Observasi 61, 66, 67, 116, 147,  
148, 189
- obyektif 39, 58, 69, 102, 163,  
164
- olahraga 47, 120, 121, 122, 126,  
127, 168, 175, 176, 178,  
180, 185, 193, 194, 195
- olaraga 47
- otoriter 41, 223
- P**
- pegawai 17, 21, 27, 28, 40, 82,  
88, 101, 148, 153, 223,  
224, 225
- pegawai sekolah 17, 28, 88, 101
- pembelajaran 7, 8, 9, 10, 15, 17,  
18, 19, 20, 22, 23, 24, 25,  
26, 27, 28, 29, 33, 34, 35,  
37, 38, 39, 43, 44, 45, 46,  
50, 51, 52, 54, 55, 57, 58,  
59, 60, 61, 62, 63, 64, 65,  
66, 67, 68, 69, 70, 71, 72,  
73, 74, 76, 77, 85, 87, 88,  
89, 90, 91, 92, 93, 94, 96,  
99, 100, 101, 102, 103,  
104, 106, 109, 110, 111,  
112, 113, 114, 116, 119, 120,  
121, 124, 126, 127, 128,  
129, 130, 131, 132, 133,  
134, 135, 138, 141, 142,  
144, 145, 146, 147, 148,  
150, 151, 152, 155, 156,

- 157, 158, 159, 160, 161,  
 162, 163, 164, 165, 166,  
 167, 168, 169, 170, 175,  
 178, 181, 182, 183, 185,  
 186, 187, 188, 189, 190,  
 191, 192, 193, 194, 195,  
 196, 198, 199, 200, 202,  
 203, 228, 239, 240, 242,  
 243, 245, 252, 257
- pembimbing 36
- pembinaan 17, 22, 26, 28, 30,  
 42, 46, 51, 52, 54, 58, 61,  
 71, 85, 87, 88, 95, 102,  
 110, 113, 115, 136, 143, 151,  
 154, 188, 191, 194, 195,  
 223, 239, 241, 245, 251
- pendidikan 5, 6, 7, 9, 10, 15, 17,  
 18, 20, 21, 22, 23, 25, 26,  
 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33,  
 34, 35, 37, 38, 39, 41, 42,  
 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49,  
 50, 52, 53, 54, 55, 57, 61,  
 63, 64, 65, 74, 75, 79, 82,  
 83, 85, 86, 87, 88, 89, 93,  
 95, 96, 97, 98, 99, 100,  
 101, 102, 103, 104, 105,  
 106, 107, 108, 109, 110,  
 111, 113, 115, 116, 119, 120,  
 121, 122, 124, 126, 127,  
 128, 129, 130, 131, 132,  
 133, 134, 135, 137, 138,  
 139, 140, 143, 144, 146,  
 147, 148, 149, 150, 151,  
 152, 153, 156, 157, 158,  
 159, 160, 161, 162, 163,  
 164, 165, 166, 167, 168,  
 169, 170, 171, 172, 175,  
 176, 177, 178, 179, 180,  
 181, 182, 183, 184, 185,  
 186, 187, 188, 190, 191,  
 192, 193, 194, 196, 197,  
 198, 199, 200, 201, 202,  
 203, 204, 205, 206, 210,  
 218, 222, 227, 236, 237,  
 238, 239, 240, 241, 242,  
 243, 244, 245, 246, 247,  
 248, 253, 254, 257, 266
- Pendidikan 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11,  
 12, 13, 17, 21, 25, 26, 31,  
 35, 37, 44, 46, 49, 55, 64,  
 65, 74, 82, 83, 85, 89, 93,  
 96, 97, 98, 102, 106, 108,  
 109, 115, 119, 120, 121,  
 122, 126, 127, 128, 130,  
 131, 132, 133, 134, 135,  
 136, 137, 139, 140, 143,  
 144, 147, 148, 149, 150,  
 151, 152, 153, 157, 158,  
 159, 160, 161, 162, 163,  
 164, 165, 166, 167, 168,  
 169, 170, 171, 175, 176,  
 178, 179, 181, 182, 183,  
 184, 185, 188, 190, 191,  
 192, 193, 194, 196, 197,  
 199, 201, 202, 203, 204,  
 205, 206, 236, 240, 244,  
 256, 259, 260, 261, 262,  
 263, 264, 265, 266, 267,  
 268, 269, 270
- pendidikan nasional 29, 30, 31,  
 43, 85, 86, 99, 100, 108,  
 111, 120, 126, 134, 157, 160
- penelitian 9, 32, 35, 45, 58, 70,  
 76, 95, 96, 97, 106, 133,  
 135, 136, 159, 160, 165,  
 166, 168, 169, 191, 192,  
 193, 194, 195, 200, 203,

- 204, 205, 216, 217, 249,  
257
- penelitian tindakan kelas 45,  
96, 97, 194, 200, 204
- pengajaran 18, 19, 22, 23, 34,  
36, 42, 49, 54, 59, 60, 61,  
62, 70, 72, 87, 88, 110, 111,  
113, 114, 115, 132, 133, 140,  
141, 142, 147, 155, 156,  
159, 163, 169, 187, 239,  
241, 243, 247
- pengalaman 21, 24, 33, 60, 63,  
67, 69, 72, 74, 75, 76, 77,  
81, 82, 86, 94, 104, 111,  
112, 114, 121, 135, 137, 138,  
139, 142, 148, 155, 163,  
180, 184, 191, 193, 197,  
201, 205, 222, 244, 251,  
253, 254, 255
- pengawas 5, 6, 7, 8, 10, 19, 22,  
41, 61, 68, 75, 79, 86, 95,  
96, 97, 102, 103, 106, 114,  
115, 142, 150, 151, 155,  
156, 157, 164, 165, 166,  
171, 172, 183, 195, 196,  
197, 200, 201, 204, 205,  
206, 242, 243
- pengawasan 18, 19, 20, 21, 31,  
36, 49, 50, 51, 63, 87, 95,  
99, 100, 142, 154, 155, 156,  
157, 160, 163, 164, 196,  
198, 200, 202, 203, 204,  
205, 241, 242, 247
- Pengawas Sekolah 95, 196, 197,  
205, 206, 262, 267, 270
- pengelolaan 7, 29, 31, 34, 35,  
52, 69, 95, 99, 114, 129,  
130, 166, 168, 169, 182,  
191, 192, 194, 196, 198,  
251
- pengertian 9, 18, 19, 20, 21, 22,  
24, 37, 47, 60, 87, 100,  
120, 122, 123, 185, 208
- Pengertian 11, 13, 17, 18, 19, 56,  
57, 120, 143, 207
- pengetahuan 5, 8, 18, 21, 25, 33,  
46, 53, 66, 70, 71, 72, 73,  
77, 78, 79, 80, 82, 83, 85,  
86, 88, 101, 105, 107, 110,  
111, 114, 115, 121, 128, 129,  
130, 135, 136, 138, 139,  
142, 155, 160, 175, 176,  
177, 178, 184, 194, 197,  
201, 205, 212, 218, 227,  
229, 253, 255
- penilaian 31, 32, 33, 34, 35, 36,  
52, 57, 59, 69, 79, 87, 88,  
95, 104, 129, 144, 148,  
156, 161, 163, 165, 169,  
181, 182, 183, 188, 191,  
193, 200, 203, 205, 256
- Penilaian Pendidikan 182, 183
- penulis 5, 6, 20, 29, 34, 36, 41,  
44, 54, 59, 71, 119, 130,  
144, 155, 179, 233, 234
- peraturan pemerintah 29, 119
- perbaikan 9, 17, 18, 19, 20, 21,  
26, 27, 30, 31, 32, 33, 34,  
36, 37, 38, 39, 42, 47, 50,  
53, 54, 58, 59, 63, 66, 70,  
87, 88, 92, 93, 94, 97, 102,  
113, 135, 144, 145, 160,  
162, 163, 164, 183, 195,  
198, 200, 202, 203, 214,  
230, 240, 242, 243
- perencanaan 30, 32, 37, 53, 55,  
59, 62, 70, 74, 75, 81, 87,

- 97, 98, 145, 146, 157, 159,  
160, 181, 193, 194, 200,  
204, 241
- perkembangan 18, 22, 25, 29,  
30, 32, 34, 44, 46, 57, 58,  
61, 70, 71, 72, 78, 82, 86,  
88, 98, 99, 105, 109, 115,  
129, 138, 144, 147, 152,  
165, 178, 179, 184, 198,  
202, 214, 228, 236, 238,  
245, 247
- perpustakaan 47, 51, 72, 77, 116,  
149
- PKG 61, 115
- potensi 20, 21, 23, 24, 27, 36,  
38, 45, 66, 85, 86, 94, 99,  
101, 106, 121, 131, 134,  
167, 175, 176, 178, 181,  
187, 199, 202, 210, 222,  
229, 233, 242, 243, 245,  
256
- prestasi 28, 29, 35, 37, 47, 51,  
71, 85, 131, 138, 159, 160,  
161, 169, 180, 224, 235,  
236, 256
- prestasi akademik 28, 35, 37,  
131, 159, 160, 161
- Preventive 53
- prinsip 7, 9, 25, 37, 38, 39, 40,  
41, 42, 52, 70, 86, 102,  
107, 126, 128, 129, 142,  
179, 180, 185, 198, 199,  
202, 208, 210, 211, 212
- Profesioanlisme 22
- profesional 15, 16, 22, 24, 25,  
35, 56, 57, 60, 61, 63, 64,  
66, 67, 70, 71, 72, 73, 77,  
86, 87, 88, 89, 94, 105,  
106, 108, 109, 110, 111,  
112, 113, 114, 115, 116, 117,  
128, 129, 130, 131, 132,  
133, 135, 136, 138, 139,  
140, 141, 142, 143, 144,  
149, 151, 152, 154, 163,  
165, 166, 167, 190, 194,  
205, 240, 241, 243, 248
- Profesionalisme 22, 64, 87, 108,  
163, 260, 263, 264, 269
- promosi 235
- proses belajar mengajar 19, 20,  
25, 29, 30, 32, 37, 42, 45,  
46, 47, 51, 56, 62, 63, 70,  
89, 103, 112, 113, 116, 117,  
137, 141, 144, 145, 148,  
149, 155, 158, 167, 195,  
239, 242
- psikologi 55, 56, 57, 185, 254
- psikologis 24, 109, 113, 131, 184
- punishment 57
- R**
- RPP 45, 96, 166, 169, 181, 182,  
194, 199, 202, 262
- S**
- sanksi 20, 139
- sarana 17, 29, 30, 31, 34, 35, 39,  
40, 42, 47, 50, 51, 52, 66,  
99, 101, 113, 120, 157, 163,  
164, 181, 192, 193, 195,  
236
- sarana dan prasarana 17, 29,  
30, 31, 34, 35, 47, 50, 51,  
99, 101, 157, 163, 164, 192,  
193
- sasaran 20, 27, 28, 31, 36, 51,  
60, 64, 95, 127, 143, 214,  
223, 245

- satuan pendidikan 23, 31, 33,  
108, 197, 198, 201, 204
- sekolah 5, 6, 7, 8, 9, 10, 17, 18,  
19, 20, 21, 22, 23, 24, 25,  
26, 27, 28, 29, 30, 31, 32,  
33, 34, 35, 36, 37, 38, 39,  
40, 41, 42, 43, 44, 45, 46,  
47, 50, 51, 52, 54, 60, 61,  
62, 64, 65, 66, 67, 68, 69,  
70, 72, 73, 74, 75, 76, 77,  
79, 80, 81, 82, 85, 86, 87,  
88, 90, 93, 95, 96, 97, 98,  
99, 100, 101, 102, 103,  
106, 109, 111, 112, 113, 114,  
115, 119, 120, 121, 122,  
126, 127, 131, 132, 133,  
140, 143, 145, 146, 147,  
148, 149, 150, 152, 153,  
154, 155, 156, 157, 158,  
159, 160, 161, 162, 163,  
164, 165, 166, 167, 168,  
170, 171, 172, 175, 177, 181,  
183, 188, 190, 191, 192,  
193, 195, 196, 197, 198,  
199, 200, 202, 204, 205,  
206, 210, 236, 237, 238,  
239, 240, 241, 242, 243,  
244, 245, 246, 247, 248,  
249, 253, 255, 257
- seminar 70, 101, 194
- silabus 45, 94, 96, 166, 181, 194,  
199, 202
- sistematis 39, 42, 52, 55, 56,  
62, 66, 67, 73, 87, 89, 147,  
148, 155, 177, 243
- siswa 26, 32, 46, 47, 50, 52, 60,  
67, 74, 77, 92, 102, 103,  
107, 109, 114, 126, 127,  
128, 132, 134, 138, 139,  
140, 141, 142, 148, 150,  
153, 154, 159, 160, 161,  
162, 163, 164, 165, 166,  
167, 169, 170, 178, 180,  
181, 182, 183, 184, 185,  
186, 187, 188, 190, 191,  
192, 193, 194, 199, 200,  
202, 247, 251, 255, 256
- smartphone 25
- solusi 20, 31, 34, 37, 41, 42, 43,  
65, 66, 72, 73, 79, 94, 100,  
107, 137, 141, 146, 164,  
166, 167, 168, 169, 214,  
220, 221, 243
- sosial 24, 25, 26, 29, 30, 45,  
51, 58, 67, 71, 86, 88, 91,  
95, 97, 100, 102, 105, 111,  
112, 113, 121, 133, 136, 147,  
153, 154, 156, 165, 178,  
180, 187, 188, 200, 204,  
216, 218, 219, 221, 222,  
229, 231, 233, 241
- staf 33, 36, 38, 54, 70, 72, 73,  
93, 94, 156, 199, 200, 211,  
212, 213
- standar 26, 29, 30, 31, 34, 42,  
56, 57, 58, 86, 95, 109,  
110, 113, 114, 128, 132,  
133, 139, 159, 160, 161,  
162, 176, 181, 183, 197,  
198, 199, 224
- Standar 29, 30, 31, 95, 98, 108,  
109, 132, 159, 160, 175,  
176, 177, 178, 181, 182,  
183, 197, 260, 261, 264,  
267, 270
- standar lulusan 26
- standar pendidikan nasional 29
- strategi 45, 72, 73, 74, 85, 96,



- 109, 111, 138, 160, 164,  
169, 183, 186, 191, 199,  
202, 208, 224, 230, 240
- struktur 22, 97, 128, 132, 208,  
220
- supervisi 5, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 16,  
17, 18, 19, 20, 21, 22, 23,  
24, 25, 26, 27, 28, 29, 30,  
31, 32, 33, 34, 35, 36, 37,  
38, 39, 40, 41, 42, 43, 44,  
45, 46, 48, 49, 50, 51, 52,  
53, 54, 55, 56, 57, 58, 59,  
60, 61, 62, 63, 64, 65, 67,  
69, 70, 71, 72, 73, 74, 75,  
78, 79, 82, 83, 85, 86, 87,  
88, 89, 90, 91, 92, 93, 95,  
98, 100, 102, 103, 104,  
113, 114, 115, 116, 117, 136,  
143, 144, 145, 146, 149,  
150, 151, 152, 153, 154,  
155, 156, 157, 158, 159,  
160, 161, 162, 163, 164,  
165, 166, 167, 168, 169,  
170, 171, 172, 173, 188,  
189, 190, 191, 193, 194,  
195, 197, 198, 201, 202,  
204, 205, 239, 240, 241,  
242, 243, 244, 245, 246,  
247, 248, 249, 251
- Supervisi pendidikan 15, 17, 28,  
30, 31, 34, 44, 45, 49, 52,  
87, 89, 102, 113, 157, 158,  
159, 160, 161, 162, 163,  
164, 165, 244
- T**
- tanggung jawab 22, 45, 47, 63,  
65, 72, 73, 75, 95, 97, 98,  
107, 109, 110, 112, 113,  
130, 153, 156, 160, 175,  
177, 187, 188, 196, 201,  
208, 209, 210, 222, 225,  
229, 231, 236, 237
- tanggungjawab 45, 47, 63, 107,  
113, 196, 197, 201
- tata kerja 27
- teknik 7, 9, 45, 52, 60, 65, 67,  
69, 70, 71, 72, 73, 74, 78,  
87, 88, 103, 110, 114, 115,  
116, 124, 130, 138, 141,  
147, 163, 186, 187, 189,  
190, 191, 193, 194, 195,  
198, 199, 202, 235, 242
- teknologi 25, 45, 60, 96, 99, 111,  
115, 129, 144, 150, 175,  
195, 197, 198, 199, 201,  
202
- tenaga kependidikan 5, 17, 18,  
22, 23, 24, 25, 27, 28, 30,  
36, 37, 39, 40, 41, 44, 46,  
51, 54, 70, 79, 82, 83, 86,  
87, 88, 93, 94, 97, 100,  
101, 257
- tindak lanjut 7, 43, 45, 50, 73,  
78, 87, 93, 116, 152, 159,  
194, 212
- tradisional 18, 20, 21, 52, 127,  
177, 178
- training 28, 73, 82, 83, 136
- tujuan 7, 9, 18, 20, 21, 22, 23,  
24, 25, 26, 27, 28, 29, 30,  
31, 32, 33, 35, 36, 38, 40,  
42, 43, 44, 46, 48, 51, 54,  
55, 58, 59, 60, 62, 63, 65,  
66, 74, 76, 79, 80, 81, 85,  
86, 87, 88, 89, 90, 93, 99,  
100, 101, 103, 108, 110,  
111, 114, 119, 120, 126, 128,

134, 142, 143, 158, 160,  
161, 162, 169, 181, 183,  
186, 187, 188, 189, 190,  
192, 198, 202, 207, 208,  
210, 211, 214, 215, 218,  
220, 223, 226, 229, 230,  
232, 236, 237, 238, 239,  
240, 241, 242, 244, 245,  
246, 255

**V**

vision 18, 19

**W**

wawasan 33, 45, 81, 205, 222  
workshop 61, 79, 80, 101, 114,  
151

## TENTANG PENULIS



Dr. Sunarno Basuki, Drs., M. Kes dilahirkan di Kabupaten Tanah Laut pada tanggal 20 September 1964. Riwayat pendidikan beliau yaitu SD Negeri Panggung Kabupaten Tanah Laut lulus tahun 1976. Pendidikan menengah pertama diselesaikan pada 1980 di SMP Negeri 1 Pelaihari Kabupaten Tanah Laut. Pendidikan Menengah Atas diselesaikan pada tahun 1983 di SMA Negeri 1 Banjarbaru Kota Banjarbaru. Setelah itu, beliau melanjutkan pendidikan S1 di Universitas Lambung Mangkurat dan lulus pada tahun 1988. Pendidikan S2 ditempuh di Universitas Airlangga dan lulus pada tahun 1995. Adapun gelar Doktor beliau diperoleh tahun 2015 setelah beliau menyelesaikan pendidikan S3 di Universitas Negeri Malang pada Program Studi Manajemen Pendidikan.

Beliau aktif sebagai dosen di FKIP ULM sejak 1 Maret 1989. Mengampu mata kuliah Supervisi Pendidikan Jasmani pada jenjang S1 di Program Studi Pendidikan Jasmani FKIP ULM, pengampu mata kuliah Supervisi Pendidikan pada jenjang S2 di Program Studi Pendidikan Jasmani, dan pengampu mata kuliah Dasar-Dasar Supervisi Pendidikan pada jenjang S2 di Program Studi Magister Manajemen ULM.

