

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Pendekatan Supervisi Kolaboratif**

Istilah supervisi berasal dari dua kata, yaitu “*super*” dan “*vision*”. Dalam *Webster’s New World Dictionary* istilah *super* berarti “*higher in rank or position than, superior to (superintendent), a greater or better than others*” (199:1343) sedangkan kata *vision* berarti “*the ability to perceive something not actually visible, as through mental acuteness or keen foresight* (199:1492). Berdasarkan pengertian di atas, supervisi merupakan pemantauan yang dilakukan oleh seorang atasan (supervisor) terhadap bawahannya dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja bawahannya. Thomas J. Sergiovanni, *Leadership For The Schoolhouse: how is it different? how is it important?*(San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996), hal. 89.

Sergiovanni dan Starrat mendefinisikan supervisi sebagai berikut: *Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learns more about their practice; to better able to use their knowladge and skill to better serve parent and school; and to make the school a more effective learning community.* Supervisi adalah sebuah proses yang dirancang untuk membantu para guru dan pengawas agar dapat lebih mempelajari kegiatan yang mereka laksanakan; agar mereka dapat menggunakan pengetahuan dan keterampilannya untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada orang tua peserta didik dan sekolah, serta a menjadikan sekolah sebagai sebuah

komunitas pembelajar yang lebih efektif. **Kimball Wiles, *Supervision for Better Schools (New York: Prentice-Hall, 1967), hal. 5*** Hawkins dan Smith mengembangkan definisi supervisi dengan mengaitkannya pada proses pelatihan. Mereka menjelaskan bahwa supervisi merupakan: *For the field of coaching supervision we developed a definition that reads: The Process by which a coach with the help of a supervisor; can attend to understanding better both the client system and themselves as part of client-coach system, and by so doing transform their work and develop their craft.* Perumusan atau pengertian supervisi dapat dijelaskan dari berbagai sudut pandang, baik menurut asal usul (etimologi), bentuk perkataannya, maupun isi yang terkandung di dalam perkataannya itu (*semantic*). Secara etimologis, supervisi menurut Wajowasito dan Poerwadarminta yang dikutip oleh Ametembun (1993:1) Supervisi dialihbahasakan dari perkataan inggris “Supervision” artinya pengawasan’. Pengertian supervisi secara etimologis masih menurut Ametembun (1993:2), menyebutkan bahwa dilihat dari bentuk perkataannya, supervisi terdiri dari dua buah kata *super* + *vision* : *Super* = atas, lebih, *Vision* = lihat, tilik, awasi. Makna yang terkandung dari pengertian tersebut, bahwa seorang supervisor mempunyai kedudukan atau posisi lebih dari orang yang disupervisi, tugasnya adalah melihat, menilik atau mengawasi orang-orang yang disupervisi.

Para ahli dalam bidang administrasi pendidikan memberikan kesepakatan bahwa supervisi pendidikan merupakan disiplin ilmu yang memfokuskan diri pada pengkajian peningkatan situasi pembelajaran, seperti yang diungkapkan oleh (Gregorio, 1966, Glickman, 1990, Sergiovanni,

1993 dan Gregg Miller, 2003). Hal ini diungkapkan pula dalam tulisan Asosiasi Supervisi dan Pengembangan Kurikulum di Amerika (*Association for Supervision and Curriculum Development*, 1987:129) yang menyebutkan sebagai berikut:

*''Almost all writers agree that the primary focus in educational supervision is-and should be-the improvement of teaching and learning. The term instructional supervision is widely used in the literature of embody all effort to those ends. Some writers use the term instructional supervision synonymously with general supervision.''*

Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, tentu memiliki misi yang dan tujuan tertentu. Dalam hal ini supervisi lebih ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada guru dalam melakukan kinerja profesionalnya secara efektif dan efisien serta mengembangkan mutu pembelajaran. Dalam konteks pengawasan mutu pendidikan, maka supervisi oleh kepala sekolah antara lain kegiatannya berupa pengamatan secara intensif terhadap proses pembelajaran di sekolah, kemudian ditindak lanjuti dengan pemberian *feed back* (Razik, 1995: 559). Hal ini sejalan pula dengan pandangan Drake (1980: 278) yang menyebutkan bahwa supervisi adalah suatu istilah yang *sophisticated*, sebab hal ini memiliki arti yang luas, yakni identik dengan proses manajemen, administrasi, evaluasi dan akuntabilitas atau berbagai aktivitas serta kreativitas yang berhubungan dengan pengelolaan sekolah. Rifa'i (1992: 20) merumuskan istilah supervisi merupakan pengawasan profesional, sebab hal ini di samping bersifat lebih spesifik juga melakukan

pengamatan terhadap kegiatan akademik yang mendasarkan pada kemampuan ilmiah, dan pendekatannya pun bukan lagi pengawasan manajemen biasa, tetapi lebih bersifat menuntut kemampuan profesional yang demokratis dan humanistik oleh para pengawas pendidikan.

Fungsi penelitian adalah mencari jalan keluar dari permasalahan yang sedang dihadapi, dan penelitian ini dilakukan sesuai dengan prosedur ilmiah, yakni merumuskan masalah yang akan diteliti, mengumpulkan data, mengolah data, dan melakukan analisis guna menarik suatu kesimpulan atas apa yang berkembang dalam menyusun strategi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Fungsi pelatihan merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan keterampilan kepala sekolah dalam suatu bidang. Dalam pelatihan diperkenalkan kepada yang disupervisi cara-cara baru yang lebih sesuai dalam melaksanakan suatu proses pembelajaran, dan jenis pelatihan yang dapat dipergunakan antara lain melalui demonstrasi mengajar, workshop, seminar, observasi, individual dan *group conference*, serta kunjungan supervisi. Fungsi bimbingan sendiri diartikan sebagai usaha untuk mendorong guru baik secara perorangan maupun kelompok agar mereka mau melakukan berbagai perbaikan dalam menjalankan tugasnya.

Kegiatan bimbingan dilakukan dengan cara membangkitkan kemauan, memberi semangat, mengarahkan dan merangsang untuk melakukan percobaan, serta membantu menerapkan sebuah prosedur yang baru. Fungsi penilaian adalah untuk mengukur tingkat kemajuan yang diinginkan, seberapa besar telah dicapai dan penilaian ini dilakukan dengan berbagai cara seperti tes,

penetapan standar, penilaian kemajuan belajar siswa, melihat perkembangan hasil penilaian sekolah serta prosedur lain yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Supervisor adalah seorang yang profesional. Dalam menjalankan tugasnya, ia bertindak atas dasar kaidah-kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Untuk melakukan supervisi diperlukan kelebihan yang dapat melihat dengan tajam terhadap permasalahan peningkatan mutu pendidikan, menggunakan kepekaan untuk memahaminya dan tidak hanya sekedar menggunakan penglihatan mata biasa. Ia membina peningkatan mutu akademik melalui penciptaan situasi belajar yang lebih baik, baik dalam hal fisik maupun lingkungan nonfisik.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa supervisi pendidikan merupakan pembinaan guru oleh kepala sekolah atau pengawas sekolah untuk memperbaiki dan meningkatkan proses dan prestasi yang dibinanya. Keberhasilan kegiatan supervisi sangat bergantung pada pendekatan yang diterapkan. Nolan (2011) merinci pendekatan supervisi menjadi tiga jenis yaitu:

a. Pendekatan langsung (*direktif*)

Pendekatan langsung adalah pendekatan supervisi oleh supervisor dengan memberikan arahan secara langsung dalam merespon stimulus dari orang yang disupervisi. Pendekatan langsung dapat dilakukan melalui kegiatan menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolak ukur dan menguatkan.

b. Pendekatan tidak langsung (*nondirektif*)

Pendekatan tidak langsung adalah pendekatan supervisi oleh supervisor dengan memberikan arahan secara tidak langsung dalam merespon stimulus dari orang yang disupervisi. Pendekatan ini memberikan kesempatan yang leluasa kepada orang yang disupervisi untuk mengutarakan masalahnya. Pendekatan tidak langsung dapat dilakukan melalui kegiatan mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan dan memecahkan masalah.

c. Pendekatan kolaboratif

Pendekatan kolaboratif merupakan gabungan antara pendekatan langsung dan tidak langsung. Pendekatan ini merupakan pendekatan yang baru yang memungkinkan supervisor dan yang disupervisi untuk bersama-sama sepakat dalam menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses supervisi. Pendekatan kolaboratif dapat dilakukan melalui kegiatan menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, menyajikan, memecahkan masalah, dan negosiasi

Pendekatan supervisi kolaboratif dilaksanakan oleh supervisor dengan berbagi tanggung jawab dengan orang yang disupervisi. Dengan demikian, pada saat kepala sekolah melaksanakan supervisi kolaboratif, maka kepala sekolah berbagi tanggung jawab dengan guru. Tugas supervisi oleh kepala sekolah dalam supervisi kolaboratif adalah mendengarkan dan memperhatikan secara cermat keluhan guru terhadap masalah perbaikan, peningkatan, dan pengembangan kinerjanya. Dalam pendekatan supervisi kolaboratif, kepala

sekolah dapat meminta penjelasan guru terhadap hal-hal yang kurang dipahaminya. Selanjutnya, kepala sekolah mendorong guru untuk mengaktualisasikan pemikiran bersama dalam praktik nyata pemecahan masalah yang berkaitan dengan tugas guru (Glickman, 1984).

Beberapa pakar supervisi mengemukakan bahwa gagasan pendekatan supervisi kolaboratif diilhami oleh gerakan hubungan instansi. Gerakan ini sekaligus merupakan reaksi terhadap praktik model supervisi klasik yang mengatakan bahwa fungsi supervisi adalah untuk mengawasi mutu dengan cara mengarahkan, menunjukkan, mengharuskan, memantau, menilai dan mengajar (Wiles & Lovell, 1975). Dalam praktik supervisi, pendekatan ini disebut juga sebagai supervisi kolegial, kesejawatan atau kolaboratif, yang lebih banyak mengilhamikanya para pakar supervisi klinis.

Flanders (1976) menyatakan bahwa supervisi kolaboratif merupakan supervisi yang berbasis kemitraan antara supervisor dengan yang disupervisi, dimana supervisor berposisi sebagai mitra yang lebih berpengalaman untuk melakukan proses inkuiri dan pemecahan masalah. Lerch (1980) dan Werner (1980) menyatakan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan kinerjanya memiliki harapan untuk berbagi tanggung jawab, sehingga mereka menyimpulkan bahwa pendekatan supervisi kolaboratif akan lebih efektif diterapkan karena adanya kolegialitas antara kepala sekolah sebagai supervisor dan guru dalam memecahkan masalahnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Reavis dan Thompson (1979) yang menyatakan bahwa

supervisi harus didasarkan pada kepedulian yang disupervisi, dan bukan pada kepedulian supervisor.

Pemilihan pendekatan supervisi akan sangat tergantung dari karakteristik yang disupervisinya. Jika yang disupervisi berkemampuan dan motivasi rendah cenderung untuk disupervisi dengan pendekatan langsung. Mereka yang telah berhasil mengembangkan kompetensi dan motivasinya cenderung sesuai untuk disupervisi dengan pendekatan kolaboratif. Selanjutnya, jika yang disupervisi memiliki latar belakang pengalaman luas dan kompetensi serta motivasinya tinggi baik dalam bekerjasama maupun bekerja mandiri, maka pendekatan yang sesuai untuk diterapkan adalah pendekatan tidak langsung.

## **B. Kompetensi Profesional Guru**

Saat ini banyak ahli yang memberi definisi tentang kompetensi. Purwadarminta (2011) mengartikan kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan suatu hal. Menurutnya, kompetensi terkait dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan kewenangannya. Guru merupakan masyarakat sekolah yang merupakan ujung tombak keberhasilan sekolah tersebut. Seorang guru harus kompeten dalam melaksanakan tugasnya. Terkait kompetensi guru, Sagala (dalam Hubolo, 2011: 18) mendefinisikan bahwa kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pernyataan serupa dinyatakan oleh Usman (2010) bahwa kompetensi adalah ” suatu hal yang



menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik kualitatif maupun kuantitatif”. Dengan demikian, kompetensi guru merupakan kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki seorang guru meliputi pengetahuan, sikap dan keterampilan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yang diwujudkan dalam bentuk kebiasaan berpikir dan bertindak sepanjang hayat.

Kompetensi guru terdiri dari kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dinyatakan bahwa guru harus memiliki empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Guru yang kompeten adalah guru yang memiliki empat kompetensi tersebut. Salah satu kompetensi guru terkait dengan mata pelajaran yang diampunya adalah kompetensi profesional. Kompetensi profesional guru menurut Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 terdiri dari kemampuan guru dalam: (1) menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu; (2) menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/ bidang pengembangan yang diampu; (3) mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif; (4) mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif; dan (5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.

Dalam melaksanakan tugas dan mengembangkan kompetensinya, guru harus diawasi dan didampingi oleh kepala sekolah sebagai atasan langsungnya melalui proses supervisi pembelajaran atau supervisi akademik. Glickman (1981) mendefinisikan supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Hal ini senada dengan pernyataan Daresh (1989) yang menyatakan bahwa supervisi akademik merupakan upaya membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran. Dengan demikian, esensi supervisi akademik itu sama sekali bukan menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya. Meskipun demikian, supervisi akademik tidak bisa terlepas dari penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola pembelajaran. Apabila di atas dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran, maka menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan prosesnya (Sergiovanni, 1987).

Penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran sebagai suatu proses pemberian estimasi kualitas unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, merupakan bagian integral dari serangkaian kegiatan supervisi akademik. Apabila dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan

kemampuannya, maka dalam pelaksanaannya terlebih dahulu perlu diadakan penilaian kemampuan guru, sehingga bisa ditetapkan aspek yang perlu dikembangkan dan cara mengembangkannya.

Alfonso, Firth, dan Neville (1981) menegaskan “ *Instructional supervision is here in defined as: behavior officially designed by the organization that directly affects teacher behavior in such a way to facilitate pupil learning and achieve the goals of organization*”. Menurut mereka, terdapat tiga kunci pokok dalam pengertian supervisi akademik.

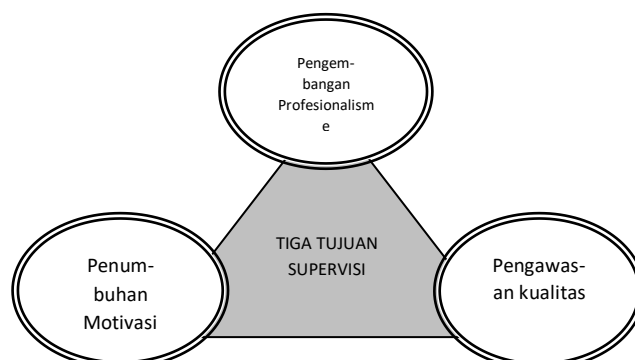
1. Supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran. Inilah karakteristik esensial supervisi akademik. Sehubungan dengan ini, janganlah diasumsikan secara sempit, bahwa hanya ada satu cara terbaik yang bisa diaplikasikan dalam semua kegiatan pengembangan perilaku guru. Tidak ada satupun perilaku supervisi akademik yang baik dan cocok bagi semua guru (Glickman, 1981). Tegasnya, tingkat kemampuan, kebutuhan, minat, dan kematangan profesional serta karakteristik personal guru lainnya harus dijadikan dasar pertimbangan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan program supervisi akademik (Sergiovanni, 1987 dan Daresh, 1989).
2. Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, sehingga jelas waktu mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut. Desain

tersebut terwujud dalam bentuk program supervisi akademik yang mengarah pada tujuan tertentu. Oleh karena supervisi akademik merupakan tanggung jawab bersama antara supervisor dan guru, maka alangkah baiknya jika programnya didesain bersama oleh supervisor dan guru.

3. Tujuan akhir supervisi akademik adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi siswa dalam pembelajaran.

Tujuan supervisi akademik adalah membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran yang telah dicanangkan bagi siswanya (Glickman, 1981). Melalui supervisi akademik diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru semakin meningkat (Neagley, 1980). Pengembangan kemampuan dalam konteks ini janganlah ditafsirkan secara sempit, semata-mata ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen (*commitmen*) atau kemauan (*willingness*) atau motivasi (*motivation*) guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pembelajaran akan meningkat. Sedangkang menurut Sergiovanni (1987) ada tiga tujuan supervisi akademik sebagaimana dapat dilihat pada

Gambar 2.1.



### Gambar 2.1. Tiga Tujuan Supervisi

1. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam memahami kegiatan akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.
2. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud untuk memonitor kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian siswanya.
3. Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Terdapat beberapa prinsip lain yang harus diperhatikan dan direalisasikan oleh supervisor dalam melaksanakan supervisi akademik, yaitu sebagai berikut:

1. Supervisi akademik harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal. Hubungan demikian ini bukan saja antara kepala sekolah sebagai supervisor dengan guru,

melainkan juga antara supervisor dengan pihak lain yang terkait dengan program supervisi akademik. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaannya supervisor harus memiliki sifat-sifat, seperti sikap membantu, memahami, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor (Dodd, 1972).

2. Supervisi akademik harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi akademik bukan tugas yang bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan. Perlu dipahami bahwa supervisi akademik merupakan salah satu *essential function* dalam keseluruhan program sekolah (Alfonso dkk., 1981 dan Weingartner, 1973). Apabila guru telah berhasil mengembangkan dirinya tidaklah berarti selesailah tugas supervisor, melainkan harus tetap dibina secara berkesinambungan. Hal ini logis, mengingat problema proses pembelajaran selalu muncul dan berkembang.
3. Supervisi akademik harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademiknya. Titik tekan supervisi akademik yang demokratis adalah aktif dan kooperatif. Supervisor harus melibatkan secara aktif guru yang dibinanya. Tanggung jawab perbaikan program akademik bukan hanya pada supervisor melainkan juga pada guru. Oleh sebab itu, program supervisi akademik sebaiknya direncanakan, dikembangkan dan dilaksanakan bersama secara kooperatif dengan guru, kepala sekolah, dan pihak lain yang terkait di bawah koordinasi supervisor.

4. Program supervisi akademik harus integral dengan program pendidikan.  
Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan. Sistem perilaku tersebut antara lain berupa sistem perilaku administratif, sistem perilaku akademik, sistem perilaku kesiswaan, sistem perilaku pengembangan konseling, sistem perilaku supervisi akademik (Alfonso, dkk., 1981). Antara satu sistem dengan sistem lainnya harus dilaksanakan secara integral. Dengan demikian, maka program supervisi akademik integral dengan program pendidikan secara keseluruhan. Dalam upaya perwujudan prinsip ini diperlukan hubungan yang baik dan harmonis antara supervisor dengan semua pihak pelaksana program pendidikan (Dodd, 1972).
5. Supervisi akademik harus komprehensif. Program supervisi akademik harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan akademik, walaupun mungkin saja ada penekanan pada aspek-aspek tertentu berdasarkan hasil analisis kebutuhan pengembangan akademik sebelumnya. Prinsip ini tiada lain hanyalah untuk memenuhi tuntutan multitujuan supervisi akademik, berupa pengawasan kualitas, pengembangan profesional, dan memotivasi guru.
6. Supervisi akademik harus konstruktif. Supervisi akademik bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru. Memang dalam proses pelaksanaan supervisi akademik itu terdapat kegiatan penilaian unjuk kerja guru, tetapi tujuannya bukan untuk mencari kesalahan-

kesalahannya. Supervisi akademik akan mengembangkan pertumbuhan dan kreativitas guru dalam memahami dan memecahkan problem-problem akademik yang dihadapi.

7. Supervisi akademik harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi akademik harus obyektif. Objektivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi akademik itu harus disusun berdasarkan kebutuhan nyata pengembangan profesional guru. Begitu pula dalam mengevaluasi keberhasilan program supervisi akademik. Di sinilah letak pentingnya instrumen pengukuran yang memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi untuk mengukur seberapa kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran.

Para pakar pendidikan telah banyak menegaskan bahwa seseorang akan bekerja secara profesional apabila ia memiliki kompetensi yang memadai. Seseorang tidak akan bisa bekerja secara profesional apabila ia hanya memenuhi salah satu kompetensi diantara sekian kompetensi yang dipersyaratkan. Kompetensi tersebut merupakan perpaduan antara kemampuan dan motivasi. Betapapun tingginya kemampuan seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Sebaliknya, betapapun tingginya motivasi kerja seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila ia tidak memiliki kemampuan yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Selaras dengan penjelasan ini adalah satu teori yang dikemukakan oleh Glickman



(1981). Menurutnya ada empat prototipe kepala sekolah dalam melakukan tugasnya khususnya supervisi akademik. Prototipe kepala sekolah yang terbaik, menurut teori ini, adalah kepala sekolah profesional. Seorang kepala sekolah bisa diklasifikasikan kedalam prototipe profesional apabila ia memiliki kemampuan tinggi (*high level of abstract*) dan motivasi kerja tinggi (*high level of commitment*).

Penjelasan di atas memberikan implikasi khusus kepada bagaimana seharusnya program supervisi akademik dilaksanakan. Supervisi akademik yang baik harus mampu membuat guru semakin kompeten, yaitu guru semakin menguasai kompetensi, baik kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Oleh karena itu, supervisi akademik harus menyentuh pada pengembangan seluruh kompetensi guru. Sehubungan dengan pengembangan kedua dimensi ini, menurut Neagley (1980) terdapat dua aspek yang harus menjadi perhatian supervisi akademik baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun penilaiannya.

Kompetensi supervisi akademik kepala sekolah terdiri dari kompetensi dalam menyusun program, melaksanakan, mengevaluasi dan merumuskan tindak lanjut dalam rangka perbaikan berkelanjutan. Dalam Pedoman Pelaksanaan Kinerja Guru dinyatakan bahwa kompetensi kepala sekolah yang berkaitan dengan supervisi akademik sebagai berikut:

1. Menyusun program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
3. Menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

(Kementerian Pendidikan Nasional – Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2011: 149)

Dengan demikian, kepala sekolah yang telah melaksanakan supervisi akademik dengan baik adalah kepala sekolah yang telah merumuskan program-program supervisi akademik, melaksanakannya dengan teknik yang tepat sesuai dengan karakteristik guru, menilai dan menindaklanjutinya secara berkala, terprogram dan berkelanjutan.

Kepala sekolah yang kompeten dan telah melaksanakan supervisi akademik tugas pokok kepala sekolah pada saat melakukan supervisi akademik di atas dengan baik memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

1. Mampu menyusun program tahunan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru yang meliputi:
  - a. Fokus pada perbaikan proses dan hasil belajar
  - b. Jadwal pelaksanaan dan instrumen supervisi akademik;
  - c. Dikomunikasikan pada bulan pertama di awal tahun;
  - d. Pendelegasian dan pembagian tugas supervisor kepada guru senior.
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat meliputi:

- a. Mampu membagi tugas pelaksanaan supervisi akademik kepada wakil dan guru senior yang memenuhi syarat (contoh: membuat Tim pelaksana supervisi akademik, menugaskan wakil dan guru senior yang sesuai dengan mata pelajaran dan pangkatnya lebih tinggi);
  - b. Mampu menerapkan prosedur, pendekatan, dan teknik supervisi yang tepat (contoh: ada pra observasi, observasi dan post observasi);
  - c. Mampu mengembangkan instrumen supervisi yang relevan dengan tuntutan perubahan dan sesuai dengan perkembangan kurikulum dari pemerintah (contoh: ada muatan nilai-nilai karakter);
  - d. Mampu mengevaluasi pelaksanaan supervisi akademik.
3. Menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru meliputi:
    - a. Mampu memanfaatkan hasil penilaian supervisi akademik dalam rangka evaluasi program sekolah di bidang akademik (contoh: evaluasi pengembangan silabus yang terintegrasi dengan nilai karakter, alokasi dana penambahan alat peraga dan multimedia);
    - b. Mampu menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru (contoh: efektifitas metode pembelajaran, relevansi media pembelajaran, efektifitas teknik penilaian);

- c. Mampu menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dengan mengefektifkan dan lebih mengaktifkan KKG sekolah, mengirim guru dalam pelatihan-pelatihan;
- d. Mampu menindaklanjuti hasil penilaian supervisi akademik dengan menyelenggarakan workshop dan mengundang nara sumber yang kompeten sesuai dengan hasil evaluasi supervisi akademik.  
*(Kementerian Pendidikan Nasional – Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2011)*

Supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru sebagaimana yang dimaksud di atas, harus dilaksanakan oleh kepala sekolah secara periodik setiap semester pada tahun pelajaran tertentu. Dengan demikian, dalam satu tahun, kepala sekolah harus menyusun program supervisi akademik tahunan, semesteran, bulanan, mengembangkan instrumen, melaksanakan, mengevaluasi, dan menindaklanjutinya dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Supervisi akademik dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan efektif jika kepala sekolah memiliki kemampuan teoretis, kritis dan praktis yang mumpuni. Hal ini sesuai dengan pendapat Glickman (Dalam Direktorat PMPTK-Depdiknas, 2009) yang menyatakan bahwa untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif, kepala sekolah harus menguasai keterampilan konseptual, interpersonal, dan teknis. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah harus memiliki sikap atau karakter pemimpin visioner, menguasai substansi supervisi akademik dan pengetahuan praktiknya.

Supervisi akademik kepala sekolah tidak terlepas dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran. Sergioivanni (dalam Direktorat PMPTK – Departemen Pendidikan Nasional, 2009:14) mengemukakan bahwa

Refleksi praktis dalam penilaian kinerja guru terkait supervisi akademik adalah:

1. Melihat nyata kinerja guru apa sebenarnya terjadi di dalam kelas;
2. Apa sebenarnya yang dilakukan guru dan siswa di dalam kelas;
3. Aktivitas-aktivitas mana dari keseluruhan yang dilakukan guru yang bermakna bagi guru dan murid;
4. Apa yang dilakukan guru untuk mencapai tujuan pembelajaran;
5. Apa kelebihan atau kekurangan guru dan bagaimana mengembangkannya.

Berdasarkan pernyataan Sergioivanni di atas, maka akan diperoleh informasi kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Dari hasil penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran ini, maka kepala sekolah harus melakukan kegiatan nyata yaitu menyusun program tindak lanjut supervisi akademik dan melaksanakan supervisi berdasarkan program tindak lanjut yang dibuat.

Alfonso (1981) menyatakan bahwa ” supervisi akademik merupakan salah satu fungsi mendasar dalam keseluruhan program sekolah. Hasil supervisi akademik berfungsi sebagai sumber informasi bagi pengembangan profesionalisme guru”. Menurutnya, supervisi akademik merupakan aktivitas

yang sangat signifikan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru dalam melaksanakan tugas profesinya. Glickman (dalam Direktorat Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2014: 11) menyatakan bahwa kegiatan supervisi akademik adalah untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya untuk mencapai tujuan pembelajaran yang direncanakan bagi siswanya. Dengan demikian, tujuan yang paling pokok dalam supervisi akademik adalah untuk membantu guru dalam melaksanakan tugasnya supaya tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan dapat dicapai. Tujuan lainnya dari supervisi akademik menurut beberapa ahli adalah untuk: (1) membantu guru mengembangkan kompetensinya; (2) mengembangkan kurikulum; (3) meningkatkan kualitas belajar peserta didik; dan (4) mengembangkan kelompok kerja guru.

Supervisi akademik dapat dilaksanakan secara efektif oleh kepala sekolah jika melaksanakan prinsip-prinsip supervisi akademik dengan baik yaitu:

1. Praktis, artinya mudah dikerjakan sesuai kondisi sekolah;
2. Sistematis, artinya dikembangkan sesuai dengan program supervisi yang matang dan tujuan pembelajaran;
3. Obyektif, artinya masukan sesuai aspek-aspek instrumen;
4. Realistis, artinya berdasarkan kenyataan yang sebenarnya.
5. Antisipatif, artinya mampu menghadapi masalah-masalah yang kemungkinan terjadi;

6. Konstruktif, artinya mengembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran;
7. Kooperatif, artinya ada kerjasama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran;
8. Kekeluargaan, artinya mempertimbangkan silih asah, asih, dan asuh dalam mengembangkan pembelajaran;
9. Demokratis, artinya supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik;
10. Aktif, artinya supervisor dan guru harus aktif berpartisipasi;
11. Humanis, artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor;
12. Berkesinambungan, artinya supervisi akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh kepala sekolah;
13. Terpadu, artinya menyatu dengan program pendidikan; dan
14. Komprehensif, artinya memenuhi tujuan supervisi akademik.

Salah satu tugas kepala sekolah terkait supervisi akademik sebagaimana dinyatakan di atas adalah merencanakan supervisi akademik. Agar Kepala sekolah melaksanakan tugasnya dengan baik, maka kepala sekolah harus memiliki kompetensi membuat perencanaan program supervisi akademik. Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan – Badan PSDMP & K dan PMP Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tentang Supervisi Akademik – Bahan Pembelajaran Utama – Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan Tingkat I Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (2012:

13), menyatakan bahwa secara umum kegiatan supervisi akademik terdiri dari lima tahap yang terdiri dari merencanakan, melaksanakan, analisis data hasil supervisi akademik, memberikan umpan balik bagi guru, dan terakhir melaksanakan perbaikan proses pembelajaran setelah mendapatkan masukan dari hasil supervisi akademik. Di bawah ini dinyatakan bagan perencanaan supervisi akademik.



Gambar. 2.2 Siklus proses supervise akademik

Sasaran supervisi akademik adalah kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan kegiatan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, memanfaatkan hasil penilaian untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran, menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, memanfaatkan sumber belajar yang tersedia, dan mengembangkan interaksi pembelajaran (strategi, metode, teknik) yang tepat. Pelaksanaan supervisi akademik ini harus didukung dengan instrumen. Oleh karena itu, kepala



sekolah harus mampu membuat instrumen pendukung yang diperlukan dalam pelaksanaan supervisi akademik. Perencanaan supervisi akademik merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik. Perencanaan supervisi akademik penting dibuat sebagai pedoman dalam melakukan supervisi akademik. Perencanaan supervisi akademik dibuat oleh kepala sekolah bersama-sama dengan guru senior. Strategi yang dilakukan dalam menyusun perencanaan supervisi akademik diawali dengan melakukan analisis hasil supervisi akademik sebelumnya. Hasil analisis tersebut digunakan sebagai acuan penyusunan perencanaan. Pada tahap perencanaan supervisi akademik ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan supervisi akademik;
2. Membuat jadwal supervisi;
3. Menentukan metode dan teknik supervisi; dan
4. Menyiapkan dan memilih instrumen

Kepala sekolah yang akan melaksanakan supervisi akademik harus menyiapkan perangkat/ perlengkapan instrumen supervisi sesuai dengan tujuan, sasaran, obyek, metode, teknik, dan pendekatan yang direncanakan, serta instrumen yang sesuai berupa format-format supervisi. Instrumen yang harus disiapkan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik terdiri dari instrumen program supervisi tahunan, semesteran, dan bulanan. Selain itu menyiapkan instrumen supervisi tersebut, kepala sekolah harus

menyusun jadwal supervisi. Jadwal supervisi dapat memberikan informasi kepada kepala sekolah dan guru kapan supervisi akan dilaksanakan.

### **C. Definisi Operasional**

Penelitian tindakan sekolah ini melibatkan dua variabel yaitu variabel terikat dan variabel bebas yang perlu dijelaskan secara operasional, yaitu:

#### **1. Pendekatan Supervisi Kolaboratif**

- a. Pendekatan supervisi kolaboratif merupakan salah satu pendekatan supervisi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah secara kolegal, bersifat mendampingi dan kemitraan dalam membimbing/ memfasilitasi guru agar dapat melaksanakan tugas profesionalnya. Karakteristik pendekatan supervisi kolaboratif dalam pembimbingan terhadap guru menempatkan kepala sekolah sebagai rekan kerja, kedua belah pihak berbagi kepakaran, curah pendapat, diskusi, presentasi dilaksanakan dengan terbuka dan fleksibel serta memiliki tujuan jelas, membantu guru berkembang menjadi tenaga-tenaga profesional melalui kegiatan-kegiatan reflektif. Prinsip- Kolaboratif yaitu supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk membimbing guru dengan cara terlibat bersama dalam melaksanakan tugas profesionalnya.
- b. Kolegal yaitu supervisi dilaksanakan dengan melibatkan tutor kolega yaitu guru lain untuk saling bertukar pengalaman dan pengetahuan dalam memperbaiki mutu mengajar, dan saling mengimbas pengetahuan melalui curah pendapat dan diskusi.

- c. Kemitraan yaitu supervisi dilaksanakan bukan untuk menilai atau untuk belajar bersama antara kepala sekolah dan guru, sehingga keberhasilan guru dalam mengajar merupakan keberhasilan bersama.
- d. Terbuka yaitu supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan memberikan kesempatan sepenuhnya kepada guru untuk melaksanakan berbagai metode atau teknik dalam melaksanakan kinerja profesionalnya dan memberikan kesempatan kepada guru lainnya untuk belajar dan memberikan masukan.
- e. Fleksibel yaitu supervisi dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah kapan saja dengan fokus materi disesuaikan dengan kebutuhan guru.

Prinsip pada pendekatan supervisi kolaboratif terdiri dari:

Pelaksanaan supervisi kolaboratif ini diamati menggunakan lembar observasi proses supervisi kolaboratif yaitu keterlaksanaan langkah-langkah spesifiknya yaitu:

- a. Tahap pra-supervisi kolaboratif, guru bersama kepala sekolah melaksanakan curah pendapat dan diskusi tentang masalah-masalah krusial guru dalam melaksanakan kinerja profesionalnya khususnya dalam mengembangkan materi pembelajaran.
- b. Tahap supervisi kolaboratif, kepala sekolah melaksanakan supervisi kolaboratif bersama guru lainnya pada saat guru sedang melaksanakan kinerja profesionalnya dalam mengembangkan materi pembelajaran dengan menerapkan kelima prinsip pendekatan supervisi kolaboratif yaitu prinsip kolaboratif, kolegial, kemitraan, terbuka dan fleksibel.

- c. Tahap pasca-supervisi kolaboratif, kepala sekolah bersama guru melaksanakan refleksi pelaksanaan kinerja profesional guru dalam mengembangkan materi pembelajaran.

## **2. Kompetensi Profesional Guru**

Kompetensi profesional guru merupakan kemampuan guru dalam menguasai mata pelajaran yang diampunya. Kompetensi profesional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan guru dalam mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif dengan indikator sebagai berikut:

- a. Mampu mengembangkan materi pembelajaran secara terurut (keterurutan)
- b. Mampu mengembangkan materi pembelajaran secara berjenjang (keberjenjangan)
- c. Mampu mengembangkan materi pembelajaran secara mendalam (kedalaman)
- d. Mampu mengembangkan materi pembelajaran secara luas (keluasan)

Kompetensi profesional guru ini diukur menggunakan lembar observasi kinerja guru dalam mengembangkan materi pembelajaran.

## **D. Kerangka Berpikir**

Hasil kajian empirik yang peneliti lakukan terhadap guru-guru di SDN 3 Binade menunjukkan bahwa kompetensi profesional guru masih rendah terutama pada kompetensi guru dalam mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif. Rata-rata kemampuan guru dalam

mengembangkan materi pembelajaran yang diampunya berdasarkan penilaian kinerja guru terhadap 8 orang guru di SDN 3 Binade menunjukkan bahwa kompetensi guru dalam mengembangkan materi pembelajaran yang diampu masih pada kategori sedang yaitu indeks rata-rata **2,13** atau **53,31**. Hasil refleksi terhadap temuan tersebut menunjukkan bahwa faktor yang menyebabkan masih rendahnya kompetensi guru tersebut diduga disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal yang diduga mengakibatkan rendahnya kompetensi profesional guru adalah pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah yang lebih bersifat menilai dan menggurui.

Idealnya, supervisi dilaksanakan secara kolegial, tidak menggurui, bersifat kemitraan dan pendampingan, serta dilakukan melalui diskusi dan curah pendapat secara terbuka dan fleksibel untuk membantu guru merefleksi kinerjanya dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Salah satu pendekatan yang mengedepankan kemitraan atau rekan kerja antara kepala sekolah sebagai supervisor akademik dan guru sebagai orang yang disupervisi, lebih bersifat mendampingi melalui diskusi dan curah pendapat secara terbuka dan fleksibel serta memiliki tujuan yang jelas untuk membantu guru berkembang menjadi tenaga-tenaga profesional melalui kegiatan-kegiatan reflektif adalah pendekatan supervisi kolaboratif.

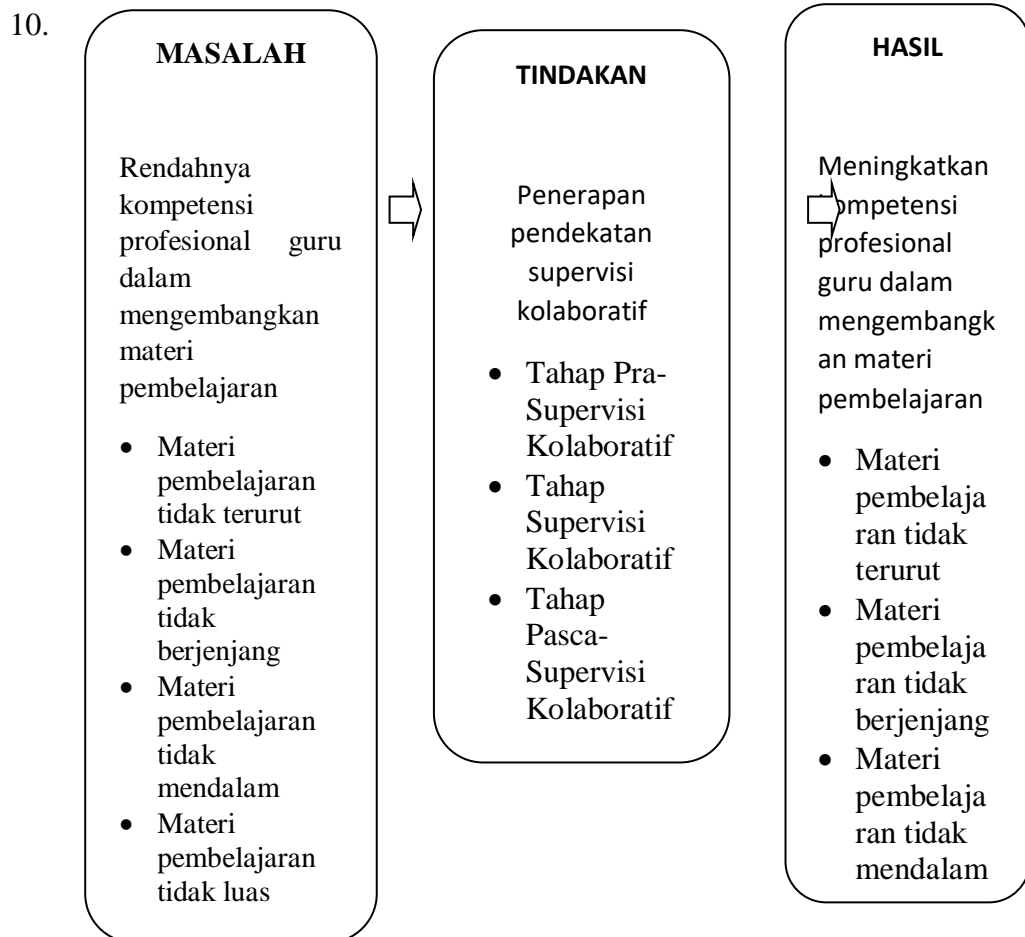
Pendekatan supervisi kolaboratif dalam meningkatkan kompetensi profesional guru untuk mengembangkan materi pembelajaran dilakukan melalui rangkaian kegiatan pembimbingan yang melibatkan seluruh guru yang sedang dibina/ dibimbing. Dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap

guru, kepala sekolah hendaknya berpedoman dan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi akademik yang tepat. Strategi supervisi kolaboratif yang dijalankan yang mengantarkannya kepada efektivitas melaksanakan bantuan profesional melalui supervisi akademiknya yang diduga akan meningkatkan kemampuan atau kompetensi profesional guru dalam mengembangkan materi pembelajaran adalah sebagai berikut:

1. Pembimbingan secara kolaboratif, yaitu sebuah proses terstruktur dan berkelanjutan antara dua atau lebih pembelajar profesional untuk memungkinkan mereka menanamkan pengetahuan keterampilan dari sumber-sumber spesialis kedalam praktik sehari-hari.
2. Menempatkan seluruh guru sebagai sentral kegiatan pembimbingan yang mempunyai kedaulatan penuh.
3. Urusan supervisi akademik merupakan urusan kepala sekolah sepenuhnya. Kegiatan supervisi akademik yang dilaksanakan kepala sekolah merupakan tanggung jawab dan kepercayaan penuh dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor di sekolah.
4. Curah pendapat merupakan kondisi awal memperoleh informasi dari guru tentang masalah apa sebenarnya sedang dihadapi guru. Banyak masalah pelaksanaan kinerja profesional terungkap dari mereka. Masalah dikemukakan dalam kemasam obrolan yang tidak memerlukan situasi formal. Dalam pergaulan seperti ini penyampaian masalah dari guru tidak dirasakan sebagai beban berat untuk disampaikan karena situasinya yang wajar. Keterbukaan menjadi pemecahan masalah menjadi mudah.

5. Tutor kolega merupakan forum diantara sesama guru dalam lingkungan sekolah, yang bertujuan untuk saling bertukar pengalaman dan pengetahuan dalam memperbaiki mutu mengajar, saling mengimbas pengetahuan dari guru yang satu ke guru lain atau kepada sekelompok guru.
6. Guru yang telah mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, lokakarya, dan pengembangan berkewajiban menularkan ilmu yang diperolehnya kepada guru lain, dalam berbagai cara, dalam pertemuan yang mereka adakan sendiri.
7. Guru yang sedang melaksanakan kinerja profesionalnya harus memberikan kesempatan kepada guru lain untuk melihat dan bertanya tentang kegiatan yang dijalankan, mereka mengomunikasikannya diantara mereka sendiri. Diantara mereka saling bertukar pengalaman dalam menemukan cara terbaik berdasarkan pemikiran konstruktif yang saling melengkapi.
8. Guru yang memiliki pengalaman dan mengetahui bagaimana cara melaksanakan kinerja profesionalnya dalam mengembangkan materi pembelajaran yang layak diketahui oleh sesama teman guru, diminta atau tidak diminta pada suatu ketika dalam pertemuan informal atau diminta oleh kepala sekolah berkewajiban untuk menginformasikan kepada guru lain agar diketahui dan dicontoh bila perlu.
9. Kegiatan kelompok kerja guru dijadikan sebagai media untuk bertukar pengalaman dalam memecahkan berbagai masalah terkait kinerja

profesionalnya. Proses diskusi dalam kelompok kerja guru dipandu secara bergantian sesuai dengan permasalahan.



**Gambar 2.3. Bagan Kerangka Pemikiran**