

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Kata manajemen secara etimologi berasal dari bahasa latin, dari asal kata “*mantis*” yang berarti tangan dan “*agree*” yang berarti melakukan. Kedua kata tersebut digabung menjadi kata kerja managere yang berarti menangani. Kata managere diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja “to manage”, dengan kata benda management yang dalam Bahasa Indonesia lebih dikenal manajemen atau pengelolaan.

Menurut De Cenzo & Robbin, “*Management is the process of efficiently achieving the objectives of the organization with and through people.*”¹ Pengertian lebih dalam dan pandangan yang luas dikemukakan oleh Lewis dkk mengartikan manajemen sebagai: “*the process of administering and coordinating resources effectively and efficiently in an effort to achieve the goals of the organization.*”

Menurut Ricky Griffin,

Manajemen adalah serangkaian aktivitas (termasuk pengambilan keputusan dan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan,

1 Uhar Suharsaputra, . *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Refika Aditama 2013),, hlm. 6.

dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.²

Selanjutnya menurut Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen adalah “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”³ Penjelasan lebih lanjut menurut Luther Gulick yang dikutip oleh Hani Handoko memberikan definisi manajemen sebagai suatu cabang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih baik bermanfaat bagi manusia.⁴ Sedangkan, menurut G. R Terry, manajemen adalah “usaha-usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.”⁵

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu yang mempelajari bagaimana proses mengelola dan mengatur dengan memanfaatkan segala sumberdaya yang ada untuk di jalankan agar tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi terlaksanakan secara efektif dan efisien.

2. Griffin, Ricky. *Management*, Jakarta: Erlangga, 2004, hal. 27 (diterjemahkan oleh Wisnu Chandra)

3. Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, hal. 54

4 Hani Handoko T., *Manajemen* (Yogyakarta:BPFE, 2001) hal 11

5 Drs. Brantas, M.Pd., *Dasar-dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2009) hal. 7.

2. Fungsi Manajemen

Aktivitas dasar dari proses manajemen adalah perencanaan dan pengambilan keputusan (menentukan arah tindakan), pengorganisasian (mengkoordinasi aktivitas dan sumber daya), kepemimpinan (memotivasi dan mengelola orang), dan pengendalian (memonitor dan mengevaluasi aktivitas). Aktivitas-aktivitas tersebut tidak dilaksanakan dengan cara yang sistematis dan jadwal yang di ramalkan.⁶ Manajemen adalah suatu bentuk kerja, manajer dalam melakukan pekerjaannya, harus melakukan kegiatan-kegiatan tertentu yang dinamakan fungsi-fungsi manajemen, yang terdiri dari:

- a. *Planning*, menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.
- b. *Organizing*, mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
- c. *Staffing*, menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.
- d. *Motivating*, mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan.

⁶ Ricky Griffin. *Op Cit.*, hal. 27

- e. *Controlling*, mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu.⁷

Selanjutnya fungsi manajemen menurut Henry Fayol, meliputi:

(1) Fungsi perencanaan (*planning*), berarti menentukan suatu cara bertindak yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. (2) Fungsi pengorganisasian (*organizing*) berarti memobilisasi sumberdaya manusia dan sumber daya alam dari organisasi untuk mewujudkan suatu rencana menjadi suatu hasil. (3) Fungsi pengarahan (*directing*) berarti memberikan pengarahan kepada para bawahan dan mengusahakan mereka untuk mengerjakan pekerjaannya. (4) Fungsi koordinasi (*coordinating*) berarti memastikan sumberdaya dan aktivitas organisasi bekerja secara harmonis untuk mencapai tujuan. (5) Fungsi pengawasan (*controlling*) berarti pemantauan (*monitoring*) rencana untuk menjamin agar dikemudikan secara tepat.⁸

Fungsi manajemen sebagai suatu karakteristik dari pendidikan muncul dari kebutuhan untuk memberikan arah pada perkembangan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif dalam operasional sekolah. Fungsi manajemen dilihat dari konsep dan teori manajemen dapat disimpulkan bahwa proses pengelolaan itu pada prinsipnya dimulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan dan penilaian atau evaluasi terhadap semua program kerja yang memerlukan pengaturan yang baik oleh para profesional untuk mencapai keefisiensi dan keefektifan potensi sumberdaya yang tersedia. Berikut uraian fungsi-

⁷ George & Leslie, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000) cet, 11, hlm. 9-10

⁸ Dr. H. B. Siswanto, M.Si. *Pengantar Manajemen*, hal. 35

fungsi manajemen yang juga diimplementasikan dalam kegiatan pendidikan.⁹

a. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting dan saling keterkaitan satu sama lain. Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, berapa lama, berapa orang yang diperlukan, dan berapa banyak biayanya. Menurut Malayu Hasibuan, perencanaan adalah “fungsi dasar karena *organizing, directing, controlling, evaluating, dan reporting* harus terlebih dahulu direncanakan.”¹⁰ Perencanaan ini dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan. *Planning* sendiri berarti merencanakan atau perencanaan, terdiri dari: (1) menetapkan tentang apa yang harus dikerjakan, kapan dan bagaimana melakukannya., (2) membatasi sasaran dan menetapkan pelaksanaan-pelaksanaan kerja untuk mencapai efektivitas maksimum melalui proses penentuan target, (3) mengumpulkan dan menganalisis informasi, (4) mengembangkan alternatif-alternatif, (5) mempersiapkan dan mengkomunikasikan rencana-rencana dan keputusan-keputusan.¹¹

9 Dr. H. Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Jakarta: Alfabeta 2008), cet 4, hlm. 46.

10 Prof. Dr. H. Afifudin, M.M. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta 2014, hlm.53.

11 .M. Rohman & Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Prestasi Pustaka 2012), cet 1, hlm. 49.

Perencanaan dapat meminimalkan resiko kegagalan dalam organisasi dan ketidakpastian tindakan dengan mengasumsikan kondisi di masa mendatang dan menganalisis konsekuensi dari tindakan yang akan dilaksanakan.

b. Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama pendidikan. Karena tugas-tugas ini demikian banyak dan tidak dapat diselesaikan oleh satu orang saja, maka tugas-tugas ini dibagi untuk dikerjakan oleh masing-masing organisasi. Kegiatan pengorganisasian adalah untuk menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas sesuai prinsip pengorganisasian. Gorton mengemukakan:

organizing in the school involves more than identifying position and defining relationship on an organizational chart, the most important factor that an administrator should consider in organizing a school are the people associated with it.

Salah satu prinsip pengorganisasian adalah terbaginya semua tugas dalam berbagai unsur organisasi secara proporsional, dengan kata lain pengorganisasian yang efektif adalah membagi, menstrukturkan tugas-tugas dan mengatur mekanisme kerja organisasi, sehingga dengan pengaturan tersebut dapat menjamin pencapaian tujuan yang ditentukan.

Keefektifan dalam pengorganisasian sekolah menggambarkan ketepatan pembagian tugas, hak, tanggung jawab, hubungan kerja bagian-bagian organisasi dan menentukan personel (guru dan non guru) melaksanakan tugasnya. Sedangkan keunggulan dalam pengorganisasian menggambarkan kemampuan organisasi dan kepala sekolah melaksanakan fungsi dan tugasnya sehingga dapat meningkatkan kualitas diri dan sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Terry yang mengemukakan bahwa

pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama dengan efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sarana tertentu.¹²

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah tingkat kemampuan pimpinan sebagai pengambil kebijakan dalam menentukan sasaran, struktur tugas, wewenang dan tanggung jawab, dan menentukan fungsi-fungsi setiap personel sehingga terlaksananya tugas pada berbagai unsur organisasi, menentukan sasaran, pembagian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, menentukan personel tugas, menentukan alat-alat yang diperlukan, pengalokasian waktu, mengalokasikan dan menggunakan data, dan pemanfaatan sumber daya sekolah.

12 Dr. H. Syaiful Sagala, *Ibid.*, hlm. 50.

c. Fungsi Penggerakkan

Menggerakkan menurut Terry berarti “merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik”.¹³ Kepala sekolah memiliki peranan penting dalam menggerakkan personel (guru ataupun non guru) untuk melaksanakan program kerja sekolah yang telah direncanakan. Menggerakkan menurut Keith David ialah kemampuan pemimpin membujuk orang-orang mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat.¹⁴ Jadi saat kepala sekolah menggerakkan personel (guru ataupun non guru) dengan penuh semangat, maka mereka juga akan bekerja dengan penuh semangat.

d. Fungsi Pengkoordinasian

Pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan erat dengan perencanaan dan merupakan suatu proses yang dinamis mengandung makna menjaga agar tugas-tugas yang telah dibagi itu tidak dikerjakan menurut kehendak yang mengerjakan saja, tetapi menurut aturan sehingga mendukung terhadap pencapaian tujuan. Pengkoordinasian menurut The Liang Gie merupakan rangkaian aktivitas menghubungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga semuanya

¹³ *Ibid.*, hlm. 52.

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 53.

berlangsung secara tertib dan seirama untuk tercapainya tujuan tanpa terjadi kekacauan, percekocokan, kekembaran maupun kekosongan kerja.¹⁵

Dari pengertian diatas dapat ditegaskan bahwa pengorganisasian dalam satuan pendidikan adalah mempersatukan rangkaian aktivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran dengan menghubungkan, menyatu padukan, dan menyelaraskan orang-orang dan pekerjaannya sehingga kegiatan dapat berlangsung secara tertib untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Peran kepala sekolah dalam mengkoordinasikan program kerja sekolah menjadi sangat penting karena sifatnya yang sangat kompleks yang menunjukkan sangat perlunya tindakan-tindakan yang dikoordinasikan untuk mengatasi batas-batas yang direncanakan.

e. Fungsi Pengarahan

Pengarahan (*directing*) dilakukan agar kegiatan yang dilakukan bersama tetap melalui jalur yang telah ditetapkan, tidak terjadi penyimpangan yang dapat menimbulkan terjadinya pemborosan. Menurut Nawawi mengemukakan bahwa *directing* adalah memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara struktural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak

¹⁵ *Ibid.*, hlm. 55.

terlepas dari usaha mencapai tujuan.¹⁶ Secara operasional pengarahan dapat dipahami sebagai pemberian petunjuk bagaimana tugas-tugas harus dilaksanakan, memberikan bimbingan selanjutnya dalam rangka perbaikan cara-cara bekerja, mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan intruksi-intruksi yang diberikan agar tidak menyimpang dari arah yang ditetapkan, menghindarkan kesalahan-kesalahan yang diperkirakan dapat timbul dalam pekerjaan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan *directing* yang diberikan oleh kepala sekolah berupa: (1) memberikan dan menjelaskan perintah, (2) memberikan petunjuk melaksanakan suatu kegiatan (3) memberikan kesempatan guru dan staf sekolah melatih keahlian dan meningkatkan kemampuan dalam bidangnya, (4) memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dan mengembangkan sekolah berdasarkan inisiatif, inovatif dan kreatifitas masing-masing, dan (5) memberikan koreksi kepada guru dan staf sekolah agar melakukan tugas-tugasnya secara efisien.

f. Fungsi Pengawasan

Secara umum pengawasan dikaitkan dengan upaya untuk mengendalikan dan membina sebagai upaya pengendalian mutu dalam arti luas. Pengawasan ialah fungsi manajemen yang mana

¹⁶ *Ibid.*, hlm. 58.

setiap manajer memastikan bahwa apa yang dikerjakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Menurut Hadari Nawawi menegaskan bahwa pengawasan dalam administrasi berarti kegiatan mengukur tingkat efektifitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan.¹⁷ Kemudian Johnson mengemukakan bahwa pengawasan ialah sebagai fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-penyimpangan tujuan sistem hanya dalam batas-batas yang dapat ditoleransi. Artinya pengawasan sebagai kendali kinerja petugas, proses, dan output sesuai dengan rencana, walaupun ada penyimpangan hal itu diusahakan agar tidak lebih dari batas yang dapat ditoleransi.

Pengawasan dapat diartikan sebagai salah satu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku personel dalam sekolah dan sejauh mana pencapaian rencana kegiatan sekolah berjalan. Dengan kata lain pengawasan adalah kegiatan untuk mengumpulkan data tentang penyelenggaraan suatu kerja sama antara guru, kepala sekolah, konselor, supervisor, dan petugas sekolah lainnya dalam institusi satuan pendidikan. Data dari informasi itu dipakai untuk mengidentifikasi pencapaian tujuan melalui proses manajemen

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 59.

suatu sekolah dan proses pembelajaran berjalan baik, mendeteksi adanya penyimpangan dan kelemahan yang terjadi selama proses penyelenggaraan kegiatan di sekolah tersebut. Setelah itu ditentukan solusi yang tepat, efisien, dan efektif untuk mengatasi berbagai permasalahan dan meminimalisir hambatan-hambatan di sekolah tersebut. Prosesnya dapat dinilai apakah tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai dan seberapa besar hambatan-hambatan yang dihadapi, penilaian ini dapat berupa proses kegiatan atau hasil kegiatan.

3. Ruang Lingkup Manajemen Sekolah

Secara yuridis, ruang lingkup manajemen pendidikan dilaksanakan oleh kepala sekolah di sekolah mengacu pada Permendiknas Nomor 19 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Sekolah/Madrasah adalah: (1) rencana program sekolah, (2) pelaksanaan program sekolah, (3) kepemimpinan (4) pengawasan/evaluasi (5) sistem informasi manajemen.¹⁸

Dalam ranah aktivitas, implementasi manajemen terhadap pengelolaan pendidikan haruslah berorientasi pada efektivitas (ketepatangunaan) terhadap segala aspek pendidikan baik dalam pertumbuhan, perkembangan, maupun keberkahan (dalam perspektif

¹⁸ Muhammad Mustari, Ph.D, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Grafindo, 2014), hlm. 12.

syariah). Berikut ini merupakan urgensi manajemen terhadap bidang manajemen pendidikan¹⁹:

a. Manajemen Kurikulum

manajemen kurikulum merupakan proses pengupayaan keefektivitasan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengendalian atau pengawasan dalam pencapaian tujuan pembelajaran harus berjalan selaras dengan program kegiatan yang telah ditentukan.

b. Manajemen Kesiswaan/Peserta Didik

Manajemen kesiswaan/peserta didik menangani bagaimana sistem penerimaan peserta didik baru dengan melihat daya tampung dan penentuan sistem seleksi. Pelaksanaan pembinaan peserta didik dimulai dari mengelompokkan siswa, menentukan program kegiatan sekolah, melaksanakan kegiatan program sekolah, menentukan siswa yang berhak melanjutkan ketahapan selanjutnya (kenaikan kelas dan kelulusan), dan mengembangkan potensi peserta didik melalui OSIS dan ekstrakurikuler.

c. Manajemen Sarana dan Prasarana

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 12-14.

Urgensi terhadap manajemen sarana dan prasarana meliputi ruang lingkup, fungsi, perencanaan dan peningkatan, serta peran guru dalam manajemen sarana dan prasarana.

d. Manajemen Tenaga Pendidik

Manajemen ini berkisar pada *teacher development*, meliputi: (1) *training*, (2) Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan (3) *inservice education* (pendidikan lanjutan)

e. Manajemen Hubungan Masyarakat

Urgensi manajemen terhadap lingkungan pendidikan bertujuan untuk merangkul seluruh pihak terkait (*stakeholder*) yang akan berpengaruh dalam segala kebijakan dan keberlangsungan pendidikan, dan memberdayakan masyarakat sekitar sekolah.

f. Manajemen Keuangan

Dalam keuangan pengelolaan pendidikan, manajemen harus berlandaskan pada prinsip: efektivitas (ketepatangunaan), efisiensi (penghematan) dan pemerataan. Dalam kaitannya dengan uang dan pendidikan, pegawai administrasi sekolah memiliki tugas dan harus bertanggung jawab dalam: (1) perencanaan dan pengembangan Rencana Anggaran Pengeluaran Belanja Sekolah (RAPBS), (2) penataran, (3) pengaturan pemasokan, (4) pelaksanaan apa yang telah direncanakan, dan (5) evaluasi dan pertanggungjawaban keuangan sekolah/laporan keuangan.

g. Manajemen Tenaga Kependidikan

Manajemen ini berkisar pada *staff development*, meliputi: (1) *training*, (2) *coaching*, (3) *technological improvement*, dan (4) kelompok kerja kepala sekolah.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sekolah dimulai dari: (1) rencana program sekolah, (2) pelaksanaan program sekolah, (3) kepemimpinan (4) pengawasan/evaluasi, hingga (5) sistem informasi manajemen dalam lingkup manajemen kurikulum, manajemen peserta didik, manajemen sarana dan prasarana, manajemen tenaga pendidik, manajemen hubungan masyarakat, manajemen keuangan, serta manajemen tenaga kependidikan.

B. Supervisi Pembelajaran

1. Pengertian Supervisi Pembelajaran

Secara etimologi, supervisi berasal dari kata "*super*" dan "*visi*", yang artinya melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas, yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan. Secara istilah dinyatakan bahwa supervisi adalah segala usaha pejabat sekolah dalam memimpin guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk memperbaiki pengajaran. Termasuk didalamnya adalah menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan dan perkembangan jabatan guru-guru, menyeleksi dan merivisi tujuan-tujuan

pendidikan, bahan pengajaran, dan metode-metode mengajar, serta mengevaluasi pengajaran.²⁰

Supervisi dalam pandangan modern adalah usaha untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, yaitu supervisi sebagai bantuan bagi guru dalam meningkatkan profesionalitasnya. Menurut Nawawi supervisi pembelajaran merupakan:

pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membantu guru-guru agar menjadi guru atau personal yang semakin cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan khususnya, agar mampu meningkatkan efektifitas proses belajar mengajar disekolah.²¹

Istilah supervisi pembelajaran merujuk kepada pengertian memperbaiki mutu kegiatan pokok disekolah, yaitu perbaikan proses belajar mengajar atau pembelajaran disebut juga *instructional*. Menurut Glickman, Gordon, & Ross-Gordon "*instructional supervision is the function in educational effectiveness into a whole educational action.*"²² Supervisi pengajaran merupakan fungsi penting dalam system pendidikan yang mengefektifkan seluruh unsur-unsur pengajaran yang kedalam aktivitas pendidikan, supervisi bergerak dalam bidang akademik.

20 E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), cet. 1, hlm. 239

21 Kadim Masaong, *Op Cit.*, hlm.3.

22 Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional*. (Bandung: Alfabeta 2010), h. 38

Supervisi pembelajaran adalah serangkaian kegiatan guna membantu guru dalam mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Secara lebih rinci, supervisi pembelajaran adalah serangkaian bantuan yang berwujud layanan profesional. Layanan profesional tersebut diberikan oleh orang-orang yang lebih ahli (kepala sekolah, penilik sekolah, pengawas, dan ahli lainnya) kepada guru. Tujuan layanan profesional tersebut adalah agar dapat meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar sehingga tujuan pendidikan yang direncanakan dapat tercapai.²³

Sejalan dengan penjelasan diatas, Suharsimi mengemukakan, supervisi adalah kegiatan mengamati, mengidentifikasi mana hal-hal yang sudah, mana yang belum benar, dan mana pula yang tidak benar, dengan maksud agar tepat dengan tujuan memberikan pembinaan. Definisi itu menunjukkan bahwa supervisi di bidang pendidikan itu merupakan suatu kegiatan yang sistematis dan terus menerus dilakukan untuk membina dan mengarahkan kerja guru dan tenaga administrasi secara efektif dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Sesuai dengan fungsi kepala sekolah sebagai supervisor, ada beberapa prinsip dasar supervisi yang harus diterapkan yaitu, (1) pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi

23 Ali Imron, *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan* (jakarta: Bumi Aksara, 2011), cet.1, hlm. 8.

kesulitan; (2) bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung; (3) balikan atau usaran perlu segera diberikan; (4) pengawasan dilakukan secara periodik; (5) pengawasan dilaksanakan dalam suasana kemitraan.²⁴

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi pembelajaran merupakan upaya bantuan dan layanan berupa pembinaan yang dilakukan secara sistematis dan terus menerus oleh kepala sekolah sebagai supervisor (pengawas) kepada guru untuk mengarahkan dalam mencapai suatu peningkatan profesionalitas guru maupun kualitas sekolah.

2. Tujuan Supervisi Pembelajaran

Supervisi pembelajaran bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam proses dan hasil pembelajaran melalui pemberian layanan profesional kepada guru. Secara umum tujuan supervisi pendidikan adalah pada pencapaian tujuan pendidikan yang menjadi tanggung jawab guru dan kepala sekolah. Untuk mencapainya, maka tujuan-tujuan supervisi pendidikan meliputi (1) membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah mencapai tujuan itu, (2) memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk

²⁴ <http://duniabaca.com/pelaksanaan-manajemen-supervisi-kepala-sekolah-dalam-rangka-pemberdayaan-pegawai.html> (diakses pada tanggal 06 November 2015)

mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang berguna dan bermanfaat bagi masyarakat, (3) membantu kepala sekolah dan guru-guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan belajar mengajar, serta menolong merencanakan perbaikan-perbaikan, (4) meningkatkan kesadaran kepala sekolah, guru dan warga sekolah lainnya terhadap tatakerja yang demokratis dan koperatif, dengan memperbesar kesediaan tolong menolong, (5) memperbesar ambisi guru-guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesinya, (6) membantu pimpinan sekolah untuk mempopulerkan sekolah kepada masyarakat dalam pengembangan program-program pendidikan, (7) melindungi orang-orang yang disupervisi terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar dan kritik-kritik tidak sehat dari masyarakat, (8) membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk mengevaluasi aktivitasnya dalam konteks tujuan-tujuan aktivitas perkembangan peserta didik, dan (9) mengembangkan “*spirit the corps*” guru-guru, yaitu rasa kesatuan dan persatuan (kolegalitas) antar guru-guru.²⁵

Glickman mengatakan tujuan supervisi pembelajaran untuk membantu guru-guru belajar bagaimana meningkatkan kemampuannya dan kapasitasnya, agar peserta didiknya dapat mewujudkan tujuan

25 Dr. H. Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta 2011), cet 3, hlm. 209.

belajar yang telah ditetapkan.²⁶ Sahertian dan Mataheru, mengemukakan tujuan supervisi pembelajaran yaitu: (1) membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan, (2) membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar, (3) membantu guru menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar, (4) membantu guru dalam memenuhi kebutuhan belajar peserta didik, (5) membantu guru menggunakan alat-alat, metode, dan model mengajar, (6) membantu guru menilai kemajuan belajar peserta didik dan hasil pekerjaan itu sendiri, (7) membantu guru membina reaksi mental dan moral para guru dalam rangka pertumbuhan pribadi jabatannya, (8) membantu guru disekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diembannya, (9) membantu guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber belajar dari masyarakat, (10) membantu guru agar waktu dan tenaga yang dicurahkan sepenuhnya dalam membantu peserta didik belajar dan membina sekolah.²⁷

Program supervisi berprinsip kepada proses pembinaan guru yang menyediakan motivasi yang kaya bagi pertumbuhan kemampuan profesionalnya dalam mengajar. Secara umum tujuan dari supervisi ialah memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar

²⁶ Kadim Masaong, *Op Cit.*, hlm.5.

²⁷ *Ibid.*, hlm. 6.

guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas mengajar guru siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tapi juga untuk pengembangan potensi kualitas guru.

Berdasarkan uraian diatas, kepala sekolah dalam mencapai tujuan supervisi tidak hanya membina dan mengembangkan guru saja namun juga bagaimana mengembangkan seluruh potensi guru dan staf sekolah, serta keseluruhan aspek manajemen yang berada disekolah agar lebih efektif dan efisien dalam peningkatan mutu pendidikan para siswa.

3. Fungsi Supervisi Pembelajaran

Sejauh ini dapat kita ketahui bahwa dengan supervisi yang dilakukan secara insentif kepada guru, secara tidak langsung siswa akan kena dampaknya, yaitu ikut terangkat prestasi belajarnya. Supervisi bertujuan untuk membantu guru dalam memahami tujuan pendidikan dan apa peran sekolah dalam mencapai tujuan tersebut. Selain itu supervisi juga memantau guru dalam melihat secara lebih jelas dalam memahami keadaan dan kebutuhan siswanya. Hal ini penting karena guru memang harus mampu memahami dan memenuhi kebutuhan siswanya.

Supervisi pembelajaran berfungsi untuk memperbaiki situasi pembelajaran melalui pembinaan profesionalisme guru. Briggs

menyebutkan fungsi supervisi sebagai upaya mengkoordinir, menstimulir dan mengarahkan pertumbuhan guru-guru.²⁸

Berdasarkan penjelasan di atas, maka setidaknya ada tiga fungsi supervisi pendidikan yang harus diterapkan untuk penunjang pembelajaran yaitu:

- a. Sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- b. Sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan terhadap unsur-unsur yang terkait dengan pendidikan.
- c. Sebagai kegiatan memimpin dan membimbing.²⁹

Supervisi pendidikan merupakan instrumen penting dalam *quality control* proses pendidikan yang dilaksanakan di satuan pendidikan. Saragih menyatakan bahwa fungsi sentral supervisi adalah membina kearah perbaikan (*improvement*) dan/atau peningkatan (*development*) situasi pendidikan dan pengajaran pada umumnya, khususnya perbaikan dan peningkatan mutu belajar peserta didik.³⁰ Bila diuraikan secara terperinci, menurut Ametembun menyatakan bahwa ada empat fungsi supervisi pendidikan³¹, yaitu:

- a. Fungsi Penelitian

²⁸ *Ibid.*, hlm. 8

²⁹ Mukhtar & Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: GP Press, 2009), cet 1, hal. 45.

³⁰ Dr. Nur Aedi, M.Pd. *Pengawasan Pendidikan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), cet 1. Hal. 17.

³¹ *Ibid.*, Hal. 18.

Dalam rangka memperoleh gambaran yang tepat dan objektif tentang situasi pendidikan, diperlukan kegiatan penelitian yang seksama terhadap situasi tersebut. Supervisi pendidikan berfungsi sebagai penelitian pendidikan yang mengungkap fakta-fakta autentik dan objektif tentang kegiatan pembelajarannya yang terjadi disekolah maupun kegiatan pendidikan lainnya. Fungsi penelitian dalam supervisi pendidikan dirumuskan dalam langkah-langkah berikut: (1) penentuan topik yang diteliti, (2) pengumpulan data, (3) pengolahan data, (4) membuat kesimpulan hasil penelitian. Berdasarkan pada kesimpulan penelitian ini, supervisor melakukan perbaikan-perbaikan atau peningkatan situasi belajar tersebut.

b. Fungsi Penilaian

Setelah melakukan penelitian, berdasarkan hasil penelitian tersebut, supervisor melakukan penilaian terhadap situasi yang diteliti. Dengan berdasarkan hasil penelitian maka diharapkan penilaian menjadi lebih objektif. Fungsi penilaian atau evaluasi dalam supervisi lebih menitik beratkan pada hal-hal yang bersifat positif atau sisi positif. Supervisor sebisa mungkin terus menerus mencari-cari kesalahan yang dilakukan oleh guru atau pimpinan sekolah yang disupervisi, melainkan berupaya untuk menemukan dan mengembangkan kemajuan-kemajuan yang telah dicapai.

c. Fungsi Perbaikan

Berdasarkan hasil penelitian atau evaluasi, supervisor mengetahui keadaan atau situasi sebenarnya yang terjadi dalam proses pembelajaran atau dalam konteks satuan pendidikan. Setelah mengetahui dan melakukan penilaian, supervisor berupaya bekerja sama dengan guru dan pimpinan sekolah untuk memperbaiki kondisi yang ada. Berbagai kendala yang menjadi penyebab proses dan hasil pembelajaran yang belum optimal, dicarikan solusinya secara profesional. Supervisor memberikan arahan, saran, pendapat, atau tindakan lain sesuai dengan kewenangannya untuk memperbaiki situasi tersebut.

d. Fungsi Peningkatan

Setelah dilakukan upaya perbaikan dan diperoleh hasil dari upaya tersebut, tahap selanjutnya adalah melakukan peningkatan atau pengembangan. Tujuannya agar apa yang sudah baik akan menjadi lebih baik lagi, apa yang sudah memuaskan menjadi jauh lebih memuaskan.

Dengan demikian, supervisi pembelajaran merupakan keharusan untuk diterapkan bagi sebuah lembaga pendidikan (sekolah) sebagai

wujud pencerahan, perbaikan dan peningkatan secara terus menerus dalam membina dan mengarahkan guru untuk mendukung suksesnya kegiatan pembelajaran yang telah direncanakan.

4. Teknik Supervisi Pembelajaran

Teknik supervisi merupakan cara-cara yang ditempuh dalam pencapaian tujuan kegiatan sekolah, baik yang berhubungan dengan penyelesaian masalah guru-guru dalam mengajar, masalah kepala sekolah dalam mengembangkan kelembagaan serta masalah-masalah lain yang berhubungan dan berorientasi pada peningkatan dan pengembangan sekolah. Teknik-teknik supervisi yang dianggap bermanfaat oleh Sutisna yaitu:

(1) kunjungan kelas, (2) pembicaraan Individual, (3) diskusi kelompok, (4) demonstrasi belajar, (5) kunjungan kelas antar guru, (6) pengembangan kurikulum, (7) buletin supervisi, (8) Perpustakaan profesional, (9) lokakarya, (10) survey sekolah masyarakat.³²

Dalam supervisi dikenal dengan dua kategori teknik, yakni teknik individual dan teknik kelompok. Teknik individual antara lain berupa:

(1) kunjungan dan observasi kelas, (2) *individual conference*, (3) kunjungan antar guru-guru, (4) evaluasi diri, (5) *supervisory buletin*, (6) *profesional reding*, (7) *profesional writing*, sedangkan teknik kelompok antara lain: (1) rapat staff sekolah, (2) orientasi guru baru, (3) *curriculum laboratory*, (4) perpustakaan profesional, (5) demonstrasi mengajar, (6) lokakarya, (7) *field trips for staff*

32 Syaiful Sagala, *Op Cit.*, hlm. 238-240.

*personel (8) pannel or forum discussion, (9) in service training, dan (11) organisasi profesional.*³³

Dari teknik-teknik supervisi yang dikemukakan diatas, masih tersedia teknik-teknik supervisi lain, namun yang diterapkan diatas merupakan teknik-teknik yang sering digunakan dan dipandang telah menunjukkan manfaatnya bagi supervisi pembelajaran. Teknik supervisi pembelajaran yang dapat dirasakan manfaatnya tergantung bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan teknik-teknik tersebut agar berjalan dengan suasana yang kekeluargaan namun tepat sasaran.

5. Kepala Sebagai sebagai Supervisor Pembelajaran

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih *independent*, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendididkan disekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar

33 Nur Aedi, *Op Cit.*, Hal. 68.

para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Ben M. Harris mengemukakan tugas supervisor diklasifikasi atas sepuluh bidang tugas sebagai berikut:

(1) pengembangan kurikulum, (2) pengorganisasian pengajaran (3) pengadaan staf (4) penyediaan fasilitas, (5) penyediaan bahan-bahan, (6) penyusunan penataran pendidikan, (7) pemberian orientasi anggota-anggota staf, (8) berkaitan dengan pelayanan murid khusus, (9) pengembangan hubungan masyarakat, dan (10) penilaian pengajaran.³⁴

Sesuai dengan fungsi kepala sekolah sebagai supervisor, ada beberapa prinsip dasar supervisi yang harus diterapkan yaitu,

(1) pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan; (2) bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung; (3) perbaikan atau saran perlu segera diberikan; (4) pengawasan dilakukan secara periodik; (5) pengawasan dilaksanakan dalam suasana kemitraan.³⁵

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip: (1) hubungan konsultatif, kolektif bukan hirarkhis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru), (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), (5) merupakan bantuan profesional.³⁶

34 Kadim Masaong, *Op Cit.*, hlm.10

35 <http://duniabaca.com/pelaksanaan-manajemen-supervisi-kepala-sekolah-dalam-rangka-pemberdayaan-pegawai.html> (diakses pada tanggal 06 Maret 2016)

36 Prof. Dr. H.E. Mulyasa, M.Pd., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Hal. 113

Konsep kepala sekolah sebagai supervisor menunjukkan adanya perbaikan pengajaran pada sekolah yang dipimpinnya, perbaikan ini tampak setelah dilakukan sentuhan supervisor berupa bantuan mengatasi kesulitan guru dalam mengajar. Untuk itulah kepala sekolah perlu memahami program dan strategi pengajaran, sehingga ia mampu memberi bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan misalnya dalam menyusun program dan strategi pengajarannya masing-masing, sehingga guru memahami dan memiliki dorongan untuk berkembang secara profesional. Hal ini membuktikan bahwa peningkatan kualitas pembelajaran tidak hanya ditentukan oleh guru yang profesional saja melainkan juga peran dan fungsi kepala sekolah sebagai supervisor dalam pembelajaran yang membantu dan memfasilitasi guru dalam proses belajar mengajar dan melakukan penilaian menggunakan teknik-teknik supervisi sesuai kebutuhan.

C. Manajemen Supervisi Pembelajaran

1. Perencanaan Supervisi Pembelajaran

Supervisi merupakan bagian keempat dari empat kegiatan proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh tim supervisor baik oleh kepala sekolah dan atau pengawas pengawas. Keempat proses pembelajaran itu antara lain; diawali dengan perencanaan, kemudian pelaksanaan, diteruskan dengan penilaian, dan yang keempat pengawasan. Hal itu

ditegaskan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 19, ayat 3, “Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien”³⁷

Banghart dan Trull mengemukakan: “*educational planning is first of all a rational process*”.³⁸ Pendapat ini menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan adalah awal dari proses-proses rasional, dan mengandung sifat optimisme yang didasarkan atas kepercayaan bahwa akan dapat mengatasi berbagai macam permasalahan. Sergiovanni mengemukakan: “*plans are guides, approximations, goal post, and compass setting not irrevocable commitments or decision commandements*”.³⁹ Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan sekolah adalah tuntutan-tuntutan, taksiran, pos-pos tujuan, dan letak-letak pedoman yang telah menjadi komitmen dan pernyataan keputusan yang tidak dapat ditarik kembali yang diatur dan disepakati secara bersama-sama oleh kepala sekolah dan staf personel sekolah yang dilakukan sebelum melakukan seluruh proses kegiatan sekolah.

37 Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, (<http://luk.staff.ugm.ac.id/atur/PP19-2005SNP.pdf>.) diakses 2 April 2016, 23:14

38 Dr. H. Syaiful Sagala, *Op Cit.*, hlm. 47.

39 Dr. H. Syaiful Sagala, *Op Cit.*, hlm. 47.

Dalam konteks pembelajaran, perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan materi pelajaran, penggunaan media pembelajaran, penggunaan pendekatan atau metode pembelajaran, dan penilaian dalam suatu alokasi waktu yang akan dilaksanakan pada masa tertentu untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 20 menjelaskan bahwa; "Perencanaan proses pembelajaran memiliki silabus, perencanaan pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar".⁴⁰

Sebagai perencana, guru hendaknya dapat mendiagnosa kebutuhan para siswa sebagai subjek belajar, merumuskan tujuan kegiatan proses pembelajaran dan menetapkan strategi pengajaran yang ditempuh untuk merealisasikan tujuan yang telah dirumuskan.

Perencanaan itu dapat bermanfaat bagi guru sebagai kontrol terhadap diri sendiri agar dapat memperbaiki cara pengajarannya. Agar dalam pelaksanaan pembelajaran berjalan dengan baik untuk itu guru perlu menyusun komponen perangkat perencanaan pembelajaran antara lain:

a. Menentukan Alokasi Waktu dan Minggu efektif

40 Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran : Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005) hlm. 17

Menentukan alokasi waktu pada dasarnya adalah menentukan minggu efektif dalam setiap semester pada satu tahun ajaran. Rencana alokasi waktu berfungsi untuk mengetahui berapa jam waktu efektif yang tersedia untuk dimanfaatkan dalam proses pembelajaran dalam satu tahun ajaran. Hal ini diperlukan untuk menyesuaikan dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar minimal yang harus dicapai para peserta didik sesuai dengan rumusan standard isi yang ditetapkan.

b. Menyusun Program Tahunan (Prota)

Program tahunan (Prota) merupakan rencana program umum setiap mata pelajaran untuk setiap kelas, yang dikembangkan oleh guru mata pelajaran yang bersangkutan, yakni dengan menetapkan alokasi dalam waktu satu tahun ajaran untuk mencapai tujuan (standar kompetensi dan kompetensi dasar) yang telah ditetapkan. Program ini perlu dipersiapkan dan dikembangkan oleh guru sebelum tahun ajaran, karena merupakan pedoman bagi pengembangan program-program berikutnya.

c. Menyusun Program Semesteran (Promes)

Program Semester (promes) penjabaran dari program tahunan. Kalau Program tahunan yang disusun untuk menentukan jumlah jam yang diperlukan untuk mencapai kompetensi dasar, maka dalam program semester diarahkan untuk menjawab minggu keberapa atau

kapan pembelajaran yang efektif untuk mencapai kompetensi dasar itu dilakukan.

d. Menyusun Silabus Pembelajaran

Silabus adalah bentuk pengembangan dan penjabaran kurikulum menjadi rencana pembelajaran atau susunan materi pembelajaran yang teratur pada mata pelajaran tertentu pada kelas tertentu. Komponen dalam menyusun silabus memuat antara lain identitas mata pelajaran atau tema pelajaran, standard kompetensi (SK), kompetensi dasar (KD), materi pelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator, pencapaian kompetensi, penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar.

e. Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)

Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) disusun untuk setiap Kompetensi dasar (KD) yang dapat dilaksanakan dalam satu kali pertemuan atau lebih. Komponen-komponen dalam menyusun RPP meliputi: a) Identitas Mata Pelajaran; b) Standar Kompetensi; c) Kompetensi Dasar; d) Indikator Tujuan Pembelajaran; e) Materi Ajar; f) Metode Pembelajaran; g) Langkah-langkah Pembelajaran; h) Sarana dan Sumber Belajar; i) Penilaian dan Tindak Lanjut. Selain itu dalam fungsi perencanaan tugas kepala sekolah sebagai manajer yakni mengawasi dan mengecek perangkat yang guru buat, apakah sesuai dengan pedoman kurikulum ataukah belum. Melalui perencanaan

pembelajaran yang baik, guru dapat mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan siswa dalam belajar.

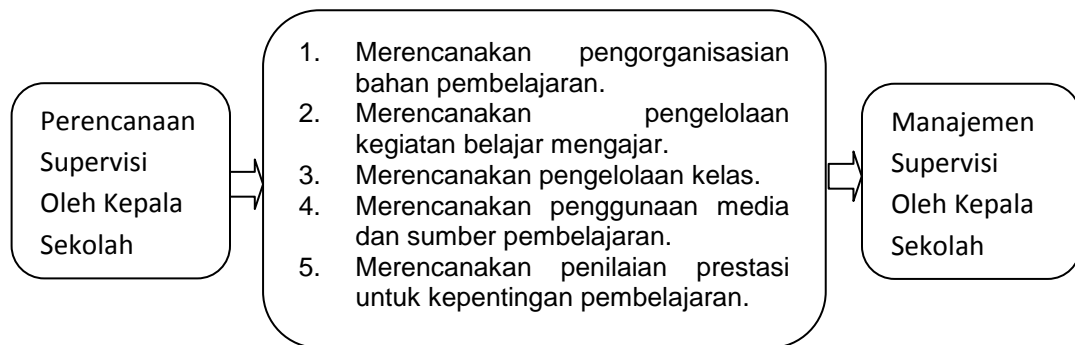
Keefektifan perencanaan sekolah menghasilkan program-program yang fleksible dan berpusat pada keberhasilan belajar siswa, yang mencakup program pelajaran, pengajaran, pengembangan kurikuler, elaborasi kurikulum menjadi bahan pengajaran, kegaitan siswa, keuangan sekolah, gedung sekolah, laboratorium, perpustakaan, dan hubungan masyarakat. Dengan demikian perencanaan yang efektif adalah kepala sekolah melibatkan guru untuk bekerja sama dalam upaya mengefektifkan program sekolah, dan memelopori program perubahan melalui usaha kolektif bersama guru dengan garis besar tujuan yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan kompetensi guru yang dikemukakan oleh Baharudin Harahap, yaitu supaya guru dapat membuat persiapan mengajar yang baik, guru perlu memiliki kompetensi-kompetensi sebagai berikut:

- a. Merencanakan pengorganisasian bahan pembelajaran.
- b. Merencanakan pengelolaan kegiatan belajar mengajar.
- c. Merencanakan pengelolaan kelas.
- d. Merencanakan penggunaan media dan sumber pembelajaran.
- e. Merencanakan penilaian prestasi untuk kepentingan pembelajaran.⁴¹

Uraian diatas menggambarkan bahwa perencanaan adalah proses menentukan sasaran, alat, tuntutan-tuntutan, taksiran, pos-pos tujuan,

⁴¹ Baharudin Harahap, *Supervisi Pendidikan yang Dilaksanakan Oleh Guru, Kepala Sekolah, Penilik dan Pengawas Sekolah*, (Jakarta: Ciawi Jaya, 1983), h. 32.

pedoman, dan kesepakatan (*commitment*) yang menghasilkan program-program sekolah yang terus berkembang. Perencanaan pada institusi pelayanan belajar yakni sekolah harus luwes, mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, dapat dipertanggungjawabkan, dan menjadi penjas dari tahap-tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumberdaya dalam pembuatan keputusan.



Gambar 2.1. Perencanaan Supervisi Pembelajaran oleh Kepala Sekolah

2. Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran

Fungsi penggerakan yang lebih disebut dengan pelaksanaan dalam pendidikan dibutuhkan oleh kepala sekolah untuk mengarahkan dalam menggerakkan potensi sumberdaya yang ada dan secara optimal sesuai dengan kemampuan setiap personel. Jadi, penggerakan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah sebagai pemicu para guru dan staf sekolah untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar.

Supervisi pembelajaran hampir sama dengan supervisi klinis, jika supervisi klinis lebih terfokus pada pembinaan kesalahan dan terjadi atas kesadaran objek, supervisi pembelajaran merupakan hak guru atas

bantuan supervisi. Menurut Ibrahim Bafadal kita dapat memfokuskan langkah-langkah dalam proses supervisi klinis diatas menjadi tiga hal “tahap pertemuan awal, tahap observasi mengajar, tahap temuan balikan”.

- a. Tahap Temuan Awal
Untuk mengembangkan kemampuan bersama antara supervisor dan guru, dan membicarakan kerangka observasi yang akan dilakukan.
- b. Tahap Observasi Mengajar
Menentukan aspek-aspek yang diobservasi harus sesuai dengan hasil diskusi bersama pada waktu pertemuan awal dan bagaimana cara mengobservasinya.
- c. Tahap Temuan Balikan
Menindaklanjuti apa yang dilihat supervisor selaku observer terhadap proses belajar mengajar. Mengidentifikasi perbedaan dan persamaan antara guru dan murid, serta membuat rencana ke depan mengenai langkah-langkah selanjutnya yang akan diperbaiki.⁴²

Berdasarkan langkah yang dikemukakan oleh para ahli maka, seorang supervisor ketika melakukan kegiatan supervisi pembelajaran pada tahap awal dia harus langsung mengadakan kunjungan kelas dan dapat: (1) mengadakan analisis, (2) menetapkan bantuan, (3) memberikan bantuan, (4) melakukan pengendalian dan evaluasi.

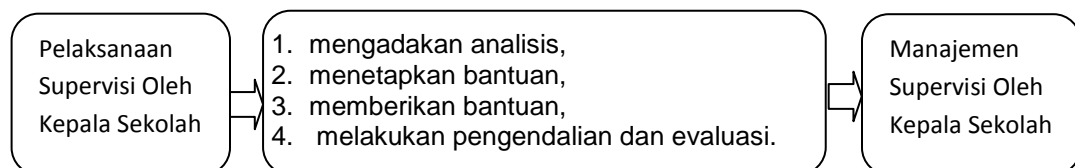
Dalam melaksanakan supervisinya kepala sekolah berupaya menyediakan kondisi kerja yang terbuka supaya masalah yang akan dipecahkan diketahui terlebih dahulu. Pemahamannya tentang supervisi bukan saja harus menyediakan waktu untuk melakukan kunjungan ke

42 E. Mulyasa, *Op Cit*, h. 266

dalam kelas untuk melakukan observasi dan mengikuti berbagai pertemuan, melainkan juga meliputi penyediaan kondisi kerja yang menguntungkan dan memberi kemudahan pada guru-guru melaksanakan tugasnya.

Pelaksanaan pembelajaran merupakan proses berlangsungnya belajar mengajar di kelas yang merupakan inti dari kegiatan di sekolah. Jadi pelaksanaan pembelajaran adalah interaksi guru dengan murid dalam rangka menyampaikan bahan pelajaran kepada siswa dan untuk mencapai tujuan pengajaran.

Pengelolaan kelas adalah satu upaya memperdayakan potensi kelas yang ada seoptimal mungkin untuk mendukung proses interaksi edukatif mencapai tujuan pembelajaran. Berkenaan dengan pengelolaan kelas sedikitnya terdapat tujuh hal yang harus diperhatikan, yaitu ruang belajar, pengaturan sarana belajar, susunan tempat duduk, yaitu ruang belajar, pengaturan sarana belajar, susunan tempat duduk, penerangan, suhu, pemanasan sebelum masuk ke materi yang akan dipelajari dan bina suasana dalam pembelajaran.⁴³



Gambar 2.2. Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran oleh Kepala Sekolah

43 Abdul Majid, *Op Cit*, hlm. 165

3. Evaluasi Supervisi Pembelajaran

Evaluasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang mempunyai peran sangat penting. Dengan evaluasi kita dapat mengetahui apakah program yang sedang kita lakukan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan atau tidak, evaluasi juga dapat menjadi penilai baik atau tidaknya suatu program.

Evaluasi adalah proses yang dilakukan oleh seorang pengawas atau pimpinan untuk melihat pencapaian atau pembelajaran dari seorang guru untuk menyesuaikan dengan yang diharapkan oleh pimpinan atau supervisor. Dengan melalui kegiatan evaluasi maka diharapkan bawahan atau guru dapat memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya dalam mengajar siswa dalam kegiatan belajar mengajar dan menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Evaluasi dilakukan untuk mengoptimalkan mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, sampai pada tahap akhir evaluasi. Dalam kegiatan evaluasi agar dapat berjalan secara efektif sebagai berikut :

- a. Evaluasi harus sesuai dengan tujuan
- b. Evaluasi disesuaikan dengan kebutuhan guru
- c. Evaluasi mengacu pada tindakan perbaikan dan prosedur pemecahan masalah.⁴⁴

Kegiatan evaluasi ini merupakan bagian penting yang harus diperhatikan oleh pimpinan, tetapi suatu usaha agar dapat mengetahui

⁴⁴ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1996), h. 106.

seberapa besar peningkatan terhadap prestasi kerja guru dan kualitas sekolah setelah diadakannya kegiatan supervisi pembelajaran.

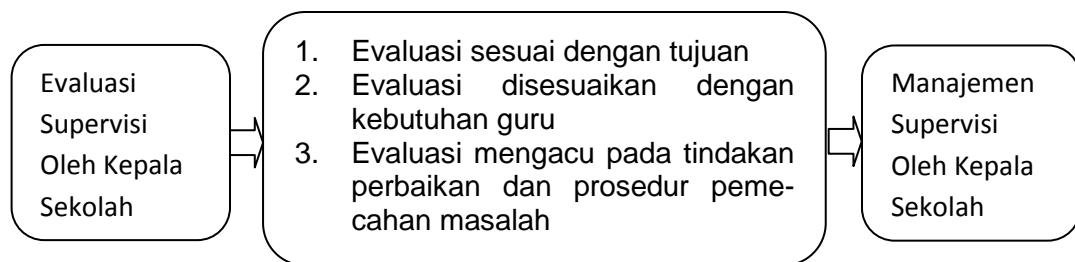
Langkah-langkah kepala sekolah dalam melakukan pembinaan terhadap guru dimulai dengan mempelajari masalah apa yang harus dipecahkan, yaitu masalah yang sedang dihadapi guru, kemudian kepala sekolah mempelajari dan membahasnya dengan guru yang bersangkutan.

Perilaku menjalankan supervisi pada waktu melakukan pengendaliannya supaya berhasil memberikan bantuan, dilakukan dengan melakukan analisis terlebih dahulu. Analisis terhadap guru yang akan disupervisi dimaksudkannya supaya tindakan membantunya tepat sasaran. Hasil penelitian menunjukkan perilaku kepala sekolah sebagai supervisor dalam menganalisis kelebihan dan kekurangan guru dilakukan dengan banyak cara, yaitu:

- a. Menerima informasi permasalahan dari individu yang bersangkutan baik langsung maupun tidak langsung.
- b. Menyimak obrolan dalam pembicaraan santai.
- c. Berdialog selepas mengajar, kepala sekolah berdialog dengan guru yang baru saja masuk ke ruang kerja selepas mengajar, memberikan pengetahuan kondisi guru pada saat mengajarnya
- d. Ditanyakan kepada peserta didik tentang kesulitan belajarnya
- e. Diskusi pemecahan, perbaikan dikelas yang bersangkutan
- f. Menerima informasi dari orang tua
- g. Dibahas dalam pertemuan atau rapat sekolah
- h. Mengunjungi kelas masing-masing dalam rangka kunjungan kelas
- i. Perbaikan belajar mengajar dilaksanakan sesuai petunjuk dinas

- j. Langkah-langkah perbaikan mengajar didiskusikan untuk ditindaklanjuti didalam kelas
- k. Pengamatan ke kelas dan menyarankan perbaikan selanjutnya.⁴⁵

Pemahaman kepala sekolah dalam mengawasi kegiatan sekolah serupa ini mengindikasikan bahwa sekolah telah terjadi pemahaman yang lebih baik dalam menjalankan dan melaksanakan pengawasan. Supervisi tampak menjadi konsep yang digunakan untuk memperbaiki pola kerja guru dalam mengajar.



Gambar 2.3. Evaluasi Supervisi Pembelajaran oleh Kepala Sekolah

⁴⁵ Dadang Suhardan, *Op Cit.*, hlm. 166-168