

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

Pengkajian pelaksanaan supervisi pendidikan secara lebih tuntas dan meyakinkan masih jauh dari tuntutan teori dan praktek yang diharapkan. Hal ini dapat dimaklumi, karena supervisi pendidikan adalah konsepsi yang terlambat berkembang dalam dunia pendidikan. Sebelum konsep supervisi ini dimunculkan dalam studi administrasi, para administrator lebih dahulu mengenal konsep inspeksi. Antara konsep supervisi dan inspeksi terdapat perbedaan yang tajam dalam prinsip dan tindakannya.

Menurut Nurtain (1989: 71) inspeksi lebih menekankan kepada kekuasaan yang dipegang oleh satu tangan dan bersifat otoriter. Di lain pihak supervisi lebih menekankan kepada persahabatan yang dilandasi oleh pemberian pelayanan dan kerjasama yang lebih baik dan bersifat demokratis. Dengan demikian pelaksanaan supervise pendidikan tidak dapat dipisahkan dari aspek kepemimpinan

Untuk memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan supervisi pendidikan ini, akan disajikan dalam kajian teori ini tentang teori kepemimpinan, makna supervisi pendidikan, supervisi di tengah-tengah fungsi manajemen, supervisi yang efektif, bantuan supervisor kepada guru, kemampuan supervisor dan kinerja guru.

##### 1. Definisi Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan dari pada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan kebutuhan sosial manusia yang

memiliki keterbatasan-keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu, saling melakukan interaksi satu dengan yang lain dalam rangka menciptakan kehidupan yang teratur dan harmonis.

Kepemimpinan berasal dari kata memimpin mengandung makna sebagai suatu kemampuan untuk menggerakkan semua sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Wahjosumidjo, dalam praktek organisasi, kata "memimpin" mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya (Wahjosumidjo, 2002:82).

Sementara itu, Goerge Terry mendefinisikan kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela (Hersey dan Blanchard, 2002:98). Kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan (Nawawi, 2003:20).

Soekarto (1994:7) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntut, menggunakan dan kalau perlu memaksa orang lain agar menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian tujuan-tujuan tertentu.

Kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (interpersonal), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan (Gibson, 1997:264). Definisi tersebut mengandung arti bahwa (1) kepemimpinan mencakup

penggunaan pengaruh dan semua hubungan antar perseorangan, (2) pentingnya komunikasi dalam kepemimpinan, (3) memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan.

Dari sekian banyak definisi kepemimpinan yang berbeda-beda pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti: (1) di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih, (2) didalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan. Disamping kesamaan asumsi terdapat juga perbedaan yang bersifat umum pula seperti: (1) siapa yang mempergunakan pengaruh, (2) tujuan dari pada usaha untuk mempengaruhi dan (3) cara pengaruh itu dipergunakan.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:173) seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri. Ia harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Maka dari itu dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Dubrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Robbins (1996:39) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Anoraga (1995) dalam Tika (2006:64) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan.

Bertolak dari pengertian kepemimpinan, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

## 2. Makna Supervisi Pendidikan

Supervisi bukan saja merupakan bagian fungsi administrasi yang berkaitan erat dengan proses pembelajaran di kelas, tetapi bahkan akan menentukan kinerja penyelenggaraan sekolah. Menurut Nurtain (1989: 71) kedudukan seorang supervisor dalam penyelenggaraan sekolah masih belum optimal dalam arti yang seluas-luasnya. Barangkali tugas pokok dan operasionalnya sudah dilaksanakan dengan baik, namun demikian efektifitas pelaksanaan dan tindak lanjut hasil pelaksanaan supervisi dalam praktek masih terdapat ketidak jelasannya. Hal ini berarti bahwa wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya belum dilaksanakan sebagaimana mestinya. Persoalan ini perlu diperhatikan jika kita ingin meningkatkan kinerja guru di sekolah.

### a. Pengertian Supervisi

Secara umum pengertian supervisi diartikan sebagai pembinaan. Pembinaan guru adalah rangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru, terutama bantuan yang berwujud pelayanan atau bimbingan professional yang dilakukan oleh kepala sekolah, penilik atau pengawas dan Pembina lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar. (Depdikbud, 1995: 7)

Pendapat lain dikemukakan oleh Spears (1995: 16) yang mengemukakan "*the purpose of supervision is to facilitate learning by pupils. Adequate supervision, there fore, is concerned with making adequate provision for all of the conditions which are essential to effective learning through effective teaching*" (supervisi bertujuan untuk memfasilitasi atau membantu siswa dalam belajar. Oleh karena itu supervisi yang memadai adalah supervisi terhadap hal-hal yang berkenaan dengan syarat-syarat utama untuk terpenuhinya proses belajar mengajar yang efektif).

Menurut Suharsimi Arikunto (2004) dalam Suhardan, (2010:27), supervisi adalah kegiatan berupa bantuan dan bimbingan yang diberikan oleh supervisor yaitu pengawas dan kepala sekolah kepada guru dan staf tata usaha untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan pendidikan bermutu.

Supervisi pendidikan dipandang sebagai kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran (Jam'an Satori (1997) dalam Suhardan (2010:28). Dalam konteks profesi pendidikan, khususnya profesi mengajar, mutu pembelajaran merupakan refleksi dari kemampuan professional guru. Supervisi pendidikan berkepentingan dengan upaya peningkatan kemampuan professional guru yang pada gilirannya akan berdampak terhadap peningkatan mutu, proses dan hasil pembelajaran. Selain itu, pengertian supervisi dikemukakan oleh Ngalim Purwanto (1998: 76) yakni suatu aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Pada era sentralisasi, fungsi guru merupakan petugas atau karyawan organisasi yang harus mempresentasikan mengajar dengan penguasaan materi dan sumber-sumber berdasarkan petunjuk dan pengarahanyang telah digariskan secara sentral oleh organisasi sekolah secara birokratis, menjadikan guru sebagai bidak pion anak catur yang digerakkan oleh pemain. Paradigma itu berlalu setelah era desentralisasi, guru menjadi seorang profesional yang memiliki otonomi dalam membuat keputusan penting dalam mengajar di tempat kerjanya, supaya peserta didiknya berhasil dalam belajar, terutama untuk mengubah cara belajar yang tidak menguntungkan menjadi menguntungkan prestasinya (Suhardan, 2010:44).

Menurut Suhardan (2010:45) supervisi sebagai pemberdayaan berusaha membangkitkan kesadaran guru menjadi seorang pembuat keputusan professional penting ketika menjalankan tugasnya. Ia seorang pengajar yang profesional yang mengharuskan

dirinya bertindak membuat putusan berdasarkan kaidah-kaidah ilmiah atas pertimbangan rasional demi kebaikan peserta didiknya. Menjadikan seorang guru yang mempunyai kewenangan yang otonom dalam menjalankan tugasnya. Untuk itu guru dibantu dan dilayani pertumbuhan profesionalnya oleh para supervisor, sehingga ia bekerja memiliki kepuasan, keterikatan atau komitmen dalam menjalankan tugasnya, menjadikan dirinya sebagai seorang yang memiliki daya efektifitas besar dalam mengajar. Pada gilirannya akan direfleksikan dalam membina proses belajar sehingga berdampak positif pada peningkatan prestasi belajar peserta didiknya.

Pendapat-pendapat tersebut menunjukkan bahwa supervisi merupakan suatu proses pemberian bantuan kepada guru-guru guna meningkatkan kualitas pengajaran agar sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Bantuan yang diberikan berupa layanan dan dorongan yang hakekatnya menekankan kearah pembinaan kemandirian guru agar mampu memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada pada dirinya, serta berkembang dan berbuat sesuai dengan tuntutan profesinya. Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat dikatakan bahwa setiap bentuk pemberian bantuan dan layanan yang bertujuan untuk perbaikan kualitas pengajaran disebut kegiatan supervisi.

#### b. Ruang lingkup Supervisi Pendidikan

Menurut Bafadal (1992:5) dalam pelaksanaan supervisi apabila dicermati mencakup tiga hal, yakni (1) mengontrol/mengawasi proses belajar mengajar, (2) memberikan pembinaan, dan (3) memotivasi guru dalam bekerja.

Control/pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah melalui monitoring proses belajar mengajar, melakukan kunjungan kelas, melakukan percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya maupun dengan sebagian siswa. Pembinaan dilakukan untuk pengembangan profesionalitas guru, yakni membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam memahami pengajaran, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan dasar

mengajar, memperluas pengetahuan guru-guru serta menggunakan persiapan mengajar. Memotivasi dilakukan untuk memberikan dorongan agar guru mau melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Selain itu motivasi diharapkan untuk menumbuhkan kemandirian guru dalam meningkatkan keprofesionalan.

Ditinjau dari tujuan yang akan dicapai, supervisi bukanlah suatu kegiatan yang dapat dilaksanakan sambil lalu, tetapi harus direncanakan dengan baik oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah, dengan melibatkan semua personal yang terkait termasuk guru-guru. Sasaran kegiatan supervisi adalah meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kualitas pengajaran.

Adapun ruang lingkup program supervisi atau pembinaan guru menurut Petunjuk Pelaksanaan Kurikulum Pendidikan Menengah Umum (Depdikbud, 1985: 8) meliputi (1) pemahaman kurikulum, (2) penyusunan persiapan mengajar, (3) penguasaan bahan mengajar, (4) kemampuan memilih dan menggunakan metode mengajar, (5) mengenal perbedaan kemampuan dan latar belakang murid, (6) penilaian termasuk pemanfaatan umpan balik, (7) pelaksanaan proses belajar mengajar, (8) pengadaan, penggunaan dan perawatan alat bantu belajar mengajar, (9) penggunaan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar, (10) penataan lingkungan sosial dan fisik kelas, (11) penentuan tindak lanjut untuk meningkatkan proses belajar mengajar.

Menurut Haris yang dikutip oleh Nurtain (1989: 30) tugas-tugas supervisi pengajaran dibagi dalam 10 (sepuluh) bidang yakni (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) pelayanan kepada murid, (9) pengembangan hubungan masyarakat, (10) penilaian pengajaran.



Selanjutnya berdasarkan Bahan Acuan Pelatihan Supervisi Akademik (Depdikbud, 1995: 28) ada dua jenis supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah di lingkungan sekolah yakni, pertama, supervisi administrasi. Supervisi administrasi meliputi administrasi kesiswaan, administrasi ketengaan, administrasi kepala sekolah, administrasi kurikulum, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi persuratan, administrasi BK, administrasi laboratorium/keterampilan/perpustakaan. Kedua, supervisi akademik. Supervisi akademik adalah pengawasan yang bersifat teknis edukatif, dilakukan dalam kegiatan akademik yang dijiwai oleh supervisi klinis, sehingga supervisi akademik merupakan kegiatan membantu guru dalam proses pembelajaran.

Jika dicermati lebih jauh, lingkup program supervisi atau pembinaan guru yang diberikan pada buku petunjuk tersebut telah meliputi lingkup yang berkaitan dengan peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan pengajaran. Lingkup program tersebut perlu penjabaran lebih lanjut dan perlu juga disesuaikan dengan kebutuhan guru di masing-masing sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah dan pengawas sekolah selaku supervisor, harus menyusun program supervisinya secara sistematis dengan mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan pembinaan di masing-masing sekolah. Program yang disusun harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Program ini harus diteliti dan diketahui oleh semua personal sekolah khususnya supervisor dan guru-guru. Program supervisi dapat dituangkan dalam program tahunan ataupun program semester.

### 3. Supervisi di tengah-tengah Fungsi Manajemen

Penyelenggaraan pengajaran di sekolah sesungguhnya memerlukan praktek administrasi dan supervisi yang saling mendukung satu dengan yang lain. Administrasi sekolah dapat dirumuskan sebagai keseluruhan proses yang meliputi fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengkomunikasian, pengawasan dan penilaian organisasi sekolah untuk menyelesaikan tugas-tugas yang bersifat

manajerial dengan maksud melayani kepentingan murid. (Nurtain, 1989: 17). Akan tetapi pemberian pelayanan administrasi kepada murid tidak langsung pada proses kegiatan belajar murid. Di lain pihak, supervisi pendidikan pada umumnya dan lebih-lebih supervisi pengajaran pada khususnya merupakan sebagian dari fungsi administrasi yang berkaitan dan berhubungan erat dengan proses kegiatan belajar mengajar murid bersama guru.

Dalam menggambarkan supervisi pengajaran sebagai bagian dari keseluruhan penyelenggaraan administrasi sekolah dapat dijelaskan dengan memperkenalkan bagian-bagian itu dengan supervisi pengajaran. Pandangan yang mengungkapkan pertalian di antara semua yang disebut di atas dapat dilihat dari penjelasan Haris (Nurtain, 1989: 18) yang menyatakan bahwa ada dua dimensi kritik yang dapat digunakan untuk melihat inti sentral penyelenggaraan sekolah, yakni pengajaran dan murid. Jadi pandangan ini melihat dari dimensi yang berkaitan dengan murid dan berkaitan dengan pengajaran sebagai sentral analisis utama dalam memahami penyelenggaraan sekolah dan kemudian membedakan supervisi pengajaran dari usaha-usaha yang lain.

Tujuan utama dari administrasi adalah mengorganisasikan dan mengoperasikan tugas sekolah sehingga pengajaran dapat berjalan sebagaimana mestinya. Secara *intuitif*, administrasi terasa mendahului supervisi dalam arti bahwa beberapa bentuk organisasi dan perlengkapan untuk manajemen sekolah adalah perlu sebelum suatu program pengajaran diadakan secara memuaskan. Banyak aktifitas administrasi menentukan implikasi kegiatan supervisi. Garis besar tanggung jawab administratif dan supervisi seringkali tidak dapat dipisahkan dengan jelas. Barangkali perbedaan dapat diadakan bahwa supervisi terjadi apabila kepala sekolah misalnya terlibat dalam memberikan dorongan atau membantu guru-guru dalam perbaikan pengajaran,, sedangkan administrasi berbentuk manajemen sekolah yang menyediakan kemudahan bagi perbaikan pengajaran tersebut.

Dalam pengertian ini administrasi seolah-olah lebih penting daripada supervisi pendidikan. Namun apabila diingat, bahwa misi utama sekolah adalah pendidikan, yakni menyediakan program dan kegiatan belajar mengajar untuk kepentingan anak sesuai tujuan pendidikan, maka supervisi menempati peranan sentral sekolah. Hal ini disinggung oleh Boardman (Hariwung, 1989: 28) sebagai berikut “...*from the standpoint of its contribution to the of pupils it is really subordinate to supervision*”, (dari sudut pandangan tentang dukungannya terhadap pendidikan siswa, maka sesungguhnya administrasi adalah subordinasi dari supervisi). Pandangan profesional tentu memberikan peranan kepada supervisi lebih besar, dalam arti menempatkan pendidikan dan pengajaran dan supervisi sebagai sentral bagi sekolah.

Sejalan dengan itu, fungsi supervisi meliputi pelayanan-pelayanan yang berkaitan dengan pengembangan pengajaran, sebagaimana juga bantuan langsung terhadap pengajaran. Pelayanan supervisi pendidikan meliputi pengembangan kurikulum dan bahan-bahan pelajaran, penilaian terhadap program-program dan pengadaan program *in service*. (Hariwung, 1989: 29).

Dalam menentukan fungsi supervisi Wiles dan Bondi (Nurtain, 1989: 47) menyatakan bahwa peranan supervisor mempunyai beberapa dimensi yang sering tumpang tindih dengan fungsi-fungsi administrasi, kurikulum dan pengajaran. Mereka berpendapat demikian karena supervisi adalah suatu peranan kepemimpinan umum dan peranan koordinasi di antara semua kegiatan sekolah yang berhubungan dengan usaha belajar, sehingga tumpang tindih tersebut adalah wajar dan seharusnya dipandang sebagai suatu yang bernilai dalam suatu sekolah.

Kepemimpinan supervisi mencakup proses-proses pemikiran, perencanaan, pengorganisasian dan penilaian. Fase pemikiran dan perencanaan mengenai perbaikan pengajaran kelihatannya lebih bersifat formasi kebijakan dan administrasi. Pengorganisasian

program pengajaran lebih condong pada fungsi kurikulum yang sengaja dibuat untuk menterjemahkan ide-ide ke dalam program yang akan dilaksanakan. Fungsi penilaian supervisi biasanya diarahkan pada kegiatan-kegiatan pengajaran dari lembaga pendidikan. Masing-masing dari ketiga dimensi yakni administrasi, keurikulum dan pengajaran dalam kaitannya dengan tugas supervisi menurut Wiles dan Bondi (Nurtain, 1989: 48) dapat diuraikan dalam praktek kegiatan langsung di sekolah.

Tugas supervisi dalam bidang administrasi, biasanya meliputi kegiatan antara lain (1) menyusun dan menetapkan prioritas tujuan umum, (2) menetapkan standard an mengembangkan kebijakan, (3) mengadakan perencanaan jangka panjang yakni merancang harapan dalam hal tindakan-tindakan dan kegiatan-kegiatan yang dikerjakan sepanjang waktu, (4) merancang struktur organisasi, (5) mengidentifikasi dan mengamankan sumber-sumber, (6) memilih personil dan menentukan staf, (7) menyediakan fasilitas yang tepat, (8) mengatur pembiayaan, (9) mengorganisasikan pengajaran dan (10) mempromosikan hubungan sekolah-masyarakat.

Kegiatan supervisi yang berorientasi pada kurikulum adalah (1) menentukan tujuan-tujuan pengajaran, (2) survey kebutuhan, (3) mengembangkan program dan merencanakan perubahan, (4) menghubungkan program pada berbagai pelayanan khusus, (5) memilih bahan dan mengalokasikan sumber, (6) mengarahkan dan memperbaharui staf pengajar, (7) menyarankan perubahan fasilitas, (8) memperkirakan pengeluaran yang dibutuhkan untuk pengajaran, (9) mempersiapkan pengajaran-pengajaran, (10) mengembangkan dan menyebarluaskan uraian program sekolah.

Beberapa tugas supervisi yang benar-benar merupakan kegiatan dalam bidang pengajaran adalah (1) mengembangkan rencana pengajaran, (2) mengevaluasi program, (3) memprakarsai program baru, (4) merancang kembali organisasi pengajaran, (5) membagi sumber-sumber pengajaran, (6) memberi nasehat dan membantu guru-guru, (7) menilai

fasilitas dan mengatur modifikasi, (8) membagi dan menggunakan dana, (9) melaksanakan dan mengkoordinasikan program penataran, (10) menjawab kebutuhan dan pertanyaan masyarakat.

Walaupun semua tugas-tugas itu adalah tugas-tugas supervisi, namun semua dilaksanakan selang seling dengan bidang administrasi, kurikuler dan pengajaran. Peranan khas dari supervisor adalah menjembatani atau mengkoordinasi bidang-bidang ini sebagaimana mereka membuat konsep, merencana, mengorganisasi, dan mengevaluasi program-program pengajaran.

#### 4. Supervisi yang Efektif

Dalam istilah umum, efektif berarti berhasil guna, sedangkan Echols dan Hassan Shadily (1988: 207) mengartikan efektif adalah berhasil, ditaati, mengesankan, berlaku. Menurut Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan bahasa (Depdiknas, 2001: 315) efektif berarti (1) ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya), (2) manjur atau mujarab, (3) membawa hasil, (4) mulai berlaku. Efektifitas secara umum dapat digambarkan dengan pencapaian hasil yang diinginkan. Dengan demikian efektifitas di sini diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil ataupun sasaran yang diinginkan dari kegiatan supervisi. Istilah efektifitas banyak digunakan dalam bidang organisasi termasuk organisasi pendidikan, selanjutnya ukuran efektifitas juga bermacam-macam tergantung pada jenis organisasinya.

Sejalan dengan pendapat di atas menurut Slamet PH (2000: 321) diartikan sebagai ukuran yang menyatakan sejauhmana sasaran atau tujuan (kuantitas, kualitas, waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektifitas adalah sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan. Dengan demikian supervisi yang efektif pada umumnya menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan.

Ada dua kegiatan yang terdapat dalam supervisi, yakni kegiatan pengumpulan data dan pembinaan. Kegiatan pengumpulan data adalah kegiatan supervisi untuk mengumpulkan

bahan dan masalah yang dihadapi guru berkenaan dengan proses belajar mengajar. Kegiatan pembinaan adalah tindak lanjut dari kegiatan pengumpulan data, sehingga pembinaan dilakukan setelah supervisor memiliki data atau masalah yang dihadapi guru dalam melakukan tugasnya.

Beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan supervisi agar benar-benar efektif dalam usaha mencapai tujuannya, yakni (1) supervisi harus konstruktif, (2) supervisi harus realistis, (3) supervisi harus demokratis, (4) supervisi harus obyektif.

Supervisi harus konstruktif, maksudnya supervisor harus mampu menunjukkan segi-segi positif atau kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh guru-guru, sehingga mereka memperoleh kepuasan dalam bekerja. Dengan demikian mereka akan terus menerus mengembangkan diri dan akhirnya mampu menolong dirinya sendiri dan menjadi semakin kreatif.

Supervisi harus realistis, dimaksudkan bahwa kegiatan serta tujuan supervisi tidak boleh muluk-muluk, tetapi harus didasarkan kenyataan yang sebenarnya yakni pada keadaan guru-guru. Supervisor harus tahu terlebih dahulu sampai pada tingkat mana pengetahuan, keterampilan serta sikap-sikap yang dimiliki oleh guru-guru yang akan disupervisinya, dengan demikian akan tahu bantuan atau pertolongan apa yang harus diberikan.

Supervisi harus demokratis, dimaksudkan usaha pengembangan mutu sekolah merupakan usaha bersama yang didasarkan musyawarah, mufakat dan gotong royong. Perbaikan tidak mungkin terjadi dengan paksaan dari atas terlepas dari kemauan dan keinginan guru-guru. Untuk itu supervisor harus menempatkan dirinya sebagai partner atau rekan bagi guru-guru dengan kemampuan dan kewibawaannya untuk menolong mereka.

Supervisi harus obyektif dimaksudkan bahwa kegiatan supervisi tidak boleh diwarnai oleh prasangka-prasangka pribadi supervisor. Agar bantuan ini tepat pada sasaran maka diperlukan data-data konkrit tentang keadaan atau kemampuan guru-guru, dan setelah proses

supervisi berlangsung maka perlu dilakukan evaluasi perkembangan guru. Tujuan evaluasi ini bukan semata-mata untuk menilai guru-guru melainkan untuk mengungkapkan keberhasilan dan kegagalan kegiatan supervisi. Dalam melakukan supervisi, seorang supervisor harus berani mengakui keterbatasannya, karena sikap obyektif ini menjadi teladan bagi guru sehingga mereka pun bersikap obyektif dan mau mengakui kekurangan-kekurangannya baik terhadap kepala sekolah maupun terhadap siswa.

Pendapat lain yang agak berbeda dikemukakan oleh Wijono (1989: 221) yang menyebutkan prinsip-prinsip dalam melaksanakan supervisi agar lebih efektif yakni (1) supervisi merupakan proses dari pemecahan problem-problem secara dinamis, (2) supervisi harus kreatif dan tidak bersifat menentukan, (3) supervisi harus direncanakan, (4) supervisi hendaknya fleksibel, (5) supervisi didasarkan pada hubungan profesional, (6) supervisi harus berorientasi pada tujuan.

Selanjutnya dalam penelitian ini hubungan antara efektifitas pelaksanaan supervisi terhadap kinerja guru guru SMA di Kabupaten Buton Wilayah Buton Tengah mengacu pada variabel-variabel tersebut, walaupun tidak dirumuskan secara eksplisit. Indikator efektifitas pelaksanaan supervisi dalam penelitian ini akan diuji dari program, jadwal, frekuensi dan tindak lanjut dari operasional pelaksanaan di lapangan, sehingga lebih disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada sekolah di Kabupaten Buton Wilayah Buton Tengah.

##### 5. Bantuan Supervisor Kepada Guru

Supervisi pendidikan dilaksanakan untuk memperbaiki dan mengembangkan proses belajar mengajar. Hal ini disebabkan karena dalam proses belajar mengajar (PBM) tersebut banyak aspek yang saling mempengaruhi, terutama aspek pendidik dan aspek peserta didik. Kedua aspek tersebut dari waktu ke waktu selalu mengalami perubahan sejalan dengan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Supervisi merupakan bagian integral pada suatu program pendidikan, supervisi adalah pelayanan yang bersifat kerjasama. Dengan supervisi akan membantu menjelaskan tujuan dan sasaran-sasaran pendidikan. Supervisi juga akan membantu memperbaiki sikap dan hubungan antar semua anggota staf sekolah.

Dengan adanya supervisi diharapkan guru bisa meningkatkan kemampuannya, terutama kemampuan dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Dalam hal ini Kimbal

Lebih lanjut Made Pidarta (1999: 101) menjelaskan tentang tanggung jawab supervisor yang pada dasarnya memberikan bantuan kepada guru yang meliputi hal-hal sebagai berikut, *pertama*, menciptakan dan mempertahankan kondisi dan iklim belajar mengajar yang sesuai, *kedua*, memberikan pengarahan kepada guru-guru tentang cara mengelola kelas, *ketiga*, memberikan informasi pendidikan yang baru, *keempat*, mengembangkan program belajar yang sesuai, *kelima*, mengembangkan model pelajaran bersama-sama guru, *keenam*, memberikan contoh-contoh model belajar mengajar, *ketujuh*, mengembangkan program pengayaan dan remedial bersama-sama guru, *kedelapan*, mengembangkan alat bantu belajar bersama-sama guru, *kesembilan*, mengkoordinasikan staf sekolah, *kesebelas*, menilai pendidikan beserta hasilnya.

Berdasarkan uraian tentang tujuan dan tanggung jawab yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa bantuan supervisor kepada guru mencakup hal-hal sebagai berikut, (1) meningkatkan kemampuan (pengetahuan dan keterampilan guru), (2) membimbing para guru dalam melaksanakan tugasnya, (3) membina kerjasama yang baik dan harmonis di sekolah, (4) meningkatkan kualitas proses pengajaran di kelas.

Berbagai indikator bantuan supervisor kepada guru dalam penelitian ini mengacu pada uraian di atas namun tidak dirumuskan secara eksplisit. Hal ini tentu saja karena lebih disesuaikan dengan situasi dan kondisi nyata yang ada di lapangan. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui bantuan supervisor kepada guru dalam penelitian ini dilihat



antara lain dari bantuan supervisor kepada guru dalam hal penyusunan administrasi guru, pelaksanaan pengajaran di kelas dan pembinaan/pengembangan karir guru.

## 6. Kemampuan Supervisor

### 1. Pengertian dan tanggungjawab Supervisor

Selanjutnya berdasarkan Keputusan Menpan Nomor 118/1996, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, diperlukan adanya Pegawai Negeri Sipil yang ditugaskan penuh untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah. Lebih lanjut ditegaskan dalam pasal 2 dan 3, bahwa Pengawas Sekolah adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis untuk melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk/ditetapkan. Adapun tugas pokok pengawas sekolah adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa supervisor pendidikan adalah atasan langsung serta semua personalia yang bertanggung jawab dan berwenang memberikan bantuan dan pembinaan terhadap perbaikan secara efektif situasi pendidikan dan pengajaran serta meningkatkan mutu belajar mengajar.

Selanjutnya untuk melihat kemampuan supervisor dapat dilihat dari sejauhmana dapat menjalankan tanggungjawabnya. Yang diuraikan dalam 6 kegiatan berikut;

#### (1) Perencanaan

Setiap individu dalam suatu kelompok berperan membantu mengembangkan kebijakan dan program-program di lapangan

#### (2) Administrasi

Membuat keputusan, mengkoordinasikan tugas / pekerjaan satu sama lain, menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul di lapangan

#### (3) Supervisi

Mengadakan rapat dan konsultasi, mencari solusi dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran

**(4) Pengembangan Kurikulum**

Berpartisipasi secara langsung dalam merumuskan tujuan pembelajaran

**(5) Mendemonstrasikan Pengajaran**

Memberikan contoh / mendemonstrasikan pengajaran dan pengelolaan kelas yang efektif

**(6) Meneliti**

Mengadakan survei sistematis, percobaan-percobaan, dan studi (penelitian), mengeksplorasi kondisi yang terjadi dan memberikan rekomendasi terhadap perubahan di lapangan

Mengingat begitu besar peran supervisor yang diharapkan mampu memberi sumbangan dalam penemuan-penemuan dan meningkatkan mutu pendidikan secara umum, maka untuk bisa menjadi seorang supervisor dituntut untuk memenuhi kriteria persyaratan khusus yang terangkum sebagai berikut: (1) supervisor adalah orang yang mengembangkan manusia, (2) supervisor adalah pengembang kurikulum, (3) supervisor adalah pengembang staf, (4) supervisor adalah pekerja hubungan manusia, (5) supervisor adalah spesialis pengajaran, (6) supervisor adalah administrator, (7) supervisor adalah pemimpin perubahan, (8) supervisor adalah penilai.

Selanjutnya pengaruh kemampuan supervisor terhadap kinerja guru dalam penelitian ini diarahkan pada criteria di atas, walaupun tidak dirumuskan secara eksplisit.

**2. Teknik-Teknik Supervisi**

Dalam melaksanakan supervisi, seorang supervisor dapat menggunakan beberapa teknik supervisi. Banyak para ahli supervisi telah mengemukakan beberapa teknik yang dapat digunakan dalam melaksanakan supervisi atau pembinaan guru sesuai dengan sudut pandang

mereka masing-masing. Suharsimi Arikunto (2001: 61) mengemukakan teknik supervisi digolongkan menjadi dua yakni teknik perseorangan dan teknik kelompok. Teknik supervisi yakni (1) mengadakan kunjungan kelas, (2) mengadakan observasi kelas, (3) mengadakan wawancara perseorangan, (4) mengadakan wawancara kelompok. Teknik supervisi kelompok yakni (1) mengadakan pertemuan atau rapat, (2) mengadakan diskusi kelompok, (3) mengadakan penataran, (4) mengadakan seminar.

Pendapat sejalan dikemukakan oleh Bafadal (1992: 45) yang menyatakan bahwa teknik-teknik supervisi dapat dibagi menjadi dua kelompok yakni teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok. Teknik supervisi individual adalah pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada guru bersifat perseorangan. Teknik-teknik supervisi yang termasuk supervisi individual adalah (1) kunjungan kelas, (2) observasi kelas, (3) pertemuan individual, (4) kunjungan antar kelas, (5) menilai diri sendiri. Sedangkan teknik supervisi kelompok adalah suatu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan kepada guru-guru secara bersama-sama (berkelompok) yang memiliki kebutuhan yang sama terhadap supervisi. Teknik-teknik supervisi kelompok yakni (1) pertemuan guru, (2) kerja kelompok, (3) bulletin profesi, (4) demonstrasi pengajaran, (5) darmawisata, (6) kuliah/studi, (7) lokakarya.

Selanjutnya dalam bahan acuan utama pelatihan supervisi pendidikan, secara umum teknik supervisi yang dianggap penting mencakup teknik perorangan, teknik kelompok dan teknik supervisi klinis. (Depdikbud, 1995: 42).

#### 1) Teknik Perorangan

Teknik perorangan adalah cara pelaksanaan supervisi yang dilakukan seorang demi seorang, dan biasanya dilakukan dengan tatap muka. Teknik perorangan dalam supervisi ini mencakup beberapa kegiatan antara lain:

##### a) Kunjungan Kelas

Kegiatan Kunjungan kelas adalah suatu kunjungan seaktu-waktu yang dilakukan oleh seorang supervisor (kepala sekolah, pengawas) untuk melihat atau mengadakan observasi terhadap seorang guru yang sedang mengajar. Tujuannya adalah untuk mengobservasi bagaimana cara guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat didaktis atau metedis yang sesuai. Lebih lanjut kegiatan ini adalah untuk melihat dalam hal-hal apakah di dalam cara mengajar guru masih terdapat kekurangan atau kelemahan, bahkan kesalahan yang mungkin perlu diperbaiki. Setelah kunjungan kelas selesai, selanjutnya diadakan diskusi empat mata antara supervisor dengan guru yang bersangkutan. Dalam diskusi tersebut supervisor memberikan saran, pendapat, nasehat, masukan, motivasi, di samping itu guru perlu mengemukakan pendapat dan masukan, usul-usul yang konstruktif demi perbaikan proses belajar mengajar berikutnya.

b) Kunjungan Observasi

Guru-guru di suatu sekolah sengaja ditugasi untuk melihat/mengamati seorang pakar atau seorang guru lain yang sedang mendemonstrasikan cara mengajar dengan suatu metode tertentu. Kunjungan observasi dapat dilakukan di sekolah lain (*interschool*). Sebagai demonstran dapat ditunjuk seorang guru sebagai *teaching model*, yang dianggap memiliki kecakapan dan keterampilan tertentu. Setelah kunjungan observasi ini selesai, diikuti dengan diskusi yang intensif.

c) Membantu guru-guru tentang cara-cara mengatasi masalah pribadi siswa

Teknik ini sangat penting, sebab tidak jarang guru banyak mengalami persoalan sehubungan dengan pribadi siswa. Karena itu supervisor dapat memberikan bantuannya kepada guru.

2) Teknik Kelompok

Teknik kelompok adalah supervisi yang dilakukan secara kelompok. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain,

a) Mengadakan pertemuan/rapat

Supervisor yang baik pada umumnya melaksanakan tugas-tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Termasuk di dalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru. Hal-hal yang dapat dijadikan bahan dalam rapat/pertemuan antara lain masalah pelaksanaan kurikulum, dan sistem penilaian.

b) Kegiatan sanggar-sanggar atau MGMP

Forum sanggar dan MGMP sangat tepat untuk melakukan supervisi dengan teknik kelompok. Bahan-bahan pertemuan secara dinamis dan variasi dapat disusun oleh peserta.

c) Mengadakan penataran-penataran

Teknik supervisi kelompok yang dilakukan melalui penataran-penataran sudah banyak dilakukan. Materi penataran mencakup antara lain teknik-teknik evaluasi dan metodologi pengajaran.

3) Teknik Klinis

Sebenarnya teknik klinis masih termasuk perorangan. Perbedaannya dengan teknik perorangan yang lain adalah kesimpulan tertentu, yang dirasakan belum dikuasai oleh guru. Sebelum melakukan supervisi, supervisor dan guru menentukan terlebih dahulu, jenis keterampilan yang akan diobservasi. Pendekatan yang dilakukan adalah kemitraan, sehingga suasana terasa akrab dan terbuka. Kegiatan supervisi akan dirasakan guru sebagai kebutuhan, dan bukan paksaan.

Melalui teknik-teknik supervisi di atas pembinaan dalam rangka peningkatan keprofesionalan guru dilakukan. Teknik yang digunakan perlu disesuaikan dengan kebutuhan guru ataupun hakekat dari pembinaan yang diperlukan.

## 7. Kinerja Guru

Penelaahan kinerja guru di sini diawali dengan perumusan istilah kinerja yang dalam Kamus Besar bahasa Indonesia (Depdiknas, 2001: 570) diartikan sebagai sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja. Sementara itu Prawirosentono (1999: 2) memberikan arti kinerja sebagai berikut, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika.

As'ad (1991: 45) mengartikan kinerja sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Senada dengan pendapat di atas, Soeprihanto (1998: 21) menyatakan bahwa kinerja itu berkaitan dengan tingkat penyelesaian tugas-tugas terhadap seorang individu. Kinerja merefleksikan seberapa baiknya seorang individu memenuhi persyaratan-persyaratan dari sebuah pekerjaan itu.

Berdasarkan pandangan dan batasan kinerja di atas, maka kinerja dapat dimaknai sebagai kemampuan kerja yang dilihat dari tingkat pencapaian atau penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawabnya, apakah sudah sesuai dengan syarat yang telah ditetapkan dari suatu bidang pekerjaan. Syarat-syarat yang ditetapkan itu bisa berupa tujuan atau target/sasaran pekerjaan yang harus diselesaikan.

Selanjutnya sesuai dengan konteks lembaga pendidikan sekolah dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan kinerja guru adalah mengacu pada tuntutan profesional yang pada dasarnya melukiskan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang guru. Menurut

Hariwung (1989: 10) kinerja yang berkaitan dengan tuntutan professional guru tersebut berkaitan dengan kompetensi guru yang harus dimiliki dan dicerminkan oleh guru dalam pelaksanaan tugasnya yakni proses belajar siswa, dan berujung pada tingginya perolehan atau hasil belajar siswa adalah merupakan cerminan kinerja seorang guru.

Upaya untuk mengukur kinerja pegawai, diperlukan kinerja terlebih dahulu, dimana standar kinerja yang dibuat harus sesuai dengan tujuan organisasi. Soeprihanto (1998: 50) mengemukakan secara garis besar tiga indikator kinerja yakni (1) pengetahuan tentang pekerjaan, yang meliputi pemahaman jelas mengenai fakta-fakta atau faktor-faktor yang berkaitan dengan uraian pekerjaan, (2) kualitas pribadi, yang mencakup kepribadian, penampilan, kemampuan sosial, kepemimpinan, dan integritas, (3) kerjasama, berkaitan dengan kemampuan dan kesediaan untuk bekerja dengan rekan kerja, atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan umum.

Sejalan dengan pandangan di atas, maka kinerja guru sangat erat kaitannya dengan kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru. Dalam Kamus Besar bahasa Indonesia (Depdiknas, 2001: 453) kompetensi diartikan kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan) sesuatu. Menurut Samana (1994: 70) seorang yang dinyatakan kompeten dalam bidangnya adalah seseorang yang menguasai kecakapan kerja atau keahlian selaras dengan tuntutan bidang kerja yang bersangkutan. Dengan demikian, ia mempunyai wewenang dalam pelayanan sosial di masyarakat. Kecakapan kerja tersebut diwujudkan dalam perbuatan yang bermakna, bernilai sosial dan memenuhi standar tertentu yang diakui oleh sekelompok profesinya atau warga masyarakat yang dilayaninya. Menurut rumusan Pendidikan Guru Berdasarkan Kompetensi (PGBK), kompetensi adalah kemampuan professional yang berhubungan dengan satu jabatan tertentu, atau dalam hal ini kompetensi professional guru dan tenaga kependidikan lainnya. (Depdikbud, 1982: 67).

Kompetensi guru pada intinya merupakan suatu kemampuan tertentu yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan tugasnya atau jabatannya. Guru adalah orang yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pendidikan murid-murid, baik secara individual maupun klasikal, baik di sekolah maupun di luar sekolah. Ini berarti seorang guru minimal memiliki dasar-dasar kompetensi sebagai wewenang dan kemampuan dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, kompetensi mutlak harus dimiliki guru sebagai kemampuan, kecakapan atau keterampilan serta kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya. Kompetensi merupakan karakter mendasar dari seseorang yang menyebabkannya sanggup menunjukkan kinerja yang tinggi di dalam suatu pekerjaan, yang memberikan kontribusi terhadap kinerja menonjol dalam suatu pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa kompetensi bukan sekedar kecakapan biasa, kompetensi merupakan persyaratan mendasar yang dimiliki seseorang secara menonjol yang membuatnya berbeda dengan yang lain. Faktor mendasar inilah yang perlu dimiliki oleh seorang guru, agar proses pengajaran dan proses mentransformasikan materi pelajaran dapat berjalan dengan baik. Kompetensi guru sebagai pengajar, menurut rumusan Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (Dirto H, 1983: 21) bahwa pengajar yang professional memiliki kompetensi terdiri dari tiga macam, yakni (a) kompetensi profesi, (b) kompetensi personal, (c) kompetensi kemasyarakatan/sosial.

Kompetensi profesi berarti pengajar harus memiliki pengetahuan yang luas berkenaan dengan bidang studi yang akan diajarkan, dan penguasaan metodologi dalam arti memiliki pengetahuan yang tepat serta mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar (PBM). Kompetensi personal adalah pengajar harus memiliki sikap kepribadian yang mantap, susila, dinamik dan bertanggung jawab, sehingga menjadi sumber identifikasi bagi anak didik. Pengajar harus memiliki kepribadian yang patut diteladani. Bagaimanapun baik dan profesionalnya seorang guru dalam mengajar, tidak layak dicontoh apabila memiliki



kemampuan berkomunikasi dengan sesama guru, kepala sekolah, karyawan sekolah terutama dengan murid-muridnya. Guru hidup dalam lingkungan masyarakat dan berguna untuk melayani kehidupan sosial masyarakat. Oleh karena itu, guru harus mampu berkomunikasi dengan masyarakat sekitar dimana ia hidup dan berkarya. (Dirto H, 1983: 21).

Ketiga kompetensi tersebut sebenarnya merupakan kesatuan dalam figur seorang guru yang profesional, namun dalam kenyataannya kompetensi profesi (keguruan) merupakan kompetensi yang paling dominan dikembangkan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran. Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (Depdikbud, 1982: 80) menggariskan bahwa kompetensi profesi (keguruan) yang harus dimiliki oleh seorang guru, dirincikan ke dalam suatu rumusan yang disebut 10 kemampuan dasar, sebagai berikut.

- (1) menguasai bahan yang mencakup penguasaan bidang studi dalam kurikulum sekolah, penguasaan bahan pendalaman aplikasi bidang studi masing-masing.
- (2) mengelola program belajar mengajar yang meliputi perumusan tujuan instruksional, pengenalan dan penggunaan metode mengajar, pelaksanaan program belajar mengajar, pengenalan kemampuan anak didik, perencanaan dan pelaksanaan program remedial.
- (3) mengelola kelas, adalah mengatur tata ruang untuk pengajaran dan menciptakan iklim belajar mengajar yang serasa.
- (4) menggunakan media/sumber belajar yang meliputi pengenalan dan pemilihan serta penggunaan media, pembuatan alat bantu pengajaran sederhana, penggunaan dan pengelolaan laboratorium dalam proses belajar mengajar, penggunaan *micro teaching*.
- (5) menguasai landasan kependidikan.
- (6) mengelola interaksi belajar mengajar.

- (7) menilai prestasi belajar siswa untuk kepentingan pengajaran.
- (8) mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan di sekolah.
- (9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah.
- (10) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna kepentingan pengajaran.

Mengacu pada uraian di atas dapat dipahami bahwa kinerja guru berkaitan erat dengan kepemilikan kompetensi secara optimal yang dipersyaratkan dalam pelaksanaan tugasnya, hal ini dapat diperolehnya melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman dan sikap yang positif terhadap profesi keguruan. Dalam rangka peningkatan kompetensi guru yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerjanya, maka peran supervisor sangat penting, yakni untuk membimbing, mengarahkan dan memotivasi guna untuk berkembang secara optimal.

## B. Kerangka Pikir

### 1. Korelasi Antara Efektifitas Pelaksanaan Supervisi dengan Kinerja Guru SMA di Kabupaten Buton Wilayah Buton Tengah

Kegiatan supervisi merupakan aktifitas pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas guna meningkatkan kualitas guru dalam melaksanakan pengajaran. Pembinaan dilakukan dengan memberikan layanan dan dorongan. Layanan dan dorongan yang diberikan berupa pemenuhan kebutuhan baik kebutuhan guru sebagai pribadi, maupun kebutuhan guru dalam rangka memenuhi tuntutan tugasnya. Dalam memberikan layanan dan dorongan harus berdasarkan pedoman dan menggunakan teknis serta disesuaikan dengan kebutuhan yang diinginkan guru, sehingga pelaksanaan supervisi dapat efektif.

Pengawas sekolah selaku supervisor adalah individu-individu yang memiliki kemampuan dan motivasi sendiri-sendiri. Perbedaan kemampuan supervisor baik dalam keterampilan teknik, keterampilan manajemen dan keterampilan menjalin hubungan dengan

guru serta latar belakang pendidikan dan pengalamannya, sangat mempengaruhi hasil dari pelaksanaan supervisi. Melihat kompleksnya layanan teknis supervisi dan kemampuan supervisor dalam menjalankan tugasnya, maka diduga terdapat korelasi antara efektifitas pelaksanaan supervisi dengan kinerja guru SMA di Kabupaten Buton Wilayah Buton Tengah.

## 2. Korelasi Antara Bantuan yang diberikan Supervisor dengan Kinerja Guru SMA di Kabupaten Buton Wilayah Buton Tengah

Jenis dan jumlah bantuan supervisor yang diberikan oleh supervisor kepada guru dalam pelaksanaan supervisi akan mempengaruhi kemampuan dan keterampilan guru dalam melaksanakan pengajaran. Apabila jenis dan jumlah bantuan yang diberikan semakin banyak dan sesuai dengan kebutuhan guru, maka akan mendukung keberhasilan pelaksanaan supervisi.

Melalui bantuan yang diberikan oleh supervisor, memungkinkan guru menambah pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan tugasnya, khususnya dalam pelaksanaan pengajaran di kelas. Melalui pelaksanaan supervisi yang baik, juga diharapkan guru akan termotivasi dan tumbuh kesadarannya untuk terus menerus meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara professional. Selain itu, melalui pelaksanaan supervisi yang baik, kesalahan-kesalahan dan kekurangan-kekurangan yang mungkin dilakukan guru, baik yang disadarinya maupun yang tidak, dapat dikurangi. Jadi kinerja guru dalam melaksanakan pengajaran di masing-masing sekolah berkorelasi dengan jenis dan jumlah bantuan yang diberikan oleh supervisor di masing-masing sekolah. Dengan demikian diduga terdapat korelasi antara bantuan supervisor dengan kinerja guru SMA di Kabupaten Buton Wilayah Buton Tengah.

## 3. Korelasi Antara Kemampuan Supervisor Dengan Kinerja Guru SMA di Kabupaten Buton Wilayah Buton Tengah

Secara singkat supervisor dapat diartikan sebagai orang yang melaksanakan tugas atau pekerjaan supervisi. Agar pelaksanaan supervisi dapat dilaksanakan secara efektif, maka supervisor dituntut memiliki kemampuan dalam berbagai bidang baik yang berkaitan dengan pengalaman sebagai guru, penguasaan teknik, maupun kualitas kepribadian. Apabila supervisor menguasai berbagai kemampuan yang dituntut dalam melakukan aktifitas atau tugasnya dalam supervisi, maka akan menunjang keberhasilan dalam tugas tersebut. Dengan demikian diduga terdapat korelasi antara kemampuan supervisor dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas.

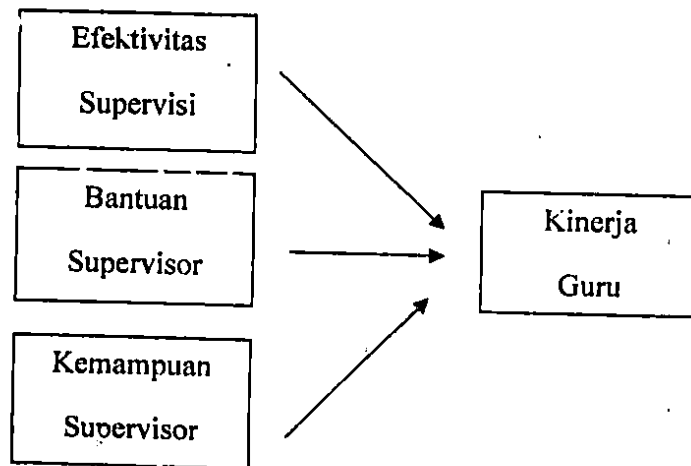
#### 4. Pengaruh Efektifitas Supervisi, Bantuan Supervisor dan Kemampuan Supervisor Terhadap Kinerja Guru SMA di Kabupaten Buton Wilayah Buton Tengah

Pelaksanaan supervisi merupakan aktifitas pembinaan yang dilakukan oleh supervisor guna meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan pengajaran. Pembinaan dilakukan dengan memberikan layanan dan dorongan yang disesuaikan dengan kebutuhan yang diperlukan guru berdasarkan hasil pengamatan dan pengumpulan data yang telah dilakukan. Layanan dan dorongan yang diberikan berupa pemenuhan kebutuhan baik kebutuhan guru sebagai pribadi maupun kebutuhan guru dalam rangka memenuhi tuntutan tugasnya yakni keterampilan dalam melaksanakan pengajaran di kelas. Jika layanan dan dorongan diberikan secara efektif, guru akan merasa terpenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Dengan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut, guru akan melaksanakan tugasnya dengan perasaan gembira dan puas sehingga persepsi pada kegiatan supervisi positif.

Selanjutnya layanan dan dorongan yang diberikan oleh supervisor melalui pelaksanaan supervisi, merupakan usaha guna meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan pengajaran. Layanan yang diberikan berupa layanan profesional untuk menambah pengetahuan dan keterampilan guru, sedangkan dorongan yang diberikan diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerjanya. Hal ini berarti makin efektif pelaksanaan

supervisi, makin meningkat pengetahuan, keterampilan dan motivasi supervisi, bantuan yang diberikan oleh supervisor dan kemampuan supervisor dalam melaksanakan supervisi terhadap kinerja guru SMA di Kabupaten Buton Wilayah Buton Tengah.

Gambar Kerangka Pikir



Berdasarkan kerangka pikir di atas, dapat dibuatkan model estimasi sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

### C. Hipotesis

Adapun hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Ada pengaruh efektivitas pelaksanaan supervisi terhadap kinerja guru

H2: Ada pengaruh bantuan Supervisor terhadap kinerja guru

H3: Ada pengaruh kemampuan Supervisor terhadap kinerja guru

H4: Ada pengaruh pelaksanaan supervisi terhadap kinerja guru