

Refleksi Pemahaman Kepala Sekolah Tentang Supervisi dan Dampaknya Terhadap Praktik-Praktik Supervisi di Sekolah

Hendrie J Palar¹, Joulanda A.M Rawis², Mozes Markus Wullur³, Viktory N.J. Rotty⁴
^{1,2,3,4} S3 Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Manado, Tandano

*Penulis¹, e-mail: hendripalar@yahoo.com

Penulis², e-mail: joulandarawis@unima.ac.id

Penulis², e-mail: mozeswullur@unima.ac.id

Penulis², e-mail: Viktoryrotty@unima.ac.id

Abstract

This study aims to describe the supervision practices carried out by school principals as a result of their understanding of the concept of implementing supervision and to analyze their impact on teacher competence in implementing learning and teacher professional development. The research was conducted at one of the elementary schools in the West Tandano District, Minahasa Regency, North Sulawesi Province. This research was conducted with a qualitative approach using the phenomenological method. The research subjects were determined by purposive sampling technique consisting of teachers, principals, and supervisors. Data collection techniques in this study were carried out by observation and interviews. To ensure the validity of the data, triangulation was carried out across time and methods. Data analysis followed the steps proposed by Miles and Huberman: data reduction, data display, and conclusion. The principal's failure to understand the basic concept of supervision results in errors in providing supervision to teachers. The results showed the principal's understanding that supervision was an assessment, so that the practice of supervision carried out on teachers was limited to supervising and providing administrative assessments. This supervisor error also affects the teacher's understanding, causing teacher misperceptions about supervision, causing fear when being supervised. Furthermore, the failure of the principal to understand the substance of supervision also has an impact on the failure of teachers to carry out learning in the classroom. The results showed that the principal's understanding of a good classroom climate was a calm and orderly classroom climate.

Abstrak

Penelitian bertujuan memaparkan gambaran praktik-praktik supervise yang dilakukan kepala sekolah sebagai hasil dari pemahamannya terhadap konsep pelaksanaan supervisi serta menganalisis dampaknya terhadap kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran dan pengembangan profesional guru. Penelitian dilakukan pada salah satu Sekolah Dasar (SD) di Kecamatan Tandano Barat, Kabupaten Minahasa Provisinsi, Sulawesi Utara. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif menggunakan metode fenomenologi. Subjek penelitian ditetapkan dengan teknik *purposive sampling* yang terdiri dari guru, kepala sekolah, dan pengawas. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan observasi dan wawancara. Untuk memastikan keabsahan data dilakukan triangulasi lintas waktu dan metode. Analisis data mengikuti langkah-langkah yang dikemukakan Miles dan Huberman: *data reduction*, *data display*, dan *conclusion*. Kegagalan kepala sekolah dalam memahami konsep dasar supervise menghasilkan kesalahan-kesalahan dalam pemberian supervise kepada guru. Hasil penelitian menunjukkan pemahaman kepala sekolah bahwa supervise adalah penilaian, sehingga praktik supervise yang dilakukan kepada guru sebatas mengawasi dan memberikan penilaian secara administrative. Kesalahan supervisor ini juga mempengaruhi pemahaman guru sehingga menimbulkan mispersepsi guru tentang supervise sehingga menimbulkan ketakutan ketika akan disupervisi. Selanjutnya kegagalan kepala sekolah memahami substansi supervise juga berdampak pada kegagalan guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas. Hasil penelitian menunjukkan pemahaman kepala sekolah terhadap iklim kelas yang baik itu adalah iklim kelas yang tenang dan tertib. Hal ini tidak sejalan dengan kurikulum baru menginginkan kelas yang aktif, produktif, dan bermakna.

Kata Kunci: Kepala sekolah; Pemahaman; Refleksi; Supervisi

How to Cite: Palar. H., Rawis, J. A. M., Wullur M. M., Rotty, V. N. J. 2021. Refleksi Pemahaman Kepala Sekolah Tentang Supervisi dan Dampaknya Terhadap Praktik-Praktik Supervisi di Sekolah. Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan, Vol 10 (2): pp. 27-33, DOI: [10.24036/jbmp.v10i2](https://doi.org/10.24036/jbmp.v10i2)



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2021 by author.

1. Pendahuluan

Keberhasilan suatu program pendidikan mengindikasikan bahwa adanya mutu layanan pendidikan yang diselenggarakan dengan baik. Salah satu pemilik mutu sekaligus penyelenggara mutu yang paling penting dalam dunia pendidikan adalah guru. Guru bertanggung jawab mengimplementasikan mutu melalui layanan pembelajaran dalam rangka mengimplementasikan kurikulum; intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler. Peningkatan kompetensi guru menjadi upaya reformasi pendidikan yang diarahkan pada perbaikan dan peningkatan kualitatif (Hp, n.d.; Rabiah, 2019). Maka tidak heran jika setiap kebijakan peningkatan mutu pendidikan dari pusat sampai daerah menempatkan guru sebagai sasaran utamanya. Pada satuan pendidikan, perlu diterjemahkan program pembinaan kompetensi guru sehingga lebih operasional, komprehensif, berkelanjutan, relevan dengan permasalahan yang dihadapi guru (Asante & Ngulube, 2020; Rabiah, 2019). Sehingga pada tataran tertentu terwujudnya profesionalisme guru sebagai penyelenggara mutu di sekolah.

Aktivitas pembinaan guru guru dikenal dengan istilah supervise. Supervise merupakan salah satu upaya peningkatan mutu guru yang merupakan komposisi utama dalam proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Supervise merupakan keharusan dan bertolak dari dasar bahwa guru merupakan sebuah profesi (Bost, 2019; Hoque et al., 2020; Ngang & Chan, 2015; Sennen, 2017; Septiani, 2019). Sebagai sebuah profesi guru membutuhkan bantuan untuk tumbuh dan berkembang. Potensi sumber daya guru perlu terus menerus dikembangkan agar guru mampu melaksanakan fungsinya secara profesional (M. Darling-Hammond, 2017; Nurdiansyah, 2017; Winarti, 2018).

Supervise pendidikan didefinisikan beragam oleh banyak ahli, namun secara umum definisi-definis tersebut mengarah pada pada tujuan yang sama yaitu “perbaikan dan peningkatan”. Dalam ilmu manajemen supervise merupakan bagian dari implementasi fungsi manajemen yaitu *controlling* atau pengawasan (Usman Husaini, 2013). Pengawasan dilakukan untuk melihat seberapa efektif dan efisien suatu pekerjaan atau kegiatan yang telah dilakukan oleh seseorang. Efektif dimaksudkan sebagai suatu entitas dari pengukuran pencapaian rencana dan tujuan yang telah ditetapkan (Meier & O’Toole, 2003). Oleh karena itu, efektifitas atau efektifitas berkaitan erat dengan pencapaian suatu kegiatan atau produk dari suatu kegiatan. Adapun efisiensi berarti perbandingan terbaik antara hasil yang telah diselesaikan dengan apa yang “seharusnya” dilakukan. Dalam konteks ini, efisiensi atau efisiensi berkaitan dengan sumber daya, dana, waktu dan proses yang digunakan dalam mencapai suatu hasil atau produk (Daniela Muraru And Elena Pătrașcu, 2017).

Supervisi sering diartikan sebagai mengawasi, tetapi sebenarnya mempunyai arti khusus, yaitu membantu dan ikut serta dalam upaya peningkatan mutu, memperbaiki situasi belajar mengajar, menumbuhkan kreativitas guru, memberikan dukungan dalam melibatkan guru dalam pembelajaran. Kegiatan sekolah, dan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas. Supervisi adalah bantuan yang diberikan kepada bawahan (guru) untuk berkembang baik secara pribadi maupun sosial dengan menekankan pada aspek profesional. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa supervisi adalah upaya sistematis dan terencana yang dilakukan oleh seorang supervisor (dalam hal ini Pembina Sekolah) untuk membina, mendorong dan mengarahkan para guru untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif melalui proses pembelajaran yang lebih baik (Sudiyono, 2015). Supervisi juga didefinisikan sebagai upaya bantuan yang diberikan kepada guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya agar guru dapat membantu siswa untuk belajar lebih baik dari sebelumnya. Dengan demikian, supervisi juga dapat diartikan sebagai suatu bantuan dalam pengembangan pembelajaran yang lebih baik atau suatu kegiatan yang diberikan untuk membantu guru dalam melaksanakan pekerjaannya menjadi lebih optimal. Dengan demikian supervisi mempunyai fungsi untuk mengarahkan, mengkoordinasikan, mengembangkan, membimbing dan mengorganisasikan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam situasi sekolah sehingga menimbulkan pengertian bahwa supervisi mempunyai arti penting untuk memberikan bantuan dan panduan (Sabandi, 2013; Zepeda, 2017).

Pada bidang pendidikan supervise terbagi menjadi dua yaitu supervise akademik atau yang juga dikenal dengan supervise pengajaran (*instructional*) dan supervise manajerial. Supervise pengajaran difokuskan pada peningkatan kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran sedangkan supervise manajerial fokus pada peningkatan kompetensi pengelola sekolah; kepala sekolah dan tenaga administrasi sekolah dalam mengelola sekolah (Glickman et al., 2009; Sabandi, 2013; Zepeda, 2017). Pada artikel ini

pembahasan fokus pada supervise pembelajaran. Supervisi pembelajaran didefinisikan sebagai perilaku formal yang dirancang oleh sekolah yang secara langsung mempengaruhi perilaku guru sedemikian rupa untuk memfasilitasi pembelajaran peserta didik dan mencapai tujuan organisasi. Terdapat tiga konsep utama (kunci) dalam supervisi akademik. Pertama, supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran. Tingkat kemampuan, kebutuhan, minat, dan kedewasaan profesional serta karakteristik pribadi guru lainnya harus dijadikan dasar pertimbangan dalam mengembangkan dan melaksanakan program supervisi akademik (T. J. Sergiovanni, 1999). Kedua, perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus dirancang secara utuh, sehingga waktu mulai dan berakhirnya program pengembangan menjadi jelas. Rancangan tersebut diwujudkan dalam bentuk program supervisi akademik yang mengarah pada tujuan tertentu. Ketiga, tujuan akhir supervisi akademik adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi pembelajaran bagi siswanya (Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, n.d.).

Supervise dalam pendidikan masih membawa makna lama dan konsep umum yang sama berarti “untuk mengawasi, mengawasi atau membimbing dan merangsang kegiatan orang lain, dengan tujuan untuk perbaikan mereka” (Kalule & Bouchamma, 2013; Thakral, 2015; Wanzare, 2012). Di lingkungan sekolah, terdapat perbedaan antara fungsi pengawasan dan supervise. Supervise tidak hanya sebatas pengawasan untuk memastikan suatu pekerjaan dilaksanakan sesuai standar. Supervise ditekankan pada layanan perbaikan dan peningkatan, yang didasarkan pada hasil pengamatan atau pengawasan. Dalam konsep ini supervise dilakukan haruslah berdasarkan fakta-fakta ilmiah hasil dari pengamatan yang objektif. Sehingga tujuan supervise yang ditetapkan relevan dengan permasalahan yang ada pada guru. Para (Glickman et al., 2009; Sabandi, 2013; Zepeda, 2017) telah mendefinisikan supervisi sebagai dimensi atau fase administrasi pendidikan yang berkaitan dengan peningkatan efektivitas. Supervisi dalam pendidikan dianggap sebagai pelayanan kepada guru dan peserta didik baik sebagai individu maupun kelompok.

Supervisi dianggap sebagai sarana menawarkan bantuan khusus dalam meningkatkan pengajaran. Sehingga tujuan utama supervisi pengajaran adalah untuk memberikan praktik terbaik dalam proses belajar-mengajar, untuk mengontrol dan meningkatkan kualitas pembelajaran dengan meningkatkan prestasi akademik peserta didik, penting untuk dicatat bahwa umpan balik dari praktik supervisi instruksional digunakan untuk membantu guru memperoleh dan menerapkan metode, inovasi, dan teknologi pengajaran modern di dalam dan di luar kelas mereka. Melalui supervisi akademik diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru akan meningkat. Pengembangan kemampuan dalam konteks ini tidak boleh diartikan secara sempit, hanya menekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, tetapi juga pada meningkatkan komitmen atau motivasi guru, karena dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru maka kualitas pembelajaran akan meningkat. Dalam implementasinya tugas-tugas seperti: pemantauan pengajaran, membimbing guru untuk meningkatkan proses belajar mengajar, penilaian hasil belajar siswa, mengevaluasi tujuan program, dan banyak lainnya, tujuan administratif supervisi ditujukan untuk pengelolaan fasilitas dan sumber daya sekolah. Selain itu, umpan balik dari praktik supervisi instruksional juga akan membantu guru meningkatkan kinerja mereka dan meningkatkan pertumbuhan profesional dan pengembangan karir mereka (Sri Banun Muslim, 2009; Wahid, 2014).

Keberhasilan pelaksanaan supervise tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai supervisor. Hal ini juga menunjukkan bahwa salah satu kompetensi kepala sekolah adalah mampu melaksanakan supervise akademik. Peran kepala sekolah sebagai supervisor adalah menciptakan kerjasama yang memungkinkan pertumbuhan keahlian dan kepribadian guru. Sebagai supervisor kepala sekolah melaksanakan tugas yaitu: (1) mendiagnosis dan menilai kelemahan dan kelebihan guru untuk menentukan aspek-aspek kebutuhan pengembangannya, (2) merencanakan program supervise guru; menyusun tujuan dan sasaran pengembangan kompetensi guru, termasuk memilih strategi dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut, (3) memberi motivasi; membantu guru untuk menjaga semangat dalam melakukan perbaikan dan peningkatan kompetensinya, dan (4) memberi penghargaan dan melaporkan kemajuan, disamping membantu guru supervisor perlu mendokumentasikan data supervise guru sehingga kepala sekolah memiliki pedoman dalam menyusun program supervise guru selanjutnya. Disamping itu kepala sekolah perlu memberikan penguatan dan penghargaan dari kemajuan yang ditunjukkan guru (Pidarta, 2009).

Untuk menjalankan tugas-tugas di atas, kepala sekolah perlu memahami konsep dari supervise itu sendiri. Pemahaman ini akan berpengaruh terhadap praktik-praktik supervise yang dilakukan kepala sekolah. Hasil penelitian menunjukkan kegagalan kepala sekolah dalam memahami konsep dasar supervise menghasilkan kesalahan-kesalahan dalam pemberian supervise kepada guru. Pemahaman kepala sekolah bahwa supervise adalah penilaian, sehingga praktik supervise yang dilakukan kepada guru sebatas mengawasi dan memberikan penilaian secara administrative. Kesalahan supervisor ini juga mempengaruhi pemahaman guru sehingga menimbulkan mispersepsi guru tentang supervise sehingga menimbulkan ketakutan ketika akan disupervisi. Guru menganggap supervise sebagai penilaian yang dilakukan kepala sekolah yang mungkin akan menimbulkan ancaman dalam profesinya. Selanjutnya kegagalan kepala sekolah dalam memilih dan menggunakan metode dan teknik supervise juga berdampak pada psikologis guru;

hilangnya motivasi guru dalam memperbaiki dan mengembangkan kompetensinya karena sikap dan gaya supervisor yang tidak disenanginya dalam menerima supervise. Kegagalan kepala sekolah memahami substansi supervise juga berdampak pada kegagalan guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas. Hal ini berkaitan dengan bagaimana pemahaman kepala sekolah terhadap implementasi kurikulum. Kepala sekolah yang tidak memahami substansi dan bagaimana kurikulum harus diimplementasikan akan memberikan pembinaan yang tidak tepat kepada guru. Hasil penelitian Rifma (2019) menyatakan kepala sekolah menghendaki guru mengelola kelas dengan kondusif dimana peserta didik duduk dengan teratur, mengurangi gerak yang berlebihan, dan menjawab pertanyaan guru secara bergantian. Supervisi kepala sekolah mengimplikasikan pemahaman kepala sekolah terhadap iklim kelas yang baik itu adalah iklim kelas yang tenang dan tertib (Rifma et al., 2019). Pada hal kurikulum baru menginginkan kelas yang aktif, produktif, dan bermakna, bukan kelas tradisional yang menghambat kreatifitas dan keberanian peserta didik.

Artikel ini bertujuan memaparkan gambaran praktik-praktik supervise yang dilakukan kepala sekolah sebagai hasil dari pemahamannya terhadap konsep pelaksanaan supervisi serta menganalisis dampaknya terhadap kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran dan pengembangan profesional guru.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan mengungkap praktik-praktik supervise yang dilakukan kepala sekolah sebagai hasil dari pemahamannya terhadap konsep pelaksanaan supervisi serta menganalisis dampaknya terhadap kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran dan pengembangan profesional guru. Penelitian dilakukan pada salah satu Sekolah Dasar (SD) di Kecamatan Tandano Barat, Kabupaten Minahasa Provisinsi, Sulawesi Utara. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif menggunakan metode fenomenologi. Subjek penelitian ditetapkan dengan teknik *purposive sampling*. Penggunaan teknik sampel ini dianggap sederhana namun sudah memenuhi kebutuhan penggalian data penelitian. Subjek penelitian terdiri dari guru, kepala sekolah, dan pengawas. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan observasi dan wawancara. Sasaran data observasi diperoleh dari aktivitas supervise yang dilakukan kepala sekolah kepada guru, sedangkan sasaran data wawancara diperoleh dari kepala sekolah, guru, dan pengawas sebagai subjek dalam penelitian ini. Untuk memastikan keabsahan data dilakukan triangulasi lintas waktu dan metode. Analisis data mengikuti langkah-langkah yang dikemukakan Miles dan Huberman: *data reduction*, *data display*, dan *conclusion*.

3. Hasil dan Pembahasan

Pemahaman kepala sekolah terkait dengan konsep dan dasar-dasar pelaksanaan supervisi mempengaruhi pelaksanaan supervisi yang dilakukannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memahami supervisi sebagai bentuk aktivitas pengawasan terhadap aktivitas mengajar guru. selanjutnya kepala sekolah memahami supervisi dilaksanakan secara periodik untuk memberikan penilaian sebagai data dalam pengisian form penilaian kinerja guru. Dokumen-dokumen ini dibutuhkan guru maupun kepala sekolah sebagai kelengkapan administrasi pelaporan melaksanakan tugas mereka. Pada suatu wawancara kepala sekolah memberikan penerangan terkait supervisi yang dipahami dan dilaksanakannya selama ini.

Bagi saya supervisi adalah bagian tugas saya untuk mengawasi dan memastikan guru-guru melaksanakan pembelajaran dengan baik. Saya menjadwalkan supervisi setiap guru, dan hal ini saya sampaikan kepada guru agar guru dapat mempersiapkan pembelajarannya dengan materi dan media yang dibutuhkan, termasuk perencanaan pembelajaran. Supervisi ini saya lakukan dengan mengunjungi kelas ketika guru melaksanakan pembelajaran. Menilai pembelajaran yang dilakukan guru. Form-nya sudah disediakan oleh Dinas. Semua form yang digunakan sama. Lembar penilaian guru saya rekap untuk dilaporkan kepada pengawas. Guru juga membutuhkan lembaran ini. Ketika guru mengurus kenaikan pangkatnya, mereka membutuhkan dokumen supervisi sebagai salah satu kelengkapannya.

Ketika dikonformasi kepala beberapa orang guru, secara umum mereka memberikan jawaban yang sama. Salah seorang guru menyatakan “kepala sekolah sudah melakukan supervisi, kami disupervisi ketika melakukan pembelajaran, kepala sekolah menilai saya melakukan pembelajaran.” Ketika diberi pertanyaan lanjutan terkait dengan supervisi seperti apa yang mereka pahami seharusnya dilakuan kepala sekolah, salah seorang guru memberikan jawaban “kepala sekolah mengabari saya jika jika ingin melakukan penilaian.” Hal ini mengindikasi bahwa baik kepala sekolah maupun guru memiliki konsep yang sama terkait dengan supervisi. Bahwa supervisi adalah kegiatan pengawasan untuk memberikan penilaian terhadap pembelajaran yang dilakukan guru. Hal ini menyebabkan guru mengharapkan kepala sekolah menginformasikan pelaksanaan supervisi terhadap dirinya. Kepala sekolah dan guru melakukan hal yang sama sehingga supervisi dan pembelajaran yang akan dilakukan guru dapat diseting sebelum kepala sekolah melaksanakan supervisi.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Rifma (2019) yang menyimpulkan kegagalan kepala sekolah dalam memahami konsep dasar supervise menghasilkan kesalahan-kesalahan dalam pemberian supervise kepada guru. Pemahaman kepala sekolah bahwa supervise adalah penilaian, sehingga praktik supervise yang dilakukan kepada guru sebatas mengawasi dan memberikan penilaian secara administrative. Kesalahan supervisor ini juga mempengaruhi pemahaman guru sehingga menimbulkan mispersepsi. Guru menganggap supervise sebagai penilaian yang dilakukan kepala sekolah yang mungkin akan menimbulkan ancaman dalam profesinya. Hasil penelitian menunjukkan kepala sekolah menghendaki guru mengelola kelas dengan kondusif dimana peserta didik duduk dengan teratur, mengurangi gerak yang berlebihan, dan menjawab pertanyaan guru secara bergantian. Supervisi kepala sekolah mengimplikasikan pemahaman kepala sekolah terhadap iklim kelas yang baik itu adalah iklim kelas yang tenang dan tertib. Pada hal kurikulum baru menginginkan kelas yang aktif, produktif, dan bermakna, bukan kelas tradisional yang menghambat kreatifitas dan keberanian peserta didik (Rifma et al., 2019).

Supervisi sering hanya diartikan sebagai pengawasan, tetapi sebenarnya mempunyai arti khusus, yaitu membantu dan ikut serta dalam upaya peningkatan mutu, memperbaiki situasi belajar mengajar, menumbuhkan kreativitas guru, memberikan dukungan dalam melibatkan guru dalam pembelajaran. kegiatan sekolah, dan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas. Proses supervisi merupakan bagian dari tugas kepala dan pengawas sekolah dalam menerapkan pandangan atau pendekatan yang melibatkan guru untuk menerapkan seluruh kreativitasnya secara optimal. Selain itu, merupakan upaya pengawas sekolah untuk membimbing guru dalam meningkatkan proses pembelajaran yang meliputi perencanaan program, penyajian, metode, dan evaluasi. Dari beberapa teori disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengawas sekolah adalah pembinaan, arahan, dan bimbingan bagi peningkatan dan pengembangan kemampuan dan keterampilan guru dalam memberikan sumbangannya bagi tujuan pendidikan.

Supervisi adalah suatu proses manajemen yang melibatkan guru dan kepala sekolah di mana tujuannya adalah untuk meningkatkan kemungkinan dan potensi sekolah untuk berkontribusi lebih efektif bagi pencapaian akademik siswa. Supervisi mencakup aktivitas pemantauan kemajuan siswa, melakukan observasi di kelas, memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru, dukungan, dan bimbingan terhadap kegiatan pengembangan profesional. Supervisi guru pada akhirnya harus memberi guru kesempatan tumbuh untuk belajar dan bekerja sama lebih baik untuk menjadi lebih efektif di kelas (Sergiovanni & Starrat (2006). Dalam pengertian ini, Sergiovanni dan Starrat (2006) melihat komunitas belajar sebagai sarana untuk mencapai supervisi guru secara kolektif lebih menjanjikan, karena "jantung kepemimpinan supervisi" adalah merancang peluang bagi guru untuk terus mengembangkan kapasitas mereka untuk belajar, peduli, saling membantu, dan mengajar lebih efektif.

Dalam bukunya *Supervision for Better School*, Wiles (1950) menyampaikan bahwa seorang supervisor harus menunjukkan kepercayaan pada nilai semua individu, menghormati keinginan dan perasaan orang lain, keinginan untuk melihat bahwa semua hidup dan bekerja dalam harmoni, ditambah keterampilan dalam bekerja dengan individu dan kelompok sedemikian rupa sehingga tujuan dapat diwujudkan. Wiles mengusulkan agar supervisor mempromosikan hubungan manusia dengan mengembangkan kepercayaan diri, menginspirasi kepercayaan diri pada orang lain, dan menghormati orang lain. Dia percaya supervisor harus mempromosikan kreativitas guru dan kepemimpinan guru. Wiles juga menekankan fasilitasi supervisor terhadap kelompok: "... orang berkontribusi lebih banyak ketika mereka memiliki bagian dalam menetapkan tujuan, prosedur perencanaan, dan mengevaluasi hasil, pemimpin resmi harus membantu sekelompok individu menetapkan proses di mana mereka dapat berpartisipasi dalam kegiatan ini". Wiles berpendapat bahwa supervisor harus menyatukan guru, murid, dan orang tua dalam upaya kolaboratif menuju tujuan bersama. Idenya untuk memfasilitasi proses kelompok termasuk pengawas yang mengoordinasikan pendidik dan anggota masyarakat yang bekerja sama untuk kemajuan sekolah dan masyarakat. Wiles menyarankan evaluasi diri guru dan agar supervisor mengunjungi guru atas undangan guru, baik untuk mengamati penelitian yang sedang dilakukan guru maupu penelitian yang mereka lakukan bersama (Champlin, 1952; Tangen et al., 2019).

Paparan di atas menunjukkan secara teoritis supervisi tidak sebatas pengawasan dan penilaian, substansinya adalah pembinaan. Mengembangkan guru sebagai pribadi yang unguh untuk mencapai tingkat tertinggi dalam pelaksanaan peran dan fungsinya sebagai sebuah profesi yaitu profesionalitas. Oleh karenanya pemahaman kepala sekolah terkait dengan konsep dan dasar-dasar pelaksanaan supervisi yang berhubungan dengan proses, pendekatan, Teknik, termasuk kompetensi hubungan antar manusia yang dimiliki supervisor penting untuk kesuksesan pelaksanaan supervisi itu sendiri. Kegagalan supervisi dalam memahami ini akan berdampak juga pada kegagalan pemahaman guru terhadap supervisi itu sendiri. Dan pada tataran implementasinya supervisi yang dilakukan kepala sekolah tidak berdampak pada perbaikan mutu layanan pembelajaran di sekolah. Tidak terjadi peningkatan kompetensi guru, dan tidak terjadi peningkatan hasil belajar peserta didik. Sehingga tidak terjadi perbaikan proses pembelajaran. Pada tataran tertinggi tidak terjadi peningkatan mutu di sekolah.

Kesalahan supervisor ini juga mempengaruhi pemahaman guru sehingga menimbulkan mispersepsi guru tentang supervise sehingga menimbulkan ketakutan ketika akan disupervisi. Guru menganggap supervise sebagai penilaian yang dilakukan kepala sekolah yang mungkin akan menimbulkan ancaman dalam profesinya. Hasil penelitian Blumberg's (1980) yang dipaparkan dalam bukunya, *Supervisors and Teachers: A Private Cold War* menjelaskan bahwa kepala sekolah yang mengakui prestasi dan potensi guru dan memberikan penilaian dan bantuan yang tulus, dan bahwa kepala sekolah memiliki kebutuhan untuk mempengaruhi guru dan pengajaran, dipandang sebagai sumber bantuan, dan dianggap sebagai konsultan yang efektif dalam proses pemecahan masalah oleh guru. Blumberg mengusulkan bahwa untuk mengubah supervisi kepala sekolah perlu menjadi "*interpersonal intervensionis*" berfokus pada membantu guru untuk mengatasi masalah kelas dengan menghasilkan data yang valid mengenai masalah, memungkinkan untuk pilihan guru informasi, dan mendorong komitmen internal guru untuk melaksanakan solusi yang dipilih. Dia mengusulkan agar supervisor fokus pada menjadikan sekolah sebagai pusat inkuiri dalam pengajaran, dan dalam epilog edisi kedua bukunya, menyarankan agar supervisor dan guru bergabung bersama dalam inkuiri tentang supervisi itu sendiri, menegosiasikan kebutuhan mereka masing-masing, mempelajari perilaku interpersonal mereka dalam konferensi, menilai kualitas supervisi yang dilaksanakan kepala sekolah, dan terlibat dalam pengembangan profesional untuk mengembangkan keterampilan interpersonal mereka (Blumberg, 1980).

4. Simpulan

Supervisi sering hanya diartikan sebagai pengawasan, tetapi sebenarnya mempunyai arti khusus, yaitu membantu dan ikut serta dalam upaya peningkatan mutu, memperbaiki situasi belajar mengajar, menumbuhkan kreativitas guru, memberikan dukungan dalam melibatkan guru dalam pembelajaran. Proses supervisi merupakan bagian dari tugas kepala dan pengawas sekolah dalam menerapkan pandangan atau pendekatan yang melibatkan guru untuk menerapkan seluruh kreativitasnya secara optimal. Kegagalan kepala sekolah dalam memahami konsep dasar supervise menghasilkan kesalahan-kesalahan dalam pemberian supervise kepada guru. Hasil penelitian menunjukkan pemahaman kepala sekolah bahwa supervise adalah penilaian, sehingga praktik supervise yang dilakukan kepada guru sebatas mengawasi dan memberikan penilaian secara administrative. Kesalahan supervisor ini juga mempengaruhi pemahaman guru sehingga menimbulkan mispersepsi guru tentang supervise sehingga menimbulkan ketakutan ketika akan disupervisi. Selanjutnya kegagalan kepala sekolah memahami substansi supervise juga berdampak pada kegagalan guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas. Hasil penelitian menunjukkan pemahaman kepala sekolah terhadap iklim kelas yang baik itu adalah iklim kelas yang tenang dan tertib. Pada hal kurikulum baru menginginkan kelas yang aktif, produktif, dan bermakna, bukan kelas tradisional yang menghambat kreatifitas dan keberanian peserta didik. Secara teoritis supervisi tidak sebatas pengawasan dan penilaian, substansinya adalah pembinaan. Mengembangkan guru sebagai pribadi yang unguh untuk mencapai tingkat tertinggi dalam pelaksanaan peran dan fungsinya sebagai sebuah profesi yaitu profesionalitas. Oleh karenanya pemahaman kepala sekolah terkait dengan konsep dan dasar-dasar pelaksanaan supervisi yang berhubungan dengan proses, pendekatan, Teknik, termasuk kompetensi hubungan antar manusia yang dimiliki supervisor penting untuk kesuksesan pelaksanaan supervisi itu sendiri.

Daftar Rujukan

- Asante, E., & Ngulube, P. (2020). Critical Success Factors For Total Quality Management Implementation And Implications For Sustainable Academic Libraries. *Library Management*, 41(6-7), 545-563. <https://doi.org/10.1108/Lm-02-2020-0017>
- Blumberg, A. (1980). *Supervisors And Teachers: A Private Cold War (2nd Ed.)*. Ca: Mccutchan Publishing Corporation.
- Bost, M. (2019). *The Impact Of Teacher Morale And School Culture On Student Achievement*. Undefined-Undefined. <https://www.mendeley.com/catalogue/A59580f2-0454-3c42-89de-B6796df3a1df/>
- Champlin, C. D. (1952). Supervision For Better Schools By Kimball Wiles. Prentice-Hall, Inc. 323 Pp. \$3.75. *The Educational Forum*, 16(4). <https://doi.org/10.1080/00131725209341548>
- Daniela Muraru And Elena Pătrașcu. (2017). Management Models And School Leadership. *The Journal Contemporary Economy Revista Economia Contemporană*, 2(4), 125-130.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (N.D.). *The Basic Guide To Supervision And Instructional Leadership* (3rded Ed.). Upper Saddle River, Nj: Pearso.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2009). Supervision And Instructional Leadership: A Developmental Approach. *British Journal Of Hospital Medicine*.
- Hoque, K. E., Bt Kenayathulla, H. B., D/O Subramaniam, M. V., & Islam, R. (2020). Relationships Between Supervision And Teachers' Performance And Attitude In Secondary Schools In Malaysia. *Sage Open*,

- 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020925501>
- Hp, S. (N.D.). *Manajemen Mutu Terpadu (Mmt-Tqm) Teori Dan Penerapan Di Lembaga Pendidikan*.
- Kalule, L., & Bouchamma, Y. (2013). Supervisors' Perception Of Instructional Supervision. *International Studies In Educational Administration (Commonwealth Council For Educational Administration & Management (Cceam))*.
- M. Darling-Hammond, L. . H. M. E. . & G. (2017). *Effective Teacher Professional Development (Research Brief)*. June, 1–8. <https://www.mendeley.com/catalogue/6dbca7c9-c4ea-315a-9107-14455ddd5bf2/>
- Meier, K. J., & O'toole, L. J. (2003). Public Management And Educational Performance: The Impact Of Managerial Networking. In *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00332>
- Ngang, T. K., & Chan, T. C. (2015). The Importance Of Ethics, Moral And Professional Skills Of Novice Teachers. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 205, 8–12. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.09.004>
- Nurdiansyah, A. S. (2017). *Profesionalisme Guru Dan Tantangan Kedepan Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Era Global*. 180, 180–190. <https://www.mendeley.com/catalogue/D53733d1-B443-37a2-A198-F154e83150d2/>
- Pidarta, M. (2009). *Supervisi Pendidikan Kontekstual*. Rineka Cipta.
- Rabiah, S. (2019). *Manajemen Pendidikan Tinggi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. 6(1), 58–67. <https://www.mendeley.com/catalogue/04a7227b-77c8-305e-Accf-3d09857b06ec/>
- Rifma, Alkadri, H., & Ermita. (2019). *Supervision Service Practices By School Principals And Impacts Towards The Implementation Of Teacher Duties In Primary Schools*. <https://doi.org/10.2991/picema-18.2019.9>
- Sabandi, A. (2013). Supervisi Pendidikan Untuk Pengembangan Profesionalitas Guru Berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*.
- Sennen, E. (2017). *Problematika Kompetensi Dan Profesionalisme Guru*. 16–21. <https://www.mendeley.com/catalogue/C1b07558-C2da-3243-A0eb-Ab15c5469045/>
- Septiani, N. (2019). Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru. *Jurnal Isema : Islamic Educational Management*, 1(2). <https://doi.org/10.15575/isema.V1i2.4989>
- Sri Banun Muslim. (2009). *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Alfabeta.
- Sudiyono, L. D. P.-. (2015). *Buku Supervisi Pendidikan -*. Gava Media.
- Tangen, J. L., Dianne Borders, L., & Fickling, M. J. (2019). The Supervision Guide: Informed By Theory, Ready For Practice. *International Journal For The Advancement Of Counselling*, 41(2). <https://doi.org/10.1007/S10447-018-09371-5>
- Thakral, S. (2015). The Historical Context Of Modern Concept Of Supervision. *Journal Of Emerging Trends In Educational Research And Policy Studies*.
- Usman Husaini. (2013). Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan. In *Pt. Remaja Rosdakarya*.
- Wahid, H. (2014). Pengaruh Supervisi Dan Dukungan Tugas (Task Support) Terhadap Organizational Citizenship Guru Smp Negeri Di Kabupaten Halmahera Selatan Provinsi Maluku Utara. *Manajemen Pendidikan*, 5(1).
- Wanzare, Z. (2012). Instructional Supervision In Public Secondary Schools In Kenya. *Educational Management Administration And Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143211427977>
- Winarti, E. (2018). *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan*. 3(1), Undefined-Undefined. <https://www.mendeley.com/catalogue/1539710a-77d6-35cd-8ff6-9f083d36fb7f/>
- Zepeda, S. J. (2017). *Instructional Supervision: Applying Tools And Concepts* (4th ed.). Routledge.