

SUPERVISI PENDIDIKAN UNTUK PENGEMBANGAN PROFESIONALITAS GURU BERKELANJUTAN

Oleh: Ahmad Sabandi
Universitas Negeri Padang

Abstract

Kualitas pembelajaran di Indonesia diindikasikan belum memenuhi kualitas yang diharapkan. Hal ini, berdampak pada prestasi belajar siswa yang belum menggembirakan terutama dibandingkan prestasi belajar siswa di negara lainnya. Supervisi pendidikan memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran guru yang pada akhirnya menghasilkan prestasi belajar siswa yang tinggi. Peningkatan kualitas pembelajaran perlu dilakukan secara berkesinambungan seiring perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta sosial ekonomi dan budaya masyarakat. Pendekatan peningkatan keprofesionalan guru tersebut dapat dilakukan dengan teknik supervisi, menumbuhkan budaya organisasi pembelajar, dan kegiatan pelatihan. Dengan menggunakan pendekatan tersebut, dapat dilakukan peningkatan kinerja lembaga melalui peningkatan keprofesionalan guru secara berkelanjutan baik yang dilakukan secara perorangan maupun kelompok.

Kata kunci: *supervisi pendidikan, pengembangan keprofesionalitas guru berkelanjutan*

PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan sosial ekonomi masyarakat dapat lebih memperluas variasi pendekatan peningkatan kapasitas guru. Secara umum dikenal, supervisi dilakukan oleh supervisor dengan melakukan kunjungan kelas. Supervisor memeriksa persiapan guru mengajar dan mengomentari persiapan mengajar yang dibuat oleh guru. Selanjutnya, mengamati mengajar dan mencatat segala sesuatu berkenaan dengan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Hasil pengamatan tersebut dibicarakan dengan guru; supervisor memberikan komentar kepada guru tentang hal-hal yang perlu ditingkatkan. Pendekatan supervisi yang demikian tidak selalu dilakukan secara utuh. Sering supervisi dilakukan hanya sampai pada tahap memeriksa rencana pembelajaran atau mengamati pelaksanaan pembelajaran guru di kelas.

Seharusnya supervisi dilakukan dalam rangka menjamin pembelajaran yang berkualitas. Artinya, bahwa keberhasilan pelaksanaan supervisi diukur dari peningkatan prestasi belajar siswa. Penelitian Tenriningsih (2009) menemukan bahwa “terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan antara kinerja guru dengan prestasi belajar siswa dan terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan antara prestasi belajar siswa melalui supervisi pengajaran”. Artinya semakin

tinggi kinerja guru, semakin tinggi prestasi belajar siswa. Karena itu, untuk menghasilkan kinerja guru yang tinggi diperlukan supervisi pengajaran yang efektif.

Gambaran prestasi belajar siswa sebagaimana hasil penilaian yang dilakukan oleh International Association for the Evaluation of Educational Achievement Study Center Boston College tersebut, diikuti 600.000 siswa dari 63 negara terhadap Trends in Mathematics and Science Study (TIMSS); Indonesia diwakili oleh siswa kelas VIII tahun 2011. Hasil penilaian tersebut mengungkapkan bahwa Indonesia dalam bidang Matematika berada di urutan ke-38 dengan skor 386 dari 42 negara yang siswanya dites (skor Indonesia turun 11 angka dari penilaian tahun 2007). Peringkat pertama diraih siswa Korea (613), selanjutnya diikuti Singapura (500). Bidang sains, Indonesia berada di urutan ke-40 dengan skor 406 dari 42 negara (skor Indonesia turun 21 angka dari penilaian tahun 2007) (Mulyadi, 2012).

Rendahnya prestasi belajar tersebut berkaitan dengan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran yang rendah. Setyabudhi (dosen matematika Institut Teknologi Bandung) mengungkapkan bahwa kelemahan utama buruknya pembelajaran matematika akibat kualitas guru matematika yang rendah. Karena itu, penguatan kualitas guru matematika perlu

diprioritaskan. Pembelajaran matematika di Indonesia masih menekankan menghafal rumus-rumus dan menghitung, guru-guru mengajar dengan pendekatan otoriter dengan keyakinannya pada rumus-rumus atau pengetahuan matematika yang sudah ada. Pembelajaran matematika seharusnya mengembangkan logika, reasoning, dan berargumentasi (Mulyadi, 2012).

Pendapat Setyabudhi tersebut mengindikasikan bahwa kualitas pembelajaran guru relatif masih rendah. Guru masih merupakan sumber belajar utama bagi siswa. Pada hal, perkembangan teknologi dewasa ini guru dapat memanfaatkan teknologi sebagai media pembelajaran. Perkembangan HP yang dimiliki siswa pada umumnya memiliki kemampuan untuk memutar video. Untuk membantu guru karena keterbatasan waktu dan kemampuan dalam menyajikan materi, guru dapat merancang video pembelajaran yang dapat dibagikan kepada siswa. Video pembelajaran tersebut dapat diakses oleh siswa untuk lebih mendalami materi yang ditelaah disajikan guru baik pada saat pembelajaran maupun setelah pembelajaran berlangsung. Pembuatan video pembelajaran dapat dibuat dengan mudah oleh guru, bahkan dengan menggunakan HP yang direkam saat pembelajaran; kemudian, disebarkan kepada siswa dengan memanfaatkan fasilitas *bluetooth* yang umum menjadi fasilitas HP.

Di samping itu, sebagaimana disinyalir oleh Kompasiana (2012) bahwa Indonesia di bandingkan dengan negara berkembang lainnya, memiliki mutu pendidikan yang rendah; yang disebabkan tujuh faktor, yaitu; pembelajaran hanya pada buku paket, mengajar satu arah (ceramah satu arah), kurangnya sarana belajar terutama di daerah, aturan yang mengikat, budaya mencontek, metode pertanyaan terbuka tak dipakai, dan guru tak menanamkan diskusi dua arah.

Supervisor memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas guru agar dapat melaksanakan pembelajaran yang lebih berkualitas. Jabatan supervisor di sekolah meliputi kepala sekolah dan pengawas. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah diatur dalam Permen Diknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Dimensi kompetensi supervisi kepala sekolah yang meliputi: (1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, (2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik

supervisi yang tepat, dan (3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Disamping itu, supervisi yang dilakukan oleh pengawas diatur dalam Permen Diknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah. Dimensi kompetensi pengawas sekolah/madrasah meliputi: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi supervisi manajerial, (3) kompetensi supervisi akademik, (4) kompetensi evaluasi pendidikan, (5) kompetensi penelitian pengembangan, dan (6) kompetensi sosial. Berdasarkan Permen Diknas nomor 12 tahun 2007 dan Permen Diknas nomor 13 tahun 2007, bahwa kepala sekolah dan pengawas sekolah/madrasah memiliki tanggung jawab dalam meningkatkan profesionalitas guru.

Tujuan tulisan ini adalah mengungkapkan beberapa pendekatan supervisi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah maupun pengawas dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru. Bahan tulisan ini merupakan kajian beberapa referensi yang relatif terkini terkait dengan supervisi pendidikan.

Prespektif Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan berkembang seiring berkembang ilmu manajemen. Pada awal perkembangannya, supervisi dilakukan dengan pendekatan inspeksi. Supervisor datang ke sekolah dan mengamati guru mengajar. Fokus perhatian supervisor adalah menemukan kesalahan guru berdasarkan standar kerja baku yang dirumuskan sedemikian rupa oleh otoritas pendidikan. Guru melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur operasional yang standar. Supervisor dengan guru merupakan dua pihak sebagai atasan-bawahan. Supervisor memiliki tingkat kebenaran yang lebih tinggi dari pada guru.

Seiring dengan perkembangan manajemen bahwa produktivitas ditentukan juga oleh hubungan sosial antar pekerja dan dengan supervisor. Pendekatan supervisi bergerak ke arah yang lebih demokratis; supervisor dan guru dapat saling bertukar pendapat tentang peningkatan kualitas pembelajaran.

Perkembangan supervisi dewasa ini lebih menekankan kepada upaya guru untuk mengembangkan kualitas pembelajarannya melalui pengembangan keprofesionalan berkelanjutan. Sehubungan perkembangan pengetahuan dan teknologi yang berkembang pesat dalam waktu yang sangat singkat, supervisor dengan jumlah

yang sangat terbatas dan dengan kemampuan yang variatif sehingga tidak mampu melayani kebutuhan supervisi guru dalam jumlah yang besar. Guru perlu berinisiatif menganalisis kualitas pembelajaran dan menemukan permasalahan pembelajaran untuk diupayakan peningkatan kualitasnya secara berkelanjutan. Supervisor lebih berperan sebagai fasilitator untuk terjadinya pengembangan keprofesionalan guru secara berkelanjutan tersebut. Di samping itu, menumbuhkan motivasi guru yang tinggi untuk selalu meningkatkan keprofesionalannya.

Dengan perkembangan teknologi, misalnya HP yang dimiliki siswa dengan kemampuan pemutar video. Guru dapat memanfaatkan teknologi tersebut untuk pembelajaran yang dilakukan siswa secara mandiri. Kegiatan pembelajaran yang dilakukan dikelas, direkam, diedit bila diperlukan, kemudian dibagikan kepada siswa melalui media bluetooth. Dengan demikian materi tersebut dapat dipelajari kembali oleh siswa pada saat istirahat atau kesempatan lain. Proses yang demikian dapat dilakukan dengan mudah, waktu yang singkat dan dengan biaya yang relatif murah.

Kemampuan supervisor, juga belum tentu, dapat mengarahkan guru membuat video pembelajaran untuk disampaikan kepada siswa yang disebabkan supervisor juga tidak mendapat pelatihan dalam hal tersebut. Sebagai penanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan pembelajaran, supervisor dapat memfasilitasi guru dalam peningkatan kompetensi tersebut dengan memanfaatkan nara sumber teknis tertentu, yakni seseorang yang memiliki kemampuan dalam suatu bidang seperti *shooting* dan *editing* video. Dengan demikian, supervisi yang diterapkan pada era ini tidak hanya pembimbingan dan pelatihan profesional guru (sebagaimana diamanatkan Permen PAN dan RB nomor 21 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya pada pasal 5), melainkan juga memfasilitasi pengembangan profesional guru secara berkelanjutan sesuai dengan tuntutan perkembangan teknologi, ilmu pengetahuan, dan kehidupan sosial masyarakat. Peningkatan keprofesionalan guru yang demikian dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan supervisi klinis, pengembangan, maupun diferensial dengan gaya direktif, kolaboratif, atau nondirektif.

Supervisi Pendidikan

Perkembangan supervisi pendidikan berkembang seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta sosial ekonomi dan budaya masyarakat. Supervisi bergerak dari berbentuk inspeksi dimana otoritas lebih didominasi oleh supervisor, berkembang dalam bentuk kolaborasi antara supervisor dan guru bersama berinisiatif dan bertanggungjawab dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, serta menumbuhkan budaya belajar pada guru untuk selalu meningkatkan kompetensinya.

Pendekatan Supervisi

Beberapa pendekatan supervisi yang lebih populer dikenal dengan supervisi klinis, pengembangan, dan diferensial. Masing-masing pendekatan tersebut memiliki kekuatan dan kelemahan.

a. Supervisi Klinis

Supervisi klinis dikembangkan pertama kali berdasarkan gagasan diagnosis dan perlakuan di bidang medis oleh Morris Cogan dan rekan pada tahun 1950 di sebuah sekolah laboratorium di Universitas Harvard. Pendekatan ini yang dipengaruhi oleh teori behavioristik.

Kata "klinis" menunjuk pada interaksi tatap muka antara guru dan supervisor yang menekankan pada pemecahan masalah reflektif, target secara langsung masing-masing kelas, dan terfokus pada guru sebagai agen perubahan. supervisi klinis memiliki kapasitas mengembangkan kemampuan guru untuk bertanggung jawab menganalisis kinerja mereka, terbuka membantu orang lain, dan mengarahkan diri sendiri. Supervisi klinis dilakukan dalam bentuk proses tatap muka yang memungkinkan supervisor dan guru bersama-sama membahas dan menganalisis masalah pembelajaran yang terjadi di kelas dan menemukan strategi untuk mengatasi masalah tersebut. Hal ini, sebagaimana diungkapkan Sergiovanni dan Starratt (2002: 222) bahwa supervisi klinis sebagai kontak tatap muka dengan guru dengan maksud meningkatkan pembelajaran dan meningkatkan pertumbuhan profesional. Demikian pula, Acheson dan Gall (2003: 4) menyebutnya sebagai 'proses, gaya khas yang berkaitan dengan guru.

Elemen kunci proses supervisi klinis adalah mengumpulkan data pada kelas yang sebenarnya. Menurut Goldhammer et al (1980: 19) supervisi klinis adalah "fase supervisi pembelajaran yang mendapatkan data peristiwa mengajar sebenarnya dari pengamatan tangan pertama, dengan cara

interaksi tatap muka antara supervisor dan guru dalam menganalisis perilaku mengajar dan kegiatan peningkatan pengajaran". Prinsip-prinsip utama supervisi klinis adalah menekankan kolegialitas dan pertemuan saling bermakna.

Meskipun supervisi klinis mengalami perkembangan, tema umumnya adalah peningkatan kolegialitas dan kualitas guru. Perbedaan dalam perkembangannya berhubungan dengan siklus atau urutan, fokus pada isi atau proses, variasi dalam penggunaan teknik tertentu, metode dan proses, penekanan pada hubungan interpersonal, dan perbedaan pendekatan pengumpulan data atau keragaman konsepsi mengajar.

Model asli supervisi klinis terdiri dari delapan langkah, yaitu: membangun hubungan guru-supervisor, perencanaan dengan guru (pelajaran, hasil yang diharapkan, masalah pembelajaran, bahan dan metode, proses pembelajaran, pemberian umpan balik dan evaluasi), merencanakan strategi untuk observasi, mengamati pembelajaran, menganalisis proses belajar mengajar, perencanaan strategi konferensi supervisor-guru, melakukan konferensi supervisor-guru, dan memperbaharui perencanaan pelajaran atau unit berikutnya. Beberapa penulis lainnya meringkas menjadi empat langkah, yaitu: konferensi pra-observasi, analisis dan strategi, konferensi, dan analisis setelah konferensi. Glickman et al. (2010:289) mengemukakan lima langkah, yaitu prakonferensi, observasi, analisis dan interpretasi observasi dan menentukan pendekatan konferensi, postkonferensi, dan kritik empat langkah sebelumnya.

Meskipun berbeda dalam tahapan atau fase, supervisi klinis memiliki tiga unsur penting: (1) kontak atau komunikasi dengan guru sebelum pengamatan, (2) jenis observasi kelas, dan (3) jenis tindak lanjut hasil pengamatan.

Model supervisi klinis didasarkan pada beberapa asumsi:

- profesi pengajaran tidak acak tetapi ditandai dengan keteraturan dalam gaya dan pendekatan,
- keterampilan pedagogis yang digunakan oleh guru dapat diklasifikasikan dan dipelajari,
- jika guru sadar perilakunya, lingkungan belajar yang sangat luas dapat ditingkatkan sebagai kemampuan pembelajaran keseluruhan guru, dan
- melalui observasi hati-hati dan sistematis, analisis dan dialog dengan supervisor, pengajaran yang efektif dapat diperkuat.

Keterbatasan supervisi klinis, antara lain:

- model ini membutuhkan waktu yang cukup, sedangkan supervisor dan guru memiliki waktu yang terbatas;
- guru yang disupervisi akan merasa mendapatkan perlakuan khusus dari guru lainnya;
- membutuhkan tingkat kecerdasan, kreativitas, dan keterbukaan guru untuk merefleksikan dan meningkatkan pembelajaran supervisor;
- memerlukan keterampilan supervisor agar dapat mengamati dan menganalisis perilaku guru serta kreativitas dan keterampilan mengkomunikasikan ide-ide kepada guru; dan
- membutuhkan saling berbagi rasa hormat satu sama lain antara supervisor dengan guru agar terjadi umpan balik evaluatif formatif untuk guru

b. Supervisi Pengembangan

Supervisi pengembangan dipelopori oleh Carl D Glickman yang berbasiskan pada teori pengembangan seperti Erickson dan Piaget. Supervisor yang menggunakan model ini memperlakukan guru sebagai individu yang berada pada berbagai tahap pertumbuhan dan pengembangan. Model ini didasarkan pada asumsi bahwa guru memiliki beragam pengalaman, kemampuan, dan tingkat pengembangan karir yang berbeda. Oleh sebab itu, supervisor menentukan kebutuhan supervisi guru berdasarkan perbedaan individual, keahlian, dan komitmen. Supervisor karenanya dapat menggunakan bervariasi pendekatan supervisi untuk guru yang berbeda. Dengan menggunakan strategi ini, Glickman et al. (2010: 192) mengemukakan bahwa supervisor harus memilih pendekatan atas dasar kasus per kasus, menggunakan dasar pengetahuan mengelompokkan guru, observasi dan interaksi dengan guru atau kelompok terkini, dan menganalisis situasi sekarang. Dengan kata lain, supervisi pengembangan memberikan guru banyak pilihan sebagaimana keadaan guru dan mempercepat pengambilan keputusan dan menyesuaikannya setiap waktu yang diperlukan.

Menurut Clickman et al. (2010, 137-184), mengemukakan bahwa empat pendekatan supervisi pengembangan, yaitu: direktif, nondirektif, dan kolaboratif.

1) Gaya Control Directive

Supervisi ini digunakan bila guru berada level pengembangan yang rendah; tidak memiliki kemauan, pengetahuan dan kecenderungan berbuat; tidak mau terlibat dalam pengambilan keputusan; supervisor lebih berkomitmen memecahkan masalah dan guru tidak; dan supervisor tidak

memiliki waktu bersama guru. Dalam gaya ini supervisor mengambil alih permasalahan guru. Supervisor menetapkan tujuan dan standar yang tepat untuk dicapai guru. Perilaku supervisor sebagai berikut:

- mempresentasikan, yakni mengidentifikasi masalah
- mengklarifikasikan, yakni menanyakan guru tentang masukan terhadap masalah
- mendengarkan, yakni memahami persepsi dari masalah guru
- memecahkan masalah, yakni menentukan solusi terbaik secara mental
- mengarahkan, yakni menyatakan solusi terhadap pemecahan masalah
- mengklarifikasikan, yakni menanyakan guru untuk masukan solusi
- menstandarisasikan, yakni memodifikasi dan menguraikan harapan
- menguatkan, menyimpulkan dan menindaklanjuti harapan

2) *Gaya Informational Directive*

Supervisi ini digunakan bila level pengembangan guru agak rendah, tidak memiliki pengetahuan, bingung dan tidak berpengalaman, supervisor lebih peduli terhadap masalah guru, supervisor lebih dipercaya, dan waktu yang singkat. Dalam gaya ini, supervisor adalah sumber utama informasi, mengartikulasikan tujuan, dan mengarahkan tindakan. Perilaku supervisor adalah

- mempresentasikan, yakni mengidentifikasi masalah
- mengklarifikasikan, yakni menanyakan guru tentang masukan terhadap masalah
- mendengarkan, yakni memahami persepsi dari masalah guru
- memecahkan masalah, yakni menentukan solusi terbaik secara mental
- mengarahkan, yakni merumuskan pilihan-pilihan akhir
- mengklarifikasikan, yakni menanyakan guru tentang pilihan
- menstandarisasikan, yakni menyatakan tindakan yang akan dilakukan
- menguatkan, menyimpulkan dan menindaklanjuti rencana

3) *Gaya Behaviors Collaborative*

Supervisi ini digunakan bila level pengembangan guru yang moderat, guru dan supervisor memiliki tingkat keahlian yang sama, guru dan supervisor terlibat dalam mendapatkan

keputusan, guru dan supervisor berkomitmen untuk memecahkan masalah. Perilaku supervisor adalah

- mengklarifikasikan, yakni mengidentifikasi masalah sebagai mana dipandang oleh guru
- mendengarkan, yakni memahami persepsi dari masalah guru
- mempresentasikan, yakni mengklarifikasi persepsi dari masalah guru
- mengklarifikasikan, yakni menyediakan persepsi supervisor terhadap masalah
- memecahkan masalah, yakni mempertukarkan solusi terbaik
- melibatkan, yakni menerima perbedaan
- menegosiasikan, yakni menemukan solusi yang dapat diterima
- menstandarisasikan, yakni menyetujui rencana termasuk tindak lanjut
- menguatkan, menyimpulkan rencana akhir

4) *Gaya Behaviors Nondirective*

Supervisi ini digunakan bila level pengembangan guru yang tinggi, guru memiliki keahlian, guru berinisiatif memecahkan masalah, dan guru berkomitmen untuk memecahkan masalah. Perilaku supervisor adalah

- mendengarkan, yakni menunggu hingga guru membuat pernyataan
- merefleksikan, yakni mengungkapkan pemahaman terhadap masalah
- mengklarifikasikan, yakni memeriksa untuk memahami masalah atau informasi tambahan
- melibatkan, yakni menunjukkan kemauan untuk mendengar masalah nyata guru
- merefleksikan, yakni memahami pesan guru secara terus menerus
- memecahkan masalah, yakni menanyakan guru tentang solusi yang tepat
- memecahkan masalah, yakni menanyakan guru untuk mempertimbangkan konsekuensi tindakan
- mempresentasikan, yakni menanyakan guru tentang komitmen terhadap keputusan
- menstandarisasikan, yakni menanyakan guru pengaturan waktu dan kriteria tindakan
- merefleksikan, yakni pernyataan kembali rencana guru

Keterbatasan supervisi pengembangan, antara lain:

- belum ada dukungan penelitian yang kuat,
- supervisor menentukan tingkat konseptual guru,
- menentukan tingkat konseptual adalah proses subyektif dan tidak akurat, serta

- memerlukan supervisor yang berkualitas dan waktu yang cukup untuk menentukan tingkat keakuratan konseptual guru.

c. *Supervisi Differensial*

Supervisi diferensial adalah salah satu pendekatan terbaru supervisi. Supervisi diferensial dipelopori oleh Allan Glatthorn. Menurut Glatthorn (1997: 3) bahwa supervisi diferensial merupakan pendekatan supervisi yang menyediakan pilihan jenis supervisi dan evaluasi yang sesuai dengan kebutuhan guru. Supervisi diferensial dilaksanakan dengan mempertimbangkan perbedaan individual antara guru dan hubungan manusia antara supervisor dan guru.

Premis dasar supervisi diferensial cukup sederhana: keadaan yang berbeda dan memerlukan pendekatan yang berbeda. Supervisor dalam pandangan supervisi diferensial menunjuk pada setiap profesional yang memberikan layanan supervisi, termasuk supervisor, kepala sekolah, atau sejawat.

Alasan perlunya supervisi diferensial, antara lain:

- pengajaran harus dilihat sebagai profesi, bukan keterampilan/kemampuan. Para guru tidak harus menunggu supervisor yang memiliki solusi terhadap masalah guru karena dapat bekerja sendiri untuk pengembangan profesionalnya,
- guru yang bekerja dalam lingkungan kolejal sekolah sangat menekankan kerja sama dan saling membantu. Komponen kunci dari supervisi diferensial memungkinkan guru untuk bekerja sama, saling membantu berkembang secara profesional,
- masalah utama yang supervisor hadapi adalah ketidakmampuan bekerja secara efektif jumlah guru yang banyak. Supervisi diferensial memungkinkan supervisor memfokuskan upaya klinis sesuai kebutuhan atau permintaan guru, daripada memberikan kunjungan ritualistik kepada semua guru, dan
- bahwa guru berbeda dalam keterampilan, kemampuan, dan motivasi. Supervisi diferensial memberikan guru dengan beberapa pilihan untuk meningkatkan pengajaran.

Secara umum, ada tiga keuntungan utama supervisi diferensial:

- supervisi sebagai suatu proses bukan posisi.
- menggabungkan beberapa model lain, atau model tersendiri, yang memperkaya model supervisi diferensial.

- fleksibel, setiap sekolah mampu mengembangkan model tersendiri.

Pelatihan

Pendekatan peningkatan kualitas pembelajaran yang lebih efektif dapat dilakukan melalui peningkatan kompetensi guru yang dilakukan dengan pelatihan. Pelatihan, menurut Armstrong (2006; 137-138) merupakan kegiatan belajar yang dilaksanakan dengan tujuan utama membantu anggota organisasi memperoleh dan mengingat kembali pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dan sikap yang dibutuhkan oleh organisasi. Pelatihan merupakan tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan tertentu. Selain itu, menurut Mahapatro (2010; 285) pelatihan adalah kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan orang-orang untuk tujuan tertentu. Pelatihan dilaksanakan melalui prosedur sistematis mentransfer pengetahuan teknis kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan tertentu dengan matang (*proficiency*). Dengan kata lain, para peserta memperoleh pengetahuan teknis, keterampilan dan kemampuan pemecahan masalah dengan melakukan program pelatihan.

Rothwell dan Sredl sebagaimana dikutip Stern & Kemp (2004; 126) menggambarkan pelatihan sebagai intervensi pembelajaran jangka pendek yang dimaksudkan untuk membangun pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu untuk memenuhi persyaratan kerja sekarang atau masa depan. Pelatihan harus memiliki dampak langsung dan sangat spesifik pada prestasi kerja dan harus didasarkan pada kebutuhan dan budaya organisasi yang unik.

Alasan perlunya Pelatihan

Ada banyak alasan bagi supervisor untuk melakukan pelatihan guru menurut Stern & Kemp (2004; 126), meliputi:

- peningkatan kepuasan kerja dan semangat guru,
- peningkatan motivasi guru,
- peningkatan efisiensi dalam proses dan hasil yang maksimal,
- peningkatan kapasitas untuk mengadopsi teknologi dan metode baru,
- peningkatan inovasi dalam strategi dan hasil, dan
- meningkatkan citra lembaga.

Model Pelatihan

Salah satu model pelatihan, sebagaimana dikemukakan Mathis & Jackson (2003; 318-320),

bahwa yang dapat digunakan dikenal sebagai sistem pelatihan "ADDIE" yang terdiri dari lima elemen (*assess, design, develop, implement, evaluate*):

- menilai, merupakan penilaian terhadap kebutuhan pelatihan yang dilakukan dengan menilai kinerja lembaga dan meningkatkannya melalui peningkatan kinerja guru;
- mendesain, yakni merancang kegiatan pelatihan, yang meliputi aspek tujuan, materi, peserta, jangka waktu, pelatih, metode, dan teknik penilaian terhadap keberhasilannya;
- mengembangkan materi dan sumber pelatihan, serta dukungan pelatihan lainnya;
- menerapkan dalam bentuk pelatihan berdasarkan rancangan yang telah ditetapkan; dan
- mengevaluasi keberhasilan terhadap aspek kualitas, kuantitas, maupun produktivitasnya.

Pendekatan pelatihan

Pelatihan peningkatan kompetensi guru dapat dilakukan dengan berbagai bentuk, di antaranya: orientasi, kuliah, bermain peran dan simulasi, metode audiovisual, perluasan pekerjaan, magang, pembelajaran terprogram, pelatihan laboratorium, serta pelatihan kelas dan konferensi.

Orientasi. Orientasi lebih efektif digunakan bagi guru baru, penggunaan teknologi dan metode yang baru. Bagi guru baru, hari-hari pertama di tempat kerja sangat penting dalam keberhasilan bagi guru baru. Sangat penting bahwa guru pendatang baru untuk memahami lingkungan kerjanya. Berdasarkan fakta bahwa 60 persen dari semua personil organisasi berhenti bekerja dalam sepuluh hari pertama. Pelatihan orientasi harus menekankan topik-topik, sejarah dan misi lembaga, anggota kunci lembaga, aturan kelembagaan. Orientasi dapat dilakukan secara presentasi lisan atau tertulis.

Kuliah. Kuliah dilakukan dengan menyajikan materi pelatihan secara lisan dan digunakan ketika tujuannya adalah menyajikan materi dan jumlah peserta yang banyak. Pendekatan ini lebih hemat biaya untuk menjangkau jumlah peserta yang banyak. Kuliah dilakukan cenderung berbentuk komunikasi satu arah dan dengan demikian mungkin bukan merupakan cara yang paling efektif untuk melatih.

Bermain peran dan simulasi. Bermain peran dan simulasi merupakan teknik pelatihan yang berusaha membawa peserta pelatihan kepada situasi pengambilan keputusan yang realistis. Guru yang berpengalaman dapat menggambarkan

pengalaman dunia nyata, dan dapat membantu mengembangkan dan belajar dari solusi dalam simulasi. Teknik pelatihan ini bagi guru dilakukan dalam bentuk *peerteaching*.

Metode audiovisual. Metode audiovisual seperti televisi, video kaset dan film adalah cara yang paling efektif untuk memberikan kondisi dunia nyata dan situasi dalam waktu singkat. Satu keuntungan adalah bahwa presentasi dapat dilakukan berulang. Kelemahan utama dengan metode audiovisual adalah bahwa hal itu tidak memungkinkan untuk pertanyaan dan interaksi dengan pembicara, juga tidak memungkinkan untuk perubahan dalam presentasi untuk audiens yang berbeda.

Perluasan pekerjaan. Perluasan pekerjaan meliputi memperluas pekerjaan guru pada tugas-tugas lain di sekolah di samping mengajar dan mendidik seperti pembina OSIS, pengelola laboratorium, dan wakil kepala sekolah. Hal ini, agar guru dapat merasakan dan memahami tugas-tugas lain di sekolah. Dengan adanya perluasan tugas ini, memungkinkan guru melaksanakan tugas yang lebih tinggi seperti kepala sekolah dan pengawas.

Magang. Magang memberikan guru pengalaman *on-the-job* di bawah bimbingan guru yang lebih ahli dan trampil. Magang berlangsung dalam waktu tertentu tergantung pada kesempatan.

Pembelajaran terprogram. Pembelajaran terprogram merupakan pembelajaran yang dibantu oleh komputer dan video interaktif. Peserta pelatihan memungkinkan untuk belajar dengan kecepatan sendiri. Setelah periode pendahuluan, instruktur tidak perlu hadir, dan peserta pelatihan dapat belajar dalam jangka waktu yang ditentukan.

Pelatihan laboratorium. Pelatihan laboratorium dilakukan memberikan keterampilan khusus kepada guru memerlukan prosedur kerja tertentu. Pelatihan laboratorium dilakukan oleh pelatih terampil terutama pekerjaan-pekerjaan yang mengandung resiko lebih tinggi.

Pelatihan Kelas dan Konferensi. Pelatihan dalam bentuk seminar, kursus, dan presentasi dapat digunakan dalam pelatihan ketrampilan dan pengembangan. Ceramah dan diskusi adalah bagian utama dari pelatihan ini.

Menciptakan Budaya Organisasi Pembelajaran

Peningkatan kualitas pembelajaran guru dapat dilakukan melalui budaya belajar organisasi. Sebagaimana disarankan oleh Reynolds sebagaimana dikutip Armstrong (2006: 136) bahwa

menciptakan budaya belajar organisasi yang bertindak sebagai media pertumbuhan diperlukan untuk mengembangkan organisasi yang meningkatkan komitmen dan memberikan arah, kesempatan bertindak atas dasar komitmen, dan menyediakan dukungan praktis untuk belajar. Dengan demikian, menciptakan budaya belajar berarti menumbuhkan sikap guru untuk berkomitmen melaksanakan tugasnya secara lebih terarah pada tujuan dan berupaya meningkatkan kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran baik melalui upaya sendiri maupun secara berkelompok bersama guru lainnya.

Penciptaan budaya organisasi pembelajar, menurut Reynolds sebagaimana dikutip Armstrong (2006: 136) dilakukan melalui langkah-langkah berikut:

- mengembangkan dan berbagi visi - kepercayaan yang diinginkan dan mengantisipasi masa depan,
- memberdayakan guru - memberikan dukungan otonomi: kebebasan guru mengelola tugasnya dengan memberikan dukungan sesuai kebutuhan,
- menciptakan lingkungan yang mendukung aktivitas pembelajaran, misalnya jaringan sejawat, kebijakan dan sistem-sistem pendukung, waktu untuk aktivitas belajar,
- menggunakan teknik pembinaan untuk menimbulkan minat dengan mendorong guru mengidentifikasi pilihan dan mencari solusi terhadap masalah yang dihadapinya,
- membimbing guru melalui tantangan pekerjaan dan menyediakan waktu, sumber daya dan umpan balik,
- manajer bertindak sebagai peran model: 'berpikir dan berperilaku sebagaimana orang lain diharapkan bertindak,
- berperan serta dalam jaringan komunitas, dan
- menyelaraskan sistem untuk visi – menghilangkan sistem birokrasi yang menghambat keberhasilan pekerjaan.

a. Prinsip Organisasi Pembelajaran

Harrison, sebagaimana dikutip Armstrong (2006; 137) mendefinisikan lima prinsip organisasi pembelajaran:

- visi organisasi yang kuat dan menyatu untuk dikomunikasikan dan dipertahankan oleh seluruh guru dalam rangka menumbuhkan kesadaran pemikiran strategis,
- mengembangkan strategi dalam konteks visi yang kuat, terbuka dan tidak membingungkan,
- menciptakan dialog, komunikasi dan sebagai fasilitator utama pembelajaran organisasi,

- terus menerus menantang guru untuk menilai kembali apa yang telah ditargetkan, dan
- mengembangkan iklim pembelajaran yang kondusif dan inovasi.

b. Lima Bentuk Organisasi Pembelajaran

Organisasi pembelajaran yang baik, sebagaimana dikemukakan Armstrong (2006; 137-138) melakukan lima hal, yaitu:

- 1) pemecahan masalah sistematis, yang sangat tergantung pada filosofi dan metode gerakan kualitas. Ide yang mendasarinya meliputi mengandalkan metode ilmiah, mendiagnosis masalah misalnya dengan menggunakan siklus rencana-laksanakan-periksa-bertindak. Kualitas nyatakan sebagai 'manajemen berbasis fakta' - dan menggunakan alat-alat statistik sederhana seperti histogram, grafik Pareto dan diagram sebab-akibat,
- 2) eksperimentasi - program perbaikan terus-menerus sebagai fitur penting organisasi pembelajaran,
- 3) belajar dari pengalaman masa lalu - organisasi pembelajaran meninjau keberhasilan dan kegagalan, menilai secara sistematis dan mencatat pelajaran dengan cara yang karyawan temukan secara terbuka dan dapat diakses,
- 4) belajar dari orang lain - kadang-kadang gagasan paling kuat datang dari seseorang di luar lingkungan untuk mendapatkan perspektif baru. Istilah lainnya adalah 'benchmarking' - sebuah disiplin proses mengidentifikasi praktek organisasi lain yang terbaik dan menganalisis apa yang dapat ditransfer dan dimodifikasi yang sesuai dengan lingkungan sendiri, dan
- 5) mentransfer pengetahuan dengan cepat dan efisien di seluruh organisasi melalui orang ahli atau program pendidikan dan pelatihan.

SIMPULAN

Pengembangan keprofesionalitas guru berkelanjutan merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kualitas pembelajaran seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta sosial ekonomi, dan budaya masyarakat. Supervisor sebagai penanggung jawab keberhasilan penyelenggaraan pendidikan dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan untuk meningkatkan keprofesionalitas guru, di antaranya teknik supervisi, budaya organisasi pembelajaran, dan kegiatan pelatihan. Pendekatan supervisi dilakukan secara direktif, kolaboratif, atau nondirektif dengan mempertimbangkan tingkat

kematangan komitmen dan pengetahuan konseptual guru. Selanjutnya, pendekatan budaya organisasi pembelajaran dilakukan dengan menciptakan lingkungan baik fisik maupun nonfisik yang memungkinkan tumbuhnya budaya belajar dalam organisasi. Pendekatan pelatihan dilakukan dengan teknik-teknik pelatihan baik yang dilakukan oleh supervisor maupun nara sumber teknis terhadap guru secara individual maupun kelompok. Diharapkan dengan pendekatan tersebut, dapat meningkatkan kualitas pembelajaran yang bermuara pada peningkatan prestasi belajar siswa sehingga mampu bersaing pada tingkat nasional maupun internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Acheson, K., & Gall, M. D. 2004. *Clinical supervision and teacher development: preservice and inservice applications* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Armstrong, Michael. 2006. *Strategic human resource management, a guide to action*; 3rd Edition. Philadelphia, USA: Kogan Page.
- Daresh, C. John, & Playko Marsha A. 1995. *Supervision as effective staff development and inservice education. Supervision as a proactive process concepts and cases* (2nd ed.). Prospect Heights, Illinois: Waveland Press.
- Glatthorn, A. A. (1997). *Differentiated supervision* (2nd ed). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Glickman, C. D., Gordon, S.P., & Ross-Gordon, J.M. 2010. *Supervision and instructional leadership: a developmental approach* (11th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Goldhammer, R, Anderson, R. H. & Krajewski, R. J. 1980. *Clinical supervision-special methods for the supervision of teachers*. USA: Holt, Rinehart and Winston.
- Kompasiana. 2012. *Pendidikan di Indonesia Bermutu Rendah, Inilah Penyebabnya!* (online: <http://edukasi.kompasiana.com/2012/11/18/pendidikan-di-indonesia-bermutu-rendah-inilah-penyebabnya-509196.html>, akses 18 November 2012).
- Mahapatro, Bibhuti B.. 2010. *Human resource management*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. 2003. *Human resource management*, Edisi 10e. South-Western, Australia; pp. 318-320
- Mulyadi, Agus. 2012. *Prestasi Sains dan Matematika Indonesia Menurun* (online: <http://nasional.kompas.com/read/2012/12/14/09005434/Prestasi.Sains.dan.Matematika.Indonesia.Menurun.>; akses: 14 Desember 2012
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*
- Peraturan Menteri Penertiban Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 21 tahun 2010 tentang *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. 2002. *Supervision: a redefinition* (ih ed.). Boston: McGraw - Hill.
- Stern, Deborah Jo King & Kemp, Linda K.. 2004. *Competency-based human resource management*. California, USA: Davies-Black Publishing.
- Tenriningsih, Andi. 2013. *Supervisi Pengajaran Tingkatkan Kualitas Pembelajaran*. (online:<http://www.kopertis9.or.id/berita/view/650/4>, tanggal 1 Juni 2013)