

MENGENAL SUPERVISI MANAJERIAL DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

Mulyadi

STAI Al Azhar, Menganti Gresik_Jl. Raya Menganti Krajan No 447 Gresik

mulyadidrsmgt@gmail.com

ABSTRAK

Supervisi memiliki urgensi untuk proses pengembangan lembaga pendidikan. Supervisi, bisanya, terbagi-bagi menjadi beberapa tingkatan dan perbedaan *scope* garapan. Tulisan ini tak ubahnya selayang pandang berbasis akademik tentang supervisi manajerial di lembaga pendidikan. Sebagaimana diektahui bahwa proses supervisi memiliki banyak cakupan dan campur tangan banyak orang. Oleh karenanya, tulisan ini ingin menawarkan beberapa proseduralisme dan kerangka teknis yang bisa dilakukan oleh seorang supervisor dalam melaksanakan supervisinya di sekolah. Fokus utama, sebagaimana tertera dalam judul di atas, adalah pada proses manajerialisme kelembagaan pendidikan. Artinya, supervisi yang dilakukan tidak berhubungan dengan satu pokok persoalan semata, misalnya supervisi di bidang pengembangan kurikulum sekolah atau peningkatan profesionalisme guru. Tulisan ini akan mengulas seluruh aspek yang ada di dalam tataran struktur dan manajemen sekolah. **Keywords;** Supervisi Manajerial, Lembaga Pendidikan

Pendahuluan

Mengutip Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 menyatakan bahwa seorang Kepala Sekolah harus menguasai Standar Kompetensi Kepala Sekolah yang terdiri atas: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, kompetensi kewirausahaan dan kompetensi sosial. Dan sebagai pejabat yang berwenang melakukan penilaian pembinaan penyelenggaraan pendidikan di sekolah, maka sewajarnyalah pengawas sekolah menyusun program kerja sebagai pedoman dalam melakukan penilaian dan pembinaan. Pengawas sekolah harus dapat memberikan penilaian yang sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan dan memanfaatkan penilaian sebagai dasar pembinaan. Penyusunan program kerja tersebut dimaksudkan agar pembinaan yang dilakukan terencana, terarah dan sistematis. Suatu pekerjaan yang direncanakan secara baik tentu akan menghasilkan pembinaan yang baik pula terhadap satuan pendidikan.

Oleh karena itulah maka dalam melaksanakan tugas supervisi haruslah sesuai dengan sasarannya, dan didalam makalah ini terfokus pada supervisi manajerial yang sesungguhnya Supervisi ini sangat penting karena manajemen/manajerial yang dimaksud merupakan mesin organisasi yang menggerakkan seluruh program sekolah, mulai kepemimpinan, kurikulum, kesiswaan, sarana-prasarana, anggaran, hubungan masyarakat, dan lain sebagainya. Karena hal tersebutlah pemakalah akan membahas point-point dari supervisi manajerial ini dengan rumusan masalah sebagai berikut.

Pengertian Supervisi Manajerial

Setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan adanya pengawasan atau supervisi. Supervisi sebagai fungsi administrasi pendidikan berarti aktivitas-aktivitas untuk menentukan kondisi-kondisi atau syarat-syarat esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.¹ Pada dasarnya Supervisi berasal dari bahasa Inggris supervision yang berarti Pengawas atau kepengawasan. Orang yang melaksanakan pekerjaan Supervisi disebut supervisor. Dalam arti morfologis, super = atas, lebih, dan visi = lihat/penglihatan, pandangan. Seorang supervisor memiliki kelebihan dalam banyak hal, seperti penglihatan, pandangan, pendidikan, pengalaman, kedudukan/pangkat/jabatan posisi, dan sebagainya.²

Secara sederhana supervisor adalah seseorang yang melakukan tugas-tugas supervisi. Dalam Ensiklopedi Administrasi terbitan Haji Masagung (1989:433) Supervisor adalah seorang petugas yang pekerjaan pokoknya mengawasi pekerja pekerja atau karyawan yang melakukan pekerjaan secara fisik langsung. Supervisor bisa juga mengawasi pekerjaan beberapa mandor atau kepala bagian. Pengawas, disamping meneliti kemampuan para karyawan atau bawahannya, juga memberikan bimbingan langsung kepada mereka yang diawasi tersebut.³ Sedangkan menurut H. Burton dan Leo J. Brucker Supervisi adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak.⁴

Dari beberapa argument diatas jelas bahwa Supervisi merupakan bagian dari pemantauan dalam bidang pendidikan yang muaranya jelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan juga dalam administrasinya, Jadi dapat dikatakan juga bahwa supervisi sebagai salah satu fungsi pokok dalam administrasi pendidikan yang menuntut keterlibatan berbagai pihak. Selain pengawas dari Dinas Pendidikan, baik tingkat kecamatan atau kabupaten/kota dalam ruang lingkup yang lebih luas, kepala sekolah juga merupakan pengawas atau supervisor bagi para guru dan pegawai lainnya yang ada di tingkat sekolah.⁵

Di dalam permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, di sebutkan bahwa setiap pengawas satuan pendidikan dituntut untuk memiliki enam kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial dan supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian pengembangan dan kompetensi sosial. Dua kompetensi utama yang sangat berkaitan langsung dengan kegiatan supervisi terhadap satuan pendidikan adalah supervisi manajerial dan supervisi akademik, dimana supervisi manajerial dimaksudkan untuk peningkatan mutu pengelolaan sekolah, sedangkan supervisi akademik, dimaksudkan untuk peningkatan mutu pengajaran guru yang pada akhirnya meningkatkan mutu lulusan.

Sebagaimana telah disebutkan diatas salah satu bentuk supervisi adalah supervisi manajerial. Supervisi ini sangat penting karena manajemen merupakan mesin organisasi yang menggerakkan seluruh program sekolah, mulai kepemimpinan, kurikulum, kesiswaan, sarana-prasarana, anggaran, hubungan

¹ M. Ngahim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. (bandung, Remaja rosdakarya, 2002)hal. 20

² Ary Gunawan, *Administrasi Sekolah (administrasi pendidikan mikro)*. (Jakarta: Rineka Cipta. 2002)hal. 193-194

³ Mustaqim, *Supervisi Pendidikan Agama Islam*. (Semarang: Media Group. 2012)hal. 29

⁴ Hendiyat soetopo & wasty soemanto. *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*. (Bina aksara IKAPI INDONESIA. 1984) hal. 39-40

⁵ Sam M. chan, *Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*, (Jakarta: GP Press, 2005)hal. 82

masyarakat, dan lain sebagainya. Menurut Akhmat Sudrajat (2011), dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang, Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, diisyaratkan bahwa pengawas sekolah dituntut untuk menguasai kompetensi Supervisi manajerial. Esensi dari Supervisi manajerial adalah berupa kegiatan pemantauan, pembinaan, dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya dalam mengelola, mengadministrasikan, dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah. Sehingga proses pendidikan dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah dan memenuhi standar pendidikan nasional.⁶

Dalam redaksi lain juga menyebutkan bahwa Dalam Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/ Madrasah (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2009:20) dinyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya.⁷

Jadi dari keseluruhan argument diatas dapat di simpulkan bahwa esensi dari supervisi manajerial adalah berupa kegiatan pemantauan, pembinaan dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya di dalam mengelola, mengadministrasikan dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah, sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sekolah serta memenuhi standar pendidikan nasional. Adapun supervisi akademik esensinya berkenaan dengan tugas pengawas untuk untuk membina guru dalam meningkatkan mutu pembelajarannya, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi belajar siswa.

Focus dan area Supervisi manajerial

Adapun fokus dari supervisi ini ditujukan pada pelaksanaan bidang garapan manajemen sekolah, yang antara lain meliputi: (a) manajemen kurikulum dan pembelajaran, (b) kesiswaan, (c) sarana dan prasarana, (d) ketenagaan, (e) keuangan, (f) hubungan sekolah dengan masyarakat, dan (g) layanan khusus. Dan juga pemantauan terhadap pelaksanaan standar nasional pendidikan yang meliputi delapan komponen, yaitu: (a) standar isi, (b) standar kompetensi lulusan, (c) standar proses, (d) tandar pendidik dan tenaga kependidikan, (e) standar sarana dan prasarana, (f) standar pengelolaan, (g) standar pembiayaan, dan (h) standar penilaian. Tujuan supervisi terhadap kedelapan aspek tersebut adalah agar sekolah terakreditasi dengan baik dan dapat memenuhi standar nasional pendidikan.⁸

Dalam redaksi lain juga merincikan bidang-bidang yang menjadi area pengawasan supervisor yaitu⁹

1. Bidang akademik, mencakup kegiatan:
 - a. Menyusun program tahunan dan semester,
 - b. Mengatur jadwal pelajaran,
 - c. Mengatur pelaksanaan penyusunan model satuan pembelajaran,
 - d. Menentukan norma kenaikan kelas,

⁶ Jamal Makmur Asmani, *Supervisi Pendidikan Sekolah*. (Jogjakarta: divapress, 2012) hal.116

⁷ <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/11/20/supervisi-manajerial/> di akses pada 20 april 2013

⁸ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 155

⁹ Muktar & Iskandar, *Orientasi Baru Supervise Pendidikan*, (jaarta: GP Press, 2009) hal. 48-49

- e. Menentukan norma penilaian,
 - f. Mengatur pelaksanaan evaluasi belajar,
 - g. Meningkatkan perbaikan mengajar,
 - h. Mengatur kegiatan kelas apabila guru tidak hadir, mengatur disiplin dan tata tertib kelas.
2. Bidang kesiswaan, mencakup kegiatan:
 - a. Mengatur pelaksanaan kegiatan penerimaan siswa baru berdasarkan peraturan penerimaan siswa baru,
 - b. Mengelola layanan bimbingan dan konseling,
 - c. Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran siswa,
 - d. Mengatur dan mengelola kegiatan ekstrakurikuler,
 3. Bidang personalia, mencakup kegiatan:
 - a. Mengatur pembagian tugas guru,
 - b. Mengajukan kenaikan pangkat, gaji dan mutasi guru,
 - c. Mengatur program kesejahteraan guru,
 - d. Mencatat kehadiran dan ketidakhadiran guru,
 - e. Mencatat masalah atau keluhan-keluhan guru.
 4. Bidang keuangan, mencakup kegiatan:
 - a. Menyiapkan rencana anggaran dan belanja sekolah,
 - b. Mencari sumber dana untuk kegiatan sekolah,
 - c. Mengalokasikan dana untuk kegiatan sekolah,
 - d. Mempertanggungjawabkan keuangan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
 5. Bidang sarana dan prasarana, mencakup kegiatan:
 - a. Penyediaan dan seleksi buku pegangan guru,
 - b. Layanan perpustakaan dan laboratorium,
 - c. Kebersihan dan keindahan lingkungan sekolah,
 - d. Keindahan dan kebersihan kelas,
 - e. Perbaikan kelengkapan kelas.
 6. Bidang hubungan masyarakat, mencakup kegiatan:
 - a. Kerjasama sekolah dengan orangtua siswa,
 - b. Kerjasama sekolah dengan Komite Sekolah,
 - c. Kerjasama sekolah dengan lembaga-lembaga terkait,
 - d. Kerjasama sekolah dengan masyarakat sekitar.

Selanjutnya Syaiful Sagala¹⁰ juga menjelaskan bahwa tugas pokok monitoring/ pengawasan yang berkaitan dengan kompetensi supervisi manajerial ini meliputi: memantau penjaminan/standar mutu pendidikan, memantau proses penerimaan siswa baru, memantau proses dan hasil belajar siswa, memantau pelaksanaan ujian, memantau rapat guru dan staf sekolah, memantau hubungan sekolah dengan masyarakat, memantau data statistik kemajuan sekolah, memantau program-program pengembangan sekolah, dan program lainnya berkaitan dengan manajemen kelembagaan di sekolah. Tugas monitoring/ memantau ini dilakukan melalui pengamatan langsung maupun menganalisis dokumen yang berkaitan dengan penyelenggaraan sekolah. Setelah memperoleh data dan informasi yang diperlukan, selanjutnya pengawas melakukan analisis komprehensif hasil penilaian dan hasilnya akan digunakan sebagai bahan untuk melakukan inovasi pembinaan pendidikan di

¹⁰Syaiful Sagala, *Ibid.*, 156

sekolah binaan. Atas dasar penialain tersebut, pengawas sekolah melakukan pembinaan dan pemecahan masalah sesuai dengan kasus yang ditemukan dari data dan informasi yang diperoleh tersebut. Supervisi manajerial sudah jelas memiliki ruang tentang bagaimana memantau, memiliki tata kelola serta administrasi yang baik dalam sekolah maupun lembaga tersebut dapat sesuai dengan standar dan berjalan dengan baik.

Fungsi Supervisi Manajerial

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas Sekolah/madrasah berperan sebagai:

1. Fasilitator, dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah.
2. Asesor, dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta menganalisis potensi sekolah.
3. Informan, dalam pengembangan mutu sekolah.
4. Evaluator, terhadap hasil pengawasan.

Pelaku supervisi Manajerial

Berdasarkan pengertian dan ruang lingkup supervisi manajerial yang sudah dibahas di atas maka pelaku dari supervisi ini adalah :

Tabel 1.1
Pelaku Supervisi

Jenis Supervisi	Supervisor	Yang Disupervisi
Supervisi Manajerial	Pengawas Satuan Pendidikan	Kepala Sekolah, Tata Usaha, Wakasek Kurikulum, Kesiswaan,Sarana Prasarana, Humas,Bimbingan Konseling, Komite Sekolah

Hakikat supervisi managerial, supervisor juga dituntut untuk memantau yang berkaitan dengan standar isi, SKL, Standar Proses, Standar Tenaga Pendidik, Standar Sarana Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembentukan, Standar Penilaian. Hakikat Supervisi manajerial adalah agar sekolah terakreditasi dengan baik dan dapat memenuhi Standar Pendidikan Nasional.

Waktu Pelaksanaan Supervisi Manajerial

Pengawas satuan pendidikan harus menjadwalkan pelaksanaan supervisi manajerial agar semua sekolah yang dibawah binaannya bisa disupervisi minimal 1 kali dalam satu semester. Beban kerja pengawas satuan pendidikan adalah¹¹:

Tabel 1.2

Beban Kerja Pengawas Satuan Pendidikan

Pengawas Tingkat Satuan Pendidikan	Beban Kerja
Taman Kanak-Kanak	10–15 sekolah
Sekolah Dasar	10–15 sekolah
Sekolah Menengah Pertama	7–10 sekolah
Sekolah Menengah Atas	5–10 sekolah
Sekolah Menengah Kejuruan	5–10 sekolah
Sekolah Luar Biasa	5–10 sekolah

Prinsip Supervisi Manajerial

Untuk supervisi manajerial sendiri, pada dasarnya lebih didasarkan pada kebutuhan pemerintah untuk memenuhi kebutuhan pemenuhan standar nasional pendidikan, sehingga nantinya sekolah bisa menghasilkan lulusan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Untuk masalah prinsip-prinsip supervisi, maka akan kita kemukakan prinsip secara umum untuk supervisi manajerial dan prinsip secara khusus untuk supervisi akademik. Secara umum, prinsip supervisi disebutkan oleh Brueckner dan Burton sebagai berikut:¹²

1. Supervisi harus menghargai setiap perbedaan individu dan personality seseorang.
2. Supervisi harus didasarkan pada asumsi bahwa setiap pekerja pendidikan itu dapat berkembang.
3. Supervisi harus mengarahkan pada tersedianya kebijakan dan rencana yang kooperatif, terbuka, bebas berekspresi, dan semua orang dapat berkontribusi.
4. Supervisi akan mendorong seseorang untuk berinisiatif, percaya diri dan memiliki tanggung jawab individu kepada setiap orang dalam menjalankan tugasnya.
5. Supervisi akan bekerja secara kooperatif berdasarkan pada pengelompokan staf fungsional, dimana bisa dilakukan pengelompokan ulang jika diperlukan, dan dapat mengundang spesialis ketika membutuhkan nasihat.
6. Supervisi hendaknya bersifat kreatif dan tidak diperintah saja.
7. Proses supervisi berdasarkan perintah, harus dilaksanakan secara kooperatif terencana dan bertahap.
8. Supervisi harus dinilai berdasarkan hasil penilaian yang terjamin kebenarannya.

¹¹ Dirjen PMPTK Depdiknas. *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial (Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah)*. (Jakarta: 2009)

¹² Sri Banun Muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 45

Dalam redaksi lain juga disebutkan bahwa terdapat beberapa prinsip yang harus dipenuhi dalam supervisi manajerial, yang juga tidak jauh berbeda dengan yang telah dipaparkan diatas yaitu:¹³

1. Pengawas harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, di mana ia bertindak sebagai atasan dan kepala sekolah/guru sebagai bawahan.
2. Supervisi harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal
3. Supervisi harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan
4. Supervisi harus demokratis. Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi. Titik tekan supervisi yang demokratis adalah aktif dan kooperatif.
5. Program supervisi harus integral. Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan
6. Supervisi harus komprehensif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek, karena hakikatnya suatu aspek pasti terkait dengan aspek lainnya.
7. Supervisi harus konstruktif. Supervisi bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan guru.
8. Supervisi harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi harus obyektif. Obyektivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi itu harus disusun berdasarkan persoalan dan kebutuhan nyata yang dihadapi sekolah.

Kompetensi Supervisi Manajerial

Supervisi yang ada di sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada para guru dan pegawai lainnya merupakan suatu yang sangat dibutuhkan dan menjadi sebuah keniscayaan. Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor merupakan bagian yang terintegrasi dengan fungsi administrasi pendidikan lainnya. Kepala sekolah merupakan sosok sentral yang menjadi tumpuan bagi pengambilan kebijakan pada tataran sekolah, baik sebagai administrator, motivator, atau supervisor. Kepala sekolah merupakan orang yang bertanggung jawab penuh akan keberhasilan sekolah tersebut menjalankan fungsi-fungsinya sebagai lembaga pendidikan. Sementara itu, guru-guru dan para pegawai lainnya merupakan aktor lain yang turut serta bermain dalam arena kependidikan tersebut. Keberhasilan kepala sekolah bukan semaramata ditentukan oleh kemampuan individualnya, melainkan turut pula ditentukan oleh kerja samanya dengan para guru dan pegawai lain yang ada di sekolah tersebut. Dalam kapasitasnya tersebut, kepala sekolah juga merupakan seorang manajer atau seorang organisatoris.¹⁴

Kompetensi menurut chung & Meginson (1999) ialah kewenangan, yaitu sifat pengetahuan dan kemampuan pribadi seseorang yang relevan dengan menjalankan tugasnya seara efektif. conny R. semiawan (2006) mendefinisikan kompetensi ialah

¹³ <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/11/20/supervisi-manajerial/> di akses pada 01 Mei 2014

¹⁴ Sam M Chan, *ibid.*, hal. 86

kemampuan (ability), keterampilan (skills), dan sikap yang cocok dan tuntas untuk menjalankan perannya secara lebih efisien. Menurut Spencer & Spencer (1997), ada lima tipe karakteristik kompetensi yaitu motif, (2) traits (sifat-sifat), (3) konsep diri (*self-concepts*), (4) pengetahuan dan (5) keterampilan (*skill*). Kompetensi berupa keterampilan dan pengetahuan dapat dilihat, tetapi kompetensi berupa motif, traits, dan konsep diri sering tersembunyi.¹⁵

Dimensi kompetensi supervisi manajerial ini meliputi kemampuan pengawas untuk (1) menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah menengah yang sejenis, (2) mampu menyusun program kepengawasan berdasarkan visi misi-tujuan dan program pendidikan sekolah menengah yang sejenis, (3) mampu menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah menengah yang sejenis, (4) mampu menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindak lanjutnya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah menengah yang sejenis, (5) memiliki kemampuan dalam membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah menengah yang sejenis, (6) membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah menengah yang sejenis, (7) mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah menengah yang sejenis, dan (8) memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah menengah yang sejenis.¹⁶

Kompetensi pengawas sekolah/madrasah juga mencakup kemampuan yang direfleksikan pada pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dituntut untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan profesional sebagai pengawas. Kemampuan yang harus dimiliki pengawas tersebut searah dengan kebutuhan manajemen pendidikan di sekolah/madrasah, tuntutan kurikulum kebutuhan masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan seni (ipteks). Kompetensi tersebut pada akhirnya harus tampak pada perilaku pengawas sekolah/madrasah yang dapat diamati. Dengan demikian, dapat dirumuskan bahwa kompetensi pengawas sekolah/madrasah adalah seperangku kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang harus dimiliki dan dikuasai pengawas sekolah/madrasah secara terpadu dan ditampilkan dalam tindakannya untuk peningkatan mutu pendidikan pada sekolah/madrasah yang dibinanya. Makna kompetensi pengawas sekolah madrasah yang terkandung dalam rumusan ini pada hakikatnya tercermin dalam pola pikir, pola rasa, dan pola tindak pengawas sekolah/madrasah dalam melaksanakan tugas kepengawasan.¹⁷

Agar kompetensi supervisi manajerial dapat diterapkan secara efektif sesuai Permendiknas tahun 2002 maka pengawas dituntut memahami konsep manajemen berbasis sekolah. Seorang pengawas merupakan sumber informasi, tempat bertanya dan sebagai fasilitator bagi kepala sekolah dan guru-guru dalam implementasi tugas secara efektif di sekolah. Kajian secara konseptual dan praktis tentang MBS dengan

¹⁵ Husaini Usman, *Manajemen (Teori Praktik dan Riset)*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2011) hal. 604

¹⁶ Mustaqim, *Ibid.*, hal 45

¹⁷ Husaini Usman, *Ibid.*, hal. 608

harapan dapat menjadi rujukan, bagi pengawas untuk menjalankan fungsinya yang berkaitan dengan kompetensi supervisi manajerial. Myers dan stonehill (dalam Masaong, 2011) mengartikan. MBS sebagai strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah secara individual. MBS memberi kepala sekolah, guru, peserta didik, orang tua, dan masyarakat untuk memiliki kontrol yang lebih besar dalam proses pendidikan dan diberi tanggungjawab untuk mengambil keputusan terkait pengelolaan anggaran, pengelolaan personel, dan kurikulum.¹⁸

Inti dari kompetensi serta fokus pentingnya supervisi manajerial bagi pengawas terhadap sekolah, adalah berkaitan pengelolaan atau manajemen sekolah. Sebagaimana diketahui dalam dasa warsa terakhir telah dikembangkan wacana manajemen berbasis sekolah (MBS), sebagai bentuk paradigma baru pengelolaan dari sentralisasi ke desentralisasi yang memberikan otonomi kepada pihak sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat.¹⁹

Secara garis besar kompetensi supervisi manajerial ini melengkapi Kompetensi pengawas sekolah/madrasah juga mencakup kemampuan yang direfleksikan pada pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dituntut untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan profesional sebagai pengawas. Maka dari itu begitu ditekankannya kompetensi tersebut karena hal itu dapat berpengaruh pada tumbuh kembang sebuah sekolah. Karena, pengawas yang baik adalah pengawas yang memiliki kompetensi dan juga “telaten” dalam membimbing serta mengarahkan sekolah yang diinaunginya serta memberikan penilaian secara objektif sebagai mana tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Metode Supervisi Manajerial

Adapun metode supervisi yang dapat dikembangkan oleh para pengawas sekolah adalah sebagai berikut:²⁰

1. Monitoring dan Evaluasi

Metode utama yang dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan dalam supervisi manajerial yaitu monitoring dan evaluasi. Monitoring adalah suatu kegiatan yang ditujukan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah. Misalnya, mencari kesesuaian penyelenggaraan pendidikan dengan rencana, program dan standar yang telah ditetapkan. Selain itu, juga menemukan hambatan-hambatan yang harus diatasi dalam pelaksanaan program.

Monitoring berpusat pada pengontrolan selama program berjalan dan bersifat klinis. Melalui monitoring, dapat diperoleh umpan-balik bagi sekolah atau pihak lain yang terkait untuk menukseskan ketercapaian tujuan. Aspek-aspek yang dicermati dalam monitoring adalah hal-hal yang dikembangkan dan dijalankan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Dalam melakukan monitoring ini, tentunya pengawas harus melengkapi diri dengan perangkat atau daftar isian yang memuat seluruh indikator sekolah yang harus diamati dan dinilai.

¹⁸ Kadim masaong, *Ibid.*, hal. 146

¹⁹ Lihat Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 4

²⁰ Jamal Makmur, *Ibid.*, hal.116

Secara tradisional, pelaksanaan pengawasan melibatkan tahapan (a) menetapkan standar untuk mengukur prestasi, (b) mengukur prestasi; (c) menganalisis prestasi atas standar yang harus dipenuhi, dan (d) mengambil tindakan apabila prestasi kurang/tidak memenuhi standar. Dalam perkembangan terakhir, kecenderungan pengawasan dalam dunia pendidikan juga mengikuti sesuatu yang dilakukan pada industri, yaitu dengan menerapkan total quality control. Pengawasan ini tentu saja terfokus pada pengendalian mutu dan bersifat internal.

Oleh karena itu, pada akhir-akhir ini, setiap lembaga pendidikan umumnya memiliki unit penjaminan mutu. Sedangkan, evaluasi ditujukan mengetahui tingkat kesuksesan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah atau keberhasilan yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu. Tujuan evaluasi utamanya adalah untuk (a) mengetahui tingkat keterlaksanaan program, (b) mengetahui keberhasilan program, (c) mendapatkan bahan/masukan dalam perencanaan tahun berikutnya, dan (d) memberikan penilaian (judgment) terhadap sekolah.

2. Refleksi dan Focused Group Discussion

Sesuai dengan paradigma baru dalam manajemen sekolah, yaitu pemberdayaan dan partisipasi, maka judgment keberhasilan atau kegagalan sebuah sekolah dalam melaksanakan program atau mencapai standar bukan hanya menjadi otoritas pengawas sekolah. Hasil monitoring yang dilakukan oleh pengawas sekolah hendaknya disampaikan secara terbuka kepada pihak sekolah, terutama kepala sekolah, wakil kepala sekolah, komite sekolah, dan dewan guru.

Secara bersama-sama, pihak sekolah dapat melakukan refleksi terhadap data yang terkumpul, kemudian menemukan sendiri faktor-faktor penghambat dan pendukung yang selama ini mereka rasakan. Forum untuk ini dapat berbentuk Focused Group Discussion (FGD), yang melibatkan unsurunsur stakeholder sekolah. Diskusi kelompok terfokus ini dapat dilakukan dalam beberapa putaran sesuai dengan kebutuhan. Tujuan dari FGD adalah untuk menyatukan pandangan stakeholder mengenai realitas kondisi (kekuatan dan kelemahan) sekolah, dan menentukan langkah-langkah strategis maupun operasional yang akan diambil untuk memajukan sekolah. Peran pengawas sekolah dalam hal ini adalah sebagai fasilitator sekaligus narasumber apabila diperlukan untuk memberikan masukan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya.

3. Metode Delphi

Metode Delphi dapat digunakan oleh pengawas sekolah dalam membantu pihak sekolah merumuskan visi, misi, dan tujuannya. Sesuai dengan konsep MBS, dalam merumuskan Rencana pengembangan sekolah (RPS), sebuah sekolah harus memiliki rumusan visi, misi, dan tujuan yang jelas, serta realistik yang digali dari kondisi sekolah, peserta didik, potensi daerah, dan pandangan seluruh stakeholder.

Sejauh ini, kebanyakan sekolah merumuskan visi dan misi dalam susunan kalimat "yang bagus", tanpa dilandasi filosofi dan pendalaman terhadap potensi yang dimiliki. Akibatnya, visi dan misi tersebut tidak realistik, dan tidak memberikan inspirasi kepada warga sekolah untuk mencapainya. Metode Delphi merupakan cara yang efisien untuk melibatkan banyak stakeholder sekolah tanpa memandang faktor-faktor status yang sering menjadi kendala dalam sebuah diskusi atau musyawarah. Misalnya, sekolah mengadakan pertemuan bersama altar sekolah, dinas pendidikan, tokoh masyarakat, orang tua murid dan guru. Dengan demikian, biasanya pembicara hanya didominasi oleh orang-orang

tertentu yang memiliki kepercayaan diri dalam berbicara di forum. Selebihnya, peserta hanya menjadi pendengar yang pasif. Metode Delphi dapat disampaikan oleh pengawas sekolah kepada kepala sekolah ketika hendak mengambil keputusan yang melibatkan banyak pihak Langkah-langkahnya, menurut Gorton adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi individu atau pihak-pihak yang dianggap memahami persoalan dan hendak dimintai pendapatnya mengenai pengembangan sekolah.
- b. Masing-masing pihak diminta mengajukan pendapatnya secara tertulis tanpa disertai nama identitas.
- c. Mengumpulkan pendapat yang masuk, dan membuat daftar urutannya sesuai dengan jumlah orang yang berpendapat sama.
- d. Menyampaikan kembali daftar rumusan perdapat dari berbagai pihak tersebut untuk diberikan urutan prioritasnya.
- e. Mengumpulkan kembali urutan prioritas menurut peserta, dan menyampaikan hasil akhir prioritas kepuiusan dari seluruh peserta yang dimintai pendapatnya.

4. Workshop

Workshop atau lokakarya merupakan salah satu metode yang dapat ditempuh oleh pengawas sekolah dalam melakukan supervisi manajerial. Metode ini tentunya bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan/atau perwakilan komite sekolah. Penyelenggaraan workshop ini tentu disesuaikan dengan tujuan atau urgensinya, dan dapat diselenggarakan bersama dengan Kelompok Kerja Kepala Sekolah atau organisasi sejenis lainnya. Sebagai contoh, pengawas sekolah dapat mengambil inisiatif untuk mengadakan workshop tentang pengembangan KTSP sistem administrasi, peran serra masy arakat, sistem penilaian, dan lain sebagainya.

Empat metode supervisi manajerial tersebut bertujuan mengembangkan kualitas manajemen. Sehingga, semua program yang dicanangkan berjalan dengan baik dan sukses. Tentu, dalam pelaksanaan supervisi ini, harus melihat situasi dan kondisi, khususnya kondisi intelektual dan keuangan. Misalnya, saat mengadakan worksop, tentu membutuhkan kesiapan keuangan yang memadai. Empat macam supervisi tersebut, Mulai pembelajaran, akademik, klinis, hingga manajerial, memberikan gambaran kepada supervisor agar betani melakukan uji coba secara keseluruhan, mengetahui dan menentukan supervisi yang paling efektif (semuanya mempunyai kelemahan dan keunggulan), dan melihat problem yang teladi di lapangan' Supervisor tidak boleh berpangku tangan, menyerahkan masalah kepada guru tanpa ada bimbingan, pengabdian, dan pengorbanan.

Implementasi Kompetensi Supervisi Manajerial Pengawas

Implementasi dilapangan banyak terjadi keragaman dalam memahami dan melaksanakan supervisi. Hal ini terjadi karena diakibatkan oleh perbedaan latar belakang pendidikan dan tingkat jabatan, perbedaan dalam orientasi profesional mereka, perbedaan dalam tujuan dan keterampilan menganalisa, perbedaan dalam kesanggupan jasmani dan vitalitas hidup, perbedaan dalam kualifikasi kemampuan untuk memimpin dan berdiri untuk dipimpin, perbedaan dalam kondisi psikologis, perbedaan dalam pengalaman belajar mengajar, serta perbedaan dalam kesanggupan dan sikap professional.

Perbedaan tersebut seyogyanya tidak menjadi penghambat dalam pencapaian tujuan supervisi profesional. Sikap supervisor yang memaksakan kehendak, menakut-nakuti guru, yang melumpuhkan kreatifitas anggota staf perlu diubah. Sikap korektif yang mencari-cari kesalahan harus diganti dengan sikap kreatif dimana setiap orang mau dan mampu menumbuhkan dan mengembangkan kreatifitasnya untuk perbaikan pengajaran. Penilaian pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan salah satu cara untuk mengetahui kelemahan pelaksanaan pembinaan maupun faktor yang memberinya harapan dalam kemudahan pelaksanaan Supervisi.

Sikap guru dalam menghadapi supervisor tidak perlu canggung dan waswas, hal ini dapat mengakibatkan performa guru menurun. Guru harus Memperlihatkan kemampuannya dengan meningkatkan kegiatan belajar mengajar yang lebih baik. setelah mendapat bimbingan, guru memiliki sense of commitment yang semakin besar ketika mengajar, kepuasan kinerianya semakin tinggi terihat dari kesanggupan mengelola kelas pada waktu mengajar.

Implementasi dilapangan banyak ditemukan masalah-masalah yang masih menghambat terlaksananya supervisi, diantaranya:

1. sistem kerja sentralisasi' yang masih melekat. Guru perlu pembiasaan budaya kerja baru sesuai semangat otonomi pendidikan dan otonomi daerah yang menuntut kreatifitas dan kerja keras. Kebiasaan lama dalam bekerja harus sudah ditinggalkan;
2. Persaingan mutu sekolah semakin terasa berat. Pembinaan pembelajaran harus dilakukan semakin serius dan sungguh-sungguh
3. Masih adanya mental anak emas untuk guru yang dinilai dan baik.
4. Tuntutan akuntabilitas penyelenggaraan sekolah dari masyarakat yang semakin tinggi, menyebabkan kesibukan dalam menangani urusan administrasi, terutama menghadapi pemeriksaan pembukuan, LSM dan Pers.
5. Transparansi manajemen sekolah yang sering terjadi benturan kebijakan dengan komite sekolah, menyebabkan kesulitan bergerak untuk kelancaran tugas-tugas rutin.
6. Transparansi pengelolaan keuangan sekolah yang pembukuan dan bukti-buktinya menyita banyak waktu.

Usaha untuk kelancaran dan keberhasilan pemecahan permasalahan yang ditempuh dalam kegiatan supervisi oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut.

1. Penyamaan visi dan misi;
2. Pengelolaan supervisi yang baik;
3. Pelibatan guru secara individual dalam pelaksanaan supevisi;
4. Pelibatan organisasi guru, seperti PKG, KKG, dan KKKS untuk dalam pembelajaran dan sebagai tempat mengukur keberhasilan guru sharring.²¹

Berdasarkan otonomi daerah dan implementasi MBS maka penerapan otonomi daerah di era reformasi berimplikasi pula pada otonomi sekolah dengan ditetapkannya model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS menuntut semua warga sekolah dan masyarakat bahu membahu untuk mengembangkan sekolah sesuai dengan karakteristik daerah darr lingkungan sekolah dengan tetap mengacu dan berada dalarn bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sejak diterapkannya MBS sebagai model manajemen sekolah sekitar tahun 1998 hingga saat ini masih

²¹ Tim Dosen, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung, Alfabeta, 2009)hal. 232

banyak hal substansial yang memerlukan bimbingan dan bantuan agar manajemen berbasis sekolah benar-benar bisa diwujudkan sesuai prinsip-prinsip dan tujuan MBS itu sendiri. Masih ditemukan pemerintah daerah Kabupaten/Kota dan Dinas Pendidikan dalam mengambil kebijakan berkaitan dengan sekolah justru kadangkala bertentangan dengan konsep MBS itu sendiri. Demikian pula kepala sekolah dan guru-guru terkadang masih belum mandiri dalam mengelola sekolah sehingga ketergantungan terhadap aturan-aturan atau menunggu petunjuk dari Dinas Pendidikan seringkali menjadi hambatan dalam melakukan inovasi-inovasi di Sekolah.

Untuk meminimalisir berbagai permasalahan dalam penerapan MBS di sekolah, maka peran pengawas sebagai perpanjangan tangan Dinas Pendidikan dan sekaligus sebagai 'gurunya guru, sangat diperlukan. Kognitifensi supervisi manajerial harus dikuasai oleh pengawas dan mampu diterapkan sebagaimana diamanatkan Pernendiknas nomor 12 tahun 2007. di dalam Permendiknas tersebut dinyatakan pengawas dituntut (1) menguasai metode, teknik, dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, (2) pengawas menyusun program pembinaan untuk mendukung pencapaian visi-misi-tujuan, dan program sekolah (3) merancang strategi dan metode kerja serta instrumen penilaian yang diperlukan, untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pembinaan, di sekolah, (4) menindak lanjuti hasil-hasil monitoring dan penilaian untuk perbaikan program pembinaan di sekolah, (5) mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan, kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah, dan (6) memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkannya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah.²²

Sebagaimana telah disinggung diatas mengenai kajian secara konseptual dan praktis mengenai MBS, hal ini bersinergi dengan harapan dapat menjadi rujukan serta bahan pertimbangan bagi pengawas untuk menjalankan fungsinya yang tentunya berkaitan dengan Supervisi manajerial. Dari beberapa argument diatas yang berkaitan dengan implementasi pastilah terdapat beberapa hambatan dalam pelaksanaannya dan dari sanalah beberapa saran yang di paparkan dalam bukunya Sam M. Chan²³ guna meminimalisir ketersimpangan yaitu sebagai berikut.

1. Para kepala sekolah disarankan agar menguasai ilmu administrasi pendidikan atau manajemen pendidikan.
2. Para kepala sekolah diharapkan dapat menjadikan guru dan pegawai lainnya sebagai mitra kerja, bukan dianggap sebagai bawahan semata.
3. Para penilik dan pengawas diharapkan lebih memahami benar fungsi dan peran supervisi dan dapat menjalankan peran dan fungsinya tersebut sebagaimana mestinya.
4. Siapa pun yang terlibat pada proses supervisi ini dituntut kejujuran dan tanggung jawab sebesar-besarnya demi pendidikan yang kian bermutu.

Penutup

Supervisi ini sangat penting karena manajemen merupakan mesin organisasi yang menggerakkan seluruh program sekolah, mulai kepemimpinan, kurikulum,

²² Kadim masaong, *Opcit.*, Hal 145-146

²³ Sam M Chan., *Ibid*, hal. 96

kesiswaan, sarana-prasarana, anggaran, hubungan masyarakat, dan lain sebagainya. Esensi dari Supervisi manajerial adalah berupa kegiatan pemantauan, pembinaan, dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya dalam mengelola, mengadministrasikan, dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah. Supervisi harus menghargai setiap perbedaan individu dan personality seseorang. Supervisi harus didasarkan pada asumsi bahwa setiap pekerja pendidikan itu dapat berkembang. Supervisi harus mengarahkan pada tersedianya kebijakan dan rencana yang kooperatif, terbuka, bebas berekspresi, dan semua orang dapat berkontribusi. Supervisi akan mendorong seseorang untuk berinisiatif, percaya diri dan memiliki tanggung jawab individu kepada setiap orang dalam menjalankan tugasnya. Supervisi akan bekerja secara kooperatif berdasarkan pada pengelompokan staf fungsional, dimana bisa dilakukan pengelompokan ulang jika diperlukan, dan dapat mengundang spesialis ketika membutuhkan nasihat. Supervisi hendaknya bersifat kreatif dan tidak diperintah saja. Proses supervisi berdasarkan perintah, harus dilaksanakan secara kooperatif terencana dan bertahap.

Kompetensi pengawas sekolah/madrasah mencakup kemampuan yang direfleksikan pada pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang dituntut untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan profesional sebagai pengawas. Kemampuan yang harus dimiliki pengawas tersebut searah dengan kebutuhan manajemen pendidikan di sekolah/madrasah, tuntutan kurikulum kebutuhan masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi dan seni (ipteks).

Daftar Pustaka

- Ary Gunawan. *Administrasi Sekolah (administrasi pendidikan mikro)*. Jakarta: Rineka Cipta. 2002.
- Dirjen PMPTK Depdiknas. *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial (Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah)*. Jakarta. 2009.
- Huasaini usman. *Manajemen (Teori Praktik dan Riset)*. Jakarta: Bumi Aksara. 2011.
- Hendiyat soetopo & wasty soemanto. *Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan*. Bina Aksara: IKPI INDONESIA. 1984.
- Jamal Makmur Asmani.. *Supervisi Pendidikan Sekolah*. Jogjakarta: divapress. 2012
- Muktar & Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: GP Press. 2009.
- Mustaqim *Supervisi Pendidikan Agama Islam*. Semarang: Media Group. . 2012.
- M. Ngalim Purwanto. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2002.
- Sam M. chan, *Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: GP Press. 2005.