

## SUPERVISI PENGAJARAN DENGAN PENDEKATAN DIREKTIF, NON-DIREKTIF, DAN KOLABORATIF

**Afrijawidiya (SMAN 9 Kota Lubuklinggau)**

e-mail: Afrija\_widiya@yahoo.com

**Zakaria (Prodi MAP FKIP Unib)**

**Osa Juarsa (Prodi MAP FKIP Unib)**

### Abstract

The purpose of this study is generally to describe the implementation of supervision approach teaching with the directive, non-directive, and collaborative carried principals to teachers in Public Junior High School Number 13 Lubuklinggau. This study uses descriptive qualitative research. The research subjects were the source of reference data, the principal, vice curriculum, and teachers. The data collection technique used is through interview, observation and documentation. Step analysis of data through data reduction, data presentation, and conclusion or verification.

**Keywords:** teaching supervision, directive, non-directive, collaborative

### Abstrak

Tujuan umum penelitian ini untuk menggambarkan pelaksanaan supervisi dengan pendekatan direktif, non-direktif, dan kolaboratif yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk guru di SMPN 13 Lubuklinggau. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Subyek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kurikulum, dan guru. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. langkah analisis data melalui reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan atau verifikasi.

**Kata kunci:** supervisi pengajaran, direktif, non-direktif, kolaboratif.

### PENDAHULUAN

Guru perlu mendapatkan bantuan supervisi untuk mengembangkan kemampuan dan kelebihan dengan memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuannya. Disamping itu supervisi dimaksudkan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik dengan pembinaan dan peningkatan profesi mengajar.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah telah ditetapkan bahwa terdapat 5 (lima) dimensi kompetensi yang seyogyanya dikuasai oleh kepala sekolah, yaitu: (a) kompetensi kepribadian; (b) kompetensi manajerial; (c) kompetensi kewirausahaan; (d) kompetensi supervisi; dan (e) kompetensi sosial.

Kepala Sekolah selaku supervisor pengajaran memiliki fungsi mengarahkan, membimbing, dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan dan kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru yang didukung oleh tenaga administrasi di sekolah. Kepala Sekolah hendak-

nya melakukan pengamatan yang berkelanjutan tentang kondisi-kondisi dan sikap-sikap di kelas, di ruangan guru, di ruang tata usaha dan pada pertemuan-pertemuan staf pengajar. Ini dimaksudkan untuk memberikan bantuan pemecahan atas kesulitan-kesulitan yang dialami guru dan tenaga administrasi serta melakukan perbaikan-perbaikan baik langsung maupun tidak langsung mengenai kekurangan-kekurangannya, sehingga secara bertahap kualitas dan produktivitas kegiatan belajar mengajar yang dilakukan staf kepala sekolah, guru di kelas, kinerja wali kelas, dan tata usaha akan menjadi semakin baik secara berkelanjutan. Supervisi pengajaran terkait dengan tugas pembinaan guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran (Depdiknas, 2008: 2).

Kepala sekolah memiliki kewajiban untuk membina kemampuan guru, dengan demikian kepala sekolah hendaknya melaksanakan supervisi secara efektif. Banyaknya masalah yang muncul dalam pendidikan mengharuskan supervisi dilaksanakan di lembaga pendidikan

yaitu untuk memperbaiki mengajar dan belajar dan untuk membimbing pertumbuhan kemampuan dan kecakapan profesional guru. Lebih tegas dinyatakan Fritz Carrie dan Greg Miller, bahwa bila tidak ada unsur supervisi, sistem pendidikan secara keseluruhan tidak akan berjalan dengan efektif dalam usaha mencapai tujuan (Suhardan, 2006).

Maju tidaknya suatu lembaga pendidikan ditentukan oleh peran kepala sekolah, jika kepala sekolah dapat menjalankan tugasnya sebagai supervisor dengan baik maka lembaga pendidikan yang dipimpinnya dapat berjalan baik, supervisi pendidikan memberikan pengaruh besar terhadap perubahan dan perbaikan pendidikan, baik dari perbaikan kurikulum, model pembelajaran yang efektif dikelas sehingga tidak menimbulkan kejenuhan pada peserta didik karena guru yang mengajar dapat menemukan teori-teori dan cara baru dalam mengembangkan proses belajar mengajar yang baik.

Supervisi pengajaran bermaksud meningkatkan kemampuan profesional dan teknis bagi guru, kepala sekolah dan personel sekolah lainnya agar proses pendidikan di sekolah lebih berkualitas, terutama supervisi pendidikan dilakukan atas dasar kerjasama, partisipasi dan kolaborasi, bukan berdasarkan paksaan dan kepatuhan, pada akhirnya dapat menimbulkan kesadaran, inisiatif dan kreatif personel sekolah.

Tujuan supervisi antara lain dari pendapat Arikunto (2004:40) bahwa supervisi pendidikan ialah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kinerjanya untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan baik. Tujuan supervisi pendidikan pada zaman ini ialah mengetahui situasi untuk mengukur tingkat perkembangan kegiatan sekolah dalam usahanya mencapai tujuan. Atau dengan kata lain, tujuan supervisi ialah baik, yaitu untuk pengukuran kemajuan sekolah.

Ada beberapa pendekatan supervisi yang dapat dilakukan oleh seorang supervisor diantaranya dengan pendekatan direktif, non-direktif, dan kolaboratif. Hal ini tentu lebih memudahkan supervisor ketika mensupervisi bawahannya. supervisor dapat memilih pendekatan mana yang akan digunakan sesuai dengan kondisi lembaga yang bersangkutan, karena setiap pendekatan dalam supervisi pendidikan memiliki karakteristik yang berbeda. Pemilihan yang tepat bergantung pada masalah yang dihadapi dan tujuan yang hendak dicapai.

Menurut (Suhertian, 2000) ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam supervisi yaitu pendekatan direktif, pendekatan non-direktif dan pendekatan kolaboratif, ketiga pendekatan tersebut bertitik tolak pada teori psikologi belajar.

Pelaksanaan supervisi dengan pendekatan direktif adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung, sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologis behavioristis. Prinsip behaviorisme ialah bahwa segala perbuatan berasal dari refleksi, yaitu respons terhadap rangsangan/ stimulus. Oleh karena guru memiliki kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi lebih baik. Supervisor dapat menggunakan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*). Pendekatan ini dianggap kurang efektif karena tidak memberikan kesempatan kepada para guru untuk mengembangkan kreasi dan inovasi yang seharusnya mereka lakukan. Memang tidak dapat dipungkiri bahwasannya supervisor sangat memegang peranan atau bisa dikatakan kendali dari supervisi yang dilaksanakan.

Supervisi dengan pendekatan tidak langsung (non-direktif) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan guru-guru. Ia memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan non-direktif ini berdasarkan pemahaman psikologis humanistik (Mufidah, 2008:36). Langkah-langkah pendekatan non-direktif yaitu: mendengarkan, memberikan penguatan, menjelaskan, menyajikan dan memecahkan masalah.

Sahertian (2008: 49) mengemukakan pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini supervisor maupun guru bersama-sama, bersepakat untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan pada gilirannya nanti berpengaruh dalam pemben-

tukan aktivitas individu. Dengan demikian pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah. Dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis terhadap supervisi pengajaran oleh kepala sekolah, bahwa kepala sekolah sudah melakukan supervisi pengajaran, tetapi belum melakukan pendekatan yang sesuai dengan masalah dan tujuan yang dihadapi. Untuk itu peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan direktif, non-direktif, dan kolaboratif oleh kepala sekolah terhadap guru SMP Negeri 13 Lubuklinggau dengan mengambil judul “Pelaksanaan Supervisi Pengajaran Dengan Pendekatan Direktif, Non-direktif, dan Kolaboratif (Studi Deskriptif Kualitatif Di SMP Negeri 13 Lubuklinggau)”. Rumusan masalah penelitian ini adalah Bagaimana pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan direktif, non-direktif, dan kolaboratif di SMP Negeri 13 Lubuklinggau? Sedangkan secara khusus penelitian ini adalah: (1) bagaimana pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan direktif di SMP Negeri 13 Lubuklinggau; (2) bagaimana pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan non-direktif di SMP Negeri 13 Lubuklinggau; (3) bagaimana pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan kolaboratif di SMP Negeri 13 Lubuklinggau.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan direktif, non-direktif, dan kolaboratif yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru di SMP Negeri 13 Kota Lubuklinggau. Adapun secara khusus tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan: (1) pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan direktif yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru; (2) pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan non-direktif yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru; (3) pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan kolaboratif yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru.

Secara teoritis manfaat dari hasil penelitian ini, yaitu memberikan informasi terhadap pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan direktif, non-direktif, dan kolaboratif yang telah dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru. Disamping itu bermanfaat juga untuk mengembangkan ilmu manajemen, terutama mengenai pelaksanaan

supervisi pengajaran dengan pendekatan direktif, non-direktif, dan kolaboratif, serta bermanfaat sebagai bahan kajian untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut tentang pelaksanaan supervisi pengajaran. Sedangkan secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat: (1) bagi Dinas Pendidikan penelitian ini memberikan masukan terhadap pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan direktif, non-direktif, dan kolaboratif yang telah dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga hasil ini akan menjadi acuan bagi Dinas Pendidikan untuk memperbaiki kualitas kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor di sekolahnya; (2) bagi sekolah penelitian ini memberikan informasi tentang supervisi pengajaran yang telah dilakukan oleh kepala sekolah terhadap pengajaran yang dilakukan guru; (3) Bagi pihak lainnya penelitian ini akan memberikan pengetahuan dan masukan terhadap pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan direktif, non-direktif, dan kolaboratif yang benar kepada semua pembaca.

## METODE

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang mengungkap situasi sosial tertentu dengan mendeskripsikan kenyataan secara benar, dibentuk oleh kata-kata berdasarkan teknik pengumpulan dan analisis data yang relevan yang diperoleh dari situasi yang alamiah (Satori & Komariah, 2012:25). Penelitian ini bersifat penelitian kualitatif sehingga tidak mempunyai hipotesis (dugaan sementara). Adapun variabel dalam penelitian ini adalah pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan direktif, non-direktif, dan kolaboratif.

Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan guru SMP Negeri 13 Lubuklinggau. Objek dalam penelitian ini adalah SMP Negeri 13 Lubuklinggau. Semua komponen yang ada di dalamnya akan dijadikan sumber data dan yang menjadi sumber data utamanya adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru dan dokumen yang dapat menunjang hasil penelitian ini.

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah multi metode yaitu dengan metode wawancara, observasi (pengamatan), dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah panduan wawancara, pedoman observasi berstruktur, dan pedoman

studi dokumentasi. Untuk melihat keabsahan data yang telah dikumpulkan, dilakukan triangulasi. Triangulasi dalam penelitian dilakukan melalui triangulasi sumber yakni dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan beberapa orang guru serta triangulasi tehnik melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Pengumpulan data dilakukan dengan metode yang sama dari sumber-sumber lain yang bukan menjadi sumber utama dalam penelitian ini, atau melakukan verifikasi ulang untuk mengkonfirmasi informasi kepada sumber-sumber data yang sama.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### 1. Pelaksanaan Supervisi Pengajaran Dengan Pendekatan Direktif

Berdasarkan hasil studi dokumentasi dan wawancara diperoleh hasil sebagai berikut: *pertama*, Kepala SMP Negeri 13 Lubuklinggau belum memiliki program supervisi secara tertulis tetapi hanya memiliki program dan jadwal supervisi berupa kunjungan kelas. Program supervisi yang tidak tertulis, atau dalam bentuk pemikiran yang ada pada kepala sekolah tersebut sebelum dilaksanakan kadang-kadang diberitahukan kepada guru, terutama ketika rapat dewan guru dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan yang ada di sekolah untuk meningkatkan terus kualitas belajar mengajar. Jadwal supervisi berupa kunjungan kelas dibuat secara rinci dengan melibatkan 7 orang guru senior termasuk kepala sekolah sebagai supervisor dan 29 orang guru yang akan disupervisi. Pelaksanaan supervisi menggunakan instrumen supervisi yang telah disiapkan oleh pihak sekolah melalui Wakil Kurikulum. *Kedua*, Kepala SMP Negeri 13 Lubuklinggau untuk semester genap tahun pelajaran 2015/2016 melaksanakan kegiatan supervisi kunjungan kelas seperti tertera dalam jadwal. *Ketiga*, dari jadwal supervisi yang dibuat nampak bahwa satu orang akan kebagian disupervisi satu kali dalam setiap semester.

Suatu pendekatan supervisi sangat bergantung kepada tipe guru. Pendekatan yang diterapkan dalam memberikan supervisi digolongkan dari segi kemampuan dasar yaitu berpikir abstrak dan tingkat komitmen serta kepedulian. Pembagian tipe guru menurut paradigma yang dikemukakan oleh Glickman ada 4 yaitu: 1) guru profesional; 2) guru tukang kritik atau guru pengamat analitik (*analytic observer*); 3) guru yang terlalu sibuk atau kurang

memusatkan perhatian (*unfocus worker*); dan 4) guru yang tidak bermutu (*drop out*).

Dalam penelitian ini, penulis tidak menemui tipe guru *drop out*, kata-kata yang lebih tepat untuk kategori guru ini sesuai dengan kebudayaan Indonesia adalah guru dengan disiplin dan etos kerja yang lebih rendah. Untuk itu perlu dilakukan supervisi dengan pendekatan yang lebih tepat sehingga dapat mengubah secara perlahan guru yang seperti ini. Supaya kedisiplinan baik dalam disiplin waktu maupun kerja akan lebih ditingkatkan.

Kepala SMP Negeri 13 Lubuklinggau telah memahami tipe masing-masing guru yang ada di sekolah ini. Dalam menerapkan supervisi kepala sekolah menyadari perlu didasarkan prinsip-prinsip psikologis. Dari hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah menerapkan pendekatan supervisi yang berbeda pada setiap guru berdasarkan data yang ada.

Untuk tipe guru yang disiplin dan etos kerjanya kurang, menurut kepala sekolah harus dilakukan supervisi secara langsung (direktif). Kepala sekolah akan menyediakan waktu untuk melakukan pembicaraan secara individual. Kepala sekolah akan menjelaskan permasalahan yang dihadapi guru berdasarkan pengamatan kepala sekolah. Secara gamblang akan disajikan permasalahan yang tengah dihadapi serta arahan secara lisan kepada guru tersebut. Bila guru tersebut sulit memahami cara-cara mengatasi masalah, kepala sekolah akan memberikan contoh cara mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi guru. Setelah itu akan ditetapkan tolak ukurnya dan penguatan kepada guru. Menurut kepala sekolah ada dua orang guru SMP Negeri 13 dengan kategori guru dengan disiplin dan etos kerjanya kurang yang mesti disupervisi secara kontinu oleh kepala sekolah.

Guru dengan kategori disiplin dan etos kerja kurang perlu diberi rangsangan karena memiliki kekurangan sehingga perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi. Hal ini diberikan dengan cara memberikan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*) kepada guru tersebut. Selain supervisi dengan tehnik pembicaraan individual, guru dengan kategori disiplin dan etos kerja kurang juga disupervisi secara kelompok yang dilaksanakan dalam rapat pembinaan bulanan. Namun kepala sekolah hanya memberikan arahan secara umum dan tidak menuju pada guru yang bersangkutan secara langsung. Menurut kepala sekolah hal ini dimaksudkan supaya tetap menjaga mental guru

tersebut di depan guru yang lain kepala sekolah harus tetap bersifat mengayomi dan membina bukan memarahi. Bahkan dalam ruangan khusus kepala sekolah pada saat percakapan individu sedang berlangsung tetap dengan kalimat yang santun. Apalagi di depan umum.

Dalam pelaksanaan supervisi dengan pendekatan direktif, kepala sekolah memberikan arahan masalah secara langsung. Ini berarti peran kepala sekolah sebagai supervisor sangat dominan. Tetapi untuk tipe guru yang disiplin dan etos kerjanya kurang kepala sekolah menganggap lebih efektif menggunakan pendekatan langsung bila dibandingkan dengan pendekatan lain. Kepala sekolah tetap memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan ide-idenya dan berinovasi supaya lebih baik.

Walaupun pendekatan ini dianggap efektif oleh kepala sekolah tetapi sebenarnya mungkin kurang manusiawi karena guru tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya, namun ada pula guru yang lebih suka disupervisi dengan pendekatan ini. Kenyataan yang peneliti temui di lapangan, guru dengan kategori disiplin dan etos kerjanya kurang salah satunya adalah guru baru yang berstatus CPNS ternyata suka disupervisi dengan pendekatan direktif, karena dengan pendekatan ini ia berhasil memperbaiki pengajarannya.

Dari hasil pengamatan peneliti, kepala sekolah sebagai supervisor memahami dalam hal memberikan arahan secara langsung tanpa mengurangi hak guru tersebut untuk dapat berkreasi. Namun arahan itu sendiri bertujuan agar guru yang mengalami masalah perlu diberi rangsangan langsung agar ia bisa bereaksi. Supervisi dengan pendekatan direktif efektif dilaksanakan dengan teknik pertemuan/pembicaraan individual. Tanpa disadari atau tidak kepala sekolah telah menempuh langkah-langkah di atas yang tergolong supervisi dengan pendekatan direktif.

## 2. Pelaksanaan Supervisi Pengajaran Dengan Pendekatan Non-direktif

Guru-guru senior, menurut kepala sekolah mereka kebanyakan tergolong lebih disiplin dan memahami tugas pokoknya sebagai seorang guru yang tidak perlu disupervisi secara langsung. Kepala sekolah tetap melakukan pembicaraan secara individual tetapi prosesnya lebih bersifat *sharing* atau tukar pendapat. Biasanya kepala sekolah hanya mendengarkan permasalahan yang dialami oleh guru tersebut dan memberikan

kesempatan kepada guru untuk mengungkapkan permasalahan yang dialami dengan leluasa dan seluas-luasnya. Baru kemudian guru akan diberi penguatan dan penjelasan sehingga akan ditemukan suatu pemecahan masalah yang dihadapi oleh guru.

Teknik supervisi dengan pendekatan tidak langsung (non-direktif) tidak hanya dilakukan secara pembicaraan individual tetapi dapat juga dilaksanakan melalui observasi kunjungan kelas. Kepala sekolah selaku supervisor mengamati proses belajar mengajar di dalam kelas. Setelah selesai kepala sekolah akan mengingat kembali kejadian-kejadian yang keliru pada proses observasi kunjungan kelas. Kepala sekolah akan melakukan pembicaraan secara individu setelah observasi berlangsung. Jika dirasa guru yang bersangkutan tidak ada masalah maka kepala sekolah menganggap guru telah mampu memperbaiki kekeliruan. Tetapi jika dibutuhkan pemikiran secara khusus, kepala sekolah akan membantu dengan menjelaskan kekeliruan yang dihadapi guru dan bersama-sama menemukan solusi untuk perbaikan selanjutnya.

Menurut pengamatan peneliti, kepala sekolah telah mampu menerapkan supervisi dengan pendekatan non-direktif. Pendekatan non-direktif disini merupakan bahwa belajar pada dasarnya adalah pengalaman pribadi, sehingga pada akhirnya guru harus mampu memecahkan masalahnya sendiri. Peranan kepala sekolah sebagai supervisor disini adalah mendengarkan, mendorong, atau membangkitkan kesadaran sendiri dan pengalaman-pengalaman guru diklasifikasikan.

## 3. Pelaksanaan Supervisi Pengajaran Dengan Pendekatan Kolaboratif

Berbeda dengan pelaksanaan supervisi dengan pendekatan kolaboratif, kepala sekolah lebih menekankan kepada guru-guru sibuk/kurang memusatkan perhatian (*unfocus worker*). Menurut kepala sekolah ada beberapa orang guru berdasarkan pengamatan beliau yang terlalu sibuk sehingga kurang fokus dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik di SMP Negeri 13 Lubuklinggau. Guru semacam ini juga butuh pembinaan secara khusus atau disupervisi bukan hanya secara langsung tapi juga diberi kesempatan untuk berpikir dan menggali ide-idenya. Pada intinya, kepala sekolah selaku orang yang dituakan di SMP Negeri 13 Lubuklinggau harus mengayomi seluruh guru dan memahami karakter gurunya. Masukan dari guru-guru pada

prinsipnya sifatnya pasti membangun untuk kemajuan SMP Negeri 13 Lubuklinggau. Guru-guru yang sibuk tidak terlalu fokus untuk melaksanakan kewajibannya di SMP Negeri 13 Lubuklinggau, salah satu penyebabnya adalah karena tuntutan ekonomi.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah menggunakan tehnik percakapan individu dan rapat pembinaan untuk mensupervisi guru dengan pendekatan kolaboratif. Kepala sekolah dalam menerapkan supervisi dengan pendekatan kolaboratif yang dituju untuk tipe guru terlalu sibuk selalu melakukan pendekatan-pendekatan berdasarkan psikologi guru tersebut. Bersamaan dengan guru berusaha menetapkan kriteria terhadap permasalahan yang dihadapi guru. Sebagai supervisor, kepala sekolah akan menyampaikan dan menjelaskan pandangan-pandangan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pada tahap ini guru akan bereaksi dan merespon apa yang disampaikan oleh kepala sekolah. Selanjutnya kepala sekolah akan mendengarkan dan memperhatikan secara seksama keluhan guru terhadap masalah yang dihadapi guna perbaikan, peningkatan dan pengembangan pengajarannya, dan sekaligus memperhatikan pula gagasan-gagasan guru untuk mengatasi masalah itu selanjutnya. Bila ada hal-hal yang belum dipahami, kepala sekolah akan meminta penjelasan dari guru hal-hal apa yang kurang dipahami mereka. Pada tahap selanjutnya, kepala sekolah akan mendorong guru tersebut untuk mengaktualisasikan inisiatif yang dipikirkan dalam memecahkan masalah yang dihadapinya dan ide-ide untuk meningkatkan dan mengembangkan pengajaran.

Peneliti mengamati bahwa pelaksanaan supervisi dengan pendekatan kolaboratif lebih cenderung dilakukan dengan tehnik percakapan individual antara kepala sekolah dengan guru yang menjadi target sasaran untuk disupervisi. Namun, dalam keadaan rapat pembinaan bulanan, kepala sekolah juga melaksanakan pendekatan ini. Pada umumnya guru lebih menyukai pelaksanaan supervisi dengan pendekatan kolaboratif karena dengan pendekatan ini motivasi mengajar dan pengembangan kompetensi lebih mudah berhasil.

## **Pembahasan**

### **1. Pelaksanaan Supervisi Pengajaran dengan Pendekatan Direktif**

Kegiatan apapun yang akan kita lakukan termasuk supervisi membutuhkan perencanaan yang jelas, agar apa yang kita lakukan dapat

berhasil dan berdaya guna. Perencanaan merupakan unsur penting dalam pelaksanaan suatu program. Karena dengan adanya perencanaan tujuan suatu program dapat tercapai. Untuk meningkatkan prestasi sekolah, kepala sekolah wajib membuat suatu program sekolah. Program supervisi merupakan bagian dari program sekolah, namun dalam pelaksanaannya Kepala SMP Negeri 13 Lubuklinggau belum menyusun program tersebut secara rinci. Yang ada hanyalah program supervisi berupa jadwal kunjungan kelas. Untuk itu dikemudian hari kepala sekolah perlu menyusun program supervisi secara global dan menyeluruh meliputi program rasional minimal yang akan dicapai, tujuan, sasaran, teknik, biaya, jadwal, dan instrumen yang lengkap. Dengan adanya perencanaan yang sistematis kepala sekolah mudah mengontrol pelaksanaan supervisi pengajaran.

Salah satu upaya meningkatkan profesionalitas guru adalah dengan meningkatkan kualitas supervisi pengajaran. Dalam hal ini pelaksanaan supervisi harus dilakukan oleh supervisor yang memiliki kompetensi dan profesionalitas dibidangnya. Seorang supervisor diharapkan mempunyai kesadaran terhadap pentingnya pelaksanaan supervisi pengajaran dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan kegiatan tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa profesionalitas supervisor di SMP Negeri 13 Lubuklinggau masih kurang optimal. Memang dalam pelaksanaan keseluruhan kuantitas sudah berjalan sesuai dengan jadwal karena guru senior telah melaksanakan tugas untuk mensupervisi guru dalam kegiatan kunjungan kelas. Namun secara kualitas belum seperti yang diharapkan karena kepala sekolah selaku supervisor belum optimal menjalankan supervisi pengajaran. Belum ada inovasi dari kepala sekolah dalam kegiatan supervisi pengajaran.

Kepala SMP Negeri 13 Lubuklinggau sudah menjalankan supervisi pengajaran namun belum optimal, hal tersebut disebabkan karena belum adanya perencanaan program yang dibuat oleh kepala sekolah secara khusus. Pembuatan program supervisi merupakan salah satu faktor yang sangat penting agar tujuan supervisi yang dilaksanakan dapat tercapai dengan baik. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Purwanto (1988: 115) bahwa sebagai supervisor berarti dia hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya

sehingga mungkin dapat tercapai. Jadi kepala sekolah harus dapat membuat Program Perencanaan Supervisi dari fakta-fakta yang diperolehnya di lapangan untuk dapat menentukan tujuan yang akan dicapai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi yang paling sering dilakukan oleh Kepala SMP Negeri 13 Lubuklinggau adalah melalui pertemuan/percakapan individual dan rapat pembinaan dewan guru. Sedangkan teknik lain adalah kunjungan kelas, observasi tidak langsung, dan diskusi kelompok guru mata pelajaran.

Teknik supervisi jika ditinjau dari banyaknya guru yang disupervisi dapat dibedakan menjadi dua yaitu teknik individu dan teknik kelompok. Teknik individu yaitu teknik yang dilaksanakan untuk seorang guru secara individual sedangkan yang dimaksud dengan teknik yang bersifat kelompok adalah teknik-teknik yang digunakan untuk dilaksanakan secara bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam suatu kelompok. Teknik kelompok ini digunakan apabila supervisor melaksanakan tugas pembinaan terhadap kelompok guru untuk mencapai tujuan supervisi pengajaran yaitu memperbaiki kualitas belajar mengajar.

Sahertian (2000, 52:129) mengemukakan secara singkat teknik-teknik supervisi pendidikan sebagai berikut: a) teknik yang bersifat individu, meliputi: kunjungan kelas, observasi kelas, wawancara perorangan, saling mengunjungi kelas, menilai diri sendiri (*self evaluation*); b) teknik yang bersifat kelompok, meliputi: pertemuan atau rapat (*meeting*), diskusi kelompok, penataran, studi kelompok antar guru, tukar menukar pengalaman, lokakarya, diskusi panel, seminar, simposium, praktek mengajar (*demonstration teaching*), perpustakaan jabatan, buletin supervisi, mengikuti kursus, organisasi jabatan, dan perjalanan sekolah.

Teknik individu digunakan jika supervisor melakukan pembinaan terhadap guru. Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervisi didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis. Suatu pendekatan atau teknik pemberian supervisi sangat bergantung pada tipe guru. Ada suatu paradigma yang dikemukakan oleh Glickman dalam memilah-milah tipe guru, yakni setiap guru memiliki dua kemampuan dasar, yaitu berfikir abstrak dan komitmen serta kepedulian.

Tipe guru atau kategori guru diukur dengan menggunakan persilangan dengan dua garis. Yaitu garis tingkat berpikir abstrak secara

vertikal yang bergerak dari yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi, dan garis tanggung jawab/komitmen secara horizontal yang bergerak dari tingkat rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Atas dasar itu maka dapat dikategorikan empat sisi (kuadran) dan empat tipe guru yaitu: *pertama*, pada kuadran I merupakan tipe guru profesional yang memiliki tingkat komitmen dan abstraksi yang tinggi. kategori profesional di sini lebih ditujukan untuk guru yang lebih disiplin dan mampu memahami tugas pokoknya sebagai seorang guru. Tipe guru seperti ini dapat berguna sebagai bimbingan teman sejawat (guru) dan secara pribadi hanya memerlukan bimbingan sedikit saja untuk mengatasi masalah di sekolah. *Kedua*, pada kuadran II merupakan tipe guru pengamat analitik (*analytic observer*), guru dengan tipe ini memiliki tingkat abstraksi yang tinggi namun rendah tingkat komitmen. Biasanya tipe guru seperti ini sering menuntut, pengkritik tetapi tidak mau berkorban dan tidak mau bekerja keras, guru seperti ini sering merepotkan kepala sekolah. *Ketiga*, pada kuadran III merupakan guru yang bekerja tidak terarah (*unfocus worker*), guru dengan tipe ini memiliki tingkat komitmen yang tinggi namun rendah tingkat abstraksinya. Biasanya tipe guru seperti ini sering bingung, frustrasi, kurang percaya diri. Hal ini disebabkan karena kemampuan teknik yang kurang. *Keempat*, guru yang tidak bermutu (*drop out*) yang terletak pada kuadran IV, guru yang demikian memiliki komitmen yang rendah dan tingkat abstrak yang rendah pula. Biasanya tipe guru seperti ini tidak mepedulikan tugas, apatis tentang dunia mengajar, dan dapat bertahan sebagai guru hanya beberapa tahun saja. Peneliti tidak menemukan secara khusus dengan tipe guru ini dilapangan. Kenyataan yang peneliti temui, pada pembagian kuadran ini tipe guru yang ada hanya dengan kategori disiplin dan etos kerja yang kurang.

## 2. Pelaksanaan Supervisi dengan Pendekatan Non-direktif

Pendekatan supervisi yang diterapkan oleh kepala sekolah selaku supervisor hendaknya berdasarkan tipe/kategori guru seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Bila gurunya lebih disiplin dan mampu memahami tugas pokoknya sebagai seorang guru maka pendekatan supervisi pengajaran yang digunakan adalah non-direktif. Bila gurunya terlalu sibuk dan tidak fokus, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kolaboratif. Sedangkan bila gurunya dengan

tingkat disiplin dan etos kerja kurang pendekatan yang digunakan adalah pendekatan direktif.

Dari hasil penelitian di lapangan, Kepala SMP Negeri 13 Lubuklinggau telah mampu menerapkan pendekatan supervisi pengajaran berdasarkan tipe-tipe guru tersebut. Hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah menyatakan ada dua orang guru dengan tipe disiplin dan etos kerja kurang. Kepala sekolah telah menerapkan pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan direktif. Pendekatan ini adalah pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung, supervisor memberikan arahan langsung, dalam hal ini supervisor bersifat sangat dominan. Pendekatan direktif lahir dari teori psikologi behaviorisme yaitu segala perbuatan berasal dari rileks, atau respons terhadap rangsangan/stimulus. Maka dari itu guru yang mempunyai kekurangan perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi dengan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*).

Muslim (2010:80) menyebutkan langkah-langkah pendekatan direktif yaitu: menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolok ukur, dan menguatkan. Dan disimpulkan bahwa perilaku supervisi yaitu: *demonstrating* (menunjukkan), *directing* (mengarahkan), *standizing* (mempersiapkan) dan *reinforcing* (memperkuat).

Meskipun pendekatan direktif ini masih layak digunakan, bagi sebagian guru mungkin sedikit kurang nyaman dengan pendekatan ini. Hal ini dikarenakan sedikit kurang manusiawi karena guru tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan kreatifitasnya. Pendekatan ini sangat baik digunakan untuk guru-guru pemula karena guru pemula cenderung membutuhkan bimbingan langsung dari kepala sekolah akan permasalahan yang sedang dihadapi. Ketika kepala sekolah memberi arahan, contoh, menerapkan tolok ukur dan penguatan, guru akan lebih dapat mengerti dan mengaplikasikannya tentunya sesuai dengan harapan kepala sekolah. Dengan cara seperti itu, mereka dapat mengharapkan lebih banyak informasi untuk memperbaiki penampilan mengajar mereka.

Dari hasil pengamatan peneliti, Kepala SMP Negeri 13 Lubuklinggau mampu memahami dalam hal memberikan arahan secara langsung tanpa mengurangi hak guru tersebut untuk dapat berkreasi. Namun arahan itu sendiri bertujuan agar guru yang mengalami masalah

perlu diberi rangsangan langsung agar ia bisa bereaksi.

Pendekatan supervisi pengajaran secara non-direktif ditujukan untuk guru-guru senior. Perlakuan ini telah dilaksanakan oleh kepala sekolah baik sengaja ataupun tidak sengaja. Pendekatan tidak langsung (non-direktif) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Kepala sekolah tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan guru-guru. Ia memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami.

Kepala sekolah selaku supervisor memberikan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang dialami, oleh karena itu kepribadian guru yang dibina begitu dihormati. Kepala sekolah mendorong/membangkitkan kesadaran sendiri dan mengklasifikasikan pengalaman guru. Dalam pendekatan non-direktif guru menjadi sentral yang menentukan perbaikan pada dirinya sendiri. Kepala sekolah hanya membantu, mendorong guru agar mampu mengembangkan kemampuannya dan kreatifitasnya. Pendekatan non-direktif ini timbul dari keyakinan bahwa guru tersebut tidak dapat diperlakukan sebagai alat semata-mata dalam meningkatkan kualitas belajar mengajar.

Pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan non-direktif, yaitu: 1) pembicaraan awal, pada saat ini supervisor memancing apakah dalam mengajarnya guru tersebut mengalami masalah. Pembicaraan tersebut dilakukan secara informal. Jika dalam pembicaraan tersebut guru tidak memerlukan bantuan, maka proses supervisi akan berhenti; 2) observasi. Jika guru perlu, maka supervisor mengadakan observasi kelas. Dalam melaksanakan observasi tersebut supervisor duduk di belakang tanpa menggunakan catatan-catatan, supervisor hanya mengamati kegiatan kelas; 3) analisis dan interpretasi. Setelah observasi dilakukan, supervisor kembali ke kantor memikirkan kemungkinan kekeliruan guru dalam melaksanakan proses belajarnya. Jika menurut supervisor, guru telah menemukan jawabannya maka supervisor tidak perlu memberikan bantuannya; 4) pembicaraan akhir. Jika perbaikan telah dilakukan, pada periode tertentu guru dan supervisor mengadakan pembicaraan akhir, mengenai apa yang sudah dicapai oleh guru, dan menjawab pertanyaan kalau ada guru.

yang masih memerlukan bantuan lagi; 5) laporan disampaikan secara deskriptif dengan interpretasi berdasarkan penilaian supervisor. Laporan ini ditulis untuk guru, kepala sekolah, atau atasan kepala sekolah untuk perbaikan di masa selanjutnya (Ithadama, 2014).

### 3. Pelaksanaan Supervisi dengan Pendekatan Kolaboratif

Untuk tipe guru yang terlalu sibuk/kurang memusatkan perhatian (*unfocus worker*) lebih tepat dilakukan supervisi dengan pendekatan kolaboratif. Menurut Sahertian (2008: 49) pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini supervisor maupun guru bersama-sama, bersepakat untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan pada gilirannya nanti berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu. Dengan demikian pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah. Dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas.

Dilihat dari aspek tanggung jawab, terlaksananya kegiatan supervisi dengan pendekatan kolaboratif antara kepala sekolah selaku supervisor dan guru berbagi tanggung jawab. Glickman (1984) mengemukakan kepala sekolah bertugas mendengarkan dan memperhatikan secara cermat keluhan guru terhadap masalah perbaikan, peningkatan dan pengembangan pengajarannya, dan sekaligus memperhatikan pula gagasan-gagasan guru untuk mengatasi masalah itu selanjutnya. Kepala sekolah boleh meminta penjelasan kepada guru bila ada hal-hal yang kurang dipahami dan akan mendorong guru mengaktualisasikan inisiatif yang dipikirkan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya untuk meningkatkan dan mengembangkan pengajarannya.

Pendekatan kolaboratif memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) supervisor bertindak sebagai mitra atau rekan kerja; (2) kedua belah pihak berbagi kepakaran; (3) pendekatan yang digunakan merupakan pendekatan inkuiri yakni, saya mencoba memahami apa yang dilakukan oleh orang yang saya amati; (4) diskusi sebagai langkah lanjut dari pengalaman bersifat terbuka atau fleksibel dan tujuannya yang jelas; (5) tujuan

supervisi ialah membantu guru dan kepala sekolah berkembang menjadi tenaga-tenaga profesional melalui kegiatan-kegiatan reflektif.

Aplikasi pendekatan kolaboratif ini ditujukan pada guru yang sibuk (*unfocus worker*). Kepala sekolah juga telah menerapkan pendekatan ini kepada tipe guru tersebut. Sejalan dengan tipe guru *unfocus worker* kolaborasi dilakukan dalam banyak hal untuk memajukan kedua guru ini yang terlalu sibuk/energik, guru ini mempunyai tanggung jawab dan komitmen yang tinggi, tetapi tingkat abstraksinya rendah. Guru energik ini punya kemauan keras, dan antusias dalam bekerja, cita-citanya tinggi, ingin berprestasi melalui kerja keras dalam membina para siswa belajar, bermaksud melakukan inovasi dalam pembelajaran agar lulusannya meningkat. Para siswa sering diberi tugas rumah yang banyak dengan harapan prestasi mereka meningkat. Tetapi kemauan besar dan niat baik itu terganjal oleh kemampuan umum guru ini yang kurang bagus, yang mengakibatkan jarang sekali ia dapat mewujudkan niat baiknya. Terlalu banyak yang ingin digapai tidak sesuai dengan kemampuannya yang rendah, membuat banyak pekerjaannya terbengkelai. Kolaborasi antara guru dan kepala sekolah akan membantu guru dalam melaksanakan ide dan cita-citanya yang besar. Supervisor mengajak guru ini agar tidak berhenti di tengah jalan melainkan memberi dorongan dan bantuan agar proyek-proyeknya dapat ia selesaikan.

Terdapat lima masalah yang harus dicermati dalam pembicaraan pendahuluan ini, yaitu: menciptakan suasana yang akrab antara supervisor dengan guru, meneliti ulang rencana pelajaran serta tujuan pelajaran, mencermati kembali komponen keterampilan yang akan dilatihkan dan diamati, memilih dan mengembangkan instrumen observasi, dan membicarakan bersama untuk mendapatkan kesepakatan tentang instrumen observasi yang dipilih; 2) pada tahap pelaksanaan observasi ini guru melakukan latihan dalam tingkah laku mengajar tertentu yang telah dipilih; 3) supervisor mengadakan analisis terhadap hasil catatan-catatan observasi di kelas. Tujuannya adalah mengartikan data yang diperoleh dan selanjutnya merencanakan pertemuan dengan guru untuk menyusun strategi pembelajaran selanjutnya. Dalam melakukan analisis, supervisor harus menggunakan kategorisasi perilaku mengajar dan melihat data yang dikumpulkan itu atas kategori yang ditetapkan; 4) pembicaraan tentang hasil analisis ini adalah untuk

memberikan balikan kepada guru dalam memperbaiki perilaku mengajarnya. Ada beberapa langkah yang dilakukan dalam tahapan ini, yaitu: a) menanyakan perasaan guru secara umum, atau kesan umum guru ketika ia mengajar serta memberi penguatan; b) mengamati kembali tujuan pembelajaran; c) mencermati keterampilan serta perhatian utama guru; d) menanyakan perasaan guru tentang jalannya pengajaran berdasarkan target; e) menunjukkan hasil data rekaman dan memberi kesempatan kepada guru menafsirkan data tersebut; f) menginterpretasikan data rekaman secara bersama; g) menanyakan perasaan guru setelah melihat rekaman data tersebut, menyimpulkan hasil dengan melihat apa yang sebenarnya merupakan keinginan atau target guru dan apa sebenarnya yang telah terjadi dan dicapai; dan h) menentukan secara bersama-sama dan mendorong guru untuk merencanakan hal-hal yang perlu dilatih atau diperhatikan pada kesempatan berikutnya; 5) langkah yang terakhir dari pelaksanaan supervisi tersebut adalah analisis sesudah pembicaraan. Dalam tahap ini supervisor harus meneliti ulang apa yang telah dilakukan dalam menetapkan kriteria perilaku mengajar yang ditetapkan dalam pra-observasi dan kriteria yang dipakai dalam melakukan observasi (Ithadama, 2014).

Hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah dan observasi selama mengambil data, rata-rata guru yang mengajar di SMP Negeri 13 Lubuklinggau mempunyai komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugasnya meskipun ada sebagian kecil guru yang masuk dalam kuadran IV ataupun kuadran II dan III. Untuk itulah kepala sekolah harus jeli dalam menerapkan pendekatan supervisi agar dapat tepat sasaran dan mencapai tujuan yang diinginkan yaitu menghantar guru-guru tersebut menjadi guru yang lebih baik.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Simpulan penelitian tentang pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan direktif, non-direktif, dan kolaboratif adalah sebagai berikut:

*Pertama*, pelaksanaan supervisi pengajaran oleh Kepala SMP Negeri 13 Lubuklinggau dengan pendekatan direktif ditujukan kepada guru-guru dengan tingkat disiplin dan etos kerja yang kurang. Supervisi dengan pendekatan direktif ini merupakan supervisi secara langsung. Perilaku kepala

sekolah yakni memberikan arahan secara langsung dan menjelaskan permasalahan kepada guru yang disupervisi, memberi solusi kepada guru cara-cara mengatasi permasalahan, menetapkan tolak ukur dan penguatan berupa *reward* ataupun hukuman *punishment*. Kebetulan guru baru lebih menyukai cara ini, hal ini terbukti mereka dapat dengan mudah memperbaiki dirinya.

*Kedua*, pelaksanaan supervisi pengajaran oleh Kepala SMP Negeri 13 Lubuklinggau dengan pendekatan non-direktif ditujukan kepada guru-guru yang lebih disiplin dan mampu memahami tugas pokok sebagai seorang guru. Kepala sekolah bertindak sebagai supervisor sekaligus sebagai teman sejawat sehingga pelaksanaan supervisi lebih bersifat *sharing* atau tukar pendapat.

*Ketiga*, pelaksanaan supervisi pengajaran oleh Kepala SMP Negeri 13 Lubuklinggau dengan pendekatan kolaboratif ditujukan kepada guru yang sangat sibuk (*unfocus worker*). Kolaborasi antara guru dan kepala sekolah akan membantu guru dalam melaksanakan ide dan cita-citanya yang besar. Kepala sekolah sebagai supervisor mengajak guru ini agar tidak berhenti di tengah jalan melainkan memberi dorongan dan bantuan agar proyek-proyeknya dapat ia selesaikan.

### **Saran**

Sebagai tindak lanjut dari penelitian, saran mengenai pelaksanaan supervisi pengajaran dengan pendekatan direktif, non-direktif, dan kolaboratif adalah:

*Pertama*, kepala sekolah selaku supervisor hendaknya lebih meningkatkan tanggung jawabnya terhadap semua kegiatan pendidikan di sekolah sehingga aktivitas supervisi pengajaran dengan pendekatan direktif, non-direktif, dan kolaboratif berjalan dengan efektif dan efisien melalui perencanaan yang matang.

*Kedua*, Kepala sekolah hendaknya dapat mengambil suatu kebijakan dan keputusan yang baik terutama terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam pengajaran dengan memanfaatkan hasil supervisi terdahulu.

*Ketiga*, Kepala sekolah harus meningkatkan lagi pemahaman dan pengetahuan mengenai pendekatan supervisi secara direktif, non-direktif dan kolaboratif, sehingga pembinaan terhadap guru tepat sasaran.

## DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto. 2004. *Supervisi pendidikan*. Jakarta. Rhineka Cipta.
- Depdiknas. 2008. *Monitoring pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan dan Akreditasi Sekolah*. Jakarta. Depdiknas.
- Mufidah, Luk Luk Nur. 2008. *Supervisi Pendidikan*. Jember. Center for Society Studies.
- Sahertian, Piet A. 2000. *Supervisi Pengajaran Melalui Vieio*. Proyek OPF IKIP. Malang.
- Satori, Djam'an & Komariah, Aan. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. Alfabeta.
- Suhardan, Dadang. 2006. *Supevisi Bantuan Profesional*. Bandung. Mutiara Ilmu.
- Suhertian, A.Piet. 2000. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta. PT Asdi Mahasatya.