

MODUL PERKULIAHAN

# **SUPERVISI PEKERJAAN SOSIAL**

FRANCISCUS ADI PRASETYO



JURUSAN ILMU KESEJAHTERAAN SOSIAL  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

**MODUL PERKULIAHAN  
SUPERVISI PEKERJAAN SOSIAL**

Penyusun :

Dr. Franciscus Adi Prasetyo, M.Si

**JURUSAN ILMU KESEJAHTERAAN SOSIAL  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER**

## DAFTAR ISI

Daftar Isi.....	i
Modul Satu : Konsep Dasar, Relevansi, Dan Sejarah Supervisi.....	1
A. Supervisi.....	1
B. Signifikansi Supervisi.....	2
C. Sejarah Singkat Supervisi.....	3
D. Definisi Supervisi.....	4
E. Fungsi Supervisi.....	5
Modul Kedua : Tujuan Supervisi Dan Hirarkhi Supervisor.....	6
A. Tujuan Supervisi Pekerjaan Sosial.....	7
B. Hirarkhi Supervisor Di Lembaga Layanan Sosial.....	7
Modul Ketiga : Supervisi Dan Pelayanan.....	11
A. Karakteristik Supervisi.....	11
B. Definisi Supervisor.....	12
C. Ekologi Lembaga Pelayanan Sosial.....	13
Modul Keempat : Signifikansi Supervisi Bagi Praktek Pekerjaan Sosial.....	16
Modul Kelima : Fungsi Administrasi Supervisi.....	20
A. Fungsi Administrasi Supervisi.....	21
B. Masalah Dalam Pelaksanaan Fungsi Administrasi Supervisi.....	26
C. Jenis Kewenangan dan Kekuasaan Supervisor.....	27
Modul Keenam : Fungsi Edukasi Supervisi.....	29
A. Perbedaan <i>In-Training Service</i> Dengan <i>Staff Development</i> .....	29
B. Signifikansi Educational Supervision.....	30
C. Hambatan Dalam Melaksanakan Fungsi Edukasi Supervisi.....	30
Modul Ketujuh : Supportive Supervision.....	31
A. <i>Burnout</i> Dan Gejalanya.....	32
B. Sumber Stres Supervisee Terkait Pekerjaan.....	33
C. Mencegah Stres.....	37
Daftar Pustaka.....	38

## **MODUL PERTAMA**

### **KONSEP DASAR, RELEVANSI DAN SEJARAH SUPERVISI**

Pekerjaan Sosial adalah sebuah profesi pertolongan yang memiliki tiga elemen pokok untuk mendukung praktek profesional yang dilaksanakannya. Salah satu kerangka pengetahuan yang sangat dibutuhkan untuk menegakkan praktek pertolongan profesional adalah pengetahuan tentang supervisi. Hal ini menjadi sangat penting karena pekerja sosial di dalam sebuah lembaga layanan sosial pada satu sisi dapat berperan sebagai staf atau disebut juga sebagai *frontliner*, dan, pada sisi yang lain dapat menduduki posisi sebagai supervisor. Oleh karena itu, dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan klien serta harapan masyarakat luas terhadap eksistensi sebuah lembaga layanan sosial dan praktek profesi pekerjaan sosial, tentu saja para calon pekerja sosial selama mengikuti proses pendidikan, sangat membutuhkan sebuah pengetahuan pendukung agar kelak apabila telah menyelesaikan pendidikannya, mampu bekerja secara efektif dan efisien bersama dengan klien dan lembaga layanan sosial tempatnya bekerja.

Secara umum, melalui mata kuliah supervisi pekerjaan sosial ini, maka, pekerja sosial mampu memahami ruang lingkup tugas utama supervisor, peran-peran yang dilaksanakan, kedudukan supervisor di dalam lembaga sosial, dan tantangan praktik. Pemahaman atas ruang lingkup ini sangatlah penting bagi pekerja sosial, agar dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dapat disesuaikan dengan penugasan yang diberikan langsung oleh lembaganya. Hal ini untuk menghindari terjadinya tumpang tindih dalam melaksanakan tugas sehingga akuntabilitas pekerjaan pun dapat selaras dengan misi lembaga layanan sosial yang telah sejak awal berkomitmen untuk memberikan pertolongan kepada klien. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah ruang lingkup praktek pekerjaan sosial di masyarakat sangatlah dinamis dengan konteks yang berbeda-beda satu sama lain. Oleh karena itu, tentulah pekerja sosial perlu senantiasa meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dalam bekerja agar mampu memberikan pertolongan sesuai dengan tantangan yang dihadapinya.

#### **A. Supervisi**

Supervisi (Kadushin & Harkness, 2002) adalah kegiatan yang dilaksanakan dalam bentuk pelatihan dan berbagi tanggung jawab dengan pengembangan staf untuk menolong agar memahami tugas dan tanggung jawabnya sehingga mampu bekerja lebih efektif. Berdasarkan definisi ini, maka, supervisi memiliki kedudukan yang sangat penting dalam rangka peningkatan kemampuan pekerja sosial agar kualitas pelayanan menjadi semakin

baik. Selain itu, supervisi ini memiliki kedudukan strategis di dalam manajerial ketika jabatan manager disandang oleh seseorang yang tidak memiliki latar belakang ilmu kesejahteraan sosial. Situasi ini mungkin sekali terjadi dan tidak tertutup kemungkinan berpotensi menyebabkan kurang efektifnya koordinasi dengan para supervisor karena manager kurang mampu dalam menerjemahkan misi lembaga ke dalam bentuk-bentuk program yang lebih operasional. Oleh karena itu, supervisor dapat berperan sebagai jembatan untuk mengatasi permasalahan tersebut guna meminimalisasi kemungkinan terjadinya konflik nilai, etika, dan filosofis.

## **B. Signifikansi Supervisi**

Sulistiati (2004) di dalam Huda (2009) mengutip hasil *Pre-Conference Working for the 15<sup>th</sup> International Conference of Social Welfare* mendefinisikan kesejahteraan sosial sebagai keseluruhan usaha sosial yang terorganisir dan mempunyai tujuan utama untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat berdasarkan konteks sosialnya. Di dalam cakupannya terdapat pula unsur kebijakan dan pelayanan dalam arti luas terkait dengan berbagai kehidupan di dalam masyarakat, seperti pendapatan, jaminan sosial, kesehatan, perumahan, pendidikan, rekreasi budaya, dan lain sebagainya. Terkait dengan definisi tersebut, maka, lembaga layanan sosial merupakan salah satu elemen penting di dalam upaya mewujudkan kesejahteraan sosial melalui kebijakan, program dan aktivitasnya. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa upaya kesejahteraan sosial tersebut mampu dihantarkan dengan baik oleh pekerja sosial sebagai salah satu profesi yang bekerja di lembaga layanan sosial, persyaratan dasar yang mutlak harus menjadi perhatian secara serius adalah hak-hak dasar klien. Kelalaian dalam hal tersebut, berpotensi terjadinya malpraktek yang dapat bertransformasi menjadi permasalahan hukum sehingga lembaga layanan sosial harus menghadapi gugatan hukum atas pelanggaran yang dilakukan oleh pekerja sosial.

Jaminan untuk menggaransi penghormatan terhadap hak-hak klien adalah dengan dilaksanakannya supervisi yang diantaranya berfungsi mengontrol kinerja pekerja sosial yang berhadapan langsung dengan klien setiap hari. Supervisi menjadi media komunikasi antara supervisor dan pekerja sosial yang mengkoneksikan antara kebijakan pelayanan lembaga dengan persoalan-persoalan yang muncul di lapangan. Permasalahan yang dihadapi saat berhadapan dengan klien diharapkan menemukan solusi-solusi yang dapat dipertimbangkan sebagai alternatif untuk memenuhi kebutuhan klien. Bukan hanya terbatas pada hal tersebut, supervisi pun memberikan kesempatan kepada pekerja sosial untuk

mendapatkan bantuan berupa tinjauan masalah dari multi perspektif, mengikuti pelatihan-pelatihan guna meningkatkan keterampilannya dalam menghadapi masalah, serta mendapatkan dukungan moral ketika merasa frustrasi dengan kasus klien yang dihadapinya. Oleh karena itu, kegiatan supervisi jelas sangat strategis ketika dikaitkan dengan upaya untuk memastikan terpenuhinya hak-hak klien serta mengurangi potensi kemungkinan terjadinya malpraktek.

### C. Sejarah Singkat Supervisi

Perjalanan supervisi sebagai sebuah konsep yang dipahami pada saat ini, tentu saja telah melalui lintasan waktu dalam rentang yang relatif panjang. Kadushin dan Harkness (2002) merangkum perjalanan evolusi konsep supervisi secara ringkas sebagai berikut :

Tabel 1. Perkembangan Konsep Supervisi

Tahun	Literatur	Fokus
Sebelum 1904	<i>Proceedings of Confernces on Charities and Correction</i> ( <i>proceeding</i> yang diterbitkan tahun 1920 dengan mengumpulkan berbagai artikel yang mencantumkan kata “supervisi”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisi adalah bentuk kegiatan yang dilakukan oleh pihak berlisensi (<i>licensing autorithy</i>) atau perwakilan pemerintah (<i>govermental board</i>) terhadap lembaga-lembaga yang memperoleh dana dari publik untuk memberikan pelayanan kepada klien.</li> <li>Supervisi didefinisikan sebagai fungsi pengawasan (<i>control</i>) dan koordinasi (<i>coordinating</i>)</li> </ul>
1904	Kata supervisi pertama kali ditemukan dalam teks berjudul “Supervision and Education in Charity” karya Jeffrey R. Backet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisi dilakukan oleh perwakilan masyarakat (<i>public board</i>) dan anggota komisi kepada lembaga kesejahteraan &amp; lembaga.</li> <li>Supervisi dipusatkan untuk melakukan <b>inspeksi dan review</b> terhadap program lembaga daripada individu-individu yang bekerja di dalam sebuah program.</li> <li>Supervisi berkembang dan meluas dengan menjangkau pada upaya meningkatkan efektivitas dan efesiensi administrasi lembaga layanan masyarakat.</li> </ul>
Setelah Tahun 1904	<i>The Family (subsequently Social Casework) by the Family Welfare Association of America</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalam konteks untuk pelayanan dan penanganan kasus lembaga, supervisi pekerjaan sosial didefinisikan <b>pengembangan kemampuan praktek pekerja sosial dari aspek pengetahuan dan keterampilan</b> dan menyediakan dukungan emosional terhadap individu di dalam peran pekerja sosial.</li> </ul>
Terkini		<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemahaman supervisi saat ini lebih difokuskan kepada individu pekerja</li> </ul>

Tahun	Literatur	Fokus
		sosial, bukan pada program dan lembaga.

#### D. Definisi Supervisi

Supervisi berasal dari bahasa latin yaitu *“Super (Over) dan Videre (To Watch, To See)*. Supervisor diartikan sebagai overseer yaitu seseorang yang mampu melihat seluruh pekerjaan yang menjadi tanggung jawab orang lain untuk memastikan kualitasnya. Pada awalnya, definisi supervisi lebih menekankan pada fungsi administrasi yang menitikberatkan pada performa pekerjaan secara kuantitatif dan kualitatif dan memastikan pekerjaan tersebut dilaksanakan pada derajat yang sesuai dengan ketetapan lembaga. Kadushin dan Harkness (2002) mengutip beberapa definisi tentang supervisi sebagai berikut :

*“Robinson, in the first social work text on this subject, Supervision in Social Casework, defined supervision as “an educational process in which a person with a certain equipment of knowledge and skill takes responsibility for training a person with less equipment (1936:53)”.*

*“The first edition of the Encyclopedia of Social Work defined supervision as an educational process. It is the “traditional method of transmitting knowledge of social work skills in practice from the trained to the untrained, from the experienced to the inexperienced student and worker (1965:785)”.*

*“The sixteenth (1971) and seventeenth (1977) editions of the Encyclopedia emphasized the administrative function. They defined supervision as “an administrative function, a process for getting the work done and maintaining organizational control and accountability (Miller 1977: 1544–1551)”.*

*“Social work supervision as “an administrative process with an educational purpose” (1945:95; similarly Burns 1958:6)”.*

*“A standard group work text states that “the supervisor’s responsibilities are both administrative and educative in nature. . . . The ultimate objective of supervision is that through more effective effort on the part of its workers, an agency’s services are improved in quality and its central purposes come nearer to fulfillment” (Wilson and Ryland 1949:587)”.*

Berdasarkan pada definisi-definisi tersebut di atas, maka, fokus utama kegiatan supervisi diarahkan pada : (1) proses pendidikan; (2) melengkapi individu dengan pengetahuan dan keterampilan; (3) fungsi administratif untuk mengontrol akuntabilitas; dan, (4) bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Inilah ruang lingkup praktek supervisi di dalam lembaga layanan sosial. Tugas ini dilaksanakan oleh supervisor sebagai perwakilan lembaga yang bertujuan untuk memastikan ketercapaian target dan kualitas yang telah ditetapkan.

Perlu juga disampaikan bahwa supervisor memiliki beberapa tanggung jawab yang harus mampu dilaksanakan dengan baik, yaitu (1) mampu menjaga moral staf/pekerja sosial; (2) membantu staf saat menghadapi keputusasaan dan ketidakpuasan; (3) meyakinkan staf sebagai seorang yang berharga dan profesional; (4) mendorong menguatnya rasa bangga terhadap lembaga; (5) memberikan perlindungan terhadap staf.

#### **E. Fungsi Supervisi**

Pada hakekatnya, Kadushin dan Harkness (2002) mengutip Schulman (1995) memformulasikan fungsi supervisi pada praktek pekerjaan sosial menjadi tiga, yaitu :

##### **1. Fungsi Administrasi**

Secara ringkas, fungsi administrasi ini dilaksanakan oleh supervisor ketika mulai melihat adanya kebutuhan untuk merekrut pekerja sosial sebagai staf di lembaga layanan sosial tempatnya bekerja. Supervisor bertanggung jawab untuk menentukan kriteria pekerja sosial yang diharapkan dapat bergabung di dalam tim kerjanya, menseleksi secara administratif aplikasi pekerja sosial yang dikirimkan, menyelenggarakan serangkaian tes seperti wawancara, merekomendasikan salah satu kandidat terbaik ke bagian kepegawaian atau sumber daya manusia. Supervisor juga bertanggung jawab secara administratif untuk menjelaskan tanggung jawab dan peran yang diemban oleh pekerja sosial selama bekerja di lembaga layanan sosial.

##### **2. Fungsi Edukatif**

Pelaksanaan fungsi edukatif ini diantaranya adalah dengan memberikan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pekerja sosial, terutama sekali apabila terdapat teknologi baru yang dibutuhkan agar proses intervensi terhadap klien dapat berlangsung lebih efektif. Fungsi edukatif ini memang lebih cenderung untuk memberikan penguatan-penguatan terhadap pekerja sosial dari sisi pengetahuan dan keterampilan. Dan, sesungguhnya pada saat bersamaan juga dilaksanakan penguatan terhadap nilai-nilai profesionalitas saat bekerja bersama dengan klien.

##### **3. Fungsi Supportif**

Selama pelaksanaan proses pertolongan, pekerja sosial tidak dapat melepaskan diri dari tekanan psikologis yang dialami seperti frustrasi, jenuh, merasa tidak dihargai, kecewa, dan perasaan negatif lainnya. Permasalahan ini apabila tidak dapat tertangani secara cepat dan tepat dikhawatirkan dapat mempengaruhi moral kerja para pekerja sosial yang lain sehingga berimplikasi luas terhadap menurunnya kualitas pelayanan yang dapat memberikan dampak buruk dalam bentuk hilangnya kepercayaan klien,

masyarakat, dan pemangku kepentingan lain yang selama ini memberikan dukungan serta apresiasi positif terhadap kinerja lembaga layanan sosial. Oleh karena itu, supervisor bertanggung jawab untuk memberikan konseling kepada pekerja sosial yang sedang berada pada kondisi psikologis negatif agar mengetahui latar belakang yang menyebabkan menurunnya prestasi kerja. Supervisor harus mampu memberikan motivasi agar pekerja sosial yang mengalami demotivasi tersebut bersedia memperbaiki kinerjanya.

## MODUL KEDUA

### TUJUAN SUPERVISI DAN HIRARKI SUPERVISOR

Materi perkuliahan yang disajikan pada bagian kedua ini akan mendiskusikan tentang tujuan supervisi pekerjaan sosial dan hirarki supervisor di lembaga layanan sosial. Pembahasan pertama adalah tentang tujuan supervisi yang terbagi ke dalam dua besaran yaitu *long range objectives* dan *short range objectives*. Pembahasan kedua terkait dengan hirarki supervisor di dalam sebuah lembaga layanan sosial. Adagium yang berkembang pada posisi supervisor adalah seseorang yang kakinya berada di dua sisi. Satu kaki pada manajerial, dan kaki satunya lagi pada operasional lapangan.

#### A. Tujuan Supervisi Pekerjaan Sosial

Secara prinsip, tujuan supervisi pekerjaan sosial dibagi menjadi dua besaran saja agar lebih ringkas, yaitu :

1. *Long-range Objective* adalah menyediakan layanan kesejahteraan sosial yang efektif dan efisien kepada klien.
2. *Short-range Objectives* disusun berdasarkan pada fungsi supervisi pekerjaan sosial sebagai berikut :
  - a. *Educational short-range objectives* terdiri dari : meningkatkan kapasitas pekerja sosial agar mampu bekerja secara efektif, membantu staf meningkatkan profesionalisme, dan memaksimalkan pengetahuan klinis dan keterampilan agar mampu bekerja secara independen dan otonomi;
  - b. *Administrative short-range objectives* yaitu untuk membantu staf memahami lingkungan kerjanya sehingga mampu bekerja secara efektif;
  - c. *Supportive short-range objectives* yaitu untuk membantu pekerja sosial agar dapat bekerja dengan nyaman selama melaksanakan tugas.

#### B. Hirarkhi Supervisor Di Dalam Lembaga Layanan Sosial

Kedudukan supervisor di dalam lembaga layanan sosial dikenal dengan terminologi "*In-Between Functionary*". Terdapat beberapa argumentasi yang menegaskan kedudukan hirarkhi supervisor yang berada pada posisi antara. *Pertama*, supervisor memang berkedudukan sebagai leader bagi para pekerja sosial yang berada di bawah koordinasinya. Namun, secara bersamaan, kedudukan supervisor merupakan subordinat dari manajer yang berkedudukan lebih tinggi di dalam hirarkhi organisasi. *Kedua*, supervisor merupakan sebuah jabatan "*highest level employee and lowest level manager*". Memang di antara staf,

jabatan supervisor memang merupakan jabatan tertinggi. Tetapi apabila dibandingkan dengan level managerial, maka kedudukan supervisor merupakan yang paling rendah. *Ketiga*, jabatan supervisor adalah bersifat “*sub-administrator and a supra-practitioner*” artinya kurang lebih sama dengan penjelasan sebelumnya, bahwa memang supervisor secara administratif merupakan jabatan terendah, namun, supervisor merupakan praktisi yang sangat memahami situasi dan kondisi penanganan klien dengan detail. Kasus-kasus yang ditangani oleh setiap pekerja sosial dikuasainya dengan sangat baik, sehingga lembaga layanan sosial pun sangat mengandalkan peran supervisor untuk membantu pekerja sosial menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Pada tabel berikut ini ditampilkan hirarkhi organisasi beserta dengan tanggung jawabnya sebagai deskripsi singkat untuk memberikan pemahaman kepada mahasiswa tentang perbedaan peran dan tanggung jawab seseorang di dalam sebuah organisasi.

**Tabel 2 Hirarkhi dan Tanggung Jawab**

Hirarkhi	Tanggung Jawab
Eksekutif Administrator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merencanakan program</li> <li>• Merumuskan kebijakan</li> <li>• Funding</li> <li>• Mengembangkan relasi dengan komunitas</li> <li>• Negosiasi kontrak</li> </ul>
Primary Supervisor Managerial (Manager Program)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengelola program</li> <li>• Mengimplementasikan program</li> </ul>
Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frontline position</li> <li>• Second managerial level</li> <li>• Berhubungan langsung dengan staf dan pelaksanaan program</li> </ul>
Staf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan program sesuai dengan kebijakan lembaga</li> </ul>

Pada tabel 2 tersebut di atas, posisi puncak organisasi layanan sosial dikoordinasikan oleh individu yang menjabat sebagai eksekutif administrator. Tentu saja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, seorang eksekutif administrator harus dibantu sepenuhnya individu yang berada pada hirarkhi di bawahnya. Eksekutif administrator dapat mempergunakan model *bottom-up* untuk menyerap sebanyak mungkin informasi penting yang bersumber dari fenomena penanganan klien yang telah dilaksanakan. Bersama-sama dengan seluruh staf, eksekutif administrator melaksanakan evaluasi untuk meninjau kekuatan dan kelemahan program layanan yang telah dilaksanakan. Basis data yang bersumber dari realita klien ini sangat penting untuk dimasukkan sebagai komponen analisa

sehingga, perumusan program lembaga pun mampu semakin mendekati kebutuhan konkret klien. Memang terkadang lembaga layanan sosial juga berada pada posisi dilematis apabila program layanan yang disediakan disesuaikan dengan kebijakan lembaga donor (*funding*) sehingga berpotensi mengalami konflik di dalam implementasinya karena kurang relevan dengan kondisi sosial budaya masyarakat setempat.

Eksekutif administrator juga memiliki tanggung jawab lain terkait dengan kebijakan pendanaan lembaga layanan sosial. Eksekutif administrator harus mampu mengidentifikasi sumber-sumber potensial yang mampu digerakkan untuk mendukung kegiatan pelayanan lembaga. Oleh karena itu, eksekutif administrator sebaiknya dijabat oleh seseorang yang memang memiliki jejaring sosial yang luas agar memperoleh akses informasi-informasi untuk memperoleh dana, baik dari lembaga donor atau donatur. Selain itu, eksekutif administrator juga harus memiliki kompetensi untuk menggerakkan sumber daya lokal sehingga pada akhirnya mampu memandirikan masyarakat untuk memecahkan masalahnya sendiri dengan menggunakan sumber-sumber penting yang berada di dalam tubuh masyarakat.

Peran sebagai eksekutif administrator juga membutuhkan keterampilan dalam melaksanakan negosiasi kontrak. Cakupan negosiasi kontrak ini tidak hanya terbatas pada ranah kontrak kerja antara lembaga dengan staf, melainkan juga meluas pada negosiasi kontrak dengan lembaga donor misalnya, atau dapat juga dengan pihak pemangku kepentingan setempat yang menjadi penguasa wilayah setempat, seperti bupati, tokoh adat, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa eksekutif administrator merupakan cerminan citra lembaga layanan sosial dengan tanggung jawab membangun jejaring di luar organisasi serta mengkonsolidasikan seluruh hirarkhi di bawahnya untuk mematuhi seluruh garis kebijakan, tujuan, dan program lembaga layanan sosial yang telah ditetapkan.

Posisi manager program adalah pihak yang secara langsung berkedudukan di bawah eksekutif administrator, dan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap pengelolaan dan pelaksanaan program. Program-program yang telah disepakati, didelegasikan kepada manager program sehingga menuntut penguasaan yang detail terhadap program mulai dari latar belakang, tujuan, aktivitas, sasaran, durasi waktu, dan ukuran keberhasilan program. Pemahaman manager program tentang program lembaga harus sesuai dengan rumusan yang terdapat di dalam setiap naskahnya, sebab, manager program bertanggung jawab untuk menjelaskannya kepada pihak-pihak yang berada di bawah kendalinya. Hal ini sangat

penting untuk meminimalisasi perbedaan pemahaman antar unit kerja. Oleh karena itu, manager program sangatlah penting untuk melaksanakan kegiatan diseminasi program kepada supervisor dan staf sebagai upaya menyatukan perspektif demi mewujudkan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan program. Selanjutnya, peran supervisor dan staf sebagai pihak yang bertanggung jawab langsung terhadap operasionalisasi program di lapangan menjadi sangat vital agar dapat dipastikan bahwa antara tujuan dan hasil program yang hendak dicapai melalui serangkaian aktivitas layanan dapat terealisasi dengan baik.

Melalui hirarkhi organisasi ini sebenarnya ingin menegaskan kembali keterhubungan antar lini baik secara vertikal maupun horisontal menjadi bernilai strategis. Hambatan-hambatan antar lini sedapat mungkin diatasi dengan saluran komunikasi yang baik sehingga sistem yang telah dirancang oleh organisasi dapat beroperasi dengan baik. Apabila salah satu fungsi hirarkhi tersebut kurang mampu bekerja efektif, tentu saja berpotensi menghambat kinerja fungsi hirarkhi yang lain.

## **MODUL KETIGA**

### **SUPERVISI DAN PELAYANAN**

Pada bagian ketiga ini, salah satu pertanyaan yang mengemuka adalah, "Apakah karakteristik supervisi di dalam sebuah pelayanan lembaga sosial. Oleh karena itu, sudah tentu perlu dibedah secara lebih terperinci agar pemahaman tentang pengetahuan supervisi menjadi lebih kuat. Pemahaman ini menjadi sangat penting juga bagi pekerja sosial apabila di dalam perkembangan kariernya mendapatkan promosi kenaikan jabatan sebagai supervisor, sehingga tentu saja harus memahami karakteristik khas supervisi yang menjadi tanggung jawabnya.

#### **A. Karakteristik Supervisi**

Terkait dengan pelayanan lembaga sosial, maka karakteristik pelayanan supervisi dideskripsikan sebagai berikut (Kadushin & Harkness, 2002) :

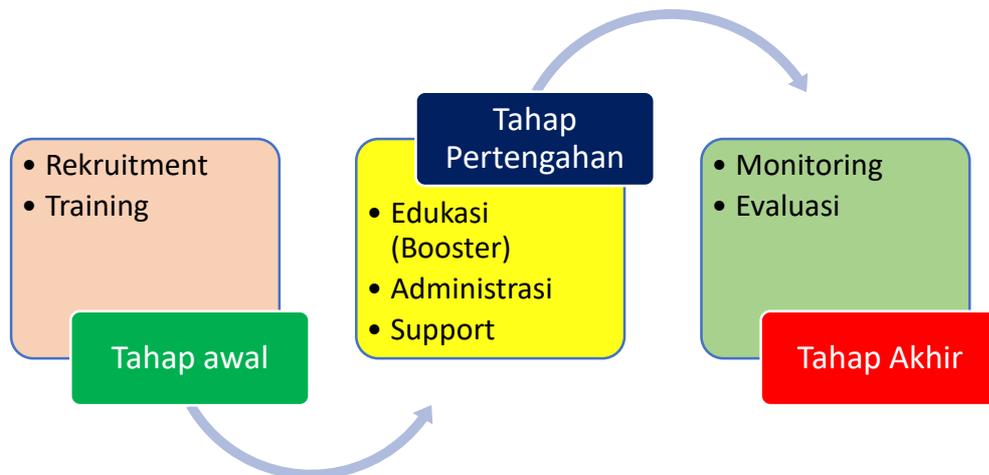
1. Supervisi sebagai pelayanan tidak langsung (*indirect service*)

Posisi supervisor di lembaga sosial adalah memberikan pelayanan yang bersifat tidak langsung. Komunikasi antara supervisor dengan klien dilakukan melalui staf/pekerja sosial yang berhubungan dengan klien. Memberikan bantuan kepada staf, misalnya dalam bentuk konsultasi, memberikan pelatihan, mengikutsertakan dalam pertemuan jaringan, secara tidak langsung juga telah menolong klien, sebab, supervisor telah memberikan kesempatan kepada staf untuk meningkatkan kompetensinya sehingga diharapkan mampu memberikan pertolongan sesuai dengan kebutuhan klien.

2. Supervisi sebagai proses interaksional

Pelayanan supervisi memang berinteraksi dengan staf mulai sejak awal ketika dinyatakan diterima bergabung di dalam tim supervisor sampai dengan pelaksanaan tugas yang kelak diukur kualitasnya melalui monitoring dan evaluasi. Interaksi tersebut terus menerus berlanjut dan tidak terputus sebagai sebuah penegasan terhadap interaksi sebagai kekhasan karakter pelayanan supervisi. Secara sederhana, supervisi sebagai proses interaksional digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1. Supervisi Sebagai Proses Interaksional



Sumber : Diolah, 2021

Pasca diterimanya seseorang untuk menjadi pekerja sosial pada posisi staf yang artinya berada pada level operasional program, maka, supervisor bertanggung jawab untuk memberikan pelatihan (*training*) sebagai bekal dasar untuk melaksanakan praktek pertolongan kepada klien. Tidak tertutup kemungkinan, selama proses melaksanakan pekerjaan, pekerja sosial tersebut diberikan edukasi penguat (*booster*) untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya. Selain itu, pekerja sosial juga memperoleh dukungan mental melalui pelayanan supervisi. Pada tahap akhir, kegiatan monitoring dan evaluasi menjadi elemen pelayanan supervisi dengan tujuan untuk memastikan bahwa standar pelayanan memang telah sesuai dengan perencanaan program dan klien sebagai konsumen juga terpenuhi kebutuhannya.

### 3. Supervisi untuk mencapai tujuan (*means to an end*)

Kegiatan pelayanan supervisi yang dilaksanakan adalah mensosialisasikan dan menginternalisasikan nilai-nilai lembaga dan profesi dengan tujuan agar menjadi kerangka bersikap serta tingkah laku pekerja sosial ketika berinteraksi dengan klien. Sikap profesionalisme ini akan sangat membantu pekerja sosial sebagai parameter pengambilan keputusan di lapangan, sehingga mampu menghindarkan diri dari melakukan tindakan yang bersifat personal pada klien, seperti terlibat hubungan asmara, yang memang tidak diperbolehkan dalam konteks pekerjaan.

## B. Definisi Supervisor

Setelah memahami tentang ruang lingkup supervisi secara lengkap, maka, sangatlah perlu untuk mendefinisikan supervisor (kadushin & Harkness, 2002) :

“Supervisor adalah staff-administratif yang memiliki kewenangan untuk memberikan penugasan langsung, berkoordinasi, memperkuat/memberikan dukungan pada staf, dan melakukan evaluasi atas tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh supervisee “

“Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, supervisor memiliki fungsi administratif, edukasi, dan support terhadap supervisee dengan mengembangkan interaksi positif”.

“Tujuan utama supervisor adalah memberikan layanan secara optimal kepada klien lembaga, secara kuantitatif dan kualitatif, sesuai dengan kebijakan dan prosedur lembaga”.

“Supervisor tidak diperkenankan memberikan layanan langsung kepada klien (sifat *indirect service*). Supervisor memberikan layanan langsung kepada supervisee”.

Mengacu pada definisi-definisi di atas tentang supervisor, tentu dapat dipahami beberapa hal penting yang menjadi kunci dalam memahami posisi supervisor : (1) bahwa supervisor adalah pihak yang bertanggung jawab untuk memberikan instruksi langsung terkait dengan penugasan-penugasan kepada staf; (2) supervisor juga bertanggung jawab untuk melaksanakan fungsi koordinasi dan memberikan dukungan kepada staf; (3) fungsi utama supervisor adalah administrasi, edukasi, dan support dalam rangka mengembangkan interaksi positif; (4) bersifat tidak langsung dan diarahkan pada pencapaian optimal pelayanan lembaga terhadap klien; (5) supervisor harus memiliki kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur lembaga.

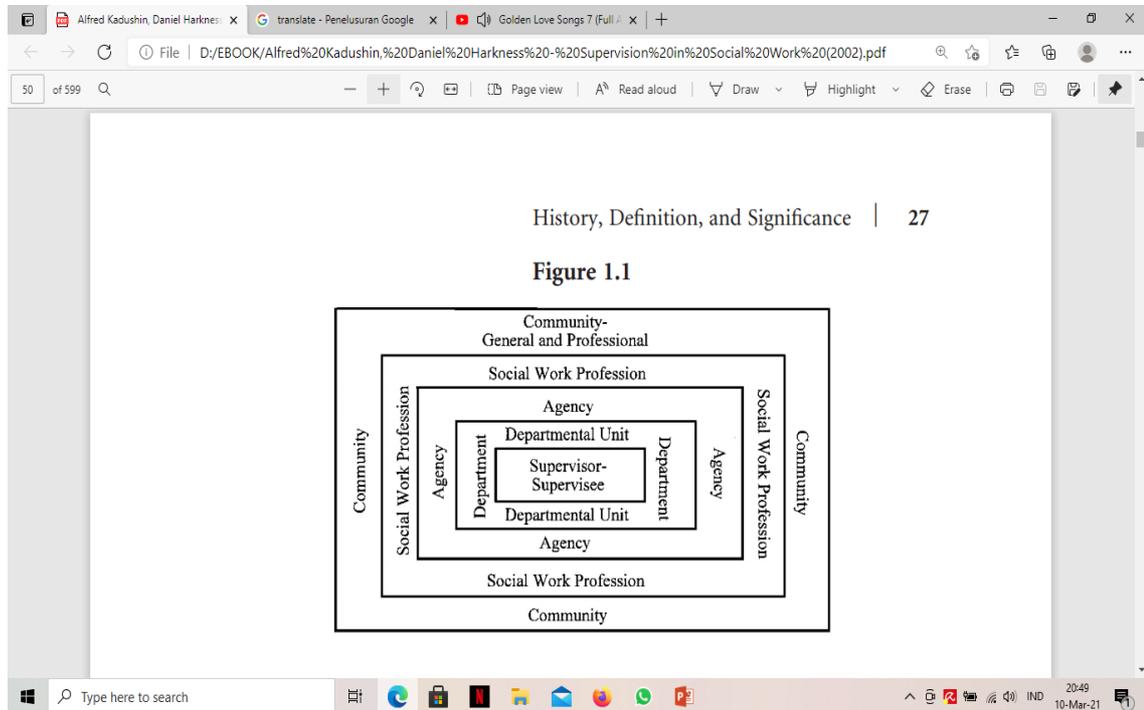
### **C. Ekologi Lembaga Pelayanan Sosial**

Salah satu teori pendukung praktek pekerjaan sosial adalah teori ekologi. Compton & Galaway (1994) menyatakan bahwa teori ini menegaskan tentang pentingnya keseimbangan antara seluruh sistem untuk menjamin terwujudnya kesejahteraan. Upaya tersebut harus diwujudkan melalui mekanisme relasi mutualisme yang saling menguntungkan antar sistem, saling mendukung serta memperkuat satu sama lain. Teori ekologi ini merupakan turunan dari teori sistem yang memandang bahwa sebuah sistem pada hakekatnya merupakan sebuah sub sistem dari sistem lain yang lebih besar. Letak perbedaannya adalah, teori sistem lebih menekankan kepada interaksi antar sistem. Pada teori ekologi, seorang manusia dipandang tidak hanya dipengaruhi oleh elemen biologis (air, udara, makanan) saja untuk dapat menjaga keseimbangannya dengan sistem lain, melainkan juga perlu menjaga keseimbangan dengan lingkungan fisik (alam) serta jejaring sosialnya.

Teori ekologi ini juga diadopsi di dalam praktek pelayanan supervisor-supervisee untuk mengetahui sistem-sistem lain di luar dirinya yang dapat menjadi mitra kerja potensial untuk

mendukung ke arah ketercapaian tujuan lembaga layanan sosial. Pada gambar berikut ini divisualisasikan tentang ekologi supervisi (Kadushin & Harkness, 2002) :

Gambar 2. Ekologi Supervisi



Melalui gambar di atas, maka pusat pandangan pertama diarahkan pada persegi panjang supervisor-supervisee sebagai sebuah sistem. Supervisor dan supervisee ini juga dikelilingi oleh sistem-sistem lain yang lebih besar dari dirinya, mulai dari sistem departemen/unit, sistem lembaga, sistem asosiasi profesi pekerja sosial, sistem profesi-profesi lain (dokter, psikolog), serta sistem komunitas atau masyarakat sebagai sistem yang terluar. Keseimbangan antara supervisor-supervisee dengan sistem-sistem lain tersebut sangat penting untuk memastikan bahwa proses pencapaian tujuan dapat berlangsung dengan baik. Supervisor-supervisee selalu berinteraksi dan berjejaring dengan sistem-sistem tersebut.

Teori ekologi ini juga mampu memberikan kontribusi kepada supervisor untuk memahami hambatan-hambatan pekerjaan yang dialami oleh supervisee. Menurut teori ekologi, masalah yang dialami oleh individu tidak selalu bersumber dari dalam dirinya, melainkan dapat terjadi karena sistem-sistem di luar diri individu tidak mampu bekerja maksimal untuk memberikan peluang, mengembangkan potensi, dan mengurangi masalah yang dihadapi oleh individu. Oleh karena itu, mengacu pada teori ekologi, supervisor dapat menganalisa bahwa hambatan pekerjaan yang dialami oleh supervisee, tidak melulu karena rendahnya

kualitas kerja supervisee, melainkan juga dapat dipengaruhi oleh sistem-sistem di luar diri supervisee itu sendiri. Misalnya keluarga-keluarga yang tidak kooperatif bekerja sama dengan supervisee dan seringkali melanggar kesepakatan yang telah disetujui bersama.

Jejaring sosial yang diperlihatkan pada gambar 2. Tersebut juga membantu supervisor untuk mengakses pertolongan-pertolongan lain yang dibutuhkan untuk melengkapi pelayanan yang telah disediakan oleh lembaganya. Misalnya saja, supervisor dapat mengarahkan supervisee untuk melibatkan klien yang mengalami gangguan kejiwaan agar bergabung bersama dengan kelompok dukungan supaya memiliki kegiatan lain di luar rumah untuk melatih kembali keterampilan sosialnya.

## MODUL KEEMPAT

### SIGNIFIKANSI SUPERVISI BAGI PRAKTEK PEKERJAAN SOSIAL

Pekerjaan sosial atau *social work* adalah sebuah profesi yang memiliki tiga pilar utama yaitu pengetahuan, keterampilan dan nilai. Definisi ini tentu saja memperjelas kedudukan antara pekerjaan sosial dengan kesejahteraan sosial yang seringkali dipandang sebagai sebuah materi yang sama. Kesejahteraan adalah sebuah sistem, sedangkan pekerjaan sosial adalah profesi. Analogi yang dipergunakan adalah pekerjaan sosial diibaratkan sebagai dokter atau perawat, maka kesejahteraan sosial adalah sistem kesehatannya (Compton & Galaway, 1994). Tujuan praktek pekerjaan sosial (Hoops & Lowe, 2008) secara umum adalah untuk memperkuat, memelihara, dan memperbaiki keberfungsian sosial serta mempromosikan keadilan sosial bagi individu, keluarga, kelompok, komunitas, organisasi, serta masyarakat luas dengan penekanannya pada populasi yang mengalami kerentanan. Tantangan yang dihadapi oleh profesi pekerjaan sosial adalah sebuah realita tentang kondisi kehidupan manusia dan nilai-nilai sosial disandingkan dengan misinya. Ruang lingkup pelayanan pekerjaan sosial itu sendiri mencakup preventif, pengembangan, remedial, transformatif. Tergantung dari tujuan masing-masing lembaga pelayanan sosial. Level praktek pekerjaan sosial mulai dari mikro, mezzo, dan makro.

Pada era tahun 1970-an, bidang praktek pekerjaan sosial berfokus pada kesejahteraan anak, layanan koreksional, dan pekerja sosial medis. Metode yang dipergunakan adalah *social case work*, *social group work*, dan *community organization*. Namun, seiring berkembangnya waktu, ruang lingkup praktek serta metode yang dipergunakan ini juga mendapatkan kritikan. Salah satu kritik menyebutkan bahwa orientasi pekerjaan sosial belum sepenuhnya sesuai dengan perspektif *person – in – situation*. Kritik lain menyebutkan belum adanya kesatuan antara metode dengan orientasi di dalam tubuh profesi pekerjaan sosial, sebab lebih condong berkontribusi pada pemisahan atau pembagian : sebab versus fungsi; individual versus environmental. Selain itu, kritik atas metode case work dan group work ditekankan pada ketidakesuaiannya dengan kebutuhan orang-orang miskin (Hepworth, Rooney, & Larsen, 2002; Morris, 2000; Pinderhughes, 1995; Spetch & Courtney, 1994).

Berkembangnya pemikiran untuk membentuk spesialisasi profesi pekerjaan sosial ke dalam format klinis/psikoterapi dan makro telah menjadi perdebatan di era 1970-1980-an. Setelah melalui berbagai diskusi yang panjang, maka disepakati bersama bahwa untuk lulusan sarjana

pekerjaan sosial adalah *generalist practice* atau pekerja sosial generalis yang dibekali dengan pengetahuan praktek, kebijakan sosial, serta penelitian. Pekerja sosial generalis ini lebih diarahkan pada praktek di level mikro, namun sebagai praktisi juga memiliki kapabilitas untuk menerapkan praktek di level makro apabila dibutuhkan (CSWE; Brueggemann, 2006; CSWE, 2001). Ruang lingkup praktek pekerja sosial generalis dapat dilaksanakan pada berbagai *setting* seperti lembaga pelayanan untuk keluarga dan anak, sekolah, rumah sakit/klinik, komunitas, dan *setting* lainnya sesuai dengan fokus sasaran layanan lembaga sosialnya masing-masing. Guna menunjang pelaksanaan praktek generalis yang efektif, pekerja sosial generalis membutuhkan basis pengetahuan eklektik, kapasitas untuk mempraktekkan berbagai keterampilan, mempraktekkan beberapa peran profesional, dan kesadaran serta penyesuaian nilai-nilai profesional untuk diterapkan pada berbagai sistem klien untuk kepentingan pemecahan masalah. Teori sistem adalah teori dasar yang harus dipahami oleh pekerja sosial generalis yang dapat membantu dalam memahami interaksi, interdependensi, dan resiprokal antar dan diantara sistem dengan subsistem. Selain itu, pekerja sosial generalis dituntut untuk terus memperbaharui pengetahuan dan keterampilannya agar sesuai dengan kebutuhan/masalah spesifik yang tengah dihadapinya, sehingga pekerja sosial generalis yang bekerja di lembaga layanan sosial harus berada di bawah kendali supervisi (Brueggemann, 2006; Gelman & Mirabito, 2005).

Wacana tentang pekerjaan sosial klinis juga menjadi salah satu topik diskusi di dalam menyikapi kompleksitas permasalahan manusia seiring dinamika perubahan sosial. Reid (1997) memformulasi empat faktor utama yang berkaitan dengan tren jangka panjang pada praktek pekerjaan sosial klinis yaitu : (a) meningkatnya berbagai model intervensi; (b) munculnya modalitas jangka pendek; (c) dikembangkannya aksi berorientasi pendekatan; (d) pentingnya penelitian sebagai basis praktek. Berkembangnya strategi intervensi, teknik, pendekatan, dan *eclectism (integrationism)* menyadarkan para pekerja sosial untuk berupaya memberikan layanan terbaik dengan menggabungkan berbagai macam kerangka berpikir. Belajar dari kasus penanganan perempuan yang mengalami depresi, pekerja sosial menggabungkan pendekatan *cognitive-behavioral therapy (CBT)* dan *interpersonal therapy*.

Terkait dengan kebutuhan supervisi para praktek pekerjaan sosial generalis, maka, Kadushin & Harkness (2002) memformulasikan signifikansinya sebagai berikut :

1. Secara tradisional pekerjaan sosial menawarkan kepada klien melalui organisasi.
2. Organisasi pelayanan membutuhkan birokrasi, rantai komando, pembagian tugas, dan distribusi sumber daya manusia demi efektivitas layanan.

3. Pusat aktivitas lembaga layanan sosial adalah mendistribusikan layanan dan memperoleh dukungan dari komunitas seperti fasilitas rehabilitasi untuk pasien stroke, rumah singgah, rumah perlindungan saksi dan korban.
4. Lembaga sosial mendapatkan pendanaan, sumber daya, dan kebijakan yang berasal dari luar lembaga.
5. Dimilikinya otonomi profesi yang merefleksikan tujuan utama profesi.
6. Pekerja sosial bekerja di dalam sebuah lingkungan yang tidak dapat diprediksi sehingga pada satu sisi membutuhkan otonomi dalam mengambil keputusan.
7. Perlunya mengawasi kepatuhan pekerja sosial terhadap prosedur pelaksanaan tugas.
8. Perlunya perlindungan atas hak-hak klien.
9. Menghormati keputusan klien dalam memilih jenis layanan.
10. Self-supervised dari pekerja sosial untuk mematuhi prosedur.
11. Keterbatasan pengetahuan dan keterampilan karena dinamika kasus berkembang lebih cepat.

Secara jujur harus diakui, bahwa perkembangan masalah/kebutuhan manusia lebih cepat dibandingkan dengan respon untuk mengatasi masalah/kebutuhan itu sendiri. Pada kerangka inilah supervisi sebagai sebuah metode menemukan letak signifikansinya dalam praktek pekerjaan sosial. Inisiatif dan inovasi strategi, teknik, pendekatan, kontekstualisasi teori, dan pengembangan kode etik menjadi sebuah kebutuhan agar praktek pekerjaan sosial tetap memiliki relevansi dengan dinamika permasalahan/kebutuhan individu, keluarga, kelompok, dan komunitas. Pekerjaan sosial itu sendiri pun harus semakin percaya diri untuk membangun dan mengembangkan konsep-konsepnya sendiri dan tidak terus menerus menggantungkan dirinya pada eklektisme, namun tidak berarti ditinggalkan sepenuhnya karena pemahaman secara komprehensif atas kasus juga membutuhkan berbagai perspektif sesuai dengan hakikat manusia yang memiliki multi dimensi seperti biologis, psikologis, sosial, budaya, ekonomi, politik, dan spiritual.

Memasuki masyarakat teknologi 4.0 ini, pekerja sosial pun dituntut untuk memperbaharui pemahamannya terhadap potensi berkembangnya kasus-kasus yang disebabkan oleh aktivitas teknologi. Terbaru tentu saja telah dipahami bersama tentang cyber bullying yang berpotensi menyebabkan individu mengalami depresi akibat kebrutalan pengguna media sosial yang dengan agresif menyerang seseorang; mengekspos video yang kemudian viral di media sosial dan menjadi konsumsi publik tanpa mendapatkan ijin dari pihak-pihak yang terlibat di dalam video tersebut hanya demi kepentingan membalas perbuatan seseorang. Kedudukan supervisi

semakin mendapatkan momentum ketika dunia mengalami pandemi global akibat serangan virus corona-19 yang mampu menurunkan kesehatan manusia dengan implikasi meluas pada bidang ekonomi, sosial, dan budaya. Pekerjaan sosial tentu membutuhkan refleksi untuk mengkaji kembali strategi, teknik, pendekatan, kode etik, serta teori-teorinya agar tetap dapat diterapkan di dalam situasi pandemi seperti sekarang ini. Termasuk juga dalam hal ini adalah pendekatan supervisi yang dipergunakan sehingga fungsi-fungsinya masih tetap dapat dilaksanakan seoptimal mungkin.

## **MODUL KELIMA**

### **FUNGSI ADMINISTRASI SUPERVISI**

Lembaga pelayanan sosial pada hakekatnya adalah sebuah organisasi yang sama seperti organisasi lain pada umumnya. Sebagai sebuah organisasi, lembaga layanan sosial tentu saja memiliki birokrasi sebagai sebuah visualisasi yang menjelaskan tentang kedudukan, fungsi dan tanggung jawab dari setiap individu yang menjadi bagian dari organisasi tersebut. Secara umum, organisasi dipahami sebagai sekumpulan orang yang berkumpul untuk melaksanakan tugas tertentu sesuai dengan hirarkhinya di dalam struktur birokrasi organisasi. Pembagian fungsi dan tanggung jawab ini ditujukan untuk merealisasikan efektivitas dan efisiensi kerja serta mencegah terjadinya duplikasi pekerjaan. Optimalisasi peran masing-masing individu, selain dibagi ke dalam bentuk spesialisasi penugasan, maka dibutuhkan juga kerja sama antar lini dan koordinasi sebagai upaya menciptakan sebuah pelayanan efektif.

Organisasi layanan sosial itu sendiri juga merupakan sebuah sistem yang memiliki fungsi-fungsi tertentu. Setiap fungsinya adalah representasi dari spesialisasi atas peran dan tugas tertentu yang harus dijalankannya. Kegagalan dalam melaksanakan fungsinya sangat mempengaruhi fungsi-fungsi lainnya, sebab antar fungsi memiliki keterkaitan satu sama lain. Setiap fungsi di dalam organisasi diberikan wadah berupa divisi atau unit kerja yang memiliki tugas dan kewenangan tertentu sebagai sebuah batasan atau ruang lingkup atas fungsi yang harus dilaksanakannya. Terkait dengan fungsi dan kewenangannya, secara otomatis organisasi membutuhkan sumber daya manusia dengan kualifikasi tertentu yang akan direkrut sesuai dengan tujuan organisasi. Otomatis memang hanya orang-orang dengan kualifikasi yang memenuhi standar organisasi yang memperoleh kesempatan untuk bekerja di dalam sebuah organisasi. Apabila posisi di dalam sebuah hirarki tidak ditempati oleh individu dengan kompetensi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, maka dapat dipastikan berpotensi menyebabkan kurang efektifnya pelaksanaan fungsinya sebab tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan bidang tugasnya.

Perlu juga ditegaskan bahwa sebuah organisasi membutuhkan serangkaian prosedur tertentu sebagai pedoman dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya. Prosedur ini adalah semacam modul tata laksana sebagai sebuah standar kerja dari setiap divisi atau unit. Kepatuhan terhadap prosedur menjadi persyaratan penting agar sistem organisasi dapat beroperasi dengan baik untuk mencapai tujuannya. Pencapaian tujuan ini juga harus didukung dengan perencanaan kerja yang baik sebagai sebuah arah kerja yang didalamnya terdiri dari program, aktivitas,

monitoring dan evaluasi. Seluruh unit kerja harus mematuhi perencanaan yang telah ditetapkan organisasi dan dijadikan sebagai target bagi setiap unit kerja untuk menghasilkan kualitas pekerjaan secara maksimal yang pada akhirnya berkontribusi pada penilaian lembaga layanan sosial sebagai sebuah organisasi dengan akuntabilitas yang baik sesuai harapan klien dan masyarakat di tempatnya bekerja.

#### **A. Fungsi Administrasi Supervisi**

Kadushin dan Harkness (2002) telah memformulasikan secara lebih terperinci terkait dengan fungsi administrasi supervisi di lembaga layanan sosial sebagai berikut :

##### **1. Rekrutmen dan Seleksi Staf**

Pencapaian yang efektif dari tujuan organisasi membutuhkan kolektivitas dari individu-individu yang tergabung ke dalam sebuah kelompok di dalam organisasi. Seluruh individu yang terlibat di dalam organisasi harus memiliki konsensus yang sama terkait dengan kemampuan setiap individu saling bekerja sama, kemampuan dalam melaksanakan tugas, serta kemampuan berkoordinasi dengan pihak lain sebagai sebuah kolektivitas. Penegasan terhadap setiap anggota kelompok kerja untuk bekerja dengan mengedepankan kolektivitas dan kolaborasi ini sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi serta memberikan batasan atas variabilitas individu yang terlibat di dalam kerja organisasi.

Langkah pertama yang harus dilaksanakan adalah menentukan kriteria-kriteria sebagai pembatasan pada saat seleksi keanggotaan organisasi. Dalam hal ini, supervisor bertanggung jawab untuk merekrut individu-individu sebagai pekerja sosial yang memang sesuai dengan kepentingan organisasi. Serangkaian tugas yang harus dilaksanakan oleh supervisor adalah menseleksi para kandidat untuk memahami beberapa elemen pokok seperti karakteristik personal, sikap, dan kedewasaan agar kelak para kandidat terpilih dapat merasa nyaman dan bersedia menerima penerapan tujuan organisasi. Supervisor juga memperhitungkan komponen latar belakang pendidikan yang telah ditempuh oleh setiap kandidat. Sebab, cukup banyak kasus ditemukan bahwa latar belakang kandidat tidak sesuai dengan jenis posisi pekerja sosial yang ditawarkan oleh lembaga layanan sosial. Kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan posisi sebagai pekerja sosial sangat penting sebab proses pendidikan sebagai pekerja sosial sangat berperan dalam menerjemahkan tugas-tugas ke dalam aktivitas yang tepat (Pecora, et., al., 1996)

Supervisor mendapatkan penugasan untuk merekrut dan menseleksi staf didasarkan pada pertimbangan bahwa supervisor adalah pihak yang paling memahami tentang detail pekerjaan, sikap, keterampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Salah satu metode yang disarankan dalam proses rekrutment ini adalah, supervisor dapat mengundang seluruh kandidat menjadi sebuah kelompok kerja, lalu melakukan serangkaian tes, termasuk dengan wawancara, serta melakukan simulasi untuk menyelesaikan tugas-tugas harian. Manfaat yang diperoleh adalah, supervisor tidak hanya dapat mendapatkan informasi tentang kemampuan para kandidat dalam melaksanakan tugas, melainkan juga memahami kemampuan setiap kandidat dalam kerja sama dan berelasi. Setelah seluruh proses ini selesai, maka, supervisor dapat memberikan saran kepada lembaga untuk merekrut kandidat terbaik untuk diterima sebagai bagian dari keanggotaan organisasi.

## 2. Perkenalan dan penempatan staf

Setelah calon pekerja sosial telah resmi diterima sebagai staf di lembaga layanan sosial, selanjutnya supervisor bertanggung jawab untuk menjelaskan fungsi dan kedudukannya di dalam lembaga layanan sosial. Pekerja sosial baru perlu memahami kepada siapa nanti dirinya harus melapor akan sangat membantu pekerja sosial baru untuk memahami posisi khususnya dirinya di dalam sistem relasi antar manusia di dalam organisasi sebagai sebuah jaringan kerja. Sebagai anggota baru, pekerja sosial sangat membutuhkan bantuan agar dapat terkoneksi dengan baik di dalam lembaga, dan supervisor sangat dibutuhkan untuk memberikan pendampingan. Langkah pertama dalam tahap ini, supervisor memperkenalkan pekerja sosial kepada manager dan seluruh staf lembaga untuk mendapatkan penjelasan tentang ruang lingkup pekerjaan serta dokumen-dokumen untuk dipelajari, menunjukkan ruang kerjanya, serta memberikan penugasan tertentu untuk didiskusikan dengan sesama staf.

Perkenalan ini sangat penting artinya bagi pekerja sosial baru agar dapat segera mengatasi ketegangannya di hari pertama bekerja. Oleh karena itu, perkenalan membantu pekerja sosial baru secara sosial dan organisasional agar sesegera mungkin menjadi satu bagian dari seluruh anggota organisasi. Tidak lagi merasa terasing. Pada rapat pertama dengan pekerja sosial baru, supervisor dapat secara spesifik menjelaskan tentang fungsi unit yang saat ini ditempati oleh pekerja sosial baru, signifikansi unit kerja tersebut dalam kedudukannya di dalam seluruh sistem organisasi, peran dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan (Freeman, 1993)

### 3. Perencanaan Kerja

Pada tahap ketiga ini, tugas utama yang harus dilaksanakan oleh supervisor adalah menjelaskan tentang kebutuhan lembaga yang diharapkan dapat dipenuhi oleh pekerja sosial baru. Secara administratif, lembaga layanan sosial memiliki kebijakan dan tujuan sebagai arah kerja organisasi, dan hal tersebut harus diturunkan ke dalam tugas-tugas tertentu dari masing-masing unit kerja. Supervisor bertanggung jawab untuk mentranslasi kebijakan dan tujuan organisasi ke dalam bentuk pelayanan langsung lembaga layanan sosial, sehingga supervisor berada pada posisi penting sekali untuk membuat kebijakan dan tujuan tersebut dapat bekerja di lapangan. Oleh karena itu, perencanaan yang sangat baik bersama dengan supervisee menjadi kunci penting agar seluruh supervisee mampu memahami dengan jelas perencanaan kerja mulai dari tahap membangun konsep sampai dengan perumusannya. Setiap supervisee harus memiliki pemahaman yang sama agar pada saat perencanaan tersebut diimplementasikan dapat semakin mendekati terhadap pencapaian tujuan lembaga layanan sosial.

### 4. Penugasan Kerja

Kejelian supervisor dalam mendistribusikan penugasan kerja kepada para staf membutuhkan langkah-langkah penuntun yang baik agar jenis tugas tertentu memang sesuai dengan kemampuan dari staf. Tahapannya adalah sebagai berikut :

#### a. Memahami kriteria penugasan

Di dalam lembaga layanan sosial, kasus atau terapi kelompok dibentuk dengan mendasarkan pada pertimbangan kekuatan dan kelemahan dari setiap staf. Konsekuensinya, supervisor harus mampu mengkorelasikan antara beban atau tanggung jawab dengan kompetensi dari staf. Supervisor tidak hanya memperhitungkan tentang aspek kemampuan staf saja, melainkan juga beban kerja serta kompleksitas pekerjaan itu sendiri.

#### b. Mempertimbangkan untuk tugas-tugas yang memang memiliki tingkat kerumitan tinggi, supervisor perlu memperhitungkan pengalaman bekerja juga di dalam pertimbangannya, prestasi kerja, termasuk juga ketangguhan mental staf dalam mengatasi tingkat kesulitan pekerjaan. Tekanan pekerjaan ini tentu harus diperhitungkan juga. Administrator yang baik membutuhkan kemampuan untuk menyetarakan antara beban kerja dengan gaji yang diterima. Supervisor perlu mempertimbangkan total beban pekerjaan masing-masing supervisee, termasuk juga tantangannya dari penugasan baru tersebut.

- c. Jenis penugasan

Terlalu besarnya konsentrasi yang dibutuhkan dalam melaksanakan satu jenis tugas, satu kasus, atau satu masalah dapat mempengaruhi kepuasan dan perasaannya atas kompetensi dirinya sendiri. Jenis penugasan sebaiknya diseimbangkan dengan kekuatan dan kelemahan staf. Memang terdapat beberapa staf yang memiliki kemampuan tinggi dalam menyelesaikan tugas dengan tingkat kesulitan tinggi, tetapi, ada beberapa staf yang memiliki kompetensi di bawahnya. Namun, supervisor juga harus mampu memotivasi staf untuk meningkatkan kompetensinya agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi dibandingkan dengan sebelumnya.
- d. Stimulus

Pekerja membutuhkan stimulus dalam bentuk pekerjaan atau penugasan yang memberikan tantangan lebih besar sebagai upaya untuk meningkatkan kapasitas profesionalismenya. Tugas-tugas yang sederhana memiliki kecenderungan untuk melemahkan dorongan untuk berkembang karena individu menilai tidak ada tantangan yang dihadapinya. Namun demikian, Setiap pekerja harus memperoleh kesempatan untuk mendapatkan penugasan tertentu yang memang sesuai dengan preferensinya (Latting, 1991)
- e. Kesesuaian latar belakang staf dengan klien

Supervisor perlu memperhitungkan kesesuaian antara staf dengan klien seperti faktor gender, usia, latar belakang etnis,

Sebagai catatan tambahan, penugasan kerja dan pengelolaan beban kerja membutuhkan penjadwalan kerja yang baik. Penugasan-penugasan yang telah didistribusikan perlu dioperasionalkan ke dalam tabel kerja dan waktu kerja agar dapat diorganisasikan dengan baik batas akhir pekerjaan harus dapat diselesaikan. Tekanan atas batas waktu yang telah ditetapkan serta pendokumentasian setiap aktivitas mengharuskan setiap staf berfokus pada tenggat akhir waktu mandat atau "*paper product*" (Bannerje, 1995; Martin & Kettner, 1997; Pruger & Miller, 1991)
- 5. Pendelegasian Kerja

Supervisor harus menjelaskan tentang prosedur pelaksanaan tugas kepada supervisee. Supervisor dapat memberikan penjelasan secara umum tentang ruang lingkup pekerjaan; fleksibilitas dalam hal detail; menyusun perencanaan bersama-sama; memberikan kesempatan yang luas kepada staf untuk melaksanakan tugas selama

masih tetap berada pada koridor kebijakan dan tujuan lembaga. Supervisor dapat membatasi perannya dengan hanya memberikan saran-saran sebagai alternatif pilihan metode untuk staf dalam menyelesaikan tugasnya. Tingginya kepuasan kerja, besarnya motivasi, serta meningkatnya produktivitas berkorelasi positif terhadap otonomi staf dalam menyelesaikan tugas (Pine, Warsh, & Malluccio, 1998). Kemampuan supervisor dalam mendelegasikan penugasan itu sendiri juga turut dipengaruhi oleh pemahamannya dengan jenis pekerjaan, staf, pimpinan, dan dirinya sendiri (Bishop, 1969).

#### 6. Monitoring, Pengkajian, dan Evaluasi Pekerjaan

Fungsi administrasi supervisi pada bagian ini menekankan pada pengawasan (monitoring), pengkajian, dan evaluasi terhadap serangkaian proses pekerjaan yang telah didelegasikan kepada supervisee. Supervisor bertanggung jawab dalam mengawasi pelaksanaan tugas-tugas untuk dilakukan kajian dengan membandingkan antara kebijakan dan tujuan lembaga terhadap capaian-capaian yang telah diperoleh selama proses pelaksanaan pekerjaan. Minimal terdapat dua hal yang dijadikan prinsip dalam melakukan monitoring yaitu durasi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dan keterampilan supervisee itu sendiri. Supervisor juga mengawasi serta mengkaji kepatuhan supervisee terhadap kebijakan dan prosedur lembaga selama melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Langkah berikut yang dilakukan oleh supervisor adalah memberikan penilaian atas hasil kerja supervisee.

#### 7. Fungsi Koordinasi

Seluruh tujuan lembaga harus dipecah ke dalam bagian-bagian/unit yang lebih kecil agar lebih mudah pengelolannya, dan kemudian dipecah-pecah lagi menjadi per individu. Oleh karena itu, agar pemecahan per divisi/unit tersebut dapat berlangsung secara efektif, maka diperlukan koordinasi dan integrasi kerja antar unit sebagai satu kesatuan yang saling berkaitan satu sama lain. Melalui koordinasi, supervisor mendorong dikembangkannya sebuah relasi di antara sesama staf yang terlibat dalam pekerjaan melalui aktifitas yang bersifat resiprokal, suportif, dan saling melengkapi di antara rekan satu unit. Selain itu, supervisor melaksanakan koordinasi dan integrasi dengan unit-unit lain di luar unitnya sendiri, termasuk dengan sistem sosial yang berada di luar lembaganya.

Fungsi koordinasi ini harus dilaksanakan oleh supervisor untuk memastikan agar sumber-sumber yang tersedia dari lembaga seperti sumber daya manusia, keuangan,

dan sumber daya fisik dapat diakses untuk mendukung pelaksanaan kerja. Selain itu, koordinasi juga diperlukan oleh supervisor dalam rangka mengelola konflik yang muncul di dalam unitnya sendiri atau antar unit. Konflik sangat mungkin terjadi apabila terjadi perbedaan pandangan dalam menyikapi sebuah kasus, oleh karena itu, supervisor harus melakukan koordinasi di dalam unitnya atau dengan unit lain untuk melakukan peninjauan bersama-sama sebagai upaya untuk mempelajari kasus lebih mendalam. Kegiatan ini dapat dipandang sebagai upaya untuk mengurai konflik itu sendiri.

#### 8. Fungsi Komunikasi

Supervisor juga melaksanakan komunikasi di dalam rantai administratif. Komunikasi vertikal dilaksanakan oleh supervisor ketika berhubungan dengan unit kerja yang berada di atasnya, seperti manager, serta dengan unit kerja yang berada di bawahnya. Sedangkan komunikasi horisontal dilaksanakan oleh supervisor dengan unit kerja yang sejajar dengan dirinya di dalam hirarkhi organisasi.

### **B. Masalah-masalah Dalam Melaksanakan Fungsi Administratif Supervisor**

Terdapat serangkaian permasalahan yang dihadapi ketika melaksanakan fungsi administrasi supervisi yang harus dipahami. Ini adalah situasi yang wajar dan terjadi pada setiap organisasi layanan sosial sebagai bagian dari dinamika pelayanan itu sendiri. Pemahaman atas seluk beluk permasalahan fungsi administrasi ini sangat penting untuk membangun peta permasalahan sehingga dapat ditemukan metode yang tepat di dalam pengelolaannya. Beberapa permasalahan tersebut adalah (Kadushih & Harkness, 2002) :

1. Masalah yang berkaitan dengan kewajiban supervisor sebagai perwakilan lembaga, yaitu :
  - a. Inkompetensi staf dalam melaksanakan tanggung jawab sehingga lembaga layanan sosial dengan diwakili oleh supervisor mendapatkan keluhan dan penerima layanan.
  - b. Isu malpraktek yang berpotensi merusak lembaga sehingga membutuhkan investigasi menyeluruh atas kinerja staf.

Deskripsi atas kedua permasalahan tersebut dapat dipelajari dari satu kasus merujuk pada laporan NASW News (Juni, 1982 : 10). Kasus ini terjadi di Texas, USA ketika pengadilan memutuskan supervisor dan pekerja sosial telah melakukan tindakan malpraktek yang menyebabkan kematian seorang anak perempuan berusia lima tahun yang telah berada selama empatbelas bulan di sebuah lembaga layanan untuk anak dan keluarga. Atas kejadian tersebut, supervisor dan pekerja sosial harus menerima

tanggung jawab dengan diberikan sanksi skorsing selama beberapa bulan tanpa menerima gaji.

Menyikapi kasus-kasus inkompetensi dan malpraktek tersebut, maka NASW menyusun pedoman standar etik untuk praktek pekerjaan sosial (Reamer, 1998) sebagai bentuk kontrol supervisor :

- a. Memberikan informasi kepada supervisee agar klien mempelajari dan memahami seluruh isi yang terdapat di dalam lembar informasi sebelum menandatangani.
- b. Mengidentifikasi kesalahan yang dilakukan oleh supervisee.
- c. Melakukan pengawasan terhadap upaya-upaya supervisee dalam mengembangkan dan mengimplementasikan rencana intervensi.
- d. Memahami waktu yang tepat bagi supervisee untuk diberikan penugasan lain, memindahkan, atau mengakhiri pelayanan dengan klien.
- e. Memahami waktu yang tepat bahwa supervisee membutuhkan konsultasi.
- f. Mengawasi kompetensi supervisee berkaitan untuk mengidentifikasi inkompetensi, kekeliruan, dan pelanggaran etik.
- g. Memonitor batasan relasi antara supervisee dengan klien.
- h. Melakukan kajian dan memberikan kritik atas laporan hasil kerja supervisee.
- i. Memberikan jadwal reguler terhadap supervisee untuk mengikuti supervisi.
- j. Mencegah terjadinya *dual relation* dari supervisee.
- k. Adanya evaluasi berkala terhadap kinerja supervisee.

## 2. Masalah yang berkaitan dengan kewenangan dan kekuasaan (*authoriy and power*)

Supervisor ketika melaksanakan fungsi pengawasan terhadap supervisee telah menerima mandat dari lembaga layanan dalam bentuk kewenangan dan kekuasaan untuk mengendalikan seluruh proses kerja yang dilaksanakan oleh supervisee. Namun, pada prakteknya terdapat beberapa permasalahan yang ditemukan. Permasalahan justru muncul ketika supervisor melakukan pengambilan keputusan dengan tidak mengacu kepada data/informasi akurat yang diberikan oleh supervisee, melainkan hanya berdasarkan pada preferensinya saja. Permasalahan lain yang juga berpotensi muncul adalah penyalahgunaan wewenang sehingga melakukan tindakan yang hanya menguntungkan dirinya sendiri.

### C. Jenis Kewenangan dan Kekuasaan Supervisor

Terdapat beberapa jenis sumber kewenangan dan kekuasaan supervisor yang dapat dibedakan berdasarkan asalnya. Memang harus diakui, bahwa untuk melaksanakan

kewenangannya, supervisor membutuhkan kekuasaan. Kewenangan itu memang diperoleh supervisor dari lembaga layanan sosial tempatnya bekerja. Oleh karena itu, sangatlah ditekankan agar supervisor memiliki lisensi supervisi pekerjaan sosial (Gray, 1986). Beberapa sumber kewenangan dan kekuasaan tersebut adalah :

- a. *Reward power* adalah sumber kewenangan dan kekuasaan yang dimiliki oleh supervisor untuk mengendalikan *tangible reward* yang akan diberikan kepada supervisee. Bentuk *tangible reward* tersebut misalnya kenaikan jabatan, memberikan penugasan pada tingkat yang lebih sulit, memberikan honor apabila mengikuti pelatihan, mengirimkan supervisee sebagai perwakilan lembaga.
- b. *Coercive power* adalah sumber kewenangan dan kekuasaan yang dimiliki supervisor untuk memberikan *punishment* kepada supervisee. Misalnya dengan menurunkan jabatan, menunda promosi jabatan, memberikan tugas-tugas yang mudah.
- c. *Legitimate or positional power* adalah sumber kewenangan dan kekuasaan yang dimiliki supervisor sebagai bentuk penugasan yang diberikan oleh lembaga karena bekerja di lembaga.
- d. *Referent power* adalah sumber kewenangan dan kekuasaan yang dimiliki supervisor untuk mendorong supervisee agar seolah-olah seorang supervisor sehingga mampu bekerja dengan baik karena memiliki tanggung jawab yang besar, sehingga menjadikan supervisee seorang yang memiliki integritas dan dapat dipercaya. Supervisor membutuhkan kedekatan relasi dengan supervisee untuk mengoperasionalkannya.
- e. *Expert power* adalah sumber kewenangan dan kekuasaan yang dimiliki supervisor karena menguasai keahlian tertentu yang dibutuhkan oleh supervisee. Semakin besar keahlian supervisor, semakin besar kewenangan dan kekuasaannya.

## MODUL KEENAM

### FUNGSI EDUKASI SUPERVISI

Fungsi kedua supervisi pada bagian ini secara prinsip memang menekankan pada upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan dari supervisee. Lembaga pelayanan sosial memiliki tanggung jawab moral untuk terus menerus mengembangkan metode intervensi yang semakin efektif dan sesuai dengan perubahan sosial itu sendiri. Pembaharuan-pembaharuan tersebut harus dilakukan secara berkala sehingga pengguna layanan merasakan kepuasan selama terlibat dalam kontrak kerja dengan lembaga sosial. Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap sebagai bagian dari supervisi inipun merupakan bagian integral dari upaya peningkatan profesionalisme supervisee. Oleh karena itu, maka dapat dipahami bahwa antara supervisi dengan kemampuan bekerja memiliki hubungan yang linear. Apabila dilengkapi dengan pengalaman praktek, tentu hasilnya akan semakin bermanfaat untuk peningkatan kualitas layanan.

#### **A. Perbedaan *In-Training Service* dengan *Staff Development***

Gleeson (1992) secara kritis memandang bahwa dalam upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap di dalam supervisi, perlu dibedakan antara *in-training service* dengan *staff development*. Perbedaan tersebut dijelaskan sebagai berikut :

##### **1. *In-training service***

Ini adalah bentuk yang lebih spesifik dari pengembangan staf. Kegiatan ini terencana dengan baik dan bersifat formal yang ditujukan pada sekelompok orang tertentu dalam jumlah terbatas yang memiliki kesamaan jenis pekerjaan atau jenis tanggung jawab. *In-training service* adalah program terencana dengan prioritas utamanya adalah memberikan pengetahuan-pengetahuan bersifat umum sebagai basis pengetahuan dari peserta.

##### **2. *Staff development***

Merujuk pada seluruh prosedur lembaga layanan sosial untuk memperkuat pekerjaan yang dilaksanakan oleh staff terkait dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dari bidang pekerjaan tersebut. *In-training service* dan *educational supervision* merupakan bagian dari *staff development*. Cakupan kegiatan staff development meliputi sesi *training*, pengajaran, *workshops*, membuat pamflet informasi, kelembagaan, diskusi kelompok, menjadi administrator, pelatihan pengelolaan keuangan, dan supervisor.

### 3. *Educational supervision*

Supervisi edukasi adalah pelengkap dari *in-training service* yang lebih bersifat untuk memperkuat kemampuan spesifik individu. Educational supervision merupakan bentuk khusus dari pengembangan staf. Pelatihan diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan khusus staf untuk menyelesaikan kasus-kasus khusus.

#### **B. Signifikansi *Educational Supervision***

Sekurang-kurangnya terdapat dua alasan yang bersumber dari hasil penelitian untuk memperjelas signifikansi edukasi supervisi di dalam pengembangan supervisee. Pertama adalah penelitian Children Berau (1972) yang menyatakan bahwa pada umumnya supervisor menjadi lini pertama sebagai satu-satunya sumber *in-training service*. Penelitian kedua (Shyne, 1980) menjelaskan bahwa sekitar 75 *caseworkers* sangat mengandalkan *in-service training* dan supervisi untuk meningkatkan pengetahuannya. Melalui hasil penelitian ini, maka edukasi menjadi sangat penting untuk membangun kerangka berpikir yang dibutuhkan di dalam praktek. Semakin ahlinya supervisee untuk menyelesaikan pekerjaan, tentu saja berimplikasi terhadap supervisor itu sendiri yaitu, mengalami kepuasan karena telah mengembangkan profesionalisme supervisee dan mendapatkan kepuasan karena telah berbagi pengetahuan dan keterampilan tentang ilmu pekerjaan sosial kepada supervisee. Selain itu, kegagalan supervisor dalam melaksanakan fungsi edukasi ini juga dapat mengarahkan pada kekecewaan supervisee karena supervisor dinilai gagal dalam memberikan penilaian atas kinerjanya, sehingga supervisee tidak mengetahui apakah pekerjaannya sudah benar atau terdapat kekeliruan.

#### **C. Hambatan Dalam Melaksanakan Fungsi Edukasi Supervisi**

Secara ringkas, terdapat beberapa hambatan yang mempengaruhi efektivitas edukasi supervisi yaitu :

1. Pemahaman terhadap materi supervisi terkait dengan pengetahuan dan keterampilan yang diberikan. Supervisor yang harus melaksanakan fungsi edukasi dituntut untuk memiliki pengetahuan yang baik terkait dengan materi pelatihan yang disusun di dalam kurikulum. Supervisor dituntut untuk memahami pengetahuan-pengetahuan baru di dalam lingkup perubahan dunia yang sangat cepat seperti saat ini.
2. Supervisor hanya menggunakan edukasi supervisi untuk memenuhi kebutuhannya tanpa menyadari sepenuhnya hakekat fungsi edukasi supervisi.
3. Edukasi supervisi adalah peluang untuk mengembangkan profesionalisme supervisee. Namun, seringkali, supervisor diposisikan sebagai obyek imitasi supervisee.

## MODUL KETUJUH

### SUPPORTIVE SUPERVISION

Supervisor memang memiliki keunikan tersendiri di dalam melaksanakan tugasnya. Kadushin dan Harkness (2002) mengidentifikasi setidaknya supervisor memiliki tiga peran sekaligus yaitu sebagai manager apabila melaksanakan fungsi administrasi, sebagai pendidik saat melaksanakan fungsi edukasi, dan sebagai konselor apabila sedang melaksanakan fungsi suportif. Supervisee dan supervisor memang menghadapi pekerjaan yang penuh dengan tekanan sehingga mempengaruhi mental supervisee dan dapat berdampak meluas seperti mempengaruhi kinerja sehingga tidak mampu bekerja secara efektif. Atas situasi ini, supervisor bertanggung jawab untuk memberikan pertolongan kepada supervisee agar dapat menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan yang dihadapinya. Fungsi suportif ini memang harus dioperasionalisasikan oleh supervisor sesuai dengan tujuannya, sama seperti tujuan yang telah dirumuskan pada fungsi administrasi dan edukasi supervisi, yaitu memungkinkan supervisee dan lembaga layanan sosial yang diwakili oleh supervisee, memberikan penawaran kepada klien sebuah pelayanan yang paling efektif dan efisien.

Terdapat dua kategori yang menjadi indikator dalam pengukuran efektivitas supervisi dan kepemimpinan yaitu, *pertama*, terkait dengan penyelesaian tugas – mengamati bahwa seseorang yang melaksanakan pekerjaan telah dilengkapi dengan fasilitas, pelayanan, informasi, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas; kedua, terkait dengan mengamati seseorang yang melaksanakan pekerjaan merasa nyaman, puas, dan bahagia dengan pekerjaan yang dilakukannya terkait dengan kondisi psikologis yang dirasakannya. Kedua indikator merefleksikan bahwa dalam manusia menjadi pusatnya yang diekspresikan dalam supervisi. Analoginya adalah seperti suku cadang mesin yang perlu diberikan pelumas dan pendinginan untuk mengurangi resiko abrasi dan mesin yang panas (*overheating*). Mekanisme perawatan mesin inilah yang dilaksanakan di dalam fungsi suportif supervisi agar supervisee mampu meraih pencapaian pekerjaan yang baik.

Sebuah studi yang mengkaji tentang efektivitas dan kepemimpinan supervisi yang dikaitkan dengan kepuasan dan ketidakpuasan supervisee menyebutkan bahwa ketidakpuasan supervisee berhubungan dengan teknik supervisi atau interpersonal supervisi. Ketidakpuasan terhadap teknik supervisi dihasilkan dari fakta bahwa supervisor tidak memiliki kompetensi dalam hal keterampilan sebagai instrumen supervisi. Dan, ketidakpuasan interpersonal supervisi

berkaitan dengan kegagalan mengembangkan relasi sosial yang menjadi tanggung jawab supervisor (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Fakta ini mendorong pada sebuah kesadaran bahwa manusia bukanlah mesin yang tidak memiliki perasaan ketika melaksanakan tugas pekerjaannya. Berbeda dengan manusia yang sangat berpotensi sekali mengalami tekanan psikologis saat menyelesaikan tugasnya seperti depresi, merasa bersalah, merasa kurang mampu, kecemburuan dengan rekan kerja.

Hadirnya beban psikologis supervisee inilah yang menjadi penanda signifikansi fungsi suportif supervisi. Oleh karena itu, supervisor harus memberikan perhatian terhadap reaksi emosional supervisee atas beban pekerjaan yang dialami serta situasi pekerjaan yang dihadapinya. Berkaitan dengan hal tersebut, maka pusat perhatian supervisor diletakkan dalam konteks melindungi dan mengembangkan kapasitas supervisee agar mampu beradaptasi sebaik mungkin dengan pekerjaan dan situasi yang dihadapinya. Artinya, beban psikologis ini harus diperhitungkan dan menjadi perhatian dari supervisor agar setiap supervisee tetap mampu bekerja secara efektif. Memang berbeda tetapi tetap memiliki keterkaitan antara fungsi, *pertama*, dengan fungsi administrasi supervisi yang lebih menekankan pada pelaksanaan tugas yang dihubungkan dengan struktur organisasi dan akses lembaga yang dibutuhkan untuk memfasilitasi supervisee menunaikan tugasnya; *kedua*, fungsi edukasi supervisi yang memberikan dukungan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Aspek yang lebih ditekankan pada suportif supervisi ini berfokus pada upaya peningkatan kemampuan supervisee untuk mengelola tekanan psikologis dan pengembangan relasi sosial.

Permasalahan psikologis yang dialami oleh supervisee memang sangat mempengaruhi kinerjanya, sebab hambatan psikologis mampu mendorong supervisee sampai pada titik terendah di dalam hidupnya sehingga tidak memiliki minat untuk menuntaskan mandat pekerjaan yang telah didelegasikan kepadanya. Bentuk-bentuk seperti penundaan atau penghindaran dalam menuntaskan tanggung jawabnya sebenarnya adalah sebuah indikator bahwa supervisee sedang mengalami masalah psikologis yang membutuhkan perhatian supervisor. Supervisor dituntut untuk peka terhadap peristiwa-peristiwa yang menstimulus terjadinya penurunan kinerja supervisee.

#### **A. *Burnout* : Definisi dan gejalanya**

Beban pekerjaan yang dialami oleh staf di lembaga layanan sosial memang dapat mendorongnya mengalami sindrom *burnout*. Pines dan Maslach (1978) mendefinisikan *burnout* sebagai kelelahan luar biasa yang dialami secara fisik dan mental seseorang yang terjadi akibat beban pekerjaan sehingga mendorong berkembangnya perubahan konsep diri

seseorang seperti *negative self-concept*, perilaku buruk saat bekerja, dan hilangnya perhatian dan perasaan terhadap klien. Burnout tidak sama dengan ketidakpuasan kerja. Pemaknaan atas *burnout* tidak dilihat sebagai fenomena psikologis yang bersifat sementara saja. Terminologi burnout ini sangat tepat apabila diaplikasikan sebagai sebuah kondisi kronis yang bersifat kumulatif, jangka panjang, dan tidak diantisipasi akibat dari stres.

Kesadaran supervisor atas gejala-gejala *burnout* memudahkannya untuk mengidentifikasi ketika supervisee telah mengalami *burnout*. Gejala-gejala *burnout* mencakup aspek fisik, mental, dan tingkah laku. Gejala fisik *burnout* dicirikan dengan rasa lelah luar biasa, merasa sakit kepala, mengalami gangguan lambung, serta mengalami gangguan tidur. Gejala mental burnout dicirikan dengan munculnya perasaan bahwa supervisee tidak memiliki keamatan dengan pekerjaannya dan sudah merasa terasing dengan pekerjaan itu sendiri. Supervisee merasa lemah, tidak memiliki harapan, merasa pesimis dengan pekerjaannya, merasa depresi dan merasa seluruh emosinya sudah terkuras habis. Supervisee yang mengalami burnout menjadi mudah marah dan penuh dengan kemarahan sebagai konsekuensi atas rasa kekecewaannya terhadap pekerjaannya sendiri. Supervisee secara psikologis benar-benar kehilangan antusiasme, keceriaan, tidak lagi merasakan bahwa pekerjaannya adalah sebuah misi yang harus dituntaskan, mengalami penurunan komitmen dan ketertarikan terhadap pekerjaan.

Ditinjau dari aspek tingkah laku, supervisee yang mengalami *burnout* memperlihatkan tingkah laku seperti malas berangkat ke tempat kerja, sering terlambat sampai di tempat kerja, termasuk membolos. Bentuk perilaku lain yang diperlihatkan adalah sering melihat jam, menunda pertemuan dengan klien dan menjadwalkan ulang untuk waktu yang panjang, tidak menerima panggilan telpon dari klien serta enggan menghubungi kembali, merenggangkan hubungan dengan klien, bersikap sinis, apatis terhadap klien. Penanganan terhadap klien pun cenderung mekanistik, kaku, seadanya, birokratis, tidak memperlihatkan upaya serius dalam memberikan pelayanan terhadap klien, kurang memberikan perhatian, dan memperlakukan seseorang sebagai kasus bukan individu (Kahill, 1988). Beberapa perilaku lain yang juga diperlihatkan adalah menghindari kontak mata dengan klien, menjaga jarak dengan klien, mempersingkat wawancara, kurang mendukung ungkapan emosi klien, menjadi kurang sabar dalam menghadapi klien, serta mudah tersinggung.

#### **B. Sumber Stress Supervisee Terkait Dengan Pekerjaan**

Supervisor perlu memahami etiologi dan hakikat stres yang dialami oleh supervisee. Beberapa pakar mengidentifikasi sumber stres dari sudut pandang berbeda-beda. Mulai

dari aspek supervisi itu sendiri (Bernard and Goodyear 1998; Erera dan Lazar 1994b; Holloway 1995; Watkins 1996), klien lembaga (Acker 1999; Iliffe dan Steed 2000; Adelson 1995; Ryan 1999; Shulman 1993; Wade, Beckerman, dan Stein 1996), lingkungan tempat pekerja sosial melaksanakan tugas (Itzhaky dan Aviad-Hiebloom 1998), organisasi pekerjaan sosial (Holloway 1995; Shulman, 1991), perilaku komunitas terhadap pekerjaan sosial (Brooks dan Riley 1996; Donner 1996; Rubin 1997), dan pekerja sosial itu sendiri (Fox dan Cooper 1998; Horwitz 1998; Koeske and Kirk 1995a, 1995b). pada bagian berikut ini akan didiskusikan tentang sumber stres secara lebih mendetail :

1. Administratif supervisi sebagai penyebab stres

Aturan untuk tetap mematuhi kebijakan dan prosedur lembaga serta kegiatan monitoring/evaluasi adalah sumber stres bagi supervisee. Terkadang supervisee harus berhadapan dengan konflik peran, konflik dengan birokrasi dan orientasi pelayanan, sehingga memincu terjadinya *burnout*.

2. Edukasi supervisi sebagai penyebab stres

Keterkaitan edukasi supervisi dengan stres berhubungan dengan perubahan target yang harus diselesaikan oleh staf. Tentu saja hal ini juga mendorong tingkat kecemasan tertentu yang dirasakan. Staf akan merasakan adanya ketidaknyamanan dan kebekuan sehingga mengalami gangguan cemas. Situasi baru yang dihadapi oleh supervisee pada umumnya menimbulkan kegamangan karena belum menemukan solusi untuk menghadapinya. Ini adalah situasi transisi yang dikarakteristikan dengan munculnya kecemasan dan hilangnya kepercayaan diri. Pada satu sisi, prosedur lama sudah harus ditinggalkan karena tidak relevan, sedangkan prosedur yang baru belum sepenuhnya dikuasai. Situasi ini menyebabkan supervisee merasa ambigu untuk melanjutkan langkah berikutnya, sehingga merasa ragu-ragu untuk melakukan perubahan sebab harus belajar kembali yang membutuhkan waktu lama (Rothman, 1973).

3. Relasi supervisor-supervisee sebagai sumber stress

Penelitian yang dilakukan oleh Mayer dan Rosenblatt (1973b) menyatakan bahwa terdapat dua bentuk utama relasi penyebab stres pada staf yaitu relasi staf dengan supervisor dan relasi staf dengan klien. Relasi dengan supervisor menjadi sumber stres disebabkan karena sifat relasi yang intens, erat, dan personal yang membutuhkan pengendalian emosi. Relasi supervisor-supervisee ini menyerupai relasi antara orang tua-anak yang pada tingkat tertentu menghadirkan kecemasan.

#### 4. Klien sebagai sumber stres

Pekerja sosial sebagai staf lembaga layanan sosial berhubungan dengan kehidupan klien yang penuh dengan situasi stres, seperti pada kasus perlindungan anak yang mengalami kekerasan dari keluarga, lansia yang mengalami keterlantaran, orang dengan gangguan jiwa, pelaku kekerasan dan korban kekerasan dalam rumah tangga, remaja yang menjadi korban kekerasan seksual. Para klien tersebut berada pada kondisi kritis dan emosi yang tidak stabil, dipenuhi dengan kemarahan, kecemasan, depresi, ratapan. Memang pekerja sosial telah dipersiapkan untuk mampu memberikan respon yang tepat pada saat berada pada situasi klien yang tengah berada pada kondisi psikologis negatif. Sejak dalam masa pendidikan, pekerja sosial sudah diharuskan untuk menumbuhkan empati terhadap klien sehingga pekerja sosial sungguh-sungguh mampu merasakan kesakitan, kesedihan, kehilangan, dan keputusasaan klien.

Pekerja sosial tentu saja harus siap setiap saat untuk terpapar radiasi psikologis yang dibagikan oleh klien selama proses interaksi, maka secara akumulatif, baik kuantitatif maupun kualitatif, perasaan negatif klien pun terserap ke dalam diri pekerja sosial. Tidak tertutup kemungkinan, pekerja sosial pun merasa putus asa apabila menghadapi klien yang sedang dalam fase depresi akibat HIV/AIDS. Dan, ketika pekerja sosial menyaksikan secara langsung kliennya meninggal dunia karena HIV/AIDS, sadar atau tidak sadar, di dalam diri pekerja sosial muncul rasa tidak berdaya dan gagal dalam menyelamatkan klien.

#### 5. Konteks lingkungan tempat pelaksanaan tugas sebagai sumber stres

Faktor resiko yang dekat dengan kematian tentu saja menjadi salah satu lingkungan praktek yang memberikan tekanan mental sangat tinggi bagi pekerja sosial. Bayangkan apabila pekerja sosial bekerja di rumah sakit di tengah situasi pandemi covid-19 yang menempatkan dirinya pada wilayah resiko tinggi untuk terpapar virus dengan resiko terburuk adalah kematian. Lokasi lain yang juga sangat beresiko ketika pekerja sosial bekerja di wilayah konflik bersenjata untuk mendampingi anak-anak dan perempuan korban perang dan perkosaan. Tidak tertutup kemungkinan pekerja sosial itu sendiri dicurigai dan ditangkap, bahkan terbunuh karena berada pada wilayah konflik. Bekerja di kawasan kumuh dengan buruknya saluran air, sampah menggunung, rumah yang berhimpitan, sebagai penanda buruknya sanitasi lingkungan tentu saja bukan sebuah lokasi ideal yang dapat diharapkan oleh setiap pekerja. Ini adalah situasi tidak nyaman sebab tidak tertutup kemungkinan di lokasi tersebut angka kriminalitas juga tinggi.

#### 6. Organisasi sebagai sumber stres

Turbulensi organisasi, restrukturisasi organisasi, dan perubahan aturan organisasi menyebabkan terjadinya stres. Organisasi memang berorientasi pada sentralisasi kepemimpinan untuk menjaga kestabilan organisasi, dijalankan dengan bentuk hirarki formalitas yang tinggi, memiliki struktur, kebijakan, dan prosedur sendiri sehingga pada titik tertentu juga menjadi sumber stres. Konflik pun dapat terjadi dengan dilihat pada dua kutub. Pertama adalah tuntutan organisasi untuk meminta pekerja memberikan kinerja optimal dan berhadapan dengan kepentingan untuk menegakkan dorongan bekerja secara profesional atas pekerjaan yang sedang dilakukan. Bentuk stres lain adalah berkaitan dengan sistem penggajian apabila ketika harus bekerja dengan beban berlebihan, sementara tidak ada pemberian tunjangan yang diberikan atas kelebihan beban kerja tersebut (Rauktis & Koeske, 1994). Kita tidak dapat mengabaikan fakta, bahwa gaji merupakan ukuran obyektif dari seseorang di dalam masyarakat. Semakin tingginya gaji yang diterima, maka semakin penting kedudukan seseorang di dalam masyarakat. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah gaji yang diterima, maka semakin rendah kedudukan seseorang di dalam masyarakat.

Staf yang bekerja pada bidang-bidang khusus juga memiliki tingkat stres yang spesifik. Pekerja sosial yang bekerja di rumah sakit, di sekolah, atau menangani pasien gangguan jiwa, harus mampu menyesuaikan pengambilan keputusannya dengan profesi-profesi lain. Pekerja sosial harus mempelajari pola interaksi dengan pihak profesional lain yang berada pada jenjang hirarki yang lebih tinggi. *Boundary position* seperti inipun bisa menciptakan ketegangan tersendiri. Contoh yang paling mudah adalah relasi dokter dengan pekerja sosial di rumah sakit yang merupakan kolega, namun pada kenyataannya dokter adalah *primus inter pares*.

#### 7. Sikap komunitas terhadap pekerja sosial sebagai sumber stres

Stres yang dialami pekerja juga berkaitan dengan sikap komunitas umum terhadap profesi pekerja sosial dan fungsi yang harus dilaksanakannya. Masyarakat umum cenderung memiliki ambivalensi terhadap profesi pekerja sosial. Memang apabila mengacu pada sejarah awal pekerja sosial, efektivitas intervensi pekerja sosial tidak pernah dipertanyakan secara kritis, sehingga diasumsikan bahwa hasil intervensi memberikan hasil positif. Hal ini diyakini bersumber pada sebuah cara pandang bahwa pondasi kerja pekerja sosial bersumber dari semangat altruistik dan *unselfishly*. Semata-mata hanya untuk memberikan manfaat kepada klien. Masyarakat umum pun

memberikan apresiasi positif atas kontribusi pekerja sosial dengan komitmen pekerja sosial yang mengedepankan altruisme, integritas moral, dan tidak bias kepentingan. Sikap mendukung pekerja sosial tersebut berubah setelah pada beberapa dekade terakhir ini, ada seorang pengacara, sejarawan, *radical therapist*, menyatakan bahwa kebaikan itu hanyalah topeng sebagai kontrol sosial untuk menguasai kehidupan klien. Kelompok ini berpandangan bahwa kerja-kerja yang dilakukan oleh pekerja sosial merupakan bentuk paternalisme, dan bukan semata-mata untuk kebaikan klien. Pekerja sosial dipandang sebagai pelaku opresif terhadap masyarakat dan hasil kerjanya sangat jauh dari kebaikan. Pekerja sosial pun diberikan label sebagai pihak yang selalu menyalahkan korban karena merupakan patologis sosial dan gangguan sosial. Walaupun sebenarnya pekerja sosial tetap konsisten untuk memperjuangkan kebebasan manusia, tetapi beberapa klaim menyebutkan bahwa pekerja sosial cenderung mendominasi klien.

### C. Mencegah Stres

Pada tahap paling awal, kemungkinan terjadinya burnout dapat dikurangi dengan kinerja efektif supervisor pada saat melaksanakan fungsi administrasi supervisi di tahap mempekerjakan dan menempatkan staf. Proses seleksi personil yang terbaik untuk menempati posisi dan melaksanakan pekerjaan yang dengan baik. Supervisor juga dapat menyediakan informasi yang cukup untuk membantu kandidat dalam mengambil keputusan karena memiliki informasi yang jelas tentang ruang lingkup dan resiko pekerjaan yang kelak akan dijalani. Transparansi informasi ini sangat mempermudah bagi calon pekerja yang memang sungguh-sungguh memiliki keinginan untuk bergabung di dalam lembaga layanan sosial.

Pekerja sosial juga memiliki keengganan untuk melaporkan insiden kekerasan atau ancaman kekerasan sebab hal tersebut dapat diasumsikan sebagai bentuk kegagalan dalam berinteraksi dengan klien. Pekerja sosial merasa khawatir bahwa dirinya telah melakukan kesalahan, mengganggu, menyebabkan ketidaknyamanan, dan frustrasi pada diri klien (Norris, 1990). Oleh karena itu, supervisor harus membantu supervisee agar bersedia mengkomunikasikan pengalamannya tersebut. Supervisor juga dapat membantu supervisee untuk mengenali tanda-tanda kekerasan sehingga membuat supervisee mampu mencegah kemungkinan mengalami stres terhadap potensi kekerasan yang mungkin diterima.

## Daftar Pustaka

- Acker, G. (1999). The impact of clients' mental illness on social workers' job satisfaction and burnout. *Health and Social Work* 24 (2):112–19
- Adelson, M. J. (1995). Clinical supervision of therapists with difficult-to-treat patients. *Bulletin of the Menninger Clinic* 59 (1):32–52
- Bannerjee, M. (1995). Desired service outcomes: Toward attaining an elusive goal. *Administration in Social Work* 19 (1):33–53.
- Bishop, Maxine H. (1969). *Dynamic supervision: problems and opportunities*. New York: American Management Association.
- Bernard, J. M. & Goodyear, R. K. (1998). *Fundamentals of clinical supervision*, 2d ed. Needham Heights Mass : Allyn and Bacon.
- Brooks, D., dan Riley, P. (1996). The impact of managed health care policy on student field training. *Smith College Studies in Social Work* 66 (3):307–16
- Brueggemann, W. (2006). *The practice of macro practice*. Belmont, CA : Brook/Cole.
- Children's Bureau. (1976). *Child welfare in 25 states—An overview*. U.S. Department of Health, Education and Welfare Publication no. OHD 76- 30090. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
- Compton, B. R., & Galaway, B. (1994). *Social work process*. California : Brooks/Cole Publishing Company.
- Council of Social Work Education. (2001). *Educational policy and accreditation statement*. Alexandria, VA : Author.
- Donner, S. (1996). Field work crisis: Dilemmas, dangers, and opportunities. *Smith College Studies in Social Work* 66 (3):317–31.
- Erera, I. P., & Lazar, A.(1994b). The administrative and educational functions in supervision: indications of incompatibility. *Clinical Supervisor* 12 (2):39–56.
- Fox, Raymond and M. Cooper. (1998). The effects of suicide on the private practitioner: A professional and personal perspective. *Clinical Social Work Journal* 26 (2):143–57.
- Freeman, S. C. (1993). "Structure in counseling supervision. *Clinical Supervisor* 11 (1):245–252.
- Gelman, C. R., & Mirabito, D., M. (2005). Practicing what we teach : Using case studies from 9/11 to teach crisis intervention from a generalist perspective. *Journal of Social Work Education*, 41(3), 479-494.
- Gleeson, J. (1992). How do child welfare caseworkers learn? *Adult Education Quarterly* 43(1) : 15-29.
- Gray, S. (1986). *The impact of state licensure on the structure, content, and context of supervision in social work practice*. Ph.D. diss., Barry University.
- Herzberg, Frederick, B. Mausner, and B. B. Snyderman. (1959). *The motivation to Work*, 2d ed. New York: Wiley.
- Holloway, E. (1995). *Clinical supervision: A systems approach*. Thousand Oaks, California : Sage.
- Hopps, J. G., & Lowe, T., B. (2008). The scope of social work. In Barbara W. W. (Ed), *Comprehensive handbook of social work and social welfare : The profession of social work*.
- Horwitz, M. (1998). Social worker trauma: Building resilience in child protection social workers. *Smith College Studies in Social Work* 68 (3): 363–77
- Huda, M. (2009). *Pekerjaan sosial dan kesejahteraan sosial : Sebuah pengantar*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Iliffe, G. dan Steed, L. (2000). Exploring the counselor's experience of working with perpetrators and survivors of domestic violence. *Journal of Interpersonal Violence* 15 (4):393–412
- Itzhaky, H. dan Aviad-Hiebloom, A. (1998). How supervision and role stress in social work affect burnout. *Arete* 22 (2):29–43.

- Kadushin, A., & Harkness, D. (2002). *Supervision in social work*. New York : Columbia University Press.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology* 29 (3):284–97.
- Koeske, G. and S. Kirk. (1995a). Direct and buffering effects of internal locus of control among mental health professionals. *Journal of Social Service Research* 20 (3/4):1–28.
- Latting, J. K. (1991). Eight myths on motivating social services workers: Theory-based perspectives. *Administration in Social Work* 15 (3): 49–66.
- Martin, L. and P. Kettner. (1997). Performance measurement: The new accountability. *Administration in Social Work* 21 (1) : 17-29.
- Mayer, J. E., & Rosenblatt, A. (1973b). Strains between social work students and their supervisors : A preliminary report. Paper read at the National Conference on Social Welfare, Atlantic City, N.J., May 1973.
- Norris, D. (1990). *Violence against social workers—The implications for practice*. London: Jessica Kingsley.
- Pecora, Peter J. et al., (eds). (1996). *Quality Improvement and evaluation in child and family services: Managing into the next century*. Washington, D.C.: Child Welfare League of America Press
- Pines, Ayala and C. Maslach. (1978). Characteristics of staff burn-out in mental health settings. *Hospital and Community Psychiatry* 29:233–37.
- Pine, B., R. Warsh, and A. Malluccio. (1998) . Participatory management in a public child welfare agency: A key to effective change.” *Administration in Social Work* 22 (1): 19–32.
- Pinderhughes, E. (1995). Direct practice overview. In R. L. Edward (Ed), *Encyclopedia of social work* (19th ed., pp. 740-751). Washington, DC : National Association of Social Worker Press.
- Pruger, R. and L. Miller. (1991). Efficiency and the social services: Part B. *Administration in Social Work* 15 (1/2): 25–44
- Rauktis, M. E. & Koeske, G. F. (1994). Maintaining social worker morale: When supportive supervision is not enough. *Administration in Social Work* 18 (1):39–60.
- Reamer, F. (1998). *Ethical standards in social work: A critical review of the NASW code of ethics*. Washington, D.C.: NASW Press.
- Reid, W. J. (1997). Long-term trends in clinical social work. *Social Service Review*, 200-2013.
- Rothman, B. (1973). Perspectives on learning and teaching in continuing education. *Journal of Education for Social Work* 9:39–52.
- Rubin, S. S. (1997). Balancing duty to client and therapist in supervision: Clinical, ethical, and training issues. *Clinical Supervisor* 16 (1):1–23.
- Shulman, E. (1991). *Interactional social work practice: Toward an empirical theory*. Itasca, Ill: Peacock.
- \_\_\_\_\_ (1993). *Interactional supervision*. Washington, DC: NASW Press.
- Shyne, Ann W. (1980). Who are the children? A national overview of services. *Social Work and Abstracts* 16:28–33
- Spetch, H., & Courtney, M. (1994). *Unfaithfull angels*. New York : Free Press.
- Wade, K., N. Beckerman, dan E. J. Stein. (1996). Risk of posttraumatic stress disorder among AIDS social workers: Implications for organizational response. *Clinical Supervisor* 14 (2):85–98.
- Watkins, C. E. Jr., ed. (1997). *Handbook of psychotherapy supervision*. New York: Wiley

# SUPERVISI PEKERJAAN SOSIAL

## MODUL 1

# THE NEEDS OF SUPERVISION FOR SOCIAL WORK PRACTICE

- SUPERVISI ADALAH KEGIATAN YANG DILAKSANAKAN DALAM BENTUK PELATIHAN DAN BERBAGI TANGGUNG JAWAB DENGAN PENGEMBANGAN STAF UNTUK MENOLONG STAF AGAR MEMAHAMI TUGAS DAN TANGGUNG JAWABNYA SEHINGGA MAMPU BEKERJA LEBIH EFEKTIF.
- SUPERVISI MEMILIKI KEDUDUKAN PENTING UNTUK MENINGKATKAN KETERAMPILAN STAF LEMBAGA LAYANAN SOSIAL
- PENDEKATAN SUPERVISI SANGAT STRATEGIS BAGI LEMBAGA LAYANAN SOSIAL APABILA MENGHADAPI SITUASI KETIKA POSISI MANAGERIAL DITEMPATI OLEH INDIVIDU YANG TIDAK MEMILIKI BASIS ILMU KESEJAHTERAAN SOSIAL SEHINGGA SANGAT RENTAN TERJADI KONFLIK NILAI, ETIKA, DAN FILOSOFIS.
- MENINGKATNYA PERHATIAN PADA HAK-HAK KLIEN DAN KASUS MALPRAKTEK YANG BERTRANSFORMASI MENJADI ISU HUKUM, SEHINGGA MEMICU TERJADINYA PENINGKATAN PELAPORAN KLIEN YANG MENUNTUT LEMBAGA LAYANAN SOSIAL KE JALUR HUKUM

# HISTORICAL DEVELOPMENT

TAHUN	Literatur	Fokus
Sebelum 1904	<ul style="list-style-type: none"><li>Proceedings of Conferences on Charities and Correction (proceeding yang diterbitkan tahun 1920 dengan mengumpulkan berbagai artikel yang mencantumkan kata "supervisi")</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Supervisi adalah bentuk kegiatan yang dilakukan oleh pihak berlisensi (licensing authority) atau perwakilan pemerintah (governmental board) terhadap lembaga-lembaga yang memperoleh dana dari publik untuk memberikan pelayanan kepada klien.</li><li>Supervisi didefinisikan sebagai fungsi pengawasan (control) dan koordinasi (coordinating)</li></ul>
1904	<ul style="list-style-type: none"><li>Kata Supervisi pertama kali ditemukan dalam teks berjudul "Supervision and Education in Charity" karya Jeffrey R. Backet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Supervisi dilakukan oleh perwakilan masyarakat (public board) dan anggota komisi kepada lembaga kesejahteraan &amp; lembaga.</li><li>Supervisi dipusatkan untuk melakukan inspeksi dan review terhadap program lembaga daripada individu-individu yang bekerja di dalam sebuah program.</li><li>Supervisi berkembang dan meluas dengan menjangkau pada upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi administrasi lembaga layanan masyarakat.</li></ul>

# HISTORICAL DEVELOPMENT

Tahun	Literatur	Fokus
	The Family (subsequently Social Casework) by the Family Welfare Association of America	Dalam konteks untuk pelayanan dan penanganan kasus lembaga, supervisi pekerjaan sosial didefinisikan pengembangan kemampuan praktek pekerja sosial dari aspek pengetahuan dan keterampilan dan menyediakan dukungan emosional terhadap individu di dalam peran pekerja sosial.
		Pemahaman supervisi saat ini lebih difokuskan kepada individu pekerja sosial, bukan pada program dan lembaga.

# Definisi Supervisi

- SUPERVISION BERASAL DARI BAHASA LATIN SUPER (OVER) VIDERE (TO WATCH, TO SEE).
- SUPERVISOR ADALAH OVERSEER YAITU SESEORANG YANG MELIHAT SELURUH PEKERJAAN YANG MENJADI TANGGUNG JAWAB ORANG LAIN UNTUK MEMASTIKAN KUALITASNYA
- DEFINISI TERDAHULU TENTANG SUPERVISI LEBIH MENEKANKAN PADA FUNGSI ADMINISTRASI YANG MENITIKBERATKAN PADA PERFORMA PEKERJAAN SECARA KUANTITATIF DAN KUALITATIF DAN MEMASTIKAN BERADA PADA LEVEL YANG SESUAI.

# Definisi supervisi

- Robinson, in the first social work text on this subject, *Supervision in Social Casework*, defined supervision as “an educational process in which a person with a certain equipment of knowledge and skill takes responsibility for training a person with less equipment” (1936:53).
- The first edition of the *Encyclopedia of Social Work* defined supervision as an educational process. It is the “traditional method of transmitting knowledge of social work skills in practice from the trained to the untrained, from the experienced to the inexperienced student and worker” (1965:785).
- The sixteenth (1971) and seventeenth (1977) editions of the *Encyclopedia* emphasized the administrative function. They defined supervision as “an administrative function, a process for getting the work done and maintaining organizational control and accountability” (Miller 1977: 1544–1551).
- social work supervision as “an administrative process with an educational purpose” (1945:95; similarly Burns 1958:6).

# Definisi Supervisi

- A standard group work text states that “the supervisor’s responsibilities are both administrative and educative in nature. . . . The ultimate objective of supervision is that through more effective effort on the part of its workers, an agency’s services are improved in quality and its central purposes come nearer to fulfillment” (Wilson and Ryland 1949:587).

# Fungsi Supervisi

## Fungsi Supervisi (Schulman, 1995)

- Fungsi Administrasi
- Fungsi Edukasi
- Fungsi Support

## Tanggung Jawab Pekerja Sosial sebagai Supervisor

- Menjaga moral staf
- Membantu staf saat menghadapi keputusan dan ketidakpuasan
- Meyakinkan supervisees sebagai staf yang berharga sebagai profesional
- Rasa memiliki terhadap lembaga
- Memberikan perlindungan kepada staf

# FUNGSI SUPERVISI

## Fungsi Administrasi

- Problems : Kesesuaian, efektivitas, & Kepantasan mengimplementasikan kebijakan dan prosedur lembaga
- Goals : Memastikan kepatuhan staf terhadap kebijakan dan prosedur lembaga

## Fungsi Edukasi

- Problems : Staf mengabaikan/memandang remeh pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan
- Goals : menghilangkan pengabaian dan meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan

## Fungsi Support

- Problems : moral dan kepuasan kerja staf
- Goals : Meningkatkan moral dan kepuasan kerja staf

# TUJUAN SUPERVISI

MODUL KEDUA

# TUJUAN SUPERVISI : SHORT-RANGE OBJECTIVES

EDUCATIONAL SHORT-RANGE OBJECTIVES	ADMINISTRATIVE SHORT-RANGE OBJECTIVES	SUPPORTIVE SHORT-RANGE OBJECTIVES
<ul style="list-style-type: none"><li>MENINGKATKAN KAPASITAS PEKERJA AGAR MAMPU BEKERJA LEBIH EFEKTIF</li></ul>	UNTUK MEMBANTU STAF MEMAHAMI LINGKUNGAN KERJANYA SEHINGGA MAMPU BEKERJA SECARA EFEKTIF	UNTUK MEMBANTU STAF AGAR DAPAT BEKERJA DENGAN NYAMAN SELAMA MELAKSANAKAN TUGAS-TUGASNYA
<ul style="list-style-type: none"><li>MEMBANTU STAF MENINGKATKAN PROFESIONALISME</li></ul>		
<ul style="list-style-type: none"><li>MEMAKSIMALKAN PENGETAHUAN KLINIS DAN KETERAMPILAN AGAR MAMPU BEKERJA SECARA INDEPENDEN DAN OTONOMI</li></ul>		

# LONG-RANGE OBJECTIVES

- MENYEDIAKAN PELAYANAN KESEJAHTERAAN SOSIAL YANG EFEKTIF DAN EFESIEN KEPADA KLIEN

# HIRARKHI SUPERVISOR DI DALAM LEMBAGA LAYANAN SOSIAL

- IN-BETWEEN FUNCTIONARY : SATU SISI DI LAPANGAN MEMBANTU STAF, DAN SATU SISI DI MANAJEMEN
- leaders of their subordinates” but are subordinate to agency administrators.
- highest level employee and the lowest level manager
- sub-administrator and a supra-practitioner

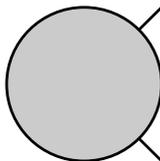
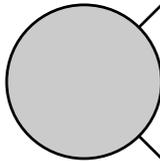
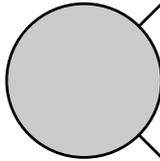
# HIRARKI LEMBAGA LAYANAN SOSIAL

POSISI	TANGGUNG JAWAB
EKSEKUTIF ADMINISTRATOR	<ul style="list-style-type: none"><li>• MERENCANAKAN PROGRAM</li><li>• MERUMUSKAN KEBIJAKAN</li><li>• FUNDING</li><li>• MENGEMBANGKAN RELASI DENGAN KOMUNITAS</li><li>• NEGOSIASI KONTRAK</li></ul>
PRIMARY SUPERVISOR MANAGERIAL (MANAGER PROGRAM)	<ul style="list-style-type: none"><li>• MENGELOLA PROGRAM</li><li>• MENGIMPLEMENTASIKAN PROGRAM</li></ul>
SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"><li>• FRONT-LINE POSITION</li><li>• SECOND MANAGERIAL LEVEL</li><li>• BERHUBUNGAN LANGSUNG DENGAN STAF DAN PELAKSANAAN PROGRAM</li></ul>
STAF	<ul style="list-style-type: none"><li>• MELAKSANAKAN PROGRAM SESUAI DENGAN KEBIJAKAN LEMBAGA</li></ul>

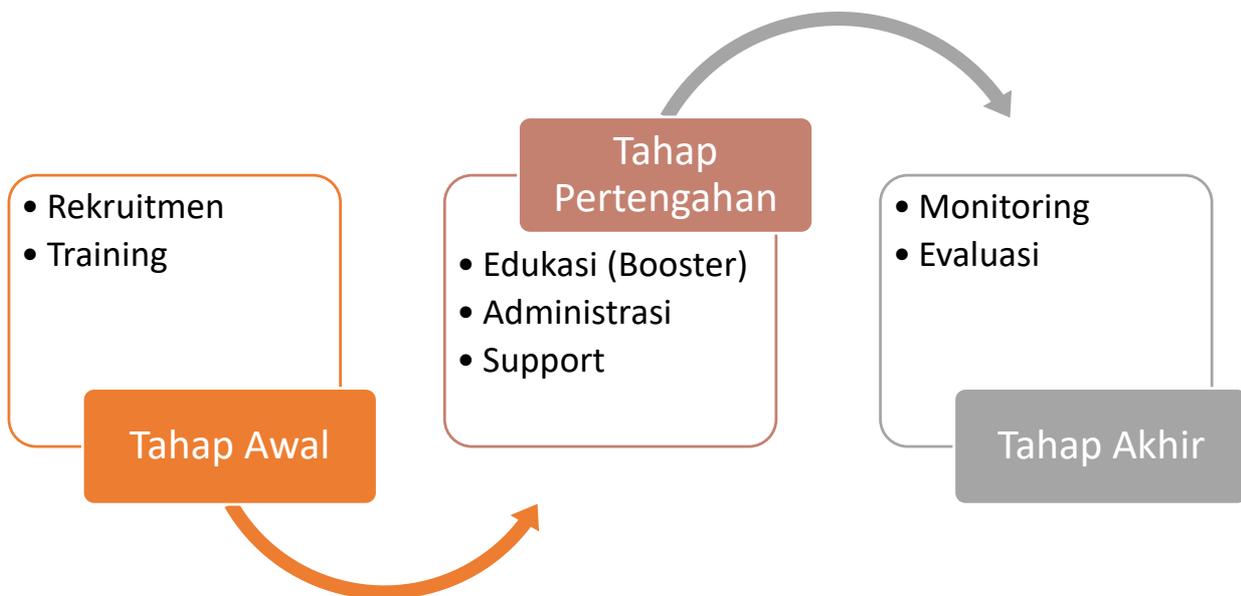
# Supervisi dan Pelayanan

MODUL KETIGA

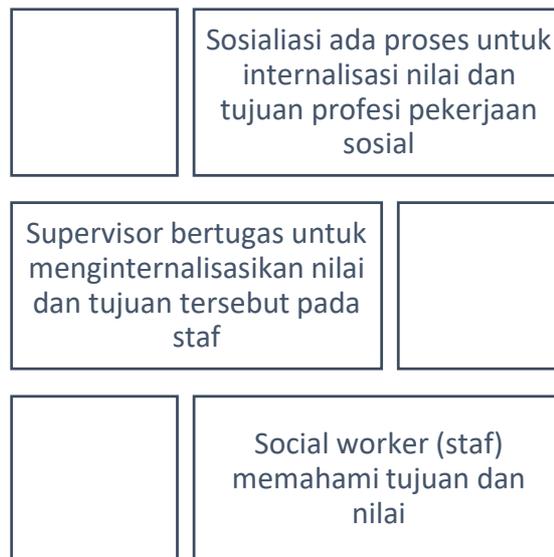
# Supervision and Indirect Service

-  Posisi Supervisor di Lembaga layanan sosial adalah bersifat tidak langsung
-  Supervisor berkomunikasi dengan klien secara tidak langsung melalui staf
-  Supervisor memberikan layanan langsung kepada staf yang artinya juga menolong klien

# Supervisi sebagai proses interaksional



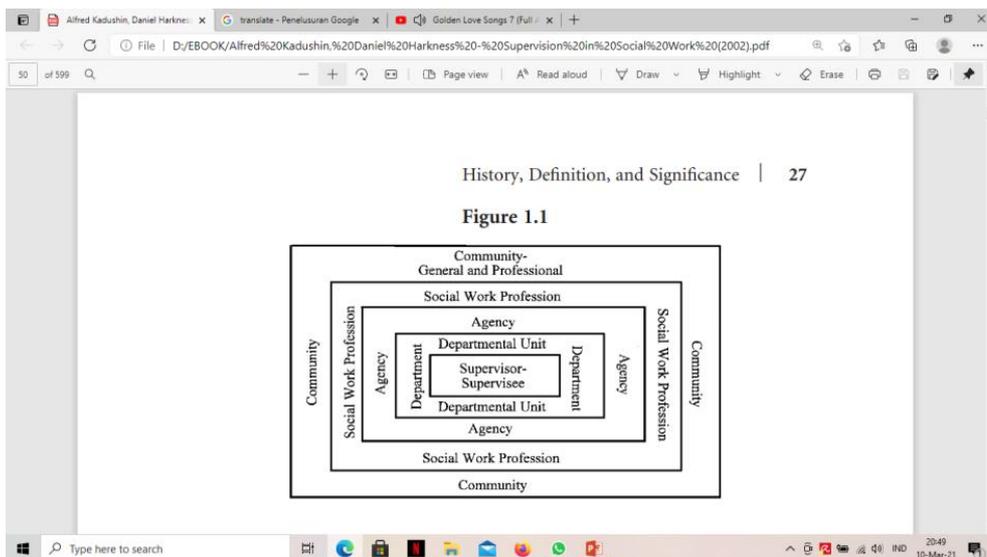
# Supervisi untuk mencapai tujuan (means to an end)



# Definisi Supervisor

- Supervisor adalah staff-administratif yang memiliki kewenangan untuk memberikan penugasan langsung, berkoordinasi, memperkuat/memberikan dukungan pada staf, dan melakukan evaluasi atas tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh supervisee
- Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, supervisor memiliki fungsi administratif, edukasi, dan support terhadap supervisee dengan mengembangkan interaksi positif.
- Tujuan utama supervisor adalah memberikan layanan secara optimal kepada klien lembaga, secara kuantitatif dan kualitatif, sesuai dengan kebijakan dan prosedur lembaga.
- Supervisor tidak diperkenankan memberikan layanan langsung kepada klien (sifat indirect service). Supervisor memberikan layanan langsung kepada supervisee.

# Ekologi Supervisi Pekerjaan Sosial



# Signifikansi supervisi bagi pekerjaan sosial

MODUL KEEMPAT

# What Social Work Is....???

- The nature of social work . . . is work with people through relationships where the personality of the worker is one of the tools for the work. It can be argued that no one, however, skilled or experienced, can ever be entirely objective about the way they use themselves in relation to another person. A third person is essential to help the social worker stand back from the relationship and then return to it in ways which are helpful to the client. If one accepts such arguments then, in the words of one social worker, “supervision is essential for every social worker.” (Parsloe and Stevenson 1978:205)

# Part 1

Secara tradisional,  
pekerjaan sosial  
menawarkan pelayanan  
kepada klien melalui  
organisasi

Organisasi pelayanan  
membutuhkan birokrasi,  
rantai komando, pembagian  
tugas, & Distribusi SDM  
demi efektivitas layanan

Pusat aktivitas lembaga  
sosial adalah  
mendistribusikan layanan &  
disuplay dari komunitas :  
fasilitas rehab pasien stroke,  
rumah singgah, LPSK

Lembaga sosial mendapat  
dukungan pendanaan,  
sumber daya, & Kebijakan  
yang berasal dari luar  
lembaga

Dimilikinya otonomi profesi  
yang merefleksikan tujuan  
utama profesi

Pekerja Sosial bekerja di  
situasi yang tidak dapat  
diprediksi sehingga pada  
satu sisi memerlukan  
otonomi dalam mengambil  
keputusan

# Part 2

Perlunya mengawasi kepatuhan pekerja sosial terhadap prosedur kerja

Perlunya perlindungan atas klien

Menghormati keputusan klien dalam memilih layanan (captive isu)

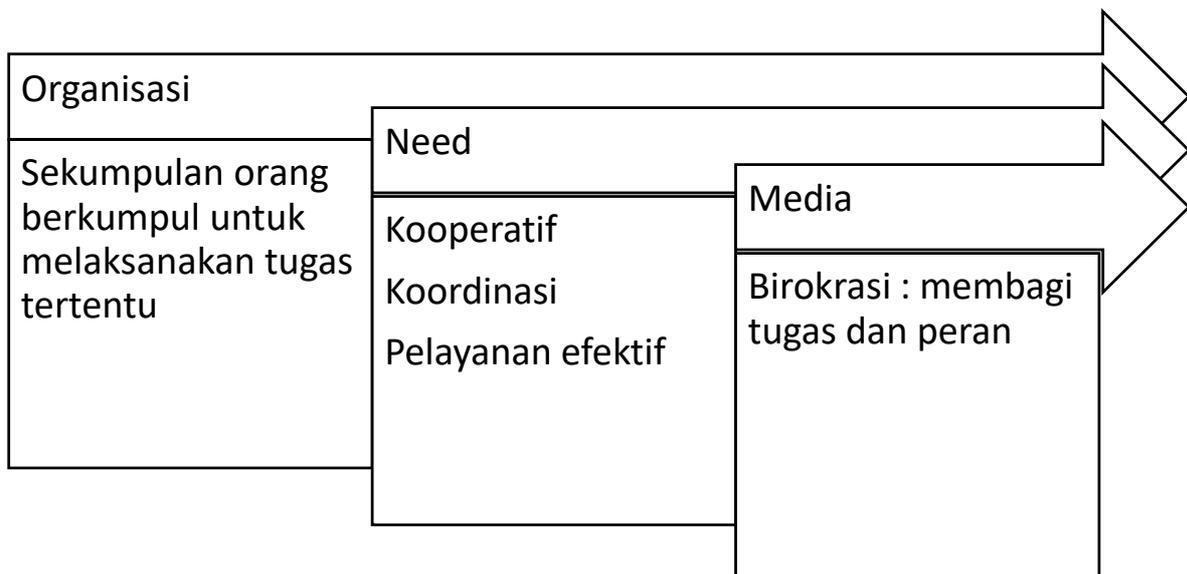
Self-Supervised dari pekerja sosial untuk patuh pada prosedur

Keterbatasan pengetahuan (unskilled worker)

# Fungsi administrasi supervisi

MODUL KELIMA

# Memahami hakikat fungsi administrasi dalam organisasi



# Organisasi & birokrasi

Spesialisasi tugas  
dan peran

Pembagian per  
divisi/Unit

Distribusi  
kewenangan per  
unit

Perekrutan  
didasarkan pada  
tujuan organisasi

Memiliki Sistem  
dan Prosedur

Memiliki  
Perencanaan untuk  
mencapai tujuan

# Tugas administrasi supervisor

## Rekrutmen dan Seleksi Staf

- karakteristik personal, sikap, & kedewasaan
- Latar belakang pendidikan
- Mendeskripsikan tugas secara detail (skill, pengetahuan, & sikap yang dibutuhkan dari kandidat)

## Perkenalan & Penempatan Staf

- Membantu Staf baru merasa nyaman dan diterima
- Memperkenalkan pada manager untuk mendapatkan penjelasan
- Memperkenalkan pada seluruh karyawan
- Memberikan material reading untuk dipelajari

## Perencanaan Kerja

- Supervisor merumuskan kebijakan organisasi ke dalam aktivitas (Getting The Work Out)
- Pembagian SDM, tugas, sumber daya (biaya)

# Tugas administrasi supervisor

## Work Assignment

- Menseleksi tugas-tugas yang sesuai dengan kemampuan staf
- Supervisor memperhatikan aspek strength & weakness staf, job pressure, level of difficulties, stimulation of challenge, matching worker & clients (sex, ethnicity, race, gender)

## Work Delegation

- Menjelaskan kewenangan staf dalam melaksanakan tugas
- Menjelaskan Tujuan tugas
- Situasi/Resiko yang dihadapi dalam melaksanakan tugas

## Monitoring, Reviewing, Evaluating Work

- Monitoring = mendapatkan laporan verbal dan tertulis dari staf, review data statistik
- Evaluasi = formatif & sumatif

# SUPERVISOR DAN FUNGSI KOORDINASI

## Relationship

- Supervisor membangun relasi antar staf yang terlibat di dalam pekerjaan
- Sifat relasi yang dibangun reciprocal, supportive, supplementary terhadap pekerjaan masing-masing

## Integrasi

- Supervisor bertanggung jawab untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan antar unit di dalam lembaganya
- Supervisor bertanggung jawab untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan unit di lembaganya dengan unit lembaga lain di dalam sebuah jaringan kerja

## Resources

- Supervisor menggerakkan seluruh sumber daya untuk mendukung pelaksanaan tugas staf
- Budget, tape recorder, camera, other office stuff

## Cooperatives

- Supervisor bertanggung jawab melaksanakan sinkronisasi tugas antar unit kerja agar saling mendukung satu sama lain

# SUPERVISOR DAN FUNGSI KOORDINASI

## Mengelola Konflik

- Supervisor bertanggung jawab untuk mengelola konflik yang terjadi pada satu unit kerja atau antar unit kerja

## Kewenangan

- Supervisor harus memiliki kewenangan yang kuat untuk memastikan bahwa seluruh kebutuhan staf terfasilitasi dengan baik

# EDUCATIONAL SUPERVISION

MODUL KEENAM

# FUNGSI EDUKASI SUPERVISI

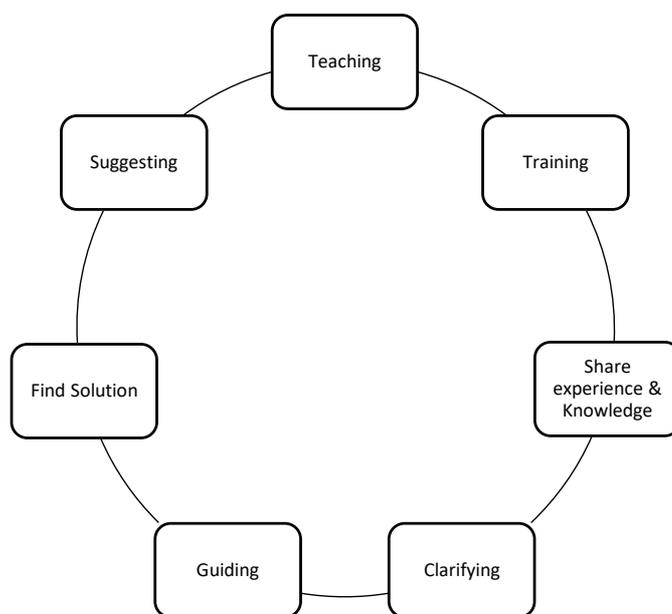
## JOB DESCRIPTION SUPERVISOR

Menginstruksikan staf untuk menggunakan teknik pekerjaan sosial secara efektif

Mengembangkan kompetensi staf melalui konferensi individual & kelompok

Melatih atau menginstruksikan staf untuk meningkatkan kualitas kerja

# AKTIVITAS SUPERVISI



# Perbedaan Educational Supervision Vs In-Service Training Dalam Pengembangan Staf

STAF DEVELOPMENT	
In-Service Training	Educational Supervision
<ul style="list-style-type: none"><li>• The term refers to planned, formal training provided to a delimited group of agency personnel who have the same job classification or the same job responsibilities.</li><li>• In-service training programs are planned on an a priori basis in terms of the general educational needs of a group of workers. The generic teaching content is applicable to all members of the group but is specifically relevant to none.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supplements in-service training by individualizing general learning in application to the specific performance of the individual worker.</li><li>• Educational supervision is a more specific kind of staff development. Training is directed to the needs of a particular worker carrying a particular caseload, encountering particular problems, and needing some individualized program of education</li></ul>

# Signifikansi Educational Supervision

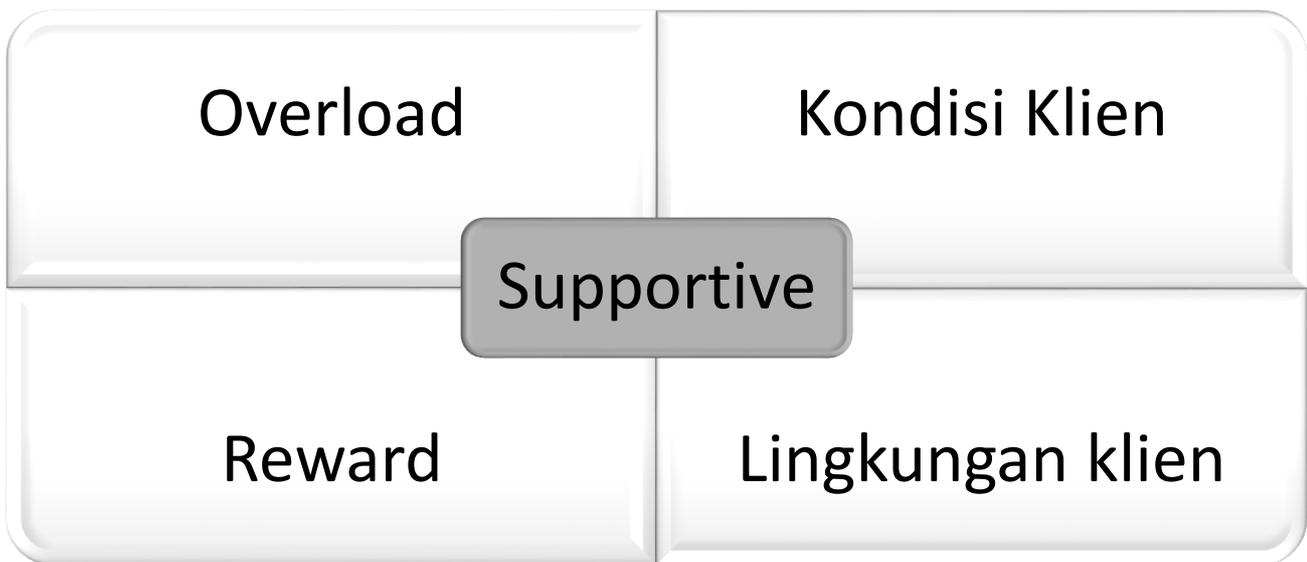
Membantu  
mengembangkan  
profesionalitas supervisee

Membagikan pengetahuan  
dan skill pekerjaan sosial  
kepada supervisee

# **Fungsi supportive supervisi**

**MODUL KETUJUH**

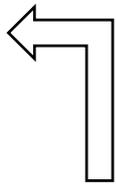
# Peta supportive supervisi



# burnout

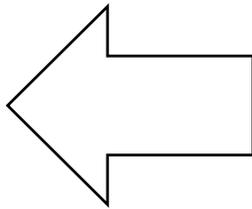
- Pines dan Maslach (1978) mendefinisikan burnout sebagai kelelahan luar biasa yang dialami secara fisik dan mental seseorang yang terjadi akibat beban pekerjaan sehingga mendorong berkembangnya perubahan konsep diri seseorang seperti *negative self-concept*, perilaku buruk saat bekerja, dan hilangnya perhatian dan perasaan terhadap klien

KETIDAKPUASAN KERJA  
BERSIFAT SEMENTARA

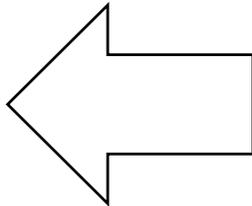


KRONIS  
JANGKA PANJANG  
KUMULATIF  
MEMBUTUHKAN PENANGANAN

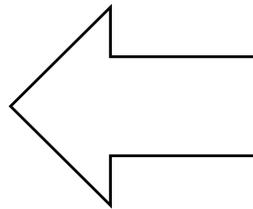
AKIT KEPALA, GANGGUAN  
TIDUR, ASAM LAMBUNG



GEJALA MENTAL : MUDAH  
MERAH, PESIMIS, LEMAH,  
HOPELESS, UNHAPPY



TINGKAH LAKU : SERING  
TERLAMBAT, BOLOS KERJA,  
TIDAK BERANGKAT KERJA



# SUMBER STRES

Administrasi Supervisi	Edukasi Supervisi	Relasi Supervisor-Supervisee	Klien	Lingkungan Klien	organisasi
<ul style="list-style-type: none"><li>•Kebijakan dan prosedur yang harus dipatuhi</li><li>•Monev</li><li>•Konflik birokrasi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Cara-cara baru yang harus dipelajari</li><li>•Ada masa transisi untuk belajar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Relasi yang tidak setara</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Kondisi klien sebagai korban</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Daerah kumuh</li><li>•Miskin</li><li>•Padat Penduduk</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Turbulensi</li><li>•Restrukturisasi</li><li>•Perubahan Kebijakan</li></ul>