

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Supervisi Kepala Sekolah

1. Pengertian Supervisi

Pengertian supervisi berdasarkan pembentukan kata menunjukkan kepada sebuah aktivitas akademik yaitu suatu kegiatan pengawasan yang dijalankan oleh orang yang memiliki pengetahuan lebih tinggi dan lebih dalam dengan tingkat kepekaan yang tajam dalam memahami objek pekerjaannya dengan hati yang jernih. Supervisi merupakan kegiatan akademik yang harus dijalankan oleh mereka yang mempunyai pemahaman mendalam tentang kegiatan yang disupervisinya.

Menurut (Kimball Wilws, 1961:8) Supervisi merupakan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik, serta merupakan kegiatan untuk membantu dan melayani guru agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, selain itu menurut Ametembun (1981:61) merumuskan bahwa:

Supervisi pendidikan adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan. Pembinaan yang dimaksud berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan (termasuk pengajaran) pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya.

Sedangkan menurut pendapat Hadari Nawawi (1997:99) bahwa: “Supervisi merupakan suatu kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh seorang pejabat

terhadap bawahannya untuk melakukan tugas-tugas dan kewajibannya dengan baik sesuai pertelaan tugas yang digariskan”.

Pengertian ini lebih menekankan kepada pengawasan murni dalam arti kontrol kegiatan dari seorang atasan terhadap bawahannya agar melaksanakan kewajiban dengan sebaik-baiknya, pengertian tidak memberi tekanan pada memberikan bantuan dan bimbingan bagaimana memperbaiki mutu pekerjaan, melainkan pada pelaksanaan tugas sesuai dengan yang telah digariskan.

Supervisi merupakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan teknis edukatif di sekolah, bukan sekedar pengawasan terhadap fisik material. Supervisi merupakan pengawasan terhadap kegiatan akademik yang berupa proses belajar mengajar, pengawasan terhadap guru dalam mengajar, pengawasan terhadap murid yang belajar dan pengawasan terhadap situasi yang menyebabkannya. Aktivitasnya dilakukan dengan mengidentifikasi kelemahan-kelemahan pembelajaran untuk diperbaiki, apa yang menjadi penyebabnya dan mengapa guru tidak berhasil melaksanakan tugas dengan baik. Berdasarkan hal tersebut kemudian diadakan tindak lanjut berupa perbaikan dalam bentuk pembinaan. Pembinaan merupakan sebuah pelayanan terhadap guru dalam memperbaiki kinerjanya, selain pelayanan terhadap guru, pembinaan merupakan usaha preventif untuk mencegah supaya guru tidak kembali melakukan kesalahan yang serupa dan menggugah kesadarannya agar dapat meningkatkan kecakapan dan keterampilannya dalam manajemen kelas.

Sejalan dengan pengertian di atas, maka dalam penelitian ini yang dimaksud dengan supervisi kepala sekolah adalah suatu proses pembimbingan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai supervisor kepada guru-guru, khususnya dalam kemampuan manajemen kelas agar lebih mendorong para guru menjadi lebih baik dalam kemampuannya dan situasi belajar mengajar menjadi lebih efektif.

2. Fungsi dan Tujuan Supervisi Pendidikan

a. Fungsi Supervisi Pendidikan

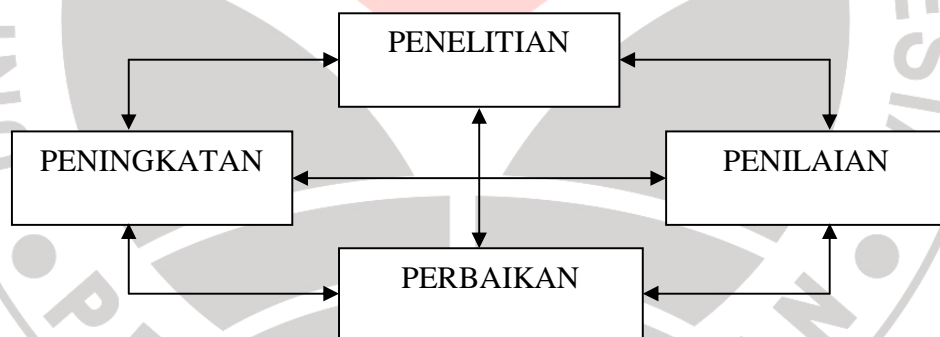
Kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya sebagai *supervisor*, mencakup kegiatan-kegiatan yang bersangkutan dalam pembangkitan semangat, kerjasama guru-guru, pemenuhan alat-alat dan perlengkapan sekolah demi kelancaran pengajaran. Pengembangan dan pembinaan pengetahuan serta keterampilan guru-guru, serta kerjasama antara sekolah dan masyarakat, yang semuanya ditujukan untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar.

Praktek supervisi, kepala sekolah dan guru-guru tidak diperlakukan sebagai bawahan, melainkan sebagai rekan sejawat, tata kerja yang dikembangkan adalah bekerjasama, kendatipun struktur organisasi yang birokratik tetap dihargai. Pendekatan perilaku supervisi adalah menciptakan dan menjaga keselarasan antara tujuan-tujuan kepentingan pribadi (*personal needs*) dan tujuan-tujuan organisasi (*institutional goals*) melalui kerja *team* dan evaluasi terhadap sasaran supervisi.

Dalam pelaksanaannya, *supervisor* perlu memahami fungsi-fungsi supervisi yang merupakan tugas pokok sebagai supervisor pendidikan. Adapun fungsi-fungsi supervisi menurut Swearingen (1961) adalah sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinasi semua usaha sekolah;
- 2) Melengkapi kepemimpinan sekolah;
- 3) Memperluas pengalaman guru-guru;
- 4) Menstimulasikan usaha-usaha yang kreatif;
- 5) Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus-menerus;
- 6) Menganalisis situasi belajar dan mengajar;
- 7) Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf;
- 8) Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan
- 9) kemampuan guru-guru dalam mengajar.

Sedangkan menurut N.A. Ametembun fungsi supervisi merupakan kesatuan yang secara resiprokal dapat digambarkan sebagai berikut:



GAMBAR 2.1
Fungsi-Fungsi Supervisi Pendidikan

Keterangan:

a) Fungsi Penelitian

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif tentang situasi pendidikan (khususnya sasaran-sasaran supervisi pendidikan), maka perlu diadakan penelitian

terhadap situasi dan kondisi tersebut, dengan prosedur; perumusan masalah, sebagai fokus penelitian, penelitian data yang bersangkutan paut dengan masalah itu, pengolahan data, penarikan kesimpulan, yang diperlukan untuk perbaikan dan penilaian.

b) Fungsi Penilaian

Hasil penelitian selanjutnya dievaluasi: apakah menggembirakan atau memprihatinkan, mengalami kemajuan atau kemunduran/kemandegan.

c) Fungsi Perbaikan

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, langkah-langkah yang dapat diambil adalah: mengidentifikasi aspek-aspek negatif, yaitu kekurangan, kelemahan atau kemandegan, mengklasifikasi aspek-aspek negatif itu mana yang serius dan mana yang sederhana, dan melakukan perbaikan menurut prioritas.

d) Fungsi Peningkatan

Upaya perbaikan merupakan proses yang berkesinambungan yang dilakukan terus menerus. Supervisi pendidikan menjunjung praktek "*continous quality improvment*" (CQI). Dalam proses ini, diusahakan agar kondisi yang telah memuaskan itu supaya dipertahankan bahkan lebih ditingkatkan lagi

3. Tujuan Supervisi Pendidikan

Tujuan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Membantu guru agar lebih mengerti atau menyadari tujuan-tujuan pendidikan di sekolah dan fungsi sekolah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan itu.

- b. Membantu guru agar mereka lebih menyadari dan mengerti kebutuhan dan masalah-masalah yang dihadapi siswanya, supaya dapat membantu siswanya itu lebih baik lagi.
- c. Untuk melaksanakan kepemimpinan efektif dengan cara yang demokratis dalam rangka meningkatkan kegiatan-kegiatan profesional di sekolah, dan hubungan antar staf yang kooperatif untuk bersama-sama meningkatkan kemampuan masing-masing.
- d. Menemukan kemampuan dan kelebihan tiap guru dan memanfaatkan serta mengembangkan kemampuan itu dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya.
- e. Membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya di depan kelas
- f. Membantu guru baru dalam orientasinya supaya cepat dapat menyesuaikan diri dengan tugasnya dan dapat mendayagunakan kemampuannya secara maksimal.
- g. Membantu guru menemukan kesulitan belajar murid-muridnya dan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya
- h. Menghindari tuntutan-tuntutan terhadap guru yang diluar batas atau tidak wajar, baik tuntutan itu datangnya dari dalam (sekolah) maupun dari luar (masyarakat)

Sedangkan menurut Ametembun (1981: 28) yang menjadi tujuan supervisi, yaitu:

- a. Membina guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah mencapai tujuan.
- b. Membantu guru untuk mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan mengajar belajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan
- c. Memperbesar kesanggupan guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang efektif
- d. Meningkatkan kesadaran terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif.
- e. Memperbesar ambisi guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesinya (keahlian) melindungi guru dan karyawan pendidikan terhadap tuntutan yang tak wajar dan kritik-kritik yang tidak sehat dari masyarakat.
- f. Membantu lebih mempopulerkan sekolah kepada masyarakat untuk menyokong.
- g. Membantu guru untuk lebih dapat memanfaatkan pengalamannya sendiri.
- h. Mengembangkan "*esprit de corps*" guru-guru yaitu ada rasa kesatuan dan persatuan antar guru
- i. Membantu guru untuk lebih dapat mengevaluasi aktivitas perkembangan peserta didik.

Beberapa tujuan supervisi di atas akan menjadi efektif bilamana kepala sekolah sebagai *supervisor* pendidikan memberikan peluang yang lebih banyak kepada para guru dalam mengembangkan kemampuan profesionalnya, baik melalui belajar mandiri atau melalui pelatihan dan bentuk pengembangan lainnya yang dilakukan oleh lembaga. Kepala sekolah harus memberikan peluang dan kesempatan sebesar-besarnya sehingga peningkatan kemampuan merupakan suatu kebutuhan yang harus di penuhi.

Tujuan-tujuan di atas menjadi pedoman *supervisor*, khususnya kepala sekolah dalam menjalankan supervisinya sehingga beragam kegiatan itu dapat menjadi satu arah tertuju pada tujuan yang ingin di capai.

4. Prinsip Supervisi Pendidikan

Kepala sekolah sebagai *supervisor* banyak menghadapi masalah pengajaran yang beragam jenisnya, dengan gejala-gejala yang berlainan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kepala sekolah tidak dapat berpegang pada pola pemecahan masalah tertentu, akan tetapi harus dapat menyesuaikan dengan sikap dan tindakan pada situasi, tempat dan waktu serta pada individu guru yang dihadapi. Untuk itulah Kepala sekolah membutuhkan prinsip-prinsip yang dijadikan suatu landasan, penganan dan pedoman bagi tindakan dan kebijaksanaan yang diambilnya.

Sebagai mana Sahertian (1992:20) yang dikutip oleh Ina (2000:22) mengemukakan ada empat prinsip supervisi, yaitu:

a. Ilmiah (*scientific*) berarti :

- 1) Sistematis, berarti dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinyu;
- 2) Objektif, artinya data yang di dapat berdasarkan pada observasi nyata, bukan tafsiran pribadi;
- 3) Menggunakan alat (*instrument*) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
- 4) Demokratis, menjunjung tinggi asas musyawarah. Memiliki kiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain..
- 5) Kooperatif, maksudnya kerjasama seluruh stap dalam kegiatan mengumpulkan data, analisis data dan perbaikan serta pengembangan

proses belajar mengajar hendaklah dilakukan dengan cara kerja sama seluruh staf sekolah.

- 6) Konstruktif dan kreatif, membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan dapat mengembangkan potensinya.

Prinsip-prinsip supervisi yang mengutamakan asa ilmiah, demokratis, kooperatif, konstruktif dan kreatif akan membawa pada suatu situasi di mana kepala sekolah serta guru lebih mampu menjalankan tugas dan kewajibannya secara efektif. Hal ini didasari dari pemikiran ilmiah yang segala sesuatunya diperhitungkan dengan cermat sehingga memudahkan dalam pencapaian tujuan.

Selain itu dengan demokratis, kooperatif konstruktif dan kreatif akan menciptakan kondisi positif bagi pembentukan iklim profesional di antara personil sekolah itu sendiri.

Sebagaimana prinsip-prinsip yang diuraikan di atas, maka berbagai kegiatan supervisi, teratur, dan objektif menuju pencapaian tujuan supervisi yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan kata lain, keberadaan prinsip supervisi menjadi pedoman serta pegangan bagi kepala sekolah sebagai *supervisor* dalam menjalankan aktivitas sipervisinya.

5. Keterampilan yang Perlu Dimiliki Kepala Sekolah Sebagai *Supervisor*

Untuk dapat melaksanakan fungsinya sebagai supervisor, maka seorang kepala sekolah perlu memiliki keterampilan-keterampilan tertentu dalam dalam

bidang supervisi. Seperti yang dikemukakan Ametembun (1993: 56-70) antara lain:

a. Keterampilan dalam Kepemimpinan

Keterampilan dalam hal ini adalah memimpin guru-guru yang di supervisi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengajar. Dapat dilakukan melalui pembinaan dan pengembangan profesional guru agar mampu menciptakan pembelajaran yang efektif

b. Keterampilan dalam Proses Kelompok

Dalam hal ini kepala sekolah sebagai supervisor harus mampu menciptakan situasi di mana dia dan guru-guru yang di supervise dapat bekerja sama dengan baik untuk mewujudkan tujuan-tujuan supervise pendidikan. Hal ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui rapat-rapat, seminar, diskusi, lokakarya dan sebagainya.

c. Keterampilan dalam Bidang Insani

Kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki keterampilan yang berhubungan dengan orang lain atau dengan orang-orang yang disupervisi. Keterampilan dalam hubungan insani yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat dilakukan secara langsung dengan guru (*face to face*) atau tidak secara langsung (melalui berbagai media komunikasi).

d. Keterampilan dalam Administrasi Personil

Keterampilan dalam administrasi personil perlu dimiliki oleh seorang kepala sekolah sebagai *supervisor*. Alasannya bahwa seorang *supervisor* dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai supervisor akan berhubungan dengan personil yang ada, maka sudah selayaknya kepala sekolah mengetahui seluk beluk tentang pengadministrasian personil. Hal ini penting sekali untuk memudahkan kepala sekolah dalam menerapkan teknik atau strategi yang akan digunakan dalam menjalankan proses supervisi.

e. Keterampilan dalam Evaluasi Pendidikan

Kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan perlu juga memiliki kecakapan dalam mempergunakan prosedur dan teknik-teknik evaluasi pendidikan, dengan demikian kepala sekolah dapat membantu guru-guru yang disupervisinya. Dalam mengambil keputusan-keputusan yang lebih bijaksana, Keterampilan evaluasi ini meliputi, keterampilan dalam:

- 1) Merumuskan tujuan dan criteria guna mempertimbangkan berbagai perubahan;
- 2) Mengumpulkan fakta-fakta perubahan;
- 3) Menerapkan kriteria dan menyusun pertimbangan mengenai perubahan tersebut secara wajar;
- 4) Merevisi rencana yang telah disusun

Supervisor (kepala sekolah) hendaklah membina guru-guru yang disupervisinya untuk:

- a) Menilai aktivitas mereka;
- b) Mengambil keputusan guna memperbaiki proses kelompok.

Disamping memberikan pembinaan kepada guru-guru untuk menilai aktivitas mereka sendiri, kepala sekolah juga perlu untuk menilai pekerjaannya sendiri sebagai *supervisor* dalam hal kemajuan-kemajuan atau kegagalan-kegagalan yang dialami selama melaksanakan supervisi. Dari uraian diatas jelas bahwa dalam melaksanakan fungsinya sebagai supervisor kepala sekolah tidak dapat dituntut untuk memiliki pengetahuan tentang supervisi, tetapi juga perlu untuk menguasai keterampilan-keterampilan tertentu khususnya dalam bidang supervisi.

Fungsi supervisi diatas apabila benar-benar dikuasai dan dijalankan dengan sebaik-baiknya, oleh kepala sekolah terhadap guru, maka kelancaran jalannya sekolah dan pencapaian tujuan pendidikan pun akan dengan baik.

6. Proses Supervisi

Dalam melaksanakan supervisinya, seorang kepala sekolah akan merealisasikan fungsinya melalui berbagai cara dan gaya tersendiri. Tentunya dalam proses supervisi tersebut akan dipengaruhi oleh berbagai kondisi, baik kondisi lingkungan maupun kondisi kepala sekolahnya itu sendiri.

Sementara Rifa'i (1982: 68-70) menggambarkan proses supervisi berupa serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah selaku *supervisor* dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Langkah pertama yang dilakukan kepala sekolah selaku *supervisor* adalah mengumpulkan data tentang keseluruhan situasi belajar mengajar seperti murid, guru, program pengajaran, alat/fasilitas, situasi dan kondisi, hal itu dimaksudkan untuk menemukan berbagai kekurangan dan kelemahan yang ada dalam pembelajaran, sehingga dapat memberikan pemecahan masalah secara efektif. Untuk menemukan berbagai kelemahan tersebut, dapat dilakukan melalui teknik observasi, kunjungan kelas, pertemuan pribadi, studi laporan/dokumentasi dan *kuisisioner*.

Kegiatan kedua adalah, penyimpulan/penilaian tentang keberhasilan tentang keberhasilan murid, guru, faktor penunjang dan penghambat dalam pembelajaran yang dilakukan dengan teknik menentukan kriteria bersama, pertemuan pribadi dan diskusi antar guru.

Kegiatan ketiga adalah, mendeteksi kelemahan tentang penampilan guru di dalam kelas, penguasaan materi, metode, hubungan antar personil, dan administrasi kelas. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui teknik pertemuan pribadi, rapat staf, dan konsultasi dengan nara sumber.

Kegiatan keempat adalah, memperbaiki kelemahan/meningkatkan kemampuan, tentang kelemahan/kekurangan yang telah ditemukan bersama

guru, dapat dilakukan melalui teknik informasi langsung/tidak langsung, demonstrasi, tugas bacaan dan penataran dalam berbagai bentuk.

Kegiatan kelima adalah, bimbingan pengembangan tentang penerapan hasil usaha peningkatan/penataran, yang dapat dilakukan melalui teknik kunjungan kelas pertemuan pribadi dan diskusi. Kegiatan keenam adalah, penilaian kemajuan tentang perubahan yang telah tercapai sebagai hasil peningkatan dan bimbingan, dilakukan dengan teknik kunjungan kelas, pertemuan pribadi, observasi dan diskusi.

Sementara N.A. Amatembun (1992: 3 – 4) mengemukakan bahwa aktivitas kepala sekolah dalam prosesnya sebagai supervisor pendidikan meliputi: a) penelitian (*research*); b) penilaian (*evaluation*); c) perbaikan (*improvement*); d) peningkatan (*development*); e) membantu (*assistenace*) dan e) bekerjasama (*cooperation*). Untuk lebih jelasnya aktivitas-aktivitas tersebut diuraikan sebagai berikut:

- a. “*Research*” : meneliti bagaimana “sikon” (situasi dan kondisi) suatu sekolah, suatu kelas yang sebenarnya. Metode yang dipergunakan sifatnya saintifik : mengumpulkan data, menganalisis dan menyimpulkannya.
- b. “*Evaluation*” : menilai apakah ada aspek-aspek yang memuaskan (positif) atau memprihatinkan (negatif), atau kemandekan-kemandekan.
- c. “*Improvement*” : memperbaiki aspek-aspek yang *negative* (kesalahan-kesalahan, kekurangan-kekurangan, kemandekan-kemandekan dsb).

d. "*Development*" : meningkatkan atau mengembangkan aspek-aspek yang positif, yang sudah memuaskan menjadi lebih memuaskan lagi, yang sudah baik menjadi lebih baik lagi, yang sudah maju agar lebih maju lagi, dsb.

e. "*Assistance*" : membantu, dalam arti memberikan bimbingan dan penyuluhan professional kepada orang yang di *supervise* untuk mengembangkan potensialitasnya.

f. "*Cooperation*": bekerja sama, gotong royong dengan orang-orang yang disupervisi bagi perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran, kualitas mengajar dan belajar.

Dalam usaha memberikan pelayanan professional kepada guru-guru, *supervisor* pendidikan akan menaruh perhatian terhadap aspek-aspek pembelajaran yang efektif, hal ini tugas kepala sekolah selaku *supervisor* adalah mempelajari secara objektif dan terus menerus tentang masalah pembelajaran, atas dasar tersebut ia memberikan pelayanan atau bimbingan professional yang diberikan kepada guru-guru agar menjadi lebih baik dalam proses pembelajaran.

7. Teknik-teknik Supervisi

Dalam pelaksanaan fungsinya selaku *supervisor* kepala sekolah perlu menguasai teknik-teknik supervisi, seperti yang dikemukakan Ametembun (1993: 71-113) teknik-teknik supervisi dapat dilakukan melalui:

a. Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas (observasi kelas) yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah teknik yang paling baik untuk mengamati guru bekerja, alat, metode, dan teknik mengajar tertentu yang digunakannya, dan untuk mempelajari situasi belajar mengajar secara keseluruhan dengan memperhatikan semua faktor yang mempengaruhi pertumbuhan peserta didik.

Dengan kunjungan kelas, kepala sekolah dan *supervisor* antara lain dapat:

- 1) Menemukan kelebihan atau kekurangan guru dalam melaksanakan pembelajaran guna pengembangan dan pembinaan lebih lanjut.
- 2) Mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam melaksanakan suatu gagasan pembaharuan pembelajaran.
- 3) Secara langsung mengetahui keperluan masing-masing guru dalam proses belajar mengajar.
- 4) Memperoleh data atau informasi yang dapat digunakan dalam penyusunan program pembinaan profesional secara terperinci.
- 5) Menumbuhkan kepercayaan diri pada guru untuk berbuat lebih baik.

b. Pembicaraan Individual

Pembicaraan individual merupakan teknik observasi yang sangat penting karena kesempatan kepala sekolah untuk bekerja secara individual dengan guru, sehubungan dengan masalah-masalah yang mungkin dipecahkan melalui pembicaraan individual bisa bermacam-macam, seperti masalah yang berkaitan

dengan mengajar, kebutuhan yang dirasakan oleh guru, pemilihan dan pemakaian alat pengajaran, teknik dan prosedur atau bahkan masalah-masalah yang perlu dipandang oleh kepala sekolah untuk meminta pendapat guru.

c. Diskusi Kelompok

Diskusi kelompok (pertemuan kelompok) merupakan suatu kegiatan di mana sekelompok orang berkumpul dalam situasi bertatap muka dan melalui interaksi lisan bertukar informasi atau berusaha untuk mencapai suatu keputusan tentang masalah bersama, kegiatan diskusi ini dapat mengambil beberapa bentuk pertemuan staf pengajar, seperti diskusi panel, seminar, lokakarya, konferensi, kelompok studi serta kegiatan lain yang bertujuan untuk bersama-sama membicarakan dan menilai masalah-masalah tentang pendidikan dan pengajaran.

d. Demonstrasi Mengajar

Demonstrasi mengajar merupakan teknik dimana rencana demonstrasi mengajar yang telah disusun dan diteliti terlebih dahulu, dengan menekankan pada hal-hal yang dianggap atau pada nilai teknik mengajar tertentu, akan sangat membantu. Pembicaraan setelah demonstrasi mengajar bisa menjelaskan banyak aspek dan suatu analisis observasi.

e. Kunjungan Kelas antar Guru.

Sejumlah studi telah mengungkapkan bahwa kunjungan kelas yang dilakukan guru-guru diantara mereka sendiri adalah efektif dan disukai.

Kunjungan ini biasanya direncanakan atas permintaan guru-guru. Teknik ini akan lebih efektif lagi jika tiap observasi diikuti oleh situasi analisa yang berhati-hati.

f. Pengembangan Kurikulum

Perencanaan penyesuaian dan pengembangan kurikulum menyediakan kesempatan yang sangat baik bagi partisipasi guru. Pentingnya relepansi kurikulum pesertra didik dan masyarakat bagi pemeliharaan dan peningkatan kualitas pendidikan. Hal ini menuntut kepala sekolah untuk selalu meningkatkan kinerjanya dalam melakukan tungan dan tanggung jawabnya sebagai *supervisor*.

Sedangkan Purwanto (2000: 120-123) mengemukakan beberapa teknik supervisi yang biasa di pergunakan okeh *supervisor*, yaitu :

- 1) Apabila di tinjau dari banyaknya guru yang di bimbing, dapat dibedakan menjadi:
 - a) Teknik Kelompok, dan b) Teknik Perseorangan.
- 2) Jika dilihat dari cara menghadapi guru yang di bimbing, dapat dibedakan menjadi:
 - a) Teknik Langsung, dan b) Teknik Tidak Langsung.

Untuk lebih jelasnya teknil-teknik supervisi dapat di uraikan di bawah ini:

- 1) Apabila di tinjau dari banyaknya guru yang di bimbing, dapat di bedakan menjadi:

a) Teknik Kelompok

Kadang-kadang *supervisor* menghadapi banyak guru yang mempunyai masalah yang sama, teknik yang dapat di pakai *supervisor* (kepala sekolah) untuk mengatasi masalah tersebut adalah dengan cara rapat dewan guru, *workshoop*, seminar, bacaan terpimpin, konseling kelompok, *bulletin board*, karya wisata, kuisisioner, dan penataran.

b) Teknik Perseorangan

Dipergunakan apabila ada masalah khusus yang di hadapi oleh guru tertentu dan meminta bimbingan tersendiri dari *supervisor*. Untuk itu, dapat di pergunakan teknik orientasi bagi guru baru, kunjungan kelas, *individual conference* atau pembicaraan *individual* antara *supervisor* (kepala sekolah) dengan guru yang bersangkutan secara langsung (tatap muka), kunjungan ke rumah dan *intervition* atau saling mengunjungi. Jika dilihat dari cara menghadapi guru yang di bimbing, dapat di bedakan menjadi :

(1) Teknik Langsung

Menyelenggarakan rapat guru, menyelenggarakan *workshop*, kunjungan kelas, dan mengadakan *conference*.

(2) Teknik Tidak Langsung

Dilaksanakan melalui *bulletin board*, kuesionare dan membaca terpimpin.

Dari uraian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa teknik-teknik supervisi sangat tepat apabila dilakukan oleh kepala sekolah, karena teknik-teknik tersebut pada dasarnya memberikan pembinaan profesional kepada guru-guru untuk dapat menciptakan proses pembelajaran yang efektif.

B. Kemampuan Guru Dalam Manajemen Kelas

1. Pengertian Manajemen Kelas

Menurut (Raka Joni 1983: 8) mengemukakan bahwa: “Manajemen kelas adalah segala kegiatan guru dikelas yang menciptakan dan mempertahankan kondisi yang optimal bagi terjadinya proses belajar”.

Pendapat lain muncul dari Sudirman (1991: 310) mengemukakan bahwa:

Manajemen kelas adalah keterampilan bertindak seorang guru yang berdasarkan atas sifat-sifat kelas dengan tujuan menciptakan situasi belajar mengajar yang baik. Proses belajar mengajar yang dilaksanakan dapat mencapai sasaran sesuai dengan tujuan apabila kelas dapat diiptakan sehingga menguntungkan dan menunjang kelancaran proses belajar mengajar.

Rachman (1998: 8) menyatakan bahwa: “Manajemen Kelas adalah segala usaha guru dalam upayanya menciptakan dan memelihara kondisi kelas yang efektif dan menyenangkan serta dapat memotivasi peserta didik untuk belajar dengan baik sesuai dengan kemampuannya”.

Manajemen merupakan suatu proses pendayagunaan atau pemberdayaan sumber daya yang ada secara maksimal dan efektif, untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan, sedangkan kelas dapat diartikan sekelompok individu

atau siswa yang pada suatu waktu yang bersamaan menerima pelajaran yang sama oleh guru yang sama pula, dengan demikian manajemen atau pengelolaan kelas adalah segala usaha yang dilakukan secara efektif yang diarahkan kepada terciptanya kondisi belajar yang efektif dan menyenangkan, serta dapat memotivasi siswa untuk dapat berperan aktif dalam kegiatan belajar mengajar dengan baik, atau dapat dikatakan juga bahwa manajemen kelas adalah segala usaha sadar yang dilakukan untuk mengatur segala kegiatan proses belajar, mengajar secara sistematis sehingga dapat terciptanya pembelajaran yang efektif.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, menekankan bahwa dalam manajemen kelas ini yang menjadi peran utama yang dapat mempertahankan, dan menciptakan serta mendayagunakan segala sumber daya yang terdapat dikelas adalah guru. Guru dengan segenap kemampuannya harus mampu untuk dapat menciptakan suasana kelas yang efektif dan menyenangkan. Serta dapat mendukung berjalannya proses belajar mengajar yang menarik perhatian siswa. Dari kondisi seperti ini, yang akan dapat menciptakan proses belajar interaktif, yang mana siswanya telah termotivasi akan lebih termotivasi lagi untuk dapat mengikuti kegiatan belajar mengajar.

Hal tersebut akan terjadi, apabila guru dapat memahami dengan baik situasi dan kondisi seperti apa yang diinginkan oleh para peserta didik, sehingga dapat membuat mereka termotivasi untuk dapat mengikuti kegiatan belajar. Akan tetapi, tetap situasi seperti itu juga harus dapat diimbangi dengan segenap

peraturan yang dapat memberikan pengertian diantara guru dengan siswa, tentunya peraturan yang harus dipatuhi adalah peraturan yang memang telah disepakati bersama.

Tidak hanya dengan peraturan saja, dengan tersedianya sumber-sumber belajar yang lengkap dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh setiap bidang studi, akan lebih dapat mendukung untuk terciptanya proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga apa yang telah menjadi tujuan pembelajaran akan tercapai.

2. Tujuan manajemen kelas

Adapun tujuan manajemen kelas antara lain: memfasilitasi kegiatan belajar mengajar, secara maksimal untuk mencapai tujuan pembelajaran, memberi kemudahan dalam mendukung sumber-sumber belajar dan membangkitkan semangat belajar peserta didik. Selain itu, tentang bagaimana mengembangkan disiplin belajar peserta didik sesuai dengan kebutuhan dan perkembangannya.

Menurut pendapat Dirjen PUOD dan Dirjen Dikdasmen (Rachman, 1998:

12) tujuan manajemen kelas di antaranya adalah :

- a. Mewujudkan situasi dan kondisi kelas, baik sebagai lingkungan belajar maupun sebagai kelompok belajar, yang memungkinkan peserta didik untuk mengembangkan kemampuannya semaksimal mungkin;
- b. Menghilangkan berbagai hambatan yang dapat menghalangi terwujudnya interaksi pembelajaran;
- c. Menyediakan dan mengatur fasilitas serta perabot belajar sesuai dengan lingkungan sosial, emosional dan intelektual peserta didik dalam kelas;
- d. Membina dan membimbing peserta didik sesuai dengan latar belakang sosial, ekonomi, budaya, serta sifat-sifat individualnya.

Dari pengertian di atas pada dasarnya manajemen kelas di maksudkan untuk mengupayakan situasi dan kondisi kelas yang maksimal sehingga tujuan belajar dapat tercapai dengan efektif dan efisien, dengan demikian secara umum tujuan manajemen kelas adalah menyediakan dan menggunakan fasilitas kelas untuk bermacam-macam kegiatan belajar dan mengajar agar mencapai hasil yang baik. Sedangkan tujuan khususnya adalah mengembangkan kemampuan peserta didik dalam menggunakan alat-alat belajar, menyediakan kondisi-kondisi yang memungkinkan peserta didik bekerja dan bekerja, serta membantu peserta didik untuk memperoleh hasil yang di harapkan.

Selain itu juga, manajemen kelas dimaksudkan agar terciptanya kelas yang nyaman untuk belajar dan dapat memberikan motivasi kepada peserta didik untuk menumbuhkan segala potensi yang dimilikinya dalam upaya mencapai keberhasilan belajar.

3. Ruang Lingkup Manajemen Kelas

Sebagaimana dikemukakan oleh Usman (2001: 97) menyatakan bahwa: “Manajemen kelas adalah keterampilan guru untuk menciptakan dan memelihara kondisi belajar yang optimal dan mengembalikannya bila terjadi gangguan dalam proses belajar mengajar.”

Dari pengertian di atas sudah jelas bahwa, yang di maksud dengan manajemen kelas adalah usaha yang di lakukan guru untuk menciptakan dan mempertahankan kondisi optimal bagi terjadinya proses belajar mengajar yang efektif. Suatu kondisi belajar yang optimal dapat tercapai jika guru mampu

mengatur peserta didik dan sarana pengajaran serta mengendalikannya dalam suasana yang menyenangkan untuk mencapai tujuan pengajaran. Juga hubungan interpersonal yang baik antara guru dengan peserta didik dan peserta didik dengan peserta didik merupakan syarat keberhasilan manajemen kelas.

Oleh karena itu, guru sebagai manajer kelas harus mampu melakukan hal-hal yang berkaitan dengan manajemen kelas. Manajemen kelas yang dilakukan melibatkan seluruh aspek yang turut menunjang keberhasilannya. Aspek-aspek manajemen kelas yang harus diperhatikan oleh seorang guru menurut Rachman (1998: 114-147) meliputi:

1) Kondisi fisik

Lingkungan fisik tempat belajar mempunyai pengaruh penting terhadap hasil pembelajaran. Lingkungan fisik yang menguntungkan dan memenuhi syarat akan mendukung terhadap peningkatan identitas pembelajaran peserta didik dan berpengaruh positif terhadap pencapaian tujuan pengajaran. Guru harus dapat menciptakan lingkungan kelas yang mampu membantu perkembangan peserta didik. Melalui teknik motivasi yang akurat, guru dapat memberikan pengaruh terhadap iklim kelas yang sehat. Kondisi dan lingkungan hendaknya menjadi perhatian dan kepedulian guru agar peserta didik dapat belajar secara lebih baik.

Menurut Rachman (1998: 116-124), kondisi dan lingkungan yang perlu menjadi perhatian serta kepedulian dalam menunjang terciptanya pembelajaran adalah:

a) Ruang tenpat berlangsungnya pembelajaran

Ruang tenpat belajar harus memungkinkan para peserta didik dapat bergerak leluasa, tidak berdesak-desak, sehingga tidak saling mengganggu satu sama lain pada waktu proses pembelajaran berlangsung. Besar ruangan kelas sangat tergantung pada berbagai hal, diantaranya: jenis kegiatan dan jumlah peserta didik.

Sebagaimana dinyatakan Tim Khusus Depdibud (1994: 23) bahwa:

Besarnya ruangan kelas sangat tergantung pada berbagai hal lain (a) jenis kegiatan (kegiatan pertemuan tatap muka klasikal dalam kelas atau bekerja diruang praktikum) dan (b) jumlah peserta didik yang melakukan kegiatan (kegiatan bersama secara kalsikal atau kegiatan dalam kelompok kecil).

Ruang belajar merupakan tempat peserta didik dan guru melaksanakan kegiatan belajar mengajar meliputi ruang kelas, ruang laboratorium dan ruang auditorium (ruang belajar bahasa).

b) Pengaturan Tempat Duduk

Pengaturan tempat duduk berhubungan dengan penempatan posisi peserta didik untuk menempati tempat duduk, baik berdasarkan absensi yang dimiliki oleh guru, berdasarkan kondisi fisik peserta didik maupun berdasarkan keinginan peserta didik itu sendiri. Jika pengaturan tempat duduk peserta berdasarkan kondisi absensi, artinya guru ingin lebih mengenal setiap peserta didiknya dengan hanya melihat nomor absen peserta didik. Jika berdasarkan kondisi fisik bertujuan agar diperoleh perasaan keadilan antar peserta didik,

misalnya peserta didik yang pendek didepan dan yang tinggi dibelakang, sedangkan jika berdasarkan keinginan peserta didik tergantung selera masing-masing peserta didik.

Dalam mengatur tempat duduk peserta didik, yang terpenting adalah kemungkinan terjadinya tatap muka. Dengan posisi seperti itu, guru sekaligus dapat mengawasi perilaku peserta didik. Pengaturan tempat duduk akan mempengaruhi kelancaran proses pembelajaran.

Rachman (1998: 119-121) mengemukakan bahwa: “Beberapa kemungkinan peserta didik, yaitu: pola berseret atau baris berjajar, pola susunan berkelompok, pola formasi tapal kuda dan pola lingkaran atau persegi.” Selain pola pengaturan tempat duduk sebagaimana yang telah disebutkan, tidak menutup kemungkinan ada pola lain yang tidak membatasi ruang gerak, baik secara individual maupun kelompok, misalnya ada peserta didik yang membaca diperpustakaan dan ada peserta didik yang sedang melakukan praktikum.

Dengan demikian diperlukan tempat-tempat khusus di mana peserta didik dengan siapa saja, di mana saja dan kapan saja dapat belajar dengan baik. Namun demikian yang paling penting pengaturan tempat duduk seminggu sekali perlu ada rotasi dan memudahkan guru untuk mengamati perilaku setiap peserta didik sehingga dapat dibina dengan baik. Untuk saat sekarang pengaturan tempat duduk yang dilakukan guru atau sekolah pada umumnya adalah pola berderet atau berbaris berjajar.

c) Ventilasi dan pengaturan cahaya

Ventilasi dan pengaturan cahaya berhubungan dengan kesehatan peserta didik dan guru ketika sedang melaksanakan tugas pembelajaran. Ventilasi dan pengaturan cahaya tersebut berhubungan pula dengan suhu, udara dan penerangan yang dapat menjadikan perasaan nyaman dan betah selama melaksanakan proses pembelajaran.

Oleh karena itu, dalam sebuah ruangan kelas sirkulasi udara harus lancar, artinya jendela atau kaca jangan dibiarkan tertutup bahkan jika sulit untuk memperoleh udara masuk karena suhu yang panas dapat menyediakan dan menyalakan *air conditioner* (AC) serta penerangan listrik secukupnya. Penerangan diperlukan untuk memudahkan peserta didik dalam membaca tulisan di papan tulis atau yang terdapat dalam buku. Kapur tulis yang dipergunakan sebaiknya yang bebas dari abu dan selalu bersih. Cahaya sebaiknya datang dari sebelah kiri untuk memudahkan peserta didik dalam menulis di buku dengan keberadaan cahaya tersebut cukup terang tetapi tidak menyilaukan.

d) Pengaturan penyimpanan barang-barang

Keberadaan barang di ruang kelas hendaknya jangan sampai mengganggu aktivitas dan perhatian peserta didik dalam melaksanakan pembelajaran. Untuk itulah barang-barang seharusnya disimpan pada tempat khusus yang mudah dicapai jika segera diperlukan dan akan dipergunakan bagi kepentingan kegiatan belajar mengajar. Adapun barang-barang yang karena

nilai praktisnya tinggi dan dapat di simpan di ruang kelas seperti buku pelajaran, pedoman kurikulum, kartu pribadi dan sebagainya. Hendaknya ditempatkan sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu ruang gerak kegiatan peserta didik.

2) Kondisi Sosio-Emosional

Kondisi sosial-emosional akan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap proses belajar mengajar, semangat peserta didik cukup besar terhadap proses belajar mengajar, semangat peserta didik dan efektivitas pencapaian tujuan pengajaran. Kondisi sosio-emosional lebih dekat berhubungan dengan masalah-masalah psikologis dan perilaku yang ditampilkan oleh guru ketika melaksanakan tugas mengajar.

Rachman (1998: 131-141) menyatakan bahwa: “kondisi sosio-emosional itu meliputi tipe kepemimpinan guru, sikap guru, suara guru dan pembinaan hubungan baik.” Secara lebih jelasnya dapat penulis uraikan sebagai berikut:

- a) Tipe kepemimpinan, artinya peranan dan tipe kepemimpinan guru akan mewarnai suasana emosional di dalam kelas. Tipe otoriter akan menghasilkan sikap peserta didik yang *submissive* atau *apatis*, tetapi di pihak lain dapat menimbulkan sikap yang *agresif*. Tipe kepemimpinan yang *laissez-faire* biasanya tidak produktif walaupun ada pemimpin. Jika ada guru, peserta didik lebih banyak melakukan kegiatan yang sifatnya mencari perhatian. Tipe kepemimpinan yang demokratis akan

memungkinkan terbinanya sikap persahabatan guru dan peserta didik dengan dasar saling memahami dan saling mempercayai. Sikap ini akan membantu menciptakan iklim yang menguntungkan bagi penciptanya kondisi belajar mengajar yang menyenangkan.

- b) Sikap guru, artinya perilaku-perilaku guru yang ditampilkan dalam menghadapi setiap peserta didik, baik yang bermasalah maupun yang tidak bermasalah. Dalam menghadapi peserta didik yang melanggar peraturan sekolah hendaknya tetap sabar dan tetap bersahabat dengan suatu keyakinan bahwa tingkah laku itu akan dapat diperbaiki. Guru hendaknya menciptakan suatu kondisi yang menyebabkan peserta didik menjadi sadar akan kesalahannya dan terdorong untuk memperbaiki kesalahan tersebut.
- c) Suara guru, artinya bagaimana guru mengeluarkan suara ketika sedang menyampaikan pelajaran kepada peserta didik. Apakah suara tersebut cukup mantap didengar atau kurang mantap untuk didengar. Suara yang cukup didengar akan memudahkan peserta didik dalam menyerap materi pelajaran, daripada suara yang kurang jelas didengar. Oleh karena itu hendaknya volume suara guru bervariasi, dalam arti tidak monoton, apakah itu tinggi, rendah atau melengking. Guru sebaiknya menyesuaikan tekanan suara dengan materi yang disampaikan, sehingga peserta didik merasa bosan dan terdorong untuk memperhatikan penjelasan guru secara maksimal. Contohnya, untuk menarik perhatian peserta didik yang sedang

berdiskusi dengan sesama temannya, guru hendaknya mengeluarkan suara yang cukup keras, sementara untuk menghadapi peserta didik yang dekat dengan guru maka guru dapat mengeluarkan suara yang cukup saja.

- d) Pembinaan hubungan baik, artinya guru perlu melakukan pembinaan hubungan baik dengan setiap peserta didik. Guru sebaiknya menerapkan prinsip keadilan dan persamaan derajat terhadap setiap peserta didik. Guru tidak boleh membedakan peserta didik berdasarkan ekonomi, status orang tua atau latarbelakangnya. Pembinaan hubungan baik ini diharapkan dapat memberikan dampak yang positif bagi peserta didik agar senantiasa gembira, penuh gairah, bersemangat, bersikap optimistik, realistik dalam kegiatan belajar yang sedang dilakukan.

3) Kondisi Organisasional

Kondisi organisasional berhubungan dengan kegiatan-kegiatan rutin yang terjadi di dalam kelas khususnya dan di sekolah pada umumnya. Kegiatan rutin yang secara organisasional dilakukan dengan baik akan dapat mencegah masalah dalam manajemen kelas. Kegiatan rutin yang telah di atur secara jelas dan telah dikomunikasikan kepada seluruh peserta didik, akan menyebabkan tertanamnya pada diri mereka kebiasaan yang baik. Di samping itu, mereka juga akan terbiasa bertingkah laku secara teratur penuh disiplin pada seluruh kegiatan yang bersifat rutin.

Rachman (1998: 142-146) mengemukakan beberapa hal yang menjadi kegiatan organisasional kelas, yaitu: (1) pergantian pelajaran, (2) guru

berhalangan hadir, (3) masalah antar peserta didik, (4) upacara bendera dan (5) kegiatan lain. Setiap kegiatan perlu mendapat perhatian dari guru, sehingga proses pembelajaran secara keseluruhan berhasil dengan baik.

4). Kondisi Administrasi Teknik

Kondisi administrasi teknik berhubungan dengan faktor-faktor pendukung kelancaran proses pembelajaran dikelas, dengan kata lain bahwa kondisi kelas administrasi teknik akan turut mempengaruhi manajemen pembelajaran dikelas yang dilakukan oleh guru. Rachman (1998: 146-148) mengemukakan beberapa hal yang termasuk administrasi teknik, yaitu: (1) daftar presensi, (2) ruang bimbingan, (3) tempat baca, (4) tempat sampah, (5) catatan peserta didik.

Daftar presensi berhubungan dengan penyajian masalah ketidakhadiran peserta didik yang dapat dituliskan dalam buku atau papan informasi kelas, ruang bimbingan dapat dilakukan di dalam kelas maupun diruang khusus. Tempat baca dapat dilakukan di dalam kelas atau diruang perpustakaan, tempat sampah dapat disimpan di dalam kelas maupun diluar kelas, sedangkan catatan pribadi peserta didik khusus dipegang oleh guru kelas (wali kelas).

4. Kemampuan Guru dalam Manajemen Kelas

Kemampuan guru dalam manajemen kelas merupakan sebuah kecakapan yang dimiliki oleh seorang guru, dalam mengatur dan mengelola kelas dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada didalam kelas agar tercipta proses belajar mengajar yang kondusif, sehingga terjadi kelancaran dalam proses belajar mengajar. Pada akhirnya tujuan belajar dapat tercapai secara efektif, dengan demikian yang dimaksud dengan kemampuan guru dalam manajemen kelas adalah penguasaan kecakapan yang dimiliki oleh guru dalam mengatur, mengelola kelas dengan mengembangkan hubungan yang baik antara guru dan peserta didik, memberi ganjaran dengan segera, mengembangkan suatu permainan dalam kegiatan kelompok, penghentian tingkah laku peserta didik yang menyimpang atau tidak sesuai dengan tata tertib kelas/sekolah, sehingga dapat tercipta kelas yang menyenangkan dan proses belajar mengajar dapat berlangsung secara efektif. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam manajemen kelas adalah:

a. Langkah-langkah Manajemen Kelas

1). Prosedur manajemen kelas

Tindakan yang dilakukan guru dalam melakukan kegiatan manajemen kelas perlu dilaksanakan secara sistematis, berdasarkan langkah-langkah yang sudah ditentukan. Jadi, prosedur manajemen kelas adalah serangkaian langkah kegiatan manajemen kelas yang dilakukan bagi terciptanya kondisi optimal serta mempertahankan kondisi optimal tersebut supaya proses pembelajaran dapat

berlangsung secara efektif dan efisien. Serangkaian langkah kegiatan manajemen mengacu kepada:

a) Dimensi Pencegahan (*Preventif*)

Merupakan tindakan guru dalam mengatur peserta didik dan peralatan serta format pembelajaran yang tepat sehingga menumbuhkan kondisi yang dapat mendukung bagi berlangsungnya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Jadi, yang dimaksud prosedur dalam dimensi pencegahan adalah merupakan langkah-langkah yang harus direncanakan guru untuk menciptakan suatu kondisi yang fleksibel baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Prosedur pencegahan ini diarahkan pada pelayanan perkembangan tuntutan dan kebutuhan peserta didik secara individual maupun kelompok yang dapat berupa kegiatan, contoh-contoh berupa informasi.

Adapun langkah-langkah pencegahan sebagai berikut :

(1) *Peningkatan kesadaran diri sebagai guru*

Peningkatan kesadaran diri sebagai guru merupakan langkah yang strategis dan mendasar, karena dengan dimilikinya kesadaran ini akan meningkatkan rasa tanggung jawab dan rasa memiliki yang merupakan modal dasar bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.

(2) *Peningkatan kesadaran peserta didik*

Interaksi positif antara guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran terjadi apabila dua kesadaran, kesadaran guru dan peserta didik bertemu. Kurangnya kesadarannya peserta didik akan menumbuhkan sikap suka marah, mudah tersinggung, yang pada gilirannya memungkinkan peserta didik melakukan tindakan-tindakan yang kurang terpuji dan dapat mengganggu kondisi optimal dalam proses pembelajaran.

(3) *Sikap polos dan tulus dari guru*

Peran guru sangat besar dan sangat berpengaruh dalam menciptakan kondisi optimal proses pembelajaran. Oleh karena itu, guru hendaknya bersikap polos dan tulus terhadap para peserta didik. Sikap ini mengandung makna bahwa guru dalam segala tindakannya tidak boleh berpura-pura bersikap dan bertindak apa adanya.

(4) *Mengenal dan memerlukan alternatif pengelolaan.*

Untuk mengenal dan menemukan alternatif pengelolaan. Langkah ini menuntut guru:

- (a) Melakukan identifikasi berbagai penyimpangan tingkah laku peserta didik yang sifatnya individual maupun kelompok;
- (b) Mengenal berbagai pendekatan dalam manajemen kelas;
- (c) Mempelajari pengalaman guru-guru lainnya gagal atau berhasil sehingga dirinya memiliki alternatif yang bervariasi dalam menanganai berbagai masalah manajemen kelas.

(5) Menciptakan kontrak sosial

Penciptakan kontrak sosial pada dasarnya berkaitan dengan “standar tingkah laku” yang diharapkan seraya memberi gambaran tentang fasilitas beserta keterbatasannya dalam memenuhi kebutuhan peserta didik. Standar tingkah laku ini dibentuk melalui kontrak sosial antara sekolah/guru dan peserta didik.

b) Dimensi Penyembuhan (Kuratif)

Merupakan tindakan terhadap tingkah laku yang menyimpang dan sudah terlanjur terjadi, agar penyimpangan itu tidak berlarut-larut maka seorang guru harus dapat menanggulangnya. Dalam hal ini guru berusaha untuk menumbuhkan kesadaran akan penyimpangan yang dibuat dan akhirnya akan menimbulkan kesadaran dan tanggung jawab untuk memperbaiki diri melalui kegiatan-kegiatan yang direncanakan serta dapat dipertanggung jawabkan.

Pada dasarnya prosedur dimensi penyembuhan dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

(1) Mengidentifikasi masalah

Guru melakukan kegiatan untuk manajerial atau mengetahui masalah-masalah manajemen kelas yang timbul dari dalam kelas. Berdasarkan masalah tersebut guru mengidentifikasi jenis-jenis penyimpangan sekaligus mengetahui latar belakang yang membuat peserta didik melakukan penyimpangan tersebut.

(2) *Menganalisis masalah*

Guru berusaha menganalisis penyimpangan peserta didik dan menyimpulkan latar belakang serta sumber-sumber dari penyimpangan itu.

(3) *Menilai alternatif-alternatif pemecahan*

Guru menilai dan melatih alternatif pemecahan masalah berdasarkan sejumlah alternatif yang telah disusun. Memilih dalam arti menentukan alternatif yang telah disusun. Memilih dalam arti menentukan alternatif mana yang paling tepat untuk menanggulangi penyimpangan yang dilakukan peserta didik. Sesudah terpilih alternatif pemecahan yang dianggap tepat, selanjutnya guru melaksanakan alternatif pemecahan itu.

(4) *Mendapatkan balasan*

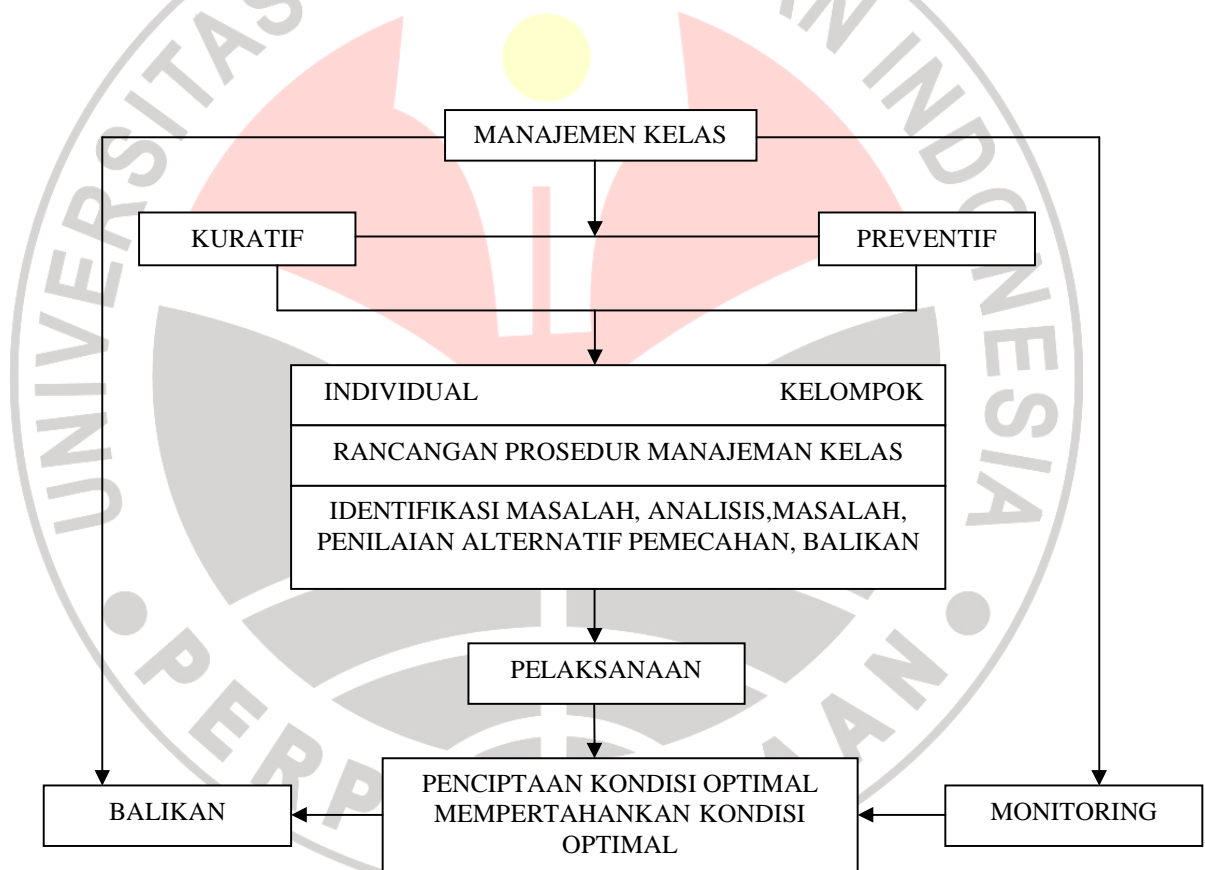
Pada langkah ini guru memulai dengan langkah monitoring, melakukan kegiatan kilas balik. Kegiatan kilas balik ini dimaksudkan untuk menilai kemampuan pelaksanaan dan alternatif pemecahan yang dipilih untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan yang direncanakan. Informasi yang diperoleh dari balikan ini merupakan hal yang sangat berguna untuk menilai program, akhirnya merupakan dasar melakukan perbaikan program.

2) Rancangan Prosedur Manajemen Kelas

Rancangan dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang disusun secara sistematis berdasarkan pemikiran yang rasional untuk mencapai tujuan

tertentu. Dalam kaitan dengan tugas guru menyusun rancangan prosedur manajemen kelas berarti guru menentukan serangkaian kegiatan tentang langkah-langkah manajemen kelas yang disusun secara sistematis berdasarkan pemikiran yang rasional untuk tujuan menciptakan kondisi lingkungan yang optimal bagi berlangsungnya kegiatan belajar peserta didik.

Hal itu secara jelas akan nampak pada diagram berikut :



Gambar 2.2
Langkah-langkah
rancangan prosedur manajemen kelas (Rachman: 70)

b. Pendekatan-Pendekatan dalam Manajemen Kelas

Dalam manajemen kelas, guru dapat memakai pendekatan-pendekatan yang paling tepat berdasarkan pertimbangan yang matang. Menurut pendapat Rachman (1998: 35-80) pendekatan yang dapat dilakukan dalam manajemen kelas diantaranya adalah:

1) Pendekatan Otoriter

Pendekatan otoriter memandang bahwa manajemen kelas sebagai pendekatan pengendalian perilaku peserta didik oleh guru. Pendekatan ini menempatkan guru dalam peranan menciptakan dan memelihara kebutuhan di dalam kelas dengan menggunakan strategi pengendalian.

2) Pendekatan Intimidasi

Pendekatan intimidasi adalah pendekatan yang memandang manajemen kelas sebagai proses pengendalian perilaku peserta didik. Peranan guru adalah memaksa peserta didik berperilaku sesuai dengan perintah guru. Pendekatan intimidasi berguna dalam situasi tertentu dengan menggunakan teguran keras.

3) Pendekatan permisif

Pendekatan permisif adalah pendekatan yang menekankan perlunya memaksimalkan kebebasan peserta didik. Guru hendaknya memberikan peserta didik bertindak bebas sesuai dengan yang

diinginkannya. Peranan guru adalah meningkatkan kebebasan peserta didik sebab dengan itu akan membantu pertumbuhannya secara wajar.

4) Pendekatan buku masak

Pendekatan buku masak adalah pendekatan berbentuk rekomendasi berisi daftar hal-hal yang harus dilakukan atau yang tidak harus dilakukan oleh seorang guru apabila menghadapi berbagai tipe masalah dalam manajemen kelas.

5) Pendekatan instruksional

Pendekatan instruksional adalah pendekatan yang mendasarkan kepada pendirian bahwa pengajaran yang dirancang dan dilaksanakan dengan cermat akan mencegah timbulnya sebagian masalah manajerial kelas. Peranan guru adalah merencanakan dengan teliti pelajaran yang baik, kegiatan belajar yang di sesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan setiap peserta didik.

6) Pendekatan perubahan perilaku

Pendekatan ini didasarkan pada prinsip - prinsip psikologi behaviorisme. Prinsip utama yang mendasari pendekatan ini adalah perilaku yang merupakan hasil proses belajar. Tugas guru adalah menguasai dan menerapkan prinsip dasar dalam belajar. Menurut Rachman (1998: 60-66) terdapat enam prinsip tersebut, yaitu:

- a) Penguatan positif, yaitu pemberian penghargaan setelah terjadi suatu perbuatan:

- b) Hukuman, adalah pemberian pengalaman atau rangsangan yang tidak disukai atau tidak diinginkan sesudah terjadinya suatu perbuatan;
- c) Penghentian, adalah menahan suatu penghargaan yang diharapkan (menahan penguatan positif), dalam kejadian sebelumnya perbuatan seperti itu diberikan penghargaan. Penghentian menyebabkan menurunnya frekuensi perbuatan yang sebelumnya dihargai;
- d) Penguatan *negative*, adalah penarikan rangsangan (hukuman) yang tidak diinginkan atau tidak disukai sesudah terjadinya sesuai perbuatan, yang menyebabkan frekuensi perbuatan itu meningkat. Menarik hukuman bermaksud memperkuat perilaku dan meningkatkan kecenderungan diulangi.
- 7) Pendekatan iklim sosio-emosional
- Pendekatan ini dibangun atas dasar asumsi bahwa manajemen kelas yang efektif sangat terganrung pada hubungan yang positif antara guru dan peserta didik. Guru adalah penentu utama atas hubungan antar pribadi dan iklim kelas. Oleh karena itu, tugas pokok guru dalam manajemen kelas adalah hubungan antar pribadi yang positif dan meningkatkan sosio-emosional yang positif pula.
- 8) Pendekatan proses kelompok
- Menurut pendapat Weber (Rachman, 1998:76-78) mengemukakan enam ciri mengenai manajemen kelas, yaitu:

- a) Harapan, yang bagaimana anggota kelompok akan berperilaku dan sangat mempengaruhi cara guru dan peserta didik dalam hubungan mereka satu dengan yang lainnya.
- b) Kepemimpinan, berdasarkan perannya, guru mempunyai potensi terbesar dalam peranan kepemimpinan. Akan tetapi dalam kelompok kelas yang efektif fungsi kepemimpinan dilaksanakan bersama-sama oleh guru dan peserta didik.
- c) Daya tarik. menunjuk pada pola-pola persahabatan dalam kelompok kelas. Daya tarik dapat digambarkan sebagai tingkat persahabatan yang terdapat diantara para anggota kelompok kelas.
- d) Norma. Ialah pengharapan bersama mengenai cara berfikir, cara berperasaan, dan cara berperilaku para anggota kelompok, oleh karena itu, salah satu tugas guru adalah membantu kelompok menciftakan, menerima, dan memelihara norma kelompok yang produktif.
- e) Komunikasi. Tugas guru adalah membuka saluran komunikasi sehingga semua peserta didik menyatakan buah pikiran dan perasaannya dengan bebas, menerima buah fikiran kolektif yang dimiliki oleh para anggota kelas mengenai kelompok kelasnya.
- f) Keterpaduan. Menekankan hubungan individu dengan kelompok sebagai suatu keseluruhan.

9) Pendekatan eklektik

Menurut pendapat Joni (Rachman, 1998: 79-80) menyatakan bahwa ada dua syarat yang perlu dikuasai oleh seorang guru dalam menerapkan pendekatan *elektrik*, yaitu:

- a) Menguasai pendekatan-pendekatan manajemen kelas yang potensial, seperti pendekatan perubahan perilaku, penciptaan iklim sosio-emosional, proses kelompok;
- b) Dapat memilih pendekatan yang telah melaksanakan prosedur sesuai dengan masalah manajemen kelas.

10) Pendekatan analitik pluralistik

Pendekatan analitik pluralistik member kesempatan kepada guru memilih strategi manajemen kelas atau gabungan beberapa strategi dari berbagai pendekatan yang dianggap mempunyai potensi terbesar dan berhasil mengulangi masalah manajemen kelas dalam situasi yang telah dianalisis. Pendekatan pluralistik tidak mengikat guru pada serangkaian strategi *manajerial* tertentu saja. Guru bebas mempertimbangkan semua strategi yang mungkin efektif.

Maka dapat disimpulkan bahwa pendekatan perubahan perilaku disiplin, misalnya bila tujuan tindakan manajemen kelas yang akan dilakuka adalah menguatkan tingkah laku peserta didik yang baik dan menghilangkan perilaku peserta didik yang kurang baik; pendekatan penciptaan iklim sosio-emosional

dipergunakan apabila sasaran tindakan manajemen kelas adalah peningkatan hubungan antar pribadi guru dan peserta didik. Sementara itu pendekatan proses kelompok dianut bila seorang guru ingin kelompoknya melakukan kegiatan secara produktif.

5. Strategi / Cara yang Dapat Dilakukan Dalam Manajemen Kelas

Memberikan pengarahan yang jelas adalah kegiatan mengkomunikasikan harapan-harapan yang diinginkan guru. Intruksi yang jelas, sederhana, ringkas, tepat pada sasaran, sistematis akan membantu efektivitas manajemen kelas, sehingga masalah-masalah menyimpang yang disebabkan oleh pengarahan yang buruk dapat dihindari.

Memberikan dorongan yang bermakna adalah suatu proses dimana guru berusaha menunjukkan tanda-tanda kebosanan dan keresahan. Kegiatannya, misalnya guru dapat mendekati peserta didik, memeriksa pekerjaannya, memberikan penghargaan pada usahanya dan memberikan saran-saran perbaikan lebih lanjut. Dengan cara ini, guru membantu peserta didik meneruskan aktivitasnya dan mencegah timbulnya perilaku menyimpang.

Memberikan bantuan mengatasi rintangan adalah bentuk pertolongan yang diberikan oleh guru untuk membantu peserta didik menghadapi persoalan yang mematahkan semangatnya. Bantuan mengatasi rintangan ini adalah cara yang sangat bermanfaat untuk mencegah perilaku mengganggu. Merencanakan dan mengubah lingkungan kelas adalah proses penciptaan lingkungan yang tertib dan

menyenangkan. Merencanakan dan mengubah lingkungan kelas diperlukan untuk mencegah atau mengurangi jenis-jenis perilaku tertentu yang tidak diinginkan.

Mengatur kembali struktur situasi adalah strategi *manajerial* kelas dalam memulai suatu kegiatan atau mengajarkan tugas dengan cara yang lain atau cara yang berbeda. Mengubah sifat kegiatan, mengubah pusat perhatian, atau menggunakan cara baru untuk mengerjakan hal-hal lama akan efektif dalam mencegah timbulnya masalah dalam manajemen kelas, khususnya yang bersumber pada perasaan bosan.

Maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan guru dalam memilih strategi yang tepat sangat tergantung pada kemampuannya menganalisis masalah dalam manajemen kelas yang dihadapinya.

C. Kontribusi Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kemampuan Guru Dalam Manajemen Kelas

Kata kunci dari supervisi ialah memberikan layanan bantuan kepada guru-guru, maka tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Tingkat keefektifan kelas dipengaruhi oleh kinerja guru dalam mengelola kelas. Keefektifan guru berpengaruh terhadap pengajaran, sehingga diperlukan guru yang termotivasi dan

kompeten dalam mengelola kelas. Keefektifan kelas dipengaruhi oleh kepala sekolah dalam memberikan supervisinya kepada guru. Dengan demikian kepala sekolah harus tanggap untuk memberi bantuan kepada guru yang mempunyai masalah atau problema yang berhubungan dengan masalah pengaturan manajemen kelas. Kepala sekolah memegang peranan penting dalam memimpin, mengatur, mengarahkan dan membina segala aktivitas yang berhubungan dengan organisasi sekolah. Sudah tentu bahwa kemajuan atau kemunduran suatu proses pembelajaran yang dilaksanakan merupakan tanggung jawab kepala sekolah.

Suatu proses pembelajaran tidak akan berjalan dengan baik atau mengalami kemunduran apabila tidak didukung oleh adanya seorang supervisor yang dalam hal ini adalah kepala sekolah yang mampu membina dan mengarahkan para guru untuk melaksanakan proses pembelajaran yang baik dan berhasil. Kegiatan-kegiatan supervisi harus disusun dalam suatu program yang merupakan satu kesatuan yang direncanakan dengan teliti dan ditinjau kepada perbaikan situasi belajar mengajar.

Kegiatan supervisi berpangkal pada kebutuhan murid, orang tua murid, guru dan orang-orang yang sangat berkepentingan dan terlibat dalam situasi sekolah, karena orang-orang tersebut akan ikut mempengaruhi kegiatan-kegiatan supervisor, dalam hal ini kepada kepala sekolah yang melakukan fungsinya sebagai *supervisor*.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pusat dan titik pangkal usaha supervisi adalah guru di dalam kelas dengan kelompok murid-muridnya. Oleh sebab itu, guru memegang peranan penting dalam setiap usaha perbaikan pembelajaran. Program supervisi, pelayanan pendidikan khusus dan fasilitas adalah kekayaan untuk dimanfaatkan oleh guru-guru. Keefektifan proses pembelajaran tidak akan tercapai dengan memusatkan perhatian supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah hanya kepada metode dan teknik mengajar saja.

Sehingga untuk mempersatukan semua usaha tersebut agar menjadi seimbang dan terkoordinasi dengan baik, maka harus tersedia suatu program kegiatan supervisi yang dibangun untuk menghadapi lima macam usaha seperti yang dikemukakan oleh Purwanto (2000: 77-78) berikut:

1. Membangkitkan dan merangsang semangat guru dan pegawai sekolah lainnya dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya;
2. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan termasuk macam-macam media *instruksional* yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar mengajar yang baik.
3. Bersama guru-guru, berusaha megembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode bari dalam proses belajar mengajar yang lebih baik;
4. Membina kerja sama yang baik dan harmonis antara guru, peserta didik dan pegawai sekolah;
5. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan *workshop*, seminar, *inservice-training*, atau *up-grading*.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas, dapat kita lihat titik temu antara kontribusi supervisi kepala sekolah terhadap kemampuan guru dalam

manajemen kelas, yaitu dalam hal perbaikan pembelajaran. Lebih singkatnya, guru sebagai orang yang secara langsung dilapangan memperbaiki pembelajaran tersebut, sedangkan kepala sekolah sebagai orang yang meberikan bantuan dan dukungan agar guru yang bersangkutan memiliki kemampuan untuk melakukan perbaikan pembelajaran melalui manajemen kelas, guna mendapatkan pendidikan yang berkualitas. Dari uraian di atas, maka jelaslah bahwa supervisi kepala sekolah dapat memberikan kontribusi terhadap kemampuan guru dalam manajemen kelas

