

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. Setting Permasalahan

Jabatan guru di Indonesia saat ini telah banyak mengalami perubahan dalam hakekat fungsi, latar tugas, dan kedudukan sosiologisnya. Sosok guru di masa lalu merupakan tokoh yang dipercaya dan dijadikan teladan (di-qugu lan ditiru), sebagaimana dinyatakan Achmad Sanusi bahwa secara konseptual guru tergambar sebagai :

... sosok tubuh yang cukup ideal, karena ia seorang yang berpendidikan khusus, berwibawa, berpengalaman lebih dari masyarakat pada umumnya, berdisiplin, berdedikasi pengabdian, dan mampu memberi keteladanan.

Selanjutnya dinyatakan bahwa "... dewasa ini hal tersebut dianggap sebagai suatu peristiwa kesejarahan masa lalu, atau sebagai mitos, atau sekedar dongengan nostalgia saja".<sup>2</sup> Agaknya yang masih diakui saat ini adalah besarnya peranan guru dalam pembinaan atau pengembangan sumber daya manusia. Namun, perlakuan terhadap guru pada saat ini masih kurang taat asas yaitu sebagai sosok yang teramat penting, tetapi tanpa disertai kesediaan untuk menghargai

---

<sup>1</sup> Achmad Sanusi, Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan, FPS IKIP Bandung, 1990, h. 20.

<sup>2</sup> Ibid., h. 20.

sebagaimana mestinya.<sup>3</sup> Baru pada tanggal 2 Mei 1989, Pemerintah mengambil langkah penting dalam mengupayakan penghargaan yang layak kepada guru yaitu melalui SK Men-PAN nomor 26/Men-PAN/1989 tentang penetapan jabatan guru sebagai jabatan fungsional. Melalui kebijaksanaan fungsionalisasi ini, Pemerintah bertekad ingin mewujudkan profesionalisasi jabatan guru.

Dengan SK Men-PAN di atas, maka kenaikan pangkat saat ini tidak otomatis lagi, melainkan harus melalui perjuangan dengan bukti-bukti bahwa guru telah tumbuh sebagai seorang profesional. Sebagaimana tersurat dalam SK Men-PAN tersebut, menimbang "... bahwa dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, sangat dibutuhkan adanya guru yang profesional ditugaskan secara penuh untuk melaksanakan pendidikan di sekolah".<sup>4</sup> Selanjutnya, dalam SK Men-PAN tersebut mengungkapkan empat aspek bidang kegiatan guru yaitu sebagaimana tersurat pada Pasal 2, yang terdiri atas :

- a) pendidikan, yang meliputi :
  1. mengikuti dan memperoleh ijazah pendidikan formal,
  2. mengikuti dan memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Latihan (STTPL) kedinasan.

---

<sup>3</sup>T. Raka Joni, "Profesi Guru di Indonesia : Tawaran dan Tantangannya", Jurnal Analisis CSIS, No. 4/1989, h. 27.

<sup>4</sup>SK Men-PAN nomor 26/Men-PAN/1989, tanggal 2 Mei 1989 tentang Angka Kredit bagi Jabatan Guru Dalam Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta, 1989, h. 1.

- (b) proses belajar mengajar atau bimbingan dan penyuluhan, yang meliputi :
  1. melaksanakan proses belajar mengajar atau praktek atau melaksanakan proses bimbingan dan penyuluhan,
  2. melaksanakan tugas di daerah terpencil,
  3. melaksanakan tugas tertentu di sekolah.
- (c) pengembangan profesi, yang meliputi :
  1. melakukan kegiatan karya tulis atau karya ilmiah di bidang pendidikan,
  2. membuat alat pelajaran atau alat peraga,
  3. menciptakan karya seni,
  4. menemukan teknologi tepat guna di bidang pendidikan,
  5. mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum.
- (d) penunjang proses belajar mengajar atau bimbingan dan penyuluhan, yang meliputi :
  1. melaksanakan pengabdian pada masyarakat,
  2. melaksanakan kegiatan pendukung pendidikan.<sup>5</sup>

Kebutuhan tenaga guru yang profesional pada dasarnya adalah seiring dengan tuntutan pembangunan pendidikan Indonesia, sebagaimana diamanatkan dalam GBHN 1988 bahwa tahap pembangunan pendidikan, kini telah melewati masa yang menekankan perluasan kesempatan belajar menuju masa yang menekankan segi mutu pendidikan. Hal ini tersurat dalam GBHN 1988 bahwa "... titik berat pembangunan pendidikan diletakkan pada mutu setiap jenjang dan jenis pendidikan serta perluasan kesempatan belajar ...".<sup>6</sup>

Makna dari mutu dan perluasan itu secara operasional perlu diwujudkan dalam perilaku pembangunan pendidikan. Perluasan kesempatan belajar menekankan pada usaha penyediaan fasilitas pendidikan untuk menampung anak-anak

---

<sup>5</sup> Ibid., h. 3.

<sup>6</sup> Ketetapan MPR No. II/MPR/1988 tentang GBHN (Garis-garis Besar Haluan Negara, Aneka Ilmu, Semarang, 1988, h.135.

usia sekolah. Sedangkan peningkatan mutu perlu penjabaran yang lebih operasional. Secara konseptual peningkatan mutu itu, sebagaimana dinyatakan Supandi & A. Sanusi bahwa umumnya mempunyai tiga pendekatan :

Pertama, pendekatan masukan (input) yang berorientasi pada masukan pendidikan terutama masukan instrumentalnya. Kedua, pendekatan proses yang berorientasi pada metode, cara, prosedur, strategi, dan pendekatan dalam interaksi belajar mengajar. Ketiga, ialah pendekatan terhadap hasil (output) pendidikan.

Penelitian ini seiring dengan pendekatan yang kedua di atas. Seperti kita ketahui, bahwa di dalam proses belajar mengajar terjadi interaksi antara pendidik dengan peserta didik, atau antara guru dengan siswa. Dalam proses inilah terjadi perubahan, pengembangan dan atau pembentukan perilaku peserta didik sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Pada saat proses berlangsung semua unsur menjalankan pengaruhnya, seperti pendidik, peserta didik, kurikulum, lingkungan, media, metode dan bahan yang diberikan. Namun, dari kesemuanya itu yang memegang peranan penting dan kunci utama adalah bagaimana hubungan peserta didik dengan pendidik. Mereka inilah yang merupakan penggerak dan unsur pelaksana dari proses belajar mengajar itu sendiri; tanpa mereka maka yang lainnya tidak akan memiliki arti apa-apa. Bermutu atau tidaknya proses pendidikan itu, sebenarnya dapat dilihat dari sudut bagaimana proses

---

<sup>7</sup>Supandi & A. Sanusi, Kebijaksanaan dan Keputusan Pendidikan, P<sub>2</sub>LPTK, Jakarta, 1988, h. 9.

belajar mengajar itu diselenggarakan. Dengan demikian proses belajar mengajar itu dapat dikatakan pula sebagai jantungnya pendidikan.

Bila kita tengok ke masyarakat maka sorotan atas merosotnya mutu pendidikan selalu dialamatkan ke satu arah komponen kunci proses belajar mengajar saja yaitu guru. Hal ini berarti mempertanyakan mutu mengajar guru, dengan kata lain, bahwa guru belum profesional. Tuntutan profesional dari suatu pekerjaan pada dasarnya melukiskan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh orang yang menjabat pekerjaan itu. Jika kurang memiliki syarat-syarat itu maka ia tidak dapat disebut profesional, atau dengan kata lain, ia kurang memiliki kompetensi atau kurang kompeten. Pentingnya tenaga guru yang profesional tersebut, Oteng Sutisna menyatakan bahwa "... mutu pendidikan bergantung pada mutu personil pengajar - the man behind the gun".<sup>8</sup> Selanjutnya dinyatakan pula bahwa "Tak diragukan lagi, guru yang baik dapat memperbanyak beberapa kali kemungkinan berhasilnya pendidikan yang paling baik. Sebaliknya, guru yang buruk bisa membahayakannya secara tak dapat diperbaiki".<sup>9</sup>

Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan mutu guru, di antaranya adalah melalui kegiatan supervisi

---

<sup>8</sup>Oteng Sutisna, Administrasi Pendidikan : Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional, Angkasa, Bandung, 1987, h. 13.

<sup>9</sup>Ibid., h. 13.

instruksional. Kegiatan supervisi instruksional yang bersifat khusus berlaku untuk SMA telah diatur dalam Petunjuk Pelaksanaan Kurikulum SMA tahun 1984 yang disebut dengan istilah pembinaan guru atau pembinaan profesional yang rumusnya sebagai berikut :

Pembinaan guru adalah rangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru, terutama bantuan berwujud bimbingan profesional, yang dilakukan oleh kepala sekolah, pengawas, guru, dan pembina lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar. Bimbingan profesional yang dimaksudkan adalah kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar.

Di samping pengertian tersebut, pembinaan guru juga dimaksudkan sebagai usaha terlaksananya sistem kenaikan pangkat dalam jabatan profesional guru.<sup>10</sup>

Upaya pembinaan guru pada dasarnya adalah mutlak dibutuhkan, hal ini mengingat betapa pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini. Pelayanan supervisi seharusnya mampu mendorong guru untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya secara mandiri. Oteng Sutisna menyatakan bahwa "... fungsi pokok dari supervisi adalah membantu guru-guru memperoleh arah diri dan belajar memecahkan sendiri masalah-masalah yang mereka hadapi dengan imajinatif dan kreatif".<sup>11</sup> Selanjutnya dinyatakan bahwa :

Bantuan ini diberikan melalui berbagai kegiatan seperti : kunjungan kelas, pembicaraan individual, diskusi kelompok, lokakarya, seminar, demonstrasi

---

<sup>10</sup> Kurikulum SMA, Petunjuk Pelaksanaan Mata Pelajaran Pembinaan Guru, Depdikbud, diperbanyak oleh Proyek Peningkatan SMA Jawa Timur, 1985, h. 1.

<sup>11</sup> Oteng Sutisna, op. cit., h. 224.



mengajar, bacaan profesional, kunjungan antar kelas, atau melalui partisipasi staf dalam pengembangan kurikulum dan pedoman instruksional, atau kegiatan profesional lainnya.<sup>12</sup>

Melihat fungsi pokok dari supervisi di atas maka supervisor harus mampu mendorong potensi para guru tersebut agar mau mengembangkan diri.

Pada tahun ajaran 1990/1991, tugas Pengawas dari Kanwil tidak lagi mensupervisi guru di Kodya Malang, melainkan hanya membina para kepala sekolahnya saja. Pengawas mengalihkan tugasnya dalam mensupervisi guru kepada para kepala sekolahnya masing-masing. Fungsi pengawas dalam hal ini adalah sebagai pihak ketiga, maksudnya adalah memberikan masukan kepada kepala sekolah yang mengalami masalah berkenaan dengan kegiatan mensupervisi guru. Dengan demikian, peranan kepala sekolah cukup strategis, mengingat posisinya sebagai orang yang bertanggung jawab dalam kegiatan mensupervisi guru di sekolahnya.

Dengan beban tersebut di atas maka akan timbul pertanyaan : apakah para kepala sekolah di Kodya Malang cukup kompeten dalam menjalankan fungsinya sebagai seorang supervisor ?. Bila kita mengkaji sistem pengangkatan personil kepala sekolah selama ini, ternyata ia diangkat dari kalangan guru yang berpengalaman dengan masa kerja yang cukup lama dan telah mencapai pangkat tertinggi. Pola pengangkatan seperti ini, ternyata telah melekat pada diri

---

<sup>12</sup> Ibid., h. 224.

guru sehingga bila ada guru yang diangkat menjadi kepala sekolah, sementara pangkatnya masih belum mencapai pangkat tertinggi maka ia dianggap belum layak oleh para guru lainnya. Kasus yang terjadi di SMKK Ponorogo Jawa Timur dapat dijadikan contoh, di mana seorang guru yang memiliki pangkat golongan III/b yang diangkat menjadi kepala sekolah di SMKK tersebut, ternyata diprotes dan ditolak oleh para guru lainnya, sehingga kasus ini sempat dibahas di Kanwil Depdikbud Jawa Timur.<sup>13</sup> Berikutnya, apabila para guru yang diangkat menjadi kepala sekolah telah berupaya baik secara mandiri atau melalui pendidikan dan latihan dalam meningkatkan kompetensi supervisinya, namun masih timbul pertanyaan : sejauh manakah mereka mampu melaksanakan kegiatan supervisi tersebut ?

Kondisi ke-kepala sekolah-an seperti di atas, tentunya sangat memprihatinkan bila ditinjau dari segi profesionalisme kerja. Lipham et al. yang merujuk pernyataan guru menyatakan bahwa "... ditinjau secara teknis, para supervisor sangat terbatas kompetensinya di bidang studi yang diajarkan guru di kelas".<sup>14</sup> Untuk itu, para guru diharapkan secara mandiri berupaya meningkatkan kompetensi profesionalnya. Mengingat terbatasnya kompetensi supervisor maka dengan berjalannya wadah MGMPs (Musyawarah Guru Mata Pelajaran Sejenis) dan SPKG (Sanggar Pemantapan Kerja

---

<sup>13</sup> Surat Kabar Harian Jawa Pos, 9 Januari 1991.

<sup>14</sup> James A. Lipham et al., The Principalship : Concepts, Competencies, and Cases, Longman, Inc., New York, 1985, h.183.



Guru) dari berbagai bidang studi dalam sistem peningkatan profesional guru merupakan kegiatan yang layak untuk dihargai. Dengan adanya wadah tersebut maka upaya meningkatkan kompetensi guru diharapkan tidak akan terhambat. Di samping itu, kepala sekolah harus menggunakan pendekatan supervisi yang mampu mendorong guru untuk mengembangkan diri secara mandiri. Hal ini berarti mengupayakan pelaksanaan supervisi yang mengacu kepada bantuan guna membelajarkan guru. Glickman menyatakan :

The scope for understanding instructional supervision is therefore reduced to the theory and findings about human learning. The goals of instructional supervision is to help teachers learn how to increase their own capacity to achieve professed learning goals for their students.<sup>15</sup>

Posisi supervisor di sini adalah sebagai guru; karena fungsinya melayani atau memberi bantuan kepada guru maka Glickman menyebut supervisor sebagai "gurunya guru" ("teachers of teachers").<sup>16</sup> Oleh karena itu, supervisor dalam menjalankan tugasnya seharusnya menggunakan pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik guru yang menunjang atau mempengaruhi pola belajarnya. Pendekatan yang dilakukan perlu mengkaji unsur-unsur penting dalam tahap perkembangan guru, yang selanjutnya digunakan

---

<sup>15</sup> Carl D. Glickman, Developmental Supervision : Alternative for Helping Teachers Improve Instruction, ASCD (Association for Supervision and Curriculum Development), Alexandria, Virginia, 1981, h. 3.

<sup>16</sup> Ibid., h. ix.

dalam menentukan bentuk hubungan dan pendekatan supervisi untuk bekerja sama dengan guru. Sebagaimana seorang yang belajar maka seorang guru harus diperhatikan adanya perbedaan individu dan menggunakan pendekatan yang sesuai dengan perbedaan individu tersebut.

Sasaran supervisi adalah pertumbuhan atau peningkatan kompetensi profesional guru. Dengan meningkatnya kompetensi profesional guru diharapkan mutu proses belajar mengajar meningkat juga; dan akhirnya akan memberi kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Kompetensi profesional guru menunjuk pada kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotor atau unjuk kerja mengajarnya, sebagai hasil belajar setelah mengikuti pendidikan dan atau latihan. Sehingga kegiatan supervisi instruksional seharusnya mengacu pada peningkatan kemampuan tersebut.

Beberapa pakar supervisi instruksional menyatakan bahwa pembicaraan individual antara kepala sekolah dengan guru merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting, unik dan juga dianggap sangat sentral dalam proses supervisi.<sup>17</sup> Pembicaraan individual merupakan kegiatan yang dilakukan baik sebelum maupun sesudah observasi kelas. Di samping itu, pembicaraan individual merupakan wadah penyaluran umpan balik (feed back) setelah dilakukan observasi kelas, penilaian terhadap unjuk kerja mengajar guru, dan penetapan komitmen unjuk kerja guru dalam pertemuan

---

<sup>17</sup>Oteng Sutisna, op. cit., h. 227.

berikutnya.<sup>18</sup> Pembicaraan individual yang efektif sangat menentukan perbaikan dan peningkatan proses belajar mengajar.

Perbaikan instruksional melalui observasi kelas membutuhkan komitmen yang tinggi dari kepala sekolah terhadap perbaikan instruksional tersebut. Lipham et al. menyatakan bahwa komitmen tersebut menjadi sangat penting bila para guru bersikap positif terhadap kegiatan observasi kelas.<sup>19</sup> Berkenaan dengan observasi kelas dan pembicaraan individual, Neagley dan Evans menyatakan bahwa observasi kelas dan pembicaraan individual merupakan tulang punggung program supervisi instruksional (the backbone of an instructional supervision program).<sup>20</sup> Lipham et al. menyatakan bahwa kunjungan atau observasi kelas dan pembicaraan individual merupakan inti program perbaikan staff (classroom visits, observations and individual conference constitute the core of a staff improvement program).<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Edward F DeRoche, How School Administrator Solves Problem, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1985, h. 73.

<sup>19</sup> James A. Lipham et al., op. cit., h. 172.

<sup>20</sup> Ross L. Neagley & N. Dean Evans, Handbook for Effective Supervision of Instruction, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, h. 53.

<sup>21</sup> James A. Lipham et al., op. cit., h. 176. Lihat juga, James A. Lipham & Hoeh Jr., The Principalsip : Foundation and Functions, Harper and Row, Publishers, New York, 1974, h. 247.

Kegiatan supervisi instruksional telah banyak di- kaji dalam berbagai kepustakaan supervisi dan juga dalam temuan penelitian, namun belum cukup memberikan petunjuk yang efektif tentang bagaimana bekerja sama dengan guru yang efektif itu. Dalam rangka mencapai efektifitas kerja sama dengan guru maka supervisor (kepala sekolah) perlu informasi lebih jauh mengenai berbagai respons guru terhadap kegiatan supervisi instruksional.

Agar dapat memahami persoalan di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan sejumlah premis yang dijadikan petunjuk bagi peneliti dalam melakukan proses inkuiri. Premis-premis yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

Premis 1 : Faktor sumber daya manusia atau insani (para guru) adalah sangat penting dalam usaha merubah kondisi proses belajar mengajar yang lebih baik, di mana pengetahuan dan ketrampilan sumber daya insani memiliki daya tumbuh hampir tak terbatas, namun aktualisasinya sekarang ini belum sebanding dengan potensi yang sebenarnya.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Achmad Sanusi, Kapita Selekta Pembahasan Masalah Sosial dan Pendidikan, FPS IKIP Bandung, 1989, h. 34. Lihat juga, Achmad Sanusi, Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan, *op. cit.*, h. 17. Rochman Natawidjaja dalam Achmad Sanusi, dkk., Studi Pengembangan Model : Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan, Depdikbud, IKIP Bandung, 1991, h. 17. William B. Castetter, The Personnel Function in Educational Administration, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1981, h. 231.

Premis 2 : Mutu kegiatan belajar mengajar sangat dipengaruhi oleh kompetensi profesional yang dimiliki guru. Dengan demikian, pembinaan terhadap penyelenggaraan proses belajar mengajar hendaknya mengutamakan peningkatan kompetensi profesional guru, yang selanjutnya akan meningkatkan mutu kegiatan belajar mengajar.<sup>23</sup>

Premis 3 : Tujuan pembinaan profesional guru atau supervisi instruksional, antara lain yaitu memperbaiki praktek pengajaran atau instruksional. Bila kegiatan supervisi dilaksanakan secara efektif maka akan mempengaruhi perilaku guru mengajar, yang selanjutnya dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup>Oteng Sutisna, op. cit., h. 329. Lihat juga, Oteng Sutisna, Potret dan Permasalahan Manajemen Pendidikan Indonesia, Administrasi dan Supervisi : Tantangan Baru dan Dimensi Baru, Makalah disajikan pada konvensi Nasional Kependidikan, IKIP Bandung, 17 Oktober 1988, h. 9. Achmad Sanusi, op. cit., 1990, h. 19. Rochman Natawidjaja, Pendidikan Guru Berdasarkan Kompetensi, P<sub>3</sub>G, Depdikbud, Jakarta, 1981, h. 12.

<sup>24</sup>Oteng Sutisna, op. cit., 1987, h. 23. Lihat juga, Fakry Gaffar, Perencanaan Pendidikan : Teori dan Metodologi, P<sub>2</sub>LPTK, Depdikbud, Jakarta, 1987, h. 131. Eric Hoyle, <sup>2</sup>Jacquetta Megarry, Myron Atkin, World Yearbook of Education 1980 : Professional Development of Teachers, Kogan Page, London/Nichols Publishing Company, New York, 1980, h. 43.

Premis 4 : Peranan pokok kepala sekolah terdapat dalam kesanggupannya untuk mempengaruhi lingkungan yang kreatif, di mana proses belajar bisa tercapai dengan paling efektif melalui kepemimpinan yang dinamis. Di samping itu, kepala sekolah merupakan orang kunci dalam pemeliharaan dan pengembangan pengajaran atau instruksional, dan ia sendiri pada umumnya menginginkan mementingkan peranannya dalam perbaikan instruksional.<sup>25</sup>

Premis 5 : Kepala sekolah sebagai supervisor hendaknya mengakui dan memahami bahwa guru-guru adalah individu-individu yang perlu perhatian terhadap pentingnya pemenuhan kebutuhan individual dari guru-guru. Kepala sekolah tidak bisa berurusan dengan setiap guru dengan cara yang sama; pendekatannya kepada perbaikan program instruksional dari guru secara perorangan harus mempertimbangkan minat, kebutuhan, dan kesanggupan pribadi guru individual.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup>Oteng Sutisna, op. cit., h. 231. Lihat juga, Thomas J. Sergiovanni, The Principalship : A Reflective Practice Perspective, Allyn and Bacon, Inc., 1987, h. 5. James Robert Marks et al., Handbook of Educational Supervision : A Guide for Practitioner, Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1985, h. 8. James A. Lipham et al., op. cit., h. 7.

<sup>26</sup>Oteng Sutisna, op. cit., h. 233. Lihat Juga, Thomas J. Sergiovanni, op. cit., h. 214. Carl D. Glickman, op. cit., h. 40. James A. Lipham et al., op. cit., h. 27.



Premis 6 : Kegiatan observasi kelas dan pembicaraan individual adalah inti program perbaikan staff, dan dapat digambarkan sebagai tulang punggung program supervisi instruksional. Dengan kata lain, kegiatan observasi kelas dan pembicaraan individual merupakan kegiatan yang sangat penting dalam kegiatan supervisi instruksional untuk membantu guru-guru mengembangkan arah diri dan tumbuh dalam jabatan.<sup>27</sup>

Premis 7 : Observasi kelas dan pembicaraan individual pada hakekatnya dapat menyebabkan berbagai bentuk kecemasan bagi guru. Kepala sekolah harus membantu dengan menciptakan suasana sekolah yang sehat secara psikologis, yaitu yang bebas dari rasa takut, ancaman, atau paksaan.<sup>28</sup>

Premis 8 : Pola pendekatan supervisi hendaknya mempertimbangkan minat, kebutuhan, dan kesanggupan pribadi guru secara individual. Pola pendekatan supervisi, meliputi pendekatan direktif, pendekatan kolaboratif, dan pendekatan non-direktif. Pendekatan direktif menekankan bahwa

---

<sup>27</sup>Oteng Sutisna, op. cit., h. 226-227. Lihat juga, James A. Lipham et al., loc. cit. James A. Lipham & Hoeh Jr., loc. cit.. Ross L. Neagley & N. Dean Evans, loc. cit.

<sup>28</sup>Oteng Sutisna, op. cit., h. 233. Lihat juga, Thomas J. Sergiovanni & Robert J. Starratt, Supervision : Human Perspectives, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1979, h. 71. Thomas J. Sergiovanni, op. cit., h. 260.

supervisi yang efektif harus mengembangkan alat pengukuran dan penilaian yang sistematis terhadap keberhasilan yang dicapai. Pendekatan non-direktif menekankan bahwa belajar pada dasarnya adalah pengalaman pribadi, sehingga pada akhirnya individu adalah yang mampu memecahkan masalahnya. Sedangkan pendekatan kolaboratif menekankan bahwa supervisi yang efektif harus menciptakan hubungan yang positif antara supervisor dengan guru.<sup>29</sup>

Premis 9 : Supervisi yang efektif dapat melahirkan wadah kerja sama yang mampu mempertemukan kebutuhan profesional guru. Melalui wadah ini, guru memiliki kesempatan untuk berpikir dan bekerja sama dengan guru bidang studi sejenis dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah yang mereka hadapi.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Oteng Sutisna, op. cit., h. 233. Lihat juga, Carl D. Glickman, op. cit., h. 4-5. Carl D. Glickman, Supervision of Instruction : A Developmental Approach, Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1985, h. 98. Thomas J. Sergiovanni, op. cit., h. 211-212. Thomas J. Sergiovanni (ed.), Supervision of Teaching, ASCD, Alexandria, Virginia, 1982, h. 35, 90.

<sup>30</sup> Robert J. Alfonso et al., Instructional Supervision : A Behavior System, Second edition, Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1981, h. 182. Lihat juga, Thomas J. Sergiovanni (ed.), op. cit., h. 90.

## 2. Fokus Penelitian

Berdasarkan setting permasalahan dan premis-premis di muka, maka dalam penelitian kualitatif ini, hal tersebut dijadikan pedoman untuk mempelajari fokus penelitian ini. Ada pun fokus masalah dalam penelitian ini yaitu "Bagaimanakah pelaksanaan supervisi instruksional yang dilakukan kepala SMAN di Kodya Malang?". Berdasarkan fokus masalah tersebut, peneliti merumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Pertanyaan yang berkenaan dengan kepala sekolah selaku pemimpin instruksional :
  - 1) Apakah kegiatan-kegiatan yang dilakukan kepala sekolah selaku pemimpin instruksional telah mengacu pada upaya meningkatkan kompetensi profesional para guru ?
  - 2) Apakah persepsi kepala sekolah cukup positif terhadap peranan dirinya selaku pemimpin instruksional ?
  - 3) Tehnik-tehnik supervisi manakah yang digunakan kepala sekolah dalam mensupervisi guru ?
  - 4) Pola pendekatan manakah (direktif, non-direktif, atau kolaboratif) yang digunakan kepala sekolah dalam mensupervisi guru ?
  - 5) Bagaimanakah sifat hubungan antara kepala sekolah dengan para guru berkenaan dengan upayanya memperbaiki dan meningkatkan mutu instruksional ?

6) Apa yang menjadi pokok dan masalah yang sering dibahas dalam pertemuan antara kepala sekolah dengan guru, baik dalam pembicaraan individual maupun rapat dewan guru atau rapat sekolah ?

b. Pertanyaan berkenaan dengan guru :

- 1) Bagaimanakah persepsi guru tentang peranan kepala sekolah selaku pemimpin instruksional ?
- 2) Bagaimanakah respons guru terhadap tehnik supervisi yang digunakan kepala sekolah dalam mensupervisi dirinya ?
- 3) Bagaimanakah respons guru terhadap pola pendekatan yang digunakan kepala sekolah dalam mensupervisi dirinya ?
- 4) Bagaimanakah respons guru dalam mengikuti rapat sekolah ?

### 3. Beberapa Pengertian Pokok Berkenaan dengan Fokus Penelitian

- a. Proses supervisi yang dimaksudkan adalah siklus supervisi yang meliputi pembicaraan pendahuluan sebelum observasi kelas, pelaksanaan observasi kelas untuk mengamati unjuk kerja guru mengajar, dan pembicaraan individual setelah observasi kelas.
- b. Tehnik-tehnik supervisi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah tehnik-tehnik supervisi yang biasa

digunakan kepala sekolah yaitu tehnik supervisi individual melalui observasi kelas dan biasanya diikuti pembicaraan individual, dan tehnik supervisi kelompok melalui rapat dewan guru atau rapat sekolah.

- c. Pola pendekatan supervisi yang dimaksudkan dalam penelitian ini yaitu pola pendekatan supervisi yang digunakan kepala sekolah pada saat dilakukan pembicaraan individual setelah observasi kelas, yang macamnya meliputi direktif, non-direktif, dan kolaboratif.

#### 4. Tujuan Penelitian

- a. Mendeskripsikan dan menganalisis proses supervisi di SMAN Kodya Malang.
- b. Mendeskripsikan dan menganalisis tehnik-tehnik supervisi yang digunakan kepala sekolah dalam mensupervisi guru.
- c. Mendeskripsikan dan menganalisis pola pendekatan supervisi yang digunakan kepala sekolah dalam mensupervisi guru.
- d. Mendeskripsikan dan menganalisis respons guru terhadap tehnik dan pola pendekatan supervisi yang digunakan kepala sekolah dalam mensupervisi dirinya.

## 5. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan temuan hasil penelitian ini diharapkan mempunyai arti praktis dan teoritis. Dalam arti praktis, khususnya bagi : Kabid Dik Menum (Kepala Bidang Pendidikan Menengah Umum), Pengawas SMA, Kepala SMA, dan guru SMA.

Bagi Kabid Dik Menum dan Pengawas, hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi balikan atas pembinaan yang telah dilakukan terhadap kepala sekolah. Hal ini sangat penting bagi mereka dalam rangka untuk lebih meningkatkan mutu pembinaannya. Di samping itu, mereka dapat mengetahui masalah-masalah mana yang perlu mendapat prioritas untuk segera dapat ditangani. Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini dapat dijadikan umpan balik yang berguna untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pelaksanaan supervisi instruksional yang dilakukannya selama ini. Sedangkan bagi para guru, hasil penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan kesadaran dan pemahaman guru tentang pentingnya pelaksanaan supervisi instruksional yang dilakukan kepala sekolah.

Ditinjau dari segi teoritis, temuan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori supervisi instruksional. Kontribusi yang dimaksudkan adalah sumbangan yang diperoleh dari makna-makna baru yang terkandung dalam pelaksanaan supervisi instruksional.








## 6. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri Kotamadya Malang yang jumlahnya 8 (delapan) sekolah. Secara garis besar, kota Malang terletak di pusat wilayah Kabupaten yang ada di Jawa Timur dan dilalui suatu sistem jaringan transportasi primer, yang menghubungkan dengan pusat-pusat kota kecamatan di wilayah Kabupaten Malang dan kota-kota di wilayah dataran tinggi tengah propinsi Jawa Timur. Secara administratif, Kotamadya Malang mempunyai areal seluas 11.005,66 ha., yang terletak pada koordinat  $12^{\circ} 36' 14''$  -  $112^{\circ} 40' 42''$  BT dan antara  $7^{\circ} 36' 38''$  -  $8^{\circ} 01' 67''$  LU. Wilayah kota terbagi atas 5 (lima) kecamatan, yang terdiri dari 57 (lima puluh tujuh) desa atau kelurahan.

Kedelapan SMAN tersebut tersebar di seluruh kecamatan yang ada di Kotamadya Malang, namun ada 3 (tiga) sekolah yang berada di dalam satu lokasi. SMAN 1, SMAN 4, dan SMAN 3 berada di satu lokasi yaitu Jl. Tugu kecamatan Blimbing. SMAN 2 di Jl. Laksamana Martadinata kecamatan Kedungkandang. SMAN 5 di Jl. Tanimbar kecamatan Sukun. SMAN 6 di Jl. Bumi Ayu kecamatan Kedungkandang. SMAN 7 di Jl. Cengger Ayam kecamatan Lowokwaru. Sedangkan SMAN 8 di Jl. Veteran (d/h Jl. Jogjakarta) kecamatan Klojen.



LEGENDA

-  : Jalan Arteri Primer.
-  : Jalan Arteri Sekunder.
-  : Jalan Kolektor Primer.
-  : Jalan Kolektor Sekunder.
-  : Jalan Lokal.

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 : Lokasi SMAN



PEMERINTAH  
KOTAMADYA  
DAERAH TINGKAT II