

## BAB IV

### DESKRIPSI DATA

Dalam Bab IV ini disajikan keseluruhan temuan hasil penelitian tentang pelaksanaan supervisi instruksional yang dilakukan kepala sekolah di SMAN Kodya Malang. Sajian dan analisis data ini membahas : (1) tugas kepala sekolah dalam pembinaan guru, (2) kompetensi supervisi kepala sekolah, (3) program supervisi kepala sekolah, (4) fungsi supervisi, (5) teknik supervisi yang digunakan kepala sekolah, (6) pembicaraan pendahuluan dalam siklus supervisi, (7) pelaksanaan supervisi kepala sekolah, (8) umpan balik supervisi kepala sekolah, (9) pola pendekatan yang digunakan kepala sekolah, (10) faktor pendukung kegiatan supervisi, (11) faktor kendala kegiatan supervisi, dan (12) respons guru terhadap kegiatan supervisi.

#### 1. Tugas Kepala Sekolah dalam Pembinaan Guru

Kedua bidang kegiatan kepala sekolah yaitu administrasi dan supervisi seolah-olah merupakan tugas rutin baginya. Hal ini terungkap dari pernyataan kepala sekolah yang terlibat dalam penelitian ini, di mana pak St kepala SMAN B menyatakan bahwa :

Kegiatan rutin yang saya lakukan adalah sesuai dengan jadwal kerja yang telah saya buat, yaitu mulai dari kegiatan harian sampai dengan kegiatan tahunan. Kegiatan sehari-hari yaitu memeriksa daftar hadir guru dan

pegawai, memeriksa surat-surat yang ada pada hari itu, menerima tamu, dan mengatasi kasus yang terjadi pada saat itu bila ada. Di samping itu, juga melaksanakan pembinaan dalam proses belajar mengajar sesuai dengan petunjuk dari pengawas. Sekarang ini, pengawas tidak lagi melakukan supervisi terhadap guru tetapi diserahkan kepada para kepala sekolah dan posisi pengawas sebagai fihak ketiga. (CLWKS.B.1)

Para kepala sekolah mengakui bahwa kedua bidang garapannya tersebut harus dikerjakan dengan sebaik-baiknya, namun kegiatan pembinaan guru dianggap lebih penting. Tujuan pembinaan guru adalah meningkatkan mutu belajar siswa yang selanjutnya akan meningkatkan mutu pendidikan. Mengenai pentingnya pembinaan guru, terungkap dalam pernyataan para kepala sekolah sebagai berikut :

Tugas pokok guru adalah bagaimana melayani kegiatan siswa dengan baik. Untuk itu, guru harus dibina agar mampu melayani kegiatan belajar siswa dengan sebaik-baiknya. (CLWKS.A.1)

Prioritas kegiatan supervisi adalah bagi para guru yang mengajar bidang studi yang dianggap rawan yaitu matematika, IPA, dan Bahasa Inggris. Hampir di seluruh Jawa Timur, nilai EBTANAS ketiga bidang studi tersebut sangat rendah. (CLWKS.B.1)

Saya memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada para guru yang ingin mengembangkan pengetahuan dan ketrampilannya. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat harus diikuti dan dipahami oleh guru agar tidak menyajikan pelajaran yang sudah dianggap usang. (CLWKS.H.1)

Kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah terhadap para guru di SMAN, mulai tahun ajaran 1990/1991 sepenuhnya dilakukan kepala sekolah, di mana sebelumnya, kegiatan supervisi terhadap guru dilakukan oleh Pengawas dari Kanwil. Peralihan pelayanan supervisi ini menimbulkan

berbagai respons dari para guru. Respons positif para guru terhadap supervisi kepala sekolah, seperti dikatakannya berikut ini :

Kepala sekolah lebih terbuka dalam mensupervisi guru, beliau melakukannya dengan cara berdialog seperti dua orang sahabat yang membahas suatu masalah. (CLWG.H.1)

... kalau dulu, saya harus membuat beberapa model dalam menyusun satpel (satuan pelajaran), karena selera masing-masing pengawas tidak sama. Sekarang cukup satu model satpel saja, sebab yang memeriksa satpel hanya seorang yaitu kepala sekolah. (CLWG.G.1)

Kini, saya memperoleh bantuan dalam memecahkan masalah proses kegiatan belajar mengajar dari dua sumber yaitu wadah MGMPs dan kepala sekolah. Saya memperoleh banyak masukan dari kepala sekolah dalam menghadapi siswa yang kritis atau pandai. (CLWG.C.1)

Kalau yang mensupervisi guru adalah kepala sekolah maka beliau sudah tahu tentang siapa yang harus disupervisi dan saat disupervisi, saya kira tidak akan menimbulkan perasaan tegang. (CLWG.B.1)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa tugas kepala sekolah dalam pembinaan guru adalah sangat penting dalam mendorong dan membantu guru agar mau meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya, dengan demikian, para guru diharapkan mampu memberikan pelayanan yang lebih baik dalam membelajarkan siswanya. Respons yang positif dari para guru merupakan peluang bagi kepala sekolah untuk melaksanakan supervisi instruksional. Tabel 1 menggambarkan tentang tugas kepala sekolah dalam pembinaan guru.

Tabel 1

## TUGAS KEPALA SEKOLAH DALAM PEMBINAAN GURU

Unit	Sub unit	Indikator
Kegiatan kepala sekolah	a. Kegiatan harian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memeriksa daftar hadir guru dan pegawai.</li> <li>2. Memeriksa surat-surat yang ada pada hari itu.</li> <li>3. Menerima tamu.</li> <li>4. Mengatasi kasus yang terjadi pada saat itu.</li> <li>5. Mengatasi hambatan-hambatan terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar.</li> <li>6. Memeriksa program satuan pelajaran guru dan persiapan lainnya yang menunjang proses belajar mengajar.</li> </ol>
	b. Kegiatan mingguan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upaya bendera pada hari Senin pagi dan hari-hari besar nasional.</li> <li>2. Senam pagi hari Jum'at.</li> <li>3. Memeriksa agenda dan menyelesaikan surat-surat.</li> </ol>
	c. Kegiatan bulanan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pada awal bulan :               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Penyelesaian setoran SPP, gaji pegawai/guru, dan laporan bulanan.</li> <li>b) Mengadakan pemeriksaan umum :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- buku kelas.</li> <li>- daftar hadir guru dan pegawai tata usaha</li> </ul> </li> </ol> </li> </ol>

(lanjutan)

Tabel 1\* (lanjutan)

	<p>d. Kegiatan catur wulan/semesteran</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- program satuan pelajaran.</li> <li>- buku catatan pelaksanaan BP.</li> </ul> <p>c) Memberi petunjuk catatan guru tentang siswa yang perlu diperhatikan.</p> <p>2. Pada akhir bulan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Penutupan buku.</li> <li>b) Pertanggungjawaban keuangan.</li> <li>c) Evaluasi terhadap persediaan dan penggunaan alat dan bahan praktek.</li> </ul> <p>1. Menyelenggarakan perbaikan alat-alat sekolah (alat kantor, alat praktek, gedung, pagar sekolah dan lainnya).</p> <p>2. Menyelenggarakan pengisian daftar induk siswa/buku induk siswa.</p> <p>3. Mempersiapkan evaluasi semesteran, termasuk :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Kumpulan nilai.</li> <li>b) Ketetapan nilai rapor.</li> <li>c) Catatan tentang siswa yang perlu perhatian khusus.</li> <li>d) Pemanggilan orang tua siswa sejauh diperlukan untuk berkonsultasi.</li> </ul>
--	---	--

(dilanjutkan)

Tabel 1 (lanjutan)

	e. Kegiatan akhir tahun ajaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penutupan buku inventaris dan keuangan.</li> <li>2. Menyelenggarakan EBTA &amp; EBANAS.</li> <li>3. Persiapan kenaikan kelas yang meliputi : <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Pengisian daftar nilai.</li> <li>b) Penyiapan bahan-bahan untuk rapat guru.</li> <li>c) Pembagian rapor, kenaikan kelas, penyerahan STTB dan pelepasan siswa.</li> </ol> </li> </ol>
Pentingnya pembinaan guru		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan pelayanan pembelajaran siswa.</li> <li>2. Meningkatkan hasil EBANAS.</li> <li>3. Mengantisipasi perkembangan ilmu dan teknologi.</li> </ol>
Respons positif guru terhadap pelayanan supervisi kepala sekolahnya		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala sekolah dianggap lebih mampu menciptakan iklim yang kondusif, yaitu terbuka, akrab.</li> <li>2. Guru merasa tidak perlu lagi membuat beberapa model satpel untuk mengantisipasi selera Pengawas.</li> <li>3. Guru terbantu memecahkan masalah dalam menghadapi siswa yang kritis.</li> <li>4. Kepala sekolah dianggap lebih tahu tentang siapa yang seharusnya disupervisi.</li> </ol>

## 2. Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah

Faktor kemampuan atau kompetensi kepala sekolah dalam supervisi sangat menentukan terlaksananya kegiatan supervisi di sekolahnya masing-masing. Pengetahuan tentang supervisi, kemampuan dalam hubungan antar pribadi, dan ketrampilan teknis dalam supervisi sangat menentukan efektivitas pelaksanaan supervisi. Ketiga syarat tersebut merupakan faktor kemampuan atau kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Keadaan di SMA lain dengan di SD (Sekolah Dasar) yang kegiatan supervisinya lebih baik dan lancar. Jika di SD, para gurunya bersifat generalist atau memiliki kemampuan yang bersifat umum atau keseluruhan mata pelajaran, sedangkan di SMA, masing-masing guru yang ada memegang dan bertanggung jawab terhadap satu mata pelajaran (subject matter). Banyaknya mata pelajaran yang ada di SMA menyulitkan bagi kepala sekolah untuk membantu atau memberikan pelayanan supervisi terhadap seluruh guru di sekolah tersebut.

Pada dasarnya, para kepala sekolah di SMAN Kodya Malang telah memiliki wawasan kognitif tentang supervisi. Pemahaman kognitif tersebut diperoleh kepala sekolah melalui penataran yang diselenggarakan Kanwil Depdikbud. Penataran tersebut dimaksudkan untuk menunjang pelaksanaan Kurikulum SMA tahun 1984. Di samping itu, kepala sekolah memiliki buku Petunjuk Pelaksanaan Mata Pelajaran Pembinaan

Guru yang diterbitkan oleh Depdikbud Jakarta dan diperbanyak oleh Proyek Peningkatan SMA - Jawa Timur. Buku petunjuk pelaksanaan ini didasarkan atas SK Mendikbud nomor 0209/U/1984 tanggal 2 Mei 1984 yang disempurnakan dengan SK Mendikbud nomor 0486/U/1984 tanggal 25 Oktober 1984, dan SK Mendikbud nomor 0261 a/U 1985 tanggal 29 Juni 1985 tentang Landasan, Program dan Pengembangan Kurikulum SMA. Berkenaan dengan keterbatasan kemampuan kepala sekolah, pak Bg kepala SMAN H menyatakan bahwa :

Pengetahuan dan ketrampilan tehnik dalam supervisi, saya peroleh pada waktu mengikuti penataran bagi kepala sekolah yang diselenggarakan oleh Kanwil Depdikbud sebagai penunjang pelaksanaan kurikulum SMA tahun 1984. (CLWKS.H.1)

Dalam mengatasi keterbatasan dalam bidang studi yang diajarkan guru, maka kepala sekolah menyerahkan pembinaannya kepada MGMPs atau SPKG masing-masing bidang studi yang dikordinir oleh guru senior atau guru yang ditunjuk oleh anggotanya : wadah tersebut. Pak St kepala SMAN B menyatakan bahwa :

... dalam mensupervisi guru, saya membuat catatan catatan tersendiri dalam satu buku khusus untuk mencatat hal-hal yang harus diperhatikan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Di samping itu, bila ada kesulitan dalam materinya maka saya menyarankan untuk membawa permasalahan tersebut ke pertemuan MGMPs atau SPKG. (CLWKS.B.1)

Pandangan guru menunjukkan bahwa ia menyadari akan keterbatasan kemampuan kepala sekolah dalam bidang studi yang diajarkan guru. Misalnya, pak Amt guru bidang studi

Ekonomi dan Koperasi di SMAN H adalah seorang sarjana program lama (bukan S-1) jurusan Ekonomi dari IKIP Negeri. Saat ini, ia berpangkat Penata dengan gaji golongan ruang III/c sejak tahun 1988 dan ia mengajar di sekolah tersebut sejak tahun 1973. Pendidikan sarjananya diselesaikan pada tahun 1978, dan kini ia telah berusia 43 tahun. Ia mengatakan :

... para siswa di sini cukup kritis dalam menanggapi apa yang saya terangkan, maklum siswa di sini kebanyakan anak-anak dosen IKIP, UNIBRAW dan para pengusaha, dan tampaknya mereka memiliki banyak bacaan di rumah. Mereka sering menanyakan hal-hal yang berhubungan dengan keadaan di lapangan, misalnya, bagaimanakah mekanisme kerja BES (Bursa Efek Surabaya)? atau bagaimanakah pengaruh kebijaksanaan uang ketat yang dilakukan pemerintah terhadap perkembangan dunia usaha pada umumnya dan BES khususnya ?. Untuk itu, saya harus mencari sendiri dan juga membicarakan di MGMPs, sebab menurut saya, kepala sekolah tidak banyak membantu karena beliau berlatar belakang pendidikan bahasa Inggris. (CLWG.H.1)

Kondisi tersebut masih diperparah lagi dengan latar belakang pendidikan para kepala sekolah yang ternyata tak satu pun berlatar belakang pendidikan jurusan Administrasi Pendidikan. Kedelapan kepala sekolah tersebut berasal dari guru bidang studi yang cukup beragam. Ada dua kepala sekolah yang berlatar belakang pendidikan jurusan Ekonomi - Perusahaan, satu orang berpendidikan kesenian, dua orang berpendidikan bahasa Indonesia, satu orang berpendidikan bahasa Inggris, satu orang berpendidikan matematika, dan seorang lagi berpendidikan Biologi. Semua kepala sekolah berijazah sarjana dan sebanyak tujuh orang berpangkat

Pembina dengan gaji golongan ruang IV/a, sedangkan seorang kepala sekolah lagi berpangkat Penata dengan gaji golongan ruang III/c.

Kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah merupakan kegiatan yang berkelanjutan, maka pelaksanaannya harus ditunjang pula oleh komitmen kepala sekolah terhadap kegiatan tersebut. Bagaimana pandangan kepala sekolah terhadap kegiatan supervisi, dikemukakan pak St, kepala SMAN B. Ia adalah lulusan IKIP Negeri jurusan Ekonomi tahun 1965. Usianya kini 59 tahun dengan masa kerja keseluruhan 31 tahun berpangkat Pembina, golongan ruang IV/a. Ia mulai menjabat kepala SMAN B tahun 1980 dan sebelumnya ia menjabat kepala sekolah di SMAN D. Persepsinya terhadap kegiatan supervisi yang dilakukannya adalah :

Dalam mensupervisi guru, saya berusaha mendorong guru agar terus menerus meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya sebab ilmu pengetahuan selama ini perkembangannya begitu cepat. Bila guru tidak mau mengembangkan diri maka yang jadi korban adalah anak-anak. Apa yang saya lakukan ini bukan untuk mencari muka atau semacam itu, tetapi untuk perbaikan mutu sekolah ini. Saya ingin meninggalkan sesuatu yang baik di sekolah ini, sebab sebentar lagi saya sudah pensiun. ... jangan dibandingkan dengan sekolah lain yang belum melaksanakan supervisi ... . Pada dasarnya, kegiatan ini sekarang sedang mendapat perhatian Pengawas dari Kanwil.  
(CLWKS.B.1)

Adanya komitmen dari kepala sekolah tersebut berupa kemauan memberikan tenaga dan waktu ekstra dengan tidak mempedulikan kalau dirinya segera pensiun menunjukkan bahwa dirinya memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap perbaikan mutu pendidikan.

Tabel 2

## KOMPETENSI SUPERVISI KEPALA SEKOLAH

Unit	Indikator
Keterbatasan kemampuan kepala sekolah dalam bidang studi yang diajarkan guru di kelas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperoleh pengetahuan dan ketrampilan teknis supervisi hanya dari penataran yang diselenggarakan Kanwil.</li> <li>2. Kepala sekolah menyarankan kepada guru untuk membawa permasalahan yang berkenaan dengan materi pelajaran yang tidak dikuasainya agar dibahas dalam pertemuan MGMPs atau SPKG.</li> <li>3. Guru mencari sendiri sumber bahan pelajaran yang ia perlukan.</li> <li>4. Kepala sekolah tidak banyak membantu guru yang memiliki latar belakang pendidikan tidak sama dengannya.</li> </ol>

### 3. Program Supervisi Kepala Sekolah

Supervisi kepala sekolah dilaksanakan berdasarkan rencana yang telah dituangkan dalam Program Kerja Tahunan kepala sekolah setelah mendapat petunjuk dari Pengawas Kanwil Dekdikbud. Data dokumentasi menunjukkan bahwa program kegiatan pelayanan supervisi di antara para kepala

sekolah cukup bervariasi; ada yang dua bulan dalam satu semester, yang berarti empat bulan dalam satu tahun yaitu pada bulan Oktober, Nopember, Pebruari dan Maret. Ada yang dua bulan dalam satu tahun, yaitu bulan Nopember dan Pebruari. Berdasarkan data tersebut, belum cukup terlihat bagaimana proses supervisinya, tehnik yang digunakan kepala sekolah dalam mensupervisi guru, dan kapan tepatnya (tanggal befaapa, siapa yang disupervisi, dan jam ke berapa) belum tampak di sini. Dalam program tersebut hanya menyebut supervisi kelas - yang merupakan bagian dari program kerja tahunan kepala sekolah - yang dimasukkan dalam format Jadwal Kegiatan sekolah. Untuk itu, dibutuhkan observasi dan wawancara agar dapat mengetahui proses, tehnik, atau pun pendekatan supervisi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mensupervisi guru. Pak Unt kepala SMAN G mengatakan bahwa :

Program kerja saya selama setahun, diantaranya melakukan observasi kelas yaitu sekali dalam satu semester bagi setiap guru, yang pelaksanaannya pada bulan Oktober dan Nopember untuk semester ganjil, sedangkan untuk semester genap sekitar bulan Pebruari dan Maret. Di samping itu, saya melaksanakan pembinaan kelompok melalui rapat guru untuk membahas kegiatan proses belajar mengajar, yang penyelenggaraannya tiga kali dalam satu semester. (CLWKS.G.1)

Pak Bg kepala SMAN H melakukan supervisi yang menekankan pada mata pelajaran yang dianggap rawan, yaitu IPA, matematika, dan bahasa Inggris. Ketiga mata pelajaran tersebut, hampir di seluruh Jawa Timur, selama ini nilai hasil EBTA-NAS-nya rendah. Pak Bg yang baru dua tahun menjabat kepala

sekolah di SMAN H, yang sebelumnya ia menjabat kepala SMAN di Trenggalek menyatakan bahwa :

Saya mensupervisi pada bulan Nopember dan Pebruari dengan menekankan pada mata pelajaran yang dianggap rawan, yaitu IPA, matematika, dan bahasa Inggris. Sedangkan rapat guru, saya selenggarakan dua kali dalam sebulan. (CLWKS.H.1)

Tampak dari kedua kepala sekolah tersebut bahwa program kerja dari masing-masing sekolah bervariasi. Secara jelas dinyatakan di atas, adanya kegiatan supervisi kelas atau disebut pula dengan observasi kelas atau kunjungan kelas. Pelaksanaan supervisi dalam bentuk observasi kelas atau kunjungan kelas itu merupakan supervisi individual, di mana kepala sekolah mensupervisi guru di kelas secara perorangan. Di samping itu, kegiatan rapat guru atau fapat sekolah yang diselenggarakan dua kali dalam sebulan (CLWKS.H.1) atau tiga kali dalam satu semester (CLWKS.G.1) merupakan supervisi kelompok, di mana kepala sekolah atau yang ditunjuknya untuk memimpin rapat guna membahas permasalahan-permasalahan dalam kaitannya dengan kegiatan proses belajar mengajar guru di kelas. Pak St kepala SMAN B menyatakan bahwa :

Saya mensupervisi setiap guru sekali dalam satu semester, dan bila perlu supervisi dua kali .... Saya menyelenggarakan rapat guru, tiga sampai empat kali dalam satu semester untuk menyampaikan berbagai informasi, baik yang berkenaan dengan kegiatan proses belajar mengajar, maupun kegiatan-kegiatan seperti UUB, EBTA/EBTANAS, ujian praktek, rapor, atau pagelaran seni. (CLWKS.B.1)

Pernyataan para kepala sekolah di atas, disetujui para guru. Pak Hasan guru Fisika SMAN B dengan pengalaman mengajar 6 (enam) tahun lebih, berpangkat Penata Muda Tingkat I, golongan ruang gaji III/b. Kini berusia 34 tahun dan ia lulus IKIP dengan berijazah sarjana yang diselesaikan pada tahun 1983. Ia menyatakan bahwa :

Saya tahu kalau akan diadakan supervisi oleh kepala sekolah, yaitu pada saat rapat guru, yang disampaikan sendiri oleh bapak kepala sekolah. (CLWG.B.1)

Sedangkan ibu Halimah guru Ekonomi-Koperasi kelas III jurusan A-3 (Ilmu-ilmu sosial) di SMAN G mengatakan bahwa :

Pada saat rapat guru, bapak kepala sekolah mengatakan bahwa supervisi yang dulu dilakukan Pengawas dari Kanwil, mulai saat ini diserahkan kepada kepala sekolah. Bapak kepala sekolah juga menunjukkan format yang akan dipakai dalam mensupervisi guru yaitu format Laporan Kunjungan Kelas dan format Pengamatan Proses Belajar Mengajar, dan katanya akan segera diperbanyak oleh sekolah agar dipelajari para guru. (CLWG.G.1)

Ibu Halimah lulus pendidikan sarjana muda jurusan pendidikan Ekonomi Umum tahun 1977 dan pada saat itu juga ia mulai mengajar. Usianya kini 36 tahun, berpangkat Pengatur Tingkat I dengan golongan ruang gaji II/d.

Dengan adanya pemberian informasi tentang pelaksanaan supervisi akan mengefektifkan kegiatan supervisi yang telah diprogramkan kepala sekolah. Informasi pelaksanaan supervisi tersebut memang sangat dibutuhkan para guru sebab yang biasanya mensupervisi guru di kelas adalah Pengawas dari Kanwil. Dengan pemberian informasi terlebih dahulu maka para guru tidak akan bertanya-tanya lagi bila kepala sekolah mensupervisi guru di kelas.

Tabel 3

## PROGRAM SUPERVISI KEPALA SEKOLAH

Unit	Indikator
Program kerja kepala sekolah	Kepala sekolah membuat program kerja tahunan dengan menjadualkan kegiatan sekolah berupa : a) Supervisi kelas pada bulan Oktober, Nopember, Pebruari dan Maret. b) Rapat guru pada bulan Juni, minggu pertama; bulan September, minggu kedua; bulan Nopember minggu kedua; dan bulan Desember minggu pertama.
Pemberian informasi tentang pelaksanaan supervisi kelas	Kepala sekolah menyampaikan informasi tentang supervisi kelas pada saat rapat dewan guru.

4. Fungsi Supervisi

Fungsi supervisi adalah sebagai upaya menggerakkan perubahan ke arah yang lebih baik atas unjuk kerja guru dan sebagai program pelayanan untuk memajukan pengajaran. Para guru mengharapkan bantuan untuk mengatasi kesulitannya dalam kegiatan belajar mengajar. Hal ini telah terungkap dalam kategori Kompetensi Supervisi Kepala Sekolah,

seperti berikut :

Saya mengajar bidang studi Ekonomi-koperasi hanya di kelas III A-3 sebanyak 9 (sembilan) jam per minggu. ... para siswa di sini cukup kritis dalam menanggapi apa yang saya terangkan, ..... Mereka sering menanyakan hal-hal yang berhubungan dengan keadaan di lapangan, misalnya, bagaimanakah mekanisme kerja BES (Bursa Efek Surabaya) ?, atau bagaimanakah pengaruh kebijaksanaan uang ketat yang dilakukan pemerintah terhadap perkembangan dunia usaha pada umumnya dan BES khususnya ?. Untuk itu, saya harus mencari sendiri dan juga membicarakannya di MGMPs, sebab menurut saya, kepala sekolah tidak banyak membantu karena beliau berlatar pendidikan bahasa Inggris. (CLWG.H.1)

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa guru tersebut menghadapi kesulitan dalam mengajarkan bidang studi Ekonomi-Koperasi dan ia mengharapkan bantuan dari MGMPs sebagai wadah pertemuan para guru yang mempunyai latar belakang sebagai pengajar bidang studi sejenis, di mana wadah ini disebut sebagai supervisi kolegial atau kesejawatan.

Ibu Ismiati guru kimia SMAN D telah berpengalaman mengajar selama 19 (sembil belas) tahun lebih dalam bidang studi kimia, berpangkat Penata Muda dengan golongan ruang gaji III/a. Ia baru lulus sarjana pendidikan kimia setelah selama dua tahun mengikuti program tersebut sebagai kelanjutan dari ijazah yang ia miliki sebelumnya yaitu sarjana muda. Ia mengatakan bahwa :

Kenyataannya, selama ini jarang dan hampir tidak pernah para pengawas atau kepala sekolah yang mensupervisi saya, sehingga mereka tidak tahu tentang kesulitan saya. ... Sekarang saja ada LKG Kimia, kalau dulu, ya tanya guru kimia yang lebih senior di sini, di samping belajar sendiri. (CLWG.D.1)

Pernyataan ibu Ismiati tersebut menunjukkan bahwa dengan

supervisi maka dapat diketahui kelemahan dan kekurangan guru dalam mengajar. Dengan melalui supervisi ia mengharapkan adanya bantuan memecahkan kesulitan yang ia alami, yang selanjutnya akan meningkatkan kemampuan mengajarnya.

Persepsi kepala sekolah terhadap fungsi supervisi sebagai bantuan dan supervisi sebagai penggerak perubahan, telah terungkap dalam kategori Kompetensi Profesional Kepala Sekolah dalam bidang supervisi, di mana pak St mengungkapkan bahwa :

... dalam mensupervisi guru, saya membuat catatan tersendiri dalam satu buku khusus untuk mencatat hal-hal yang harus diperhatikan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Di samping itu, bila ada kesulitan dalam materinya maka saya menyarankan untuk membawa permasalahan tersebut ke pertemuan MGMP atau SPKG. (CLWKS.B.1)

Dalam mensupervisi guru, saya berusaha mendorong guru agar terus menerus meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya sebab ilmu pengetahuan selama ini perkembangannya begitu cepat. .... untuk perbaikan mutu sekolah ini. (CLWKS.B.1)

Pernyataan pak St di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi diarahkan pada upaya mendorong guru agar terus menerus meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya, di samping memberikan catatan yang perlu diperhatikan guru untuk memperbaiki unjuk kerja mengajarnya. Tanpa upaya dari para guru itu sendiri maka supervisi dapat dikatakan kurang berhasil. Keberhasilan supervisi ditunjukkan dengan adanya perubahan guru, di mana pengetahuan dan ketrampilannya meningkat. Untuk itu, perlu ditunjang dengan adanya peluang

atau kesempatan yang harus diberikan kepala sekolah agar guru dapat meningkatkan kompetensi profesionalnya. Peran kepala sekolah adalah memberikan peluang tersebut, sebagaimana telah diungkapkan pak Bg kepala SMAN H dalam kategori Tugas Kepala Sekolah dalam Pembinaan guru, seperti berikut :

Saya memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada para guru yang ingin mengembangkan pengetahuan dan ketrampilannya. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat harus diikuti dan dipahami oleh guru agar tidak menyajikan pelajaran yang sudah dianggap usang. (CLWKS.H.1)

Peluang seperti di atas adalah untuk menyongsong atau mengantisipasi perkembangan ilmu yang begitu pesat. Peluang lain yang diciptakan kepala sekolah adalah mengkondisikan atau menciptakan suasana belajar melalui memberikan fasilitas berupa bacaan yang disediakan sekolah. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa di SMAN H tersedia bacaan koran Jawa Pos, di samping bulêtin "SMASTHA" yang dikelola para siswa dan terbit sebulan sekali. Di SMAN B tersedia bacaan koran Jawa Pos dan Surya. Hasil pengamatan peneliti ke rumah para guru menunjukkan adanya minat baca di kalangan keluarga para guru tersebut. Ibu Yt, 47 tahun, pengalaman mengajar 23 tahun, pendidikan sarjana muda, mempunyai tiga anak, berpangkat Penata Tingkat I, golongan ruang gaji III/d, berlangganan koran Jawa Pos dan majalah Pertiwi. Ibu Se, dia juga guru SMAN H, usia 43 tahun, pendidikan sarjana, mengajar Ekonomi-Koperasi, pengalaman mengajar 17 tahun,

berpangkat Penata, golongan ruang gaji III/d, tanggungan keluarga 6 orang, bacaan yang tersedia di rumahnya yaitu majalah wanita Kartini, majalah anak Bobo, dan majalah Hai, serta koran Jawa Pos. Pak Ali guru SMAN G, usia 37 tahun, pendidikan sarjana muda, berpangkat Pengatur Tingkat I, golongan ruang gaji II/d berpangangan koran Surya dan majalah Amanah. Fungsi bacaan dalam kaitannya dengan pelayanan kegiatan belajar siswa, dikatakan ibu Yt, Se, dan pak Ali, di mana semuanya menyatakan bahwa "... koran yang memuat bacaan yang ada hubungannya dengan bidang studi yang saya ajarkan maka saya gunting untuk dijadikan kliping" (CLWG.H.3,4, CLWG.G.3).

Upaya para guru untuk selalu memperbaiki diri dalam melayani kegiatan belajar siswa akan mampu meningkatkan mutu sekolahnya dan mutu pendidikan pada umumnya. Hal ini berarti supervisi mampu mengontrol mutu pendidikan, dan di samping itu juga mampu meningkatkan wibawa kepala sekolahnya. Pak Sb guru SMAN B mengatakan bahwa :

... fungsi supervisi adalah mengontrol kegiatan belajar mengajar guru, dan ini pada akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan. Di samping itu, supervisi juga mampu meningkatkan wibawa kepala sekolah.  
(CLWG.B.5)

Perbaikan pengajaran melalui supervisi diarahkan pada upaya membantu memecahkan kesulitan yang dialami oleh guru. Pak St kepala SMAN B mengidentifikasi kesulitan yang dialami guru, seperti membuat satuan pelajaran, pengelolaan

proses belajar mengajar dalam menunjang CBSA, dan materi pelajaran. Pak St menyatakan bahwa :

Pelayanan supervisi individual melalui kunjungan kelas dimaksudkan untuk memantau PBM (proses belajar mengajar). Dalam pemantauan tersebut, yang ditekankan adalah pengelolaan CBSA yaitu upaya guru untuk mengaktifkan siswa dalam kelas, misalnya dengan cara mengerjakan LKS (Lembaran Kerja Siswa) atau mengerjakan soal-soal latihan. Aktivitas guru tidak boleh lebih 50% dari waktu yang dialokasikan. Dengan demikian, misalnya, mengajar dengan waktu 90 menit maka harus ada pembagian waktu untuk menerangkan, tanya jawab, latihan-latihan LKS, di mana guru harus jelas dalam membagi waktu. Di samping itu, kepala sekolah juga melihat apakah materi yang diajarkan telah "tuntas" atau tidak, dan apakah ada upaya remedial atas bagian-bagian yang sukar. Dalam melihat ketuntasan belajar maka dapat dilihat dari pembahasan pelajaran melalui latihan-latihan tersebut. (CLWKS.B.2)

Pernyataan di atas menunjukkan adanya upaya kepala sekolah membantu guru dalam menuntaskan belajar siswa dan mengelola proses belajar mengajar sebaik-baiknya. Apabila guru mengalami kesulitan untuk materi pelajaran maka disarankan untuk membahasnya dalam pertemuan MGMP atau SPKG. Hal ini menunjukkan adanya respons yang positif dari kepala sekolah dalam membantu guru agar lebih mampu memberikan pelayanan yang lebih baik dalam membelajarkan siswa.

Berkenaan dengan kurikulum, para guru dan kepala sekolah sepakat untuk menyetujui bahwa kegiatan supervisi bertujuan memantapkan pelaksanaan kurikulum. Pak Am guru SMAN B mengatakan :

... agar tercapai tujuan pengajaran sesuai dengan kurikulum maka saya berusaha untuk memperbaikinya sesuai dengan saran bapak kepala sekolah agar membahas soal melalui LKS. (CLWG.B.3).

Fungsi supervisi, di samping sebagai penggerak perubahan dan sebagai program pelayanan untuk memajukan pengajaran, juga sebagai media untuk menilai guru. Fungsi supervisi sebagai media untuk menilai guru ditunjukkan dengan adanya perintah atau permintaan dari kepala sekolah agar guru menanda-tangani format Laporan Kunjungan Kelas dan format Pengamatan Proses Belajar Mengajar yaitu format-format yang diisi setelah kepala sekolah mengobservasi guru di kelas. Respons pak Hr guru SMAN E setelah menanda-tangani format-format tersebut, mengatakan bahwa "... nilai akhir dalam format Pengamatan Proses Belajar Mengajar itulah hasil kerjaku". (CLWG.E.1). Selanjutnya, respons pak Mr kepala SMAN E adalah "... karena guru telah menandatangani format Laporan Kunjungan Kelas dan Pengamatan Proses Belajar Mengajar berarti ia setuju dengan apa yang saya tulis". (CLWKS.E.1). Pak Mr juga menyatakan bahwa "Para guru biasanya menerima hasil penilaian tersebut dan menganggap telah sesuai dengan unjuk kerjanya". (CLWKS.E.1).

Dalam penilaian tersebut, agar diperoleh obyektivitas maka kepala sekolah membuat catatan-catatan dalam satu buku khusus yang mencatat hal-hal yang harus diperhatikan guru dalam kegiatan belajar mengajar di kelas, sebelum ia menuangkan ke dalam format Laporan Kunjungan Kelas dan format Pengamatan Proses Belajar Mengajar. Dengan

adanya catatan-catatan tersebut berarti kepala sekolah juga mempertimbangkan dampak supervisi yaitu apakah ada peningkatan atau perubahan proses belajar mengajarnya. Pak St menyatakan bahwa :

Mula-mula, saya tulis dengan pensil isi format tersebut agar ada tanggapan dari guru, yaitu setuju atau tidak. (CLWKS.B.3)

Catatan-catatan tersebut, saya jadikan pedoman untuk melihat apakah ada peningkatan unjuk kerjanya pada pertemuan berikutnya. (CLWKS.B.3)

Catatan-catatan yang dibuat oleh kepala sekolah tersebut berupa saran-saran tentang hal-hal yang harus diperhatikan guru pada unjuk kerja berikutnya. Adanya peningkatan atau perubahan unjuk kerja dalam proses belajar mengajar itulah yang merupakan hasil supervisi.

Respons guru terhadap penilaian unjuk kerja mengajarnya, telah dinyatakan dalam kateogri Tugas Kepala Sekolah dalam Pembinaan Guru. Respons tersebut lebih banyak dikaitkan dengan kebiasaan para Pengawas dari Kanwil Depdikbud yang menerapkan pola supervisi untuk mencari kesalahan guru. Seorang guru mengatakan bahwa "... biasanya kalau yang mensupervisi itu Pengawas maka yang dinilai lebih dahulu adalah satuan pelajarannya. Setelah itu, ia bertanya dan menunjuk kesalahannya ...". (CLWG.H.1). Berdasarkan dengan penilaian yang dilakukan kepala sekolah, seorang guru menyatakan "Saya menerima hasil penilaian itu, dan saya menganggap telah sesuai dengan apa yang saya kerjakan". (CLWG.B.6).

Berkenaan dengan penilaian terhadap unjuk kerja mengajar guru, timbul pertanyaan : apakah semua komponen tersebut ditampilkan guru dalam satu kali mengajar ?

Komponen-komponen yang diamati, berdasarkan format Pengamatan Proses Belajar Mengajar, meliputi : (1) pembuatan satuan pelajaran (kesesuaian dengan GBPP atas TIU/PB, kesesuaian TIK dengan TIU, perumusan materi pelajaran, perumusan kegiatan belajar mengajar, perumusan alat dan sumber, kesesuaian alat evaluasi, jurnal pelaksanaan);

(2) penyajian, terdiri dari (a) bahan pelajaran (penguasaan bahan pelajaran, penggunaan satpel, penyediaan alat atau media pelajaran termasuk buku paket), (b) komunikasi (ketrampilan membuka dan menutup pelajaran, ketrampilan mewujudkan interaksi, ketrampilan mengorganisasikan kelas, penggunaan alat bantu atau media pelajaran, penggunaan bahasa, penggunaan papan tulis, pelaksanaan tes formatif), dan (c) penampilan (gaya mengajar, suara mengajar, kerapihan). (CLD.1). Di samping itu, komponen-komponen yang ada dalam format Laporan Kunjungan Kelas, terdiri dari (1) motivasi, (2) perencanaan persiapan dan penyajian, (3) pengembangan konsep, (4) tehnik bertanya, (5) respons siswa, (6) penggunaan papan tulis, (7) perhatian terhadap kemajuan perorangan dari siswa-siswa, (8) menuju tercapainya tujuan jangka panjang pengajaran. (CLD.2). Berdasarkan konfirmasi dari kepala sekolah, dikatakan bahwa "... format tersebut

telah dibagikan kepada semua guru" (CLWKS.B.5). Selanjutnya, guru juga menguatkan pendapat tersebut dengan mengatakan bahwa "Saya telah menerima format-format tersebut, sehingga saat disupervisi, saya berusaha menampilkan diri sesuai dengan komponen-komponen yang ada" (CLWG.B.3).

Tabel 4

## FUNGSI SUPERVISI

Unit	Indikator
<p>1. Supervisi sebagai bantuan yang diberikan kepala sekolah kepada guru untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu unjuk kerjanya</p>	<p>a. Harapan guru terhadap kegiatan supervisi yaitu membantu dalam memecahkan kesulitan yang dialami guru selama proses belajar mengajar, melalui :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Supervisi kepala sekolah, berkenaan dengan sarana penunjang belajar mengajar dan pengelolaan kelas.</li> <li>2) Supervisi kolegial dalam wadah MGMPs dan SPKG, berkenaan dengan materi pelajaran.</li> </ol> <p>b. Pernyataan kepala sekolah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kepala sekolah perlu membuat catatan khusus tentang hal-hal yang harus diperhatikan guru.</li> </ol>

(dilanjutkan)

Tabel 4 (lanjutan)

<p>2. Supervisi sebagai media pembaharuan pendidikan</p>	<p>2) Menyarankan guru agar membawa permasalahan mafebi pelajaran dalam pertemuan MGMPs atau SPKG.</p> <p>a. Kepala sekolah mendorong guru agar terus menerus meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya.</p> <p>b. Kepala sekolah memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi guru yang ingin mengembangkan diri.</p>
<p>3. Supervisi sebagai media untuk menilai guru</p>	<p>- Adanya permintaan kepala sekolah agar guru menandatangani format Laporan Kunjungan Kelas dan format Pengamatan Proses Belajar Mengajar.</p>
<p>4. Supervisi sebagai media untuk memantapkan pelaksanaan kurikulum</p>	<p>- Guru disarankan agar membahas soal-soal melalui LKS (Lembaran Kerja Siswa) untuk memantapkan pelaksanaan kurikulum.</p>
<p>5. Respons guru dan kepala sekolah berkenaan dengan fungsi supervisi sebagai media untuk menilai unjuk kerja guru</p>	<p>a. Respons guru : nilai akhir dalam format Pengamatan Proses Belajar Mengajar merupakan hasil kerjanya.</p> <p>b. Respons kepala sekolah :</p> <p>1) Guru dinyatakan setuju bila ia telah menandatangani format Pengamatan PBM.</p> <p>2) Guru biasanya menerima hasil penilaian yang ada dalam format Pengamatan Proses Belajar Mengajar.</p>

## 5. Tehnik Supervisi yang digunakan Kepala Sekolah

Tehnik supervisi yang digunakan kepala sekolah dipengaruhi oleh suatu pertimbangan bahwa tehnik supervisi itu akan efektif. Tehnik supervisi yang disukai kepala sekolah terbagi ke dalam tiga kelompok, yaitu supervisi individual, supervisi kelompok, dan tehnik supervisi yang memadukan keduanya. Hasil wawancara dengan kepala sekolah menunjukkan bahwa pilihan terhadap suatu tehnik supervisi adalah dengan mempertimbangkan kemungkinan akan lebih efektif. Supervisi individual melalui kunjungan kelas atau observasi kelas adalah untuk memantau ketrampilan guru atau unjuk kerja mengajar guru, apakah mengalami perbaikan atau tidak. Di samping itu, untuk penilaian berkenaan dengan pengisian DP-3. Sedangkan supervisi kelompok melalui rapat guru adalah untuk menyampaikan berbagai informasi, baik yang berkenaan dengan kegiatan proses belajar mengajar, maupun kegiatan-kegiatan seperti UUB, EBTA/EBTANAS, ujian praktek, rapor, atau pun pagelaran seni. Kedua tehnik supervisi ini telah dikemukakan dalam kategori Program Supervisi Kepala Sekolah. Pertimbangan kepala sekolah dalam menggunakan tehnik supervisi, seperti pernyataan berikut ini :

... dipengaruhi oleh kebutuhannya. Bila dipertimbangkan perlu bagi semua guru, maka digunakan supervisi kelompok. Namun, jika hanya merupakan kebutuhan seorang guru, maka saya gunakan supervisi individual. (CLWKS.8.5)

Dengan supervisi individual dapat diketahui perkembangan guru, apakah ketrampilan mengajarnya berkembang atau tidak. Sedangkan supervisi kelompok dilakukan bila suatu masalah dan pemecahannya perlu diketahui semua guru. (CLWKS.H.2)

... ditinjau dari segi kepentingannya. Kalau pembinaan individual, itu hanya untuk kepentingan penilaian kondisi guru agar dapat diusulkan naik pangkat. Sedangkan pembinaan kelompok, itu untuk informasi yang harus segera diketahui oleh semua guru. (CLWKS.G.2)

Pada saat penelitian ini dilakukan, ada kepala sekolah yang belum memprogramkan supervisi kelas, walaupun telah dihimbau pengawas. Pak Kb kepala SMAN F mengatakan bahwa :

Saya hanya melakukan supervisi informal yaitu men-supervisi dari luar kelas. Saya melihat dan mendengarkan proses belajar mengajar dari luar kelas dengan berjalan keliling sekitar sekolah. (CLWKS.F.1)

Sedangkan pak Im kepala SMAN D menyatakan bahwa :

.... belum melakukan pengamatan formal ke kelas, tetapi dengan supervisi keakraban yaitu mendekati guru yang sedang menghadapi masalah, dan memanggilnya ke sini (maksudnya - ruang kepala sekolah - peneliti), atau tanpa memanggilnya, namun membicarakan masalah tersebut di ruang guru. (CLWKS.D.1)

Tehnik supervisi kelompok melalui rapat guru, menurut beberapa guru "kurang efektif" bila ditujukan untuk memperbaiki proses belajar mengajar, sebab dalam pertemuan itu hanya menjadi "... forum untuk menyampaikan informasi saja". (CLWG.D.1,4). Beberapa guru lain menyatakan bahwa dengan adanya rapat guru, mereka memperoleh manfaat yang cukup berarti baginya. Mereka merasa memperoleh pengetahuan dan pengalaman dari orang lain, seperti penggunaan LKS

dalam rangka mempercepat pencapaian kurikulum, pengajaran remedial, angka kredit bagi jabatan guru, langkah-langkah yang harus ditempuh dalam CBSA dengan pendekatan ketrampilan proses, ketuntasan belajar siswa, metode mengajar dan penggunaan media, disiplin guru dan siswa. (CLWG.B.3), (CLD.3).

Hasil wawancara berupa kutipan transkripsi di bawah ini menunjukkan pilihan teknik supervisi dan mencerminkan rasional masing-masing pilihan terhadap teknik supervisi tersebut, seperti berikut ini :

... sedangkan yang lebih bermanfaat adalah dibicarakan dalam rapat guru. Menurut saya, kelemahan yang saya alami juga ada pada guru lain. Permasalahan tersebut, tentu juga berguna bagi guru lain. (CLWG.B.4)

Saya lebih menyukai supervisi individual sebab saya bisa langsung meminta bantuan kepala sekolah. (CLWG.B.5).

Saya lebih menyukai yang kelompok sebab sasarannya lebih luas dan lebih bersifat umum. (CLWG.H.2)

... manfaat supervisi individual lebih besar sebab permasalahan yang berkenaan dengan diri saya dapat tersampaikan. (CLWG.G.2)

Pernyataan-pernyataan di atas menunjukkan bahwa rasional pemilihan teknik supervisi individual didasarkan atas adanya dorongan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru. Dengan supervisi individual, guru dapat meminta pelayanan atau bantuan secara langsung kepada kepala sekolah. Sedangkan pilihan teknik supervisi kelompok, rasionalnya adalah dapat belajar dari kesulitan orang lain, dan terdapat kemungkinan untuk memecahkan masalah secara bersama.

Tabel 5

## TEKNIK SUPERVISI YANG DIGUNAKAN KEPALA SEKOLAH

Unit	Indikator
<p>1. Teknik supervisi yang disukai kepala sekolah</p>	<p>a. Supervisi individual melalui :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Supervisi langsung atau pengamatan formal atau kunjungan kelas atau observasi kelas yaitu mengamati unjuk kerja guru di kelas.</li> <li>2) Supervisi tak langsung atau supervisi informal yaitu melihat dan mendengar guru mengajar dari luar kelas.</li> </ol> <p>b. Supervisi kelompok melalui :</p> <p>rapat sekolah atau rapat dewan guru.</p>
<p>2. Pertimbangan kepala sekolah dalam menggunakan teknik supervisi</p>	<p>a. Menggunakan supervisi individual bila :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ingin mengetahui kebutuhan guru perorangan.</li> <li>2) Ingin mengetahui ketrampilan mengajarnya berkembang atau tidak.</li> <li>3) Untuk kepentingan penilaian kondite guru agar dapat diusulkan naik pangkat.</li> </ol> <p>b. Menggunakan supervisi kelompok bila ada informasi yang diperlukan bagi semua guru.</p>

## 6. Pembicaraan Pendahuluan dalam Siklus Supervisi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara para kepala sekolah dengan para guru terdapat silang pendapat berkenaan dengan perlu tidaknya pembicaraan pendahuluan sebelum kepala sekolah melakukan supervisi. Beberapa kepala sekolah menyatakan bahwa kepala sekolah tidak perlu memberitahukan terlebih dahulu sebelum memasuki kelas, alasannya guru harus selalu menyiapkan diri dengan baik sebelum memasuki kelas. (CLWKS.B.2, CLWKS.H.2).

Kepala sekolah telah menginformasikan keharusan guru untuk membuat persiapan tertulis (satuan pelajaran) melalui berbagai pertemuan, diantaranya pada saat rapat sekolah, maupun pertemuan individual. Di samping itu, saat kepala sekolah ke ruang guru, juga mengingatkan para guru yang belum mengumpulkan satuan pelajaran. Kepedulian kepala sekolah terhadap guru menunjukkan rasa tanggung jawabnya atas mutu proses belajar mengajar guru di kelas. Berikut ini pernyataan beberapa kepala sekolah tentang tidak perlunya pembicaraan pendahuluan dalam siklus supervisi :

Guru harus selalu siap sebelum ia memasuki kelas. Guru harus memperhatikan kepentingan siswa ... Pada waktu rapat sekolah telah saya katakan bahwa saya akan mensupervisi guru sewaktu-waktu. Jadi guru harus selalu siap. (CLWKS.B.2)

Dalam rapat bulan September lalu, telah saya informasikan bahwa yang mensupervisi guru sekarang bukan lagi Pengawas dari Kanwil tetapi cukup kepala sekolah. Untuk itu, saya sudah mengingatkan para guru agar selalu mengerjakan tugasnya dengan baik, dan saya akan masuk kelas sewaktu-waktu. (CLWKS.H.2).

Dukungan tentang tidak perlunya pemberitahuan terlebih dahulu sebelum kepala sekolah melakukan supervisi kelas, muncul dari beberapa guru. Pak Is guru SMAN H, berusia 48 tahun, berpangkat Penata Muda, gaji golongan ruang III/a, pendidikan terakhir sarjana pendidikan Ekonomi, pengalaman mengajar 14 tahun. Kini ia mengajar Ekonomi 9 jam dan PSPB 16 jam seminggu, mengatakan :

Secara pribadi, saya kurang setuju bila supervisi kelas diberitahukan terlebih dahulu. Bisa saja guru mengada-ada untuk memenuhi kriteria penilaian. Bisa jadi penampilan pada saat itu lain sekali dengan biasanya, sehingga tidak mencerminkan penampilan yang sesungguhnya, dan bisa jadi, bila tidak disupervisi santai saja. (CLWG.H.2)

Pak To guru SMAN B, berusia 35 tahun, berpangkat Penata Muda Tingkat I, golongan ruang gaji III/b, pendidikan terakhir sarjana matematika, pengalaman mengajar 6 tahun. Kini ia mengajar matematika 10 jam seminggu, mengatakan :

Menurut saya, sebaiknya tidak perlu diberitahu dulu. Kepala sekolah langsung saja masuk kelas. Dengan begitu, guru yang biasa santai akan ketahuan belangnya (maksudnya - kelemahannya - peneliti). (CLWG.G.6).

Kepala sekolah memandang penting pemberitahuan terlebih dahulu sebelum supervisi kelas, alasannya bahwa supervisi kelas perlu persiapan dari guru, baik secara mental maupun secara fisik, dan yang perlu mendapat perhatian

adalah pentingnya kerjasama kepala sekolah dengan guru. Kerja sama dalam arti keduanya ikut bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pengajaran. Ibu Kf guru SMAN H, berusia 34 tahun, berpangkat Penata Muda Tingkat I, golongan ruang gaji III/b, pendidikan terakhir sarjana pendidikan Ekonomi, pengalaman mengajar 8 tahun. Kini ia mengajar mata pelajaran Ekonomi Koperasi 6 jam dan Geografi 10 jam seminggu, ia mengatakan bahwa "... sebelum bapak kepala sekolah masuk kelas mensupervisi guru, ya sebaiknya diberitahu dulu agar kami siap". (CLWG.H.3). Beberapa guru lain yang setuju dengan pemberitahuan terlebih dahulu sebelum kepala sekolah mensupervisi guru di kelas, alasannya sama dengan apa yang dikatakan ibu Kr tersebut.

Jika di atas, dinyatakan bahwa pemberitahuan terlebih dahulu sebelum masuk kelas dimaksudkan agar guru lebih siap, namun pak St kepala SMAN B mengatakan bahwa maksud pemberitahuan terlebih dahulu adalah untuk menentukan kesepakatan waktu atau kapan (hari, tanggal, jam) kunjungan kelas dilakukan. (CLWKS.B.6). Hal ini didukung oleh pak Bg kepala SMAN H yang mengatakan bahwa "... guru diminta untuk menentukan kapan bersedia atau siap untuk diobservasi kelasnya. Hal ini disebabkan bahwa guru perlu persiapan fisik dan mentalnya". (CLWKS.H.2)

Tabel 6

## PEMBICARAAN PENDAHULUAN DALAM SIKLUS SUPERVISI

Unit	Indikator
<p>1. Tidak perlu ada pembicaraan pendahuluan dalam siklus supervisi</p>	<p>a. Alasan kepala sekolah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Guru harus selalu siap sebelum ia memasuki kelas.</li> <li>2) Kepala sekolah akan masuk kelas sewaktu-waktu, di mana ia telah mengingatkan guru agar selalu mengerjakan tugasnya sehari-hari dengan baik.</li> </ol> <p>b. Alasan guru :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Menghindari adanya unjuk kerja yang tidak biasa dilakukan guru.</li> <li>2) Guru yang biasa santai akan ketahuan.</li> </ol>
<p>2. Perlu ada pembicaraan pendahuluan dalam siklus supervisi</p>	<p>a. Alasan kepala sekolah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pelaksanaan supervisi kelas perlu persiapan dari guru, baik secara mental maupun fisik.</li> <li>2) Perlu kerjasama antara kepala sekolah dengan guru.</li> </ol> <p>b. Alasan guru : agar guru lebih siap.</p> <p>c. Maksud kepala sekolah memberitahu terlebih dahulu yaitu untuk menentukan kesepakatan waktu (hari, tanggal, dan jam) kunjungan kelas.</p>

## 7. Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa para kepala sekolah mengenal dan menggunakan dua tehnik supervisi yaitu supervisi individual dan supervisi kelompok. Kedua tehnik supervisi ini dilaksanakan sebagai berikut :

### a. Supervisi individual.

Pelaksanaan supervisi individual yang digunakan kepala sekolah dalam mensupervisi guru terbagi menjadi dua kelompok yaitu supervisi langsung atau formal dan supervisi tak langsung atau informal, di mana istilah ini biasa dipakai kepala sekolah untuk menjelaskan kegiatan supervisi yang dilakukannya. Tehnik individual yang langsung atau formal adalah kegiatan pelayanan bantuan supervisi, di mana kepala sekolah secara langsung mengamati unjuk kerja mengajar guru di kelas. Dalam kategori Tehnik supervisi, pak Im kepala SMAN D telah menggunakan istilah supervisi formal atau pengamatan formal seperti yang dinyatakan berikut ini :

... belum melakukan pengamatan formal ke kelas, tetapi dengan supervisi keakraban yaitu mendekati guru yang sedang menghadapi masalah, dan memanggilnya ke sini (maksudnya - ruang kepala sekolah - peneliti), atau tanpa memanggilnya, namun membicarakan masalah tersebut di ruang guru. (CLWKS.D.1)

Sebaliknya, tehnik supervisi individual yang tidak langsung atau informal adalah kegiatan pelayanan atau bantuan supervisi, di mana kepala sekolah tidak secara langsung mengamati unjuk kerja mengajar guru di kelas, namun ia

mengamati dan mendengarkan guru mengajar dari luar kelas. Pak Im menggunakan istilah "keakraban" untuk menyebut supervisi individual yang tidak langsung atau informal. Dalam kategori Tehnik Supervisi telah dinyatakan bahwa pak Kb kepala SMAN F melaksanakan supervisi tidak langsung atau informal, seperti yang dinyatakan berikut ini :

Saya hanya melakukan supervisi informal yaitu men-supervisi guru dari luar kelas. Saya melihat dan men-dengarkan proses belajar mengajar dari luar kelas, dengan berjalan keliling sekitar sekolah. (CLWKS.F.1)

Dalam melaksanakan tehnik supervisi individual, pak St menceritakan bagaimana ia melakukannya. Hal ini di-dasarkan atas pertanyaan, bagaimanakah cara memantau kema-juan guru dalam mengajar dan kesesuaiannya dengan kuriku-lum ?. Ia menjelaskan sebagai berikut :

... supervisi individual melalui kunjungan kelas, yang dipantau adalah PBM-nya (proses belajar mengajarnya). Dalam pemantauan tersebut lebih menekankan pada pelaksanaan CBSA yaitu bagaimana upaya guru mengaktifkan siswa di kelas, apakah mengerjakan LKS (Lembaran Kerja Siswa), atau mengerjakan soal-soal latihan. Aktivitas guru tidak boleh lebih 50% dari waktu yang dialokasikan. Dengan demikian, misalnya, mengajar dengan waktu 90 menit, maka harus ada pembagian waktu untuk menerangkan, tanya jawab, latihan-latihan LKS, di sini guru harus jelas membagi waktu. Di samping itu, juga melihat apakah materi yang diajarkan tuntas atau tidak, apakah ada upaya remedial untuk bagian-bagian yang sukar. Dalam melihat ketuntasan belajar siswa, apakah guru membahas soal melalui latihan-latihan. Di samping itu, saya juga memantau kegiatan belajar mengajar dari ruang terbuka itu (maksudnya - ruang terbuka yang berada ditengah-tengah ruang kelas, sehingga kepala sekolah mampu melihat seluruh kelas yang ada). (CLWKS.B.7).

Kutipan catatan pengamatan lapangan di bawah ini menunjukkan kegiatan supervisi informal :

Pada saat peneliti duduk di ruang guru sedang menanti salah seorang guru untuk kegiatan wawancara, tampak dari ruang guru, kepala sekolah keluar dari ruang kerjanya dan berjalan-jalan di sekitar kelas-kelas yang ada, yaitu di sebelah utara ruang guru. Kepala sekolah tampak agak lama berhenti di salah satu kelas, (yang peneliti kira adalah kelas III jurusan A-3.2 - KP). Setelah peneliti lihat papan Jadwal Pelajaran, bahwa pada jam ke 3-4 pelajaran bahasa Inggris, pak So. (CPL.4)

Untuk itu, peneliti mengkonfirmasi kepada guru lain yang berada di ruang guru, sementara ia sedang menunggu jama mengajar berikutnya, dan ia mengatakan :

... ya, begitulah yang sering dilakukan bapak kepala sekolah akhir-akhir ini. Jika dianggap perlu maka kepala sekolah akan memanggilnya, setelah ia keluar dari kelas. (CLWG.H.4).

Respons guru terhadap supervisi individual yang tidak langsung atau informal itu, terbagai ke dalam tiga kelompok. Pertama, kelompok yang setuju mengatakan :

... cara bapak kepala sekolah mensupervisi dari luar kelas itu, mungkin untuk sementara saja. (CLWG.D.4).

... dengan cara itu (maksudnya - mendengar dari luar kelas - peneliti) maka bapak kepala sekolah bisa mengetahui, guru itu sungguh-sungguh mengajar atau tidak. (CLWG.H.4).

... baik-baik saja cara seperti itu, cara kepala sekolah mensupervisi itu macam-macam. (CLWG.F.2).

... itu hak kepala sekolah, mau masuk kelas atau di luar kelas, saya kira semuanya untuk kebaikan. (CLWG.B.4).

Kedua, kelompok yang tidak setuju. Para guru yang tidak setuju dengan supervisi yang tidak langsung mengatakan :

Menurut saya, bila supervisi itu untuk meningkatkan mutu pendidikan atau memperbaiki pengajaran, maka cara seperti itu (maksudnya - mendengarkan dari luar kelas - peneliti) kurang obyektif karena tidak melihat apa yang sesungguhnya terjadi. (CLWG.D.1).

... cara itu kurang baik, saya merasa dicurigai dan kini, saya merasa was-was setiap kali mau mengajar, jangan-jangan ada yang mengintai lagi. (CLWG.D.2).

Saya kurang setuju, sepertinya ada mata-mata saja di sekolah sekarang ini, Kalau mau supervisi, ya langsung saja masuk kelas. (CLWG.F.1).

Saya tidak suka. Kepala sekolah tidak mungkin bisa lama berada di luar kelas. Mustahil hanya dengan waktu singkat sudah dapat mengomentari macam-macam. (CLWG.B.5).

Sedangkan yang ketiga, menginginkan adanya perpaduan di antara keduanya, mereka mengatakan "... sebaiknya kepala sekolah tidak hanya melakukan salah satu saja, melainkan keduanya, sebab bisa jadi guru akan sungguh-sungguh mengajar bila diawasi saja". (CLWG.B.7).

#### b. Supervisi kelompok.

Kepala sekolah melakukan supervisi kelompok melalui rapat guru atau rapat sekolah. Supervisi kelompok ini diartikan sebagai upaya pembinaan yang ditujukan untuk seluruh guru. Penyelenggaraan rapat sekolah ini cukup bervariasi, di SMAN H dua kali dalam satu bulan, di SMAN B empat kali dalam satu semester, di SMAN G tiga kali dalam satu semester.

Respons para guru terhadap supervisi kelompok terbagi ke dalam dua kelompok, yaitu yang peduli dan kurang peduli. Kepedulaian guru terhadap supervisi kelompok

ditunjukkan oleh perilaku guru yang memperhatikan atau mencatat secara garis besar tentang apa yang dibahas, dan terlibat di dalamnya yaitu dengan cara memberikan tanggapan bila perlu. Ketidakpedulian atau kurang pedulinya guru terhadap supervisi kelompok ditunjukkan oleh perilaku guru yang sedang ngobrol sesama guru sementara kepala sekolah memberi penjelasan, diam dengan wajah kosong seperti orang yang melamun, menulis atau menggambar hal-hal yang tak ada kaitannya dengan pembicaraan kepala sekolah. Hal ini atau perilaku tersebut diidentifikasi berdasarkan catatan pengamatan peran serta dalam mengikuti rapat guru di SMAN B pada tanggal 20 Nopember 1990.. (CLP.9).

Komentar para guru yang peduli terhadap pembinaan kelompok melalui rapat sekolah, seperti berikut :

Saya berusaha memperhatikan segala penjelasan bapak kepala sekolah. Saya menganggap penjelasan itu ada manfaatnya. (CLWG.B.3).

... bapak kepala sekolah dalam setiap rapat sekolah selalu memberikan pengarahan-pengarahan untuk memperbaiki proses belajar mengajar dan itu saya anggap penting. (CLWG.H.4).

Sedangkan komentar para guru yang tidak peduli atau kurang peduli terhadap pembinaan kelompok melalui rapat sekolah seperti berikut :

Kalau rapat sekolah, isinya pasti marah-marah saja. (CLWG.A.1).

... yang dibicarakan hanya itu-itu juga. (CLWG.F.1).

Pembicaraan kepala sekolah terlalu banyak berisi hal-hal yang bersifat administratif dari pada untuk kepentingan perbaikan pengajaran. (CLWG.E.2).

Tabel 7

## PELAKSANAAN SUPERVISI KEPALA SEKOLAH

## a. Supervisi individual.

1. supervisi langsung atau formal :
  - a) berdasarkan keakraban yaitu mendekati guru yang sedang menghadapi masalah, dan memanggilnya ke ruang kepala sekolah.
  - b) membicarakan masalah tersebut di ruang guru.
2. supervisi tidak langsung atau informal :
  - a) melihat dan mendengarkan proses belajar mengajar dari luar kelas.
  - b) memantau kegiatan belajar mengajar dari ruang atau tempat yang agak jauh dari kelas yang diamati.
3. Respons guru terhadap supervisi tidak langsung atau informal :
  - a) setuju, dengan alasan :
    - 1) cara ini mungkin hanya untuk sementara.
    - 2) dengan cara ini, bapak kepala sekolah bisa mengetahui, guru itu sungguh-sungguh mengajar atau tidak.
    - 3) cara kepala sekolah mensupervisi itu macam-macam, sehingga cara ini bisa diterima.
    - 4) cara ini juga untuk kebaikan.
  - b) tidak setuju, dengan alasan :
    - 1) kurang obyektif karena tidak melihat apa yang sesungguhnya terjadi di kelas.
    - 2) guru merasa dicurigai, sehingga merasa was-was setiap kali mau mengajar.
    - 3) sepertinya ada mata-mata saja di sekolah.
    - 4) mustahil hanya dengan waktu singkat sudah dapat mengomentari macam-macam. Kepala sekolah rasanya tidak mungkin berada di luar kelas cukup lama.

(dilanjutkan)

Tabel 7 (lanjutan)

<p>c) menginginkan perpaduan di antara keduanya, dengan alasan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sebaiknya kepala sekolah tidak hanya melakukan salah satu saja, melainkan keduanya, sebab bisa jadi guru akan sungguh-sungguh mengajar bila diajasi saja.</li> </ul> <p>4. Penekanan dalam memantau proses belajar mengajar melalui observasi kelas, meliputi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- upaya-upaya guru mengaktifkan siswa di kelas.</li> <li>- siswa mengerjakan LKS (Lembaran Kerja Siswa).</li> <li>- siswa mengerjakan soal-soal latihan.</li> <li>- aktivitas guru tidak boleh lebih 50% dari waktu yang dialokasikan. Dengan demikian, harus ada pembagian waktu untuk menerangkan, tanya jawab, latihan mengerjakan soal-soal atau LKS.</li> <li>- adanya ketuntasan belajar siswa.</li> <li>- adanya remedial bila ada bagian-bagian yang sulit.</li> </ul> <p>b. Supervisi kelompok.</p> <p>1. Penyelenggaraan rapat guru :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bervariasi, ada yang sebulan dua kali, ada yang satu semester tiga kali, dan ada yang satu semester empat kali.</li> </ul> <p>2. Respons guru terhadap supervisi kelompok melalui rapat guru :</p> <p>a) peduli, ditunjukkan adanya perilaku guru yang :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- memperhatikan atau mencatat garis besar tentang apa yang dibahas dalam rapat sekolah.</li> <li>- terlibat di dalamnya yaitu dengan cara memberi tanggapan atas permasalahan yang dibahas dalam rapat tersebut.</li> </ul>
---

(dilanjutkan)

Tabel 7 (lanjutan)

<p>b) kurang peduli, ditunjukkan guru yang berperilaku :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ngobrol sesama guru, sementara kepala sekolah sedang memberi penjelasan.</li> <li>- diam dengan wajah kosong seperti orang melamun.</li> <li>- menulis atau menggambar hal-hal yang tak ada kaitannya dengan masalah yang dibahas dalam rapat sekolah.</li> </ul> <p>3. Komentar para guru yang peduli terhadap supervisi kelompok melalui rapat sekolah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- menganggap penjelasan dalam rapat sekolah ada manfaatnya.</li> <li>- kepala sekolah selalu memberikan pengarahan-pengarahan untuk memperbaiki proses belajar mengajar.</li> </ul> <p>4. Komentar para guru yang kurang peduli terhadap supervisi kelompok melalui rapat sekolah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- isinya rapat sekolah hanya marah-marah saja.</li> <li>- yang dibicarakan hanya itu-itu saja.</li> <li>- dalam rapat sekolah terlalu banyak berisi hal-hal yang bersifat administratif dari pada untuk kepentingan perbaikan pengajaran.</li> </ul>
---

#### 8. Umpan balik Supervisi Kepala Sekolah

Pembicaraan individual setelah observasi kelas merupakan wacana bagi kepala sekolah untuk memberikan umpan balik kepada guru atas unjuk kerja mengajarnya di kelas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan observasi kelas yang dilakukan kepala sekolah tidak selalu diikuti dengan pembicaraan individual. Sedangkan pemberian umpan balik selain melalui pembicaraan individual adalah secara langsung

setelah observasi kelas. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan catatan-catatan dalam satpel (satuan pelajaran). Berikut ini, cuplikan catatan lapangan berdasarkan hasil observasi yang menunjukkan umpan balik secara langsung, yang dilakukan pak St kepala SMAN B :

Pada saat pelajaran jam ketiga berakhir, saya dan kepala sekolah beranjak dari tempat duduk untuk meninggalkan kelas. Saat saya sudah berada di depan pintu kelas, kepala sekolah mendekati pak Kr sambil membawa buku satuan pelajaran. Kemudian tampak bapak kepala sekolah membuka-buka buku satpel itu dan membicarakan sesuatu sambil menunjuk isi buku itu. (KP : saya kira berkenaan dengan catatan-catatan yang telah dibuat kepala sekolah di dalam satpel itu. Pak Kr dalam pembicaraan itu, tampak hanya mengangguk-angguk saja tanpa komentar. (CLP.7).

Berikutnya, dalam pertemuan antara peneliti dengan pak Kr tiga hari kemudian, yaitu saat pak Kr ada jadwal mengajar, dia menunjukkan satpel yang telah ada catatan-catatannya. Catatan tersebut sama seperti apa yang peneliti lihat saat duduk bersebelahan dengan kepala sekolah selama mengamati pak Kr mengajar di kelas III A-3.1. Catatan itu diberikan cukup jelas dan ada paraf kepala sekolah di bawahnya.

Catatan tersebut seperti di bawah ini :

Tanggal 12/11'90

Pekerjaan anak-anak harap diberi nilai, dan waktu siswa kerja harus diperhatikan : jangan duduk dikursi depan, agar berkeliling, siswa dapat bekerja sama dengan teman lainnya, beri waktu yang cukup untuk mengerjakan soal, dan kemudian dibahas bersama. (CLP.16).

Berdasarkan data di atas menunjukkan adanya umpan balik secara tertulis dan lisan yang langsung diberikan kepala sekolah setelah mengamati pak Kr mengajar di kelas.

Di samping itu, kepala sekolah memberikan umpan balik setelah dua atau tiga hari kemudian. Pemberian umpan balik itu dinyatakan para guru, seperti berikut :

Setelah mengajar tidak ada apa-apa, namun dua atau tiga hari kemudian, saya disodori format Pengamatan Proses Belajar Mengajar untuk ditanda tangani. (CLWG.8.2)

... selesai mengajar hari Jum'at kemarin, saya langsung ditemui kepala sekolah dan ditunjukkan catatan-catatannya tentang apa yang harus diperhatikan. (CLWG.H.3).

... kira-kira sepuluh hari yang lalu, setelah bapak kepala sekolah mengunjungi kelas saya, terus mengajak ke ruang kerjanya untuk membicarakan kelemahan-kelemahan mengajar yang dilihatnya. (CLWG.E.2).

Pernyataan di atas menunjukkan waktu dan acara pelaksanaan pemberian umpan balik. Terlihat pula bahwa pemberian umpan balik supervisi berfungsi sebagai penilaian unjuk kerja mengajar guru.

Berdasarkan data dokumentasi terlihat bentuk umpan balik supervisi kepala sekolah yaitu dalam format Laporan Kunjungan Kelas dan format Pengamatan Proses Belajar Mengajar. Dalam Laporan Kunjungan Kelas menunjukkan hasil wawancara kepala sekolah dengan guru dan komentar umum kepala sekolah tentang unjuk kerja mengajar guru. (CLD.5 & CLD.7). Sedangkan dalam format Pengamatan Proses Belajar Mengajar berisi angka-angka hasil penilaian unjuk kerja guru dan catatan khusus yang diberikan kepala sekolah. (CLD.6 & CLD.8).

Pembicaraan individual setelah observasi kelas

Pembicaraan individual setelah observasi kelas sebagai wahana untuk memberikan umpan balik merupakan hal yang sangat penting dalam proses supervisi. Umpan balik yang diberikan kepala sekolah diharapkan dapat menunjang efektivitas supervisi yang dilakukan kepala sekolah.

Berkenaan dengan isi umpan balik supervisi kepala sekolah, para guru mengemukakan bahwa isi umpan balik tersebut adalah tentang : ketrampilan dasar mengajar, metode belajar mengajar, media pengajaran, pengelolaan kelas, peningkatan CBSA, alokasi waktu yang dipergunakan guru dalam mengajar, dan "ketuntasan belajar siswa". Beberapa pernyataan para guru yang menunjukkan isi umpan balik supervisi kepala sekolah, seperti berikut ini :

Kepala sekolah menekankan CBSA agar siswa aktif dalam kelas, dan ia menyarankan agar siswa menggunakan LKS, atau guru memberikan soal-soal latihan. (CLWG.B.5).

Bapak kepala sekolah menyarankan agar ada pembagian waktu untuk menerangkan, tanya jawab, latihan-latihan soal. Semuanya harus jelas pembagian waktunya. (CLWG.H.2).

... untuk menuntaskan belajar siswa. Bapak kepala sekolah menilai, apakah tuntas atau tidak materinya, menilai alokasi waktunya, dan menekankan bahwa persiapan mengajar dari rumah harus sudah mantap. (CLWG.B.4).

... juga memperhatikan administrasi kelas, seperti daftar hadir siswa, pajangan yang ada di dinding ... (CLWG.H.3).

Dalam memberikan umpan balik, para kepala sekolah lebih cenderung menekankan pada kekurangan atau kelemahan guru. Pak St kepala SMAN B menyatakan bahwa "... kelemahan

atau kekurangan guru, .... apakah tadi anda merasa begini ... , juga diadakan tukar pikiran, ... seandainya begini, apakah tidak lebih baik". (CLWKS.B.6). Para guru menyatakan bahwa pengungkapan kekurangan dan kelemahan guru itu perlu. Pak Po mengatakan "... kelemahan yang ditunjukkan pada saya, mendorong saya untuk memperbaiki unjuk kerja berikutnya agar lebih baik". (CLWG.B.8). Pak Su mengatakan bahwa "... walaupun pak St mengatakan tukar pikiran, namun kenyataannya, pendapat beliau yang harus diikuti. Meskipun guru ngotot, akhirnya tetap harus mengikuti pandangan kepala sekolah". (CLWG.B.9). Ibu Ha mengatakan bahwa "... hendaknya dalam supervisi itu tidak mengacu kepada hal-hal yang bersifat administratif". (CLWG.G.1).

Di samping, kepala sekolah mengemukakan kelemahan dan kekhufangan guru, kepala sekolah juga memberikan pujian dan menunjukkan kelebihan mengajar guru. Para kepala sekolah dan guru sepakat bahwa memberikan pujian dan menunjukkan kelebihan guru adalah untuk meningkatkan semangat dan kegairahan unjuk kerja mengajar guru. Pak St mengatakan bahwa "... pujian itu perlu untuk mendorong guru agar lebih bersemangat dalam mengajarnya". (CLWKS.B.7).

Tabel 8

## UMPAN BALIK SUPERVISI KEPALA SEKOLAH

1. Umpan balik secara langsung setelah observasi kelas :
  - a. kepala sekolah menuliskan beberapa catatan-catatan di dalam satuan pelajaran.
  - b. memberikan komentar secara lisan setelah mengamati unjuk kerja mengajar guru.
  - c. setelah kepala sekolah mengunjungi kelas, berikutnya ia mengajak guru yang diobservasi itu ke ruang kerjanya untuk membicarakan berbagai kelemahan unjuk kerja guru tersebut.
2. Umpan balik yang diberikan secara tidak langsung :
  - diberikan dua atau tiga hari kemudian, atau seminggu kemudian, di mana guru disodori format Pengamatan Proses Belajar Mengajar untuk ditanda-tangani.
3. Bentuk umpan balik supervisi kepala sekolah :
  - a. lisan, di mana kepala sekolah dengan guru berdialog atau mengadakan wawancara atau pembicaraan individual untuk membahas unjuk kerja guru.
  - b. tertulis :
    - 1) kepala sekolah menuliskan catatan di dalam buku satuan pelajaran milik guru.
    - 2) setelah kepala sekolah mengamati unjuk kerja guru, ia mengisi format-format hasil pengamatan, yaitu :
      - format Laporan Kunjungan Kelas.
      - format Pengamatan Proses Belajar Mengajar.
4. Isi umpan balik supervisi kepala sekolah :
  - a. ketrampilan dasar mengajar : tehnik bertanya, tehnik menerangkan, pemberian penguatan.
  - b. metode belajar mengajar : metode ceramah, tanya jawab, diskusi, tugas, latihan, kerja kelompok.

(dilanjutkan)

Tabel 8 (lanjutan)

- c. media pengajaran, seperti penggunaan OHP (Over Head Projector), gambar atau skema yang ditulis dalam kertas manila.
  - d. Pengelolaan kelas, seperti memperhatikan siswa yang dianggap mengganggu proses belajar mengajar, pengaturan tempat duduk siswa yang dikaitkan dengan metode mengajar guru.
  - e. meningkatkan CBSA, di mana kegiatan siswa ialah kegiatan belajar aktif, minimal 50% dari seluruh alokasi waktu. Pada saat kegiatan siswa, guru melakukan monitoring, bantuan perorangan, dan mencari umpan balik.
  - f. alokasi waktu yang dipergunakan guru dalam mengajar : harus ada pembagian waktu untuk menerangkan, tanya jawab, latihan mengerjakan soal-soal dalam LKS. Aktivitas guru tidak boleh lebih 50% dari waktu yang dialokasikan.
  - g. ketuntasan belajar siswa, berkenaan dengan penyelesaian per unit pelajaran.
5. Penekanan dalam memberikan umpan balik :
- mengemukakan kekurangan dan kelemahan guru dalam meng-mengajar :
    - a. kekurangan, menunjuk pada metode yang digunakan kurang bervariasi, tidak menggunakan media, tidak memperhatikan alokasi waktu.
    - b. kelemahan, menunjuk pada kesalahan-kesalahan yang biasa atau sering dilakukan guru, yang kadang-kadang tidak disadari karena sudah terbiasa, seperti memegang penghapus selama mengajar walaupun tidak ada yang harus dihapus, duduk di atas meja guru, menghapus pakai tangan, soal untuk siswa dikerjakan sendiri.

(dilanjutkan)

Tabel 8 (lanjutan)

6. Respons guru terhadap umpan balik yang diberikan kepala sekolah :
- dianggap sebagai daya dorong untuk memperbaiki unjuk kerja mengajar berikutnya.
  - seringkali kepala sekolah memaksakan kehendaknya.
  - hendaknya tidak mengacu kepada hal-hal yang bersifat administratif.
  - guru dan kepala sekolah sepakat tentang perlunya kepala sekolah memberikan pujian dan menunjukkan kelebihan guru dalam mengajar.

#### 9. Pola Pendekatan Supervisi yang digunakan Kepala Sekolah

Pola pendekatan supervisi yang digunakan kepala sekolah terbagi menjadi tiga kelompok, yaitu pendekatan direktif, pendekatan non-direktif, dan pendekatan kolaboratif. Pola pendekatan tersebut ditunjukkan oleh adanya kesempatan bagi guru untuk mengungkapkan pandangannya atas umpan balik yang diberikan kepala sekolah, atau adanya respons guru atas umpan balik supervisi kepala sekolah, atau dengan kata lain, adanya diskusi atau tukar pikiran antara kepala sekolah dengan guru tentang topik yang dijadikan dasar umpan balik oleh kepala sekolah. Temuan penelitian menunjukkan seperti berikut ini :

##### a. Pendekatan supervisi direktif.

Dalam penelitian ini, data yang menunjukkan pendekatan supervisi direktif adalah berupa catatan-catatan

atau saran-saran yang diberikan kepala sekolah dalam buku satuan pelajaran, format Laporan Kunjungan Kelas, dan format Pengamatan Proses Belajar Mengajar. Umpan balik yang diberikan kepala sekolah berupa catatan-catatan atau saran-saran tertulis tersebut merupakan penilaian yang diberikan kepala sekolah setelah mengamati unjuk kerja guru dalam mengajar. Hal ini telah terungkap dalam kategori Fungsi Supervisi dan Umpan Balik Supervisi Kepala Sekolah. Namun kesempatan bagi guru untuk merespons umpan balik dari kepala sekolah cenderung tidak ada. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pernyataan dari kepala sekolah bahwa "... para guru biasanya menerima hasil penilaian tersebut dan mereka menganggap telah sesuai dengan kemampuannya". (CLWKS.B.3). Respons guru terhadap pernyataan kepala sekolah tersebut adalah "... kalau sayaanggapi dan bertentangan dengan pendapatnya maka dia emosi ...". (CLWG.A.2), "... saya sudah menjelaskan tetapi bapak kepala sekolah ngotot, ya mau apa, .. " (CLWG.E.1), ".... walaupun guru ngotot, tetapi pendapatnya yang akhirnya harus dituruti, ... " (CLWG.B.7), "... lebih baik saya diam, ... " (CLWG.G.3), "... kalau saya tanggapi, dia akan menjadi-jadi" (CLWG.A.2), "... bagaimanapun juga, dia atasan saya, maka saya harus menghormatinya" (CLWG.B.8), "... kita harus mengikuti aturan" (CLWG.A.3), ".... kita menerima apa adanya" (CLWG.B.6). Ungkapan-ungkapan ini

merupakan refleksi dari ketidak-mampuan guru dalam memberikan tanggapan ulang terhadap umpan balik yang diberikan kepala sekolah, di samping itu, ungkapan tersebut juga menunjukkan bahwa guru dengan terpaksa menerima umpan balik dari kepala sekolahnya. Ungkapan para guru itu, juga menunjukkan adanya penggunaan pendekatan supervisi direktif dalam mensupervisi guru.

Keterpaksaan dan ketidak mampuan guru memberikan respons atas umpan balik dari kepala sekolahnya menunjukkan bahwa apa yang dirasakan guru dengan umpan balik dari kepala sekolah tidak selaras. Hal ini disebabkan kepala sekolah hanya sekali atau dua kali mengobservasi guru dalam satu semester. (CLWKS.G.1; CLWKS.H.1;CLWKS.B.1). Dengan sedikitnya frekuensi kunjungan atau observasi kelas maka kepala sekolah tidak mampu menjaring informasi yang utuh, sehingga kegiatan supervisi menjadi kurang efektif.

b. Pendekatan supervisi kolaboratif.

Dalam pendekatan supervisi kolaboratif menunjuk pada adanya partisipasi dari guru yang diwujudkan dalam kesejajaran posisi kepala sekolah dengan guru pada saat pembicaraan individual. Dengan kata lain, guru menjadi mitra kepala sekolah guna meningkatkan mutu proses belajar mengajar. Berkenaan dengan posisi guru dalam pembicaraan individual, pak Po menyatakan :

Saya juga mengajukan pendapat, namun saya tidak menutup diri terhadap kelemahan yang ditunjukkan kepada sekolah, dan kelemahan yang ditunjukkan saya tersebut, mendorong saya untuk memperbaiki unjuk kerja berikutnya agar lebih baik. (CLWG.B.8).

Pernyataan di atas menunjukkan adanya itikad baik dari guru untuk meningkatkan mutu pengajarannya, hal ini diwujudkan dengan cara ikut terlibat aktif dalam pembicaraan individual. Dengan kata lain, guru telah menunjukkan kemauan untuk merespons umpan balik supervisi kepala sekolahnya. Pak Po yang telah menerima saran untuk memperbaiki unjuk kerja pengajarannya menunjukkan adanya komitmen dari guru untuk memperbaiki mutu proses belajar mengajar. Hal ini tentunya tidak terlepas dari adanya suasana sekolah dan juga sikap kepala sekolah terhadap respons dari para guru.

Pernyataan berikut ini menunjukkan adanya peran serta guru dalam proses pembicaraan individual :

Bapak kepala sekolah sering datang ke ruang guru, mendekati para guru saat jam istirahat dan sering bertanya, "bagaimana pak dengan anak-anak di kelas?". Pada saat saya ditanya begitu, maka saya menceritakan kesulitan dan kebutuhan dalam menunjang proses belajar mengajar. Kemudian bapak kepala sekolah mendengarkan sambil mengangguk-angguk dan setelah saya selesai bercerita, berikutnya bapak kepala sekolah mengatakan, "Saya akan mengusahakan dan hubungi pak In untuk masalah kunjungan ke perusahaan keramik". (CLWG.H.4).

... setelah saya disupervisi hari Jum'at kemarin, berikutnya, pada hari Sabtu, saat jam istirahat, saya dipanggil ke kantornya untuk membicarakan hasil pengamatannya. Saya ditanya macam-macam, ya saya jawab semua, di antaranya dia tanya, kenapa mendiktekan materi pelajaran kepada anak-anak, yang menurutnya (kepala sekolah), jumlah waktu untuk mendiktekan tadi ± 15 menit. Saya jawab bahwa bahan yang saya diktekan

tadi sulit ditemukan siswa. Saya juga mengatakan kepada bapak kepala sekolah bahwa buku yang dimiliki siswa cukup beragam karena belum ada buku paket yang baru, sedangkan buku paket yang lama sudah tidak sesuai dengan GBPP-nya. Saya lantas mengusulkan supaya sekolah mengupayakan buku-buku pelajaran Ekonomi-Koperasi dari berbagai pengarang dan diletakkan di perpustakaan. Dengan berbagai alasan yang saya kemukakan, tampaknya kepala sekolah menyadari.  
(CLWG.6.3)

Berdasarkan dua pernyataan di atas, maka ada tiga unsur penting dalam pelaksanaan supervisi instruksional yang perlu diperhatikan. Pertama, hubungan yang intensif dan bersifat kolegial antara kepala sekolah dengan guru, di mana kepala sekolah melihat dirinya selaku anggota dari kelompok personil guru di sekolahnya dan secara terus menerus mengobservasi kondisi dan sikap guru terhadap upaya perbaikan pengajaran, baik secara formal maupun informal. Kedua, keterbukaan kepala sekolah dalam memahami dan menerima pendapat guru untuk meningkatkan mutu pengajaran. Ketiga, kesiapan kepala sekolah untuk memahami dan menerima pendapat guru. Dengan adanya ketiga unsur tersebut berarti kepala sekolah telah menjadi mitra bagi guru untuk meningkatkan mutu pengajaran di kelas.

c. Pendekatan supervisi non-direktif.

Dalam pendekatan supervisi non-direktif berarti memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi guru untuk menemukan dan mengatasi masalahnya sendiri. Posisi kepala sekolah adalah sebagai fasilitator dengan sesedikit

mungkin mengarahkan. Temuan penelitian yang menunjukkan perilaku supervisi non-direktif yang digunakan kepala sekolah, seperti pernyataan berikut ini :

Saya hanya mensupervisi guru yang relatif muda dan pelajaran-pelajaran yang dianggap rawan, seperti IPA, matematika, dan bahasa Inggris. Sedangkan bagi guru senior, yang sudah banyak pengalaman, saya kira tidak perlu disupervisi ke kelasnya karena saya anggap mereka sudah tahu tentang apa yang harus dilakukan dalam menghadapi masalah. (CLWKS.G.1)

Seorang guru mata pelajaran Akuntansi, berusia 47 tahun, masa kerja 14 tahun lebih, berpangkat Penata Tingkat I, golongan ruang gaji III/d, pernah mengikuti penataran sebanyak sembilan kali, baik yang diselenggarakan Kanwil maupun Perguruan Tinggi di Kodya Malang. Ia mengemukakan "... tampaknya kepala sekolah percaya begitu saja dengan kemampuan guru". (CLWG.G.3). Tabel 9 di bawah ini menggambarkan pola pendekatan supervisi yang digunakan kepala sekolah.

Tabel 9

POLA PENDEKATAN SUPERVISI YANG DIGUNAKAN KEPALA SEKOLAH

1. Pendekatan supervisi direktif : ditunjukkan dengan adanya catatan atau saran-saran yang diberikan kepala sekolah dalam buku satuan pelajaran, format Laporan Kunjungan kelas, dan format Pengamatan Proses Belajar Mengajar.
2. Respons kepala sekolah terhadap pola pendekatan direktif yang digunakan dalam mensupervisi guru :
  - a. para guru biasanya menerima hasil penilaian yang diberikan kepala sekolah.

(dilanjutkan)

Tabel 9 (lanjutan)

- b. para guru menganggap penilaian yang diberikan kepala sekolahnya telah sesuai dengan kemampuannya.
3. Respons guru terhadap pola pendekatan difektif yang digunakan kepala sekolah dalam mensupervisi dirinya :
- a. jika saya menanggapi dan bertentangan dengan pendapatnya maka kepala sekolah emosi, di mana dia kelihatan seperti akan mafah (hal ini ditunjukkan pada raut muka kepala sekolah kelihatan agak memerah).
  - b. walaupun guru telah menjelaskan pandangannya tentang unjuk kerja mengajarnya, namun kepala sekolah tetap menentang pendapat guru berkenaan dengan persepsi tentang unjuk kerja guru dan guru harus menuruti pendapat kepala sekolah.
  - c. guru memaklumi posisinya sebagai bawahan dan merasa bahwa guru harus menghormati kepala sekolahnya.
  - d. guru menganggap bahwa apa yang dijalankan oleh kepala sekolahnya sesuai dengan aturannya.
4. Pendekatan supervisi kolaboratif : ditunjukkan dengan adanya partisipasi guru, yang tampak dari posisi guru yang sejajar dengan kepala sekolahnya, di mana guru memperoleh kesempatan untuk merespons umpan balik supervisi kepala sekolah.
5. Respons kepala sekolah terhadap pendekatan kolaboratif yang digunakan untuk mensupervisi guru :
- a. kepala sekolah bertanya kepada guru tentang kesulitan yang dialami dan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk meningkatkan mutu mengajarnya.
  - b. kepala sekolah mendengarkan keluhan guru dan berusaha membantu memecahkannya.
6. Respons guru terhadap pola pendekatan kolaboratif yang

(dilanjutkan)

Tabel 9 (lanjutan)

- digunakan kepala sekolahnya untuk mensupervisi dirinya :
- a. guru mau menceritakan kesulitan dan kebutuhannya karena kepala sekolah memberi kesempatan untuk mengemukakanannya.
  - b. guru mengemukakan keluhannya tentang tiadanya buku paket baru yang sesuai dengan GBPP, sementara kepala sekolah mendengarkan sambil mengangguk-angguk, dan setelah itu kepala sekolah memberikan pendapatnya, dan sebaliknya, guru memberikan pendapatnya pula, sementara kepala sekolah tidak memaksakan kehendaknya hingga diperoleh kesepakatan.
7. Pendekatan supervisi non-direktif : ditunjukkan dengan adanya kesempatan seluas-luasnya bagi guru untuk menemukan dan mengatasi masalahnya sendiri, dan kepala sekolah menjadi pendengar yang baik.
  8. Respons kepala sekolah terhadap pola pendekatan non-direktif yang digunakan untuk mensupervisi guru :
    - menganggap bahwa guru sudah tahu tentang apa yang harus dilakukan dalam menghadapi masalahnya sendiri.
  9. Respons guru terhadap pola pendekatan non-direktif yang digunakan kepala sekolah dalam mensupervisi dirinya :
    - tampaknya kepala sekolah percaya begitu saja dengan kemampuan guru.

#### 10. Faktor Pendukung Pelaksanaan Supervisi

Dalam penelitian ini ditemukan beberapa faktor yang menunjang pelaksanaan supervisi di sekolah, yaitu :

- a. Hubungan kolegialitas antara kepala sekolah dengan guru.

Dalam hubungan kolegialitas atau kesejawatan ini,

kepala sekolah mampu menempatkan dirinya sebagai anggota dari seluruh guru di sekolahnya. Hal ini ditunjukkan oleh perilaku kepala sekolah dengan cara memperhatikan perasaan dan kebutuhan guru, baik dalam situasi formal maupun informal. Dengan adanya kepedulian kepala sekolah terhadap perasaan dan kebutuhan guru berarti kepala sekolah telah menciptakan suasana yang kondusif bagi terlaksana kegiatan supervisi. Kondisi yang demikian, dapat mengurangi dan bahkan mampu menghilangkan rasa takut, terancam, dan tegang pada saat disupervisi kepala sekolahnya. Dengan kata lain, kegiatan supervisi sudah tidak dianggap sebagai sesuatu yang menakutkan, yang mengancam, atau menghambat kenaikan pangkat. Berikut ini ungkapan pak Sr guru bahasa Inggris SMAN D tentang suasana di sekolahnya :

... di sekolah ini, kepala sekolah mengaturnya seperti rumah tangga, di mana hubungan antara kepala sekolah dengan para guru sangat akrab. Dengan begitu, saya bebas datang kepada kepala sekolah jika ada sesuatu masalah atau ada sesuatu yang ingin saya sampaikan kepadanya. (CLWG.D.3)

Demikian pula, komentar pak Pr guru ketrampilan mesin di SMAN B mengenai suasana sekolahnya :

... wah, kalau pak St itu sabar dan rajin. Semua guru suka padanya. Bila sudah saatnya ulangan Sumatif atau ujian maka ia ikut menunggu dan memberi semangat kerja kepada para guru yang bertugas mengandakan soal hingga larut malam, dan kadang-kadang sampai tertidur di sekolah bersama para guru yang bertugas. (CLWG.B.10).

Hubungan yang akrab antara kepala sekolah dengan para guru ternyata tidak selalu berdampak positif terhadap pelaksanaan supervisi. Hal ini terungkap dari kegiatan supervisi di SMAN D, di mana kepala sekolahnya merasa enggan untuk mengobservasi guru di kelas karena khawatir hubungan itu menjadi kurang akrab akibat guru dinilai melalui observasi kelas. Ia menyatakan bahwa :

... belum melakukan pengamatan formal ke kelas, tetapi dengan keakraban yaitu mendekati guru yang sedang menghadapi masalah, dan memanggilnya ke sini (maksudnya - ruang kepala sekolah - peneliti) atau tanpa memanggilnya, namun membicarakan masalah tersebut di ruang guru. (CLWKS.D.1).

b. Sikap kepala sekolah terhadap guru. Sikap kepala sekolah yang menganggap dirinya sebagai atasan dan menganggap guru sebagai bawahan akan mampu menjalin hubungan yang positif dan membantu kepala sekolah memahami perilaku guru. Pak Kd kepala SMAN A menanggapi para guru yang belum menyelesaikan tugasnya, seperti berikut ini :

Saya tidak akan membiarkan guru-guru yang belum membuat satuan pelajaran. Saya akan dekati mereka, dan saya tanya mengapa belum membuat satuan pelajaran. (CLWKS.A.2).

Sikap kepala sekolah yang menganggap dirinya sebagai atasan dan guru sebagai bawahan tidak selalu diterima oleh guru, dan bahkan menjadi penghalang terciptanya hubungan yang harmonis. Hal ini dinyatakan

para guru seperti "... lebih baik saya diam saja, ..."  
 (CLWG.G.3), atau "... kalau sayaanggapi, dia akan  
 menjadi-jadi,...". (CLWG.A.2). Jadi sikap sebagai atas-  
 an dan bawahan akan merusak hubungan antara kepala se-  
 kolah dan para guru, bila hal itu tidak disadari kepala  
 sekolah. Dengan kata lain, kepala sekolah tidak men-  
 ciptakan suasana keterbukaan melainkan membudayakan  
 ketertutupan.

Namun tidak semua guru menentang sikap atasan-  
 bawahan yang diciptakan kepala sekolah tersebut. Bebe-  
 rapa guru yang loyal terhadap kepala sekolah yang ber-  
 sikap sebagai atasan dan guru sebagai bawahan, meny-  
 atakan :

... bagaimanapun juga, dia atasan saya, maka  
 saya harus menghormatinya. (CLWG.B.8).

... kita harus mengikuti aturan, .. (CLWG.A.3).

... kita menerima apa adanya. (CLWG.B.6).

Respons di atas merupakan refleksi dari loyalitas guru  
 terhadap kepala sekolahnya sebagai atasan. Respons ter-  
 sebut merupakan peluang bagi kepala sekolah dalam rang-  
 ka mengefektifkan pelaksanaan supervisi.

Tabel 10

FAKTOR-FAKTOR PENDUKUNG PELAKSANAAN SUPERVISI

- |  |
|--|
| <p>1. Hubungan kolegialitas antara kepala sekolah dengan guru : ditunjukkan dengan adanya kepedulian kepala sekolah terhadap perasaan dan kebutuhan guru, baik</p> |
|--|

(dilanjutkan)

Tabel 10 (lanjutan)

dalam situasi formal maupun informal. Hubungan tersebut menciptakan suasana yang kondusif :

- a. kepala sekolah mengatur sekolah seperti rumah tangga, di mana hubungan guru dengan kepala sekolah sangat akrab.
  - b. guru merasa bebas mendatangi kepala sekolah jika ada sesuatu masalah atau ada yang ingin disampaikan kepada kepala sekolah.
  - c. kepala sekolah ikut menunggui dan memberi semangat kerja kepada para guru yang sedang bertugas menggan-dakan soal sumatif atau ujian hingga larut malam, dan kadang-kadang kepala sekolah tertidur di sekolah bersama para guru tersebut.
2. Sikap kepala sekolah terhadap guru :
- kepala sekolah menempatkan posisinya sebagai atasan dan menganggap guru sebagai bawahan :
    - a. kepala sekolah menegur para guru yang belum mem-buat satuan pelajaran.
    - b. menimbulkan perasaan acuh terhadap kepala sekolah:
      - 1) guru lebih baik diam, bila kepala sekolah mem-berikan penilaian unjuk kerja guru.
      - 2) guru merasa lebih baik tidak menanggapi komentar kepala sekolah tentang satuan pelajaran yang te-lah ia susun.
    - c. ada beberapa guru yang loyal dan bisa menerima sikap kepala sekolahnya :
      - 1) guru harus menghormati kepala sekolahnya sebagai atasan.
      - 2) guru harus mengikuti aturan sebagaimana yang di-jalankan kepala sekolahnya.
      - 3) guru harus menerima apa adanya, sebab posisinya sebagai pelaksana proses kegiatan belajar mengajar.

## 11. Faktor Kendala Pelaksanaan Supervisi

Pelaksanaan supervisi seharusnya berjalan sebagaimana yang telah direncanakan. Namun kenyataannya tidaklah demikian, berbagai tugas kepala sekolah di luar sekolah seperti rapat dinas atau kegiatan non akademik yang harus diselesaikan mengakibatkan pelaksanaan supervisi tertunda. Dalam kategori Faktor Penunjang Pelaksanaan Supervisi telah dinyatakan bahwa sebagai dampak dari hubungan yang terlalu akrab antara kepala sekolah dengan guru adalah tidak selalu positif, namun dapat pula mengakibatkan kepala sekolah segan untuk melakukan observasi kelas. (CLWKS.D.1).

Konflik peran yang dialami kepala sekolah juga menjadi kendala pelaksanaan supervisi instruksional. Konflik peran itu ditunjukkan dengan adanya peran ganda dari kepala sekolah; di satu sisi, ia harus berperan sebagai penilai unjuk kerja mengajar dari guru, dan di sisi lain, ia berperan sebagai pembina yaitu membantu agar unjuk kerja mengajar dari guru lebih baik. Pak St kepala SMAN B mengemukakan :

Saya ini sebenarnya dalam posisi sulit dalam menjalankan kegiatan supervisi, sebab saya harus menjalankan dua tugas secara bersamaan yaitu menilai dan membina guru. (CLWKS.B.2)

Kendala lain adalah dalam hal kompetensi, di mana semua kepala sekolah di SMAN Kodya Malang tidak ada satu pun yang berlatar belakang pendidikan Administrasi

Pendidikan. Walaupun semua kepala sekolah telah mendapat pengetahuan dan ketrampilan dari penataran tentang ke-kepala sekolah-an dari Kanwil Depdikbud tentunya masih belum cukup. Semua kepala sekolah di SMAN Kodya Malang menapak karirnya dari profesi guru, dan mereka berlatar pendidikan yang cukup beragam. (CLD 12). Dengan demikian, mereka mengalami kesulitan bila mensupervisi guru yang mengajar bidang studi yang berbeda dengan latar belakang pendidikan mereka. Hal ini telah diungkapkan pak Bg kepala SMAN H dan pak St kepala SMAN B dalam kategori Kompetensi supervisi Kepala Sekolah, seperti berikut ini :

Pengetahuan dan ketrampilan tenis dalam supervisi, saya peroleh pada waktu mengikuti penataran bagi kepala sekolah yang diselenggarakan oleh Kanwil Depdikbud sebagai penunjang pelaksanaan kurikulum SMA tahun 1984. (CLWKS.H.1)

... dalam mensupervisi guru, saya membuat catatan-catatan tersendiri dalam satu buku khusus untuk mencatat hal-hal yang harus diperhatikan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Di samping itu, bila ada kesulitan dalam materinya maka saya menyarankan untuk membawa permasalahan tersebut ke pertemuan MGMPs atau SPKG. (CLWKS.B.1).

Persepsi kepala sekolah tentang umpan balik yang diberikan kepada guru tetapi tidak selaras dengan persepsi guru, juga merupakan kendala pelaksanaan supervisi. Pak D1 guru SMAN A menyatakan bahwa :

... kalau saya tanggap dan bertentangan dengan pendapatnya, maka dia emosi ... (CLWG.A.2)

Pak Nh guru SMAN E mengatakan bahwa :

Saya sudah menjelaskan tetapi beliau ngotot, ya mau apa, ..... (CLWG.E.1).

Berdasarkan dua kutipan tersebut, menunjukkan adanya kendala yang menyebabkan kurang efektifnya supervisi pada tahap pembicaraan individual.

Kendala yang cukup serius dalam pelaksanaan supervisi adalah faktor budaya "nrima" yang memiliki konotasi menerima begitu saja tentang apa yang dikatakan atasannya. Faktor budaya "nrima" pada diri guru dalam merespons umpan balik supervisi kepala sekolahnya merupakan kendala yang serius sebab hal ini sulit dirubah. Sikap ini dapat teramati saat mengikuti pembicaraan individual antara kepala sekolah dengan guru, seperti berikut ini :

... ibu Nani duduk dengan tenang, tangan berada di atas kedua kakinya yang rapat, dan memandang buku satuan pelajaran yang ada di depannya. Posisi ibu Nani berhadapan dengan kepala sekolah, sementara itu, saya duduk bersebelahan dengan kepala sekolah. Pada waktu kepala sekolah menunjukkan kekurangan dan kelemahan unjuk kerjanya bila dikaitkan dengan satpel tersebut, ibu Nani hanya mengangguk-angguk saja tanpa komentar. Ketika ditanya oleh kepala sekolah, "bagaimana bu, tentang hasil pengamatan saya tadi?". Ibu Nani hanya mengangguk dan mengucapkan "iya pak, akan saya perhatikan". (CLP.5).

Beberapa kendala lain yang ditemukan dalam penelitian ini adalah kurangnya sarana penunjang CBSA, dan termasuk tiadanya buku paket untuk beberapa mata pelajaran, seperti Ekonomi-Koperasi, dan Akuntansi. Pemahaman konsep CBSA yang kurang mendalam, di mana kepala sekolah menganggap bahwa CBSA adalah upaya mengaktifkan siswa, untuk itu, kegiatan guru tidak boleh lebih 50% dari alokasi waktu. Agar kegiatan siswa lebih dari 50%, guru membuat soal-soal yang harus dikerjakan siswa dalam LKS. (CLWKS.8. 7).

Tabel 11

## FAKTOR KENDALA PELAKSANAAN SUPERVISI

Unit	Indikator
1. Dampak negatif dari hubungan yang terlalu akrab antara kepala sekolah dengan guru.	- Kepala sekolah merasa segan mengamati unjuk kerja guru di kelas.
2. Konflik peran yang dialami kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya.	- Kepala sekolah merasakan bahwa dirinya pada posisi sulit karena harus menjalankan dua tugas secara bersamaan yaitu menilai dan membina guru.
3. Kompetensi supervisi kepala sekolah.	a. Kepala sekolah memperoleh pengetahuan dan ketrampilan teknis supervisi hanya dari penataran yang diselenggarakan Kanwil Depdikbud. b. Kepala sekolah menyarankan guru agar membawa permasalahan materi pelajaran untuk dibahas dalam pertemuan MGMPs atau SPKG. c. Guru mencari sendiri sumber bahan yang ia butuhkan.
4. Perbedaan persepsi antara kepala sekolah dengan guru tentang umpan balik supervisi.	- Pernyataan guru bahwa : a. Kalau saya tanggapi dan bertentangan dengan pendapatnya, ia emosi (raut mukanya memerah).

(dilanjutkan)

Tabel 11 (lanjutan)

<p>5. Budaya "nrima" pada diri guru.</p> <p>6. Pemahaman kepala sekolah tentang konsep CBSA yang kurang mendalam, dan kurangnya sarana penunjang CBSA.</p>	<p>b. Saya sudah berusaha menjelaskan alasannya, tetapi ia tetap tidak setuju.</p> <p>- Guru hanya <u>mengganggu</u> saja tanpa komentar, sementara ia diberikan umpan balik.</p> <p>a. Kegiatan guru tidak boleh lebih 50% dari alokasi waktu yang tersedia.</p> <p>b. kegiatan siswa minimal 50% dari alokasi waktu yang tersedia. Untuk itu, guru membuat soal-soal yang harus dikerjakan siswa dalam LKS (Lembaran Kerja Siswa).</p> <p>c. Tiadanya buku paket, dan buku-buku penunjang lainnya yang juga tidak tersedia di sekolah.</p> <p>d. Terbatasnya dana bagi guru dalam kaitannya dengan pembuatan tugas-tugas yang harus dikerjakan siswa.</p>
--	---

## 12. Respons Guru terhadap Pelaksanaan Supervisi.

Respons guru terhadap kegiatan supervisi, dapat dilihat dari segi perasaan guru ketika disupervisi dan bagaimana guru memandang pelaksanaan supervisi di sekolahnya. Para guru menyatakan bahwa mereka lebih senang, lebih tenang, tidak perlu membuat satuan pelajaran lebih dari dari satu macam, dan suasananya lebih akrab, bila supervisi dilakukan kepala sekolah. (CLWG.H.1; CLWG.G.1; CLWG.B.1). Perasaan para guru tersebut akan berbeda bila dibandingkan dengan supervisi yang dilakukan Pengawas dari Kanwil Depdikbud. Para guru menganggap bahwa supervisi yang dilakukan Pengawas telah menimbulkan suasana kurang akrab, merasa tegang, grogi, sulit untuk mengutarakan pendapatnya, harus membuat satuan pelajaran lebih dari satu macam, sesuai dengan siapa Pengawasnya, sebab masing-masing Pengawas memiliki selera yang berbeda. (CLWG.H.1; CLWG.G.1; CLWG.C.1; CLWG.B.1).

Respons guru terhadap supervisi kepala sekolahnya di atas, alasan guru adalah "... mungkin karena kami sudah mengenal kepala sekolah dengan baik, ...". (CLWG.B.1), "... supervisi itu bukan memarahi, dan dengan supervisi kami tahu kelemahan dan kekurangannya, ...". (CLWG.H.1). Tanggapan kepala sekolah terhadap respons guru tersebut, pak Bg kepala SMAN H mengatakan bahwa respons guru seperti itu, wajar saja. (CLWKS.H.3), alasannya "... guru telah

diberitahu pada saat rapat sekolah kalau kegiatan supervisi bukan untuk mencari kesalahan". (CLWKS.H.3).

Respons guru dan kepala sekolah tidak hanya terhadap pelaksanaan supervisi melalui observasi kelas saja, melainkan juga terhadap umpan balik supervisi dalam pembicaraan individual. Respons guru terhadap umpan balik dalam pembicaraan individual, yaitu "... saya menerima, karena telah sesuai dengan apa yang saya lakukan". (CLWG.B.6). Sedangkan respons kepala sekolah terhadap umpan balik yang diberikan dalam pembicaraan individual ialah "... para guru biasanya menerima hasil penilaian tersebut dan menganggap telah sesuai dengan kemampuan dan unjuk kerjanya". (CLWKS.B,3). Dengan demikian, guru dan kepala sekolah menunjukkan respons yang positif karena telah menerima umpan balik supervisi kepala sekolah. Namun tidak semua guru menganggap positif terhadap umpan balik supervisi dalam pembicaraan individual tersebut, melainkan dengan nada penolakan. Hal ini terungkap dari pernyataan guru bahwa "... kalau saya tanggap dan bertentangan dengan pendapatnya, maka dia emosi ...". (CLWG.A.2), "... saya sudah menjelaskan, tetapi beliau ngotot, ya mau apa ..." (CLWG.E.1).

Kepala sekolah dalam menghadapi guru yang tidak mau begitu saja menerima umpan balik supervisi yang diberikannya, dikemukakan pak St seperti berikut :

Umpan balik yang diberikan kepala guru, ada yang menerima, namun ada pula yang menolak dan mempertahankan pendapatnya. Namun setelah saya berikan penjelasan dan contoh-contoh berdasarkan bukti-bukti dari hasil pengamatan saya, akhirnya mereka menerima juga. (CLWKS.B.7).

Perbedaan persepsi antara kepala sekolah dengan guru tentang umpan balik supervisi kepala sekolah merupakan kendala dalam pelaksanaan supervisi, hal ini telah terungkap dalam kategori Faktor Kendala Pelaksanaan Supervisi. Sebaliknya, guru yang merasakan adanya persamaan persepsi dengan kepala sekolahnya berkenaan dengan umpan balik supervisi mengatakan :

... hasil penilaian itu saya terima, karena saya anggap telah sesuai dengan apa yang saya kerjakan. Kepala sekolah lebih tahu ... orang lain lebih mudah mengetahui kesalahan saya daripada saya sendiri, ... (CLWG.B.6)

Pernyataan di atas, lebih rasional, sekalipun umpan balik itu merupakan penilaian, namun ia jujur dalam menanggapi umpan balik yang diberikan kepala sekolahnya.

Respons yang positif terhadap pelaksanaan supervisi sangat menentukan efektivitas supervisi tersebut. Keefektifan supervisi yang dilaksanakan kepala sekolah dapat diamati dari adanya perubahan yang lebih baik unjuk kerja guru dalam mengajar. Pak St menyatakan "... harus ada perbedaan yang lebih baik antara sebelum dan sesudah supervisi". (CLWKS.B.1), dan "... meningkatnya semangat kerja guru". (CLWKS.B.1). Pak Bg kepala SMAN H dengan tegas menyatakan bahwa kriteria dari keefektifan supervisi

adalah "... adanya peningkatan hasil EBTA/EBTANAS". (CLWKS. H.2). Para guru melihat dampak supervisi yang dilakukan kepala sekolahnya yaitu "... mengetahui kelemahan dan kekurangan guru dalam mengajar". (CLWG.B.2; CLWG.B.3), dan "... meningkatnya diskusi-diskusi antar guru bidang studi sejenis dalam wadah MGMPs dan SPKG". (CLWG.B.2).

Tabel 12

## RESPONS GURU TERHADAP PELAKSANAAN SUPERVISI

Unit	Indikator
1. Respons guru terhadap supervisi kepala sekolah.	a. Guru lebih senang. b. Guru merasa lebih tenang. c. Guru menganggap tidak perlu lagi membuat satpel lebih dari satu macam. d. Guru merasa bebas mengemukakan pendapat atau lebih terbuka.
2. Respons guru terhadap supervisi yang pernah dilakukan Pengawas.	a. Suasananya kurang akrab. b. Merasa tegang, grogi. c. Guru merasa sulit mengemukakan pendapatnya. d. Guru memaksakan diri untuk mengantisipasi supervisi dengan cara membuat satpel lebih dari satu macam, karena ia menganggap selera masing-masing Pengawas berbeda (siapa Pengawasnya?).

(dilanjutkan)

Tabel 12

<p>3. Alasan guru lebih suka disupervisi kepala sekolah.</p>	<p>a. Guru merasa mengenal kepala sekolahnya dengan baik.</p> <p>b. Guru menganggap supervisi bukan memarahi, dan dengan supervisi maka guru tahu kelemahan dan kekurangannya.</p>
<p>4. Respons guru terhadap umpan balik supervisi kepala sekolah.</p>	<p>a. Guru yang merespons positif menerima umpan balik dari kepala sekolahnya, karena ia menganggap telah sesuai dengan yang dilakukannya.</p> <p>b. Guru yang merasa tidak cocok dengan umpan balik supervisi menganggap kepala sekolahnya tidak mau menerima alasan guru, di mana ditunjukkan dengan adanya kepala sekolah yang emosi, ngotot, dan raut muka memerah.</p>
<p>5. Persepsi kepala sekolah dan guru tentang efektivitas supervisi bila guru dan kepala sekolah merespons positif pelaksanaan supervisi.</p>	<p>a. Ada perbedaan yang lebih baik antara sebelum dan sesudah disupervisi.</p> <p>b. Meningkatnya semangat kerja guru.</p> <p>c. Meningkatnya hasil EBTA/EBTANAS.</p> <p>d. Meningkatnya diskusi antar guru bidang studi sejenis dalam wadah MGMPs dan SPKG.</p> <p>e. Mengetahui kekurangan dan kelemahan unjuk kerja guru di kelas.</p>