

DISKUSI DAN KESIMPULAN

A. Diskusi hasil penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah ditemukan sehubungan dengan tujuan penelitian ini, dapatlah dikemukakan atau dibahas beberapa hal penting, terutama yang berkaitan dengan proses pelaksanaan " supervisi pada S.D. di Kota Madya Ambon. Pembahasan-pembahasan tersebut dikemukakan dengan dipusatkan pada aspek-aspek yang telah diteliti.

1. Masalah prosedur penggunaan teknik supervisi

Angket yang berhubungan dengan teknik supervisi, ada lima jenis teknik supervisi yang dipertanyakan. Kenyataan yang diisi oleh guru-guru hanya dua jenis teknik supervisi, yaitu teknik kunjungan observasi kelas dan teknik pertemuan dindividual. Dari hasil ini timbul dua interpretasi. Pertama, para Penilik sekolah belum menguasai teknik-teknik supervisi yang terdapat dalam Kurikulum S.D. 1975 Buku III D Pedoman Administrasi Dan Supervisi.

Kurangnya penguasaan teknik-teknik supervisi mungkin disebabkan oleh pendidikan para Penilik sekolah yang kurang memadai untuk menjadi supervisor, dan para penilik sekolah ini belum dipersiapkan untuk menjadi supervisor.

Interpretasi kedua yang menyebabkan Penilik sekolah tidak melaksanakan teknik supervisi yang lain, mungkin disebabkan terlalu sibuknya penilik sekolah dengan tugas-tugas yang lain, sehingga tidak mempergunakan teknik supervisi yang dianggap banyak menyita waktunya.

a. Tehnik kunjungan observasi kelas.

Dalam penggunaan tehnik supervisi kunjungan observasi kelas, ternyata supervisor atau Penilik sekolah memperlihatkan tindakan-tindakan yang tidak sesuai dengan prosedur pelaksanaan tehnik tersebut. Kalau kita rata-rata prosentase pelaksanaan tehnik supervisi kunjungan observasi kelas untuk ketiga Kecamatan, menunjukkan bahwa 44% sesuai dengan kriteria, atau hanya berada pada katagori cukup sesuai. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa Penilik sekolah kurang mengerti tentang penggunaan tehnik tersebut. Hal ini dapat disebabkan oleh kurang memadainya pendidikan para Penilik sekolah dan belum mendapat pendidikan khusus dalam supervisi.

Dipihak lain tindakan Penilik sekolah yang tidak sesuai dengan kriteria pelaksanaan tehnik kunjungan observasi kelas bisa disebabkan oleh sifat-sifat kepemimpinan yang dianut oleh para Penilik sekolah itu sendiri. Supervisor yang menganut kepemimpinan yang demokratis, sudah tentu dalam pelaksanaan supervisi akan memperlihatkan pula tindakan-tindakan yang demokratis. Sebaliknya kepemimpinan yang menganut kepemimpinan yang Otoriter akan memperlihatkan pula tindakan-tindakan yang Otoriter dalam pelaksanaan supervisinya.

Melihat item-item, dimana banyak guru menjawab tidak sesuai dengan kriteria, maka ini menunjukkan bahwa tindakan Penilik sekolah bersifat Otoriter, yaitu supervisi masih ber-

sifat Inspeksi. Misalnya item no.1 banyak guru yang menjawab bahwa kunjungan observasi kelas itu untuk menilai cara guru mengajar. Disini Penilik sekolah menunjukkan kekuasaannya, misalnya memberikan petunjuk-petunjuk bagaimana cara mengajar yang baik. Menurut teori supervisi kunjungan observasi kelas bukan bertujuan untuk menilai cara guru mengajar, melainkan untuk memperoleh data bagaimana guru mengajar dan bagaimana murid belajar. Kunjungan observasi kelas bukan juga untuk memperlihatkan kesalahan guru-guru dihadapan anak-anak. Jika terdapat kesalahan dalam mengajar, maka kesalahan itu dapat dibahas bersama-sama dalam pertemuan individual yang diadakan sesudah kunjungan observasi kelas tersebut.

Kunjungan observasi kelas dengan maksud untuk menilai kemampuan guru mengajar berdasarkan ketentuan-ketentuan yang telah diturunkan, maka inilah yang dinamakan supervisi yang bersifat inspeksi. Jadi ada kemungkinan supervisor dalam dalam menjalankan tehnik kunjungan observasi kelas menunjukkan sifat-sifat yang cenderung pada inspeksi. Walaupun supervisor atau Penilik sekolah dalam menjalankan tehnik kunjungan observasi kelas memperlihatkan sifat-sifat inspeksi, tetapi menurut pendapat penulis supervisor bukan penganut supervisi yang bersifat inspeksi, sebab pada aspek lain supervisor atau penilik sekolah masih memperlihatkan sifat-sifat yang demokratis. Menurut penulis, tindakan supervisor yang cenderung pada inspeksi adalah disebabkan oleh supervisor atau Penilik

sekolah tersebut tidak menguasai tehnik pelaksanaan dari kunjungan observasi kelas tersebut.

Penyebab lain yang membuat guru-guru menjawab tidak sesuai dengan kriteria adalah kurangnya pengertian dari guru itu sendiri tentang maksud supervisi, sehingga kegiatan kunjungan observasi kelas yang dilaksanakan oleh Penilik sekolah dianggapnya sebagai kunjungan yang akan menilai kemampuan mereka dalam mengajar. Lebih-lebih lagi kalau kunjungan observasi kelas itu tidak diberitahukan sebelumnya kepada guru yang akan diobservasi. Jadi dalam hal ini guru telah mempunyai prasangka buruk sebelumnya terhadap kehadiran supervisor di kelasnya. Untuk menghilangkan kecurigaan guru terhadap kehadiran supervisor di kelasnya, maka sebaiknya setiap kunjungan dirunding lebih dahulu antara supervisor dengan guru yang akan diobservasi. Dijelaskan apa maksud kunjungan itu, data apa yang ingin diperoleh supervisor dan sebagainya. Untuk ini James Curtin mengatakan bahwa perencanaan bersama adalah penting untuk

- 1) Menetapkan tujuan observasi
- 2) Menetapkan prosedur yang akan ditempuh dan bahan-bahan yang dipergunakan
- 3) Menetapkan alat-alat evaluasi observasi.

(James Curtin, 1969 : 69). Bagi guru yang telah mengetahui tujuan kunjungan observasi kelas, bahkan sangat mengharapkan adanya kunjungan-kunjungan dari supervisor.

Kesalahan lain yang dapat menyebabkan banyak jawaban tidak sesuai dengan kriteria ialah kesalahan dalam pengisian angket. Pada waktu pengisian angket guru-guru kurang mendalami maksud dari setiap item itu, sebab mungkin mereka ingin cepat-cepat terlepas dari pengisian angket tersebut, dimana pengisian angket itu telah menyita waktu mengajar dari mereka.

b. Teknik pertemuan individual

Dalam penggunaan teknik pertemuan individual memperlihatkan hasil yang berbeda dengan teknik kunjungan observasi kelas. Teknik pertemuan individual memperlihatkan hasil yang lebih baik dari teknik observasi kelas. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata prosentase ketiga Kecamatan sebesar 56,8% atau berada pada katagori cukup. Ini menunjukkan bahwa supervisor sedikit menguasai konsep teori penggunaan teknik individual. Dilihat dari item-item no. 2 dan no. 3, ternyata supervisor melakukan kekeliruan. Item No. 2 berhubungan dengan pernyataan " apakah pertemuan itu direncanakan sebelumnya dengan guru-guru yang akan ditemui ? ". Suatu pertemuan dapat dilaksanakan tanpa direncanakan lebih dahulu dengan guru-guru yang akan ditemui oleh supervisor, sebab mungkin supervisor hanya sekedar untuk mendapatkan informasi tentang kesulitan-kesulitan yang sedang dihadapi oleh guru-guru dalam pelaksanaan pengajarannya. Informasi ini oleh supervisor dapat dijadikan data untuk menyusun program supervisi. Atau pertemuan diadakan dengan maksud hanya untuk memberikan saran-saran dalam penerapan suatu metode mengajar. Barangkali pertemuan seperti yang dikemukakan di a-

tas yang telah membuat sesuatu kekeliruan para guru. Dengan kekeliruan inilah yang menyebabkan para guru memberikan jawaban bahwa " pertemuan itu tidak direncanakan lebih dahulu dengan guru yang akan ditemui". Pada hal pertemuan yang dimaksudkan dalam pernyataan no. 2 adalah pertemuan supervisi, yaitu pertemuan untuk memberikan bimbingan atau memecahkan masalah yang sedang dihadapi oleh guru-guru. Pertemuan seperti ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dalam mengajar.

Mungkin pertemuan yang ditanggapi oleh guru-guru dalam pernyataan no.2 adalah pertemuan biasa yang tidak ada sangkut pautnya dengan supervisi. Misalnya pertemuan orientasi atau pertemuan perkenalan antara kepala sekolah dengan guru-guru baru untuk saling memberikan dan menerima informasi yang diperlukan agar guru baru secepat-lekasnya menyesuaikan dirinya dengan keadaan yang baru

Kesalahan dalam menanggapi pernyataan tersebut di atas secara terus terang, barangkali adalah kesalahan pernyataan yang tak dapat mengungkapkan maksud pernyataan tersebut

Pada item no.3 guru-guru memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kriteria. Ini berarti bahwa supervisor lebih banyak memberikan komentar dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh guru-guru, ketika pertemuan itu diadakan. Pada hal dalam pertemuan itu supervisor hanya memberikan pengarahan saja, selanjutnya guru sendiri yang lebih banyak berbicara untuk mengemukakan permasalahan-permasalahannya

Sifat kepemimpinan dari supervisor yang otoriter dapat menyebabkan ia lebih banyak berbicara dalam suatu pertemuan individual. Selain itu masyarakat atau supervisor yang menonjolkan kemampuannya dapat menyebabkan ia lebih banyak berbicara dari guru yang ditemuinya. Disini supervisor takut dikafakan sebagai supervisor yang tidak tahu apa-apa, atau sebagai supervisor yang bodoh. Supaya tidak dikatakan sebagai supervisor yang bodoh, maka dalam pertemuan individual supervisor lebih mendominasi pembicaraan, walaupun mungkin supervisor menyadari hal itu tidak sesuai dengan konsep teoritis.

Kesalahan lain yang dapat menyebabkan banyak guru memberikan jawaban tidak sesuai dengan kriteria ialah :

- 1) Keinginan guru-guru untuk cepat-cepat menyelesaikan angket, karena pengisian angket itu telah mengorbankan kegiatan mereka yang lain.
- 2) Penilik sekolah kurang memahami konsep prosedur penggunaan tehnik pertemuan individual

Dari uraian-uraian yang telah dikemukakan jelaslah, bahwa untuk dapat melaksanakan tehnik supervisi sesuai dengan petunjuk-petunjuk teoritis, dibutuhkan pemahaman terhadap tehnik itu sendiri, latihan khusus, dan sifat demokratis dari supervisor.

2. Sikap manusiawi Penilik sekolah dalam supervisi.

Seorang supervisor dalam menjalankan supervisinya menginginkan kegiatannya itu berhasil dengan baik. Keberhasilan su-

pervisi itu bergantung pada guru-guru yang mendapat supervisi tersebut. Apakah guru-guru mau menerima dan memanfaatkan kegiatan supervisi itu atautah tidak. Dalam pelaksanaan supervisi supervisor menghendaki agar guru-guru memperoleh pengetahuan dan pengalaman dari kegiatan supervisi tersebut, sehingga pada akhirnya ia dapat menciptakan situasi belajar-mengajar yang lebih baik di sekolah. Keinginan supervisor supaya guru-guru memperoleh pengetahuan dan pengalaman dalam supervisi, dapat diwujudkan dengan dua cara, yaitu dengan memaksa . . . keinginannya kepada guru-guru dan dengan pendekatan yang manusiawi. Dalam teori telah dijelaskan bahwa keberhasilan suatu pekerjaan ditentukan oleh hubungan yang baik antara bawahan dengan atasan dan bukan menurut ketentuan-ketentuan tertentu. Lebih-lebih lagi dalam dunia yang demokrasi, dimana hak asasi manusia mendapat tempat yang tinggi, sehingga segala sesuatu mengenai kepentingan bersama harus dibicarakan bersama pula. Juga kita di Indonesia yang menganut Pancasila, dimana diakui harkat manusia sebagai individu yang mempunyai kebebasan. Dengan mengakui harkat setiap individu, maka tidak dapat memaksakan keinginan kita kepada orang lain. Demikian pula dalam melaksanakan supervisi di Indonesia supervisor tidak dapat memaksakan keinginannya kepada guru-gurunya. Ini berarti bahwa supervisi yang bersifat inspeksi tidak boleh mendapat tempat dalam dunia pendidikan kita. Untuk tidak memberikan tafsiran yang keliru terhadap pelaksanaan supervisi dalam dunia pendidikan, maka pada tahun 1969 peme-

rintah mengeluarkan surat keputusan no. 0141/1969 tanggal 25 November 1969 menggantikan istilah inspeksi dengan istilah pembinaan. Dengan ini berarti supervisi di tanah air kita ini hendaknya dilaksanakan dengan pendekatan manusiawi.

Hasil penelitian yang berhubungan dengan sikap manusiawi Penilik sekolah dalam supervisi telah menunjukkan adanya hubungan manusiawi antara Penilik sekolah dengan guru-guru di sekolah. Dalam hal ini supervisor atau Penilik sekolah telah menunjukkan sikap manusiawi pada katagori baik (71,5%).

Belum 100% tindakan supervisor memperlihatkan sikap yang manusiawi dapat disebabkan supervisor belum menguasai prinsip-prinsip hubungan manusiawi dalam pelaksanaan supervisi. Faktor lain yang menyebabkan supervisor belum secara keseluruhan memperlihatkan sikap yang manusiawi dalam pelaksanaan supervisi adalah berhubungan dengan type kepemimpinan supervisor itu sendiri.

Dalam kegiatan yang dijalankan oleh Penilik sekolah guru sukar membedakan antara tindakan Penilik sebagai supervisor dan tindakan Penilik sebagai pengawas. Kesukaran pembedaan ini yang dapat menyebabkan ada jawaban dari guru-guru yang tidak sesuai dengan kriteria. Secara jujur jika hal itu demikian, maka ini adalah kesalahan instrumen yang barangkali tidak jelas.

Ada kemungkinan supervisor belum banyak mengetahui teori-teori supervisi, namun apa yang dilakukannya yang bersifat manusiawi hanya berdasarkan pengalamannya sendiri ketika dahu-

lu menjadi guru, dimana ia mendapat supervisi dengan tindak-tindakan supervisor yang tidak manusiawi. Tindakan-tindakan supervisor ini dijadikan patokan untuk tidak melakukan hal itu setelah ia menjadi penilik sekolah.

Aspek lain yang menyebabkan belum sempurnanya tindakan supervisor yang berdasarkan sikap manusiawi antara guru dan supervisor, bukan karena supervisor tidak bertindak manusiawi tetapi kemungkinan ada guru yang tidak memberikan jawaban secara jujur, dimana sebelumnya guru-guru telah menunjukkan anti-pati terhadap supervisor atau penilik sekolah tersebut.

Aspek lain yang menyebabkan ketidak sempurnaan tindakan supervisor mungkin disebabkan oleh jawaban yang tidak memadai dari guru itu sendiri. Dalam hal ini guru-guru mempunyai persepsi sendiri terhadap tindak-tindakan supervisor, sehingga bisa saja ia memberikan jawaban yang negatif terhadap tindakan supervisor tersebut.

Dari uraian-uraian yang telah dikemukakan dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan supervisi supervisor telah memperlihatkan tindakan-tindakan yang bersifat manusiawi, walaupun belum keseluruhan tindakannya memenuhi persyaratan unsur-unsur manusiawi. Untuk kesempurnaannya supervisor hendaknya mempelajari teori-teori supervisi lebih baik lagi.

3. Tugas kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah adalah seorang supervisor pendidikan yang dengan fungsinya tersebut berusaha untuk membantu guru-

guru meningkatkan kemampuan profesionalnya dalam mengajar. Dikatakan demikian sebab kepala sekolah berada dalam suatu posisi yang istimewa, yaitu berada di tengah-tengah guru-gurunya dan bertanggung jawab terhadap kemajuan sekolahnya. Disebabkan tanggung jawab terhadap kemajuan sekolahnya, maka kepala sekolah tak dapat mengabaikan tugasnya sebagai supervisor. Prof Dr. Oteng Sutisna mengatakan bahwa " sikap kepala sekolah terhadap usaha pengajaran bisa membawa pengaruh positif atau negatif terhadap guru-guru di sekolahnya.

(Oteng Sutisna, 1982 : 19).

Sehubungan dengan tugas kepala sekolah sebagai supervisor dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang hampir sama untuk ketiga Kecamatan. Ini berarti bahwa kepala sekolah untuk ketiga Kecamatan sama-sama telah melaksanakan kewajibannya sebagai supervisor. Kenyataannya kepala sekolah untuk ketiga Kecamatan lebih dari separuh kewajibannya sebagai supervisor telah dilaksanakannya. Hal ini dapat dilihat dengan rata-rata persentase pemenuhan kewajiban kepala sekolah untuk ketiga Kecamatan sebesar 65,83% atau sudah berada pada katagori baik. Keadaan ini memberi petunjuk bahwa kepala sekolah sebagai supervisor belum menjalankan fungsinya sebagai supervisor sebagaimana mestinya. Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor belum dilaksanakan sebagaimana mestinya, mungkin disebabkan oleh kurangnya pengertian kepala sekolah terhadap peranannya sebagai seorang supervisor. Dalam hal ini kepala sekolah beranggapan bahwa ma-

salah pembinaan atau peningkatan profesional guru-guru adalah termasuk kewajiban Penilik sekolah. Kalau kepala sekolah beranggapan demikian, maka ini berarti bahwa kepala sekolah belum menyadari fungsinya sebagai pemimpin pengajaran. Pada hal sebenarnya ditangan kepala sekolah titik berat pembinaan guru-guru itu. Prof.Dr. Oteng Sutisna mengatakan bahwa " mutu pengajaran dapat diperbaiki dengan paling baik ditingkat mikro atau lokal dengan bimbingan langsung dari kepala sekolah"

(Oteng Sutisna, 1982 : 21). Kurangnya pengertian-pengertian kepala sekolah terhadap tugasnya sebagai supervisor dapat disebabkan oleh pendidikan masing-masing kepala sekolah yang sangat minim. Dari hasil wawancara penulis dengan kepala-kepala sekolah ternyata rata-rata kepala adalah tamatan S.L.A (S.G.A, K. P.G, atau K.G.A), hanya beberapa tamatan P.G.S.L.P. Pendidikan/ijazah kepala sekolah dapat merupakan jaminan untuk dapat mendorong, mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan dan tingkah laku guru-gurunya. Dr. Hadari Nawawi mengatakan bahwa " untuk menjabat sebagai seorang kepala dilingkungan suatu lembaga pendidikan biasanya ditetapkan persyaratan yang harus dipenuhi. Persyaratan itu antara lain pendidikan atau ijazah(Hadari Nawawi, 1981 : 84). Juga dari wawancara penulis dengan kepala sekolah ternyata tidak ada seorangpun yang pernah mendapat pendidikan khusus atau penataran yang berhubungan dengan pelaksanaan supervisi pendidikan.

Pengecekan tugas kepala sekolah sebagai supervisor di-

sini hanya menurut persepsi guru, sehingga ada kemungkinan ada guru-guru yang memberikan jawaban yang tidak jujur yang disebabkan faktor-faktor pribadi, oleh sebab itu hasil penelitian yang diperoleh melalui instrumen penelitian tidak dianggap sebagai suatu data yang mutlak, karena masing-masing guru mempunyai persepsi yang berbeda terhadap fungsi kepala sekolah sebagai supervisor. Namun demikian, apa yang dapat diungkapkan dalam penelitian ini dapat merupakan suatu kenyataan yang harus mendapat perhatian, terutama dari kepala sekolah sendiri.

Kepala sekolah disamping tugasnya sebagai supervisor ia bertugas pula sebagai administrator di sekolahnya. Namun karena tugas administrator yang terlalu banyak, sehingga ada kemungkinan kepala sekolah tak dapat melaksanakan tugasnya sebagai supervisor dengan semestinya. Dalam hal ini kepala sekolah terlalu banyak untuk tugas perkantoran. Hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah ternyata setiap harinya kepala sekolah lebih memperhatikan tugas-tugas administrasi dan hanya pada waktu-waktu tertentu menyediakan waktunya untuk pembinaan guru-guru. Juga setiap harinya kepala sekolah mengerjakan sendiri tugas-tugas yang berhubungan dengan laporan-laporan tentang kemajuan sekolahnya. Sehubungan dengan penggunaan waktu yang terlalu banyak untuk tugas perkantoran Prof. Dr. Oteng Sutisna mengatakan:

Dalam studi-studi tentang bagaimana kepala sekolah membagi waktu bekerjanya terdapat indikasi bahwa terlalu banyak waktu kepala sekolah dipakai untuk mengerjakan tugas-

tugas rutin kantor, sedangkan supervisi guru-guru dan perbaikan pengajaran hanya menerima bagian kecil saja dari waktu kepala sekolah itu (Oteng Sutisna, 1983 : 124)

Selain tugas kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah kadang-kadang waktunya dipergunakan untuk mengajar di kelas, bila ada guru yang beralangan hadir di sekolah. Penyitaan waktu untuk mengajar ini mungkin merupakan salah satu faktor penyebab kepala sekolah tak dapat melaksanakan tugasnya sebagai supervisor dengan baik.

Dalam wawancara penulis dengan kepala sekolah dijelaskan bahwa selama menjabat kepala sekolah dan sebelumnya menjabat kepala sekolah ia tak pernah mendapat penataran yang berhubungan dengan supervisi. Disamping itu di akui pula bahwa mereka tidak mempunyai kepustakaan yang berhubungan dengan supervisi. Kekurangan inilah yang memberikan kemungkinan, mengapa kepala sekolah tidak dapat menjalankan fungsinya sebagai supervisor dengan baik.

Selain faktor-faktor yang disebutkan di atas, faktor kepemimpinan kepala sekolah dapat pula mempengaruhi kelancaran pelaksanaan supervisi di sekolahnya. Bagi kepala sekolah yang menganut faham *laissez faire* tidak banyak berusaha untuk memperbaiki situasi pengajaran di sekolahnya, bahkan membiarkan guru-gurunya untuk memakai caranya sendiri.

Hal lain yang dapat menyebabkan kepala sekolah tidak menjalankan tugasnya sebagai supervisor sebagaimana mestinya mungkin disebabkan ia tidak mendapat surat keputusan khusus

untuk melaksanakan tugas supervisi. Dan juga tidak adanya insentif yang dapat menjadi pendorong untuk pelaksanaan tugas tersebut. Sehubungan dengan insentif ini Dr. Hadari Nawawi mengatakan bahwa"faktor upah atau gaji penting dalam meningkatkan moral kerja. Upa atau gaji yang tinggi dipandang sebagai faktor yang dapat mempertinggi moral kerja" (Hadari Nawawi, 1981 : 122). Selama ini tugas kepala sekolah sebagai supervisor dilakukan oleh kepala sekolah atas dasar kesadaran pribadi yang merasa bertanggung jawab terhadap kemajuan sekolahnya.

Dari uraian-uraian yang dikemukakan muncul kemungkinan-kemungkinan yang menunjukkan mengapa kepala sekolah tidak melaksanakan fungsinya sebagai supervisor sebagaimana mestinya. Untuk dapat meningkatkan supervisi kepala sekolah terhadap guru-gurunya, maka kiranya perlu diperhatikan kepentingan kepala sekolah yang berkenaan dengan pelaksanaan supervisi tersebut.

4. Performans guru dalam mengajar

Dari data yang diperoleh yang berhubungan dengan performans guru dalam mengajar, diperoleh hasil bahwa rata-rata prosentase kemampuan guru mengajar yang dipengaruhi supervisi untuk ketiga Kecamatan sebesar 62%. Dengan kenyataan ini menunjukkan bahwa belum semua guru mengakui bahwa keseluruhan kemampuan mengajarnya dipengaruhi oleh adanya supervisi. Sudah tentu banyak hal yang menyebabkan belum

keseluruhan kemampuan mengajar dari guru dipengaruhi oleh supervisi.

Kurang dirasakannya pengaruh supervisi oleh guru-guru untuk keseluruhan kemampuan mengajarnya dapat disebabkan kurangnya frekuensi supervisi di sekolah. Frekuensi supervisi di sekolah-sekolah sangat rendah disebabkan banyaknya sekolah yang dilayani oleh Penilik sekolah. Rata-rata Penilik sekolah harus melayani 20 buah sekolah. Peningkatan frekuensi supervisi adalah perlu, sebab dapat meningkatkan motivasi guru untuk belajar. Hal ini sesuai dengan teori X dari McGregor yang menjelaskan bahwa pekerja itu hendaknya dibina dan dikendalikan terus-menerus, karena manusia pada dasarnya malas, tidak suka bekerja dan suka menghindari tanggung jawab.

Dari kunjungan-kunjungan Penilik sekolah ke sekolah-sekolah, tidak semuanya bertujuan untuk mengadakan supervisi melainkan ada kunjungan-kunjungan yang dilakukan untuk kepentingan administrasi. Pelayanan administrasi ini dengan sendirinya tidak akan membawa pengaruh bagi performans guru dalam mengajar.

Kurangnya pengaruh supervisi terhadap kemampuan guru dalam mengajar dapat disebabkan kurangnya insentif atau motivasi dari Penilik atau supervisor ketika mengadakan supervisi, sehingga guru-guru tidak memperhatikan supervisor ketika mengadakan supervisi. Sehubungan dengan insentif ini Hoy K. Way dan Miskel G. Cecil mengemukakan dua macam insentif:

- 1) Specific inducement, yaitu berupa uang, harta, non material, kondisi kerja yang menyenangkan dan ideal benefactor
- 2) General incentives, yaitu berupa kondisi sosial yang sesuai, cara-cara yang biasa dilakukan dan kesempatan berpartisipasi.

Sudah tentu dalam pelaksanaan supervisi supervisor tidak dituntut menyediakan semua insentif yang disebut di atas, tetapi ia dapat mengambil beberapa insentif tersebut disesuaikan kondisi kemampuan dari supervisor itu sendiri.

Faktor lain yang menyebabkan tidak semua kemampuan guru mengajar dipengaruhi supervisi dapat disebabkan oleh adanya pengaruh yang lain, misalnya guru-guru membaca sendiri dari buku-buku, mendapat pengalaman dari teman, mengikuti kuliah, mendengarkan siaran radio dan sebagainya.

Faktor lain yang bisa juga mempengaruhi belum keseluruhan kemampuan guru mengajar dipengaruhi supervisi ialah adanya kemungkinan guru-guru tidak jujur dalam memberikan jawaban terhadap pernyataan yang diberikannya. Selain itu dapat disebabkan kesalahan instrumen yang tidak dapat mendeteksi semua kemampuan guru dalam mengajar. Kemampuan yang tidak dipertanyakan yang sebenarnya kemampuan itu mendapat pengaruh dari supervisi tidak terungkap. Sebaliknya kemampuan-kemampuan yang ditanyakan sudah mendapat pengaruh dari luar supervisi.

Walaupun banyak faktor yang turut mempengaruhi kemampuan guru dalam mengajar, tetapi perlu diakui bahwa supervisi

telah mempengaruhi kemampuan guru mengajar. Terlebih lagi bila pelaksanaan supervisi itu telah direncanakan dengan baik. Robert J. Alfonso mengatakan " instructional supervision is defined as : Behavior officially designated by the organization that directly affects teacher behavior in such a way as to facilitate pupil learning"

(Robert J. Alfonso et al, 1981 : 43).

B. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data, diskusi hasil penelitian dan membandingkannya dengan teori-teori yang berhubungan langsung dengan masalah yang dibahas, maka dapat ditarik beberapa hasil-kesimpulan sehubungan-dengan masalah yang diteliti sebagai berikut :

- 1) Dalam Buku III D Pedoman Administrasi Dan Supervisi mengemukakan 9 jenis tehnik supervisi, sedangkan para Penilik hanya mempergunakan 2 jenis tehnik supervisi, yaitu tehnik kunjungan observasi kelas dan tehnik pertemuan individual. Hal ini menunjukkan bahwa para Penilik sekolah tidak menguasai penggunaan tehnik-tehnik supervisi yang lain.

Dalam penggunaan kunjungan observasi kelas ternyata para penilik sekolah untuk ketiga Kecamatan belum menguasai tehnik tersebut, sehingga proses penggunaannya tidak sesuai dengan konsep-konsep teoritis. Rata-rata prosentase penggunaan tehnik supervisi kunjungan observasi kelas yang sesuai dengan

kriteria untuk ketiga Kecamatan sebesar 44%, atau baru berada pada tingkat katagori cukup sesuai. Sebaliknya penggunaan tehnik supervisi pertemuan individual telah menunjukkan sedikit lebih baik, dalam pengertian bahwa Penilik sekolah sedikit menguasai proses penggunaan tehnik tersebut.

Rata-rata prosentase penggunaan tehnik pertemuan individual yang sesuai dengan kriteria untuk ketiga Kecamatan sebesar 56,8%. Ini menunjukkan bahwa penguasaan tehnik pertemuan individual oleh para penilik sekolah baru berada pada katagori cukup. Dari hasil prosentase yang diperlihatkan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa para penilik sekolah belum menguasai prosedur penggunaan tehnik supervisi. Belum dikuasainya penggunaan tehnik-tehnik supervisi tersebut disebabkan oleh : (1) pendidikan penilik sekolah yang tidak sesuai untuk memangku jabatan supervisor, (2) Penilik belum mendapat penataran atau latihan khusus tentang supervisi, dan (3) tidak mempunyai kepustakaan, khususnya yang berhubungan dengan supervisi.

2). Sikap supervisor atau penilik sekolah terhadap guru-guru dalam pelaksanaan supervisi telah menunjukkan sikap yang positif, yaitu adanya sikap penilik sekolah yang menghormati dan menghargai guru sebagai partner kerjanya. Hal ini ditunjukkan dengan rata-rata prosentase tindakan Penilik sekolah yang sesuai dengan konsep teoritis untuk ketiga Kecamatan sebesar 70,33%, atau sudah berada pada

katagori manusiawi/baik. Namun belum semua tindakan penilik sekolah menyenangkan para guru. Dari kenyataan ini dapat ditarik suatu kesimpulan umum bahwa para penilik sekolah belum menguasai konsep-konsep supervisi dengan baik yang disebabkan ketiga alasan yang telah dikemukakan sebelumnya.

- 3) Dilihat dari kegiatan atau tugas kepala sekolah sebagai supervisor, maka dapat dikatakan bahwa lebih dari separuh tugas kepala sekolah sebagai supervisor telah dipenuhinya. Ini dapat dilihat dari rata-rata prosentase tugas kepala sekolah sebagai supervisor untuk ketiga Kecamatan sebesar 65,5%, atau berada pada katagori baik. Dengan ini berarti bahwa kepala sekolah telah memperhatikan perkembangan profesional guru-gurunya dan telah menjalankan fungsinya sebagai supervisor, disamping tugasnya sebagai administrator.

Para kepala sekolah belum melaksanakan tugasnya sebagai supervisor sebagaimana mestinya, disebabkan oleh tugas-tugas administrator, mengajar dikelas, pendidikan rendah, belum pernah mendapat penataran/latihan khusus dan tidak mempunyai kepustakaan

- 4) Berdasarkan hasil pengolahan data yang berhubungan dengan kemampuan guru mengajar, maka dapat dikatakan bahwa untuk ketiga Kecamatan, telah banyak guru-guru yang kemampuan mengajarnya mendapat pengaruh dari adanya supervisi. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata prosentase guru-guru yang menyatakan bahwa kemampuan mengajarnya mendapat pe-

ngaruh dari supervisi untuk ketiga Kecamatan sebesar 62%, atau sudah berada pada katagori baik . Dengan bukti pengu- kuan ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi, baik yang dilaksanakan oleh Penilik sekolah maupun kepala sekolah telah meningkatkan kemampuan mengajar dari guru-gu- ru di sekolah. Namun dilihat dari besarnya pengaruh terha- dap kemampuan guru mengajar disimpulkan pula bahwa pelaksa- naan supervisi pada S.D. di Kota Madya Ambon belum efektif. Hal ini dapat disebabkan oleh (1) kurangnya frekuensi kul- jungan ke sekolah-sekolah, (2) kunjungan ke sekolah kebanyak- an bersifat administratif, (3) kegiatan supervisi kebanyakan tidak sesuai dengan kebutuhan guru, (4) sikap penilik seko- lah yang belum sepenuhnya manusiawi dalam supervisi, (5) penggunaan tehnik supervisi yang belum sesuai dengan petun- juk-petunjuk penggunaannya, dan kepala sekolah belum menja- lankan fungsinya sebagai supervisor sebagaimana mestinya.

C. Rekomendasi

1. Penelitian ini telah mencoba untuk mengungkapkan ba- gaimana pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh Penilik se- kolah dan kepala sekolah. Disamping itu telah mengungkapkan pula pengaruh supervisi terhadap kemampuan guru dalam menga- jar.

Penulis sangat menyadari bahwa hasil penelitian ini belum memberikan jaminan yang mutlak terhadap keadaan yang sebenarnya yang disebabkan ketidak mampuan peneliti sendiri

dan kekurang mampuan alat-alat yang dipergunakan untuk dapat mendeteksi semua permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan supervisi. Namun demikian kiranya hasil penelitian ini telah dapat memberikan informasi untuk pengadaan penelitian selanjutnya. Juga kiranya hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan kecil bagi usaha-usaha pengembangan supervisi pendidikan pada khususnya dan administrasi pendidikan pada umumnya di Kota Madya Ambon

2. Pelaksanaan supervisi hendaknya ditunjang dengan suatu program yang mantap, sumber-sumber yang cukup memadai, dan pengetahuan yang luas dari supervisor

Supervisi diadakan untuk kepentingan kemajuan pendidikan anak-anak melalui guru-gurunya di sekolah, oleh sebab itu supervisi terutama adalah untuk mengembangkan kemampuan guru-guru dalam mengajar. Melalui guru-guru dan kepala sekolah supervisor atau penilik sekolah dapat mengetahui kemampuan apa yang sedang dibutuhkan oleh guru-guru di sekolah-sekolah. Berdasarkan kebutuhan kemampuan mengajar yang bersumber dari guru-guru dan kepala sekolah, maka sudah sepantasnya lah guru dan kepala sekolah dilibatkan dalam penyusunan program supervisi.

3. Mengingat pentingnya atau besarnya peranan supervisi dalam peningkatan kemampuan guru-guru dalam mengajar, maka sangat dibutuhkan petugas-petugas supervisi yang berkualitas. Disamping itu dibutuhkan pula biaya yang dapat memberi-

kan kemudahan dan kegairahan dalam pelaksanaan supervisi tersebut. Untuk ini perlu ditetapkan suatu insentif bagi petugas petugas yang menjalankan supervisi tersebut. Juga untuk keberhasilan jalannya supervisi, maka hendaknya setiap petugas atau supervisor telah dipersiapkan lebih dahulu dengan baik. Sehubungan dengan hal ini, maka pengangkatan seorang supervisor sebaiknya seorang sarjana muda atau sarjana pendidikan jurusan administrasi dan supervisi pendidikan. Paling tidak pengangkatan seorang supervisor adalah orang-orang yang telah mendapat latihan khusus tentang pelaksanaan supervisi, sisamping itu dibekali dengan sumber-sumber kepustakaan.

4. Pelaksanaan supervisi adalah bukan sekedar memberikan kelengkapan administrasi kepada guru-guru, tetapi lebih daripada itu berupa peningkatan kemampuan guru dalam mengajar, oleh sebab itu pelaksanaan supervisi hendaknya disesuaikan dengan kesulitan dan kebutuhan guru-guru dalam kegiatan belajar-mengajar.

5. Untuk dapat melaksanakan supervisi keseluruhan sekolah dengan semua aspek pengajaran yang dikehendaki, selain dibutuhkan petugas-petugas yang berkualitas, dibutuhkan pula kuantitas petugas yang dapat meningkatkan frekuensi kunjungan supervisi ke sekolah-sekolah. Hal ini penting mengingat besarnya jumlah sekolah yang harus ditangani oleh seorang supervisor atau penilik sekolah. Besarnya jumlah sekolah untuk

setiap kecamatan rata-rata 20 buah sekolah yang masing-masing Kecamatan dikendalikan seorang Penilik Sekolah.

6. Memang dapat dimengerti kalau seorang Penilik Sekolah tidak dapat melaksanakan supervisi ke semua sekolah dengan baik, karena Penilik sekolah hanya seorang diri. Apa lagi letak sekolah tersebar, sehingga untuk mendatangi sekolah-sekolah tersebut dibutuhkan waktu dan biaya. Untuk kelancaran jalannya supervisi mengingat tersebaranya dan banyaknya sekolah yang harus dilayani oleh seorang penilik sekolah, maka perlu disediakan kendaraan bermotor untuk penilik sekolah.

7. Untuk mengatasi banyaknya jumlah sekolah dan sukarnya untuk dijangkau, maka penilik sekolah hendaknya dapat mempergunakan tehnik-tehnik supervisi yang dapat membantu penilik sekolah untuk meningkatkan kemampuan guru-mengajar. Misalnya penilik sekolah dapat meningkatkan kemampuan guru dalam mengajar dengan jalan menyebarkan buletin supervisi, mengadakan perpustakaan profesional, mengusahakan buku-buku pegangan guru yang memuat berbagai pekerjaan personil sekolah dan yang memuat kebijaksanaan serta peraturan-peraturan yang berlaku, mengusahakan penataran-petaran yang dapat mengikut sertakan guru-guru sebanyak mungkin.

Untuk meningkatkan hubungan baik antara supervisor dengan guru-guru di sekolah dan untuk tidak menimbulkan prasangka buruk guru-guru terhadap supervisor atau penilik sekolah, maka sebaiknya setiap pertemuan atau kunjungan ke seko-

lah-sekolah diberitahukan sebelum kunjungan atau pertemuan itu diadakan.

8. Telah dikatakan bahwa supervisi diadakan untuk kepentingan peningkatan kemampuan guru dalam mengajar, oleh sebab itu dalam pelaksanaan supervisi supervisor harus bersikap menghargai dan menghormati guru-guru sebagai partner kerjanya dan tidak menganggap guru-guru sebagai bawahannya. Selanjutnya dalam pelaksanaan supervisi supervisor harus berusaha untuk selalu memberikan motivasi kepada guru-gurunya, sehingga dapat menimbulkan kegairahan guru-guru untuk belajar dari supervisor.

9. Kepala sekolah adalah orang yang memegang posisi penting di sekolahnya dan orang yang bertanggung jawab terhadap kemajuan sekolahnya. Oleh sebab itu dibutuhkan seorang kepala sekolah yang dapat membina peningkatan kemampuan guru-gurunya dalam mengajar. Untuk ini perlu diperhatikan kemampuan seseorang untuk dapat diangkat menjadi kepala sekolah. Selain kemampuannya dibidang kepemimpinan juga kemampuannya dibidang akademis(tingkat pendidikan).

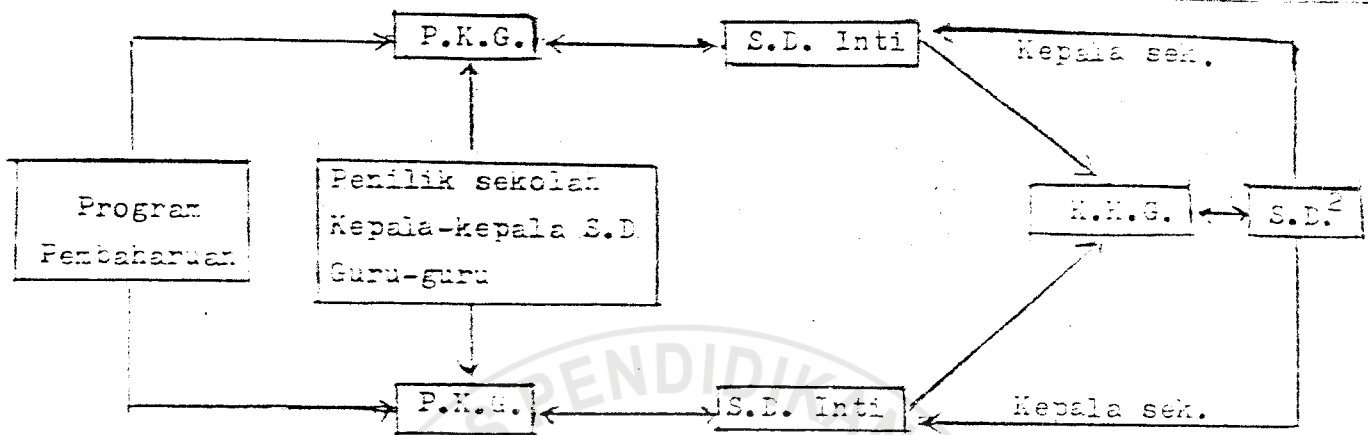
Untuk menimbulkan rasa tanggung jawab yang formal, maka kepala sekolah hendaknya diberikan wewenang penuh untuk memberikan pembinaan kepada guru-guru. Dengan demikian guru akan merasa bahwa kepala sekolah adalah orang yang menjadi tempat mereka bertanya dalam kesulitan yang berhubungan de-

ngan mengajar. Untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam bidang supervisi, maka setiap kepala sekolah hendaknya diikuti sertakan dalam berbagai penataran, termasuk penataran dalam bidang supervisi. Juga disekolah perlu disediakan buku-buku yang berkenaan dengan supervisi. Untuk meningkatkan peranan kepala sekolah dalam bidang supervisi, maka hendaknya kepala sekolah mengurangi kegiatannya dibidang administrasi, dengan mengusahakan pembantu dalam bidang ketata usahaan. Atau setidaknya kepala dapat membagi-bagikan tugas administrasi kepada guru-gurunya. Dengan demikian sekali gus melatih guru-guru bawahannya untuk tugas-tugas administrasi.

10. Tugas penilik sekolah sebagai supervisor adalah bukan tugas yang ringan, oleh sebab itu hendaknya penilik sekolah diberikan kedudukan khusus, yaitu tidak dibebani dengan tugas-tugas yang lain. Dengan demikian supervisor dapat mempersiapkan dirinya sebaik mungkin untuk melaksanakan supervisi di sekolah-sekolah wilayah kerjanya.

11. Untuk mengatasi jumlah sekolah yang tidak seimbang dengan jumlah supervisor atau penilik sekolah, dimana untuk penambahan petugas membutuhkan waktu dan biaya, maka perlu dikembangkan suatu model supervisi dengan menekankan kerjasama antara penilik, kepala sekolah, guru-guru serta instansi-instansi lain yang mempunyai kaitan dengan pendidikan. Untuk dapat melaksanakan model pengembangan program supervisi

seperti yang dimaksudkan di atas dibutuhkan suatu koordinasi yang kuat dari kepala kantor Pendidikan dan Pengajaran. Model pengembangan program tersebut dapat digambarkan sebagai berikut ini.



Keterangan

Model pengembangan program supervisi di atas merupakan modifikasi dari model pengembangan program supervisi "Program Uji Coba Proyek Peningkatan Mutu Pendidikan Cianjur".