

LAPORAN PENELITIAN

JUDUL

**MODEL SUPERVISI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATAN
EFEKTIFITAS PEMBELAJARAN DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI
(SMAN)1 KOTA BATU**

Nomor SP DIPA	:	DIPA-025.04.2.423812/2015
Tanggal	:	
Satker	:	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
KodeKegiatan	:	2132
Kode Sub Kegiatan	:	2132.008.002
Komponen		004
Sub Komponen		B
Akun	:	521211, 522151, 524111



Oleh:

Dr. Muhammad Walid, MA
NIP 197308232000031 002

FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN (FITK)
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN GURU MADRASAH IBTIDAIYAH (PGMI)
Nopember, 2015

Lembar Pengesahan

Laporan Penelitian Ini:

Disahkan oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang Pada Tanggal 17 November 2015

Peneliti,

Ketua Tim,

Ketua Program Studi,

Dr. Muhammad Walid, MA
NIP 197308232000031 002

Dr. Muhammad Walid, MA
NIP 197308232000031 002

Mengetahui,
Dekan,

Dr. Hj. Sulalah, M.Ag
NIP. 19651112 199403 2 002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama : Muhammad Walid
NIP : 197308232000031002
Pangkat/Gol. : Lektor Kepala/IV-a
Tempat Tanggal Lahir : Gresik, 23 Agustus 1973
Judul Penelitian : Model Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran Di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN)1 Kota Batu

dengan sesungguhnya menyatakan bahwa hasil penelitian sebagaimana judul tersebut di atas, adalah asli/otentik dan bersifat orisinal hasil karya saya sendiri (bukan berupa skripsi, tesis, disertasi dan tidak plagiasi atau terjemahan). Saya bersedia menerima sanksi hukum jika suatu saat terbukti bahwa laporan penelitian ini hasil plagiasi atau terjemahan.

Demikian surat pernyataan ini, untuk diketahui oleh pihak-pihak terkait.

Malang, 15 Nopember 2015
Yang membuat pernyataan,

Muhammad Walid
NIP 197308232000031002

PERNYATAAN TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama : Muhammad Walid
NIPT : 197308232000031002
Pangkat/Gol. : Lektor Kepala/IV-a
Tempat Tanggal Lahir : Gresik, 23 Agustus 1973
Judul Penelitian : Model Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran Di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN)1 Kota Batu

dengan ini menyatakan bahwa:

1. Saya TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR
2. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya sedang tugas belajar, maka secara langsung saya menyatakan mengundurkan diri dan mengembalikan dana yang telah saya terima dari Program Penelitian Kompetitif Dosen FITK tahun 2015.

Demikian surat pernyataan ini, saya buat sebagaimana mestinya.

Malang, 15 Nopember 2015
Yang membuat pernyataan,

Muhammad Walid
NIP 197308232000031002

KATA PENGANTAR

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ
وَأَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ . اللَّهُمَّ انْفَعْنِي بِمَا عَلَّمْتَنِي وَعَلِّمْنِي مَا يَنْفَعُنِي وَزِدْنِي عِلْمًا وَارْزُقْنِي فَهْمًا

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufiq dan inayah-Nya, sehingga laporan penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Meskipun demikian, laporan ini masih banyak yang perlu mendapat tambahan dan sumbangan ide serta pikiran, demi lebih baiknya penelitian ini. Shalawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad saw.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih secara khusus kepada:

- 1) Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Dr. H. Nur Ali, M.Pd
- 2) Wakil Dekan Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan Dr. Hj. Sulalah, M.Ag yang telah mendukung untuk penelitian ini.
- 3) Semua pihak yang telah membantu peneliti, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas penelitian ini dengan baik dan tepat waktu. Mudah-mudahan amal baiknya diterima oleh Allah swt sebagai amal sholeh.

Kami mohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kekurangan dalam laporan penelitian ini. Sekurang-kurangnya apapun karya ini semoga dapat bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan yang berkepentingan atas penelitian ini, *Amin*.

Malang, 15 Nopember

2015

Peneliti

ABSTRAK

Dalam sebuah lembaga sering kali bawahan dalam hal ini adalah guru menemui banyak persoalan pembelajaran di kelas, baik persoalan yang berhubungan dengan personal quality, maupun persoalan paedagogis yang hal tersebut dapat mengganggu keefektifan pembelajaran di kelas. Demikian juga yang terjadi di SMAN 1 Batu, guru seringkali mendapatkan kesulitan, baik mereka sadari maupun yang tidak mereka sadari. Padahal kesulitan tersebut harus mereka atasi dengan pelaksanaan kegiatan supervisi oleh kepala sekolah. Persoalan-persoalan yang timbul di lapangan khususnya di SMAN 1 Batu yang dihadapi oleh pendidik dan tenaga kependidikannya, diusahakan untuk diatasi seketika dengan bimbingan maupun koreksi oleh kepala sekolah yang tidak semata-mata bersifat birokratis, tetapi bersifat klinis (pembinaan teknis edukatif). Mengingat lingkup tugas kepala sekolah sebagai supervisor mencakup berbagai aspek, maka diperlukan juga modal pengetahuan dan wawasan yang cukup luas. Namun yang terjadi, seringkali kepala sekolah merasa kesulitan untuk membantu permasalahan yang dihadapi guru

Untuk mengungkap fokus penelitian tersebut diperlukan pengamatan yang mendalam dan dengan latar alami (natural). Oleh karenanya, penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif atau yang dikenal dengan pendekatan naturalistik. Desain yang dipakai adalah studi kasus. Dalam mengumpulkan data, peneliti memakai tehnik wawancara, observasi dan dokumentasi. Tehnik analisis data mengikuti apa yang disarankan oleh Miles dan Huberman yang meliputi *collecting data*, *reduction data*, *display data* dan *conclusion*. Untuk memeriksa keabsahan (*trustworthiness*) data dilakukan dengan empat kriteria, yaitu derajat: (1) kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), dan (4) kepastian (*confirmability*).

Berdasarkan data lapangan yang berhasil dihimpun oleh peneliti, maka dapat diperoleh kesimpulan, sasaran supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di SMAN 1 Batu ditujukan kepada semua guru. Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah dilakukan secara terencana, mulai dari menjadwalkan program supervisi, mensosialisasikan, melaksanakan sampai dengan mengevaluasi dan rencana tindak lanjutnya. Dalam melaksanakan supervisi, kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala kurikulum, guru senior tentunya juga oleh supervisor pembina atau pengawas. Di samping itu, kegiatan supervisi kepala sekolah juga dibantu oleh keberadaan CCTV yang terpasang di 20 ruang kelas di SMAN 1 Batu. Unsur-Unsur Supervisi Kepala Sekolah di SMAN 1 Batu adalah; (1) Pengembangan Proses Pembelajaran. (2) Pengembangan Kurikulum; dan (3) Pengembangan Sumber Daya Guru. Sedangkan strategi yang digunakan kepala sekolah dalam mensupervisi adalah dengan teknik Individu; diantaranya: 1) Percakapan Pribadi, 2) Kunjungan Kelas, 3), 4) penilaian oleh diri sendiri, 5) kunjungan antar kelas MGMP sekolah, Observasi, 6) Non-Formal, 7) Kolegial, 8) Humanis, 9) Klinis dan Kelompok;

diantaranya melalui: 1) Workshop, 2) Pelatihan, 3) MGMP sekolah. Adapun faktor pendukung pelaksanaan supervisi adalah; 1) dukungan kepala sekolah yang optimal, 2) pemahaman para guru tentang supervisi yang sudah sangat baik dan 3) juga perangkat pembelajaran yang sudah lengkap; sedangkan faktor penghambatnya adalah: 1) padatnya jadwal pelatihan, training untuk pembinaan para guru dan, 2) kurang siap mental para guru, 3) seringnya kegiatan baik sekolah maupun kota Batu yang melibatkan guru dan siswa sehingga sekolah sering libur, apalagi Batu adalah kota Wisata sehingga kegiatan-kegiatan sering dilakukan dan meliburkan siswa, seperti karnaval, bantengan, festival bunga, pawai dan sebagainya; dan 4) jumlah guru yang terlalu banyak

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PERNYATAAN TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A : Konteks Penelitian	1
B : Fokus Penelitian	11
C : Tujuan Penelitian	12
D : Manfaat Penelitian	13
E : Definisi Istilah	13
BAB II : LANDASAN TEORI	17
A : Pengertian Supervisi	17
B : Tujuan Supervisi Pendidikan.....	22
C : Prinsip-Prinsip Supervisi pembelajaran	30
D : Fungsi Supervisi Pendidikan.....	34
E : Sasaran Supervisi Pendidikan.....	43
F : Teknik Supervisi.....	45
G : Model Supervisi.....	54
H : Pendekatan Supervisi Pendidikan.....	59
I : Bentuk Proses Supervisi pembelajaran.....	62

J	Perencanaan Supervisi Pembelajaran.....	64
K	Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran.....	69
L	Tugas Dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah Sebagai Supervisor.....	73
M	Konsep Efektifitas Pembelajaran atau Pembelajaran yang Efektif.....	75
N	Kerangka Berfikir.....	87
BAB III	: METODE PENELITIAN	90
A	: Pendekatan Penelitian	90
B	: Desain Penelitian.....	92
C	: Lokasi Penelitian	93
D	: Kehadiran Peneliti	96
E	: Sumber Data	97
F	: Teknik Pengumpulan Data	100
G	: Analisis Data	106
H	: Pengecekan Keabsahan Data	108
BAB IV	: PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	112
A	: Sasaran Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di SMAN 1 Batu.....	112
B	: Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran SMAN 1 Batu	113
C	: Unsur-Unsur Supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran di SMAN 1 Batu.....	118
D	: Strategi pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran SMAN 1 Batu	122
E	: Faktor Penghambat dan Pendukung Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran SMAN 1 Batu.....	130

BAB V	:	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	135
A	:	Sasaran Supervisi.....	135
B	:	Pelaksanaan Supervisi.....	138
C	:	Unsur-Unsur Supervisi.....	146
D	:	Strategi pelaksanaan Supervisi.....	149
E	:	Faktor Penghambat dan Pendukung Supervisi.....	163
BAB VI	:	KESIMPULAN.....	171
DAFTAR PUSTAKA	:	177

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan merupakan bagian yang integral dalam kehidupan manusia, dimana manusia dapat membina kepribadiannya dengan jalan mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki sesuai dengan nilai-nilai di dalam masyarakat dan kebudayaan. Dengan demikian dari nilai-nilai yang ada berlangsung suatu proses yang selaras dengan tujuan utama pendidikan yaitu mengembangkan kemampuan pengetahuan keterampilan dan sikap anak didik secara optimal. Proses pendidikan sangat menentukan kepribadian, skill serta budi pekerti manusia tersebut.

Pendidikan merupakan salah satu pilar kehidupan bangsa. Masa depan suatu bangsa bisa diketahui melalui sejauh mana komitmen masyarakat, bangsa atau pun negara dalam menyelenggarakan pendidikan nasional. Oleh karena itu, pendidikan menjadi faktor utama atau penentu bagi masa depan bangsa. Dalam rangka perwujudan fungsi idealnya untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia tersebut, sistem pendidikan di Indonesia haruslah senantiasa mengorientasikan diri menjawab kebutuhan dan tantangan yang muncul dalam masyarakat Indonesia sebagai konsekuensi logis dari perubahan.

Sekolah merupakan suatu lembaga pendidikan formal yang menyelenggarakan kegiatan proses belajar mengajar sebagai upaya untuk

tercapainya tujuan pendidikan. Penanggung jawab dalam proses belajar mengajar yang dilakukan di sekolah ditentukan pula bagaimana akhlak dan kinerja guru. Tinggi rendahnya mutu pendidikan banyak dipengaruhi oleh kualitas proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru, karena guru secara langsung memberikan bimbingan dan bantuan kepada siswa dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

Kepala sekolah merupakan *center leader* yang manage aktivitas program kerja sekolah menjadi terarah, terfokus, dan mengalami peningkatan yang signifikan. Oleh karena itu, kepala sekolah berperan penting bagi peningkatan kinerja guru untuk lebih semangat dan profesional dalam mengajar mengembangkan diri dalam mentransfer ilmu kepada peserta didik. Kepala sekolah memimpin lembaga dengan peranan yang sangat besar bagi peningkatan kemajuan sekolah. Hal ini dikarenakan tugas kepala sekolah dalam mengawasi kegiatan yang telah diprogramkan agar menjadi terarah, terfokus dan berhasil dengan baik.

Kepala sekolah juga berperan penting bagi peningkatan kinerja guru untuk lebih semangat dan profesional dalam mengajar. Dengan alasan yang sangat mendasar bahwa guru memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kualitas pengajaran yang dilaksanakan, oleh karena itu harus memikirkan dan membuat perencanaan secara seksama dalam meningkatkan kesempatan belajar siswa dengan memperbaiki kualitas pengajar. Hal ini menunjukkan bahwa guru diharapkan mampu berperan aktif sebagai pengelola proses belajar mengajar, bertindak sebagai fasilitator yang berusaha

menciptakan organisasi kelas, penggunaan metode mengajar maupun sikap dan karakteristik guru dalam mengelola belajar mengajar.

Perangkat sekolah seperti kepala sekolah, dewan guru, siswa, pegawai/karyawan harus saling mendukung untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa sukses atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat tergantung atas kemampuan pimpinannya untuk menumbuhkan iklim kerja sama agar dengan mudah dapat menggerakkan sumber manusia yang ada, sehingga pendayagunaannya dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Menurut Sergiovani dan Starrat yang dikutip oleh E. Mulyasa mengatakan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas-tugasnya sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Ada kecenderungan yang kuat bahwa untuk meningkatkan kualitas layanan dalam kualifikasi profesional guru yang perlu dibina dan ditata kembali kemampuannya sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk mengarahkan program guru agar menjadi sosok professional dalam pendidikan. Hal ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari supervisor. Dalam melaksanakan tugasnya pengawas berkewajiban membantu guru memberi dukungan yang dapat melaksanakan tugas dengan baik sebagai pendidik maupun pengajar. Sebagai guru yang profesional mereka harus memiliki keahlian khusus dan

dapat menguasai seluk beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmu pengetahuan yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu.

Dalam penelitian ini supervisor efektif dalam lembaga pendidikan adalah kepala sekolah yang baik. Kepala sekolah yang merupakan center of leader dalam membantu efektivitas belajar mengajar. Sebagaimana yang telah kita ketahui, bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan tingkat operasional memiliki sentral dalam membawa keberhasilan lembaga pendidikan. Kepala sekolah berperan memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi dan memotivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberi supervisi atau pengawasan yang efisien dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Keterlibatan kepala sekolah dan guru pendidikan agama Islam dalam pengembangan efektivitas pembelajaran di sekolah juga mendorong rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap sekolahnya yang pada akhirnya mendorong mereka untuk menggunakan sumber daya yang ada dengan seefisien mungkin untuk mencapai hasil yang maksimal. Kemampuan sekolah untuk menciptakan situasi yang kondusif bagi siswa untuk belajar. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan hal yang sangat menarik untuk dikaji dan dipelajari sebagai upaya mendapatkan sekolah yang baik dan berkualitas. Kepemimpinan kepala sekolah meliputi kepemimpinan intern dan ekstern, sebagai wujud pengakuan legitimasi lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Tentunya kepemimpinan yang efektif dimulai dari perbaikan kualitas sumber daya manusia.

Kepemimpinan menurut Robert Dubin kadangkala dapat diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Lebih jauh lagi George R. Terry merumuskan bahwa kepemimpinan merupakan aktifitas untuk mempengaruhi orang-orang agar supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dari beberapa pendapat tersebut maka dapat diambil kesimpulan, bahwa pada dasarnya kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi.

Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pimpinan itu dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang bawahan, kolega, maupun atasan pimpinan itu sendiri.

Ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam mengefektifkan pembelajaran yang dilakukan oleh guru; kompetensi sosial, kepribadian, profesional, paedagogis, kewirausahaan dan kompetensi supervisi. Hal tersebut diperkuat oleh Permendiknas No. 13 tahun 2007 mengenai standar kepala sekolah/sekolah yang telah mencantumkan 5 kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan juga kompetensi sosial.

Rambu-rambu penilaian kinerja kepala sekolah Dirjen Dikdasmen tahun 2000 yaitu : 1) Kemampuan menyusun program supervisi pengajaran, 2) Kemampuan melaksanakan program supervisi pengajaran, serta 3) Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi.

Kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai tanggung jawab untuk peningkatan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran di sekolah serta mempunyai peranan yang sangat penting terhadap perkembangan dan kemajuan sekolah. Oleh karena itu, ia harus melaksanakan supervisi secara baik dan benar sesuai dengan prinsip-prinsip supervisi serta teknik dan pendekatan yang tepat. Pembinaan-pembinaan yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru dapat meningkatkan kinerja dan dedikasi guru dalam dunia pendidikan. Guru terbantu untuk selalu melakukan inovasi pembelajaran kepada peserta didik sehingga nilai-nilai pembelajaran dapat secara maksimal terserap dan membentuk kepribadian terbaik peserta didik.

Tugas seorang supervisor adalah membantu, mendorong dan memberikan keyakinan kepada guru, bahwa proses belajar mengajar dapat memberikan pengembangan berbagai pengalaman, pengetahuan, sikap dan keterampilan guru, dan proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut harus dibantu secara profesional sehingga guru dapat berkembang dalam pekerjaannya yaitu untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi proses belajar mengajar. Peningkatan kinerja guru dalam melaksanakan tugas mulia tersebut adalah tanggung jawab kepala sekolah sebagai "first power motivation" kepada guru dan siswa di sekolah. Bantuan motivasi dapat berupa penghargaan terhadap guru yang berprestasi, pemberian pembinaan-pembinaan cara pembelajaran yang efektif dan menyenangkan, dan juga pemberian hukuman yang tegas sebagai pendidikan yang baik kepada para guru yang tidak melaksanakan tugas dengan baik sebagai konsekuensi logis.

Supervisi yang dilakukan kepala sekolah antara lain untuk meningkatkan kompetensi guru-guru dalam kegiatan belajar mengajar, sehingga diharapkan dapat memenuhi misi pengajaran yang diembannya atau misi pendidikan nasional dalam lingkup yang lebih luas. Sebagaimana yang kita ketahui bahwa masalah profesi guru dalam mengemban kegiatan belajar mengajar akan selalu dan terus berlanjut dan bantuan supervisi kepala sekolah penting dalam mengembangkan profesional guru dalam melaksanakan tugasnya secara maksimal. Kepala sekolah menghendaki dukungan kinerja guru yang selalu ada peningkatan yang konsisten dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah.

Yushak Burhanuddin mengemukakan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah dalam rangka mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar, secara rinci sebagai berikut :

1. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi belajar mengajar
2. Mengendalikan penyelenggaraan bidang teknis edukatif di sekolah sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan.
3. Menjamin agar kegiatan sekolah berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga berjalan lancar dan memperoleh hasil optimal.
4. Menilai keberhasilan sekolah dalam pelaksanaan tugasnya.
5. Memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan dan kekhilafan serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi sekolah, sehingga dapat dicegah kesalahan yang lebih jauh.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala sekolah perlu memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan. Menurut Kartz sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim bahwa kemampuan manajerial itu meliputi technical skill (kemampuan teknik), human skill (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan conceptual skill (kemampuan konseptual)

Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat, prosedur, metode, dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar (*working with things*). Sedangkan, kemampuan hubungan kemanusiaan merupakan kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga

mereka bekerja secara suka rela, tiada paksaan dan lebih produktif (*working with people*). Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan organisasi. Dengan kata lain, kemampuan konseptual ini terkait dengan kemampuan untuk membuat konsep (*working with ideas*) tentang berbagai hal dalam lembaga yang dipimpinnya.

Kepala sekolah memiliki peran strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Kepala sekolah tidak saja berperan sebagai pemimpin pembelajaran, tetapi lebih dari itu ia merupakan pemimpin keseluruhan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam suatu sekolah seperti perencanaan, pembinaan karir, koordinasi, dan evaluasi. Terlebih, pada era desentralisasi ini, kepemimpinan lembaga pendidikan dijalankan secara otonom yang memberikan keleluasaan kepada kepala sekolah untuk mengelola lembaga yang dipimpinnya sesuai dengan visi kepemimpinannya. Kepala sekolah sebagai supervisor yang bijaksana harus mampu rencana yang akan dilakukan sebagai alternatif pemecahan problematika yang terjadi di kalangan guru yang dipimpinnya secara kooperatif dan saling bekerja sama dalam menyesuaikan rencana dan situasi baru yang timbul.

Dalam kegiatan supervisi pengajaran kepala sekolah bukan hanya berfungsi sebagai supervisor. Tetapi juga adanya pengawasan melekat pada diri kepala sekolah mempunyai dua hal dalam pengawasan yaitu Built in Control (pengawasan melekat) dan juga Function Control (fungsi pengawas). Senada dengan pendapat tersebut, Made Pidarta dalam bukunya supervisi pendidikan

kontekstual menyatakan bahwa pengawasan yang dilakukan kepala unit atau kepala sekolah disebut pengawasan melekat. Sebab pengawasan disini merupakan salah satu kegiatan rutin sekolah ketika situasi dalam keadaan tenang atau tidak bergejolak.

Dalam sebuah lembaga sering kali bawahan dalam hal ini adalah guru menemui banyak persoalan pembelajaran di kelas, baik persoalan yang berhubungan dengan personal quality, maupun persoalan paedagogis yang hal tersebut dapat mengganggu keefektifan pembelajaran di kelas. Demikian juga yang terjadi di SMAN 1 Batu, guru seringkali mendapatkan kesulitan, baik mereka sadari maupun yang tidak mereka sadari. Padahal kesulitan tersebut harus mereka atasi dengan pelaksanaan kegiatan supervisi oleh kepala sekolah.

Persoalan-persoalan yang timbul di lapangan khususnya di SMAN 1 Batu yang dihadapi oleh pendidik dan tenaga kependidikannya, diusahakan untuk diatasi seketika dengan bimbingan maupun koreksi oleh kepala sekolah tidak semata-mata bersifat birokratis, tetapi bersifat klinis (pembinaan teknis edukatif). Mengingat lingkup tugas kepala sekolah sebagai supervisor mencakup berbagai aspek, maka diperlukan juga modal pengetahuan dan wawasan yang cukup luas. Namun yang terjadi, seringkali kepala sekolah merasa kesulitan untuk membantu permasalahan yang dihadapi guru.

Untuk meminimalisir kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi tersebut, Kepala SMAN 1 Batu membuat jadwal pertemuan dengan guru, rapat teratur per bulan khususnya guru-guru yang menempati posisi tertentu dan memiliki permasalahan dengan tugas yang diembannya. Tujuan

pertemuan tersebut adalah untuk memberikan motivasi sehingga guru-guru memiliki kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas karena merasakan adanya perhatian dari atasan. Hal ini sangat terkait dengan peranan kepala sekolah sebagai supervisor dalam lembaga pendidikan.

Berdasarkan observasi awal tersebut peneliti mencoba meneliti secara cermat dan baik bagaimana model supervisi kepala SMAN 1 Batu sebagai supervisor untuk melakukan supervisi terhadap guru dalam merencanakan pembelajaran, melakukan proses belajar mengajar, dan melaksanakan evaluasi pembelajarannya. Peneliti menemukan beberapa permasalahan kinerja guru dalam merencanakan pembelajaran, melakukan proses belajar mengajar, dan melakukan evaluasi pembelajaran setelah mengadakan observasi yaitu belum optimalnya kinerja guru di lingkungan SMAN 1 Batu. Sangat ironis sekali di mana SMAN 1 Batu adalah sebuah lembaga pendidikan tingkat menengah atas yang akan menjadi pilot project di kota Batu. Ini disebabkan kinerja guru yang belum optimal. Oleh karena itu, peneliti menganalisis dan mendeskripsikan secara kritis tugas dan aplikasi kegiatan supervisi sebagai upaya peningkatan efektifitas pembelajaran melalui kinerja guru di salah satu sekolah unggulan di kota Batu.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Siapa sajakah sasaran supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran di SMAN 1 Batu?

2. Unsur-unsur apakah yang disupervisi kepala sekolah terhadap guru dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran di SMAN 1 Batu ?
3. Bagaimanakah pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran SMAN 1 Batu?
4. Bagaimanakah strategi supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran SMAN 1 Batu?
5. Apa saja faktor pendukung dan penghambat supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran SMAN 1 Batu?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah peningkatan efektifitas pembelajaran di SMAN 1 Batu. Sedangkan lebih khusus lagi sesuai dengan rumusan masalah yang dikaji peneliti, maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang :

1. Sasaran supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran di SMAN 1 Batu
2. Unsur-unsur yang disupervisi kepala sekolah terhadap guru dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran di SMAN 1 Batu.
3. pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran SMAN 1 Batu
4. Strategi supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran SMAN 1 Batu.
5. Faktor-faktor pendukung dan penghambat supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran SMAN 1 Batu

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Kepala Sekolah.

Sebagai masukan terhadap pengembangan kompetensi supervisi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru pendidikan agama Islam di SMAN 1 Batu. Selain itu, penelitian ini berguna untuk memberi informasi pemikiran yang konstruktif bagi kepala sekolah dalam menjalankan tugas supervisi di sekolah yang dipimpinnya. Memperbaiki proses pembelajaran dan memberikan motivasi untuk meningkatkan kinerja guru sehingga dapat mempermudah tujuan visi misi sekolah tercapai.

2. Peneliti

Menambah pengetahuan dan wawasan pembaca untuk memahami pentingnya strategi-strategi supervisi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru.

3. Bagi Instansi Pendidikan

Menambah masukan dan peningkatan lembaga dan instansi pendidikan dalam mengembangkan lembaga khususnya bidang kompetensi supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran untuk mencapai sukses.

E. Definisi Istilah

1. Pengertian Supervisi Pembelajaran

Prof. Piet A. Sahertian, yaitu¹: Dalam *Dictionary of Education Good Carter* (1959) menyebut supervisi adalah usaha dari petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan para guru serta merevisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran, metode, serta evaluasi pengajaran.

Sedangkan menurut Adams dan Dickey (1959:2) dalam bukunya *Basic Principle of Supervision*, supervisi didefinisikan sebagai program berencana untuk memperbaiki pembelajaran. H. Burton dan Leo J. Bruckner mendefinisikan supervisi adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki pertumbuhan dan perkembangan anak.

Dengan demikian yang dimaksud dengan supervisi pembelajaran dalam penelitian ini adalah proses pembinaan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada guru agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk memperbaiki situasi belajar, serta mengembangkan situasi pembelajaran yang baik

2. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi kepala sekolah menurut Permendiknas No. 13 tahun 2007 mengenai standar kepala sekolah/sekolah telah mencantumkan 5 kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan juga kompetensi sosial.

¹ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 17

Dalam penjelasan permendiknas tersebut diuraikan bahwa pada kompetensi Supervisi Kepala sekolah yaitu :

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesional guru.
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan tehnik supervisi yang tepat.
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

3. Efektifitas Pembelajaran

Pembelajaran dikatakan efektif apabila dalam proses pembelajaran setiap elemen berfungsi secara keseluruhan, peserta merasa senang, puas dengan hasil pembelajaran, membawa kesan, sarana/fasilitas memadai, materi dan metode *affordable*, guru profesional. Tinjauan utama efektivitas pembelajaran adalah *outputnya*, yaitu kompetensi siswa.

Efektivitas dapat dicapai apabila semua unsur dan komponen yang terdapat pada sistem pembelajaran berfungsi sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Efektivitas pembelajaran dapat dicapai apabila rancangan pada persiapan, implementasi, dan evaluasi dapat dijalankan sesuai prosedur serta sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Efektivitas pembelajaran dapat diukur dengan mengadaptasi pengukuran efektivitas pelatihan yaitu melalui validasi dan evaluasi (Lesli Rae, 2001:3).

Dengan demikian, efektifitas pembelajaran dalam penelitian ini diartikan

bilamana dapat mengukur sejumlah fakta tertentu, antara lain dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

- a. Apakah pembelajaran mencapai tujuannya?
- b. Apakah pembelajaran memenuhi kebutuhan siswa dan dunia usaha?
- c. Apakah siswa memiliki keterampilan yang diperlukan di dunia kerja?
- d. Apakah keterampilan tersebut diperoleh siswa sebagai hasil dari pembelajaran?
- e. Apakah pelajaran yang diperoleh diterapkan dalam situasi pekerjaan yang sebenarnya?
- f. Apakah pembelajaran menghasilkan lulusan yang mampu berkerja dengan efektif dan efisien?

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Supervisi

Pengawasan dan supervisi merupakan dua istilah yang merupakan terjemahan dari salah satu fungsi manajemen, yaitu fungsi *controlling*. Terdapat dua pandangan yang berbeda terhadap makna dua istilah ini. Di satu sisi ada yang berpendapat bahwa kedua istilah ini sama makna dan pendekatannya. Di sisi lain ada yang mengatakan istilah pengawasan lebih bersifat otoriter atau direktif, sedangkan supervisi lebih bersifat demokratis.

Istilah-istilah yang biasa digunakan di dalam lembaga pemerintah termasuk departemen pendidikan nasional adalah inspektorat, pengawas, penilik, dan supervisor. Ditingkat pusat, fungsi pengawasan dilaksanakan oleh Inspekturat Jendral, di tingkat provinsi dan tingkat kabupaten/kota disebut pengawas. Hanya saja dalam perkembangan terakhir istilah yang banyak digunakan adalah pengawas. Adapun orang-orang yang melakukan pengawasan disebut pengawas/supervisor/penyelia.

Sekalipun berbagai istilah yang digunakan dalam menjalankan fungsi *controlling*, tetapi yang perlu dipahami adalah fungsi *controlling* (pengawasan) itu sendiri dan cara pendekatannya serta keterkaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Untuk itu, dalam rangka pengembangan wacana perlu dikemukakan secara ringkas tentang pengawasan yang memungkinkan prinsip-prinsip demokrasi berjalan didalamnya.

Secara etimologis supervisi (*supervisi*) berasal dari bahasa Inggris yang terdiri atas dua kata, yaitu *super* dan *vision*, *super* berarti atas atau lebih, sedangkan *vision* berarti melihat atau meninjau. Dengan demikian, supervisi dalam pengertian sederhana bermakna melihat, meninjau atau melihat dari atas, yang dilakukan oleh atasan (pengawas/kepala sekolah) terhadap perwujudan kegiatan pembelajaran. Atas bermakna orang-orang yang memiliki kelebihan dari segi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman terhadap masalah-masalah yang akan dinilai dalam proses pembelajaran.

Secara luas, Nawawi (1981:3) berpendapat bahwa supervisi pembelajaran diartikan sebagai pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membantu guru-guru agar menjadi guru atau personal yang semakin cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan khususnya, agar mampu meningkatkan efektifitas proses belajar mengajar disekolah.

Soetopo (1982:3) mendefinisikan supervisi pembelajaran sebagai usaha menstimulasi, mengoordinasi, dan membimbing pertumbuhan guru-guru disekolah, baik secara individual maupun kelompok, dengan tanggung rasa dan tindakan-tindakan pedagogis yang efektif sehingga mereka lebih mampu menstimulasi dan membimbing pertumbuhan masing-masing siswa agar lebih mampu berpartisipasi di dalam masyarakat yang demokratis.

Sergiovanni mengartikan supervisi pembelajaran sebagai usaha mendorong, mengoordinasi, dan menstimulasi serta menuntun pertumbuhan

guru-guru secara berkesinambungan di suatu sekolah baik secara individual maupun kelompok agar lebih efektif melaksanakan fungsi pembelajaran.²

Boardman et. Menyebutkan Supervisi pembelajaran adalah salah satu usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran dengan demikian mereka dapat menstimulir dan membimbing pertumbuhan tiap-tiap murid secara kontinyu, serta mampu dan lebih cakap berpartisipasi dlm masyarakat demokrasi modern.

Dalam bukunya: *Basic Principle of supervision*, Adams dan Dickey (1959 :2) mendefinisikan supervisi pembelajaran adalah program yang berencana untuk memperbaiki pengajaran. Program itu pada hakikatnya adalah perbaikan hal belajar dan mengajar.³

Dalam *Dictionary of Education* Good Carter (1959) memberikan pengertian bahwa supervisi pembelajaran adalah usaha daris petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahkan pengajaran dan metode-metode serta evaluasi pengajaran

Para ahli pendidikan memberikan pengertian supervisi dengan menggunakan kalimat yang beragam. Berikut ini kutipan tiga pengertian

² Sergiovanni, T.J., & Starrat, R.J.. *Supervision: Human Perspectives*. (New York: McGraw-Hill Inc, 1988), hlm. 4

³ Ibid...

supervisi yang dikutip oleh Prof. Piet A. Sahertian, yaitu⁴: Dalam *Dictionary of Education Good Carter* (1959) supervisi adalah usaha dari petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan para guru serta merevisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran, metode, serta evaluasi pengajaran.

Menurut Adams dan Dickey (1959:2) dalam bukunya *Basic Principle of Supervision*, supervisi didefinisikan sebagai program berencana untuk memperbaiki pembelajaran. Sementara Menurut H. Burton dan Leo J. Bruckner supervisi adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki pertumbuhan dan perkembangan anak.⁵

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan tersebut, dapat disimpulkan beberapa aspek penting supervisi, sebagai berikut: 1) Supervisi pembelajaran bersifat bantuan dan pelayanan kepada staf/guru, 2) Untuk pengembangan kualitas diri guru, 3) Untuk pengembangan profesional guru, 4) Untuk memotivasi guru, 5) Untuk menstimulasi dan menyeleksi pertumbuhan jabatan guru.

Aspek-aspek tersebut menuntut pengetahuan tentang konsep-konsep dan pendekatan supervisi yang ditunjang dengan kinerja akuntabilitas yang tinggi dari supervisor. Hal ini yang dimaksudkan agar kegiatan supervisi sebagai layanan profesional dapat meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran yang bermuara pada perwujudan hasil belajar peserta didik secara optimal.

⁴Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 17

⁵Sebagaimana dikutip oleh Piet, *ibid*, 18-19

Pengertian tentang supervisi tersebut, selaras dengan pengertian yang tertera dalam *Pedoman Kerja Pelaksanaan Supervisi*, yaitu proses pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk memperbaiki situasi belajar, serta mengembangkan situasi pembelajaran yang baik.

Dengan demikian supervisi bukan ajang untuk menghakimi kesalahan atau kekurangan guru dan warga sekolah lainnya, tetapi sebuah upaya untuk memberikan peluang seluas-luasnya kepada seluruh warga sekolah untuk meningkatkan kualitas diri, mengekspresikan dan mengembangkan potensi diri. Upaya tersebut dilakukan dalam rangka membangun, mengembangkan, dan meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah, yang menjadi tujuan bersama stake holders.

Dewasa ini, kegiatan supervisi oleh sebagian supervisor masih berorientasi pada pengawasan (kontrol) sehingga suasana kemitraan antara guru dan supervisor tidak tercipta dan bahkan guru secara psikologis merasa terbebani dengan fikiran akan dinilai. Padahal kegiatan supervisi akan efektif jika perasaan terbebas dari berbagai tekanan diganti dengan suasana pemberian layanan dan pemenuhan kebutuhan yang bersifat informal.

Aspek lain yang mengakibatkan kegiatan supervisi menjadi kurang bermanfaat menurut Semiawan Imron adalah bahwa sistem supervisi kurang memadai dan sikap mental dari supervisor yang kurang sehat. Kurang memadainya sistem supervisi dipengaruhi oleh beberapa aspek, antara lain sebagai berikut: 1) Supervisi masih menekankan pada aspek administrasi dan

mengabaikan aspek profesional. 2) Tatap muka antara supervisor dan guru-guru sangat sedikit, 3) Supervisor banyak yang sudah lama tidak mengajar sehingga banyak dibutuhkan bekal tambahan agar dapat mengikuti perkembangan baru, 4) Pada umumnya masih menggunakan jalur satu arah dari atas kebawah, 5) Potensi guru sebagai pembimbing kurang dimanfaatkan

Jika dikaji dari sikap mental supervisor yang kurang sehat terlihat beberapa indikasi, berikut ini. 1) Hubungan profesional yang kakuh dan kurang akrab akibat sikap otoriter dari supervisor sehingga guru takut bersifat terbuka kepada supervisor, 2) Banyak supervisor dan guru merasa sudah berpengalaman sehingga merasa tidak perlu lagi belajar. 3) Supervisor dan guru merasa cepat puas dengan hasil belajar siswa

B. Tujuan Supervisi Pendidikan

Tujuan supervisi pendidikan, dapat dipahami dari pengertian supervisi sebagaimana terperikan dalam paparan sebelumnya. Tujuan sebagaimana yang dimaksud adalah mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesionalitas sumber daya manusia⁶. Dalam konteks pengembangan situasi pembelajaran, maka peningkatan profesionalitas Sumber Daya Manusia di sini, adalah peningkatan kualitas guru. Karena seorang guru di dalam kelas disamping berperan sebagai penyusun skenario, ia juga sekaligus sebagai sutradara dalam menciptakan situasi pembelajaran yang mampu mengantarkan aktor utamanya -dalam hal ini peserta didik- menjadi

⁶ Ibid., 4

pembelajar yang kreatif, inovatif, dan memiliki keberanian untuk mengekspresikan potensi dirinya.

Menurut Sergiovani (1971) sebagaimana yang dikutip oleh Prof. Made Pidarta, tujuan supervisi antara lain: tujuan akhir, tujuan (jangka panjang) kedua, tujuan (jangka pendek) dekat, dan tujuan perantara. Tujuan akhir adalah untuk mencapai pertumbuhan dan perkembangan para siswa yang bersifat total.

Tujuan jangka panjang ialah membantu kepala sekolah dalam menyesuaikan program pendidikan dari waktu ke waktu secara kontinyu. Tujuan dekat ialah bekerja sama mengembangkan proses belajar mengajar yang tepat. Sedangkan tujuan perantara ialah membina guru-guru agar dapat mendidik para siswa dengan baik atau menegakkan disiplin kerja secara manusiawi⁷.

Tujuan supervisi diatas, merupakan bagian dari upaya pengejawentahan Tujuan Pendidikan Nasional yang tertera dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu:

“...berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”⁸.

Ketercapaian tujuan supervisi merupakan awal dari ketercapaian tujuan pendidikan nasional. Sebab, upaya peningkatan kualitas proses pembelajaran yang menjadi tujuan supervisi, merupakan upaya utama yang harus dilakukan oleh sebuah lembaga pendidikan dalam upaya pengembangan potensi peserta didik, sebagaimana yang dimaksud dalam tujuan pendidikan nasional.

⁷ Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), 20.

⁸ Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* (Surabaya: Karina, 2004), 5.

Supervisi pembelajaran bertujuan untuk meningkatkan kemampuan professional guru dalam proses dan hasil pembelajaran melalui pemberian layanan pembinaan professional kepada guru. Willes Imron (1996:6) mengatakan bahwa secara umum supervisi pembelajaran bertujuan untuk memberikan bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Adapun Nawai mengatakan bahwa supervisi pembelajaran bertujuan untuk menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan dan jika diperlukan untuk menunjukan kekurangan-kekurangan untuk diperbaiki sendiri.

Tujuan utama supervisi pembelajaran adalah memperbaiki pengajaran (Neagly & Evans, 1980; Oliva, 1984; Hoy & Forsyth, 1986; Wiles dan Bondi, 1986; Glickman, 1990). Tujuan umum Supervisi pembelajaran adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, dalam melaksanakan tugas dan melaksanakan proses belajar mengajar.

Pembahasan secara rinci tentang tujuan supervisi pembelajaran dikemukakan oleh Rivai (1987:6) sebagai berikut.

- a. Membantu guru / staf agar lebih mengerti / menyadari tujuan-tujuan pendidikan disekolah dan fungsi sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan itu.
- b. Untuk melaksanakan kepemimpinan efektif dengan cara yang demokratis dalam rangka meningkatkan kegiatan-kegiatan profesional disekolah dan

hubungan antar staf yang kooperatif untuk bersama-sama meningkatkan kemampuan.

- c. Menemukan kemampuan dan kelebihan setiap guru /staf dan memanfaatkan serta mengembangkan kemampuan itu dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya.
- d. Membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya didepan kelas.
- e. Membantu guru dalam masa orientasinya supaya cepat dapat menyesuaikan diri dengan tugasnya dan dapat mendayagunakan kemampuannya secara maksimal.
- f. Membantu guru menemukan kesulitan belajar murid-muridnya dan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya.
- g. Menghindari tuntutan-tuntutan terhadap guru/staf yang diluar batas atau tidak wajar, baik tuntutan itu datangny dari dalam sekolah maupun dari luar (masyarakat).

Selain itu tujuan supervisi pembelajaran bukan menyodorkan suatu teori, tetapi menganjurkan sesuai kebutuhan dan untuk mengungkapkan beberapa karakteristik esensial teori. Supervisi pendidikan sebagai salah satu instrument yang dapat mengukur dan menjamin terpenuhinya kualitas penyelenggaraan pendidikan mampu menyelenggarakan pembelajaran tujuan untuk membantu guru untuk lebih memenuhi peranannya disekolah dan memperbaiki caranya mengajar, kemudian membantu kepala sekolah memperbaiki manajemen sekolah. Bantuan yang diberikan tersebut akan

meningkatkan kualitas situasi dan proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan sekolah dan juga dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional.

Para ahli pendidikan mempunyai pandangan masing-masing mengenai tujuan supervisi pendidikan sesuai sudut pandang masing-masing, namun mereka sepakat tujuan inti dari supervisi pengajaran adalah membantu meningkatkan kualitas profesionalnya dalam mengajar. Glickman 1985:104) mengatakan tujuan supervisi pengajaran untuk membantu guru-guru mengajar bagaimana meningkatkan kemampuan dan kapasitasnya, agar murid-muridnya dapat mewujudkan tujuan belajar yang telah ditetapkan⁹.

Peter F. Olivia (1894:104). mengatakan tujuan supervisi pendidikan adalah (1) membantu guru dalam mengembangkan proses kegiatan belajar mengajar; (2) menerjemahkan dan mengembangkan kurikulum dalam proses belajar mengaja; dan (3) membantu guru dalam mengembangkan staf sekolah.

Penekanan penting dari tujuan supervisi ini adalah menjamin proses belajar mengajar, pengembangan kurikulum dalam pembelajaran dan pengembangan staf semakin berkualitas. Sementara itu Sahertian dan Mataheru (1981:104) mengemukakan bahwa tujuan supervisi pengajaran (1) membantu para guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan; (2) membantu para guru dalam membimbing pengalaman belajar; (3) membantu para guru menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar; (4) membantu para guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid; (5) para guru dalam menggunakan alat-alat, metode, dan model mengajar; (6) membantu para guru dalam menilai

⁹Glickman, C.D. (1981). *Development Supervision*. Alexandria (Virginia: ASCD, 1985), 104

kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri; (7) membantu para guru membina reaksi mental atau moral para guru dalam rangka pertumbuhan pribadi jabatannya; (8) membantu para guru disekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diembannya; (9) membantu para guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber belajar dari masyarakat dan seterusnya; dan (10) membantu para guru agar waktu dan tenaga guru dicurahkan sepenuhnya didalam membantu peserta didik belajar dan membina sekolah.¹⁰

Sedangkan Nawawi (1981:104) berpandangan bahwa tujuan supervisi adalah menolong para guru dengan kesadarannya sendiri, sehingga dapat berkembang dan tumbuh menjadi guru yang lebih cakap dan lebih baik dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hariwung (1989:104) mengemukakan tujuan supervisi pengajaran adalah membantu guru untuk bertumbuh dan berkembang dalam ruang lingkup mengajar dan kehidupan kelas, memperbaiki keterampilan mengajar dalam memperluas pengetahuan mereka serta menggunakan persiapan mengajar. Amatembun (1981:28) merumuskan tujuan-tujuan supervisi pendidikan dengan memperhatikan beberapa faktor yang sifatnya khusus, sehingga dapat membantu mencari dan menentukan kegiatan supervisi yang lebih efektif, yaitu kegiatan yang betul-betul dapat membantu guru meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan tugas mengajar sebagai tugas utamanya.

¹⁰Piet Sahertian, op.cit. 104

Dari pandangan para ahli pendidik diatas maka dapat ditegaskan bahwa tujuan supervisi pendidikan antara lain membantu guru-guru (1) mengembangkan proses belajar mengajar, lebih memahami mutu, pertumbuhan dan peranan sekolah; (2) menerjemahkan kurikulum kedalam bahasa belajar mengajar; (3) melihat tujuan pendidikan, membimbing pengalaman belajar mengajar, menggunakan sumber dan metode mengajar, memenuhi kebutuhan belajar dan nilai kemajuan belajar murid, membina moral kerja, menyesuaikan diri dengan masyarakat, dan membina sekolah; dan (4) membantu mengembangkan professional guru dan staf sekolah.

Mencermati pandangan para ahli mengenai tujuan-tujuan supervisi pendidikan, maka dapat ditegaskan bahwa seorang supervisor khususnya yang diperankan oleh pengawas sekolah, penting sekali baginya mempunyai kemampuan yang cukup dalam: (1) membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah mencapai tujuan itu; (2) memperbesar kesanggupa kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didinya menjadi anggota masyarakat yang berguna dan bermanfaat bagi masyarakat; (3) membantu kepala sekolah dan guru-guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktifitas-aktifitasnya dan kesulitan-kesulitan belajar mengajar, serta menolong merencanakan perbaikan-perbaikan; (aktifitas-aktifitasnya dan kesulitan-kesulitan belajar mengajar, serta menolong merencanakan perbaikan-perbaikan; (4) meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru serta warga sekolah lainnya terhadap tata kerja yang demokratis dan koperatif, dengan

memperbesar kesediaan untuk tolong menolong; (5) memperbesar ambisi guru-guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesinya; (6) membantu pimpinan sekolah untuk mempopulerkan sekolah kepada masyarakat dalam pengembangan program-program pendidikan; (7) melindungi orang-orang yang di supervisi terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar dan kritik-kritik yang sehat dari masyarakat; (8) membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk dapat mengevaluasi aktifitasnya dalam konteks tujuan-tujuan aktifitas perkembangan peserta didik; dan (9) mengembangkan “*spirit the korps*” guru-guru, yaitu adanya rasa kesatuan dan persatuan (kolegialitas) antar guru-guru.

Berkaitan dengan tujuan supervisi pembelajaran ini, tampaklah bahwa ada peran pengawas sekolah yang secara tegas membantu dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan meningkatkan mutu. Agar bantuan yang diberikan memenuhi kualitas yang dipersyaratkan, maka dalam memberikan bantuan supervisor lebih dulu melakukan penilaian (*evaluation*) dengan jalan penelitian (*research*) dan merupakan usaha perbaikan (*improvement*) dalam berbagai aktifitasnya. Caranya, supervisor turut sebagai partisipan, sebagai pimpinan (*leadership*) dan menstimulasi kerja sama antar anggota. Focus tujuan ini adalah pada pencapaian tujuan pendidikan yang menjadi tanggung jawab guru dan kepala sekolah. Dengan demikian secara umum tujuan supervisi pendidikan dapat dirumuskan adalah “*untuk membantu guru meningkatkan kemampuannya agar menjadi guru yang lebih baik dan profesional dalam melaksanakan pengajaran*”. Jadi dapat ditegaskan bahwa tujuan supervisi

adalah untuk meningkatkan situasi dan proses belajar mengajar berada dalam rangka mencapai tujuan sekolah dan juga mencapai tujuan pendidikan nasional.

C. Prinsip-Prinsip Supervisi pembelajaran

Seorang pemimpin pendidikan yang berfungsi sebagai supervisor dalam melaksanakan pembinaan dan menghalangi beragam masalah dan faktor-faktor penyebab dari masalah itu. Oleh karena itu, supervisor hendaknya bertumpuh pada prinsip-prinsip supervisi untuk dijadikan landasan, pegangan, dan pedoman bagi tindakan dan kebijakan yang akan diambilnya.

Menurut Kadim Masaong (2010:16-17) Prinsip-prinsip supervisi tersebut adalah sebagai berikut: a) Prinsip ilmiah (*scientific*) dengan unsur-unsur yang terkandung didalamnya. b) Sistematis, berarti dilaksanakan secara teratur, berencana, dan kontinu. c) Objektif, artinya data yang didapat berdasarkan pada observasi nyata, bukan tafsiran pribadi. d) Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar. e) Demokratis, menjunjung tinggi atas musyawarah. Memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain. f) Kooperatif /kemitraan, seluruh staf dapat bekerja bersama, mengembangkan usaha “menciptakan” situasi pembelajaran suasana kerja yang lebih kondusif. g) Konstruktif dan kreatif, membina inisiatif staf/guru serta mendorong untuk aktif menciptakan suasana agar setiap orang merasa aman dan dapat mengembangkan potensi-potensinya.

Sebagai bahan pertimbangan dapat disimak prinsip yang mengatur pelaksanaan supervisi yang dikemukakan oleh Sergiovini dan Starratt (1983:8)

yakni (1) administrasi biasanya berkenaan dengan pemberian fasilitas material dan pelaksanaannya: (2) supervisi pendidikan biasanya berkenaan dengan perbaikan pembelajaran: (3) secara fungsional administrasi dan supervisi tidak terpisahkan satu sama lain, keduanya dalam sistem pendidikan saling berkoordinasi, saling melengkapi, saling berhubungan, dan mempertemukan fungsi-fungsinya dalam operasional pendidikan: (4) supervisi yang baik didasarkan pada filsafat, demokrasi, dan ilmu pengetahuan; (5) supervisi yang baik akan mengembangkan metode dan sikap ilmiah sejauh hal itu dapat diaplikasikan dalam proses social pendidikan yang dinamis, menggunakan ilmu pengetahuan dalam proses belajar dan pembelajaran; (6) supervisi yang baik akan mengembangkan proses pemecahan masalah yang dinamis yang mempelajari, memperbaiki, dan mengevaluasi proses dan produknya: (7) supervisi yang baik adalah yang kreatif, tidak preskriptif, dilaksanakan dengan tertib, direncanakan secara kooperatif, dan dilakukan dalam rangkaian aktivitas: dan (8) supervisi yang baik dilakukan secara profesional, dan penilaian berdasarkan hasil yang berjamin.

Dilihat dari tujuannya menurut Sergionanni dan Starratt (1983:9) prinsip-prinsip supervisi adalah (1) tujuan akhir supervisi adalah pertumbuhan murid sebagai pembinaan sumberdaya manusia dan pada akhirnya perbaikan masyarakat: (2) tujuan umum supervisi pendidikan adalah menyuplai kepemimpinan dalam menjamin kelanjutan dan kekonstanan adaptasi ulang dalam program pendidikan melalui suatu tahun periode: dan (3) tujuan jangka menengah supervisi adalah kerjasama untuk mengembangkan suasana yang

menyenangkan bagi pembelajaran. Artinya pelaksanaan supervisi menggunakan metode-metode yang efektif dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan juga kualitas pengajaran dan kualitas belajar murid.

Prinsip ini sesuai dengan pandangan John Lovell dan Robert Alfonso (1975:96) bahwa supervisi itu pada prinsipnya adalah suatu sistem perilaku pengajaran yang berinteraksi dengan konseling sekolah, pengajaran, administrasi, dan sistem perilaku siswa dengan ciri kesederhanaan dan kesesuaian. Jika dicermati prinsip-prinsip supervisi pendidikan dan pengajaran tersebut memberi makna bahwa supervisi dilaksanakan secara demokratis yang berarti menghargai harkat dan martabat manusia sebagai individu maupun kelompok dalam aktifitas pembelajaran.

Selain prinsip-prinsip yang telah dikemukakan, Rivai (1981:17) membagi prinsip supervisi atas dua bagian, yaitu prinsip positif dan prinsip negatif.

1. Prinsip-prinsip positif

Adapun prinsip-prinsip positif sebagai berikut: a) Supervisi harus konstruktif dan kreatif, b) Supervisi harus lebih berdasarkan pada sumber kolektif dari kelompok dari pada usaha-usaha supervisi sendiri, c) Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi, d) Supervisi harus dapat mengembangkan segi-segi kelebihan pada yang dipimpin, e) Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada anggota-anggota kelompoknya, f) Supervisi harus progresif, g) Supervisi harus didasarkan pada keadaan yang riil dan sebenarnya, h) Supervisi harus

sederhana dan informal dalam pelaksanaannya, i) Supervisi harus objektif dan sanggup mengadakan *self evaluation*.

2. Prinsip-prinsip negatif

Sedangkan prinsip-prinsip negatif adalah: a) tidak boleh bersifat mendesak/direktif, b) Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat/kedudukan atau atas dasar kekuasaan pribadi, c) Supervisi tidak boleh dilepaskan dari tujuan pendidikan dan pengajaran (*the ultimate educative goals*), d) Supervisi tidak boleh terlalu banyak mengenai soal-soal yang mendetail mengenai cara-cara mengajar dan bahan pengajaran, e) Supervisi tidak boleh mencari-cari kesalahan dan kekurangan staf/guru, h) Supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharapkan hasil dan lekas kecewa.

Dari pendapat-pendapat diatas tentang prinsip-prinsip supervisi peneliti dapat menarik kesimpulan yaitu, karena prinsip-prinsip supervisi di atas merupakan kaidah-kaidah yang harus dipedomani atau dijadikan landasan didalam melakukan supervisi, maka hal itu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari para supervisor, baik dalam konteks hubungan supervisor-guru, maupun di dalam proses pelaksanaan supervisi.

Seorang suprvisor, dalam melaksanakan tugasnya sebagai pembina dan pembimbing seluruh warga sekolah dalam menciptakan situasi belajar yang baik dan mengembangkan pola pikir yang konstruktif serta kreatif, maka seorang supervisor hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip antara lain¹¹:

¹¹ Pedoman Kerja Pelaksanaan Supervisi, *Departemen Pendidikan dan Kebudayaan* (Jakarta: Dep.Dik.Bud,1995\1996), 4-5.

a. Pinsip Ilimiah

Supervisi dilakukan secara sistematis, teratur, terprogram dan kontinyu. Di samping itu, supervisi juga harus dilakukan secara obyektif berdasarkan data yang ada dan menggunakan instrumen (alat) yang dapat memberikan data atau informasi yang akurat dalam mengukur ataupun menilai pelaksanaan proses pembelajaran.

b. Prinsip Demokrasi

Seorang supervisor didalam melaksanakan tugasnya hendaknya dapat manjunjung tinggi azas musyawarah serta menghargai dan sanggup menerima pendapat orang lain, serta memiliki jiwa kekeluargaan.

c. Prinsip Kooperatif

Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi *"Sharing of idea of experience"* dalam menciptakan situasi pembelajaran yang baik dan menyenangkan sehingga mereka tumbuh bersama serta mendorong untuk aktif dalam merumuskan tujuan pendidikan dan meningkatkan situasi pembelajaran yang menyenangkan.

d. Prinsip Konstruktif dan Kreatif

Supervisor hendaknya dapat membina inisiatif guru serta mendorong untuk kreatif dalam menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan

D. Fungsi Supervisi Pendidikan

Supervisi pembelajaran berfungsi untuk memperbaiki situasi pembelajaran melalui pembinaan kemampuan guru. Briggs (dalam Sahertian,

1986:16) menyebutkan fungsi supervisi sebagai upaya mengkoordinasi, menstimulasi, dan mengarahkan pertumbuhan guru-guru. Adapun Swearingen mengemukakan delapan fungsi utama supervisi pendidikan, sebagai berikut: (1) Mengkoordinasi semua usaha sekolah, (2) Melengkapi kepemimpinan sekolah, (3) Memperluas pengalaman guru-guru/staf, (4) Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, (5) Memberikan fasilitas dan penilaian yang kontinu, (6) Menganalisis situasi belajar mengajar, (7) Memberikan pengetahuan dan *skill* kepada setiap anggota staf, (8) Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan staf dan kemampuan mengajar guru. Supervisi pendidikan mempunyai fungsi penilaian (*evaluation*) yaitu penilaian kinerja guru dengan jalan penelitian (*research*) yaitu pengumpulan informasi dan fakta-fakta mengenai kinerja guru dengan cara melakukan penelitian. Kegiatan evaluasi dan *research* ini merupakan usaha perbaikan (*improvement*), sehingga berdasarkan data dan informasi yang diperoleh oleh supervisor dapat dilakukan perbaikan kinerja guru sebagaimana mestinya dan akhirnya dapat meningkatkan kualitas kinerja guru dalam melaksanakan tugas mengajar.

Masih berkaitan dengan fungsi supervisi pendidikan, menurut Swearingen merinci fungsi supervisi sebagai berikut (1) mengoordinasikan semua usaha sekolah; (2) melengkapi kepemimpinan kepala sekolah; (3) memperluas pengalaman guru; (4) menstimulasi usaha-usaha yang kreatif dalam pengajaran; (5) memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus; (6) menganalisis situasi belajar mengajar; (7) memberikan pengetahuan dan

skill kepada setiap anggota staf; dan (8) mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan guru mengajar.¹²

Lebih lanjut menurut Wiles dan Lovel ada tujuh fungsi supervisi pengajaran, yaitu (1) pengembangan tujuan; (2) pengembangan program; (3) koordinasi dan pengawasan; (4) motivasi; (5) pemecahan masalah; (6) pengembangan profesional; (7) penilaian keluaran pendidikan. Hal pokok disini adalah mengkoordinir semua usaha sekolah dalam mengembangkan program untuk mencapai tujuan, kegiatan ini tentu akan lebih banyak dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor dan pengawas sekolah sebagai supervisor. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa fungsi dan spesifikasi supervisi pengajaran adalah memberikan pelayanan supervisi pengajaran kepada guru untuk menumbuhkan proses belajar mengajar yang berkualitas baik, menyenangkan, inovatif dan dapat menjaga keseimbangan pelaksanaan tugas staf mengajar¹³.

Fungsi dan tugas supervisor tersebut memberi petunjuk bahwa manajemen pendidikan pada intinya adalah mengelola pembelajaran dan memberikan layanan belajar yang berkualitas. Untuk meningkatkan kualitas pembelajaran memenuhi kualitas yang dipersyaratkan, maka peran kepala sekolah secara otomatis berfungsi sebagai supervisor, dibantu oleh para supervisor (pengawas sekolah) yang ditunjuk oleh pemerintah. Tanggung jawab mereka sebagai supervisor adalah memajukan pengajaran dan menjamin

¹²Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), 106

¹³Sebagaimana dikutip oleh Piet dkk, *ibid*, 107

kualitas pelayanan belajar memenuhi standar yang dipersyaratkan, dan melakukan kegiatan administrasi dengan terkontrol baik dan benar.

Fungsi-fungsi utama supervisi harus dijalankan agar tujuannya dapat tercapai secara optimal dengan cara:

- 1) Menetapkan masalah yang betul-betul mendesak untuk ditanggulangi, yang sebelumnya mengumpulkan informasi tentang masalah tersebut, kuesioner, dan sebagainya.;
- 2) Menyelenggarakan inspeksi, yaitu sebelum memberikan pelayanan kepada guru, supervisor lebih dulu perlu mengadakan inspeksi sebagai usaha mensurvei seluruh sistem pendidikan yang ada, guna menemukan masalah-masalah, kekurangan-kekurangan baik pada guru maupun murid, perlengkapan, kurikulum, tujuan pendidikan, metode pengajaran, dan perangkat lain sekitar proses pembelajaran dengan menghimpun data yang aktual, bukan informasi yang kadaluarsa;
- 3) Penilaian data informasi hasil inspeksi yang telah dihimpun diolah sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku dalam penelitian. Dengan cara ini dapat ditemukan teknik dan prosedur yang efektif dalam memberi pertimbangan bantuan mengajar, sampai pada taraf supervisi dipandang telah memberi solusi problematika pembelajaran yang memuaskan bagi guru. Langkah-langkah dalam melaksanakan penelitian kegiatan supervisi adalah (a) menemukan masalah yang ada pada situasi pembelajaran, (b) mencari dan menentukan teknik pemecahan masalah yang dipandang efektif, (c) menyusun alternatif program perbaikan, (d)

mencoba cara baru dengan melakukan inovasi pendekatan pembelajaran, dan (e) merumuskan dan menentukan pola perbaikan yang lebih standar untuk pemakaian yang lebih luas;

- 4) Penilaian, yaitu usaha mengetahui segala fakta yang mempengaruhi kelangsungan persiapan, perencanaan dan program, penyelenggaraan, dan
- 5) evaluasi hasil pengajaran. Dari kesimpulannya, maka supervisor harus melaksanakan penilaian terhadap situasi tersebut, tidak memfokuskan pada hal negatif saja, tetapi juga hal yang dinyatakan sebagai kemajuan;
- 6) Latihan, yaitu berdasarkan hasil penelitian dan penilaian mungkin ditemukan hal-hal yang dirasa kurang dilihat dari kemampuan guru terhadap beberapa aspek yang berkaitan dengan pengajaran. Kekurangan itu diatasi dengan mengadakan pelatihan sebagai pemecahan atas masalah-masalah yang dihadapi sesuai kebutuhan dan keperluannya, serta untuk memperkenalkan cara-cara baru sebagai upaya perbaikan dan atau peningkatan kualitas pembelajaran. Bentuknya dapat berupa lokakarya, seminar, demonstrasi mengajar, simulasi, observasi, saling mengunjungi, atau cara lainnya dipandang efektif; dan
- 7) Pembinaan atau pengembangan, yaitu kelanjutan dan kegiatan memperkenalkan cara-cara baru untuk menstimulasi, mengarahkan, memberi semangat agar guru-guru mau menerapkan cara-cara baru

Fungsi utama supervisi pendidikan sebagaimana yang dipaparkan oleh Piet A Sahertian dalam bukunya, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* adalah membina program pembelajaran yang diselenggarakan oleh sekolah, sehingga secara terus menerus terjadi proses perubahan, pembaruan, dan perbaikan. Fungsi utama tersebut dapat dijabarkan dalam tujuh fungsi antara lain: Koordinator semua usaha sekolah, Pelengkap kepemimpinan kepala sekolah, Memperluas pengalaman guru, Stimulus usaha kreatif, Fasilitator dan evaluator pembelajaran, Penganalisa situasi pembelajaran, Memberikan pengetahuan, wawasan dan ketrampilan kepada setiap anggota staf sekolah¹⁴.

Tujuh fungsi tersebut terperikan dalam paparan berikut ini:

a. Koordinator semua usaha sekolah

Pesatnya perubahan dalam dunia pendidikan, yang dipicu oleh dahsyatnya perubahan yang terjadi di masyarakat, memaksa terjadinya perubahan dalam kegiatan pembelajaran. Perubahan yang terjadi dalam sebuah proses pembelajaran mengharuskan pihak sekolah untuk melakukan koordinasi yang baik terhadap semua usaha sekolah, baik usaha yang dilakukan oleh pihak guru maupun oleh sekolah secara menyeluruh.

Usaha yang dilakukan oleh guru dapat berupa upaya perbaikan atau pembaruan proses pembelajaran. Sementara usaha yang dilakukan oleh sekolah dapat berupa antara lain: job diskripsi sesuai dengan

¹⁴ Lihat: Piet A. Sahertian & Frans Mataheru, *Prinsip dan Tehnik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 26-30; liha juga: Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi*, 14-20.

keahlian masing-masing warga sekolah, merumuskan program kerja jangka pendek maupun jangka panjang, usaha peningkatan sumber daya manusia, melalui pembinaan karir dan peningkatan kesejahteraan, serta memperkuat sumber dana program sekolah.

b. Pelengkap Kepemimpinan Sekolah

Dalam sebuah komunitas, kepemimpinan diperlukan untuk mengorganisir dan mengakomodir seluruh potensi dan kepentingan anggota komunitas tersebut. Dalam dunia pendidikan, guru adalah seorang pemimpin dalam kelangsungan proses pembelajaran. Oleh sebab itu, seorang supervisor bertugas untuk membimbing para guru agar mempunyai keterampilan memimpin.

Seorang supervisor harus mampu mengarahkan guru akan tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan. Seorang supervisor juga harus dapat meyakinkan bahwa guru adalah seorang pemimpin dalam kelas yang menjadi tanggung jawabnya, dan guru berkewajiban melahirkan pemimpin-pemimpin baru di masa yang akan datang. Sehingga kepemimpinan kepala sekolah menjadi sebuah jaringan kepemimpinan yang saling mengikat dan mendukung dalam sebuah lembaga yang sedang dikelolanya.

c. Memperluas Pengalaman Guru

Pengalaman merupakan suatu yang berharga pada diri manusia, oleh sebab itu, apabila seseorang mempunyai pengalaman yang banyak maka ia lebih mudah didalam melaksanakan tugasnya. Kegiatan

supervisi di sekolah diharapkan dapat berfungsi sebagai penambah pengalaman guru untuk melakukan inovasi dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Kegiatan supervisi bukan sebagai ajang penghakiman atas kekurangan dan kesalahan yang dilakukan oleh guru. Kegiatan supervisi harus dapat memberikan peluang yang seluas-luasnya kepada guru untuk mengeksplorasi pengalaman baru melalui berbagai uji coba strategi pembelajaran, penguatan materi pembelajaran, serta tray out evaluasi pembelajaran, baik dalam bentuk diskusi antar guru, seminar, pelatihan, maupun pertemuan ilmiah lainnya.

d. Stimulus Usaha Kreatif

Manusia diciptakan oleh Tuhan dengan memiliki berbagai potensi diri yang perlu untuk dikembangkan. Oleh karena itu seorang supervisor bertugas untuk menciptakan suasana yang dapat meningkatkan potensi-potensi yang ada pada diri seorang guru.

Seorang supervisor harus berusaha menstimulus guru untuk tidak selalu tergantung kepada atasan dan memberikan ruang gerak kepada guru untuk bertindak kreatif di dalam mengembangkan proses pembelajaran.

e. Fasilitator dan Evaluator Proses Pembelajaran

Salah satu tugas supervisor dalam sebuah proses pembelajaran adalah memfasilitasi sekaligus mengevaluasi pelaksanaan proses pembelajaran dan hasil dari sebuah proses tersebut. Sebagai fasilitator,

supervisor harus mampu menjembatani kepentingan stake holders sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Sebagai evaluator, supervisor harus mengetahui sejauh mana keberhasilan dan efektifitas sebuah proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru.

f. Penganalisa Situasi Pembelajaran

Tujuan supervisi adalah memperbaiki situasi pembelajaran. Agar usaha untuk memperbaiki proses pembelajaran dapat tercapai, maka perlu adanya suatu analisis dari seorang supervisor. Hasil analisa supervisor dipresentasikan kepada guru, baik secara individual maupun pada saat rapat guru.

Hasil presentasi dan diskusi dengan guru tersebut diharapkan dapat memberikan pengalaman baru bagi guru demi perbaikan proses pembelajaran. Pengalaman baru tersebut diharapkan dapat memberikan motivasi ka arah uasaha peningkatan kualitas pembelajaran.

g. Memberikan Pengetahuan, wawasan dan Ketrampilan Kepada setiap Anggota Staf Sekolah

Potensi yang dimiliki oleh manusia perlu dikembangkan. Didalam mengembangkan potensi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor yang dari dalam maupun faktor yang dari luar. Salah satu faktor dari luar yang diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru dan staf sekolah adalah dengan memberikan pelatihan maupun ruang gerak untuk melakukan uji coba hasil kreatifitas mereka.

E. Sasaran Supervisi Pendidikan

Sasaran supervisi adalah situasi pembelajaran yang memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. Menurut Olivia, dalam bukunya "Supervision for Today's school", sebagaimana yang dikutip oleh Piet A Sahertian, mengemukakan bahwa sasaran supervisi pendidikan meliputi tiga domain yaitu: memperbaiki proses pembelajaran, pembinaan dan pengembangan kurikulum, dan pengembangan sumber daya guru dan staf sekolah¹⁵.

a. Memperbaiki Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran adalah seperangkat kegiatan belajar yang dilakukan oleh siswa yang di bawah bimbingan guru. Guru bertugas merumuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam proses pembelajaran.

Seorang guru dalam proses pembelajaran harus mampu menciptakan suasana yang menyenangkan. Seorang guru tidak hanya sekedar menyampaikan materi, tetapi ia harus mampu memberikan pengalaman belajar yang terbaik bagi peserta didiknya. Selain itu, seorang guru harus mempunyai keterampilan atau keahlian mengajar seperti, keterampilan menjelaskan, mengelola materi, mengelola kelas, dan keterampilan lainya.

Untuk menciptakan suasana belajar yang menyenangkan serta menjadikan seorang guru yang profesional, seorang supervisor harus

¹⁵ Piet A Sahertian, *Konsep Dasar*, 27-32.

dapat mendorong dan memberikan bimbingan kepada guru untuk mengembangkan berbagai model rancangan pembelajaran.

b. Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum

Didalam dunia pendidikan, kurikulum merupakan inti pokok acuan proses pembelajaran. Di Indonesia, sejak tahun 1975 sampai dengan sekarang kurikulum pendidikan mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan kurikulum ini harus diantisipasi dan dipahami oleh seluruh pihak yang concern terhadap pendidikan, terutama guru.

Guru sangat berperan dalam keberhasilan ketercapaian sebuah kurikulum. Karena guru yang mengimplementasikan kurikulum dalam proses pembelajaran. Oleh sebab itu seorang supervisor harus mampu memberikan bimbingan dan pengarahan kepada guru dalam mengembangkan kurikulum, kerana pemahaman guru terhadap implementasi kurikulum yang salah akan mengakibatkan tidak tercapainya kompetensi yang diharapkan.

c. Pengembangan sumber daya guru dan staf sekolah

Semua institusi, pasti berusaha meningkatkan sumber daya manusia yang dimilikinya, termasuk institusi pendidikan. Guru dan staff sekolah lainnya termasuk komponen sumber daya pendidikan yang memerlukan bantuan dari supervisor untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Usaha supervisor untuk meningkatkan sumber daya guru dapat dilakukan melalui lembaga pendidikan, penataran dan pelatihan, dan lain-lain.

F. Teknik Supervisi

Ada beberapa teknik supervisi yang harus dikuasai oleh seorang supervisor dalam meningkatkan dan mengembangkan potensi sumber daya guru. Teknik tersebut dapat dilihat dalam paparan berikut¹⁶:

1. Teknik yang Bersifat Individual

Teknik yang bersifat individual yaitu supervisi yang dilakukan oleh supervisor untuk mensupervisi masing-masing guru, atau staff sekolah. Paling tidak ada lima (5) teknik supervisi ini, yaitu: Kunjungan kelas, Observasi kelas, Percakapan pribadi, Kunjungan antar kelas, dan Menilai diri sendiri.

a. Kunjungan Kelas.

Kunjungan kelas adalah sebuah teknik supervisi yang dilakukan seorang supervisor dengan cara supervisor datang ke kelas untuk mengamati proses pembelajaran. Teknik ini bertujuan memperoleh data mengenai keadaan sebenarnya selama guru mengajar. Data tersebut dapat digunakan oleh seorang supervisor dalam membantu dan membimbing guru memecahkan masalah atau kesulitan yang dihadapi saat proses pembelajaran berlangsung.

Fungsi teknik kunjungan kelas yaitu untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui inovasi pembelajaran. Selain itu, juga berfungsi sebagai alat untuk mendorong guru agar meningkatkan cara mengajar guru dan cara belajar siswa. Kunjungan kelas ini dapat memberi

¹⁶ Piet, A. Sahartian, Frans Mataheru, Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 45-133; Piet A. Sahartian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 52-129

kesempatan kepada guru untuk mengungkapkan pengalamannya sekaligus sebagai usaha untuk memberikan rasa percaya diri guru akan kemampuannya. Guru juga dapat belajar dan memperoleh pengertian secara moral bagi pertumbuhan kariernya.

Kunjungan kelas bertujuan untuk memperoleh data mengenai keadaan sebenarnya saat guru mengajar. Dengan data itu seorang supervisor dapat berbincang-bincang dengan guru tentang kesulitan yang dihadapi oleh guru. Pada kesempatan ini guru dapat mengemukakan pengalaman-pengalaman yang dihadapi serta meminta bantuan, dorongan dari supervisor.

Ada tiga macam jenis kunjungan kelas, yaitu: Kunjungan tanpa pemberitahuan, Kunjungan dengan pemberitahuan, dan Kunjungan atas Undangan Guru.

1) Kunjungan tanpa pemberitahuan

Supervisor tiba-tiba datang ke kelas. Segi positif dari kunjungan ini adalah supervisor dapat mengetahui keadaan yang sebenarnya, tanpa dibuat-buat terlebih dahulu. Hal ini dapat membiasakan guru selalu mempersiapkan diri dalam proses pembelajaran. Sedangkan segi negatifnya yaitu biasanya guru menjadi gugup karena tiba-tiba didatangi supervisor.

2) Kunjungan dengan pemberitahuan.

Kunjungan ini biasanya sudah terjadual sehingga guru mengetahui kapan akan dikunjungi oleh seorang supervisor. Segi positif

kunjungan ini, supervisor dapat merencanakan terlebih dahulu kegiatan supervisi yang akan dilakukan dan mempunyai konsep pengembangan yang kontinyu dan terencana. Guru-guru juga dapat mempersiapkan diri sebaik-baiknya, karena ia sadar bahwa kunjungan tersebut akan membantu dia untuk mengembangkan kualitas diri dalam melaksanakan proses pembelajaran.

3) Kunjungan atas Undangan Guru

Kunjungan ini sangat baik, karena guru punya usaha dan kesadaran untuk mempersiapkan diri dan membuka diri agar ia dapat memperoleh balikan dan pengalaman baru dari hasil diskusinya dengan supervisor. Kelebihan jenis ini, supervisor sendiri dapat belajar berbagai pengalaman dalam berdialog dengan guru.

Sedangkan guru akan lebih mudah untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya, karena motivasi untuk belajar dari pengalaman dan bimbingan dari supervisor tumbuh dari dalam dirinya sendiri. Sementara segi negatifnya adalah adanya kemungkinan timbul sikap manipulasi, yaitu dengan dibuat-buat untuk menonjolkan diri, padahal waktu-waktu biasa ia tidak berbuat demikian.

b. Observasi kelas.

Teknik ini dilakukan dengan cara supervisor meneliti suasana kelas selama proses pembelajaran. Tujuan teknik ini yaitu untuk memperoleh data objektif tentang kesulitan yang dihadapi guru dalam proses

pembelajaran. Bagi guru sendiri data yang dianalisis akan dapat membantu cara mengajar yang lebih baik. Sementara bagi murid sudah tentu akan dapat menimbulkan pengaruh positif terhadap kemajuan belajar mereka.

Hal-hal yang perlu diobservasi diantaranya yaitu: usaha serta kegiatan guru dan murid, usaha dan kegiatan guru dan murid dalam hubungan dengan penggunaan bahan dan alat pelajaran, Usaha dan kegiatan guru dan murid dalam memperoleh pengalaman belajar.

Syarat-syarat untuk memperoleh data observasi, yaitu: menciptakan situasi yang sewajarnya, harus dapat membedakan mana data yang perlu dicatat atau tidak, harus memperhatikan kegiatan guru dan murid dalam proses pembelajaran, dan dalam mengobservasi bukan melihat kelemahan melainkan melihat bagaimana memperbaiki.

Kriteria yang dipakai dalam observasi adalah:

- 1) Data harus bersifat objektif. Segala sesuatu yang dicatat adalah data yang sebenar-benarnya
- 2) Data sesuai dengan yang dilihat, bukan yang dipikirkan
- 3) Data yang diperoleh harus dapat dipercaya.

Ada dua jenis Observasi Kelas, yaitu: Observasi langsung dan tidak langsung. Observasi langsung adalah dengan menggunakan alat observasi, supervisor mencatat absen yang dilihat pada saat guru mengajar.

Observasi tidak langsung dilakukan dengan cara guru yang diobservasi dibatasi oleh ruangan, dimana murid tidak mengetahuinya. Supervisor biasanya berada di balik kaca ruangan (atau supervisi dilakukan dalam laboratorium micro teaching).

Alat yang digunakan dalam melakukan Observasi kelas ada dua macam, chek list dan factual record.

a) Chek List

Chek List adalah alat pengumpulan tentang situasi pembelajaran dengan melengkapi keterangan, baik yang berbentuk pertanyaan maupun pertanyaan aktifitas dengan membubuhkan tanda chek list. Chek list ada dua macam: Evaluative Chek List dan Activity Chek List.

Evaluative Chek List yaitu suatu daftar yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara berkelompok dan merupakan standar beserta skala penilaiannya.

Activity Chek List yaitu suatu daftar kegiatan yang dijawab oleh si penjawab dengan cara mengecek. Daftar tersebut berisi pertanyaan-pertanyaan khusus tentang kegiatan yang biasanya dicek dengan memakai skala "ya" atau "tidak".

b) Factual Record

Factual Record adalah suatu catatan yang berdasarkan kenyataan yang ada. Catatan ini bersifat melengkapi observasi. Factual Record ada dua macam yaitu: Attention Chart dan Participation Chart.

Attention Chart yaitu suatu daftar gambar, kode atau simbol untuk mencatat status aktivitas belajar siswa dalam proses pembelajaran.

Participation Chart yaitu suatu daftar kode untuk mencatat partisipasi siswa dalam proses pembelajaran. Participation dapat dibedakan menjadi dua: Quantity Participation Chart dan Quality Participation Chart.

c. Percakapan Pribadi

Percakapan pribadi ini dilakukan dengan cara mengadakan dialog antara supervisor dengan guru tentang problematika yang dihadapi dalam melaksanakan pembelajaran. Tujuan percakapan pribadi yaitu pemberdayaan guru, peningkatan kualitas pembelajaran, perbaikan kelemahan proses pembelajaran dan pembangunan komunikasi interaktif.

Jenis Percakapan Pribadi berdasarkan bentuk percakapan ada dua macam, yaitu: formal dan informal. Jenis percakapan pribadi formal ini merupakan kelanjutan dari teknik kunjungan kelas atau observasi kelas. Sedangkan jenis percakapan pribadi informal adalah percakapan sehari-hari, tanpa direncanakan dan tidak terikat oleh waktu.

Jenis Percakapan Pribadi berdasarkan tempat percakapan, ada tiga macam, yaitu: Classroom-Conference, Office-Classroom, dan Causal-Conference. Classroom-Conference adalah percakapan yang terjadi dikelas saat murid-murid tidak ada dalam kelas, seperti saat murid beristirahat. Office-Classroom yaitu percakapan yang dilakukan diruang

kepala sekolah atau ruang guru. Sedangkan Causal-Conference adalah percakapan yang dilakukan secara kebetulan.

Langkah-langkah percakapan pribadi yaitu:

- i. Persiapan
- ii. Menetapkan Instrumen
 1. Kekuatan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran
 2. Kelemahan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran
 3. Kesulitan atau problema yang dihadapi
- iii. Dialog tentang instrumen yang telah ditetapkan
- iv. Menyusun kesimpulan secara bersama

d. Kunjungan Antar Kelas

Kunjungan antar kelas yaitu kunjungan yang dilakukan dengan cara guru saling bergantian mengunjungi kelas guru lainnya dalam proses pembelajaran. Kunjungan ini dapat juga dilakukan dengan cara mengunjungi kelas-kelas di sekolah lainnya. Tujuan kunjungan kelas antar lain: Saling mengamati pelaksanaan proses pembelajaran, saling belajar dengan pengalaman orang lain, saling memberi motivasi untuk meningkatkan proses pembelajaran, mengeliminasi kesan formal (birokratis) dalam supervisi, dan supervisi yang dilakukan oleh teman sejawat akan lebih terbuka dibandingkan dengan pemimpin.

Kunjungan antar kelas dapat dilakukan karena salah seorang guru mengalami kesulitan, atas saran supervisor guru tersebut diminta mengunjungi kelas lain. Kunjungan antar kelas juga dapat dilakukan

karena Supervisor memang mengajurkan kepada semua guru untuk saling mengunjungi dan dilakukan secara terjadual.

Langkah-langkah kunjungan antar kelas, yaitu:

- a. Merumuskan tujuan
- b. Menyusun jadual kunjungan
- c. Merumuskan instrumen
- d. Melakukan kunjungan
- e. Melakukan proses observasi proses pembelajaran
- f. Diskusi hasil kunjungan
- g. Menyusun kesimpulan

e. Menilai Diri Sendiri (Self Evaluation Chek List)

Teknik ini merupakan tugas yang sulit bagi guru, karena mereka disuruh untuk menilai dan melihat kemampuan diri sendiri dalam melaksanakan proses pembelajaran dan menilai murid-muridnya.

Teknik ini dapat dipergunakan antara lain berupa:

- a. Suatu daftar pendapat yang disampaikan kepada murid-murid untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas. Biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan baik secara tertutup maupun secara terbuka
- b. Menganalisis tes-tes terhadap unit-unit kerja.
- c. Mencatat aktivitas murid-murid dalam suatu catatan baik mereka bekerja secara perseorangan maupun secara kelompok.

2. Teknik yang Bersifat Kelompok

Teknik supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik yang dilaksanakan bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok kerja (unit kerja). Teknik ini dapat berbentuk Diskusi maupun Pertemuan Ilmiah. Diskusi dapat dilakukan antar guru bidang studi, guru serumpun, atau antar warga sekolah. Sedangkan pertemuan ilmiah dapat berbentuk workshop, seminar, dan lokakarya.

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Guru-guru yang diduga sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian pada kelompok ini diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang dihadapi.

Sahertian, (2008 : 86) Teknik Supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik supervisi yang dilaksanakan dalam pembinaan guru secara bersama – sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok.

Teknik-teknik supervisi yang bersifat kelompok yang dielaborasi dari pendapat para ahli supervisi pendidikan antara lain adalah Pertemuan orientasi merupakan pertemuan yang bertujuan khusus mengantar guru-guru untuk memasuki ruang kerja yang baru, rapat guru yang bertujuan untuk membicarakan segala sesuatu yang bertalian dengan pendidikan disekolah, supervisi sebaya merupakan sejumlah guru yang berhadapan dengan supervisor, teknik diskusi kelompok (group discusion). merupakan suatu pertukaran fikiran atau pendapat melalui proses percakapan antara dua atau

lebih individu tentang suatu masalah untuk dicari alternative pemecahannya, Seminar, merupakan pertemuan ilmiah untuk menyajikan karya tulis baik berupa makalah maupun hasil-hasil penelitian, *Workshop* (Lokakarya), dalam kegiatan supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan belajar kelompok yang terjadi dari sejumlah pendidik yang mempunyai masalah yang relatif sama ingin dipecahkan bersama melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perseorangan, tukar menukar pengalaman (*sharing of experience*). Suatu teknik perjumpaan dimana guru saling memberi dan menerima, saling belajar satu dan lainnya, simposium (*simposium*) adalah suatu pertemuan yang dalam pertemuan itu ada beberapa pembicara menyampaikan fikirannya secara singkat mengenai suatu topik pendidikan, atau topik-topik yang berkaitan dengan problematika mengajar.

G. Model Supervisi

1. Supervisi Tradisional

Model supervisi ini tidak lain merupakan refleksi dari kondisi masyarakat pada saat kekuasaan yang bersifat otoriter dan feodal. Sifat tersebut akan berpengaruh pada sikap pemimpin yang otokrat dan korektif. Pemimpin cenderung untuk mencari-cari kesalahan. Perilaku supervisor tidak menunjukkan suatu sikap yang bijaksana. Supervisi tradisional ini disebut juga dengan supervisi yang korektif karena disebabkan oleh sikap seorang supervisor yang selalu berusaha memata-matai.

Seorang supervisor selalu mencari kesalahan dan mencari kesalahan. Supervisi ini dilakukan guna melihat kepandaian (keterampilan) guru saat

mengajar bukan untuk memperbaiki kekurangan dan kekeliruan perilaku guru. Model ini sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan supervisi pendidikan yang lebih mengedepankan upaya peningkatan kualitas pembelajaran melalui pemberdayaan SDM guru¹⁷.

2. Supervisi Ilmiah

Supervisi yang dilakukan secara sistematis, teratur, terprogram dan berkesinambungan. Supervisi model ini menggunakan instrumen pengumpul data, serta data yang diperoleh dari keadaan yang riil. Model ini masih lebih baik dibanding tradisional, namun model ini juga belum mengarah pada upaya perbaikan, masih juga terbatas pada mengevaluasi, belum sampai pada pemberian balikan guna peningkatan kualitas pembelajaran.

3. Supervisi Klinis

Supervisi Klinis dilakukan guna melakukan perbaikan perilaku kronis guru dalam proses pembelajaran Atau supervisi klinis yaitu upaya yang dilakukan oleh supervisor untuk memperkecil, bahkan menghilangkan kesenjangan antara perilaku mengajar yang ideal dan perilaku mengajar yang nyata.

Istilah “klinis” dalam supervisi memberikan unsur-unsur khusus yaitu adanya hubungan tatap muka antara supervisor dengan guru dalam proses supervisi. Hubungan terpusat pada keinginan dan keseriusan guru yang terpusat pada tingkah laku aktual di kelas. Observasi dilakukan secara

¹⁷ Piet .A. Sahartian, *Konsep Dasar*, 34.

langsung dan cermat. Analisis dan interpretasi observasi dilakukan secara bersama antara supervisor dan guru. Berlangsung dalam suasana yang akrab, dengan sikap saling terbuka tanpa adanya kecurigaan dan saling menjatuhkan¹⁸.

Supervisi klinis merupakan suatu bentuk bantuan profesional yang diberikan secara sistematis kepada guru dan calon guru berdasarkan kebutuhannya dengan tujuan membina keterampilan mengajar. Dalam pelaksanaan supervisi klinis ada beberapa faktor yang mendorong penggunaannya, yaitu; supervisi umum dalam praktiknya dilaksanakan seperti evaluasi sehingga sering ditolak, pemberian supervisi umum didasarkan kebutuhan keinginan supervisor, sementara guru kurang merasakan keuntungan, supervisi umum pengamatannya terlalu luas sehingga pemberian baliknya kurang terarah dan kurang tepat sasaran.¹⁹

Ciri-ciri supervisi klinis antara lain:

- a. Ada kesepakatan antara kepala sekolah (supervisor) dan guru tentang materi yang akan disupervisi
- b. Supervisi terbatas pada aspek tertentu
- c. Supervisi dilakukan berdasarkan hasil hipotesis
- d. Ada uji hipotesis
- e. Ada unsur penolakan dan penerimaan hipotesis
- f. Ada kerja sama antara guru dengan supervisor
- g. Supervisi dilakukan secara kontinyu

¹⁸ Ary H. Gunawan. *Administrasi Sekolah*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1996). 207-208

¹⁹ Kasman, "Model Supervisi Klinis Dalam Supervisi Pengajaran" , (Malang: Jurnal Penelitian Al-Buhust, 2002), 40.

- h. Bimbingan yang diberikan supervisor bersifat bantuan, bukan perintah atau instruksi²⁰.

Prinsip-prinsip Supervisi klinis antara lain: supervisi klinis yang dilaksanakan harus berdasarkan inisiatif para guru lebih dahulu, adanya hubungan yang sangat erat antara guru dan supervisor, tidak ada ikatan dalam mengemukakan pendapat, sasaran yang akan dikaji adalah masalah yang riil yang dialami oleh guru, masalah yang dikaji harus spesifik²¹. Prinsip-prinsip tersebut merupakan pengejawentahan dari Tujuan Supervisi Klinis untuk memperbaiki perilaku guru-guru dalam proses pembelajaran (terutama yang kronis) secara aspek demi aspek dengan intensif sehingga mereka dapat mengajar dengan baik.

Langkah-langkah Supervisi Klinis adalah sebagai berikut:

a. Pertemuan Awal dan Perencanaan

- ❖ Menciptakan hubungan yang baik antara guru dan supervisor
- ❖ Membicarakan rencana pelajaran yang telah dibuat guru yang mencakup tujuan, bahan, kegiatan belajar mengajar, serta evaluasi.
- ❖ Mengidentifikasi komponen keterampilan beserta indikator yang akan dicapai oleh guru
- ❖ dalam proses pembelajaran.
- ❖ Mengembangkan instrumen yang akan digunakan
- ❖ Menemukan aspek perilaku yang perlu diperbaiki
- ❖ Menetapkan prioritas aspek yang akan diperbaiki

²⁰ Made Pidarta, *Pemikiran Tentang*, 250-251.

²¹ Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar*, 39.

- ❖ Merumuskan hipotesis perbaikan
- b. Persiapan
 - ❖ Bagi guru yaitu tentang cara mengajar sesuai dengan hipotesis
 - ❖ Bagi supervisor yaitu tentang perangkat supervisi
- c. Pelaksanaan
 - ❖ Guru mengajar dengan tekanan khusus pada aspek perilaku yang diperbaiki
 - ❖ Supervisor memperbaiki proses pembelajaran yang dilakukan guru
- d. Analisis Hasil Supervisi Klinis
 - ❖ Guru mengevaluasi diri tentang apa yang dirasakan, dialami, dan yang seharusnya apa yang dilakukan.
 - ❖ Supervisor menganalisis hasil observasi
- e. Umpan Balik Spervisi Klinis
 - ❖ Guru presentasi hasil evaluasi diri
 - ❖ Supervisor presentasi hasil analisis
 - ❖ Menyimpulkan bersama apakah hipotesis diterima atau ditolak
 - ❖ Menentukan rencana berikutnya, mengulangi aspek yang diperbaiki atau melanjutkan memperbaiki aspek lain²².
- 4. Supervisi Artistik

Mengajar adalah sebuah pengetahuan, keterampilan (skill) dan suatu seni (art). Bigitu juga dengan supervisi merupakan pengetahuan, keterampilan dan suatu seni. Sedangkan supervisi artistik adalah supervisi

²² Made Pidarta, *Pemikiran Tentang*, 252-253.

yang dilakukan dengan adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha maju. Sikap mau belajar mendengarkan perasaan orang lain, mengerti orang lain dengan problema-problema yang dikemukakan, menerima orang lain sebagaimana adanya sehingga orang dapat menjadi dirinya sendiri itulah dinamakan supervisi artistik.

Menurut Sergiovanni Th.J. dalam bukunya "Supervision Of Theaching" yang dikutip oleh Piet. A. Sahertian, ciri-ciri sipervisi artistik antara lain²³:

- a. Supervisor lebih banyak mendengarkan pendapat guru dari pada berbicara.
- b. Seorang supervisor harus mempunyai kemampuan yang lebih dalam penguasaan materi tentang supervisi pendidikan dan harus mampu memberikan pelayanan yang terbaik terhadap guru
- c. Supervisi artistik mengutamakan ide-ide yang datang dari guru
- d. Dalam proses pelaksanaan supervisi difokuskan pada permasalahan bagaimana menghidupkan proses pembelajaran dalam kelas
- e. Kemampuan berbahasa dalam supervisi ini lebih diutamakan, karena bahasa yang baik dan benar akan memudahkan dalam berkomunikasi
- f. Supervisi bersifat individual
- g. Pengalaman sebagai instrumen yang terpenting

H. Pendekatan Supervisi Pendidikan

Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervisi didasarkan pada prinsip-prinsip psikologi. Suatu pendekatan supervisi sangat bergantung

²³ Piet . A. Sahertian, Konsep Dasar, 43-44.

kepada prototipe guru. Bila guru profesional maka pendekatan yang digunakan adalah non-direktif. Jika guru seorang pengkritik maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kolaboratif. Sedangkan jika guru seorang kurang profesional maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan direktif.

1. Pendekatan Langsung

Pendekatan langsung mengharuskan seorang supervisor memberikan arahan secara langsung kepada guru dan pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Supervisor dapat melakukan hal-hal sebagai berikut: menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolak ukur, dan menguatkan.

Perilaku supervisor tersebut dilakukan secara bertahap. Percakapan awal diikuti dengan percakapan setelah dikemukakan permasalahan yang diperoleh melalui observasi atau interview.

2. Pendekatan Tidak Langsung

Pendekatan tidak langsung adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tetapi terlebih dahulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan oleh guru. Supervisor memberikan kesempatan sebanyak mungkin kepada guru. Pendekatan tidak langsung ini berdasarkan prinsip humanistik. Psikologi humanistik sangat menghargai pendapat seseorang.

Oleh karena itu, guru yang akan dibina oleh supervisor sangat dihormati hak-hak bicaranya. Supervisor banyak mendengarkan pendapat

yang dikemukakan oleh guru. Guru mengemukakan permasalahan dan supervisor mencoba mendengarkan dan memahami apa yang dialami oleh guru. Adapun perilaku supervisor dalam pendekatan tidak langsung ini antara lain: mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah.

3. Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan Kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan langsung dengan pendekatan tidak langsung menjadi pendekatan baru. Pada pendekatan ini, baik supervisor maupun guru bersama-sama untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam pemecahan masalah.

Pendekatan ini berdasarkan prinsip kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan yang berpengaruh pada pembentukan aktivitas individu. Adapun perilaku supervisor dalam pendekatan ini antara lain: menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, dan negosiasi.

Ketiga pendekatan diatas yaitu pendekatan langsung, pendekatan tidak langsung, dan pendekatan kolaboratif diterapkan melalui beberapa tahap-tahapan kegiatan pemberian supervisi antara lain:

a. Percakapan awal

Supervisor bertemu dengan guru atau sebaliknya. Mereka membicarakan masalah yang dihadapi oleh guru dan mencari apakah penyebab permasalahan tersebut.

b. Observasi

Dalam percakapan awal supervisor menetapkan akan mengobservasi kelas atau sebaliknya guru mengundang supervisor untuk mengadakan observasi di kelas.

c. Analisis/Interpretasi

Dalam tahap observasi digunakan alat pencatatan data. Dalam tahap analisis data yang diperoleh diteliti untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi. Masalah yang dihadapi dicarikan solusinya.

d. Analisis akhir

Hasil percakapan yang dibahas disimpulkan untuk ditindaklanjuti, dianalisis dan disusun laporan.

e. Presentasi atau Diskusi

Hasil laporan dipresentasikan dan didiskusikan²⁴.

I. Bentuk Proses Supervisi pembelajaran

Supervisi pembelajaran merupakan suatu proses memberi dan menerima yang dinamis. Dalam hal ini supervisor dan guru merupakan teman sejawat dan mencari pengertian bersama yang berhubungan dengan pendidikan. Proses supervisi pembelajaran terutama berpusat pada interaksi verbal mengenai analisis jalannya pengajaran.

Supervisi pembelajaran oleh Lovell dan Wiles (1983:171) sering disamakan sebagai susunan model dengan langkah tertentu atau sebagai satu susunan proses pelaksanaannya terdiri dari beberapa tahap. Goldhammer dan

²⁴ Ibid,46-52.

kawan-kawan (1980, 31-44) mendefinisikan lima langkah supervisi pembelajaran (1) pertemuan praobservasi antara supervisor dengan guru (2) melakukan observasi saat guru mengajar dikelas; (3) strategi dan analisa menggunakan instrument yang telah disepakati bersama; (4) melakukan pertemuan supervisi setelah melakukan pengamatan terhadap guru saat mengajar dikelas, dalam pertemuan ini dibahas umpan balik dan alternative pemecahan masalah yang ditemukan; dan (5) analisa sesudah pertemuan sekaligus merumuskan solusi yang dapat mengatasi kesulitan guru dalam mengajar.

Cogan (1973.10-13) mendefinisikan delapan fase supervisi pembelajaran dalam bentuk tahap-tahap yaitu: (1) membangun hubungan antara guru dan pengawas untuk mencapai kesepakatan tertentu; (2) membuat perencanaan dengan guru apa saja yang dilakukan; (4) menginstruksikan observasi sebagai umpan balik; (5) menganalisis proses pembelajaran yang dilakukan guru; (6) merencanakan strategi pertemuan; (7) pertemuan dan tahap; (8) memperbaharui/mengulang perencanaan.

Ada lima bentuk proses supervisi pembelajaran yang kita ketahui, yaitu: (1) Supervisi korektif, adalah suatu bentuk bimbingan dan bantuan yang berkaitan dengan upaya perbaikan (koreksi); (2) Supervisi Preventif, kegiatan bimbingan dan bantuan dalam rangka mengantisipasi suatu dampak (bisa kebijakan, ataupun kondisi) agar efektivitas pencapaian tujuan bisa dicapai, (3) Supervisi Konstruktif, adalah suatu kegiatan supervisi yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu operasionalisasi pencapaian tujuan pendidikan menjadi

lebih baik dan lengkap, (4) Supervisi Kooperatif, adalah bentuk supervisi yang dilakukan bersama antara supervisor dengan guru. Satu sama lain memiliki inisiatif untuk memperbaiki proses, meningkatkan kualitas, dan produktivitas, (5) Supervisi Kreatif, bentuk supervisi yang mencoba mengembangkan hal yang betul-betul baru, inovatif.

J. Perencanaan Supervisi Pembelajaran

1. Hal-hal yang diperhatikan dalam perencanaan supervisi pembelajaran

a. Tidak ada rencana yang standar untuk supervisi

Setiap guru mempunyai kemampuan dan kelemahan yang berbeda, memerlukan bantuan yang berbeda dari guru-guru lainnya dalam keadaan yang tidak sama dengan guru-guru lainnya. Supervisi merupakan usaha untuk membantu guru meningkatkan kemampuan dan penampilannya, sesuai dengan kebutuhan dalam situasi bekerjanya. Karena itu setiap bantuan harus diberikan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan dan situasi tersebut.

b. Perencanaan supervisi memerlukan kreatifitas

Supervisi tidak dapat direncanakan dan dilaksanakan menurut satu pola tertentu yang dapat diberlakukan untuk segala macam tujuan dan keadaan. setiap sekolah mempunyai situasi tersendiri dengan keadaan yang berbeda dan masalah yang berlainan. Peningkatan pendidikan disekolah harus disesuaikan dengan kebutuhan murid-murid dengan tujuan khusus sekolah itu, dengan keadaan dan kemampuan anggota-anggota stafnya, dengan kemampuan sekolah untuk mengadakan fasilitas yang diperlukan.

c. perencanaan supervisi harus komprehensif

Usaha peningkatan kegiatan belajar mengajar mencakup berbagai segi yang sukar dipisah-pisahkan. Guru, alat, metode, keadaan fisik, murid, sikap kepala sekolah, semuanya itu bersangkut paut dan saling memengaruhi.

Supervisor harus dapat mengatur kegiatan supervisinya agar tujuan-tujuan dapat tercapai sebaik-baiknya, satu per satu, secara berurutan, dan bertahap. Setiap tahapan yang dicapai harus berada dalam rangka pencapaian tujuan yang lebih jauh lagi. Semua segi-segi dan tahapan yang dicapai harus merupakan satu keseluruhan, suatu kesatuan yang utuh. Karena itu, perencanaannya harus bersifat komprehensif, yaitu bersifat menyeluruh dan memerhatikan semua segi-segi dari proses belajar mengajar, meskipun dalam pencapaiannya harus bertahap.

d. Perencanaan supervisi harus kooperatif

Dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan supervisi seorang supervisor akan memerlukan bantuan orang lain, anggota staf yang lainnya, dan karena itu dalam perencanaannya pun diperlukan bantuan dari orang-orang yang kemudian akan turut dalam pelaksanaannya, lagi pula untuk menyusun rencana yang komprehensif, diperlukan pengetahuan dan pandangan luas yang mencakup semua segi-segi proses belajar mengajar. Karena itu pulalah perencanaan supervisi harus kooperatif, mengikutsertakan sebanyak mungkin pihak-pihak yang berhubungan dengan proses belajar mengajar disekolah.

e. Perencanaan supervisi harus fleksibel

Rencana supervisi harus memberikan kebebasan untuk melaksanakan sesuatu sesuai dengan keadaan dan perubahan yang terjadi. Sifat perencanaan

yang fleksibel ini tidak berarti bahwa tujuan yang dirumuskan dalam rencana tidak jelas dan tidak konkret. Tujuannya harus jelas dan konkret, terperinci, dan cara-cara penyampaian harus diperhitungkan dengan seksama.

2. Faktor-faktor yang diperlukan dalam perencanaan supervisi

Berbagai pengetahuan dan keterampilan diperlukan dalam penyusunan rencana supervisi yang efektif. Hal-hal yang diperlukan dalam perencanaan supervisi adalah sebagai berikut.

a. kejelasan tujuan pendidikan

Faktor yang penting perlu disadari se jelas-jelasnya oleh kepala sekolah sebagai supervisor adalah apa yang harus dicapai oleh murid-muridnya disekolah. Semua tindakan disekolahnya adalah untuk keberhasilan murid-muridnya. Demikian pula bantuan yang diberikan kepada guru-gurunya usaha peningkatan kemampuan guru-guru, semua itu adalah untuk membantu murid-muridnya mencapai tujuan pendidikan disekolah. Karena itu, tujuan pendidikan disekolah harus jelas bagi kepala sekolah dan guru-guru. Kejelasan itu akan meningkatkan perkembangan profesional kepala sekolah dan guru-gurunya.

b. Pengetahuan tentang mengajar yang efektif

Perhatian pokok seorang supervisor adalah peningkatan proses belajar mengajar dan hasil mengajar muridnya. Karena itu kepala sekolah sebagai supervisor harus benar-benar menguasai prinsip-prinsip yang dipakai dalam proses belajar mengajar, harus dapat memilih dan menggunakan metode yang sesuai untuk mengaktifkan murid belajar. Dengan kata lain, seorang supervisor

haruslah seorang guru yang baik, yang dapat dan selalu ingin mengajar dengan baik.

Kepala sekolah harus menyadari bahwa kegiatan supervisi apapun, apakah peran guru dalam bidang studi tertentu atau usaha peningkatan penampilan guru didepan kelas, akhirnya harus menghasilkan proses belajar mengajar yang lebih baik. Akhirnya kegiatan supervisi harus sampai pada penggunaan metode belajar yang lebih baik dan lebih efektif untuk meningkatkan keberhasilan belajar muridnya. Rencana supervisi tidak akan memadai jika tidak dilandasi dengan pengetahuan tentang mengajar yang efektif.

c. Pengetahuan tentang anak (peserta didik)

Perencanaan supervisi harus didasari pengetahuan tentang anak. Supervisor dan guru harus mengetahui benar, kebutuhan anak pada umumnya, perbedaan kebutuhan pada setiap anak masing-masing, kemampuan anak pada umumnya dan perbedaan yang terdapat pada anak-anak yang berbeda-beda, dan sebagainya. Tujuan akhir supervisi bukan hanya meningkatkan kemampuan guru, tetapi peningkatan kegiatan belajar dan hasil belajar murid.

d. Pengetahuan tentang guru

Guru adalah peserta dan teman usaha supervisor untuk meningkatkan situasi belajar mengajar dan hasil belajar murid. Peningkatan belajar dilaksanakan melalui guru-gurunya. Untuk dapat bekerja sama secara efektif, supervisor harus benar-benar mengenal guru-guru yang diajak bekerja sama itu. Supervisor harus mengetahui dimana kemampuan dan ketidak kemampuan

guru, apa kebutuhannya untuk menjadi guru yang lebih baik. Kegiatan supervisi yang direncanakan harus didasarkan pada kemampuan, minat, dan kebutuhan guru. Untuk itu perlu juga diketahui pandangan dan sikap guru terhadap pendidikan, terhadap tugasnya sebagai pendidik, dan sikapnya terhadap masyarakat.

e. pengetahuan tentang sumber-sumber potensi untuk kegiatan supervisi

Perencanaan supervisi harus lengkap dengan alat apa yang diperlukan dan apa yang harus digunakan, tempat mengadakan kegiatan-kegiatannya, siapa yang diikuti sertakan, terutama sebagai nara sumber, berapa biaya yang diperlukan dan sebagainya.

Rencana tidak akan dapat dilaksanakan, jika semua fasilitas, alat, biaya, dan manusia yang disebut dalam rencana itu, tidak dapat diadakan pada waktu yang diperlukan. Karena itu, supervisor bukan saja harus mampu merencanakan apa yang diperlukan, tetapi juga harus mengetahui bagaimana dapat memperoleh yang diperlukan itu, dari mana sumbernya dan dengan cara bagaimana mendapatkannya.

f. kemampuan memperhitungkan faktor waktu

Supervisi memerlukan waktu, kadang-kadang cukup lama, bergantung pada tujuan yang akan dicapai dan situasi serta kondisinya. Penyusunan rencana oleh supervisor tidak boleh mengabaikan faktor waktu. Ia tidak boleh terlalu cepat menentukan batas waktu untuk suatu kegiatan yang sifatnya jangka panjang. Diapun harus berani mengahiri kegiatan tertentu jika dianggapnya sudah harus menghasilkan sesuatu. Seorang administrator,

sebaiknya adalah kepala sekolah yang melaksanakan supervisi dan juga berpegang pada jadwal tertentu. Namun, jika kita harus selalu menyadari bahwa kitalah yang mengatur waktu, dan bukan kita yang diatur.

K. Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran

Prosedur supervisi pembelajaran berlangsung dalam suatu proses berbentuk siklus, terdiri dari tiga tahap yaitu: tahap pertemuan pendahuluan, tahap pengamatan dan tahap pertemuan balikan. Dua dari tiga tahap tersebut memerlukan pertemuan antara guru dan supervisor, yaitu pertemuan pendahuluan dan pertemuan lanjutan.

a. Tahap Pertemuan Pendahuluan

Dalam tahap ini supervisor dan guru bersama-sama membicarakan rencana tentang materi observasi yang akan dilaksanakan. Tahap ini memberikan kesempatan kepada guru dan supervisor untuk mengidentifikasi perhatian utama guru, kemudian menterjemahkannya kedalam bentuk tingkah laku yang dapat diamati. Pada tahap ini dibicarakan dan ditentukan pula jenis data mengajar yang akan diobservasi dan dicatat selama pelajaran berlangsung. Suatu komunikasi yang efektif dan terbuka diperlukan dalam tahap ini guna mengikat supervisor dan guru sebagai mitra didalam suasana kerja sama yang harmonis.

Secara teknis diperlukan lima langkah utama bagi terlaksananya pertemuan pendahuluan dengan baik, yaitu: 1) Menciptakan suasana intim antara supervisor dengan guru sebelum langkah -langkah selanjutnya dibicarakan. 2) Mengkaji ulang rencana pelajaran serta tujuan pelajaran. 3)

Mengkaji ulang komponen keterampilan yang akan dilatihkan dan diamati. 4) Memilih atau mengembangkan suatu instrumen observasi yang akan dipakai untuk merekam tingkah laku guru yang akan menjadi perhatian utamanya. 5) Instrumen observasi yang dipilih atau yang dikembangkan dibicarakan bersama antara guru dan supervisor.

b. Tahap Pengamatan/Observasi Mengajar

Pada tahap ini guru melatih tingkah laku mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang telah disepakati dalam pertemuan pendahuluan. Di pihak lain supervisor mengamati dan mencatat atau merekam tingkah laku guru ketika mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang diminta oleh guru untuk direkam. Supervisor dapat juga mengadakan observasi dan mencatat tingkah laku siswa di kelas serta interaksi antara guru dan siswa.

Kunjungan dan observasi yang dilaksanakan supervisor bermanfaat untuk mengetahui pelaksanaan pembelajaran sebenarnya. Manfaat observasi tersebut antara lain dapat: (1) Menemukan kelebihan atau kekurangan guru dalam melaksanakan pembelajaran guna pengembangan dan pembinaan lebih lanjut, (2) Mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam melaksanakan suatu gagasan pembaharuan pengajaran; (3) Secara langsung mengetahui keperluan dan kebutuhan masing-masing guru dalam melaksanakan proses belajar-mengajar, (4) Memperoleh data atau informasi yang dapat digunakan dalam penyusunan program pembinaan profesional secara terinci; (5) Menumbuhkan kepercayaan diri pada guru untuk berbuat lebih baik; serta (6) Mengetahui

secara lengkap dan komprehensif tentang hal-hal pendukung kelancaran proses belajar-mengajar.

Dalam proses pelaksanaannya, supervisor seharusnya memperhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) Menciptakan situasi yang wajar, mengambil tempat didalam kelas yang tidak menjadi pusat perhatian anak-anak, tidak mencampuri guru yang sedang mengajar, sikap waktu mencatat tidak akan menimbulkan prasangka dari pihak guru, (2) Harus dapat membedakan mana yang penting untuk dicatat dan mana yang kurang penting, (3) Bukan melihat kelemahan, melainkan melihat bagaimana memperbaikinya, (4) Harus diperhatikan kegiatan atau reaksi murid-murid tentang proses belajar.

c. Tahap Pertemuan Lanjutan

Sebelum pertemuan lanjutan dilaksanakan supervisor mengadakan analisis pendahuluan tentang rekaman observasi yang dibuat sebagai bahan dalam pembicaraan tahap ini. Dalam hal ini supervisor harus mengusahakan data yang obyektif, menganalisis dan menginterpretasikan secara koperatif dengan guru tentang apa yang telah berlangsung dalam mengajar.

Setelah melakukan kunjungan dan observasi kelas, maka supervisor seharusnya dapat menganalisis data-data yang diperolehnya tersebut untuk diolah dan dikaji yang dapat dijadikan pedoman dan rujukan pembinaan dan peningkatan guru-guru selanjutnya. Masalah-masalah professional yang berhasil diidentifikasi selanjutnya perlu dikaji lebih lanjut dengan maksud untuk memahami esensi masalah yang sesungguhnya dan faktor-faktor penyebabnya, selanjutnya masalah-masalah tersebut diklasifikasi dengan

maksud untuk menemukan masalah yang mana yang dihadapi oleh kebanyakan guru di sekolah atau di wilayah itu. Ketepatan dan kehati-hatian supervisor dalam menimbang suatu masalah akan berpengaruh terhadap keberhasilan proses pembinaan professional guru yang bersangkutan selanjutnya.

Dalam proses pengkajian terhadap berbagai cara pemecahan yang mungkin dilakukan, setiap alternatif pemecahan masalah dipelajari kemungkinan keterlaksanaannya dengan cara mempertimbangkan factor-faktor peluang yang dimiliki, seperti fasilitas dan kendala-kendala yang mungkin dihadapi. Alternatif pemecahan masalah yang terbaik adalah alternatif yang paling mungkin dilakukan, dalam arti lebih banyak faktor-faktor pendukungnya dibandingkan dengan kendala yang dihadapi. Disamping itu, alternatif pemecahan yang terbaik memiliki nilai tambah yang paling besar bagi peningkatan mutu proses dan hasil belajar siswa.

Langkah-langkah utama pada tahap pertemuan lanjutan adalah: (1) Menanyakan perasaan guru secara umum atau kesan umum guru ketika ia mengajar serta memberi penguatan. (2) Mengkaji ulang tujuan pelajaran. (3) Mengkaji ulang target keterampilan serta perhatian utama guru. (4) Menanyakan perasaan guru tentang jalannya pelajaran berdasarkan target dan perhatian utamanya. (5) Menunjukan serta mengkaji bersama guru hasil observasi (Rekaman data). (6) Menanyakan perasaan guru setelah melihat rekaman data tersebut. (7) Menyimpulkan hasil dengan melihat apa yang sebenarnya merupakan keinginan atau target guru dan apa yang sebenarnya terjadi atau tercapai. (8) Menentukan bersama-sama dan mendorong guru

untuk merencanakan hal-hal yang perlu dilatih atau diperhatikan pada kesempatan berikutnya.

L. Tugas Dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Implementasi model manajemen berbasis sekolah (MBS) bertujuan menjamin semakin rendahnya control pemerintah pusat dan rendahnya intervensi pemerintah daerah kesekolah. Rendahnya intervensi ini, dimaksudkan agar otonomi sekolah semakin meningkat untuk mengembangkan kreatifitas, berinovasi dan menentukan sendiri apa yang perlu dilakukan dalam kegiatan belajar mengajar dan mengelola sumberdaya yang ada disekolah.

Lebih spesifik lagi bahwa tujuan MBS (1) menjamin terselenggarakannya layanan belajar bermutu; (2) meningkatkan kualitas transfer ilmu pengetahuan; (3) memantapkan kemandirian, kreatifitas, inisiatif, dan inovatif; (4) meningkatkan kepedulian warga sekolah, masyarakat, dan *stakeholder* mewujudkan sekolah yang efektif dan berkualitas; (5) meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada masyarakat tentang mutu; dan (6) meningkatkan kompetitif yang sehat antar sekolah yang sejenis.

Konsep kepala sekolah sebagai supervisor menunjukkan adanya perbaikan pengajaran pada sekolah yang dipimpinnya, perbaikan ini tampak setelah dilakukan sentuhan supervisor berupa bantuan mengatasi kesulitan guru dalam mengajar. Untuk itulah kepala sekolah perlu memahami program dan strategi pengajaran, sehingga ia mampu memberi bantuan kepada guru yang mengalami kesulitan misalnya dalam menyusun program dan strategi pengajarannya masing-masing.

Hasil-hasil penelitian Lipham (1985:129) berkaitan dengan kinerja kepala sekolah menyatakan bahwa kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memiliki komitmen yang kuat terhadap peningkatan kualitas pengajaran. Komitmen yang kuat menggambarkan adanya kemauan dengan kemampuan melakukan monitoring pada semua aktifitas personel sekolah. Misalnya dalam pengajaran dilakukan dengan cara memonitor waktu-waktu dan proses pengajaran dikelas, sehingga menjamin efektifitas pelaksanaan program pengajaran dan layanan belajar yang berkualitas dikelas.

Berkaitan dengan tanggung jawab profesional kependidikan tersebut paling tidak ada empat fase proses pembinaan pengajaran yang direkomendasikan oleh Lipham (1985:135) yaitu (1) *assessing program objectives*, penilaian terhadap sasaran program, kepala sekolah perlu menguji apakah program pengajaran sudah sesuai kebutuhan belajar peserta didik; (2) *planning program improvement*, perbaikan program-program yang direncanakan dengan cara membentuk struktur kerja yang tepat; (3) *implementing program change*, melakukan program-program perubahan dengan cara memotivasi para guru untuk menggunakan strategi pengajaran yang lebih menarik dan interaktif, memotivasi staf sekolah bukan guru untuk memberikan layanan yang terbaik mendukung lancarnya kegiatan belajar dan mengajar, dan memotivasi masyarakat sekitar sekolah untuk memberi dukungan penuh terhadap program-program peningkatan mutu pembelajaran disekolah dan sebagainya; dan (4) *evaluation of program change*, melakukan

evaluasi terhadap program-program apakah telah terjadi perubahan dengan cara mengukur *outcomes* dari pengajaran yang telah dilakukan.

Tugas dan tanggung jawab Kepala Sekolah sebagai supervisor (Hendiyat Soetopo dan Wasty) bertugas mengatur seluruh aspek kurikulum yang berlaku di sekolah agar dapat berjalan dengan lancar dan dapat memberikan hasil yang sesuai dengan target yang telah ditentukan. Adapun aspek-aspek kurikulum tersebut, meliputi: a) Membantu guru-guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai kegiatan program satuan pelajaran. b) Membantu guru dalam menyusun kegiatan belajar mengajar. c) Membantu guru dalam menilai proses dan hasil belajar mengajar. d) Membantu guru dalam menilai hasil belajar siswa. e) Membantu guru dalam menterjemahkan kurikulum ke dalam pengajaran²⁵

Neagley, sebagaimana dikutip menulis 10 (sepuluh) tugas supervisor sebagai berikut: a) Mengembangkan kurikulum b) Mengorganisasi pengajaran c) Menyiapkan staf pengajaran. d) Menyiapkan fasilitas belajar. e) Menyiapkan bahan-bahan pelajaran. f) Menyelenggarakan penataran-penataran guru. g) Memberikan konsultasi dan membina anggota staf pengajar. h) Mengkoordinasi layanan terhadap para siswa. i) Mengembangkan hubungan dengan masyarakat. j) Menilai pengajaran²⁶.

M. Konsep Efektifitas Pembelajaran atau Pembelajaran yang Efektif

²⁵Hendiyati Soemanto dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*(Jakarta: Bina Aksara, 1988), 42

²⁶ Made Pidarta, op. cit. 1997: 67

Efektivitas berasal dari kata dasar efektif. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1990:219), kata efektif mempunyai arti efek, pengaruh, akibat atau dapat membawa hasil. Jadi efektivitas adalah keaktifan, daya guna, adanya kesesuaian dalam suatu kegiatan orang yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan sejauh mana rencana dapat tercapai. Semakin banyak rencana yang dapat dicapai, semakin efektif pula kegiatan tersebut, sehingga kata efektivitas dapat juga diartikan sebagai tingkat keberhasilan yang dapat dicapai dari suatu cara atau usaha tertentu sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Dapat disimpulkan juga bahwa suatu media pembelajaran bisa dikatakan efektif ketika memenuhi kriteria, diantaranya mampu memberikan pengaruh, perubahan atau dapat membawa hasil. Ketika kita merumuskan tujuan instruksional, maka efektivitas dapat dilihat dari seberapa jauh tujuan itu tercapai. Semakin banyak tujuan tercapai, maka semakin efektif pula media pembelajaran tersebut

Menurut kamus besar bahasa Indonesia efektif juga berarti keberhasilan, manjur, atau mujarab. Jadi keefektifan pengajaran mengandung pengertian keberhasilan pengajaran dalam proses belajar untuk meningkatkan pencapaian hasil belajar. Efektifitas pembelajaran adalah hasil guna yang diperoleh setelah pelaksanaan proses belajar mengajar (Fitriani, 2011: 6).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas pembelajaran adalah suatu keadaan yang menunjukkan sejauh mana hasil guna yang diperoleh setelah pelaksanaan proses belajar mengajar.

Adapun indikator dalam efektivitas dalam penelitian ini adalah:

a. Ketuntasan belajar

Ketuntasan belajar dapat dilihat dari hasil belajar yang telah mencapaiketuntasan individual, yakni siswa telah memenuhi kriteria ketuntasan minimal (KKM) yang ditentukan oleh sekolah yang bersangkutan.

b. Aktivitas belajar siswa

Aktivitas belajar siswa adalah proses komunikasi dalam lingkungan kelas, baik proses akibat dari hasil interaksi siswa dan guru atau siswa dengan siswa sehingga menghasilkan perubahan akademik, sikap, tingkah laku, dan keterampilan yang dapat diamati melalui perhatian siswa, kesungguhan siswa, kedisiplinan siswa, keterampilan siswa dalam bertanya/ menjawab.

Aktivitas siswa dalam pembelajaran bisa positif maupun negatif. Aktivitas siswa yang positif misalnya; mengajukan pendapat atau gagasan, mengerjakan tugas atau soal, komunikasi dengan guru secara aktif dalam pembelajaran dan komunikasi dengan sesama siswa sehingga dapat memecahkan suatu permasalahan yang sedang dihadapi, sedangkan aktivitas siswa yang negatif, misalnya mengganggu sesama siswa pada saat

proses belajar mengajar di kelas, melakukan kegiatan lain yang tidak sesuai dengan pelajaran yang sedang diajarkan oleh guru.

c. Kemampuan guru dalam mengelolah pembelajaran

Guru merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi hasil pelaksanaan dari pembelajaran yang telah diterapkan, sebab guru adalah pengajar di kelas. Untuk keperluan analitis tugas guru adalah sebagai pengajar, maka kemampuan guru yang banyak hubungannya dengan usaha meningkatkan proses pembelajaran dapat diguguskan ke dalam empat kemampuan yaitu:

- 1) Merencanakan program belajar mengajar (membuat RPP)
- 2) Melaksanakan dan memimpin/ mengelola proses belajar mengajar
- 3) Menilai kemajuan proses belajar mengajar
- 4) Menguasai bahan pelajaran dalam pengertian menguasai bidang studi atau mata pelajaran yang dipegangnya.

Keempat kemampuan guru di atas merupakan kemampuan yang sepenuhnya harus dikuasai guru yang bertaraf profesional. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran adalah kemampuan guru dalam melaksanakan serangkaian kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.

d. Respon siswa terhadap pembelajaran yang positif

Angket respon siswa digunakan untuk menjawab pertanyaan mengenai pembelajaran yang digunakan. Respon siswa adalah tanggapan siswa terhadap pelaksanaan pembelajaran matematika melalui penerapan

pembelajaran kontekstual pada siswa. Model pembelajaran yang baik dapat memberi respon yang positif bagi siswa setelah mereka mengikuti kegiatan pembelajaran. Kriteria yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah minimal 80% siswa yang memberi respon positif terhadap jumlah aspek yang ditanyakan

Pembelajaran dikatakan efektif apabila dalam proses pembelajaran setiap elemen berfungsi secara keseluruhan, peserta merasa senang, puas dengan hasil pembelajaran, membawa kesan, sarana/fasilitas memadai, materi dan metode *affordable*, guru profesional. Tinjauan utama efektivitas pembelajaran adalah *outputnya*, yaitu kompetensi siswa.

Efektivitas dapat dicapai apabila semua unsur dan komponen yang terdapat pada sistem pembelajaran berfungsi sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Efektivitas pembelajaran dapat dicapai apabila rancangan pada persiapan, implementasi, dan evaluasi dapat dijalankan sesuai prosedur serta sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Efektivitas pembelajaran dapat diukur dengan mengadaptasi pengukuran efektivitas pelatihan yaitu melalui validasi dan evaluasi (Lesli Rae, 2001:3). Untuk mengukur keberhasilan pembelajaran harus ditetapkan sejumlah fakta tertentu, antara lain dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

1. Apakah pembelajaran mencapai tujuannya?
2. Apakah pembelajaran memenuhi kebutuhan siswa dan dunia usaha?
3. Apakah siswa memiliki keterampilan yang diperlukan di dunia kerja?

4. Apakah keterampilan tersebut diperoleh siswa sebagai hasil dari pembelajaran?
5. Apakah pelajaran yang diperoleh diterapkan dalam situasi pekerjaan yang sebenarnya?
6. Apakah pembelajaran menghasilkan lulusan yang mampu berkerja dengan efektif dan efisien? (diadaptasi dari Rae, 2001:5)

Efektivitas pembelajaran merupakan permasalahan yang kompleks dan multidimensional. Penyelenggaraan program produktif sebagai bagian dari proses pendidikan dan latihan harus dipandang sebagai suatu kekuatan yang komprehensif dan utuh. Oleh karena itu, selain melakukan evaluasi intensif terhadap pelaksanaan pembelajaran produktif, perlu diterapkan konsep *Total Quality Control* (TQC) dalam pelaksanaan pembelajaran.

Total Quality Control atau Pengendalian Mutu Terpadu merupakan suatu sistem yang efektif untuk mengintegrasikan usaha-usaha pengembangan kualitas, pemeliharaan kuantitas, dan perbaikan kualitas atau mutu dari berbagai kelompok dalam organisasi, sehingga meningkatkan produktivitas dan pelayanan ke tingkat yang paling ekonomis yang menimbulkan kepuasan semua pelanggan (Hasibuan, 2000:219). Pengembangan kualitas merupakan tujuan yang ingin dicapai dari program produktif. Pemeliharaan kuantitas menyangkut jumlah *input*, *output*, dan pemberdayaannya secara seimbang.

Dasar dari konsep TQC adalah mentalitas, kecakapan, manajemen partisipatif dengan sikap mental yang mengutamakan kualitas dan totalitas

kerja. Mentalitas adalah kesediaan bekerja sungguh-sungguh, jujur, dan bertanggung jawab dalam mengerjakannya.

Selanjutnya, Hasibuan (2000:218) menyebutkan beberapa mentalitas dasar TQC yang harus dijadikan parameter dalam mengukur tingkat efektivitas pelatihan, antara lain sebagai berikut.

1. Adanya kerja sama dan partisipasi total. Tujuannya adalah berorientasi pada tanggung jawab kelompok, bersedia membuat lebih/berpartisipasi dalam bidang yang berhubungan, menciptakan kesadaran kelompok, dan saling menghargai satu sama lain.
2. Berorientasi pada mutu. Maksudnya adalah disesuaikan dengan permintaan dan standarnya adalah tidak ada cacat/kesalahan (*zero mistakes*) serta ukurannya adalah biaya yang tidak terlalu banyak dikeluarkan.
3. Hubungan atasan dan bawahan secara harmonis. Maksudnya adalah terjalinnya hubungan yang baik antara pihak manajemen (pimpinan sekolah dan pimpinan program keahlian) dengan para guru, saling memotivasi dan memberikan dukungan dalam setiap penyelenggaraan kegiatan pembelajaran.

Kesiapan guru dalam penguasaan bidang keilmuan yang menjadi kewenangannya, merupakan modal dasar bagi terlaksananya pembelajaran yang efektif. Guru yang profesional dituntut untuk memiliki persiapan dan penguasaan yang cukup memadai, baik dalam bidang keilmuan maupun dalam merancang program pembelajaran yang disajikan. Selain itu, pelaksanaan pembelajaran menggambarkan dinamika kegiatan belajar siswa yang dipandu

dan dibuat dinamis oleh guru. Untuk itu, guru semestinya memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan dalam mengaplikasikan metodologi dan pendekatan pembelajaran secara tepat. Kompetensi profesional dari guru perlu dikombinasikan dengan kemampuan dalam memahami dinamika perilaku dan perkembangan yang dialami oleh para siswa.

Beberapa aspek yang menjadi orientasi ke arah pencapaian efektivitas pembelajaran dalam perspektif guru dipaparkan oleh Djam'an Satori, et al. (2003:44-52) sebagai berikut.

1. Apresiasi Guru Terhadap Pengembangan Kurikulum dan Implikasinya. Guru dituntut mempunyai kemampuan dalam pengembangan kurikulum secara dinamik sesuai dengan potensi sekolah dengan berdasarkan pada prinsip-prinsip di bawah ini. (a) Keseimbangan etika, logika, estetika, dan kinestika. (b) Kesamaan memperoleh kesempatan bagi semua siswa. (c) Kesiapan menghadapi abad pengetahuan dan tantangan teknologi informasi. (d) Pengembangan keterampilan hidup. (e) Berpusat pada anak sebagai pembangun pengetahuan. (f) Penilaian berkelanjutan dan komprehensif.
2. Kreativitas Guru dalam Aplikasi Teknologi Pembelajaran. Guru dituntut mempunyai pemahaman konsep teoretis dan praktis berkenaan dengan desain, pengembangan, pemakaian, manajemen, dan evaluasi pembelajaran serta pengelolaan sumber belajar. Pembelajaran yang memiliki efektivitas tinggi ditunjukkan oleh sifatnya yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Pembelajaran bukan sekadar transformasi dan mengingat, juga bukan sekadar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa

yang diajarkan, akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dalam jiwa anak dan berfungsi sebagai muatan nurani dan hayati serta dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari oleh peserta didik. Bahkan pembelajaran lebih menekankan pada peserta didik agar mau belajar bagaimana cara belajar yang produktif.

Selain faktor guru, keberhasilan proses pembelajaran banyak bertumpu pada sikap dan cara belajar siswa, baik perorangan maupun kelompok. Selain itu, tersedianya sumber belajar dengan memanfaatkan media pembelajaran secara tepat merupakan faktor pendorong dan pemelihara kegiatan belajar siswa yang produktif, efektif, dan efisien. Memelihara suasana pembelajaran yang dinamis dan menyenangkan merupakan kondisi esensial dalam proses pembelajaran. Dalam hal ini, perlu ditanamkan persepsi positif pada setiap diri siswa, bahwa kegiatan pembelajaran merupakan peluang bagi mereka untuk menggali potensi diri sehingga mampu menguasai kompetensi yang diperlukan untuk kehidupannya kelak.

Dilihat dari perspektif perkembangan kebutuhan pembelajaran dan aksesibilitas dunia usaha/industri, sekurang-kurangnya ada tiga dimensi pokok yang menjadi tantangan bagi SMK dalam penyelenggaraan pembelajaran yang efektif. Dimensi-dimensi tersebut antara lain sebagai berikut.

1. Implementasi program pendidikan dan pelatihan harus berfokus pada pendayagunaan potensi sumber daya di sekolah, sambil mengoptimalkan kerjasama secara intensif dengan institusi pasangan (misalnya: dunia usaha,

industri, asosiasi profesi, balai pelatihan industri, balai pelatihan tenaga kerja dan lain sebagainya).

2. Pelaksanaan kurikulum harus berdasarkan pendekatan yang lebih fleksibel sesuai dengan tren perkembangan dan kemajuan teknologi agar kompetensi yang diperoleh peserta didik selama dan sesudah mengikuti program pendidikan dan pelatihan, memiliki daya adaptasi yang tinggi.
3. Program pendidikan dan pelatihan sepenuhnya harus berorientasi *mastery learning* (belajar tuntas) dengan melibatkan peran aktif-partisipatif para *stakeholders* pendidikan.

Efektivitas pada lembaga pendidikan, dalam hal ini SMK, dapat dinilai dengan melihat ketepatan kebijakan yang ditetapkan sekolah dan kesesuaiannya dengan standar yang ditetapkan departemen/dinas terkait serta kesesuaiannya dengan kondisi dan kebutuhan riil di lapangan. Kebijakan tersebut menyangkut penetapan visi, misi, tujuan, dan strategi yang dikembangkan. Selain itu, faktor sosialisasi kebijakan, pemahaman seluruh anggota organisasi, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif juga perlu diperhatikan. Faktor-faktor tersebut merupakan elemen konteks dalam penilaian efektivitas. Dalam konteks pembelajaran, tujuan merupakan patokan dan arah yang harus dijadikan pedoman dalam mengendalikan proses pembelajaran.

Selain konteks, efektivitas juga dinilai dengan melihat *input* pembelajaran pada lembaga pendidikan yang mencakup siswa, guru, kurikulum, metode, dan fasilitas. Selanjutnya, *input* tersebut dilihat daya fungsinya dalam proses

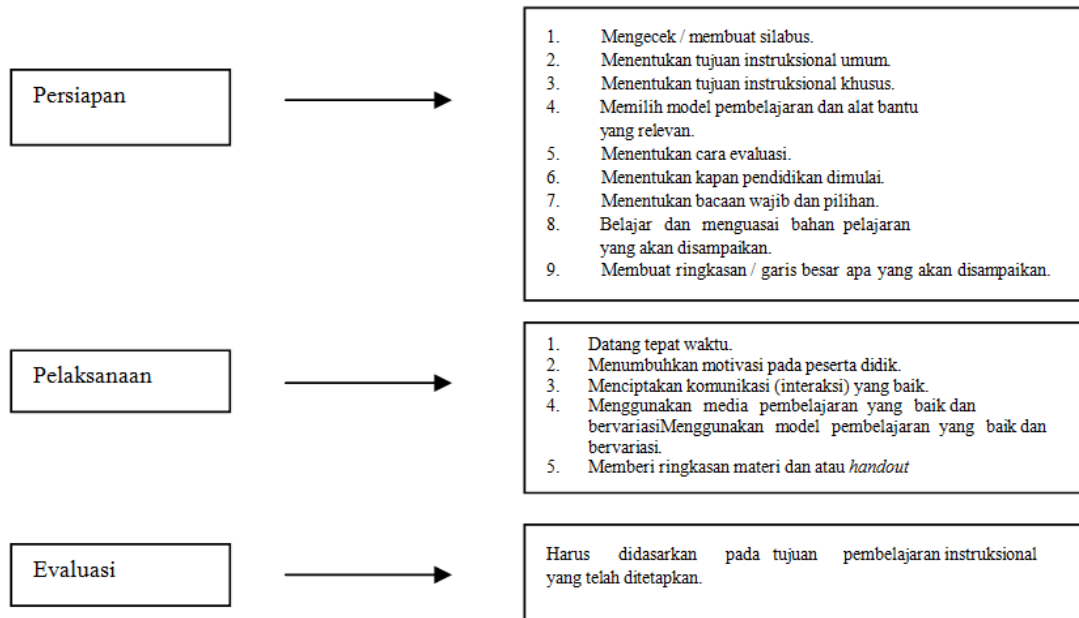
pembelajaran. Proses pembelajaran harus berlangsung dengan baik, sesuai pendekatan, pola, dan prosedur yang relevan. Selain itu, kepuasan dari subjek yang terlibat merupakan hal penting dalam menilai efektivitas, sebab subjek inilah (siswa dan guru) yang merupakan pelaku utama dari proses pembelajaran.

Daya fungsi dari input dalam proses pembelajaran akan sangat menentukan hasil dari pembelajaran. Hasil yang diharapkan dalam hal ini adalah meningkatnya kompetensi siswa. Keberhasilan pembelajaran dalam meningkatkan kompetensi siswa merupakan dimensi utama dalam menilai efektivitas pembelajaran. Tingkat keberhasilan pembelajaran ini dilihat dari berbagai sudut pandang baik dari sisi siswa sebagai subjek, persepsi guru, dan kepuasan dunia usaha/industri sebagai pengguna hasil/lulusan.

Menurut Popham (2003:7), efektivitas proses pembelajaran seharusnya ditinjau dari hubungan guru tertentu yang mengajar kelompok siswa tertentu, di dalam situasi tertentu dalam usahanya mencapai tujuan-tujuan instruksional tertentu. Efektivitas proses pembelajaran berarti tingkat keberhasilan guru dalam mengajar kelompok siswa tertentu dengan menggunakan metode tertentu untuk mencapai tujuan instruksional tertentu.

Dunne (1996:12) berpendapat bahwa efektivitas pembelajaran memiliki dua karakteristik. Karakteristik pertama ialah “memudahkan murid belajar” sesuatu yang bermanfaat, seperti fakta, keterampilan, nilai, konsep atau sesuatu hasil belajar yang diinginkan. Kedua, bahwa keterampilan diakui oleh mereka yang berkompeten menilai, seperti guru, pengawas, tutor atau murid sendiri.

Strategi guru untuk dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran di dalam kelas, Sutikno Sobry (2008:87) menggambarkan Upaya dalam Peningkatan Efektivitas sebagai berikut :



Pendapat yang menyatakan tentang indikator sesuatu bisa dikatakan efektif:

1. Menurut Sinambela (2006:78), pembelajaran dikatakan efektif apabila mencapai sasaran yang diinginkan, baik dari segi tujuan pembelajaran maupun prestasi siswa yang maksimal. Beberapa indikator keefektifan pembelajaran :

- Ketercapaian ketuntasan belajar,
- Ketercapaian keefektifan aktivitas siswa (yaitu pencapaian waktu ideal yang digunakan siswa untuk melakukan setiap kegiatan yang termuat dalam rencana pembelajaran),

- Ketercapaian efektivitas kemampuan guru mengelola pembelajaran, dan respon siswa terhadap pembelajaran yang positif.
2. Menurut Wotruba dan Wright dalam Yusuf Hadi Miarso (2004), indikator yang dapat digunakan untuk menentukan efektivitas dalam proses pembelajaran adalah :
- Pengorganisasian materi yang baik,
 - Komunikasi yang efektif,
 - Penguasaan dan antusiasme terhadap materi pelajaran,
 - Sikap positif terhadap siswa,
 - Pemberian nilai yang adil,
 - Keluwesan dalam pendekatan pembelajaran, dan
 - Hasil belajar siswa yang baik.

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pembelajaran adalah tingkat keberhasilan yang dapat dicapai dari suatu metode pembelajaran tertentu sesuai dengan tujuan pembelajaran yang telah direncanakan. Tingkat keberhasilan yang digunakan pada penelitian ini adalah indikator ketuntasan hasil belajar siswa.

N. Kerangka Berfikir

Supervisi pembelajaran merupakan suatu jenis supervisi yang sangat menuntut kemampuan seorang kepala sekolah dalam mengaplikasikannya dengan baik. Kemampuan seorang kepala sekolah dalam mengaplikasikan tugas

yang berhubungan dengan supervisi pembelajaran sangat menentukan kompetensi yang tinggi dari supervisor.

Untuk dapat mengaktualisasikan tugas yang berhubungan dengan pelaksanaan supervisi pembelajaran seorang kepala sekolah perlu memahami tahapan dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran mulai dari pra observasi, observasi dan umpan balik agar perilaku guru dalam proses belajar mengajar secara aspek diperbaiki secara intensif sehingga peningkatan kualitas pembelajaran tercapai dengan baik sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Dalam kegiatan supervisi dilaksanakan pertemuan awal melalui pra observasi kepala sekolah bersama-sama dengan guru merencanakan kegiatan supervisi di kelas dengan titik aksentuasi pada kesulitan yang dihadapi guru dalam mengajar. Tahapan perencanaan harus berlangsung dalam suasana manusiawi sehingga guru akan terbuka dengan kesulitan-kesulitan yang dihadapinya dalam pembelajaran di kelas.

Pada tahapan pelaksanaan yaitu berupa observasi kelas, kepala sekolah mengadakan pengamatan berdasarkan kontrak yang telah disepakati. Dalam kegiatan observasi mengajar ini kepala sekolah mengamati penampilan guru dalam proses belajar mengajar. Hasil observasi kemudian dibahas secara bersama-sama oleh guru dan supervisor dalam kegiatan evaluasi dan tindak lanjut.

Dalam pertemuan tersebut guru akan mengetahui kelemahan-kelemahannya dalam mengajar, dan supervisor akan memberikan alternatif-alternatif pemecahan agar kelemahan-kelemahan tersebut dapat diatasi.

Penerapan supervisi pembelajaran secara optimal oleh kepala sekolah dapat membantu mengatasi kelemahan guru dalam mengajar sekaligus membantu peningkatan profesionalismenya secara menyeluruh.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Secara rinci, fokus penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi pembelajaran. Secara khusus, penelitian ini menyelidiki tentang unsur-unsur, perilaku dan strategi kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi di SMAN 1 Batu. Untuk memperoleh data tentang tema penelitian sekaligus memenuhi tujuan tersebut, peneliti merumuskan beberapa permasalahan yang dilandasi oleh, dan dihubungkan langsung dengan tinjauan konklusif terhadap literatur tentang supervisi pendidikan pada sekolah unggulan.

Karena fokus penelitian ini adalah bersifat “proses suatu kejadian”, yaitu bagaimana strategi kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan supervisi pembelajaran dan untuk memperoleh pemahaman (*to understand*) secara mendalam tentang hal tersebut, maka penelitian ini didekati dengan kualitatif. Di samping itu, masalah penelitian memang masih remang-remang, gelap, kompleks dan dinamis, oleh karenanya masih bersifat sementara, *tentative* dan akan berkembang, mengalami penyesuaian, atau bahkan berganti setelah peneliti berada di lapangan berdasarkan pada interaksi antara peneliti dengan konteks sosial.

Di samping itu, perilaku dan strategi kepala sekolah dalam mensupervisi untuk efektifitas pembelajaran adalah gejala yang bersifat holistik (menyeluruh dan tidak dapat-dipisah-pisah). Hal ini karena mencakup keseluruhan situasi sosial yang berinteraksi secara sinergis. Oleh karena itu, untuk mengungkap fokus penelitian seperti tersebut di atas diperlukan pengamatan yang mendalam dan dengan latar alami (*natural*). Sebagaimana dituliskan oleh Denzin dan Lincoln, bahwa pendekatan kualitatif (*naturalistik*) berupaya memahami atau menginterpretasikan fenomena yang diteliti sesuai dengan pemaknaan yang diberikan obyek studi dalam setting naturalnya.²⁷ Cresswell dalam bukunya *Research Design; Qualitative & Quantitative* menyatakan hal yang sama bahwa pendekatan kualitatif merupakan suatu cara untuk menghasilkan konsep atau teori yang lebih sesuai dengan kenyataan yang dikaji, dengan mengupayakan menekan sekecil mungkin kesenjangan antara model yang digunakan peneliti dan model yang digunakan oleh pihak yang diteliti untuk menjelaskan kenyataan tertentu.²⁸

Dengan demikian, berdasarkan ciri-ciri tersebut di atas, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Oleh karenanya, menuntut peneliti untuk datang ke lapangan secara langsung untuk melakukan pengamatan secara mendalam dengan latar alami, sekaligus sebagai instrumen kunci dalam penelitian untuk dapat mengumpulkan data dan menganalisisnya.

²⁷Norman, K Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (California: Sage Publication. Inc, 1994), hal. 2

²⁸John W Cresswell, *Research Design; Qualitative & Quantitative* (California: Sage Publication. Inc, 1994), hal. 6

Untuk kepentingan mengumpulkan informasi yang komprehensif mengenai strategi kepala sekolah dalam supervisi pembelajaran, peneliti menyusun beberapa pertanyaan wawancara. Hubungan yang jelas antara masalah penelitian, pertanyaan wawancara, dan teori yang berkaitan dikemukakan dalam daftar pertanyaan. Namun tidak semua informan diajukan dengan pertanyaan yang sama karena pengetahuan dan pengalaman mereka dianggap berbeda. Pertanyaan apa dan ditujukan kepada siapa ditunjukkan secara singkat pada bagian proses sampling.

B. Desain Penelitian

Data tentang strategi kepala sekolah dalam supervisi pembelajaran untuk meningkatkan efektifitas pembelajaran mengandung peristiwa-peristiwa yang sangat kompleks, bersifat holistik, natural, dan multimakna, maka peneliti menggunakan desain studi kasus. Dalam desain tersebut, suatu gaya studi kasus dengan banyak perspektif dilakukan dengan menyeleksi sumber-sumber data yang bervariasi. Berdasarkan definisinya, studi kasus adalah deskripsi yang intensif dan holistik serta analisis terhadap suatu entitas, fenomena atau unit sosial²⁹. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Yin, bahwa studi kasus memiliki kelebihan sangat memungkinkan peneliti mempertahankan keholistik-an dan kebermaknaan dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata yang diamati.³⁰

²⁹Merriem, *Qualitative Research and Case Study Application in Education* (San Fransisco: Jossey-Bass, Inc. 1998), hlm. 16

³⁰Robert K. Yin, *Case Study Research: Design & Methode* (California: Sage Publication. Inc, 1994), hal. 13

Ada dua alasan pendekatan studi kasus digunakan. *Pertama*, penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena strategi kepala sekolah dalam supervisi pembelajaran pada konteks sekolah unggulan di Indonesia. Dalam hal ini, menurut Lincoln dan Guba, dan Yin pendekatan studi kasus dianggap tepat dan sesuai³¹. Yin menyatakan, studi kasus adalah suatu penyelidikan empiris yang meneliti suatu fenomena kontemporer di dalam realitas konteksnya, khususnya ketika batasan-batasan antara fenomena dan konteks tidak terlalu jelas. Hal ini penting karena literatur strategi kepala sekolah dalam supervisi pembelajaran menunjukkan bahwa strategi tidak dapat dipisahkan dari konteksnya³².

Kedua, studi ini diajukan untuk memenuhi kriteria Yin bahwa studi kasus digunakan ketika pertanyaan ‘bagaimana’ dan ‘mengapa’ “ditanyakan terhadap suatu rangkaian peristiwa kontemporer di mana peneliti tidak mempunyai kendali atasnya³³.” Masalah utama studi ini dirumuskan dalam bentuk “bagaimana”, begitu juga sub-masalah menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” strategi kepala sekolah dijalankan dalam supervisi pembelajaran, dan “mengapa” demikian. Selain itu, dalam studi ini dipelajari sebagai fenomena kontemporer (yang sedang

³¹Yvonna S. Lincoln & Egon G. Guba, *Op. Cit.* Lihat juga Robert K. Yin, *Application of Case Study Research: Design & Method* (Thousand Oaks: Sage Publication. Inc, 2003).

³²Ken Leithwood, Louis, K. S., Anderson, S., & Walhstrom, k. “How Leadership Influences Student Learning.” <http://www.wallacefoundation.org>. 2004, lihat juga Leithwood, K, & Riehl, C. “What Do We Already Know About Successful School Leadership?” Didapatkan pada tanggal 7 Oktober, 2003. [Http://www.cepa.gse.rutgers.edu](http://www.cepa.gse.rutgers.edu). 2003, juga pada Mulford, B & S. John, “Succesfull School Principalship”. *Leading and Managing*. 10 (1)

³³Yin, 1994, *Op, Cit*, hlm. 9

berlangsung), bukan sebagai peristiwa historis. Selain itu juga, peneliti tidak mempunyai kendali atas fenomena tersebut, karena perilaku terkait³⁴.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMAN 1 Batu yang merupakan salah satu sekolah favorit dan unggulan di Malang Raya. Keunggulan SMAN 1 Batu dibuktikan dengan prestasi yang konsisten tiap tahun baik akademik dan non-akademik. Hal ini membuktikan teori yang mengatakan bahwa perilaku baik siswa didik karena perilaku baik guru, perilaku baik guru karena perilaku baik supervisi kepala sekolah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa SMAN 1 Batu menjadi sekolah unggulan dan berprestasi karena adanya pelaksanaan supervisi yang baik dari kepala sekolah.

Adapun profil SMAN 1 Batu adalah sebagai berikut:

SMA Negeri 1 Batu Masa Lalu

Kalau kita menengok 30 tahun yang lalu, maka kita tidak dapat melupakan sejarah bahwa SMA Negeri 1 Batu ini didirikan berkat perjuangan para Pejabat Daerah di Batu yang gigih yang berharap agar di Batu dibuka Sekolah Menengah Lanjutan Tingkat Atas.

Pada awal tahun 1978 saat itu tahun pelajaran baru dimulai pada bulan Januari 1978, maka kantor Wilayah Depdikbud Propinsi Jawa Timur telah menunjuk SMA Negeri IV Malang untuk mempersiapkan berdirinya SMA Negeri Batu yang dimulai pada tanggal 16 Januari 1978. Sebelum gedung SMU Negeri 1 Batu didirikan, tahun pertama kegiatan belajar mengajar menempati gedung

³⁴*Ibid*

SMP Jl. Sudarso 26 Batu (sekarang SMK / STM Brawijaya).

Akhirnya keluarlah Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 0292/0/1978, tanggal 2 September 1978 tentang dibukanya SMA Negeri Batu dan selesainya pembangunan gedung di Jl. K.H. Agus Salim no. 57, maka kegiatan belajar mengajar menempati gedung yang baru sampai sekarang ini.

Untuk melengkapi perangkat suatu organisasi maka dirumuskan suatu lambang SMA Negeri 1 Batu yang dirancang oleh Bapak Drs. Muhammad Puguh pada tahun 1978 dengan motto *Studium Et Virtus*. Menurut beliau, kata-kata itu berasal dari bahasa latin yang bermakna belajar dan kebajikan. *Studium* berarti belajar, *Et* berarti dan, *Virtus* berarti kebajikan (keutamaan yang melahirkan serangkaian sikap yang baik). Beliau bertutur bahwa *Studium* memiliki makna kegiatan yang dominan di sekolah adalah belajar / berlatih dalam segala bidang untuk insan yang mulia berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Akhirnya *Studium Et Virtus* digunakan terus menerus di SMA Negeri 1 Batu sebagai motto untuk menyemangati seluruh komponen sekolah dalam meraih cita-cita.

Logo SMA Negeri 1 Batu



SMA Negeri 1 Batu Masa Kini

Hingga akhir Tahun Pelajaran 2012/2013, SMA NEGERI 1 BATU memiliki daya saing yang cukup tinggi. Dari sisi akademik, lulusan SMA Negeri 1 Batu dengan rata-rata NUN 7,6 dengan tingkat kelulusan 100%. Dari sisi non akademis, prestasi siswa SMA Negeri 1 Batu juga menduduki peringkat di Kota Batu. Berbagai perlombaan seni, olahraga, dan olimpiade mata pelajaran tingkat kota mayoritas kejuaraannya direbut oleh siswa SMA Negeri 01 Batu. Pada tahun 2010/2011 tim Paduan Suara SMA Negeri 1 Batu meraih medali emas dan perak pada 4th youth Choir Festival Pattaya di Thailand serta berkesempatan tampil dalam acara Internasional yang diselenggarakan Kedutaan RI di Bangkok Thailand. Sedang pada setiap tahun, siswa SMA Negeri 1 Batu mewakili Kota Batu untuk beberapa mata lomba pada kegiatan OSN, O2SN tingkat provinsi.

Peningkatan daya saing dan daya jual tersebut berdampak pada peningkatan kualitas input di SMA Negeri 01 Batu. Pada tahun 2013/2014, siswa yang masuk ke SMA Negeri 1 Batu memiliki nilai rata-rata NUN 8,1 dan memiliki prestasi non akademik.

SMA Negeri 1 Batu Yang Akan Datang

Dalam jangka waktu satu tahun ke depan, SMA Negeri 1 Batu berusaha secara optimal dalam pengembangan program sebagai Rintisan Sekolah Katagore Mandiri (RSKM). Upaya tersebut dilakukan dengan mengoptimalkan peningkatan standar pendidikan yang mengarah pada pencapaian Standar Nasional Pendidikan, mencakup pengembangan standar isi kurikulum, standar

proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana prasarana, standar pembiayaan, standar pengelolaan, dan standar penilaian yang dikembangkan secara bertahap ke arah Sekolah Katagori Mandiri (SKM).

Pengembangan Standar Isi menuju SKM perlu difokuskan pada kegiatan penyusunan Kurikulum Sekolah Katagori Mandiri, SMA Negeri 1 Batu Tahun Pelajaran 2013/2014 yang melibatkan seluruh warga/ stakeholders sekolah secara aktif dan partisipatif. Pengembangan Standar Proses menuju Sekolah Katagori Mandiri diarahkan perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan pengawasan proses pembelajaran berstandar Nasional. Pengembangan standar kompetensi lulusan dititikberatkan pada peningkatan kompetensi lulusan yang berstandar Nasional dalam aspek kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan dan kecakapan hidup. Upaya peningkatan kompetensi, kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan dalam kemampuan bahasa Inggris, IT, serta inovasi pembelajaran berstandar Nasional merupakan prioritas program peningkatan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Pengembangan Standar Sarana dan Prasarana terus diupayakan melalui program-program penambahan sarana dan prasarana pembelajaran berbasis IT. Pengembangan Standar Pengelolaan diarahkan pada penerapan MBS yang transparan, akuntabel, dan partisipatif sesuai dengan Standar Nasional, PAS, serta optimalisasi pengawasan dan evaluasi.

Pengembangan Standar Pembiayaan dioptimalkan melalui penggalangan dana investasi, operasional, dan personal yang pengelolaannya dilakukan secara transparan, akuntabel, dan partisipatif. Dalam Pengembangan Standar Penilaian, SMA Negeri 1 Batu berupaya untuk melaksanakan penilaian baik oleh pendidik, sekolah, dan pemerintah dengan mengedepankan prinsip penilaian otentik, jujur, dan akuntabel berbasis IT.

Diharapkan satu tahun ke depan siswa SMA Negeri 1 Batu akan lebih kompetitif dalam prestasi akademik dan nonakademik pada tingkat provinsi, nasional bahkan Internasional serta optimal dalam pengembangan kecakapan hidup dan budi pekerti melalui pengembangan pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global (teknologi informasi dan komunikasi).

Visi Dan Misi

Visi

Terwujudnya Sekolah Bertaraf Internasional dengan Sumber Daya Manusia yang Mampu Menghadapi Tantangan Jaman Berdasarkan Keimanan dan Ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa Dilandasi Semangat Nasionalisme serta Berbudaya Lingkungan.

Indikator Visi

1. Sekolah yang mempunyai standar kompetensi lulusan Nasional plus adopsi dan adaptasi SKL Internasional (Cambridge)
2. Sekolah yang memiliki kurikulum nasional (KTSP) plus adopsi dan adaptasi kurikulum Internasional (Cambridge)

3. Guru memiliki kemampuan mengembangkan proses belajar mengajar berbasis IT melalui pembelajaran bilingual.
4. Sekolah yang mampu bersaing dibidang akademik dan non akademik pada tingkat regional, nasional maupun internasional
5. Sekolah memiliki kemampuan membentuk jejaring dengan lembaga-lembaga regional, nasional maupun internasional
6. Sekolah mampu melaksanakan system manajemen berstandar internasional
7. Warga sekolah yang taat melaksanakan ibadah sesuai dengan agama dan kepercayaan masing-masing
8. Warga sekolah yang mencintai tanah air
9. Warga sekolah memiliki kepedulian dan kepekaan terhadap kelestarian lingkungan.

Misi

1. Melaksanakan kurikulum nasional (KTSP) yang diperkaya dengan kurikulum Negara maju (Cambidge)
2. Meningkatkan keunggulan inovasi pembelajaran berbasis IT dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris
3. Meningkatkan keunggulan prestasi akademik dengan pembelajaran efektif, efisien dan menyenangkan dengan memanfaatkan multi resources yang berbasis IT
4. Meningkatkan keunggulan prestasi non akademik melalui pembinaan pengembangan diri yang berkualitas, efektif dan efisien

5. Melaksanakan kerja sama dengan lembaga-lembaga sektoral, lintas sektoral, regional, nasional dan regional
6. Melaksanakan manajemen berstandar Internasional melalui sertifikasi ISO 9001:2008
7. Menumbuhkan penghayatan dan penerapan ajaran agama dalam kehidupan pribadi, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara
8. Mendorong dan membantu siswa mengenal dan mengembangkan potensi diri, dengan semangat keunggulan local dan global bernuansa tanah air
9. Menumbuhkan kepedulian terhadap potensi dan konservasi serta pengembangan lingkungan hidup
10. Menyediakan sarana prasarana yang berstandar internasional

Tujuan Sekolah

1. Sekolah menghasilkan lulusan yang mampu bersaing di era global, beriman, dan bertakwa dengan kompetensi bertaraf internasional.
2. Sekolah mampu menghasilkan kurikulum sekolah (KTSP) dan SKL bertaraf Internasional.
3. Sekolah mampu menyelesaikan akreditasi nasional dengan nilai A dan berakreditasi Internasional melalui sertifikasi ISO 9001:2008
4. Sekolah mampu menghasilkan proses pembelajaran yang inovatif, kreatif, variatif, dan berbasis IT.
5. Sekolah mampu menghasilkan sarana dan prasarana pendidikan yang relevan, dan bertaraf Internasional

6. Sekolah mampu memberikan pelayanan dan pengembangan ekstrakurikuler dalam rangka membentuk dan mengembangkan karakter siswa.
7. Sekolah mampu menghasilkan pendidik dan tenaga kependidikan beretos kerja, tangguh, profesional, dan memiliki daya saing.
8. Sekolah mampu menghasilkan prestasi bidang akademik dan nonakademik yang kompetitif.
9. Sekolah mampu mengembangkan budaya baca, budaya bersih, budaya takwa, dan budaya sopan santun.
10. Sekolah mampu mewujudkan lingkungan sekolah yang nyaman, aman, rindang, asri, dan bersih sesuai dengan konsep adiwiyata dalam mendukung pencapaian prestasi tingkat internasional.

Prestasi

Hingga akhir Tahun Pelajaran 2012/2013, SMA Negeri 1 Batu memiliki daya saing yang cukup tinggi. Dari sisi akademik, lulusan SMA Negeri 1 Batu dengan rata-rata NUN 7,6 dengan tingkat kelulusan 100%. Dari sisi non akademis, prestasi siswa SMA Negeri 1 Batu juga menduduki peringkat di Kota Batu. Berbagai perlombaan seni, olahraga, dan olimpiade mata pelajaran tingkat kota mayoritas kejuaraannya direbut oleh siswa SMA Negeri 01 Batu. Pada tahun 2010/2011 tim Paduan Suara SMA Negeri 1 Batu meraih medali emas dan perak pada 4th youth Choir Festival Pattaya di Thailand serta berkesempatan tampil dalam acara Internasional yang diselenggarakan Kedutaan RI di Bangkok Thailand. Sedang pada setiap tahun, siswa SMA Negeri

1 Batu mewakili Kota Batu untuk beberapa mata lomba pada kegiatan OSN, O2SN tingkat provinsi.

Peningkatan daya saing dan daya jual tersebut berdampak pada peningkatan kualitas input di SMA Negeri 01 Batu. Pada tahun 2013/2014, siswa yang masuk ke SMA NEGERI 1 BATU memiliki nilai rata-rata NUN 8,1 dan memiliki prestasi non akademik.

Daftar Prestasi Bidang Akademik / Non Akademik Tahun 2012/2013

Tahun 2013 juga menjadi momen yang sangat membanggakan karena diukirnya prestasi-prestasi gemilang mulai dari tingkat kota hingga nasional. Berikut daftar prestasi yang diraih SMA Negeri 1 Batu Tahun 2012/2013 :

No	Jenis Kegiatan	Prestasi	Tingkat	Hari/Tanggal	Keterangan
1	Turnamen Tenis Lapangan tunggal putra	juara 1	Kota Batu	8/07/2012	Muchlis Aditya Anhar
2	Lomba Poster Seleksi Jambore UKS	Juara 1	Kota Batu	18/09/2012	Mita Larasati
3	Festival Film Pelajar 2012	Karya terbaik III	Nasional	23/06/2012	Gandis Wilujeng
4	AHM Best Student 2012	Juara IV	Jawa Timur	14/06/2012	Muthia Rahmi
5	Turnamen Tenis Lapangan tunggal putra	juara 1	Kota Batu	15/8/2012	Muchlis Aditya Anhar
6	OSN Matematika	Juara 1	Kota Batu	29/5/2012	Putri Novitasari
7	OSN Matematika	Juara 2	Kota Batu	29/5/2012	Dyah Laillyzatul A.
8	OSN Fisika	Juara 1	Kota Batu	29/5/2012	Lia Ninda Safitri
9	OSN Fisika	Juara 2	Kota Batu	29/5/2012	Ajeng Yulistina
10	OSN Fisika	Juara 3	Kota Batu	29/5/2012	Alvianty Novitasari
11	OSN Kimia	Juara 1	Kota Batu	29/5/2012	Lavita Devi Selvi I.S.
12	OSN Kimia	Juara 2	Kota Batu	29/5/2012	Mia Dwi Tri Akbar
13	OSN Kimia	Juara 3	Kota Batu	29/5/2012	Fidia Rosianti
14	OSN Biologi	Juara 1	Kota Batu	29/5/2012	Ni'ma Ilyana
15	OSN Biologi	Juara 3	Kota Batu	29/5/2012	Rizky Yulia
16	OSN Astronomi	Juara 1	Kota Batu	29/5/2012	Muthia Rahmi

17	OSN Astronomi	Juara 2	Kota Batu	29/5/2012	Fitria Indah Nuraini
18	OSN Ekonomi	Juara 1	Kota Batu	29/5/2012	Deka Pratiwi
19	OSN Kebumian	Juara 1	Kota Batu	29/5/2012	Ari Rahmaningtyas
20	OSN Kebumian	Juara 2	Kota Batu	29/5/2012	Eka Nanda Susanti
21	Lomba Colorful “Funtastic Friendship”(BahasaJepang)	Juara 1	Malang Raya	22/3/2013	Irfa Sepsaria
22	Lomba Colorful“Funtastic Friendship”(BahasaJepang)	Juara 2	Malang Raya	22/3/2013	Winda Indriana
23	Lomba Colorful“Funtastic Friendship”(BahasaJepang)	Juara 2	Malang Raya	22/3/2013	Ranna Anggari Putri
24	Duta brawijaya	juara 2	Nasional	2/02/2013	Brian Bara Maulana Wijaya
25	MANIAC	Best Videography	Nasional	17/03/2013	M. Zha'farudin, Kevin Emha Malik, Cakra Mahasurya
26	Fotografi	juara 1	Malang Raya	30-31 Maret13	M. Alif Rizal Yonanta AR.
27	Fotografi	Juara II	Malang Raya	30-31 Maret13	M. Zha'farudin Pudya W
28	Mading 3 Demensi beregu	Juara III	Malang Raya	30-31 Maret13	Ria agustin,Dian,,Irvana,Nur indriati
29	Mading 3 Demensi beregu	Juara II	Malang Raya	30-31 Maret13	Vina,Affy,Diah,Laras,Hanifa
30	Catur	Juara II	Malang Raya	1/04/2013	Gandis leli agustini
31	Bulu Tangkis Tunggal Putri	Juara 1	Kota Batu	20/4/2013	Hanifa Nur Rahmadini
32	atletik (lompat jauh)	juara 1	Kota Batu	20/4/2013	Haryo Sadono husodo

33	Bulu Tangkis Tunggal Putra	juara 1	Kota Batu	20/4/2013	Muchlis Aditya Anhar
34	atletik (lari 100m)	juara 1	Kota Batu	20/4/2013	Amelinda Erwiyanto
35	atletik (lari 100m)	juara 1	Kota Batu	20/4/2013	Stevanus Ghawarangga
36	atletik (lompat jauh)	juara 1	Kota Batu	20/4/2013	Viti Ery Sabella
37	baca puisi	juara 1	Kota Batu	21/4/2013	Al Izza Amelina
38	solo vocal Pa	juara 1	Kota Batu	21/4/2013	Maestro Adi Jaya
39	solo vocal Pi	Juara 1	Kota Batu	21/4/2013	Indah Yulita f
40	MTQ	juara 1	Kota Batu	21/4/2013	Sofi Rahmati
41	desain poster Pa	juara 1	Kota Batu	21/4/2013	M. Zha'farudin Pudya W
42	tari berpasangan	juara 1	Kota Batu	21/4/2013	Stefanie dan Helvi Ananda
43	MTQ	juara 1	Kecamatan Batu	27/4/2013	Sofi Rahmati
44	Puisi	juara 1	Kecamatan Batu	27/4/2013	Al Izza Amelina
45	Dance	juara 1	Se-Malang Raya	24/4/2013	Andini anggita sari, Diva Amalia
46	Dance	juara II	Se-Malang Raya	24/4/2013	Scheilla Aprilia M, Yuni Kurnia,
47	Melukis	Juara 1	Kota Batu	5/05/2013	Dewi Mariyam
48	Desain poster Pa	JUARA 1	JATIM	13 -5-2013	Muhammad Zha'faruddin Pudya W

49	baca puisi	Harapan 1	JATIM	13-5-2013	Al Izza Amelina
50	Pelajar Pelopor Lalulintas	Juara I	Kota Batu	14-5-2013	Claudia amilia
51	Pinato putri	Juara I	Kota Batu	16-5- 2013	Naili Amelia
52	M T Q	Juara I	Kota Batu	16 - 5 - 2013	Sofia
53	Puisi	Juara I	Kota Batu	16 -5 - 2013	Al Izza Amelina
54	OSN Matematika	Juara III	Kota Batu	22-5-2013	M Iqbal Fitrianto
55	OSN Fisika	Juara I	Kota Batu	22-5-2013	Ekky Windi Olivia mareta
56	OSN Fisika	Juara III	Kota Batu	22-5-2013	Adam Alfisyahrim Akbar
57	OSN Kimia	Juara 1	Kota Batu	22-5-2013	Nurul Laili Mila
58	OSN Biologi	Juara I	Kota Batu	22-5-2013	Kris Widyawati
59	OSN Komputer	Juara II	Kota Batu	22-5-2013	M. Alif Rizal Yonanta AR.
60	OSN Astronomi	Juara I	Kota Batu	22-5--2013	Naiyrotul Chisbiyah
61	OSN Astronomi	Juara III	Kota Batu	22-5-2013	Risca Revina Desi vionita
62	OSN Ekonomi	Juara I	Kota Batu	22-5-2013	Vinz Rahcmania
63	OSN Ekonomi	Juara II	Kota Batu	22-5-2013	Budi Krisolita
64	Kebumian	Juara I	Kota Batu	22-5-2013	Andini Fauzia aswin
65	Kebumian	Juara II	Kota Batu	22-5-2013	Muthia Rahma
66	Geografi	Juara II	Kota Batu	22-5-2013	Della sinta Ari Murti
67	Geografi (Kebumian)	Juara II	Malang raya	6/10/2013	Hetty dan Nia
68	Bridge	Juara II	Jatim	10/08/2013	eliza indriani

69	Bridge	Juara II	Jatim	10/08/2013	Stefen kristian S
70	Fotografi	Juara Favorite	Nasional	15/08/2013	M. Alif Rizal Yonanta AR.
71	Atletik lari 100 meter	Juara II	Kota Batu	10/05/2013	Beverti Thomas
72	Atletik lari 400 meter	Juara II	Kota Batu	10/05/2013	Salsabila
73	Musikalisasi	Harapan III	Jatim	10/09/2013	Beverli Thomas, Ristanti Maharani, Harrits Rizqi Budiman, Indah Yulita, Gloryenta amanda putri
74	Lomba mading3demensi	juara 1	Jatim	26/10/2013	Cloudra,Vina,Indri,irvana,alifaum
75	Lomba mading3demensi	juara III	JATIM	26/10/2013	Nur, Milatul, Heldina, Erika, Allyra
76	Tarung drajat	Juara II	Jatim	11/08/2013	Fina indrani
77	Fotografi	Juara III	Kota Batu	19/08/2013	M. Alif Rizal Yonanta AR.
78	Puisi	Juara 1	Kota Batu	16/11/2013	M. Zha'farudin Pudya W
79	Puisi	Juara III	Kota Batu	16/11/2013	Harrits Rizqi Budiman
80	Karya ilmiah	medali perak	Nasional	19/11/2013	
81	Karya ilmiah	medali perunggu	Nasional	19/11/2013	
82	Catur	juara 1	Kota Batu	14/11/2013	
83	futsal	juara II	Kota Batu	14-11/2013	
84	B F F	Juara III	Kota Batu		

85	Grafiti	Juara	Kota Batu	3-5/11/2013	
86	Desain Poster	10 Karya Terbaik	Nasional	20/12/2013	M. Alif Rizal Yonanta AR.
87	Desain Poster	Juara II	Kota Batu	27/12/2013	M. Alif Rizal Yonanta AR.

D. Kehadiran Peneliti

Penelitian ini akan berusaha untuk memahami makna peristiwa yaitu strategi kepala sekolah dalam supervisi pembelajaran dan interaksi orang-orang dalam situasi di mana pengelolaan madrasah dilakukan. Untuk itu diperlukan keterlibatan dan penghayatan peneliti secara langsung terhadap subyek lapangan. Oleh karenanya, peneliti dalam ini bertindak sebagai instrumen kunci.³⁵ Dengan demikian, peneliti merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis dan pada akhirnya pelapor hasil penelitian.

Sebelum pengumpulan data dimulai, persetujuan dari Lemlitbang FITK Universitas Islam Negeri Maulana Malik Malang –dalam bentuk surat izin penelitian- telah diperoleh. Dengan persetujuan dan pengesahan tersebut, peneliti menemui kepala sekolah yang digunakan dalam penelitian. Mereka menyetujui penelitian, dijelaskan serta dinegosiasikan secara memuaskan, peneliti mulai mengumpulkan data.

Peserta wawancara berpartisipasi dalam penelitian ini secara suka rela. Sebelum wawancara, peneliti meminta izin kepada mereka. Peneliti menjelaskan penelitian dan peran peserta di dalamnya. Wawancara direkam dengan *tape-recorder* dengan seizin peserta. Dikemukakan juga secara eksplisit bahwa semua nama atau identitas apa pun dari orang atau tempat, yang memungkinkan pembaca penelitian mengenali partisipan dengan mudah akan dihapus. Selain itu, seluruh informasi yang diberikan diperlakukan sebagai rahasia, kecuali diminta oleh hukum.

³⁵Yvonna S. Lincoln & Egon G. Guba, *Op. Cit.*

Resiko apa pun yang muncul bagi informan karena adanya *interview* diantisipasi dan diminimalisir. Wawancara dilakukan senyaman mungkin, di ruang-ruang sebagaimana kemauan informan, sehingga peserta tidak merasa terintimidasi. Hal ini termanifestasikan dari kesediaan mereka untuk memberikan informasi secara bebas dan terbuka. Mereka juga nampak sangat senang diwawancarai. Pertanyaan-pertanyaan dibahasakan dengan sederhana, dan situasi dibuat santai mungkin. Mereka diberitahu bahwa mereka boleh mundur dari keikutsertaan kapan pun mereka inginkan selama proses pengumpulan data. Mereka diyakinkan tentang manfaat potensial dari kontribusi mereka terhadap studi tentang pengembangan pendidikan di Indonesia.

E. Sumber Data

Kegiatan awal dari tahap kegiatan di lapangan ini adalah memilih dan menetapkan informan dalam penelitian ini (*sampling*). Proses *sampling* dalam studi sebuah fenomena seperti riset ini, mencakup identifikasi dan penentuan lokasi partisipan-partisipan yang telah mengalami, atau sedang mengalami fenomena yang diteliti³⁶. Proses *sampling* dalam penelitian ini bergantung pada tujuan pengumpulan data³⁷. Ini berarti bahwa semua sampel yang dipilih

³⁶Miles, & Huberman, *Qualitative Data Analysis* (California: Sage Publication. Inc, 1984), lihat juga Patton, M.Q, *Qualitative Evalution and Research Method* (Newbury Park: C.A Sage., 1984).

³⁷Johnson & Christensen, *Educational Research: Quantitative and Qualitative Approaches* (Boston: Allyn and Bacon, 2000), lihat juga Miles, & Huberman, *Ibid*.

dianggap mempunyai potensi untuk memberikan kontribusi bagi penggalian jawaban-jawaban atas masalah-masalah penelitian, *puposive sampling*³⁸.

Dalam penelitian ini, untuk menentukan informan kunci, peneliti mengikuti saran Lincoln & Guba yang mengatakan bahwa informan pertama yang pilih haruslah informan yang memiliki pengetahuan khusus, informatif, dan dekat situasi yang menjadi lokus dan fokus penelitian, di samping memiliki status khusus.³⁹ Berdasarkan kepada hal tersebut, maka yang dipilih sebagai informan pertama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah saat ini. Karena, proses pengelolaan supervisi secara keseluruhan banyak ditentukan oleh strategi pemimpin sekolah. Sementara itu, wakil kepala sekolah, guru, kepala tata usaha, siswa dianggap sebagai orang-orang yang telah atau sedang mengalami secara langsung fenomena yang diteliti. Mereka juga dipilih karena sesuai dengan kriteria studi ini—*criterion-based sampling* (sampling berbasis kriteria)⁴⁰. Menurut Merriem, sampling berbasis kriteria merupakan suatu proses *sampling* di mana peneliti menyusun kriteria, dasar-dasar, dan standar-standar yang harus dimiliki unit-unit yang ada untuk dimasukkan ke dalam penyelidikan⁴¹. Seleksi partisipan dalam jumlah banyak dimaksudkan untuk mencapai berbagai perspektif tentang, dan selanjutnya menyediakan sumber

³⁸Cohen, Manion, & Morrison, *Research Method in Education* (London: Routledge Falmer, 2000), juga di Johnson & Christensen, *Ibid*.

³⁹*Ibid*.

⁴⁰Merriem, *Op. Cit*, hlm. 38, juga pada Rudestam & Newton, *Surviving Your Dissertation* (Thousand Oaks: Sage Publication, 2001)

⁴¹Merriem, *Op. Cit*, hlm. 48.

yang kaya mengenai bukti pengelolaan supervisi sekolah yang dijalankan oleh kepala sekolah⁴².

Dengan demikian, penentuan jumlah informan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *purposive sampling*, di mana sampel diambil bukan tergantung pada populasi melainkan disesuaikan dengan tujuan penelitian, sehingga dapat dikatakan sebagai *sampel bertujuan*. Pendekatan ini memberikan kebebasan kepada peneliti dari keterikatan proses formal dalam mengambil sampel. Artinya, peneliti dapat menentukan berapa saja jumlah sampel yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan penelitian. Sehingga, penetapan informan dalam konteks ini bukan ditentukan oleh keterwakilan populasi, tetapi informan harus representatif dalam memberikan informasi yang diperlukan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian. Hal ini sebagaimana dimaksudkan oleh Lincoln dan Guba bahwa sampel dalam kualitatif adalah "*maximum variation sampling to document unique variations that have emerged in adapting to different conditions*".⁴³ Oleh karena itu, peneliti terus memburu informasi seluas mungkin ke arah variasi yang ada sehingga diperoleh informasi maksimal. Peneliti menghentikan pengumpulan data dari sumber data, ketika tidak ditemukan lagi ragam baru (*saturation*)⁴⁴. Dengan konsep ini, jumlah sumber data dan waktu bukan merupakan ukuran utama, melainkan ketuntasan perolehan informasi dengan keragaman yang ada.

F. Teknik Pengumpulan Data

⁴²Lihat...Gurr, D., Drysdale, L., Natale, E. D., Ford, P., Hardy, R., & Swan, R. "Successful Principal Leadership in Victoria: Three Case Studies." *Leading and Managing*. 9 (1). 2003

⁴³Lincoln & Guba, *Op. Cit.*

⁴⁴Bogdan & Biklen, *Op. Cit.* Hal. 66, Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis* (California: Sage Publication. Inc, 1984), hal. 37

Dalam pengumpulan data peneliti akan menggunakan tiga tehnik, yaitu observasi partisipan (*participant observation*), wawancara mendalam (*indepth interview*), dan studi dokumen.⁴⁵ Teknik yang pertama adalah *wawancara mendalam*. Dengan wawancara, peneliti berupaya mendapatkan informasi dengan maksud memperoleh keterangan yang rinci dan mendalam mengenai pandangan orang lain terhadap suatu masalah, dengan bertatap muka secara fisik dan bertanya-jawab dengan informan.⁴⁶

Dalam penelitian ini, wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak struktur. Dalam wawancara ini tidak akan digunakan instrumen wawancara yang terstandar, namun hanya rancangan global dan garis-garis besar pertanyaan. Garis-garis besar tersebut disusun tetap berdasarkan pada fokus penelitian. Hal ini mengikuti apa yang tuturkan oleh Lincoln & Guba.⁴⁷ Peneliti juga akan menyelipkan pertanyaan-pertanyaan pendalaman untuk menggali lebih jauh lagi tentang hal-hal penting yang terkait fokus penelitian. Pertanyaan pendalaman ini dikembangkan secara spontan yang akan dimulai dari hal yang bersifat umum dan mendasar mengarah kepada hal-hal yang bersifat khusus dengan model seperti cerobong (*the funnel sequence*).

Selama wawancara berlangsung peneliti merekam hasil wawancara dengan dua cara. *Pertama*; peneliti mencatat semua hasil wawancara pada saat proses wawancara berlangsung. *Kedua*; peneliti akan merekam isi wawancara (dengan menggunakan *tape recorder* merk sony serta *camera digital*) untuk

⁴⁵Sebagaimana sering disebut oleh para tokoh penelitian kualitatif, Lihat pada Bogdan & Biklen.

⁴⁶*Ibid*, Lincoln & Guba, *Op. Cit.* hal. 332, lihat juga Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Transito, 1996).

⁴⁷Lincoln & Guba, *Ibid*.

mempertajam kebenaran hasil wawancara. Setelah wawancara selesai, peneliti membuat transkrip wawancara berdasarkan hasil wawancara yang tertulis dan terekam.

Wawancara dengan Kepala Sekolah

Kepala sekolah diwawancarai dengan menggunakan *interview guide approach* (pendekatan panduan wawancara)⁴⁸. Menurut Patton, pendekatan panduan wawancara merupakan suatu metode wawancara di mana beberapa persoalan yang akan dieksplorasi diuraikan -tapi tidak diberikan kepada yang diwawancarai—sebelum wawancara⁴⁹. Panduan tersebut berfungsi sebagai catatan pengingat selama proses *interview* untuk memastikan semua persoalan terungkap. Pendekatan panduan wawancara meningkatkan komprehensivitas data dan membuat pengumpulan data menjadi lebih sistematis bagi orang yang diwawancarai. Selain itu, wawancara menjadi tetap konversasional dan situasional sehingga memungkinkan orang yang diwawancarai untuk berbicara dengan nyaman dan terbuka⁵⁰.

Wawancara tersebut menggalang data mengenai bagaimana kepala sekolah melakukan supervisi dan mengapa mereka bersikap demikian. Topik-topik dan isu-isu seputar situasi sekolah, strategi supervisi, mengimplementasikan ide dan gagasan, nilai-nilai pendorong, dan konteks sosiokultural dicakup dan kemudian diuraikan. Pernyataan-pernyataan wawancara kepala sekolah disajikan bersama dengan masalah-masalah penelitian dan *framework* teoretis yang menjadi landasan riset. Semua

⁴⁸Johnson & Christensen, *Op. Cit*, lihat juga Patton, *Op. Cit*.

⁴⁹Patton, *Ibid*.

⁵⁰*Ibid*

wawancara direkam dengan *taperecorder* dengan seizin orang yang kepala sekolah dan semua orang yang diwawancarai. Pertanyaan-pertanyaan itu ditanyakan dalam bahasa Indonesia, dan secara umum wawancara berlangsung 60 menit hingga 90 menit.

Wawancara Wakil Kepala Sekolah

Wakil kepala sekolah yang bertanggung jawab atas kurikulum sekolah dipilih dengan sengaja karena pengetahuan mereka mengenai rencana-rencana dan program-program pengembangan sekolah khususnya kegiatan supervisi, yang merefleksikan komitmen, visi, dan ide-ide kepala sekolah tentang pengembangan sekolah. Wawancara dilakukan untuk mengumpulkan data mengenai situasi sekolah, praktik strategi kepala sekolah dalam mensupervisi guru untuk meningkatkan efektifitas pembelajaran, dan konteks strategi tersebut dijalankan. Wawancara yang digunakan adalah wawancara yang tidak terstruktur dan direkam dengan *taperecorder* dengan seizin wakil kepala sekolah. Pertanyaan-pertanyaan itu ditanyakan dalam bahasa Indonesia, dan secara umum wawancara berlangsung 60 menit hingga 90 menit.

Wawancara Guru

Untuk tujuan pengumpulan data, guru-guru dibagi ke dalam tiga kategori berdasarkan pengalaman mereka. Kategorisasi ini didasarkan pada asumsi bahwa dalam konteks pendidikan Indonesia, orang-orang yang mengabdikan hingga tiga tahun dianggap guru junior. Guru-guru yang telah mengabdikan hingga enam tahun dianggap sebagai guru berpengalaman, sedangkan guru yang telah mengabdikan lebih dari enam tahun sebagai guru senior. Di tiap sekolah yang

terpilih, satu guru dari tiap kategori dipilih oleh peneliti untuk berpartisipasi dalam penelitian ini secara suka rela. Seleksi ini memastikan banyaknya perspektif guru yang berpengalaman yang dimasukkan dalam penelitian.

Tiga guru terpilih dari tiap sekolah diwawancarai di waktu senggang mereka untuk mengumpulkan data mengenai kondisi sekolah, visi misi yang dikembangkan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi, perspektif mereka tentang strategi kepala sekolah mensupervisi, dan konteks strategi tersebut dipraktikkan, khususnya dalam mengimplementasikan program-program supervisi sekolah, berhubungan orang-orang yang ada dalam organisasi maupun luar organisasi. Wawancara yang digunakan adalah wawancara yang tidak terstruktur dan direkam dengan *taperecorder* dengan seizin wakil kepala sekolah. Pertanyaan-pertanyaan itu ditanyakan dalam bahasa Indonesia, dan secara umum wawancara berlangsung 50 menit hingga 80 menit.

Cara yang *kedua* dalam pengumpulan data yang akan digunakan peneliti adalah dengan pengamatan. Pengamatan dilakukan secara alamiah dan wajar. Pengamatan dilakukan dengan mengamati dan mencatat aspek-aspek yang berhubungan dengan perilaku kepala sekolah dan praktik-praktik supervisi dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran. Observasi terutama akan ditujukan untuk memperoleh data terkait dengan apa yang dikerjakan kepala sekolah (*cultural behaviour*) dan apa yang dibuat dan dipergunakan (*cultural artifact*) oleh partisipan⁵¹. Menurut Spradley, observasi sebagai metode ilmiah

⁵¹James P. Spradley, *Participant Observation* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980).

dilakukan dengan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena atau kejadian-kejadian yang diselidiki.⁵²

Agar situasi dan latar penelitian dapat terekam dengan baik, peneliti mencatat segala sesuatu yang dilihatnya dalam bentuk catatan lapangan. Untuk menunjang kelengkapan data yang menggambarkan suasana alamiah serta kejadian-kejadian yang ditemui saat observasi, peneliti menggunakan alat bantu berupa kamera digital. Pengambilan gambar melalui kamera tentunya dilakukan atas izin subyek yang diteliti.

Cara yang *ketiga* adalah dengan studi dokumentasi. Metode ini digunakan untuk memperkuat dan menambah bukti-bukti dari wawancara⁵³, khususnya menyangkut jumlah siswa, guru, serta performa sekolah dan siswa. Meskipun metode ini digunakan sebagai teknik pengumpulan data minor⁵⁴, teknik ini berguna untuk menjawab, khususnya masalah penelitian tentang konteks sekolah yang diteliti. Dokumen-dokumen yang diteliti antara lain; profil masing-masing sekolah, booklet, brosur, majalah sekolah, buku Rencana Kegiatan Sekolah, tulisan-tulisan yang terdapat pada website, dokumen prestasi akademik maupun non akademik, dokumen silabus dan RPP, serta dokumen keadministrasian.

Digunakannya teknik dokumentasi dalam penelitian ini, dikarenakan (1) sumber-sumber ini tersedia dan efisien, terutama dari segi waktu, (2) merupakan sumber informasi yang akurat dan dapat dianalisis kembali, (3)

⁵²*Ibid.*

⁵³Yin, 1994, *Op. Cit.*, hlm. 81

⁵⁴Lincoln & Guba, *Op. Cit.*

memiliki legalitas sehingga dapat memenuhi akuntabilitas, (4) bersifat non direktif sehingga tidak sukar untuk ditemukan⁵⁵.

Pada dasarnya wawancara dilaksanakan secara simultan dengan pengamatan dan studi dokumentasi. Kadang-kadang wawancara merupakan tindak-lanjut dari pengamatan atau sebaliknya, begitu juga dengan simultansi antara wawancara dengan dokumentasi, pengamatan dengan dokumentasi. Khusus untuk memudahkan pelacakan hasil wawancara dan penyajiannya, peneliti memberikan kode yang tercantum pada bagian in-note yang terdiri dari beberapa digit angka dan huruf.

Untuk kelompok kode pertama adalah teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data, kode kelompok kedua adalah situs yang diteliti; 01 adalah SMAN 1 Batu. Kelompok kode yang ketiga adalah inisial informan dan kedudukannya dalam struktur madrasah, kelompok kode yang keempat adalah waktu dilaksanakannya kegiatan penelitian dan kelompok kelima adalah tanggal bulan dan tahun kegiatan dilakukan. Adapun pengkodean diatur sebagaimana berikut:

NO	Informan	Kedudukan dalam Struktur Madrasah	Kode
1	Suprantyo	Kepala Sekolah	KS
2	Amantho	Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum	WKS
3	Hartatik	Guru	GR

G. Analisis Data

⁵⁵*Ibid*

Pada tahap berikutnya, yaitu *tahap pasca lapangan*. Pada tahap ini dilakukan analisis data. Analisis data adalah proses penelaahan dan penyusunan semua transkrip wawancara, catatan lapangan, dan material-material penelitian yang lain secara sistematis, hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bogdan & Biklen.⁵⁶ Selanjutnya, Yin menguraikan kegiatan analisis terdiri dari pengujian, pengkategorian, pentabulasian, atau pengkombinasian kembali bukti-bukti empiris untuk membangun proposisi-proposisi awal suatu penelitian.⁵⁷ Oleh karena itu, dalam analisis data dalam penelitian ini peneliti mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan ini dilakukan dengan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensistesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis. Agar dapat menafsirkan dan menginterpretasi data secara baik dibutuhkan ketekunan, ketelitian, kesabaran, dan kreatifitas yang tinggi sehingga mampu memberikan makna pada setiap fenomena atau data yang ada.⁵⁸

Analisis dalam-kasus terdiri atas prosedur-prosedur sebagai berikut:

1. Transkripsi

Data yang dikumpulkan dari wawancara ditranskripsikan ke dalam bahasa Indonesia. Diharapkan bahwa transkripsi dapat dilakukan setelah setiap

⁵⁶Bogdan & Biklen, *Op. Cit.* Hal. 35

⁵⁷Yin, *Op. Cit.*, hal. 125

⁵⁸Miles & Huberman, *Op. Cit.*

wawancara selesai⁵⁹. Akan tetapi, hal ini tidak tercapai karena kesulitan-kesulitan teknis, yang mencakup jadwal wawancara yang sangat ketat. Wawancara dilakukan setiap hari, dan dalam sehari terdapat dua sampai tiga wawancara. Di dalam mentranskrip, peneliti dibantu seseorang yang mempunyai pengalaman transkripsi untuk mentranskripsikan hasil wawancara. Dalam hal itu, evaluasi yang teliti terhadap hasil transkripsi, dengan mendengarkan ulang rekaman tiap wawancara sembari membaca transkrip, dilakukan untuk memastikan bahwa semua informasi telah tercakup, dan dekontekstualisasi yang besar dapat dihindarkan.

2. Pengkodean dan Kategorisasi

Setelah membaca atau memisah-misahkan⁶⁰, data rekaman dalam transkripsi dan dokumen diberi kode kategori-kategori untuk menyusun deskripsi dan tema-tema yang luas⁶¹. Strauss dan Corbin menjelaskan bahwa pengkodean bertujuan untuk mengelompokkan data ke dalam kategori-kategori yang memfasilitasi perbandingan antarkategori dan penyusunan konsep-konsep teoretis⁶². Mengikuti pendapat ini, kategori-kategori didasarkan pada tema-tema yang muncul selama proses pengkodean dilakukan, yang diistilahkan sebagai *inductive codes* oleh Miles dan Huberman⁶³. Namun, sebagai panduan umum pengkodean, kategori-kategori utama dibuat terlebih dahulu sesuai dengan beberapa proposisi (*framework* konseptual), yang diistilahkan dengan *a*

⁵⁹Poland, "Transcription Quality as an Aspect of Rigor in Qualitative Research", dalam A. Bryman & Burgess (eds), *Qualitative Research. Vol. III* (London: SAGE Publication. 1999).

⁶⁰Johnson & Christensen, *Educational Research: Quantitative and Qualitative Approaches* (Boston: Allyn and Bacon, 2000)

⁶¹*Ibid*, juga lihat Cresswell, *Op. Cit.*

⁶² Strauss & Corbin, *Op. Cit.*

⁶³Miles dan Huberman, *Op. Cit.*

priori codes oleh Miles dan Huberman⁶⁴. Kategori-kategori utama ini meliputi persepsi komunitas sekolah tentang sekolah sukses, menetapkan arah dan tujuan sekolah, membangun kapasitas sekolah, merubah support system, membangun kultur kolaboratif. Dari seluruh kategori utama ini, muncul subkategori-subkategori dan dibuat melalui pengkodean induktif.

H. Pengecekan Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, untuk memeriksa keabsahan (*trustworthiness*) data dilakukan dengan empat kriteria sebagaimana dianjurkan oleh Lincoln dan Guba⁶⁵, yaitu derajat: (1) kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), dan (4) kepastian (*confirmability*).

Untuk memperkuat keseriusan dan kepercayaan penelitian ini, diterapkan beberapa strategi. *Pertama*, masalah-masalah penelitian dihasilkan dari dan dilandasi oleh teori-teori yang berkembang mengenai strategi kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi⁶⁶. *Kedua*, digunakannya banyak tehnik, yaitu ketekunan pengamatan, pengecekan anggota (*member check*), dan diskusi teman sejawat. Triangulasi dalam kaitannya dengan jumlah sumber yang banyak diterapkan⁶⁷. Dengan demikian dalam penelitian ini, data mengenai strategi kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi tidak hanya dikumpulkan dari kepala sekolah, tetapi juga dari -wakil kepala sekolah, guru.

⁶⁴*Ibid.*

⁶⁵Lincoln & Guba, *Op. Cit*, hal. 331

⁶⁶J. Mason, *Qualitative Researching* (London: SAGE Publications, 2002)

⁶⁷Marshall & Rossman, B., *Designing Qualitative Research* (Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. 1995)

Macam triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pemeriksaan dengan memanfaatkan sumber, metode, dan teori. Triangulasi tehnik pengumpulan data dilakukan dengan cara membandingkan data atau informasi yang dikumpulkan melalui wawancara dengan tehnik lainnya, seperti observasi dan dokumentasi. Sementara triangulasi sumber data digunakan dengan cara menanyakan kebenaran data atau informasi tertentu yang diperoleh dari seorang informan dengan (dibandingkan) informan lainnya.⁶⁸ Meskipun Lincoln dan Guba tidak menganjurkan triangulasi teori, tampaknya Patton berpendapat lain. Menurutnya, triangulasi antar teori tetap dibutuhkan sebagai penjelasan banding (*rival explanation*).⁶⁹

Kegiatan lapangan penelitian ini pada awalnya dijadwalkan tidak lebih dari tiga bulan. Namun di lapangan berbeda, dengan pertimbangan bahwa peningkatan waktu masih memunculkan informasi baru, maka lama kegiatan lapangan diperpanjang. Dengan perpanjangan waktu ini, seperti dikemukakan Moleong, peneliti dapat mempelajari "prilaku", menguji kebenaran dan mengurangi distorsi.⁷⁰ Kemudian, dengan mengamati secara tekun, peneliti dapat menemukan ciri-ciri atau unsur-unsur dalam suatu situasi yang sangat relevan dengan proses strategi kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi. Sedangkan pengecekan anggota (*member check*) dilakukan dengan cara menunjukkan data atau informasi yang telah ditulis dalam format catatan lapangan atau transkrip wawancara –termasuk interpretasi peneliti terhadap

⁶⁸Lihat Lincoln & Guba, *Op. Cit.* Lihat juga Patton, M.Q, *Qualitative Evalution and Research Method* (Newbury Park: C.A Sage, 1984).

⁶⁹Lincoln & Guba, *Op. Cit.*, hal. 331

⁷⁰Moleong, *Op. Cit.*

data- kepada informannya untuk diberikan komentar -. Hal ini dilakukan mengurangi kesalahpahaman penafsiran data yang diperoleh peneliti dari informan. *Member Check* tidak digunakan pada semua informan, melainkan hanya kepada kepala sekolah yang dinilai peneliti sebagai informan kunci (*key informan*). Sedangkan diskusi dengan teman sejawat dilakukan dengan mendiskusikan data atau temuan-temuan di lapangan dengan teman sejawat, dalam hal ini teman-teman dari FITK UIN Maliki Malang. Pemeriksaan sejawat dilakukan dengan cara mengetengahkan (*to expose*) hasil penelitian, baik yang bersifat sementara maupun hasil akhir, dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.

Ketiga, kesesuaian pengumpulan data dan metode analisis dengan masalah-masalah penelitian dijaga dalam studi ini dengan mengikuti secara seksama garis-garis panduan dari literatur mengenai cara melaksanakan sebuah studi kualitatif. *Keempat*, deskripsi yang kaya dan padat mengenai proses dan hasil riset disajikan untuk meningkatkan kemungkinan generalisasi yang naturalistik dan/atau berguna⁷¹. *Kelima*; usaha meningkatkan keteralihan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara "uraian rinci" (*thick description*). Untuk itu, peneliti melaporkan hasil penelitiannya secermat dan selengkap mungkin yang menggambarkan konteks dan pokok permasalahan secara jelas. Dengan demikian, peneliti menyediakan apa-apa yang dibutuhkan oleh pembacanya untuk dapat memahami temuan-temuan

⁷¹Ibid, *hlm.* 210-211

BAB IV
PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

F. Sasaran Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di SMAN 1 Batu.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sekolah, bapak Suprantyo diperoleh keterangan bahwa sasaran supervisi di SMAN 1 ditujukan kepada semua guru, baik yang profesional maupun yang belum. Hal ini sebagaimana hasil wawancara berikut:

Sasaran dari supervisi di sekolah ini ya ...untuk semuanya, baik guru yang sudah dianggap profesional maupun yang belum profesional atau yang bermasalah aja. Kalo guru yang bermasalah itu pasti akan lebihkan perhatian kita, dan untuk guru yang profesional itu kan ada yang namanya...apa itu SKP. Satuan Kinerja Pegawai itu ya yang diamati adalah cara mengajar gurunya, termasuk saya kena SKP dari pengawas (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015)

Pada kesempatan yang lain, bapak Suprantyo mengatakan:

Kalau guru bermasalah itu yang memang jadi sasaran supervisi, tapi guru yang profesional itu karena ada SKP itu, apa ya....Satuan Kinerja Pegawai dalam menilai kinerja guru. Jadi ya semuanya harus disupervisi (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015)

Hal tersebut juga didukung oleh bapak Amantho guru senior sekaligus wakil kepala kurikulum sebagaimana wawancara berikut ini:

Program supervisi ini ya sasarannya semua guru baik yang bermasalah maupun yang sudah profesional, karena profesional itu sifatnya relatif....tidak semua guru senior itu profesional, bahkan kadang-kadang ada teman yang muda itu yang lebih semangat, lebih pinter medianya, lebih semangat, lebih baik (W.01.MAN.GR.10.00-11.30.12102015).

G. Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran SMAN 1 Batu

Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah di SMAN 1 Batu dilakukan secara terencana, mulai dari menjadwalkan program supervisi,

mensosialisasikan, melaksanakan sampai dengan mengevaluasi dan rencana tindak lanjutnya. Hal ini terungkap dalam wawancara dengan kepala sekolah sebagaimana berikut:

Perencanaan tentunya saya buat sendiri sebagaimana tugas saya sebagai kepala sekolah, sementara teman-teman yang lain mengikuti program saya, kecuali pengawas mereka yang buat program, penjadwalan juga mereka, cuman mereka ngasih tahu ke kita. Sementara untuk waka kurikulum, pak Mantho dan para guru senior saya yang buat, sementara mereka yang melaksanakan di lapangan (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015)

Hal tersebut juga didukung oleh bapak Amantho guru senior sekaligus wakil kepala kurikulum sebagaimana wawancara berikut ini:

Ya memang supervisi ini tiap tahun direncanakan, dan kami yang ada dibidang kurikulum ini diberi tugas oleh bapak kepala untuk membantu proses supervisi baik supervisi secara langsung maupun tidak langsung (W.01.MAN.GR.10.00-11.30.12102015)

Kegiatan supervisi oleh kepala sekolah dilakukan secara terjadwal dan disosialisasikan sebelumnya kepada semua guru di awal semester. Namun jadwal untuk pengawas diatur sendiri oleh pengawas, hanya diberitahukan kepada pihak sekolah. Jadi jadwal supervisi pengawas tidak mengikuti jadwal sekolah. Terkait hal tersebut, peneliti menanyakan kepada sekolah dengan hasil sebagaimana berikut:

Kalo pelaksanaanya ya terjadwal sehingga guru-guru tahu kalo ada kegiatan supervisi dan ini kita sosialisasikan jadwalnya pas 3 hari sebelum semester dimulai, apa itu ya dalam rapat dinas atau IHT, ya *in house training* SMAN, termasuk menyusun perangkat pembelajaran sekaligus sosialisasi, termasuk kita kasih tahu juga seminggu sebelum pelaksanaan supervisi. Jadi kita ingatkan satu minggu sebelumnya sehingga mereka bisa mempersiapkan dengan baik (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015)

Pada kesempatan yang lain, Suprantyo menyampaikan hal yang sama sebagaimana berikut:

Kalo pengawas itu ya mereka bikin jadwal sendiri. Kadang-kadang hanya lewat telepon saja mereka mau observasi sewaktu-waktu. Kadang-kadang telpon langsung, pak besok saya akan observasi untuk guru MIPA, ya akhirnya saya sampaikan kepada mereka. Ya mereka terjadwal untuk dirinya, tetapi tidak terjadwal di sekolah ini. Mereka tinggal memberitahu atau ngebel cukup (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015)

Hal tersebut juga didukung oleh bapak Amantho guru senior sekaligus wakil kepala kurikulum sebagaimana wawancara berikut ini

Pemberitahuan baik itu kadang-kadang medianya ditulis dipapan pengumuman, ya...kadang-kadang juga kita ingatkan bahwa ada kegiatan supervisi, jadi yang sudah terjadwal itu kemudian kita ingatkan lagi, kadang ini juga pas upacara juga disosialisasikan dan diingatkan program supervisi tersebut (W.01.MAN.GR.10.00-11.30.12102015).

Pada kesempatan yang lain, kepala sekolah menyampaikan pentingnya sosialisasi dan penginformasian jadwal supervisi kepada para guru, diantaranya adalah guru lebih mempersiapkan diri dalam mengajar dengan mengatakan:

Ya harus kita informasikan, wong kita informasikan saja mereka tetep grogi, apalagi kalo kita tidak menginformasikan waktu supervisinya. Ya..lho pak, guru-guru itu kalo sudah kita supervisi itu macam-macam kejadiannya, ada yang minta ditunda, ada yang ijin sakit, ada yang belum siap dan sebagainya. Lha makanya kita kasih tahu bahwa jadwal supervisi adalah minggu depan gitu, termasuk kita tulis dipapan agar mereka lebih siap (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Terkait dengan rasa grogi dan kegelisahan para guru ketika akan dilakukannya supervisi, baik kepala sekolah maupun pengawas, sebagaimana digambarkan oleh guru senior SMAN 1 Batu, Hartatik dalam wawancara berikut ini:

Kadang-kadang kalau kita disupervisi itu grogi. Sehingga kami kalau ada pengawas ya itu-itu saja. Dulu guru seniornya saja tapi sekarang tidak. Sekarang pengawas minta jadwalnya. Kan kita sekarang ada 3. Umum, IPA, IPS. Ada jadwalnya masing-masing. Guru IPS misalnya. Siapa saja yang jadi binaannya dan minta jadwalnya. Jadi sewaktu-waktu pengawas minta. 2 minggu bu untuk supervise. Ini jadwalnya pak. Lalu beliau masuk. Kadang-kadang guru-guru yang minta duluan. Nanti kalau awal kadang ndak terlalu grogi. Kadang kalau terakhir harus lebih bagus (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015).

Kesimpulan yang sama juga kami peroleh sebagaimana hasil wawancara dengan Hartatik sebagaimana berikut:

....tidak hanya (IHT) itu pak, kadang juga ditulis di papan pengumuman yang ada di ruang guru. Misalnya tanggal sekian sampai sekian ada supervisi dari kepala sekolah, atau pengawas....itu cara sosialisasinya sehingga bisa mempersiapkan diri dulu (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015).

Dalam kesempatan yang lain, kepala sekolah mengatakan dalam wawancara sebagaimana berikut:

Jadi pada saat rapat dinas itu kita sosialisasikan jadwal umumnya, tetapi secara individu,....misalnya pada hari ini kita akan mensupervisi guru A, guru B, guru C itu seminggu sebelum pelaksanaannya. Jadi kaya gitu prosedur yang kita buat. Sehingga mereka tahu bahwa di kita ini ada program supervisi dan mereka juga siap karena kita kasih tahu jadwalnya harinya apa (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Hartatik tentang sosialisasi program supervisi oleh kepala sekolah sebagaimana wawancara berikut:

Pada saat IHT awal, kami mesti melakukan supervisi. Per gurunya tidak terjadwal. Sewaktu-waktu. Pokoknya kita selalu siap untuk disupervisi. Pak pran hanya memberi info tanggalnya supaya semua guru siap (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015)

Terkait dengan visi pembinaan program supervisi, ditemukan bahwa kepala sekolah belum memiliki visi misi khusus program supervisi di SMAN 1, tetapi mengikuti dari direktorat pembinaan SMA (PSMA), sehingga supervisi di

SMAN 1 merupakan perwujudan dari pelaksanaan program supervisi direktorat. Hal ini seperti hasil wawancara dengan kepala sekolah sebagaimana berikut:

Program ini kita mengikuti direktorat PSMA.....ya....itu direktorat pembinaan SMA, jadi tidak ada visi khusus tentang supervisi tetapi mengikuti programnya PSMA, termasuk visi misinya mengikuti PSMA (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Dalam melaksanakan supervisi, kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala kurikulum, guru senior tentunya juga oleh supervisor pembina atau pengawas, hal ini seperti yang disampaikan oleh Suprantyo sebagaimana berikut:

Untuk pelaksanaan supervisi ini saya tidak sendirian, saya tugaskan wakil kepala bagian kurikulum juga, tapi waka yang lain tidak atau belum saya libatkan. Saya mensupervisi yang sesuai dengan bidang keahlian saya saja dan yang satu rumpun dengan saya (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Hal yang senada juga disampaikan oleh Suprantyo sebagaimana berikut:

Juga ini ni....saya juga libatkan guru senior seperti pak Hari Prasetyo, guru olahraga itu, beliau juga pendamping K-13 induk cluster Malang, bu Sulatsah yang guru agama itu, ada juga guru Biologi, dari Matematika...nah kalo dulu banyak, cuman sekarang sudah banyak yang pensiun. Itu juga tentunya kami juga dibantu oleh pengawas pembina (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Pada kesempatan yang lain, kepala sekolah menyampaikan alasan kenapa harus melibatkan waka kurikulum dan guru senior lain, sebagaimana hasil wawancara berikut:

Hal ini saya lakukan kalo secara umum saya bisa mensupervisi, tapi kalo udah masuk ke wilayah mata pelajaran maka saya belum punya kompetensi, maka saya libatkan waka kurikulum untuk mensupervisi sesuai dengan rumpun guru, begitu juga untuk guru yang senior itu, mensupervisi guru sesuai dengan rumpun guru senior, jadi biar sesuai lah dengan keahliannya gitu... (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Supervisor pada SMAN 1 yang melibatkan unsur wakil kepala bagian kurikulum juga disampaikan oleh Hartatik, seorang guru senior yang ada di sekolah tersebut sebagaimana hasil wawancara berikut:

Terkadang supervisi dilakukan oleh pak manto, ya kami. Kalau administrasinya ya kami pak. Kalau Pak Pran supervisi kami, kami ditanya pelajarannya sampai dimana dan melihat proses pembelajaran di kelas. Setiap hari Pak Pran di jam pertama keliling dari kelas ke kelas secara tidak langsung beliau mendengarkan apa yang kita ajar. Berdiri di dekat pintu atau jendela menunggu bagaimana kita mengajar (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Hartatik tentang pelaksana program supervisi yang dibantu beberapa guru snior dan CCTV sebagaimana wawancara berikut

saya dan ketua MGMP local, pak hari (guru olahraga). Jadi orang-orang tertentu saja yang diberi ini. Jadi gak semua pak pran. Kadang dilihat dari CCTV. Itu sangat membantu. Kadang kita saja yang setiap hari dengan pak pran. Ketika pak pran masuk kelas. Kita saja masih grogi (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015)

Disamping waka kurikulum, guru senior dan pengawas pembina, kepala sekolah juga dibantu oleh alat perekam CCTV yang terpasang pada 20 kelas di SMAN 1 Batu. Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan bapak kepala sekolah sebagaimana berikut:

Oh ya jangan lupa saya juga punya CCTV yang ini bisa membantu mensupervisi guru-guru, ya lumayanlah pak ini bisa untuk 20 kelas, tapi maaf bapak....ini hanya sifatnya membantu tugas saya saja. Ya ini sebenarnya adalah untuk keperluan ujian nasional saya butuh 20 kelas harus terpantau melalui CCTV. Walaupun saya juga nggak pernah menyampaikan bahwa saya akan melakukan supervisi melalui CCTV, tapi ini sangat membantu tugas saya melaksanakan supervisi... (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015)

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Hartatik tentang pelaksana program supervisi yang dibantu beberapa guru snior dan CCTV sebagaimana wawancara berikut

saya dan ketua MGMP local, pak hari (guru olahraga). Jadi orang – orang tertentu saja yang diberi ini. Jadi gak semua pak pran. Kadang dilihat dari cctv. Itu sangat membantu. Kadang kita saja yang setiap hari dengan pak pran. Ketika pak pran masuk kelas. Kita saja masih grogi (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015)

Sedangkan terkait dengan evaluasi program supervisi, hasil wawancara menyimpulkan bahwa kegiatan evaluasi dilakukan tetapi kurang maksimal dan tidak tertulis serta kurang terencana dengan baik. Hasil wawancara dengan kepala sekolah terungkap sebagaimana berikut:

Evaluasi program supervisi ya itu pak, saya ini punya kelemahan bahwa evaluasi supervisi saya tidak tertuliskan. Tapi bukan berarti tidak kami evaluasi. Ya caranya kami diskusikan dengan waka kurikulum, ini kira-kira tindakan apa yang kita lakukan, misalnya apakah kami kirim untuk ikut workshop ya guru ini yang kita kirim yang diutamakan, itu kita diskusikan, cuman ya itu tadi tidak tertulis...gitu pak (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

H. Unsur-Unsur Supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan efektifitas pembelajaran di SMAN 1 Batu

1. Pengembangan Proses Pembelajaran

Salah satu sasaran unsur supervisi adalah proses pembelajaran. Proses pembelajaran adalah seperangkat kegiatan belajar yang dilakukan oleh siswa yang di bawah bimbingan guru. Guru bertugas merumuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam proses pembelajaran. Hal tersebut yang menjadi prioritas dari kepala sekolah SMAN 1 Batu, mulai dari pengawasan Rencana Pembelajaran yang dilakukan sebelum semester pembelajaran di mulai, metode

pembelajaran, media yang digunakan, manajemen kelasnya, penataan bangkunya misalnya sampai proses evaluasi.

Ya RPP nya juga kita supervisi. Jadi yang disupervisi itu disamping RPP ya...juga metodenya juga, medianya juga.....ya memang yang pertama kan yang ditagih dan para guru buat itu kan perangkatnya, kemudian pelaksanaannya seperti apa ini kita ya ke kelas untuk melihat metodenya, medianya, termasuk pengelolaan kelasnya seperti apa, baru kita supervisi dikelasnya seperti apa (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Hal tersebut juga didukung oleh bapak Amantho guru senior sekaligus wakil kepala kurikulum sebagaimana wawancara berikut ini:

Juga tentang penilaian, kami diberikan softcopy tentang aplikasi penilaian, kemudian kami disupervisi apakah penilaian teman-teman sudah sesuai dengan prosedur yang ada di soft copy tersebut. Untuk media, sumber, metodenya, juga itu media yang baru, yang menarik kadang pas jalan-jalan, kepala sekolah melihat ada media yang menarik gitu, kemudian beliau masuk....lha kalo udah cocok ya....udah bagus gitu ya...sudah (W.01.MAN.GR.10.00-11.30.12102015).

Supervisi pengembangan proses pembelajaran dengan melihat RPP guru juga disampaikan oleh Hartatik, guru senior di sekolah tersebut, sebagaimana hasil wawancara berikut:

....di awal semester. Awal semester itu kan kita di targetkan 3 hari gitu pak, setelah itu harus mengumpulkan RPP dan sebagainya itu pada awal semester. Pak Pran yang supervisi dan menandatangani. Kami yang dikurikulum tugasnya ditunjuk untuk mengevaluasi (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015)

Seorang guru dalam proses pembelajaran harus mampu menciptakan suasana yang menyenangkan. Seorang guru tidak hanya sekedar menyampaikan materi, tetapi ia harus mampu memberikan pengalaman belajar yang terbaik bagi peserta didiknya. Selain itu, seorang guru harus mempunyai keterampilan atau keahlian mengajar seperti, keterampilan menjelaskan, mengelola materi,

mengelola kelas, dan keterampilan lainnya. Untuk menciptakan suasana belajar yang menyenangkan serta menjadikan seorang guru yang profesional, seorang supervisor harus dapat mendorong dan memberikan bimbingan kepada guru untuk mengembangkan berbagai model rancangan pembelajaran. Dalam hal ini kepala sekolah mengatakan:

Sebelum K-13 itu, untuk IPS dan materi umum itu kan banyak ceramahnya, pembelajarannya banyak ceramahnya. Nah sekarang itu kan dituntut harus lebih aktif siswanya, tidak hanya ceramah, ya...diskusi, seminar kecil, diskusi kelompok dan sebagainya. Kalo yang IPA kan sudah biasa di laboratorium, praktikum jadi anaknya enak. Nah yang IPS dan yang umum itu ya gurunya yang harus dituntut kreatif dan aktif, sehingga pembelajarannya itu tidak membosankan itu harus seperti apa, jadi kita yang kita supervisi itu ya proses pembelajarannya yang mengaktifkan siswanya seperti apa (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

2. Pengembangan Kurikulum

Sementara untuk supervisi aspek pengembangan kurikulum pembelajaran di SMAN 1 Batu, kepala sekolah mensupervisi, mulai dari pengiriman guru untuk mengikuti pelatihan, workshop kurikulum, mensupervisi pelaksanaannya seperti pendekatan pembelajarannya apakah sudah scientific learning, penilaiannya apakah sudah authentic assesment, medianya apakah sudah memenuhi prinsip-prinsip pengembangannya, dan sebagainya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh kepala sekolah melalui wawancara sebagaimana berikut:

Untuk program penyusunan kurikulum, selalu kita lakukan setiap tahun, termasuk untuk matapelajaran tambahan seperti muatan lokal, ya...bahasanya barangkali kita supervisi setiap tahunnya, mulai dari penyusunan RPP nya sampai dengan media yang dipilih oleh guru (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Secara lebih detail kepala sekolah menyampaikan tentang bentuk-bentuk dan hal-hal yang disupervisi sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

Seperti ini pak, untuk kurikulum 2013 ini, bentuk supervisi kita yamereka kan sumbernya sudah dari mana-mana, jadi saya melihat saja apakah scientific learning itu sudah dilaksanakan belum oleh bapak-ibu guru. Jadi sudah scientific betul apa nggak, termasuk evaluasinya apakah sudah menerapkan authentic assesment belum, sudah memenuhi syarat seperti K-13 apa belum. Itu yang kita supervisi untuk pembinaan kurikulum baru (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Pada kesempatan yang lain, kepala sekolah juga menyampaikan dalam wawancara berikut:

Secara bertahap kita mengadakan pembinaan kurikulum kepada para guru dengan mengirimkan mereka mengikuti bimbingan teknis K-13, seperti kemaren itu kita mengirimkan 5 orang ke Malang kota, ya ada yang tingkat propinsi di Surabaya itu, ada yang tingkat nasional di Jakarta, ada yang di kota Malang, kabupaten ya...termasuk kita juga pernah mengadakan pembinaan di sekolah sendiri. Ya itu pak wujud pembinaan kurikulum itu... (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015)

Pada kesempatan yang lain, kepala sekolah menyampaikan hal sama dalam wawancara berikut:

Ya itu kita lakukan setelah kita memiliki instruktur nasional untuk kurikulum 2013 sebanyak 5 orang ya akhirnya kita adakan sendiri di sini, dan kadang kadang kita juga di undang di PMPTK IPS dan yang lain, termasuk pernah di VEDC itu untuk pembinaan kurikulumnya (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Hal tersebut juga didukung oleh bapak Amantho guru senior sekaligus wakil kepala kurikulum sebagaimana wawancara berikut ini:

Untuk pengembangan kurikulum, beliau fokuskan ke teman-teman sifatnya sharing-sharing antar teman begitu, rapat kecil, diskusi kecil, begitu.... antar teman sehingga tidak ada saling curiga, dan anggapan yang kurang baik begitu....hanya kekurangan apa, kesulitannya apa, itu kita share dan solusinya bagaimana (W.01.MAN.GR.10.00-11.30.12102015).

3. Pengembangan Sumber Daya Guru dan Staf Sekolah

Semua institusi, pasti berusaha meningkatkan sumber daya manusia yang dimilikinya, termasuk institusi pendidikan. Guru termasuk komponen sumber daya pendidikan yang memerlukan bantuan dari supervisor untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Usaha supervisor untuk meningkatkan sumber daya guru dapat dilakukan melalui lembaga pendidikan, penataran, pelatihan, workshop dan lain-lain. Hal ini seperti yang peneliti peroleh dari hasil wawancara dengan kepala sekolah sebagaimana berikut:

Saya lebih sering menggunakan pendekatan klinis dalam pengembangan guru dan staf sekolah, ya kadang kita kirim mereka untuk ikut workshop tadi, kadang training-training gitu, tapi yang sering saya lebih ke individu, saya dekati mereka, saya ajak ngomong mereka sambil jalan-jalan gitu dan itu lebih mengena. Akhirnya para guru menyadari kekurangannya...ya kadang-kadang dia sendiri yang mengajukan sendiri perbaikannya (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Pada kesempatan yang lain, kepala sekolah menyampaikan dalam wawancara berikut:

Pelatihan-pelatihan untuk pengembangan teknis guru juga kita lakukan, misalnya untuk guru kita kirim mereka untuk workshop tentang pengembangan media, metode, teknis-teknis pembuatan RPP dan sebagainya. Untuk para staf juga sama, pelatihan yang berhubungan dengan tugas mereka dan jabatan mereka (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

I. Strategi pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran SMAN 1 Batu

Percakapan pribadi antara kepala sekolah dengan seorang guru sebagai usaha untuk memecahkan masalah-masalah pribadi yang ada hubungannya dengan jabatan mengajar, hampir selalu dilakukan dalam konsep supervisi di SMAN 1 Batu. Percakapan individual dilaksanakan setelah observasi kelas. Percakapan ini digunakan untuk mengetahui

proses belajar mengajar. Dengan demikian dapat membantu guru-guru untuk memecahkan masalah yang mereka hadapi. Percakapan ini berakhir dengan rencana bersama untuk mengadakan perbaikan-perbaikan. Percakapan individual juga dilaksanakan dalam percakapan sehari-hari misalnya kepala sekolah secara tidak langsung menanyakan sesuatu yang ada hubungannya dengan pengajaran dengan guru. Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah sebagaimana berikut:

Saya juga kadang-kadang melakukan kunjungan kelas gitu, kadang observasi juga, hasilnya nanti guru saya ajak ngomong melalui percakapan individu.....tapi memang yang sering saya lebih ke individu, saya dekati mereka, saya ajak ngomong mereka sambil jalan-jalan gitu dan itu lebih mengena. Akhirnya para guru menyadari kekurangannya...ya kadang-kadang dia sendiri yang ngajukan sendiri perbaikannya..... (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015)

Pada kesempatan lain, bapak kepala sekolah menyampaikan dalam wawancara sebagaimana berikut:

Tapi pembinaan untuk para guru dan staf memang lebih banyak bersifat individu, saya ajak diskusi, kurangnya ini harus ditutupi, waka kurikulum juga saya uruh melihat anak buahnya seperti itu, ya untuk pengawasannya begitu, saya ajak ngomong mereka secara individu, termasuk saya minta para waka saya juga untuk mendekati kepada para staf yang sesuai dengan alur organisasinya (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Hal tersebut juga didukung oleh bapak Amantho guru senior sekaligus wakil kepala kurikulum sebagaimana wawancara berikut ini:

Yang langsung itu bapak kepala langsung ke kelas, dan langsung bisa kami lihat, beliau minta kelengkapan perangkat pembelajarannya, kadang-kadang beliau juga diundang oleh guru agar dirinya disupervisi, walaupun tidak ada jadwal resmi, sehingga sifatnya juga lebih fleksibel (W.01.MAN.GR.10.00-11.30.12102015).

Teknik individu dengan percakapan pribadi ini dilakukan dengan cara mengadakan dialog antara supervisor dengan guru tentang problematika yang dihadapi dalam melaksanakan pembelajaran. Di samping itu, kepala sekolah juga menggunakan teknik observasi kelas. Hal ini terungkap dalam wawancara dengan kepala sekolah sebagaimana berikut:

Yang sering saya lakukan adalah kunjungan kelas, ya observasi juga pernah, tapi lebih mengena di individu kunjungan kelas itu pak. Kelompok juga ya...cuman jarang-jarang karena kadang-kadang kekurangannya lebih bersifat individu guru-guru itu kalo mengajar. Jadi ya pake individu lebih sering (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015)

Kepala sekolah juga mengatakan bahwa observasi dilakukan dengan perencanaan yang matang, baik yang dilakukan dengan pemberitahuan dulu kepada guru maupun yang tidak. Demikian hasil wawancara dengan kepala sekolah sebagaimana berikut:

Observasi itu ya....kadang saya kasih tahu dulu gurunya, kadang juga tanpa pemberitahuan, cuman untuk yang observasi harus kita siapkan cek listnya, kita rencanakan aspek apa yang diobservasi, kemudian hasil pelaksanaannya kita sesuaikan dengan standarnya sampai nanti rencana tindak lanjutnya seperti apa.... (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015)

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Hartatik tentang pelaksanaan supervisi observasi oleh kepala sekolah sebagaimana wawancara berikut:

Terkadang komunikasinya Pak Pran menunggu kami atau memanggil kami di sela-sela pembelajaran. tapi kadang-kadang Pak Pram tiba-tiba muncul tidak terjadwal. Kadang ada guru yang terlambat, Pak Pram masuk duluan. Supervisi tidak hanya bagaimana mengajar tetapi juga kedisiplinan (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015).

Hartatik juga menyampaikan sebagaimana berikut:

Itu sering pak. Hampir setiap hari termasuk untuk saya sendiri. Itu kadang saya kebetulan saya masuk gitu pak, lalu ada keperluan kurikulum. Kadang kelas dimasuki Pak Pran. Jadi saya langsung minta maaf ke Pak Pran dan mengatakan kalau tadi masih ada perlu kurikulum.

Itu sering pak dan tidak hanya saya saja, guru-guru lain juga begitu (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015).

Pada kesempatan yang lain, kepala sekolah mengatakan dalam sebuah wawancara sebagaimana berikut:

Observasi juga pernah saya lakukan, ya dengan bawa lembar observasi saya wira-wira kemudian saya cek list gitu. Itu juga sudah kita rencanakan sehingga udah kita persiapkan semua lembar instrumennya, pas kita di depan kelas gitu sambil jalan-jalan kita isi lembar cek listnya, ya....situ sih nggak tahu kalo saya sedang melaksanakan supervisi, nanti setelah selesainya beliau mengajar saya dekati gitu, saya tunjukkan hasil observasi saya (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Disamping melalui proses observasi secara langsung, bapak kepala sekolah juga menggunakan teknik supervisi tidak langsung, yaitu melalui alat perekam CCTV yang terpasang pada 20 kelas di SMAN 3. Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan bapak kepala sekolah sebagaimana berikut:

Oh ya jangan lupa saya juga punya CCTV yang ini bisa membantu mensupervisi guru-guru secara tidak langsung, ya lumayanlah pak ini bisa untuk 20 kelas, tapi maaf bapak....ini hanya sifatnya membantu tugas saya saja. Ya ini sebenarnya adalah untuk keperluan ujian nasional saya butuh 20 kelas harus terpantau melalui CCTV. Walaupun saya juga nggak pernah menyampaikan bahwa saya akan melakukan supervisi melalui CCTV, tapi ini sangat membantu tugas saya melaksanakan supervisi... (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015)

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Amantho tentang pelaksanaan supervisi kunjung kelas melalui MGMP oleh kepala sekolah sebagaimana wawancara berikut:

Pelaksanaan supervisi kunjung kelas lain pernah....cuman sifatnya ya antar guru team teaching di SMAN ini saja, tidak ke sekolah lain, karena itu tidak ada alurnya dan adminstrasinya ribet, ijin sana-ijin sini. Ya yang lebih bersifat intern saja antar guru serumpun saling kunjung gitu. Tapi kalau melalui MGMP pernah, baik MGMP sekolah maupun lintas sekolah di kota Batu. Tapi itu lebih kepada tindaklanjutnya (W.01.MAN.GR.10.00-11.30.12102015).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Hartatik tentang pelaksanaan supervisi CCTV oleh kepala sekolah sebagaimana wawancara berikut:

saya dan ketua MGMP lokal, pak hari (guru olahraga). Jadi orang-orang tertentu saja yang diberi ini. Jadi gak semua pak pran. Kadang dilihat dari cctv. Itu sangat membantu. Kadang kita saja yang setiap hari dengan pak pran. Ketika pak pran masuk kelas. Kita saja masih grogi (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015)

Adapun proses pelaksanaan supervisi individu oleh kepala sekolah SMAN 1 Batu dilakukan secara non formal dengan mengedepankan pendekatan kolegial dan humanis untuk memberikan penghargaan kepada para guru dalam menyelesaikan masalah pembelajaran. Diantara bentuknya adalah dengan memanggil secara langsung, tidak melalui perantara orang lain, diajak jalan-jalan, di taman sekolah bahkan tidak pernah dipanggil dikantor, sambil berangkat mengajar dan sebagainya. Hal ini diperoleh dari hasil wawancara dengan kepala sekolah sebagaimana berikut:

Kalo dipanggil dikantor saya nggak pernah, ini saja pak kesanya itu yang kurang baik, seakan-akan kita ini menggurui atau menyalahkan. Kalo disini (dikantor) kayak gurui gitu. Tapi kalo kita lakukan itu tidak formal. Jadi seringnya ya....sambil jalan jalan naik gitu saya sampaikan apa itu kekurangannya, kadang-kadang sambil duduk duduk gitu pak (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Pada kesempatan yang lain, kepala sekolah juga mengatakan:

Kadang-kadang memang saya panggil, tapi saya manggilnya nggak pernah saya nyuruh TU, biar kesanya oh....bapak ini dipanggil pak kepala jadinya kan nggak enak kan, itu situasi itu beda karena kok dipanggil kepala gitu. Jadi saya cari sendiri, saya panggil sendiri supaya kesanya ehbbb biasa dipanggil pak kepala, gitu pak, kemudian saya ajak ngomong gitu, karena memang saya ini dengan para teman guru itu akrab semua (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Amantho tentang pelaksanaan supervisi individu oleh kepala sekolah sebagaimana wawancara berikut:

Kalo individu itu bisa dari hati-ke hati, tidak diketahui orang lain, kalo kedengar guru/orang lain kan nggak enak kelihatan bermasalah. Beliau kan juga menjaga teman-teman lho terutama ke teman-teman yang senior. Karena anggapanya itu kalo disupervisi kemudian dipanggil dan ketahuan teman yang lain itu ya kayak kena masalah gitu (W.01.MAN.GR.10.00-11.30.12102015).

Pada kesempatan lain, Hartatik menyampaikan tentang cara berkomunikasi dalam supervisi kepala sekolah sebagaimana hasil wawancara berikut:

masuk kelas tidak sampai jam terakhir lalu disampaikan kekurangan kita.... kadang juga setelah selesai pembelajaran di kelas. Pak Pran jarang memanggil guru. Pak pran yang mendatangi kita. Biasanya lebih akrab. Jarang dipanggil khusus ke kantor (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015).

Kepala sekolah juga pernah menegur secara langsung di kelas bilamana memang hal tersebut diperlukan, tetapi tetap menjaga etika supervisi, baik dilakukan di dalam kelas maupun diluar kelas. Hal ini seperti dikatakan oleh kepala sekolah sebagaimana hasil wawancara berikut:

Pernah juga menegur secara langsung di kelas, ya....waktu itu mata pelajaran agama Islam, tapi karena memang waktu itu beliau itu bukan guru agama, tapi guru bahasa arab, tapi karena bahasa arab sudah ada di sini, jadi mereka kita pindah ngajar agama karena memang satu rumpun kan. Ini yang kadang-kadang kurang pas. Tapi ya itu pak....seteah saya tegur ya sudah nggak ada apa-apa, karena memang beliau juga menyadari ini tugas supervisi (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

.....Guru seni juga pernah langsung saya tegur dikelas, tapi anak-anak nggak tahu saya lakukan supervisi (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Hartatik tentang pelaksanaan supervisi observasi oleh kepala sekolah sebagaimana wawancara berikut:

masuk kelas tidak sampai jam terakhir lalu disampaikan kekurangan kita.... kadang juga setelah selesai pembelajaran di kelas. Pak Pran jarang memanggil guru. Pak pran yang mendatangi kita. Biasanya

lebih akrab. Jarang dipanggil khusus ke kantor (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015)

Menurut Amantho, kepala sekolah juga pernah melaksanakan observasi dengan penilaian diri, cuman hal tersebut jarang dilakukan sebagaimana hasil wawancara berikut

Supervisi dengan evaluasi diri juga pernah....lha ini kaitanya dengan PKG, itu form itu kami berikan dulu biar dipelajari, baru mereka yang ngisi, dan kita krosscek. Sebenarnya itu kan kita yang ngisi....tapi kita coba bapak-bapak yang ngisi (W.01.MAN.GR.10.00-11.30.12102015).

Pada kesempatan lain, Hartatik menyampaikan tentang cara berkomunikasi dalam supervisi kepala sekolah sebagaimana hasil wawancara berikut:

Terkadang komunikasinya Pak Pram menunggu kami atau memanggil kami di sela-sela pembelajaran. tapi kadang-kadang Pak Pram tiba-tiba muncul tidak terjadwal. Kadang ada guru yang terlambat, Pak Pram masuk duluan. Supervisi tidak hanya bagaimana mengajar tetapi juga kedisiplinan (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015)

Kepala sekolah juga bercerita dalam sebuah wawancara sebagaimana berikut:

Klinis dalam pelaksanaannya itu ya individu, kita ajak mereka untuk menentukan apa yang kita amati. Sebelum masuk ke kelas biasanya guru itu mengatakan bahwa saya mengajar dengan materi ini. Kemudian saya akan menyampaikan bahwa saya akan mengamati metodenya, atau materinya gitu. Nanti baru saya amati setelah guru masuk, dan setelah selesai, saya katakan bahwa ini sudah bagus, tinggal yang ini, kemudian saya tawari kira-kira apa yang harus kita rubah, perlu diganti apa tidak, kalo perlu diganti ya monggo, kalo tidak ya monggo. Ya biasanya kita dorong guru untuk menentukan sendiri solusinya. Ya kita ajak para guru itu diskusi menentukan tindakanya...Kalo begini enak apa tidak, karena barangkali enak menurut saya belum tentu enak menurut bapak guru (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Beliau juga mencontohkan perilaku supervisi sebagaimana berikut:

Contoh simpelnya begini....kita berikan supervisi seperti ini....misalnya kalo bapak mau mengajar jangan langsung menulis di papan ditengah-tengah, karena nanti anak itu bingung mulainya dari mana, urut-urutanya dia bingung. Tapi kalo papan kita bagi dua, nanti tulisanya urut-urutanya gampang dan anak nanti mudah untuk

mengidentifikasinya mana yang dulu dan mana yang belakangan (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

.....Kasus pernah terjadi bapak, ketika saya mensupervisi itu guru kemudian sakit, kemudian minta ditunda, ya karena mungkin tekanan, atau mungkin karena beliau guru baru dan biasanya itu ibu-ibu. Akhirnya saya lakukan observasi yang memang tidak diketahui oleh mereka, sehingga mereka tidak grogi (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015)

Terkait dengan alasan pemilihan teknik individual, kepala sekolah menjelaskan bahwa hal tersebut dilakukan untuk menjaga sisi kemanusiaan dan kolegal serta lebih mengena terhadap permasalahan pembelajaran. Hal ini seperti yang diungkap oleh kepala sekolah dalam wawancara sebagaimana berikut:

Karena kalo pengawas itu memang tekananya sudah tinggi, jadi pressure pengawas gitu keras dan saklak gitu pak. Jadi saya lebih mengedepankan kolegal, ya ngalahi gitu pak....jangan semuanya keras dan tekanan tinggi semuanya, nanti guru pada stress. Jadi kami mengedepankan kekeluargaan sehingga bisa mengetahui banyak tentang kondisi guru kami. Pendekatan saya ya dengan hati tadi itu pak, lebih ke kolegal gitu.... (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015)

Pada kesempatan yang lain, kepala sekolah juga mengatakan:

Yang sering saya lakukan adalah kunjungan kelas, ya observasi juga pernah, lebih mengena di individu kunjungan kelas itu pak. Kelompok juga ya...cuman jarang-jarang karena kadang-kadang kekurangannya lebih bersifat individu guru-guru itu kalo mengajar. Jadi ya pake individu lebih sering (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015)

Kepala sekolah juga sering menggunakan kelompok untuk mensupervisi. Teknik supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik yang dilaksanakan bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok kerja (unit kerja). Teknik ini berbentuk diskusi maupun pertemuan Ilmiah. Diskusi dilakukan antar guru bidang studi, guru serumpun. Sedangkan pertemuan ilmiah berbentuk workshop, seminar, dan lokakarya.

Kelompok pernah tetapi saya sering individu karena saya anggap lebih mengenai begitu. Kalo kelompok gitu ya kalo kasusnya itu untuk banyak orang yang serumpun, jadi saya kumpulkan banyak orang kita kasih pembinaan, termasuk kelompok itu ya kita kirimkan tadi ke pelatihan-pelatihan. Tapi lebih banyak diskusi kita kumpulkan guru-guru yang “bermasalah”, kadang juga saya tawarkan kepada mereka gimana cari solusinya (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Hartatik tentang pelaksanaan supervisi kelompok oleh kepala sekolah sebagaimana wawancara berikut:

kalau lesson study pak. Ya itu biasanya kami MGMP dan ada pengawas. Kadang Pak Pran mengikuti disana walaupun tidak full disitu. Itu MGMP nya kita. Jadi kita mempunyai 2 MGMP yaitu MGMP level sekolah dan MGMP yang di kota. Kalau kita mengatakan itu team teaching. Jadi saling mengisi (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015).

Hal yang sama juga dinyatakan oleh Hartatik tentang pelaksanaan supervisi kelompok oleh kepala sekolah sebagaimana wawancara berikut

Itu biasanya yang pernah kita lakukan itu yang serumpun. Kebetulan saya ekonomi, antropologi, geografi, dan sejarah. Lha itu kita masuk secara team teaching dan lalu kita membuat masalah tentang pasar geografi, materi lingkungan di sekitar pasar. Itu yang kita lakukan. Seperti bahasa indonesia juga begitu. Cuma kita lakukan di sekolah dengan kerjasama lintas serumpun (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015)

Pada kesempatan lain terkait dengan teknik yang digunakan kepala sekolah dalam supervisi terungkap dalam wawancara dengan kepala sekolah sebagaimana berikut:

..... baru sebatas itu bapak, ya kunjungan kelas itu, observasi, diskusi, mengirim pada pelatihan-pelatihan itu. Kalo mengirim ke sekolah untuk tukar guru atau belajar kepada guru disekolah lain belum pernah. Terus terang belum pernah (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

J. Faktor Penghambat dan Pendukung Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran SMAN 1 Batu

Faktor penghambat pelaksanaan supervisi di SMAN ini ya diantaranya adalah padatnya jadwal pelatihan, training untuk pembinaan para guru dan seringnya kegiatan baik sekolah maupun kota Batu yang melibatkan guru dan siswa sehingga sekolah sering libur, apalagi Batu adalah kota Wisata sehingga kegiatan-kegiatan sering dilakukan dan meliburkan siswa, seperti karnaval, bantengan, festival bunga, pawai dan sebagainya. SMAN 1 Batu sebagai salah satu sekolah favorit yang ada di Kota Batu tentu pelibatannya dalam kegiatan-kegiatan tersebut sangat diharapkan. Hal ini terangkum dalam wawancara dengan kepala sekolah sebagaimana berikut:

Seringnya ada kegiatan workshop atau pelatihan di luar, nah itu termasuk saya juga setingkali harus mengikuti kegiatan workshop/diklat diluar, itu kan menghabiskan waktu, sehingga kadang-kadang yang kita jadwalkan itu ya tidak sesuai dengan kenyataan di lapangan (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Kemudian beliau mencontohkan:

Seperti kemaren itu kita mengirim guru MIPA hampir semuanya itu pak, matematika 3 orang, kimia 3, Biologi 3, Fisika orang guru Kimia, 5 hari lagi pak. Padahal bagus untuk guru karena mereka menyerap ilmu baru, tapi kurang bagus untuk siswa akhirnya banyak yang ketinggalan dan juga untuk supervisi saya... (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015)

Hal yang sama juga dinyatakan oleh Hartatik tentang hambatan pelaksanaan supervisi sebagaimana wawancara berikut:

Mungkin informasi untuk anak-anak lebih penting. Lalu yang kedua, ini yang saya amati, kami juga melihat di jurnal. Hari ini sudah di jadwalkan terus kosong, ya gurunya yang kosong. Karena kalau awal-awal seperti ini biasanya ada workshop (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015).

Pada kesempatan yang lain kepala sekolah mengatakan dalam wawancara sebagaimana berikut:

Seringnya Batu ini mengadakan kegiatan misalnya upacara, kirab, karnaval, budaya apa itu, ulangtahun kota batu gitu kita selalu dilibatkan dalam kegiatan tersebut. Karena seringkali melibatkan siswa juga ya..akhirnya sekolah juga libur. Nah ini kan juga menghambat supervisi, siapa yang akan kita supervisi wong gurunya ikut pawai semua. Batu ini kalo ada kegiatan itu siswanya disuruh keluar, akhirnya kan libur semua. Nah kalo banyak kegiatan banyak libur...kapan kita supervisinya (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Hal yang sama juga dinyatakan oleh Hartatik tentang pelaksanaan supervisi kelompok oleh kepala sekolah sebagaimana wawancara berikut

kan kita itu kalau di Batu Pak, sekolah yang favorit. Kadang sering ada tamu, kadang-kadang sering dijadwal ini tiba-tiba dari luar misalnya ada sosialisasi dari perguruan tinggi mungkin yang lebih penting atau mungkin dari anak-anak yang alumni, ya dari UB, STAN. Jadi harus mengorbankan jadwal itu (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015).

Pada kesempatan lain Amantho menguatkan hambatan pelaksanaan supervisi tentang kurangnya mental para guru sebagaimana wawancara berikut:

Kendalanya itu kadang-kadang guru merasa tidak siap, jadi persiapannya itu persiapan mental. Belum siap itu bisa dikategorikan betul-betul tidak siap, atau yang kedua merasa tidak PD. Sebenarnya semua perangkat sudah pernah, tapi kadang tidak PD dan hanya perangkatnya dululah, jadi ini mental yang berbicara (W.01.MAN.GR.10.00-11.30.12102015).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Amantho tentang kendala pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah sebagaimana wawancara berikut:

Protes sih tidak...tapi menunda waktu pelaksanaan yang sering, misalnya alasan ada remidi, kadang sakit itu pernah, ya...mungkin belum siap gitu sering. Mungkin ini ya faktor mental.... (W.01.MAN.GR.10.00-11.30.12102015)

Hal yang sama juga disampaikan oleh Hartatik tentang kendala supervisi terkait dengan jumlah guru yang banyak sebagaimana wawancara berikut:

kan gak mungkin karena dengan jumlah guru yang sekian banyak dan waktunya pak pran yang juga demikian. Sehingga tidak merata ke semua

guru. Lha, kalau tidak merata ke semua guru. Kan kadang-kadang timbul rasa cemburu. Kebetulan kok saya terus. Kok ya apes. Pada hal-hal tertentu tidak hanya saat pembelajaran, kadang UTS begitu yang jaga. siapa yang terlambat. itu kan pak pran punya catetan tersendiri. kadang ya apes pak , kadang rajin sekali, tapi waktu pak pran neliti kok ya pas terlambat. Nah kadang-kadang yang tidak merata itu tadi karena factor jumlah guru yang sekian banyak. 93 guru tambah lagi guru baru jadi 96 (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015).

Adapun faktor yang mendukung pelaksanaan supervisi di SMAN 1 Batu adalah pemahaman para guru tentang supervisi yang sudah sangat baik dan juga perangkat pembelajaran yang sudah lengkap. Hal ini seperti yang dinyatakan kepala sekolah dalam wawancara sebagaimana berikut:

Kalo pemahaman mereka tentang supervisi itu sudah baik, karena mereka sudah paham dengan apa itu ya SKP tadi, jadi mereka semuanya siap untuk di supervisi karena memang itu harus, jadi harus menyiapkan diri. Jadi memang dari sekian banyak guru ada juga yang melenseh-melenseh gitu ya ada saja (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Amantho tentang pendukung pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah sebagaimana wawancara berikut:

Kalo pendukungnya sih...ini pak saya kira bapak kepala sekolah sangat konsern dan mendukung sekali program supervisi ini, jadi ini semuanya didukung oleh bapak kepala sekolah. Bahkan untuk perubahan kurikulum K-13 ini semuanya kebutuhan yang berhubungan dengan perbaikan kurikulum disupport penuh oleh bapak kepala (W.01.MAN.GR.10.00-11.30.12102015).

Pada kesempatan yang lain kepala sekolah mengatakan dalam wawancara sebagaimana berikut:

Gurunya udah siap semua perangkatnya, jadi ya kayaknya nggak ada masalah dengan gurunya (W.01.PRAN.KS. 08.00-09.35.12102015).

Ibu Hartatik mendukung pernyataan diatas dengan mengatakan:

karna Pak Pran juga ngajar kan pak. Pak Pran juga harus masuk kelas juga sejumlah 6 jam pelajaran. Pak Pran juga harus mempersiapkan itu. Sehingga kadang tidak semua guru ter supervise. Lha kalau begitu kami

ditugasi yang senior itu membimbing yang guru muda (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015).

Pada kesempatan lain Hartatik menguatkan faktor pendukung pelaksanaan supervisi sebagaimana wawancara berikut:

ya ada kalau dari pengawas terlalu sering supervise itu ya ndak ini mungkin ya. Supervisi nya kadang-kadang tidak membina tetapi mencari kesalahan. Ya memang supervise mencari kesalahan untuk dibetulkan tetapi kadang-kadang orang yang sering di supervise lalu dimintain ini itu. Kebetulan saya yang menjadwalkan seperti itu, pokoknya jadwalnya ini lho ya. Siap. Nanti kalau tidak siap nanti banyak yang ini (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015).

Pada kesempatan lain Hartatik menguatkan faktor pendukung pelaksanaan supervisi sebagaimana wawancara berikut:

kadang-kadang momennya ndak pas gitu. Kadang kita ginini tidak di supervise. Kadang mau menjelang UAS misalkan kan kita ngejar materi malah di supervisi. Itukan jadwalnya kurang tepat (W.01.HAR.GR. 12.00-13.00.12102015)

BAB V

PEMBAHASAN

K. Sasaran dan Tujuan Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di SMAN 1 Batu.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sekolah, bapak Suprantyo diperoleh keterangan bahwa sasaran supervisi di SMAN 1 ditujukan kepada semua guru, baik yang profesional maupun yang belum. Guru yang bermasalah pasti akan lebihkan perhatian, sedangkan guru yang sudah profesional harus mengikuti aturan SKP atau Satuan Kinerja Pegawai yang dilakukan oleh pengawas.

Dengan demikian hal tersebut selaras dengan pengertian dan tujuan supervisi bahwa. Tujuan sebagaimana yang dimaksud adalah mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesionalitas sumber daya manusia⁷². Dalam konteks pengembangan situasi pembelajaran, maka peningkatan profesionalitas Sumber Daya Manusia di sini, adalah peningkatan kualitas guru. Karena seorang guru di dalam kelas disamping berperan sebagai penyusun skenario, ia juga sekaligus sebagai sutradara dalam menciptakan situasi pembelajaran yang mampu mengantarkan

⁷² Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Dasar, *Pedoman Kerja Pelaksanaan Supervisi* (Jakarta: Dep Dik Bud, 1996), 4

aktor utamanya -dalam hal ini peserta didik- menjadi pembelajar yang kreatif, inovatif, dan memiliki keberanian untuk mengekspresikan potensi dirinya⁷³.

Hal yang sama juga disampaikan Sergiovani (1971) sebagaimana yang dikutip oleh Prof. Made Pidarta, tujuan supervisi antara lain: tujuan akhir, tujuan (jangka panjang) kedua, tujuan (jangka pendek) dekat, dan tujuan perantara. Tujuan akhir adalah untuk mencapai pertumbuhan dan perkembangan para siswa yang bersifat total.

Tujuan jangka panjang ialah membantu kepala sekolah dalam menyesuaikan program pendidikan dari waktu ke waktu secara kontinyu. Tujuan dekat ialah bekerja sama mengembangkan proses belajar mengajar yang tepat. Sedangkan tujuan perantara ialah membina guru-guru agar dapat mendidik para siswa dengan baik atau menegakkan disiplin kerja secara manusiawi⁷⁴.

Tujuan supervisi diatas, merupakan bagian dari upaya pengejawentahan Tujuan Pendidikan Nasional yang tertera dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu:

“...berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”⁷⁵.

⁷³ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 17

⁷⁴ Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), 20.

⁷⁵ Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* (Surabaya: Karina, 2004), 5.

Ketercapaian tujuan supervisi merupakan awal dari ketercapaian tujuan pendidikan nasional. Sebab, upaya peningkatan kualitas proses pembelajaran yang menjadi tujuan supervisi, merupakan upaya utama yang harus dilakukan oleh sebuah lembaga pendidikan dalam upaya pengembangan potensi peserta didik, sebagaimana yang dimaksud dalam tujuan pendidikan nasional

Kegiatan supervisi bukan sebagai ajang penghakiman atas kekurangan dan kesalahan yang dilakukan oleh guru. Kegiatan supervisi harus dapat memberikan peluang yang seluas-luasnya kepada guru untuk mengeksplorasi pengalaman baru melalui berbagai uji coba strategi pembelajaran, penguatan materi pembelajaran, serta *tray out* evaluasi pembelajaran, baik dalam bentuk diskusi antar guru, seminar, pelatihan, maupun pertemuan ilmiah lainnya.

Semua institusi, pasti berusaha meningkatkan sumber daya manusia yang dimilikinya, termasuk institusi pendidikan. Guru termasuk komponen sumber daya pendidikan yang memerlukan bantuan dari supervisor untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Usaha supervisor untuk meningkatkan sumber daya guru dapat dilakukan melalui lembaga pendidikan, penataran dan pelatihan, dan lain-lain

Seorang guru dalam proses pembelajaran harus mampu menciptakan suasana yang menyenangkan. Seorang guru tidak hanya sekedar menyampaikan materi, tetapi ia harus mampu memberikan pengalaman belajar yang terbaik bagi peserta didiknya. Selain itu, seorang guru harus mempunyai keterampilan atau keahlian mengajar seperti, keterampilan menjelaskan, mengelola materi, mengelola kelas, dan keterampilan lainnya.

Untuk menciptakan suasana belajar yang menyenangkan serta menjadikan seorang guru yang profesional, seorang supervisor harus dapat mendorong dan memberikan bimbingan kepada guru untuk mengembangkan berbagai model rancangan pembelajaran.

L. Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran SMAN 1 Batu

Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah di SMAN 1 Batu dilakukan secara terencana, mulai dari menjadwalkan program supervisi, mensosialisasikan, melaksanakan sampai dengan mengevaluasi dan rencana tindak lanjutnya. Perencanaan tentunya dibuat sendiri oleh kepala sekolah sebagaimana tugas sebagai kepala sekolah. Sedangkan pengawas membuat sendiri jadwal kepengawasannya, kemudian diberitahukan kepada pihak sekolah. Jadi jadwal supervisi pengawas tidak mengikuti jadwal sekolah.

Kegiatan sosialisasi pelaksanaan supervisi biasanya dilaksanakan 3 hari sebelum semester dimulai pada kegiatan rapat dinas atau IHT, *in house training* SMAN, termasuk didalamnya menyusun perangkat pembelajaran. Selanjutnya, seminggu sebelum pelaksanaan supervisi dimulai maka diumumkan juga di papan informasi sehingga guru dapat mempersiapkan dengan baik.

Supervisi harus dilakukan secara sistematis, teratur, terprogram dan berkesinambungan. Pelaksanaan supervisi layanan terhadap guru prosesnya adalah sebagai berikut :

- a. Penetapan standar
- b. Mengukur pelaksanaan kerja

- c. Membandingkan hasil kerja dengan standar
- d. Melakukan tindakan perbaikan atau koreksi

Tahap 1 : Penetapan standar

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar. Standar adalah alat-alat yang penting untuk manajemen yang dapat dipergunakan dalam berbagai cara dan untuk berbagai keperluan. (Martoyo, 1989). Standar mengandung arti sebagai satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan penilaian hasil-hasil. (Handoko, 1999).

Alat penilaian itu harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum bawahan mengerjakan pekerjaannya (tugas-tugasnya) dan bawahan harus mengetahui benar alat penilaian (standar) yang digunakan atasannya untuk menilai pekerjaannya.

Alat penilaian (standar) bagi hasil pekerjaan bawahan pada umumnya terdapat pada rencana keseluruhan maupun rencana-rencana bagian. Dengan kata lain, dalam rencana itulah pada umumnya terdapat standar bagi pelaksanaan pekerjaan. Agar alat penilaian itu diketahui benar oleh bawahan, maka alat penilaian itu harus dikemukakan, dijelaskan kepadanya. Hal ini memang perlu agar bawahan mengetahui apa yang harus dicapainya dalam melaksanakan tugasnya. Bila tidak diketahuinya maka la akan meraba-raba kemana kegiatan itu harus diarahkan. Untuk mencapai maksud yang sama yakni bawahan memahami standar yang digunakan atasannya maka standar tersebut dapat dikembangkan atas dasar bersama.

Dengan kata lain, atasan dan bawahan bekerja dalam menetapkan apa yang menjadi standar hasil pekerjaan bawahan tersebut. (Manullang, 2002)

Tahap 2 : Mengukur pelaksanaan kerja

Dalam melaksanakan tahap kedua perlu ditetapkan prosedur, waktu dan metode atau teknik pengukuran kinerja yang digunakan. Tampilan kerja diukur, yang diukur dapat berupa tampilan kerja individu, tampilan kerja kelompok dan tampilan kerja organisasi. Tampilan kerja ini dapat diukur perjam, perhari, perbulan atau pertahun sesuai dengan kebutuhan.

Agar pelaksanaan pengukuran tampilan kerja dapat berlangsung dengan cepat, maka perlu dikumpulkan data dan mendeteksi lokasi permasalahan. Untuk mengumpulkan data tentang

terdapat standar bagi pelaksanaan pekerjaan. Agar alat penilaian itu diketahui benar oleh bawahan, maka alat penilaian itu harus dikemukakan, dijelaskan kepadanya. Hal ini memang perlu agar bawahan mengetahui apa yang harus dicapainya dalam melaksanakan tugasnya. Bila tidak diketahuinya maka ia akan meraba-raba kemana kegiatan itu harus diarahkan. Untuk mencapai maksud yang sama yakni bawahan memahami standar yang digunakan atasannya maka standar tersebut dapat dikembangkan atas dasar bersama.

Dengan kata lain, atasan dan bawahan bekerja dalam menetapkan apa yang menjadi standar hasil pekerjaan bawahan tersebut kinerja dapat dilakukan dengan metode observasi, wawancara, pengamatan atas laporan, baik laporan lisan maupun tertulis.

Jika data atau informasi sudah dikumpulkan melalui individu, kelompok atau unit yang kinerjanya diawasi harus diuji validitasnya sebab ada kemungkinan bawahan atau atasan akan memberi data palsu jika mereka tahu hasilnya negatif dan digunakan untuk memindahkan mereka.

Tahap 3 : Membandingkan hasil kerja dengan standar

Ini merupakan tahap ketiga dari proses monitoring (pengawasan). Disini akan dibandingkan antara hasil pelaksanaan kerja (actual result) dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya. Dari situlah akan dapat diketahui adakah penyimpangan-penyimpangan, kesalahan-kesalahan, kegagalan-kegagalan dan dan sebagainya atau tidak. Kalau ada perlu segera melakukan tindakan-tindakan perbaikan atau koreksi (Martoyo, 1998).

Tahap 4 : Melakukan tindakan perbaikan atau koreksi

Tahap terakhir ini hanya dilaksanakan bila pada tahap sebelumnya dipastikan telah terjadi penyimpangan. Dengan tindakan perbaikan diartikan, tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Untuk dapat melaksanakan tindakan perbaikan, maka pertama haruslah dianalisis apa yang menyebabkan terjadinya perbedaaan itu. Setelah diketahui benar, barulah diadakan tindakan-tindakan perbaikan dalam arti mengembalikan sesuai rencana, maka perlu diadakan peninjauan kembali tentang rencana itu sendiri.

Tindakan perbaikan itu tidak serta merta dapat menyesuaikan hasil pekerjaan dengan rencana atau standar. Oleh karena itulah, perlu adanya laporan-laporan berkala sehingga dapat segera diketahui bila terjadi penyimpangan, apa tindakan yang akan diambil, agar pelaksanaan pekerjaan seluruhnya dapat diselamatkan sesuai dengan rencana.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa setiap kegiatan pengawasan memerlukan tolok ukur atau kriteria untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam bekerja. Tanpa tolok ukur tidak satupun sistem disebut standar pekerjaan. Tanpa tolok ukur tidak satupun sistem pengawasan dapat dilakukan secara efektif.

Dalam melaksanakan supervisi, kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala kurikulum, guru senior tentunya juga oleh supervisor pembina atau pengawas. Guru senior yang dilibatkan diantaranya adalah Hari Prasetyo, guru olahraga itu, dan juga pendamping K-13 induk cluster Malang, Ibu Sulatsah yang guru agama itu, dan guru senior Biologi dan Matematika. Di samping itu, kegiatan supervisi kepala sekolah juga dibantu oleh keberadaan CCTV yang terpasang di 20 ruang kelas di SMAN 1 Batu. Pelibatan wakil kepala bidang kurikulum dan guru senior dalam proses supervisi dikarenakan untuk memudahkan supervisi dalam rumpun pelajaran.

Sedangkan terkait dengan evaluasi program supervisi dilakukan tetapi kurang maksimal dan tidak tertulis serta kurang terencana dengan baik. Tapi bukan berarti tidak dievaluasi. Biasanya kegiatan evaluasi dilakukan dengan cara diskusi dengan wakil kurikulum untuk mendapatkan tindak lanjut.

Tugas supervisor sebagaimana dikutip dari beberapa ahli adalah mengarahkan, membimbing, dan membantu guru-guru dalam usaha mereka mengembangkan profesi masing-masing. Untuk maksud tersebut para supervisor telah dibekali kemampuan-kemampuan secukupnya pada waktu mengikuti pendidikan sebelum menjabat supervisor dan pada pengembangan profesi ketika menjalankan tugas-tugas supervisi.

Namun sebagaimana lazimnya tiap-tiap individu kemampuannya terbatas. Walaupun seseorang telah mempunyai kemampuan sebagai supervisor, pada keadaan-keadaan tertentu dapat saja ia sukar atau tidak mampu mengatasi masalah-masalah. Pada saat seperti ini ia akan membutuhkan pertolongan pihak lain yang ia pandang lebih mampu, diantaranya adalah wakil kepala kurikulum, guru senior, pengawas pembina dan orang-orang yang telah memiliki keahlian dalam mensupervisi.

Bila demikian halnya supervisor tidak diwajibkan membina para guru dengan hanya kemampuan sendiri. Ia diharapkan mau dan dapat bekerja sama dengan pihak lain terutama kepada yang mempunyai kemampuan yang lebih tinggi daripadanya. Kepada siapakah ia bisa bekerja sama? Di Indonesia mungkin ia dapat bekerja sama dengan Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan atau dengan perguruan tinggi-perguruan tinggi terdekat.

Terdapat dua pilihan bagi kelompok supervisor, apakah ia akan bekerja sama dengan Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan atau dengan Perguruan tinggi dalam membina para guru. Nampaknya sulit dilepaskan satu di antara kedua teman supervisor itu. Kedua-duanya mempunyai tugas yang sejalan dengan tugas supervisor. Karena itu mungkin dapat ditempuh kerjasama antara tiga kelompok ahli, yaitu kelompok ahli pendidikan, khususnya kurikulum pada Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan, kelompok ahli di FITK atau perguruan tinggi lainnya, dan kelompok supervisor dalam membina para guru. Dalam kerja sama itu yang memegang peranan paling aktif adalah para supervisor, mereka aktif mencari informasi pada kedua badan di atas, mereka menjadi perantara kedua badan itu, dan mereka melaksanakan hasil kerja sama itu di sekolah kepada guru-guru.

Kepala sekolah, guru senior, pengawas dan wakil kepala kurikulum yang ditunjuk sebagai supervisor harus memiliki kompetensi yang layak dan sesuai dengan tugasnya membina guru. Seorang supervisor adalah gurunya para guru. Sebagai seorang guru hendaknya supervisor memiliki kompetensi yang sama dengan guru, namun bobotnya harus lebih tinggi, karena disamping ia harus memiliki kompetensi sebagai guru, ia juga harus menguasai management, leadership, dan sekaligus supervisor. Kompetensi guru yang dimaksud, antara lain⁷⁶:

1. Menguasai landasan pendidikan

⁷⁶ Ibid.,56.

2. Mengetahui fungsi dan program layanan bimbingan dan penyuluhan di sekolah.
3. Mengetahui dan menyelenggarakan administrasi sekolah
4. Mengetahui prinsip-prinsip dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna kepentingan pengajaran
5. Mampu mengelola program belajar mengajar
6. Dapat mengelola kelas dan media pengajaran
7. Mampu mengelola interaksi belajar mengajar
8. Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran
9. Mengetahui bahan-bahan pengajaran.

Kompetensi diatas sebagian besar berhubungan secara langsung dengan aktifitas guru dalam membimbing murid pada waktu proses belajar bembelajara, dan hanya sebagian kecil yang menunjang pelaksanaan administrasi pendidikan.

Sedangkan diantara kompetensi supervisor antara lain yaitu:

1. Mengetahui kurikulum semua jenjang pendidikan
2. Mengetahui bidang administrasi, supervisi dan kurikulum sekolah.
3. Mengetahui metodik khusus semua bidang studi sesuai dengan jenjang pendidikan.
4. Mengetahui teknologi pendidikan.
5. Mengetahui pengetahuan dan keterampilan evaluasi pendidikan
6. Terlatih dalam teknik supervisi pendidikan
7. Terampil melakukan penelitian

8. Menguasai Psikologi pendidikan, kepribadian, dan sosial.

Dari uraian diatas dapat dilihat adanya perbedaan antara kompetensi guru dengan kompetensi supervisor. Jika kompetensi guru lebih ditingkatkan pada pembinaan siswa, sedangkan kompetensi supervisor ditekankan pada pembinaan guru dan staf sekolah lainnya.

M. Unsur-Unsur Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di SMAN 1 Batu

Sasaran supervisi adalah situasi pembelajaran yang memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. Menurut Olivia, dalam bukunya "Supervision for Today's school", sebagaimana yang dikutip oleh Piet A Sahertian, mengemukakan bahwa sasaran supervisi pendidikan meliputi tiga domain yaitu: Memperbaiki proses pembelajaran, Pembinaan dan pengembangan kurikulum, dan Pengembangan sumber daya guru dan staf sekolah⁷⁷. Hal yang sama juga ditemukan pada unsur supervisi di SMAN 1 Batu. Ada tiga aspek/unsur yang disupervisi oleh kepala sekolah dan tim sebagaimana berikut:

4. Pengembangan Proses Pembelajaran

Salah satu sasaran unsur supervisi adalah proses pembelajaran. Proses pembelajaran adalah seperangkat kegiatan belajar yang dilakukan oleh siswa yang di bawah bimbingan guru. Guru bertugas merumuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam proses pembelajaran. Hal tersebut yang menjadi prioritas dari kepala sekolah SMAN 1 Batu, mulai dari pengawasan Rencana Pembelajaran yang dilakukan sebelum semester pembelajaran di mulai, metode

⁷⁷ Piet A Sahertian, *Konsep Dasar*, 27-32.

pembelajaran, media yang digunakan, manajemen kelasnya, penataan bangkunya misalnya sampai proses evaluasi.

Seorang guru dalam proses pembelajaran harus mampu menciptakan suasana yang menyenangkan. Seorang guru tidak hanya sekedar menyampaikan materi, tetapi ia harus mampu memberikan pengalaman belajar yang terbaik bagi peserta didiknya. Selain itu, seorang guru harus mempunyai keterampilan atau keahlian mengajar seperti, keterampilan menjelaskan, mengelola materi, mengelola kelas, dan keterampilan lainnya. Untuk menciptakan suasana belajar yang menyenangkan serta menjadikan seorang guru yang profesional, seorang supervisor harus dapat mendorong dan memberikan bimbingan kepada guru untuk mengembangkan berbagai model rancangan pembelajaran.

Posisi supervisor di dalam dunia pendidikan memegang peranan penting, dibandingkan dengan staf sekolah lainnya. Sebab seorang supervisor menjadi perantara antara pemimpin pendidikan dengan guru serta staf sekolah lainnya. Supervisor memegang peranan terpenting dalam mensukseskan pelaksanaan pendidikan. Sebab ia menjadi perantara antara pemimpin pendidikan dengan operator atau guru-guru dan personal lainnya.

Fasilitas pendidikan dan informasi dapat berjalan dengan baik berkat kemampuan supervisor yang dibantu dengan staf yang lainnya. Posisi supervisor sebagai penengah, menempatkan dirinya sebagai tumpuan kepentingan nilai-nilai, dan orientasi yang berbeda, yang satu bersumber dari atas yaitu pimpinan pendidikan dan yang lain dari bawah yaitu guru-guru.

Supervisor dituntut dari atas untuk mensukseskan tujuan pendidikan, dalam waktu yang sama ia juga dituntut dari bawah untuk bersikap manusiawi memberikan kebebasan kepada guru-guru dan meningkatkan kesejahteraan mereka. Supervisor memegang peranan yang konflik antara berpihak atasan atau kepada bawahan.

5. Pengembangan Kurikulum

Sementara untuk supervisi aspek pengembangan kurikulum pembelajaran di SMAN 1 Batu, kepala sekolah mensupervisi, mulai dari pengiriman guru untuk mengikuti pelatihan, workshop kurikulum, mensupervisi pelaksanaannya seperti pendekatan pembelajarannya apakah sudah scientific learning, penilaiannya apakah sudah authentic assesment, medianya apakah sudah memenuhi prinsip-prinsip pengembangannya, dan sebagainya.

Didalam dunia pendidikan, kurikulum merupakan inti pokok acuan proses pembelajaran. Di Indonesia, sejak tahun 1975 sampai dengan sekarang kurikulum pendidikan mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan kurikulum ini harus diantisipasi dan dipahami oleh seluruh pihak yang concern terhadap pendidikan, terutama guru.

Guru sangat berperan dalam keberhasilan ketercapaian sebuah kurikulum. Karena guru yang mengimplementasikan kurikulum dalam proses pembelajaran. Oleh sebab itu seorang supervisor harus mampu memberikan bimbingan dan pengarahan kepada guru dalam mengembangkan kurikulum, kerena pemahaman guru terhadap implementasi kurikulum yang salah akan mengakibatkan tidak tercapainya kompetensi yang diharapkan.

6. Pengembangan Sumber Daya Guru dan Staf Sekolah

Semua institusi, pasti berusaha meningkatkan sumber daya manusia yang dimilikinya, termasuk institusi pendidikan. Guru termasuk komponen sumber daya pendidikan yang memerlukan bantuan dari supervisor untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Usaha supervisor untuk meningkatkan sumber daya guru dapat dilakukan melalui lembaga pendidikan, penataran, pelatihan, workshop dan lain-lain.

N. Strategi Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran SMAN 1 Batu

Percakapan pribadi antara kepala sekolah dengan seorang guru sebagai usaha untuk memecahkan masalah-masalah pribadi yang ada hubungannya dengan jabatan mengajar, hampir selalu dilakukan dalam konsep supervisi di SMAN 1 Batu. Percakapan individual dilaksanakan setelah observasi kelas. Percakapan ini digunakan untuk mengetahui proses belajar mengajar. Dengan demikian dapat membantu guru-guru untuk memecahkan masalah yang mereka hadapi. Percakapan ini berakhir dengan rencana bersama untuk mengadakan perbaikan-perbaikan. Percakapan individual juga dilaksanakan dalam percakapan sehari-hari misalnya kepala sekolah secara tidak langsung menanyakan sesuatu yang ada hubungannya dengan pengajaran dengan guru. Percakapan pribadi atau individual melengkapi teknik kunjungan kelas yang memang sering dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 1 Batu.

Secara teori, teknik yang bersifat individual seperti yang dilakukan di SMAN 1 Batu adalah supervisi yang dilakukan oleh supervisor untuk mensupervisi masing-masing guru, atau staff sekolah. Paling tidak ada lima (5) teknik supervisi ini, yaitu: Kunjungan kelas, Observasi kelas, Percakapan pribadi, Kunjungan antar kelas, dan Menilai diri sendiri. Namun pelaksanaannya hanya pada kunjungan kelas, observasi, dan percakapan pribadi.

Kunjungan kelas adalah sebuah teknik supervisi yang dilakukan seorang supervisor dengan cara supervisor datang ke kelas untuk mengamati proses pembelajaran. Teknik ini bertujuan memperoleh data mengenai keadaan sebenarnya selama guru mengajar. Data tersebut dapat digunakan oleh seorang supervisor dalam membantu dan membimbing guru memecahkan masalah atau kesulitan yang dihadapi saat proses pembelajaran berlangsung.

Fungsi teknik kunjungan kelas yaitu untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui inovasi pembelajaran. Selain itu, juga berfungsi sebagai alat untuk mendorong guru agar meningkatkan cara mengajar guru dan cara belajar siswa. Kunjungan kelas ini dapat memberi kesempatan kepada guru untuk mengungkapkan pengalamannya sekaligus sebagai usaha untuk memberikan rasa percaya diri guru akan kemampuannya. Guru juga dapat belajar dan memperoleh pengertian secara moral bagi pertumbuhan kariernya.

Kunjungan kelas bertujuan untuk memperoleh data mengenai keadaan sebenarnya saat guru mengajar. Dengan data itu seorang supervisor dapat berbincang-bincang dengan guru tentang kesulitan yang dihadapi oleh guru.

Pada kesempatan ini guru dapat mengemukakan pengalaman-pengalaman yang dihadapi serta meminta bantuan, dorongan dari supervisor.

Ada tiga macam jenis kunjungan kelas, yaitu: Kunjungan tanpa pemberitahuan, Kunjungan dengan pemberitahuan, dan Kunjungan atas Undangan Guru.

4) Kunjungan tanpa pemberitahuan

Supervisor tiba-tiba datang ke kelas. Segi positif dari kunjungan ini adalah supervisor dapat mengetahui keadaan yang sebenarnya, tanpa dibuat-buat terlebih dahulu. Hal ini dapat membiasakan guru selalu mempersiapkan diri dalam proses pembelajaran. Sedangkan segi negatifnya yaitu biasanya guru menjadi gugup karena tiba-tiba didatangi supervisor.

5) Kunjungan dengan pemberitahuan.

Kunjungan ini biasanya sudah terjadual sehingga guru mengetahui kapan akan dikunjungi oleh seorang supervisor. Segi positif kunjungan ini, supervisor dapat merencanakan terlebih dahulu kegiatan supervisi yang akan dilakukan dan mempunyai konsep pengembangan yang kontinyu dan terencana. Guru-guru juga dapat mempersiapkan diri sebaik-baiknya, karena ia sadar bahwa kunjungan tersebut akan membantu dia untuk mengembangkan kualitas diri dalam melaksanakan proses pembelajaran.

6) Kunjungan atas Undangan Guru

Kunjungan ini sangat baik, karena guru punya usaha dan kesadaran untuk mempersiapkan diri dan membuka diri agar ia dapat memperoleh balikan dan pengalaman baru dari hasil diskusinya dengan supervisor. Kelebihan

jenis ini, supervisor sendiri dapat belajar berbagai pengalaman dalam berdialog dengan guru. Sedangkan guru akan lebih mudah untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya, karena motivasi untuk belajar dari pengalaman dan bimbingan dari supervisor tumbuh dari dalam dirinya sendiri. Sementara segi negatifnya adalah adanya kemungkinan timbul sikap manipulasi, yaitu dengan dibuat-buat untuk menonjolkan diri, padahal waktu-waktu biasa ia tidak berbuat demikian.

Percakapan pribadi ini dilakukan dengan cara mengadakan dialog antara supervisor dengan guru tentang probelematika yang dihadapi dalam melaksanakan pembelajaran. Tujuan percakapan pribadi yaitu pemberdayaan guru, peningkatan kualitas pembelajaran, perbaikan kelemahan proses pembelajaran dan pembangunan komunikasi interaktif.

Jenis Percakapan Pribadi berdasarkan bentuk percakapan ada dua macam, yaitu: formal dan informal. Jenis percakapan pribadi formal ini merupakan kelanjutan dari teknik kunjungan kelas atau observasi kelas. Sedangkan jenis percakapan pribadi informal adalah percakapan sehari-hari, tanpa direncanakan dan tidak terikat oleh waktu.

Jenis Percakapan Pribadi berdasarkan tempat percakapan, ada tiga macam, yaitu: Classroom-Conference, Office-Classroom, dan Causal-Conference. Classroom-Conference adalah percakapan yang terjadi dikelas saat murid-murid tidak ada dalam kelas, seperti saat murid beristirahat. Office-Classroom yaitu percakapan yang dilakukan diruang kepala sekolah atau ruang guru.

Sedangkan Causal-Conference adalah percakapan yang dilakukan secara kebetulan. Langkah-langkah percakapan pribadi yaitu:

- 1) Persiapan
- 2) Menetapkan Instrumen
 - a) Kekuatan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran
 - b) Kelemahan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran
 - c) Kesulitan atau problema yang dihadapi
- 3) Dialog tentang instrumen yang telah ditetapkan
- 4) Menyusun kesimpulan secara bersama

Teknik individu dengan percakapan pribadi ini dilakukan dengan cara mengadakan dialog antara supervisor dengan guru tentang problematika yang dihadapi dalam melaksanakan pembelajaran. Di samping itu, kepala sekolah juga menggunakan teknik observasi kelas walaupun sifatnya sangat jarang. Observasi dilakukan dengan perencanaan yang matang, baik yang dilakukan dengan pemberitahuan dulu kepada guru maupun yang tidak. Observasi kadang dilakukan dengan memberitahukan kepada guru, kadang juga tanpa pemberitahuan. Dalam observasi ini, kepala sekolah juga menyiapkan checklistnya, termasuk merencanakan aspek apa yang diobservasi, kemudian hasil pelaksanaannya disesuaikan dengan standarnya sampai nanti rencana tindak lanjutnya seperti apa.

Disamping melalui proses observasi secara langsung, bapak kepala sekolah juga menggunakan teknik supervisi tidak langsung, yaitu melalui alat perekam CCTV yang terpasang pada 20 kelas di SMAN 1 Batu. Teknik observasi

ini dilakukan dengan cara supervisor meneliti suasana kelas selama proses pembelajaran. Tujuan teknik ini yaitu untuk memperoleh data objektif tentang kesulitan yang dihadapi guru dalam proses pembelajaran. Bagi guru sendiri data yang dianalisis akan dapat membantu cara mengajar yang lebih baik. Sementara bagi murid sudah tentu akan dapat menimbulkan pengaruh positif terhadap kemajuan belajar mereka.

Hal-hal yang perlu diobservasi diantaranya yaitu: usaha serta kegiatan guru dan murid, usaha dan kegiatan guru dan murid dalam hubungan dengan penggunaan bahan dan alat pelajaran, Usaha dan kegiatan guru dan murid dalam memperoleh pengalaman belajar.

Syarat-syarat untuk memperoleh data observasi, yaitu: menciptakan situasi yang sewajarnya, harus dapat membedakan mana data yang perlu dicatat atau tidak, harus memperhatikan kegiatan guru dan murid dalam proses pembelajaran, dan dalam mengobservasi bukan melihat kelemahan melainkan melihat bagaimana memperbaiki. Kreteria yang dipakai dalam observasi adalah:

1. Data harus bersifat objektif. Segala sesuatu yang dicatat adalah data yang sebenar-benarnya
2. Data sesuai dengan yang dilihat, bukan yang dipikirtkan
3. Data yang diperoleh harus dapat dpercaya.

Ada dua jenis Observasi Kelas, yaitu: Observasi langsung dan tidak langsung. Observasi langsung adalah dengan menggunakan alat observasi, supervisor mencatat absen yang dilihat pada saat guru mengajar.

Observasi tidak langsung dilakukan dengan cara guru yang diobservasi dibatasi oleh ruangan, dimana murid tidak mengetahuinya. Supervisor biasanya berada di balik kaca ruangan (atau supervisi dilakukan dalam laboratorium micro teaching).

Alat yang digunakan dalam melakukan Observasi kelas ada dua macam, chek list dan factual record.

c) Chek List

Chek List adalah alat pengumpulan tentang situasi pembelajaran dengan melengkapi keterangan, baik yang berbentuk pertanyaan maupun pertanyaan aktifitas dengan membubuhkan tanda chek list. Chek list ada dua macam: Evaluative Chek List dan Activity Chek List.

- a. Evaluative Chek List yaitu suatu daftar yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara berkelompok dan merupakan standar beserta skala penilaiannya. Misalnya pertanyaan tentang keaktifan antara guru dan murid
- b. Activity Chek List yaitu suatu daftar kegiatan yang dijawab oleh si penjawab dengan cara mengecek. Daftar tersebut berisi pertanyaan-pertanyaan khusus tentang kegiatan yang biasanya dicek dengan memakai skala "ya" atau "tidak".

d) Factual Record

Factual Record adalah suatu catatan yang berdasarkan kenyataan yang ada. Catatan ini bersifat melengkapi observasi. Factual Record ada dua macam yaitu: Attention Chart dan Participation Chart.

- a. Attention Chart yaitu suatu daftar gambar, kode atau simbol untuk mencatat status aktivitas belajar siswa dalam proses pembelajaran
- b. Participation Chart yaitu suatu daftar kode untuk mencatat partisipasi siswa dalam proses pembelajaran. Participation dapat dibedakan menjadi dua: Quantity Participation Chart dan Quality Participation Chart.
 - 1) Quantity Participation Chart (Catatan Jumlah Partisipasi)
 - 2) Quality Paricipation Chart (Catatan Kualitas Partisipasi)

Adapun proses pelaksanaan supervisi individu oleh kepala sekolah SMAN 1 Batu dilakukan secara non formal dengan mengedepankan pendekatan kolegial dan humanis untuk memberikan penghargaan kepada para guru dalam menyelesaikan masalah pembelajaran. Diantara bentuknya adalah dengan memanggil secara langsung, tidak melalui perantara orang lain, diajak jalan-jalan, di taman sekolah bahkan tidak pernah dipanggil dikantor, sambil berangkat mengajar dan sebagainya.

Jenis Percakapan Pribadi berdasarkan bentuk percakapan ada dua macam, yaitu: formal dan informal. Jenis percakapan pribadi formal ini merupakan kelanjutan dari teknik kunjungan kelas atau observasi kelas. Sedangkan jenis percakapan pribadi informal adalah percakapan sehari-hari, tanpa direncanakan dan tidak terikat oleh waktu. Namun kepala sekolah lebih sering menggunakan gaya yang bersifat non-formal.

Dalam peran menurut gaya (non-formal) ini, supervisor, seperti anggota kelompok yang lain, turut berperan-serta dalam proses bersama. Bersama

mereka, ia mencari bagaimana orang yang menyampaikan kasusnya kiranya dapat dibantu dengan cara yang tepat. Ia mencoba sebagai sesama anggota kelompok yang sama derajatnya serta mau bekerja sama memberikan sumbangannya dan mengambil bagian dalam isi pembicaraan.

Oleh karena itu ia menyarankan prosedur, meminta dan memberikan informasi serta menyampaikan pendapatnya sendiri atau apa yang ia utamakan serta menyampaikan pendapatnya sendiri atau apa yang diajukan oleh orang lain. Sambil turut berbicara, mencari, berpikir dan bertanggung jawab, ia mencoba agar tidak menguasai kendati status formalnya sebagai pemimpin, kewibawaan dan mungkin adanya pengalaman atau keahlian yang lebih besar; ia berusaha mengadakan *intervisi* sebagai gantinya *supervisi*. Kadang-kadang bahkan dengan mengajukan sebuah masalah-kerja yang timbul dari prakteknya sendiri, dan meminta bantuan kepada kelompok *sebagai seorang supervisan biasa*.

Keuntungan dari gaya kolegian ini adalah sejak semula kelompok tidak begitu bergantung pada sosok pimpinan. Bagi sejumlah peserta, hal ini berarti bahwa mereka dapat membongkar citra yang condong ideal serta harapan yang tidak riil tentang seorang SUPER-visor yang mahatahu. Kepada semua peserta diberi kesempatan untuk belajar bekerja sama sebagai rekan sekerja dan sekaligus menimbang secara kritis nilai sumbangan perorangan dari setiap anggota kelompok serta supervisor: bukan kesetaraan yang menyamaratakan melainkan yang mengakui adanya perbedaan.

Bahaya bahwa supervisor terlibat dalam perebutan pimpinan (informal) dengan salah satu atau lebih anggota kelompok, agaknya bukan khayalan saja. Seperti halnya dengan pendekatan gaya teknokrat, di sini berlaku juga adanya kesulitan untuk mempertahankan jarak dari proses, untuk dapat menghargai sumbangan para anggota kelompok, mendengarkan secara saksama serta memberikan umpan balik. Selanjutnya, tampaknya tidak tertutup adanya kemungkinan bahwa supervisor memilih pendekatan ini guna mencari semacam alibi untuk tidak mengakui perannya sebagai pemimpin dan menghindari tanggung jawabnya.

Kepala sekolah juga pernah menegur secara langsung di kelas bilamana memang hal tersebut diperlukan, tetapi tetap menjaga etika supervisi, baik dilakukan di dalam kelas maupun diluar kelas. Hal tersebut pernah dilakukan kepada guru bahasa Arab dan guru Seni di SMAN 1 Batu selama kepemimpinannya.

Kepala sekolah juga seringkali menggunakan pendekatan klinis dalam pelaksanaan supervisi di SMAN 1 Batu. Klinis dalam pelaksanaanya itu bersifat individu, guru diajak untuk menentukan apa yang akan diamati dan didorong untuk menentukan sendiri solusinya dengan diskusi.

Supervisi Klinis dilakukan guna melakukan perbaikan perilaku kronis guru dalam proses pembelajaran Atau supervisi klinis yaitu upaya yang dilakukan oleh supervisor untuk memperkecil, bahkan menghilangkan kesenjangan antara perilaku mengajar yang ideal dan perilaku mengajar yang nyata.

Istilah “klinis” dalam supervisi memberikan unsur-unsur khusus yaitu adanya hubungan tatap muka antara supervisor dengan guru dalam proses supervisi. Hubungan terpusat pada keinginan dan keseriusan guru yang terpusat pada tingkah laku aktual di kelas. Observasi dilakukan secara langsung dan cermat. Analisis dan interpretasi observasi dilakukan secara bersama antara supervisor dan guru. Berlangsung dalam suasana yang akrab, dengan sikap saling terbuka tanpa adanya kecurigaan dan saling menjatuhkan⁷⁸.

Supervisi klinis merupakan suatu bentuk bantuan profesional yang diberikan secara sistematis kepada guru dan calon guru berdasarkan kebutuhannya dengan tujuan membina keterampilan mengajar. Dalam pelaksanaan supervisi klinis ada beberapa faktor yang mendorong penggunaannya, yaitu; supervisi umum dalam praktiknya dilaksanakan seperti evaluasi sehingga sering ditolak, pemberian supervisi umum didasarkan kebutuhan keinginan supervisor, sementara guru kurang merasakan keuntungan, supervisi umum pengamatannya terlalu luas sehingga pemberian baliknya kurang terarah dan kurang tepat sasaran.⁷⁹

Ciri-ciri supervisi klinis antara lain:

- i. Ada kesepakatan antara kepala sekolah (supervisor) dan guru tentang materi yang akan disupervisi
- j. Supervisi terbatas pada aspek tertentu
- k. Supervisi dilakukan berdasarkan hasil hipotesis
- l. Ada uji hipotesis

⁷⁸ Ary H. Gunawan. *Administrasi Sekolah*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1996). 207-208

⁷⁹ Kasman, "Model Supervisi Klinis Dalam Supervisi Pengajaran" , (Malang: Jurnal Penelitian Al-Buhust, 2002), 40.

- m. Ada unsur penolakan dan penerimaan hipotesis
- n. Ada kerja sama antara guru dengan supervisor
- o. Supervisi dilakukan secara kontinyu
- p. Bimbingan yang diberikan supervisor bersifat bantuan, bukan perintah atau instruksi⁸⁰.

Prinsip-prinsip Supervisi klinis antara lain: supervisi klinis yang dilaksanakan harus berdasarkan inisiatif para guru lebih dahulu, adanya hubungan yang sangat erat antara guru dan supervisor, tidak ada ikatan dalam mengemukakan pendapat, sasaran yang akan dikaji adalah masalah yang riil yang dialami oleh guru, masalah yang dikaji harus spesifik⁸¹. Prinsip-prinsip tersebut merupakan pengejawentahan dari Tujuan Supervisi Klinis untuk memperbaiki perilaku guru-guru dalam proses pembelajaran (terutama yang kronis) secara aspek demi aspek dengan intensif sehingga mereka dapat mengajar dengan baik

Terkait dengan alasan pemilihan teknik individual, kepala sekolah menjelaskan bahwa hal tersebut dilakukan untuk menjaga sisi kemanusiaan dan kolegial serta lebih mengena terhadap permasalahan pembelajaran. Dengan demikian, pelaksanaan supervisi di SMAN 1 Batu juga dengan menggunakan pendekatan artistik.

Dalam kerangka teori, mengajar adalah sebuah pengetahuan, keterampilan (skill) dan suatu seni (art). Begitu juga dengan supervisi merupakan pengetahuan, keterampilan dan suatu seni. Sedangkan supervisi artistik adalah

⁸⁰ Made Pidarta, *Pemikiran Tentang*, 250-251.

⁸¹ Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar*, 39.

supervisi yang dilakukan dengan adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha maju. Sikap mau belajar mendengarkan perasaan orang lain, mengerti orang lain dengan problema-problema yang dikemukakan, menerima orang lain sebagaimana adanya sehingga orang dapat menjadi dirinya sendiri itulah dinamakan supervisi artistik.

Menurut Sergiovanni Th.J. dalam bukunya "Supervision Of Theaching" yang dikutip oleh Piert. A. Sahertian, ciri-ciri sipervisi artistik antara lain⁸²:

- h. Supervisor lebih banyak mendengarkan pendapat guru dari pada berbicara.
- i. Seorang supervisor harus mempunyai kemampuan yang lebih dalam penguasaan materi tentang supervisi pendidikan dan harus mampu memberikan pelayanan yang terbaik terhadap guru
- j. Supervisi artistik mengutamakan ide-ide yang datang dari guru
- k. Dalam proses pelaksanaan supervisi difokuskan pada permasalahan bagaimana menghidupkan proses pembelajaran dalam kelas
- l. Kemampuan berbahasa dalam supervisi ini lebih diutamakan, karena bahasa yang baik dan benar akan memudahkan dalam berkomunikasi
- m. Supervisi bersifat individual
- n. Pengalaman sebagai instrumen yang terpenting

Kepala sekolah juga sering menggunakan kelompok untuk mensupervisi. Teknik supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik yang dilaksanakan bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok kerja (unit kerja). Teknik ini berbentuk diskusi maupun pertemuan ilmiah.

⁸² Piet . A. Sahertian, Konsep Dasar, 43-44.

Diskusi dilakukan antar guru bidang studi, guru serumpun. Sedangkan pertemuan ilmiah berbentuk workshop, seminar, dan lokakarya.

Teknik supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik yang dilaksanakan bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok kerja (unit kerja). Teknik ini dapat berbentuk Diskusi maupun Pertemuan Ilmiah. Diskusi dapat dilakukan antar guru bidang studi, guru serumpun, atau antar warga sekolah. Sedangkan pertemuan ilmiah dapat berbentuk workshop, seminar, dan lokakarya.

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Guru-guru yang diduga sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian pada kelompok ini diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang dihadapi.

Sahertian, (2008 : 86) Teknik Supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik supervisi yang dilaksanakan dalam pembinaan guru secara bersama – sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok. Teknik-teknik supervisi yang bersifat kelompok yang dielaborasi dari pendapat para ahli supervisi pendidikan antara lain adalah Pertemuan orientasi merupakan pertemuan yang bertujuan khusus mengantar guru-guru untuk memasuki ruang kerja yang baru, rapat guru yang bertujuan untuk membicarakan segala sesuatu yang bertalian dengan pendidikan disekolah, supervisi sebaya merupakan sejumlah guru yang berhadapan dengan supervisor, teknik diskusi kelompok

(group discussion). merupakan suatu pertukaran pikiran atau pendapat melalui proses percakapan antara dua atau lebih individu tentang suatu masalah untuk dicari alternative pemecahannya, Seminar, merupakan pertemuan ilmiah untuk menyajikan karya tulis baik berupa makalah maupun hasil-hasil penelitian, *Workshop* (Lokakarya), dalam kegiatan supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan belajar kelompok yang terjadi dari sejumlah pendidik yang mempunyai masalah yang relatif sama ingin dipecahkan bersama melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perseorangan, tukar menukar pengalaman (*sharing of experience*). Suatu teknik perjumpaan dimana guru saling memberi dan menerima, saling belajar satu dan lainnya, simposium (*simposium*) adalah suatu pertemuan yang dalam pertemuan itu ada beberapa pembicara menyampaikan fikirannya secara singkat mengenai suatu topik pendidikan, atau topik-topik yang berkaitan dengan problematika mengajar.

O. Faktor Penghambat dan Pendukung Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran SMAN 1 Batu

Faktor penghambat pelaksanaan supervisi di SMAN ini ya diantaranya adalah padatnya jadwal pelatihan, training untuk pembinaan para guru, terlalu banyaknya guru di SMAN 1 Batu dan seringnya kegiatan baik sekolah maupun kota Batu yang melibatkan guru dan siswa sehingga sekolah sering libur, apalagi Batu adalah kota Wisata sehingga kegiatan-kegiatan sering dilakukan dan meliburkan siswa, seperti karnaval, bantengan, festival bunga, pawai dan sebagainya. SMAN 1 Batu sebagai salah satu sekolah favorit yang ada di Kota Batu tentu pelibatannya dalam kegiatan-kegiatan tersebut sangat diharapkan.

Adapun faktor yang mendukung pelaksanaan supervisi di SMAN 1 Batu adalah pemahaman para guru tentang supervisi yang sudah sangat baik dan juga perangkat pembelajaran yang sudah lengkap.

BAB VI

KESIMPULAN

- P. Sasaran Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di SMAN 1 Batu ditujukan kepada semua guru, baik yang profesional maupun yang belum. Guru yang bermasalah dilebihkan perhatian, sedangkan guru yang sudah profesional harus mengikuti aturan SKP atau Satuan Kinerja Pegawai yang dilakukan oleh pengawas.
- Q. Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran SMAN 1 Batu dilakukan secara terencana, mulai dari menjadwalkan program supervisi, mensosialisasikan, melaksanakan sampai dengan mengevaluasi dan rencana tindak lanjutnya. Perencanaan dibuat sendiri oleh kepala sekolah sebagaimana tugas sebagai kepala sekolah. Sedangkan pengawas membuat sendiri jadwal kepengawasannya, kemudian diberitahukan kepada pihak sekolah. Jadi jadwal supervisi pengawas tidak

mengikuti jadwal sekolah. Kegiatan sosialisasi pelaksanaan supervisi biasanya dilaksanakan 3 hari sebelum semester dimulai pada kegiatan rapat dinas atau IHT, *in house training* SMAN, termasuk didalamnya menyusun perangkat pembelajaran. Selanjutnya, seminggu sebelum pelaksanaan supervisi dimulai maka diumumkan juga di papan informasi sehingga guru dapat mempersiapkan dengan baik.

Dalam melaksanakan supervisi, kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala kurikulum, guru senior tentunya juga oleh supervisor pembina atau pengawas. Guru senior yang dilibatkan diantaranya adalah Hari Prasetyo, guru olahraga itu, dan juga pendamping K-13 induk cluster Malang, Ibu Sulatsah yang guru agama itu, dan guru senior Biologi dan Matematika. Di samping itu, kegiatan supervisi kepala sekolah juga dibantu oleh keberadaan CCTV yang terpasang di 20 ruang kelas di SMAN 1 Batu. Pelibatan wakil kepala bidang kurikulum dan guru senior dalam proses supervisi dikarenakan untuk memudahkan supervisi dalam rumpun pelajaran.

- R. Unsur-Unsur Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran di SMAN 1 Batu adalah; (1) Pengembangan Proses Pembelajaran. Proses pembelajaran adalah seperangkat kegiatan belajar yang dilakukan oleh siswa yang di bawah bimbingan guru. Guru bertugas merumuskan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam proses pembelajaran. Kemudian, metode pembelajaran, penilaiannya, media yang digunakan, manajemen kelasnya, penataan bangkunya misalnya sampai proses evaluasi, (2) Pengembangan Kurikulum; kepala sekolah

mensupervisi, mulai dari pengiriman guru untuk mengikuti pelatihan, workshop kurikulum, mensupervisi pelaksanaanya seperti pendekatan pembelajarannya apakah sudah scientific learning, penilaiannya apakah sudah authentic assesment, medianya apakah sudah memenuhi prinsip-prinsip pengembangannya, dan sebagainya, dan (3) Pengembangan Sumber Daya Guru dan Staf Sekolah; Guru termasuk komponen sumber daya pendidikan yang memerlukan bantuan dari supervisor untuk mengembangkan potensi yang ada pada dirinya. Usaha supervisor untuk meningkatkan sumber daya guru dapat dilakukan melalui lembaga pendidikan, penataran, pelatihan, workshop, MGMP dan lain-lain.

S. Prilaku Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran SMAN 1 Batu adalah:

1. Percakapan pribadi antara kepala sekolah dengan seorang guru sebagai usaha untuk memecahkan masalah-masalah pribadi yang ada hubungannya dengan jabatan mengajar. Percakapan individual dilaksanakan setelah observasi kelas. Percakapan ini digunakan untuk mengetahui proses belajar mengajar. Dengan demikian dapat membantu guru-guru untuk memecahkan masalah yang mereka hadapi. Percakapan ini berakhir dengan rencana bersama untuk mengadakan perbaikan-perbaikan. Percakapan individual juga dilaksanakan dalam percakapan sehari-hari misalnya kepala sekolah secara tidak langsung menanyakan sesuatu yang ada hubungannya dengan pengajaran dengan guru. Percakapan

pribadi atau individual melengkapi teknik kunjungan kelas yang memang sering dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 1 Batu.

2. Di samping itu, kepala sekolah juga menggunakan teknik observasi kelas walaupun sifatnya sangat jarang. Observasi dilakukan dengan perencanaan yang matang, baik yang dilakukan dengan pemberitahuan dulu kepada guru maupun yang tidak. Observasi kadang dilakukan dengan memberitahukan kepada guru, kadang juga tanpa pemberitahuan. Dalam observasi ini, kepala sekolah juga menyiapkan cek listnya, termasuk merencanakan aspek apa yang diobservasi, kemudian hasil pelaksanaannya disesuaikan dengan standarnya sampai nanti rencana tindak lanjutnya seperti apa. Disamping melalui proses observasi secara langsung, bapak kepala sekolah juga menggunakan teknik supervisi tidak langsung, yaitu melalui alat perekam CCTV yang terpasang pada 20 kelas di SMAN 1 Batu.
3. Teknik yang lain yang digunakan kepala sekolah adalah penilaian oleh diri sendiri dan kunjungan kelas antar rumpun mata pelajaran
4. Adapun proses pelaksanaan supervisi individu oleh kepala sekolah SMAN 1 Batu dilakukan secara non formal dengan mengedepankan pendekatan kolegial dan humanis untuk memberikan penghargaan kepada para guru dalam menyelesaikan masalah pembelajaran. Diantara bentuknya adalah dengan memanggil secara langsung, tidak melalui perantara orang lain, diajak jalan-jalan, di taman sekolah bahkan tidak pernah dipanggil dikantor, sambil berangkat mengajar dan sebagainya.

5. Kepala sekolah juga pernah menegur secara langsung di kelas bilamana memang hal tersebut diperlukan, tetapi tetap menjaga etika supervisi, baik dilakukan di dalam kelas maupun diluar kelas. Hal tersebut pernah dilakukan kepada guru bahasa Arab dan guru Seni di SMAN 1 Batu selama kepemimpinannya.
 6. Kepala sekolah juga seringkali menggunakan pendekatan klinis dalam pelaksanaan supervisi di SMAN 1 Batu. Klinis dalam pelaksanaannya itu bersifat individu, guru diajak untuk menentukan apa yang akan diamati dan didorong untuk menentukan sendiri solusinya dengan diskusi.
 7. Terkait dengan alasan pemilihan teknik individual, kepala sekolah menjelaskan bahwa hal tersebut dilakukan untuk menjaga sisi kemanusiaan dan kolegal serta lebih mengena terhadap permasalahan pembelajaran. Dengan demikian, pelaksanaan supervisi di SMAN 1 Batu juga dengan menggunakan pendekatan artistik.
 8. Kepala sekolah juga sering menggunakan kelompok untuk mensupervisi. Teknik supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik yang dilaksanakan bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok kerja (unit kerja). Teknik ini berbentuk diskusi maupun pertemuan Ilmiah. Diskusi dilakukan antar guru bidang studi, guru serumpun. Sedangkan pertemuan ilmiah berbentuk workshop, seminar, dan lokakarya.
- T. Faktor Penghambat dan Pendukung Supervisi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektifitas Pembelajaran SMAN 1 Batu

Faktor penghambat pelaksanaan supervisi di SMAN ini ya diantaranya adalah padatnya jadwal pelatihan, training untuk pembinaan para guru, kurang siapnya mental guru, jumlah guru yang terlalu banyak dan seringnya kegiatan baik sekolah maupun kota Batu yang melibatkan guru dan siswa sehingga sekolah sering libur, apalagi Batu adalah kota Wisata sehingga kegiatan-kegiatan sering dilakukan dan meliburkan siswa, seperti karnaval, bantengan, festival bunga, pawai dan sebagainya. SMAN 1 Batu sebagai salah satu sekolah favorit yang ada di Kota Batu tentu pelibatannya dalam kegiatan-kegiatan tersebut sangat diharapkan.

Adapun faktor yang mendukung pelaksanaan supervisi di SMAN 1 Batu adalah dukungan kepala sekolah yang optimal, pemahaman para guru tentang supervisi yang sudah sangat baik dan juga perangkat pembelajaran yang sudah lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Imran, *Pembinaan Guru di Indonesia*, Jakarta: Dunia Pustaka Jaya, 1995
- Ary H. Gunawan. *Administrasi Sekolah*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1996).
- Bafadal, Ibrahim. 1992. *Supervisi Pengajaran*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Boediono. 1994 B. *Petunjuk Pelaksanaan Supervisi Pendidikan di SMU*. Jakarta. Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- Bogdan & Biklen, *Op. Cit.* Hal. 66, Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis* (California: Sage Publication. Inc, 1984),
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994
- Cohen, Manion, & Morrison, *Research Method in Education* (London: Routledge Falmer, 2000), juga di Johnson & Christensen,
- Daresh, J.C. (1989). *Supervision as a Proactive Process*. New York: Longman Inc.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Dikdasmen, Direktorat Pendidikan Dasar. *Pedoman Kerja Pelaksanaan Supervisi*. Jakarta: Dep Dik Bud, 1996.
- E. Mulyasa, *Menkadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBK/KBK*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005.
- Glickman, C.D. (1981). *Development Supervision*. Alexandria, Virginia: ASCD.
- Hendiyati Soemanto dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 1988
- Imron, Ali. 1995. *Pembinaan Guru Indonesia*. Jakarta : Dunia Pustaka Jaya.

- J. Mason, *Qualitative Researching* (London: SAGE Publications, 2002)
- James P. Spradley, *Participant Observation* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980).
- John W Cresswell, *Research Design; Qualitative & Quantitative* (California: Sage Publication. Inc, 1994),
- Johnson & Christensen, *Educational Research: Quantitative and Qualitative Approaches* (Boston: Allyn and Bacon, 2000),
- Kartadinata, Abbas. 1995. *Supervisor yang sukses*, Jakarta: Bumi Aksara
- Kasman, "Model Supervisi Klinis Dalam Supervisi Pengajaran" , Malang: Jurnal Penelitian Al-Buhust, 2002.
- Lincoln & Guba, *Op. Cit.* Lihat juga Patton, M.Q, *Qualitative Evalution and Research Method* (Newbury Park: C.A Sage, 1984).
- Lovell, John T. and Wiles, Kimball. 1983. *Supervision A Guide To Practice*. United States Of America: Prentice – Hall, Inc.,Englewood Cliffs, N.J
- Lucio, W.H., & McNeil, J.D. (1979). *Supervision in Thought and Action*. New York: McGraw Hill Book Company.
- M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1991
- Made Pidarta. *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Malik, Ghulam Farid. 2001. *Pedoman Manajemen Madrasah*. Surabaya: BEP Depag RI bekerjasama dengan PPIM Jakarta dan PSAPM Surabaya.
- Manullang, *Dasar-Dasar manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000
- Mark, James Robert, at all. 1985. *Handbook of Educational Supervision*. United States of America: Aly and Bacon, Inc. Hlm. 289
- Marshall & Rossman, B., *Designing Qualitative Research* (Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. 1995)
- Merriem, *Qualitative Research and Case Study Aplication in Education* (San Fransisco: Jossey-Bass, Inc. 1998),
- Miles, & Huberman, *Qualitative Data Analysis* (California: Sage Publication. Inc, 1984).
- Patton, M.Q, *Qualitative Evalution and Research Method* (Newbury Park: C.A Sage., 1984).
- Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Transito, 1996).

- Norman, K Denzim dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (California: Sage Publication. Inc, 1994),
- Pedoman Kerja Pelaksanaan Supervisi, *Departemen Pendidikan dan Kebudayaan* (Jakarta: Dep.Dik.Bud,1995\1996),
- Pendidikan Network; <http://Artikel.us/xaviery.html>, 24/11/2005
- Piat .A.Sahertian, Frans Mataheru. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional, 1981
- Pidarta, Made. 1992. *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1982
- Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000),
- Poland, "Transcription Quality as an Aspect of Rigor in Qualitative Research", dalam A. Bryman & Burgess (eds), *Qualitative Reseach. Vol. III* (London: SAGE Publication. 1999.
- Rachman, A. (2003). Mengkaji Ulang Keberhasilan Pendidikan di Indonesia. Dalam Ronisef, S., Irawan, A., Sunaryanto, A., dan Untung, B. (Eds.) *Mengurai Benang Kusut Pendidikan*. Jakarta: Transformasi UNJ.
- Robert K. Yin, *Case Study Research: Design & Methode* (California: Sage Publication. Inc, 1994),
- Sahertian, P.A. (1998). Kapita Selekta Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan. Malang: FIP IKIP Malang.
- Sardjonopriyo, Petrus. 1992. *Supervisi Demokratis di Sekolah Menengah*. Malang: Dioma.
- Sergiovanni, T.J., & Starrat, R.J. (1979). *Supervision: Human Perspectives*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Soetjipto dan Kosasi, R. 1994. *Profesi Keguruan*. Jakarta. Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Soewardji Lazzarath, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Jakarta: Kanisius, 1984
- Sujamto, *Aspek-Aspek Pengawasan di Indonesia*, Jakarta: Sinar Grafika, 1989
- Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Mandar Maju, 1992

- Susilo Hadi, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, Yogyakarta: PBFE, 1988
- T. Hani Handoko, *Manajemjen*, Yogyakarta: BPFE, 1999
- Tjiptono, Fandy. 1997. *Prinsip-Prinsip Total Quality Servise*, Yogyakarta: ANDI
- Uleyn, A. (1998). *Supervisi Kelompok. Seri PP 284*. Yogyakarta: PPY - PTPM.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Surabaya: Karina, 2004
- Yvonna S. Lincoln & Egon G. Guba, *Op. Cit.* Lihat juga Robert K. Yin, *Aplication of Case Study Research: Design & Method* (Thousand Oaks: Sage Publication. Inc, 2003).
- Zahera, Sy. 1998. Pembinaan yang dilakukan kepala sekolah dan etos kerja guru-guru Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Jilid 5, Nomor 2, Mei.