

## BAB V

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN



Pembahasan hasil penelitian Bab V, merupakan pengkajian atas penelitian pada BAB IV. Pengkajian dimaksudkan untuk memperoleh substansi dari hasil hasil penelitian yang telah dilakukan agar dapat disajikan pada BAB VI. Pembahasan dilakukan dengan mendiskusikan temuan hasil-hasil penelitian dengan kajian teori yang telah di bahas sebelumnya baik pada BAB II maupun pada Latar Belakang Penelitian pada BAB I.

Penelitian bertujuan untuk mempelajari efektivitas pengawasan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru dalam meningkatkan mutu mengajarnya.

Tujuan khusus penelitian ingin menganalisis bagaimana sestrateginya, bagaimana kegiatannya/ perilakunya, apa pendukung kendala yang dialaminya.

Pada pembahasan ini hasil penelitian dikaji dengan memahami keterhubungan hasil penelitian satu sama lain, memahami keterhubungan hasil penelitian sesuai konsep dan teori-teori supervisi sebagai basis kegiatan pengawasan yang disebut pengawasan profesional. Pengkajian bertujuan untuk dapat memahami sifat sifat permasalahan yang telah dikemukakan dalam gugus permasalahan yang diteliti. Hasil proses analisis menjadi bahan kesimpulan terutama dalam menyingkapkan makna-makna yang tersirat dan tersurat dalam penelitian.

## 1. Efektivitas Pengawasan Profesional

Hasil penelitian umum menemukan bahwa dewasa ini telah terjadi perubahan keinginan yang tinggi bagi kepala sekolah untuk melaksanakan supervisi dalam bentuk pengawasan profesional kearah yang lebih sungguh-sungguh. Hal ini ditunjukkan oleh keinginan mereka untuk menggunakan waktunya antara 35% sampai 40% dari seluruh waktu dicurahkan untuk memikirkan upaya-upaya meningkatkan mutu mengajar. Sisanya untuk menangani berbagai kegiatan yang berhubungan dengan tugas kepemimpinan sekolah. Mereka menginginkan tugas-tugas administratif di kurangi dan didelegasikan kepada stafnya di sekolah. Kenyataannya sekarang ini pengawasanya mereka masih di sibukkan oleh berbagai kegiatan administratif yang rata-rata membutuhkan waktu kerja antara 65% sampai 80% dari seluruh waktu yang digunakannya. Untuk pembinaan saat ini mereka mempunyai waktu sebesar 20%, waktu sebesar itu dirasakan sangat kurang sebab permasalahan pembinaan pembelajaran yang ditangani guru setiap saat berkembang sesuai dengan perkembangan kemajuan belajar murid, dibutuhkan waktu lebih lama dari yang sedang mereka tangani.

Keinginan kepala sekolah untuk mencurahkan waktu lebih banyak pada masalah pembinaan guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran, merupakan suatu kebutuhan yang nyata, kesadaran bahwa pada saat sekarang ini upaya peningkatan mutu harus menjadi prioritas dan kebutuhan belajar sebab menghadapi perkembangan kemajuan yang semakin pesat, persaingan antar sekolah dan mengikuti perkembangan zaman. Untuk keperluan itu waktu yang

seharusnya dilaksanakan lebih banyak memperhatikan peningkatan kemampuan profesional guru, sebab setiap peningkatan kemampuan profesional guru akan dialirkan menjadi proses belajar mengajar yang lancar.

Penelitian mengungkapkan bahwa kebutuhan alokasi waktu lebih besar diperlukan untuk melaksanakan pembinaan akademik dan peningkatan kemampuan profesional guru oleh para kepala sekolah tumbuh dari kebutuhan nyata yang mereka inginkan. Kebutuhan yang dirasakan mereka sejalan dengan hasil penelitian Bank Dunia (1999 :50). “Perhatian layanan pembinaan perlu ditujukan kepada usaha meningkatkan kemampuan profesional guru dalam mengelola proses belajar mengajar dan memanfaatkan waktu belajar sehingga benar-benar efektif”.

Perkiraan persen waktu yang digunakan untuk masing-masing kegiatan berdasarkan daftar isian dapat dipelajari dalam tabel berikut ini :

Tabel No 4.

**PERSENTASE WAKTU PENGAWASAN YANG DIINGINKAN KEPALA SEKOLAH  
UNTUK PENINGKATAN MUTU SEKOLAH**

GARAPAN KEP SEK	KARANG PAWULANG 1		KARANG PAWULANG 2		KARANG PAWULANG 3		KARANG PAWULANG 4	
	A(%)	B(%)	A(%)	B(%)	A(%)	B(%)	A(%)	B(%)
1. Adm Sek & Keu	5	6	10	10	10	10	7	*)
2. Ur Murid	15	10	10	10	10	10	10	10
3. Kurik & Pembelj	20	20	20	20	20	20	25	30
4. Pembinaan Guru	20	35	20	30	20	30	35	40
5. Ur Sarana & Fas	15	5	20	10	20	10	5	*)
6. Ur Ektra Kuriker	10	7	10	5	10	10	5	*)
7. Ur Masy & Ortu	5	5	5	5	5	5	5	*)
8. Mnangani Instruk	6	7	5	0	5	5	4	*)
9. Urusan lainnya	4	5	0	0	0	0	4	*)

**Keterangan:**

A= Kenyataan. B= Idealnya. \*)= Fleksibel menurut kebutuhan

Terdapat kesenjangan posisi kegiatan kepala sekolah antara kenyataan (A) dengan yang diinginkannya (B) dalam keinginannya untuk membina guru. Keinginan mereka rata-rata diatas 30 persen, sedangkan kenyataannya sekitar 20 persen. Angka tersebut menunjukkan adanya kesadaran para kepala sekolah untuk memberi pelayanan kepada guru lebih banyak dalam peningkatan kemampuannya. Data ini menunjukkan adanya sebuah pergeseran dalam pelaksanaan fungsi supervisi sedang terjadi sesuai tuntutan keadaan pada masa sekarang.

Bersama guru kepala sekolah berusaha menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan dengan memelihara persahabatan dan persudaraan dalam suasana yang harmonis, sebagai modal dalam usaha meningkatkan mutu. Perbaikan pendidikan di sekolah ditempuh dengan kesadaran semua pihak dan dalam suasana yang kondusif.

Keinginan utama para kepala sekolah dalam kegiatan pengawasannya, dikonsentrasikan pada peningkatan mutu pembelajaran yang terarah pada usaha membantu guru agar bisa keluar dari kesulitan mengajar yang dihadapinya dengan cara memperkaya kemampuan dan pengetahuan dalam menjalankan tugasnya. Keinginan para kepala sekolah ini sejalan dengan buah fikiran Winarno Surakhmad (2004:5) bahwa guru merupakan penjamin kualitas pendidikan yang sebenarnya.

Usaha meningkatkan kualitas pendidikan tanpa prioritas perbaikan kualitas guru bukan saja bertentangan dengan akal sehat tetapi juga suatu kemustahilan. ...kurikulum sebaik apapun, dana seberapa banyakpun, program serelevan manapun, teknologi secanggih apa pun mampu menghasilkan kualitas tanpa guru berkualitas ?....bisa-bisa visi dan misi berubah menjadi mimpi dan ilusi. Tidak disangsikan lagi guru berkualitas merupakan sentral dari segala macam usaha peningkatan mutu dan

perubahan pendidikan, tanpa peran dan keterlibatan guru dalam setiap usaha perbaikan mutu dan penyempurnaan pendidikan semuanya menjadi sia-sia.

Diyakininya bahwa guru yang mempunyai kemampuan besar akan sanggup menjalankan tugas mengajar dengan baik. Dalam memperbaiki pengajaran perilaku pengawasannya harus dapat menyediakan bantuan profesional supaya guru dapat mengatasi kesulitan mengajar yang dihadapinya. Untuk itu kepala sekolah harus menyediakan iklim sekolah yang memungkinkan setiap orang dapat berkontribusi menyumbangkan perbaikan kerja. Strategi yang ditempuhnya dimulai dengan mempersiapkan kebijakan sekolah yang dapat diterima semua pihak, menciptakan suasana dimana semua orang merasa dihormati dan dihargai, menyediakan sarana dan fasilitas untuk kelancaran pelaksanaan tugas, serta menjalankan kerjasama yang baik dengan masyarakat.

Dalam melaksanakan supervisinya kepala sekolah berupaya menyediakan kondisi kerja yang terbuka supaya masalah yang akan dipecahkan diketahui terlebih dahulu. Pemahamannya tentang supervisi bukan saja harus menyediakan waktu untuk melakukan kunjungan ke dalam kelas untuk melakukan observasi dan mengikuti berbagai pertemuan profesional, melainkan juga meliputi penyediaan kondisi kerja yang menguntungkan dan memberi kemudahan pada guru-guru melaksanakan pekerjaannya.

Pemahaman kepala sekolah dalam mengawasi kegiatan sekolah serupa ini mengindikasikan bahwa di sekolah telah terjadi pemahaman yang lebih baik dalam menjalankan dalam melaksanakan pengawasan. Supervisi tampak menjadi konsep yang digunakannya untuk memperbaiki pola kerja guru dalam mengajar.

Supervisi dari semula yang berorientasi pada perbaikan fasilitas mengajar di dalam kelas berdasarkan instruksi atasan ke arah penyediaan kondisi dan situasi kegiatan akademik yang menguntungkan guru yang akan mengajar dan murid yang akan belajar. Oteng Sutisna (1982 :50) menulis bahwa peranan pengawas sebagai supervisor di sekolah disaat itu “terutama sebagai seorang pejabat eksekutif, yaitu orang yang harus mengawasi kebijaksanaan dan instruksi-instruksi atasan, pemahaman supervisinya telah berubah dan bergeser kearah yang lebih luas”, kearah menciptakan kondisi-kondisi esensial di sekolah agar tercipta budaya sekolah yang merangsang terjadinya semangat mengajar yang bermutu. Semua guru merasa termotivasi untuk meningkatkan semangat kerja dalam suasana ‘learning organization’, karena iklimnya memungkinkan. Selanjutnya Oteng Sutisna (1982 :21)mengemukakan ;

“Apakah kepala sekolah mempunyai banyak waktu untuk supervisi, banyak bergantung pada konsep yang ia punyai tentang jenis pelayanan ini. Jika supervisi dipandang hanya sebagai membantu guru-guru di kelas melulu, maka kebanyakan kepala sekolah tidak akan mempunyai waktu disebabkan kewajiban mereka sendiri. Tapi, untunglah ... bahwa konsep yang moderen tentang supervisi mengenai kepemimpinan profesional yang luas. Ia mewakili seluruh mengarah yang diusahakan oleh kepala sekolah terhadap sekolah untuk meningkatkan mutu pengajaran.

Supervisinya tidak dianggap sebagai usaha membantu guru-guru melaksanakan jadwal pelajaran di dalam kelas saja, melainkan juga menyediakan kesempatan luas yang memungkinkan guru-guru merasa dibantu difasilitasi kearah perbaikan mutu mengajar dan merasa dihargai dalam pergaulan selama bekerja. Untuk itu kepala sekolah harus menyediakan iklim pergaulan di sekolah yang terbuka dalam suasana yang baik dan ditempat yang memadai dengan kebutuhannya, supaya mendorong guru bekerja kearah yang lebih produktif.

Penelitian juga mengungkapkan telah terjadi peningkatan pemahan dalam melaksanakan supervisi di sekolah, teknik kunjungan kelas untuk melakukan observasi ditindak lanjuti dengan pertemuan-pertemuan profesional yang terorganisasi, merupakan salah satu cara dalam upaya meningkatkan mutu mengajar belajar.

Pemahamannya tentang perbaikan mutu selain memberikan bimbingan langsung terhadap guru bermasalah dan yang membutuhkan bantuannya juga memperhatikan situasi kerja yang mendorong guru kearah meningkatkan cara kerjanya. Perbaikan mengajar perlu dilakukan baik didalam kelas maupun di dalam lingkungan sekolah. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil riset yang disponsori Bank Dunia di 29 negara berkembang (Dedi Supriyadi,1998:42), yang menunjukkan bahwa fungsi guru amat stratategis dalam setiap upaya peningkatan mutu pendidikan, dikemukakannya bahwa;

Guru menjadi pusat perhatian karena sangat besar peranannya dalam setiap usaha peningkatan mutu. Tak ada usaha inovatif dalam pendidikan yang dapat mengabaikan peran guru. Studi di 29 negara mengungkapkan, guru merupakan penentu paling besar terhadap prestasi belajar siswa. Peranan guru semakin penting ditengah keterbatasan sarana dan prasarana, seperti dialami negara-negara sedang berkembang.

Iklm kerja merupakan kultur sekolah yang mendorong terciptanya nilai-nilai budaya kerja yang lebih merangsang dalam meperbaiki kebiasaan sehari-hari. Nilai-nilai ini dapat hadir ditengah-tengah sekolah bila diusahakan secara berangsur-angsur.

Pemahaman kepala sekolah tentang supervisi sebagai peningkatan mutu pembelajaran dimulai dengan menyadarkan guru-gurunya untuk bekerja lebih serius. Peningkatan mutu pembelajaran hanya dapat dicapai bila guru-guru

menyadarinya. Tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin pembelajaran harus dapat menyediakan berbagai kemudahan agar guru termotivasi dalam melahirkan kreativitas mengajar yang baru, membantu mengatasi kesulitan belajar, membantu guru memperoleh ketrampilan baru, menyediakan sumber belajar dan fasilitas mengajar. Tugas kepemimpinannya adalah menyediakan kondisi yang merangsang agar terjadi peningkatan belajar pada murid melalui kegiatan mengajar guru-gurunya, baik langsung maupun tidak langsung.

Efektivitas pengawasan profesional diwujudkan dalam bentuk bantuan profesional untuk mempertinggi kemampuan profesional guru. Nilai keefektivannya dapat diukur dari :

1. Bantuan profesional dilaksanakan sesuai dengan fungsinya dan tujuannya yaitu untuk membina guru
2. "Produktivitasnya" di ukur oleh hasil yang menunjukkan adanya perbaikan kerja yg dilakukan guru.
3. Adanya kepuasan pada guru sebagai pengajar dan murid yang belajar
4. Guru semakin termotivasi, komitmennya semakin kuat, mengajarnya semakin produktif.
5. Tidak nampak keluhan yg berarti karena kesulitan dalam bekerja
6. Tumbuhnya komunikasi terbuka dan transparansi diantara mereka

Apabila hasil kegiatan bantuan profesional sebagai alat menindak lanjuti temuan pengawasan mendekati sasaran yang telah diprogramkan, berarti tingkat keefektivannya tinggi



## **2. Setrategi Pengawasan Profesional.**

Setrategi merupakan seperangkat tindakan yang seyogyanya dilakukan untuk mencapai tujuan dengan mengakomodasi segenap kemampuan sekolah yang dimiliki. Setiap tindakan yang dilakukan ditujukan untuk mencapai tujuan. Usaha yang dijalankan merupakan tindakan merealisasikan tujuan agar tercapai dengan cara yang terbaik. Semua tindakan diambil karena mengerti dan memahami dengan baik bagai mana semestinya meningkatkan mutu pembelajaran dilakukan. Oleh karena itu perlu dilakukan pelipat gandaan usaha, memaksimalkan aktivitas termasuk di dalamnya membuat keputusan, merumuskan tujuan, membuat kebijakan, menyusun program, menggunakan sumber daya agar usahanya meningkatkan mutu pendidikan berhasil.

Hasil Penelitian memperoleh gambaran bahwa pengawasan profesional bersifat pembinaan, diarahkan kepada pengembangan profesionalisme guru dalam melaksanakan jabatannya. Hal tersebut dinyatakan oleh kepala sekolah bahwa "Pembinaan guru bukan berarti guru itu lemah dalam mengajar melainkan, pembinaan dalam bentuk bantuan kepada guru agar mau memperbaiki cara-cara mengajarnya, perbaikan itu berupa peningkatan dari prestasi kerja yang sedang dijalankannya sesuai standard".

Setrategi pengawasan profesional ditujukan untuk mencapai standard kompetensi seperti yang ditetapkan dalam Standar Kompetensi Guru Kelas (SKGK) yang dikembangkan oleh Dirjen Dikdasmen tahun 2002. Standar kompetensi yang dimaksudkan menyangkut ; Kompetensi Profesional, Kompetensi Sosial, Kompetensi Kepribadian, dan Kompetensi Pedagogik. Sesuai

dengan Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, menyangkut pasal 28 tentang Standar Kompetensi yang dikembangkan. Yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, dan kompetensi pribadi.

Kebijakan akademik yang diterapkan untuk mengurangi ketertinggalan mutu sekolah dilakukan dengan pemakaian kurikulum yang digabungkan antara Kurikulum 2004 dan Kurikulum 1994. Karena kurikulum 2004 dianggap kaya dengan materi sedangkan kurikulum 1994 kaya dengan proses belajar, sehingga apabila dipadukan akan sangat baik untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Strategi seperti itu sangat penting dilakukan karena kurikulum yang digunakan akan berhubungan dengan masa depan anak, dan juga masa depan bangsa. Kurikulum hanya akan efektif bila memberi dukungan yang kuat terhadap kegiatan proses belajar mengajar. Mengurangi kelemahan dan mencari kelebihan merupakan suatu tindakan yang cerdas bagi kepentingan masa depan anak.

Penelitian menemukan bahwa pengawasan profesional yang diberikan kepada guru bermula karena rasa ketidakpuasan sekolah dengan kondisi mutu yang ada. Kepala sekolah merasakan bahwa pengetahuan yang dimiliki guru saat ini perlu mendapat penyesuaian dengan perkembangan keadaan lingkungan yang terus berubah (*turbulense*) maupun karena tuntutan orang tua murid dalam menghadapi persaingan belajar. Pemahaman kepala sekolah bahwa sekarang sedang terjadi persaingan sejalan dengan konsep persaingan antar sekolah seperti yang dikemukakan oleh Stephen Murgatroyd dan Collin Morgan (1994:4-

5).Sedikitnya terdapat 7 masalah kompetisi yang menggerakkan sekolah kearah peningkatan mutu, yaitu :

1. Perubahan perilaku konsumen selaku pembayar pajak
2. Perubahan perilaku orang tua dan peserta didik
3. Perubahan teknologi dan ilmu pengetahuan yang berdampak terhadap praktek kehidupan sehari-hari
4. Provider baru yang memasuki dunia pendidikan
5. Perubahan strategi persaingan antar sekolah
6. Perubahan kebijakan yang berdampak langsung terhadap penyelenggaraan pendidikan
7. Pemahaman terhadap peta demografi sekolah yang berdampak kepada sekolah yang diminati.

Ketidak puasan kepala sekolah juga disebabkan oleh faktor kelesuan yang melanda guru akhir-akhir ini karena faktor sosial ekonomi. Ketika guru tidak lagi mampu mengajar dengan baik, mereka dihadapkan kepada kondisi penurunan prestasi kerja, kelesuan mengajar yang berdampak pada kegiatan belajar peserta didik yang menurun drastis. Kepala sekolah menyadari bahwa perlu ada pembinaan yang harus diberikan kepada guru untuk memotivasi kerjanya supaya semangat mengajarnya bangkit lagi. Bantuan profesional merupakan sebuah terapi untuk mengurangi rasa prustasi guru yang berdampak pada penurunan prestasi kerja. Rasa prustasi ini dipicu terutama oleh kondisi eksternal seperti rendahnya pendapatan guru untuk menutupi kebutuhan hidupnya.

Rasa prustrasi, kecil hati dan rendah diri datang bertubi-tubi dalam menjalankan tugas menimbulkan rasa jenuh dalam bekerja, lama-lama menjadi endapan perasaan tertekan, perasaan seperti ini berubah menjadi ketidak mampuan mencari jalan keluar, berakibat mengajar hanya untuk melaksanakan tugas. Bantuan profesional digunakan oleh kepala sekolah untuk merefres kondisi guru sehingga kembali segar. Mampu mengajar lebih baik karena memperoleh

bantuan dorongan dan motivasi kerja, terutama memperoleh rasa perhatian atas masalah yang dihadapinya, sehingga menumbuhkan kembali rasa percaya diri guru-guru. Bantuan profesional merupakan usaha menyemangati kembali guru yang sudah jenuh kepada kondisi yang lebih baik.

Penelitian menyimpulkan bahwa kepala sekolah memahami dengan baik dalam membuat keputusan untuk memilih tindakan yang tepat, kapan, kepada siapa dan bagaimana supervisi sebagai pengawasan profesional semestinya dijalankan. Faktor-faktor ini pula yang kemudian menjadikan layanann supervisi pengawasan profesionalnya menjadi efektif.

Strategi dimaknai sebagai proses kegiatan yang dipilih karena cocok digunakan untuk mengimplementasikan keputusan peningkatan mutu pembelajaran di lingkungan sekolahnya. Strategi yang dijalankan yang mengantarkannya kepada efektivitas melaksanakan bantuan profesional dikarenakan :

- Melaksanakan kurikulum yang digabungkan, kurikulum 1994 dan KBK.
- Guru ditempatkan sebagai sentral kegiatan pembelajaran yang mempunyai kedaulatan penuh.

Urusan mengajar merupakan urusan guru sepenuhnya. Kegiatan akademik yang dilaksanakan guru merupakan tanggung jawab profesional guru. Guru memperoleh kepercayaan penuh dalam menjalankan tugas mengajarnya.

- Persahabatan, keakraban dan pergaulan yang saling menghargai merupakan kondisi yang diciptakan oleh gaya kepemimpinannya sebagai

pemimpin pembelajaran. Faktor ini menjadi kunci keberhasilan dalam melaksanakan peningkatan mutu pembelajaran, sebab tercipta kultur sekolah yang menyenangkan karena semua guru merasa dihargai dan dihormati.

- Kebebasan berbicara dalam pergaulan yang bersahabat merupakan kondisi awal untuk memperoleh informasi dari guru tentang masalah apa sebenarnya yang sedang dihadapi guru. Banyak masalah terungkap dari pergaulan yang wajar diantara mereka. Masalah dikemukakan dalam kemasam obrolan yang tidak memerlukan situasi formal. Dalam pergaulan seperti ini penyampaian masalah dari guru tidak dirasakan sebagai beban berat untuk disampaikan karena situasinya yang wajar. Keterbukaan menjadikan pemecahan masalah menjadi mudah.
- Guru diperlakukan sebagai teman yang dapat diajak kerjasama memperbaiki mutu pembelajaran dalam keadaan setara. Pemecahan masalah belajar dan mengajar dibicarakan dengan guru ketika guru dalam keadaan penuh kesadaran, tanpa stres, dalam keadaan biasa tidak dalam keadaan sibuk.
- Tutor kolega merupakan forum diantara sesama guru dalam lingkungan sekolah, yang bertujuan untuk saling bertukar pengalaman dan pengetahuan dalam memperbaiki mutu mengajar, saling mengimbas pengetahuan dari guru yang satu ke guru lain atau kepada sekelompok guru.

- Guru yang telah mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan, lokakarya, dan kegiatan pengembangan berkewajiban menularkan ilmu yang diperolehnya kepada guru lain, dalam berbagai cara, dalam pertemuan yang mereka adakan sendiri.
- Guru yang sedang mencobakan strategi pembelajaran baru di kelas harus memberikan kesempatan kepada guru lain untuk melihat dan bertanya tentang kegiatan yang dijalankan, mereka mengkomunikasikannya diantara mereka sendiri. Diantara mereka saling bertukar pengalaman dalam menemukan cara terbaik berdasarkan iuran pemikiran, berkontribusi saling melengkapi.
- Guru yang memiliki pengalaman dan mengetahui bagaimana cara melaksanakan sebuah metode atau cara mengajar yang layak diketahui oleh sesama teman guru, diminta atau tidak diminta pada suatu ketika dalam pertemuan informal atau diminta oleh kepala sekolah berkewajiban untuk menginformasikan kepada guru lain agar diketahui dan dicontoh bila perlu.
- Forum untuk menyamakan persepsi sekolah dalam berhadapan dengan lingkungannya. Terutama mempersamakan usaha-usaha meningkatkan mutu dalam memberi kepuasan kepada masyarakat dan orang tua. Oleh kepala sekolah tutor sebaya juga digunakan sebagai forum yang sewajarnya untuk bisa mengetahui guru yang dijadikan kader sekolah untuk kegiatan-kegiatan sekolah.



- Kegiatan kelompok kerja dalam gugus dijadikan sebagai media untuk bertukar pengalaman dalam memecahkan berbagai masalah pembelajaran. Masalah diungkap baik dari pengalaman keseharian, temuan dari buku teks, ketidakpuasan belajar murid, kebijakan sekolah masing-masing untuk diterjemahkan dalam proses belajar maupun yang datang dari dinas. Proses diskusi dalam Gugus dipandu secara bergantian sesuai dengan permasalahan.
- Pengamatan terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal yang efektif.  
Penelitian yang mendalam menemukan juga bahwa latar belakang kegiatan supervisi bantuan profesional didorong oleh banyak faktor yaitu; perubahan lingkungan sekolah yang bergerak maju kearah keleluasaan dalam mengelola sekolah, persaingan yang tumbuh sebagai akibat otonomi sekolah dan keterlibatan masyarakat dalam Manajemen Berbasis Sekolah yang menuntut diperbaikinya pelayanan belajar kearah yang lebih memuaskan, serta tumbuhnya kerjasama yang harmonis dalam bentuk “bersanding, berjalan seiring tetapi tetap ketat bersaing”. Dalam kerjasamanya keempat sekolah di kompleks Karangpawulang mengembangkan moto bersama dalam gugus mutu “Optimalisasi Kinerja Sekolah melalui Supervisi Pendidikan dan Monitoring Pembelajaran.” Yang dituangkan dari kesamaan persepsi berdasarkan visi masa depan mereka masing-masing yang sebetulnya berbeda.

Penelitian yang mendalam juga menyimak adanya faktor kuat yang mendorong dilakukannya bantuan profesional yang bersumber dari lingkungan internal di sekolah masing-masing, yaitu guru-guru dihadapkan kepada kesulitan yang keseharian sering dijumpai dalam melaksanakan tugas. Kesulitan itu berupa; memilih bahan belajar, mempersiapkan lembar kerja, menetapkan tujuan & kompetensi, menggunakan metodologi dan pemakaian media, membimbing murid yang berbeda kecepatan belajar dan kemampuan memahami tugas dari guru.

Rangkaian kesulitan guru terdiri dari :

1. Membuatpersiapan pembelajaran,
2. Membuat lembaran kerja
3. Memilih dan mengembangkan bahan belajar,
4. Memanfaatkan sumber dan buku tek,
5. Memperkaya kegiatan belajar
6. mengembangkan bahan belajar yang sedang dipelajari anak
7. Menetapkan kompetensi hasil belajar
8. Teknik menggunakan alat bantu belajar
9. Mengorganisir kegiatan belajar di kelas dan diluar kelas
10. Mengembangkan dan memperjelas pelajaran dengan contoh dan membandingkan
11. Mendorong semangat belajar dan
12. Memanfaatkan umpan balik untuk mengaktifkan kegiatan belajar yang sedang berjalan dan
13. Mempertahankan kemajuan belajar yang telah dicapai anak



Kepala sekolah menyadari bahwa kesulitan mendasar seperti ini harus diatasi dan tidak mungkin dibiarkan. Kesulitan mendasar seperti ini dirasakan sebagai gangguan yang akan menghambat usaha mengejar keteringgalan, tuntutan mutu, layanan belajar, kepuasan belajar, terutama tuntutan mutu sejalan dengan tumbuhnya profesionalisme pendidikan sesuai dengan perkembangan otonomi sekolah. Mereka menyadarinya bahwa otonomi daerah yang sedang berlaku menuntut perubahan kerja disekolah agar lebih tinggi lagi dalam upaya memberi pelayanan. Kinerja sekolah dewasa ini dituntut lebih produktif, akuntabel, transparan dengan komitmen yang tinggi. Temuan penelitian ini sejalan apa yang dikemukakan oleh Jam'an Satori (1999:30-32), bahwa perubahan yang seharusnya terjadi di sekolah pada era otonomi pendidikan terletak pada:

1. Peningkatan kinerja staf
2. Pengelolaan sekolah menjadi berbasis lokal
3. Efisiensi dan efektivitas pengelolaan lembaga
4. Akuntabilitas
5. Transparansi
6. Partisipasi Masyarakat
7. Profesionalisasi pelayanan belajar dan
8. Standarisasi

Kesulitan-kesulitan mendasar seperti ditemukan dalam penelitian, apabila dibiarkan akan menjadikan sekolah semakin terpuruk pada rendahnya mutu dan melahirkan ketidakpuasan pada stake holdernya. Stakeholder sekolah adalah mereka yang memiliki keinginan kuat agar anaknya yang sekolah memperoleh layanan belajar bermutu. Tuntutan stakeholder seperti ini sangat sejalan dengan konsep tuntutan dalam mutu pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Murga

Troyd dan Collin Morgan bahwa stakeholder adalah mereka yang mempunyai vested interest di dalam pendidikan, baik vested interest terhadap proses penyelenggaraan, proses pembelajaran maupun terhadap lulusan. "Stakeholder refers to those who have a vested interest in education, its processes and its outcomes" (Stephen Murgatroyd dan Collin Morgan 1994:5).

Penelitian mendalam menyimak bahwa dorongan dan tuntutan mutu seperti ini merupakan penyebab timbulnya perubahan sikap para kepala sekolah dalam memenuhi tuntutan mutu. Kepala sekolah memenuhinya dengan melakukan upaya peningkatan mutu yang meluas. Usaha meningkatkan mutu mulai menyentuh kehidupan sekolah yang lebih luas, tidak hanya terpusat hanya dalam lingkup ruang kelas sebagai tempat berlangsungnya proses pembelajaran. Konsep pelaksanaan supervisi yang lebih luas menurut Oteng Sutisna (1982 :20) tergantung pada pemahaman kepala sekolah tentang supervisi itu sendiri, untuk melaksanakannya. "pelaksanaan supervisi banyak bergantung pada konsep yang dipunyai tentang pelayanan ini, jika supervisi hanya dipandang sebagai membantu guru di kelas melulu, maka kepala sekolah tidak akan mempunyai waktu yang cukup"

Melainkan juga perlu memperhatikan lingkungan luar sekolah, tuntutan masyarakat yang diwakili oleh Komite Sekolah dan kebutuhan belajar murid. Perubahan kearah seperti ini sejalan dengan ketetapan dalam undang-undang sisdiknas mengenai komite sekolah yang kehadirannya untuk membantu meningkatkan mutu layanan belajar di sekolah.

Komite sekolah/Madrasah sebagai lembaga mandiri, dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan dengan memberikan

pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan. (Undang-Undang Sisdiknas No 20, 2003:27)

Karena tuntutan seperti inilah kepala sekolah mulai berusaha meningkatkan mutu dengan menjalankan kepemimpinan pembelajaran, dimana semua kegiatannya ditujukan untuk mempengaruhi semua guru agar memajukan kualitas belajar ditempat masing-masing. Sebagai pemimpin pembelajaran kepala sekolah membuat kebijakan sekolah dan menciptakan lingkungan sekolah untuk merangsang kultur belajar disekolah. Guru-guru mempunyai keleluasaan untuk bertukar pikiran, mereka leluasi berdiskusi memecahkan masalah yang dihadapinya. Berdasarkan penelitian serupa ini menunjukkan bahwa di sekolah kini telah terjadi pergeseran pelaksanaan supervisi dari lingkup konsentrasi didalam kelas, kearah kebijaksanaan sekolah yang lebih luas yaitu menciptakan iklim belajar dikalangan staf pengajar di sekolah.

Penelitian yang mendalam juga memperoleh kesan bahwa pendorong dilaksanakannya Pengawasan Profesional disebabkan oleh makin kuatnya semangat kemandirian kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Era otonomi daerah banyak memberi keleluasaan dan kewenangan berinovasi kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kewenangan dan keleluasaan ini menjadikan kepala sekolah mempunyai kesempatan yang luas untuk mengembangkan kepemimpinan pembelajaran di sekolah kearah perbaikan dan peningkatan mutu sekolah. Kemajuan kearah kemandirian sekolah ini sangat sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya tentang manajemen sekolah yang dimuat di harian Kompas "Menuju Otonomi Sekolah Konsep dan Skenario"

(Kompas 18 Januari 2005:9) yang mengetengahkan bahwa “telah terjadi perubahan orientasi yang kuat di semua sekolah pada peningkatan mutu pelayanan sebagai skenario utama menuju otonomi merupakan hal yang baik”.

Pengelolaan sekolah seperti ini disadari oleh kepala sekolah sebagai iklim yang baik untuk mempengaruhi guru dan memberdayakannya. Guru-guru dipengaruhi agar mereka mempunyai kemauan terlebih dahulu untuk meningkatkan mutu mengajar, setelah sadar kemudian guru membutuhkan layanan kepala sekolah untuk perbaikan kerja dikelasnya masing-masing. Konsep kepemimpinan seperti ini sesuai dengan konsep kepemimpinan pembelajaran yang terfokus kepada peningkatan mutu akademik, bukan pada kesibukan menangani administrasi sekolah seperti gedung, sarana fasilitas atau keuangan. Seluruh kesibukannya diperuntukkan mempengaruhi kegiatan akademik di sekolah yang berkaitan dengan pembelajaran. Untuk tugas-tugas diluar akademik didelegasikan kepada stafnya. Pemimpin bekerja sama dengan orang-orang baik individu maupun kelompok secara demokratis untuk bahu membahu memikirkan dan memecahkan masalah mutu pendidikan di sekolahnya. Yang diutamakan adalah memperbaiki dan meningkatkan mutu belajar dengan memperbaiki kinerja guru yang menanganinya. Kegiatan kepemimpinan pembelajaran yang dikonsentrasikan untuk meningkatkan mutu pembelajaran sejalan dengan konsep kepemimpinan pembelajaran yang dikemukakan oleh Richard A Gorton (1983), bawa kepemimpinan pembelajaran merupakan usaha mempengaruhi anggota staf baik secara kelompok maupun individual untuk meningkatkan mutu kerjanya..

Konsep kepemimpinan pembelajaran menempatkan guru sebagai variabel utama dalam peristiwa pembelajaran yaitu sebagai agen utama bagi terjadinya proses pembelajaran. Guru merupakan faktor terpenting dalam peristiwa terjadinya proses belajar melalui kegiatan mengajar. Dalam kepemimpinan pembelajaran faktor utama yang harus dipengaruhinya adalah guru agar mereka mengutamakan perbaikan mutu mengajar supaya terjadi peningkatan proses belajar. Sebab peningkatan kemampuan mengajar guru berpengaruh terhadap pertumbuhan prestasi belajar murid yang menjadi tanggung jawabnya. Guru merupakan orang pertama yang mempengaruhi masa depan anak, masa depan anak dasar-dasarnya ditorehkan guru disekolah ketika anak belajar dari dirinya. Guru berpengaruh atas masa depan anak dan masa depan bangsa. Guru yang 'futuristik' yang memiliki wawasan jauh kedepan adalah guru yang sangat ideal yang harus dimiliki sekolah. Oteng Sutisna (1982:58) mengemukakannya "jika guru belajar, tumbuh, berkembang, dan bertambah mampu, karena supervisor membimbing pertumbuhan guru, murid juga akan tumbuh lebih pesat". Konsep ini berbeda dan bertentangan dengan konsep dan pengertian kepemimpinan administratif pada umumnya yang biasanya menekankan kepada terselenggaranya kelancaran sebuah organisasi, yang tidak melakukan konsentrasi pada pertumbuhan mutu akademik. Konsentrasinya pada pengawasan fisik material seperti keuangan, gedung dan bangunan serta pengawasan administratif lainnya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran berperan sangat penting dalam menciptakan kondisi lingkungan yang esensial bagi terjadinya proses pembelajaran di sekolah, baik melalui pengelolaan sumber daya manusia,

penyusunan staf, penyusunan kalender akademik, maupun pengelolaan sarana dan prasaranya. Sekolah efektif ditandai oleh kelancaran dan keberlangsungan semua unsur dan unit organisasinya. Kondisi esensial serupa ini menjadi prasyarat yang diperlukan bagi peningkatan mutu akademik di sekolah.

### **3. Kegiatan Pengawasan Profesional**

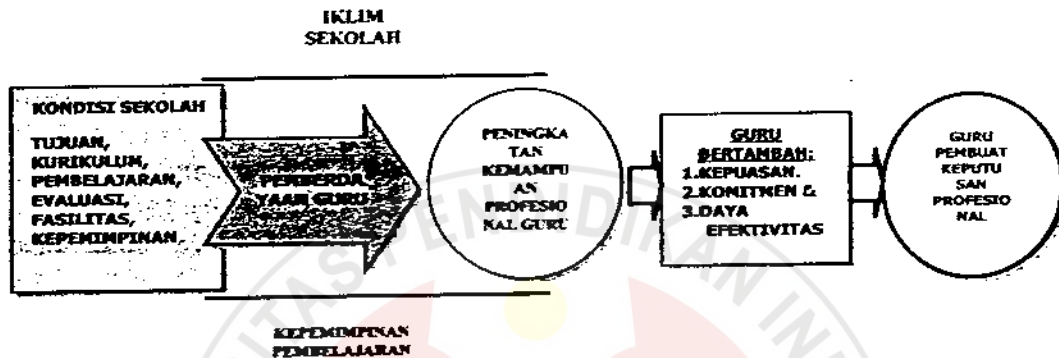
Penelitian memperoleh kesimpulan bahwa supervisi pengawasan profesional merupakan layanan yang bertujuan untuk memberdayakan guru oleh kepala sekolah dalam mempertinggi kinerjanya. Pemberdayaan yang dimaksudkan merupakan usaha kepala sekolah agar guru memiliki kemampuan membuat keputusan sendiri dalam memecahkan masalah mengajar yang dihadapinya. Pemberdayaan guru menjadi sebuah kenyataan bilamana memperoleh suport baik yang datang dari iklim sekolah secara keseluruhan, maupun dukungan dari kepemimpinan pembelajaran dalam usaha mempengaruhinya. Guru ditempatkan bukan hanya sekadar pelaksana teknis kegiatan kurikulum di kelas, atau sebagai bidak pion dalam mengajar, melainkan seorang agen penting dalam kegiatan pembelajaran. Temuan penelitian seperti ini sejalan dengan konsep pemberdayaan yang dikemukakan oleh Sergiovanny dan Robert Sttarrat. (1993)

Pemberdayaan dimulai dengan mengenali kelebihan dan kekuatan setiap guru melalui hubungan interpersonal yang harmonis. Kepala sekolah selaku supervisor kemudian memanfaatkannya setiap kelebihan guru untuk peningkatan mutu pembelajaran. Guru yang berdaya adalah mereka yang telah mempunyai kesanggupan untuk mengambil inisiatif sendiri dalam memperbaiki cara kerjanya.

Bantuan profesional diberikan untuk menjadikan guru memiliki kemampuan mengambil keputusan profesional sesuai dengan masalah belajar yang dihadapi muridnya.

Gambar No.13

SUPERVISI PEMBERDAYAAN GURU



(Adaptasi dari Sergiovanni dan J Starrat,1993:68)

Pada sekolah efektif semua program berjalan lancar. Tujuan, kurikulum, pembelajaran, sistem evaluasi, fasilitas semuanya berfungsi sebagai suatu sistem terpadu yang berjalan sesuai fungsui masing-masing kearahn pencapaian tujuan sekolah. Keberhasilan dari semua itu terletak pada guru sebagai sumber daya utama dalam melaksanakan fungsi sekolah yaitu pembelajaran.

Sekolah yang efektif disebabkan oleh guru yang bekerja keras, komitmennya kuat, dan loyal terhadap sekolahnya. Kondisi serupa ini merupakan gambaran dari guru yang merasa puas dalam menjalankan tugas pekerjaannya.

Bantuan profesional pada dasarnya merupakan sebuah pemberian kesempatan untuk belajar lebih baik dalam menjalankan tugasnya sehingga guru lebih mampu lagi menangani semua permasalahan yang dihadapinya. Bantuan

profesional merupakan dorongan dan motivasi agar guru mampu membuat keputusan sendiri dalam menjalankan tugas profesionalnya (Sergiovanni 1993 :67). Guru yang merasa puas adalah guru yang menyadari bahwa pekerjaannya sangat berarti, sangat penting dan bermanfaat bagi keseluruhan sekolah. Ia bekerja berkontribusi secara signifikan terhadap keseluruhan sistem yang berjalan. Penelitian yang dilakukan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional dan Bank Dunia (1999 :47) menemukan bahwa guru merupakan kunci penting dalam keberhasilan memperbaiki mutu pendidikan.

Guru merupakan titik sentral dalam usaha mereformasi pendidikan, dan mereka menjadi kunci keberhasilan setiap usaha peningkatan mutu pendidikan. "Apapun namanya, apakah itu pembaharuan kurikulum, pengembangan metode-metode mengajar, peningkatan pelayanan belajar, penyediaan buku tek, hanya akan berarti apabila melibatkan guru".

Guru merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan, melaksanakan dan menilai kegiatan mengajarnya, sesuai Undang-undang Sisdiknas No 20 Tahun 2003, Pasal 39. Tugas guru sebagai seorang karyawan pengajar antara lain untuk (Kepmendiknas RI No 056/U/2001) :

1. Memberi pelayanan teknis edukatif untuk proses belajar mengajar dan penilaiannya, baik teori maupun praktek untuk seluruh mata pelajaran.
2. Pelayanan yang bersifat penunjang dan ekstra kurikuler, seperti olah raga, kesenian, UKS, palang merah remaja, pramuka, studi wisata.
3. Perawatan sarana dan prasarana belajar, laboratorium, perpustakaan dan peralatan praktek ketrampilan.
4. Pengawasan terhadap keselamatan peserta didik, penggunaan fasilitas belajar dan kegiatan ekstrakurikuler.
5. Partisipasi dalam berbagai kegiatan lomba dan kegiatan kemasyarakatan yang menyertakan peserta didik.

Semua tugas pembelajaran di kelas menjadi tanggung jawab guru, semakin ditambah kecakapan dan ketrampilan mengajarnya, semakin profesional dalam



melayani kebutuhan belajar peserta didik, semakin positif dampaknya terhadap peristiwa pembelajaran yang ditanganinya dan semakin tinggi efektivitas belajar peserta didiknya. M.Rifai (1982 :13) mengemukakannya :

Usaha Kepala sekolah untuk memperbaiki dan meningkatkan semua itu dilakukannya melalui guru. Membantu guru, usaha untuk meningkatkan kemampuan profesional inilah yang kita sebut supervisi. Dengan dibantu dan ditingkatkan kemampuannya itu, maka guru yang bersangkutan akan mampu memperbaiki dan meningkatkan situasi dan proses belajar mengajar, dan juga hasil belajar murid.

Pengawasan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah sejalan dengan konsep supervisi pendidikan yang bertujuan untuk membantu meningkatkan situasi belajar mengajar. Supervisi yang dijalankannya menggunakan konsep teknik supervisi akademik, berupa kunjungan, rapat supervisi, pelatihan dan memenuhi permintaan guru yang mencoba gagasan baru atau yang membutuhkannya.

Pembinaan dilakukan baik secara individual maupun kelompok. Langsung dan tidak langsung. Yang terorganisasi dilakukan dalam kelompok kerja PKG, KKG, KKKS dan Gugus Mutu.

Supervisi pembelajaran yang dilaksanakan para kepala sekolah berdampak terhadap perbaikan prestasi belajar, pengajaran yang ditangani guru yang semakin profesional hasil binaan para kepala sekolah akan direfleksikan guru dalam memberi pelayanan belajar peserta didiknya.

Penelitian mendalam memperoleh kesimpulan bahwa guru menjadi penentu dalam setiap usaha peningkatan mutu pendidikan, fungsi dan peranannya menjadi sangat strategis, sangat beralasan apabila perilaku supervisi para kepala

sekolah ditujukan kepada aspek akademik dan tidak pada aspek-aspek yang bersifat fisik yang mudah di amati.

Penelitian menyimak bahwa pengertian efektivitas dimaksudkan sebagai tingkat ketercapaian tujuan pengawasan yang telah ditetapkan dengan hasil yang diinginkan, tujuan yang ditetapkan berhasil dicapai sesuai dengan harapan. Bantuan profesional diberikan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang diperlukan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa para kepala sekolah selaku pengawas di Komplek SD Negeri Karangpawulang sangat memahami masalah ini. wawancara dan observasi mengungkapkan bahwa syarat awal membina guru agar efektif dimulai dengan hubungan awal yang akrab dan bersahabat, membebaskan guru dari sekat atasan bawahan yang membedakannya, dari situ diketahui siapa guru yang perlu mendapat supervisi. Pernyataan dalam ungkapan itu menunjukkan bahwa kepala berusaha memperkecil jarak birokrasi antara ia sebagai pemimpin pembelajaran dengan guru yang dipimpinnya.

Untuk melaksanakan supervisi pengawasannya, ia perlu memulainya dengan hubungan yang akrab bersahabat. Kepala sekolah memahami bahwa pengawasan merupakan sebuah jasa layanan dalam bentuk bantuan profesional yang harus diberikan kepada guru yang memerlukannya, untuk itu sekat hubungan harus direduksi sekecil mungkin. Bilamana jasa layanan supervisinya ingin berhasil maka guru sejak awal harus menjadi kerabat kerja yang akrab, dan tidak ada penghalang birokrasi yang menjadi pemisah antara kepala sekolah dan guru sebagai stafnya.

Wawancara dengan kepala sekolah juga memperoleh gambaran kongkrit tentang pemahaman akan efektivitas keberhasilan jasa layanannya, diungkapkan dengan pernyataannya yang dikemukakannya. Kepala sekolah sebagai supervisor harus mengetahui lebih dahulu dan lebih jelas dibanding guru tentang apa yang akan dibina agar pembinaan terhadap guru dapat berhasil.

Faktor yang menjadikan pengawasan profesional kepala sekolah terhadap guru yang membutuhkannya menjadi efektif dikarenakan pergaulan antara kepala sekolah dan guru tidak ada penyekat birokrasi, apa yang ditemukan di lapangan paralel dengan pernyataan konsep pembinaan seperti yang dikemukakan oleh Engkoswara (1995) bahwa “dalam lingkungan sebuah lembaga, kepangkatan akan menjadikan yang lebih tinggi membina yang lebih rendah, yang junior memperoleh pembinaan dari yang senior, pembinaan diberikan dalam suasana kerja yang harmonis”. Kepala sekolah memiliki kecakapan membaca situasi kerja sebagai bagian penting dalam keberhasilan pembinaan, terungkap dari pernyataannya yang mengemukakan bahwa : “Syarat awal membina guru agar efektif dimulai dengan hubungan awal yang akrab dan bersahabat, bebaskan guru dari sekat atasan bawahan yang membedakannya”.

Faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan membina guru dikarenakan kesadaran para guru untuk saling mengingatkan akan tugas masing-masing dalam suasana keakraban. Diantara guru kelas terjadi saling memberi saran dalam suasana kekeluargaan yang informal, harmonis, terbebas dari hubungan kaku. Terungkap dari pernyataan “saling mengingatkan dan memberi saran yang diutamakan di sini adalah suasana kekeluargaan sehingga upaya perbaikan

kualitas mengajar dapat berjalan dengan lancar dan terbuka diantara guru-guru dan kepala sekolah”.

Kepala sekolah memahami dengan baik tindakan yang perlu dilakukannya agar berhasil dalam memberikan pengawasan profesional kepada guru juga dapat di ungkap dari kegiatannya melalui observasi, kepala sekolah tidak menempatkan guru sebagai bawahannya, melainkan sebagai mitra kerja sesama anggota profesi yang sederajat. Guru diperlakukan sebagai teman yang dapat diajak kerjasama memperbaiki mutu pembelajaran dalam keadaan setara. Pemecahan masalah belajar dan mengajar dibicarakan dengan guru ketika guru dalam keadaan penuh kesadaran, tanpa stres, dalam keadaan biasa tidak dalam keadaan yang cape atau letih, tidak dalam keadaan sibuk. Suasana dikondisikan terlebih dahulu supaya rilek dan riang. Keberhasilannya memberi bantuan profesional yang efektif terungkap dari pernyataannya bahwa “ Bantuan agar guru dapat lebih baik dari yang tampak sedang dilakukannya berupa kerjasama yang harmonis bukan sebagai atasan terhadap bawahan tapi sebagai sesama profesi yang setara suasananya informal, ketika guru dalam keadaan baik, akrab, penuh kesadaran, Kepala sekolah harus mengetahui saat itu, dan ciptakan suasana riang”.tidak dalam keadaan cape dan stress atau sedang sibuk.

Hasil penelitian ditemukan bahwa pengawasan profesional adalah kegiatan yang ditujukan untuk melayani guru mencapai tingkat prestasi mengajar yang paling tinggi yang dapat dilakukannya. Pengawasan profesional merupakan pelayanan terhadap guru yang diberikan oleh kepala sekolah sebagai supervisor untuk memperbaiki cara kerjanya.

Pengawasan profesional ditujukan untuk membantu menciptakan situasi belajar mengajar kearah yang lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa situasi seperti ini telah dapat dijalankan dengan baik oleh sekolah. Kerjasama diantara sekolah berjalan dengan lancar. Kelompok kerja guru (KKG) maupun kelompok kerja Kepala Sekolah (KKKS) berjalan dengan efektif dalam memecahkan kesulitan pembelajaran di sekolah. Mereka menyadari bahwa pengawasan profesional terhadap guru merupakan cara yang efektif dalam meningkatkan mutu pembelajaran sebab langsung memberi layanan kepada tugas utama guru yaitu mengajar. Pemikiran mereka sejalan dengan konsep supervisi yang dikemukakan oleh Oteng Sutisna dalam tulisannya Azas-Azas Supervisi Pengajaran(1983:248).

Supervisi sebagai salah satu fungsi pokok administrasi, berupa pelayanan yang langsung berurusan dengan pengajaran dan perbaikannya. Ia langsung berurusan dengan mengajar dan belajar dan faktor-faktor yang termasuk dalam dan bertalian dengan fungsi, guru, murid, kurikulum bahan dan alat pengajaran serta lingkungan sosio fisik dari situasi mengajar – belajar

Pengawasan profesional merupakan sebuah jasa untuk membantu guru yang membutuhkannya. Yaitu mereka yang ingin meningkatkan mutu kerjanya. Kualitas jasa pengawasan profesional para kepala sekolah dilakukan cukup efektif, sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Edward Sallis (1993) yaitu :

1. Adanya kontak langsung antara supervisor dan guru. Kualitas jasa bantuan profesional terdapat dalam relasi interaksi antara kepala sekolah sebagai supervisor dan guru sebagai pengguna. Efektivitasnya ditentukan oleh kedua belah pihak.

2. Waktu merupakan unsur yang sangat penting, jasa bantuan profesional diberikan tepat waktu saat guru membutuhkan bantuan.
3. Jasa bantuan profesional diberikan dengan baik sejak awal dan terus dilakukan sampai akhir kemampuan guru terlihat berubah.
4. Jasa bantuan profesional lebih terfokus pada proses, ia disediakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan profesional guru sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan belajar.
5. Kontak-kontak langsung dalam berbagai bentuk sebagai upaya memberi pelayanan dilakukan dalam banyak cara.

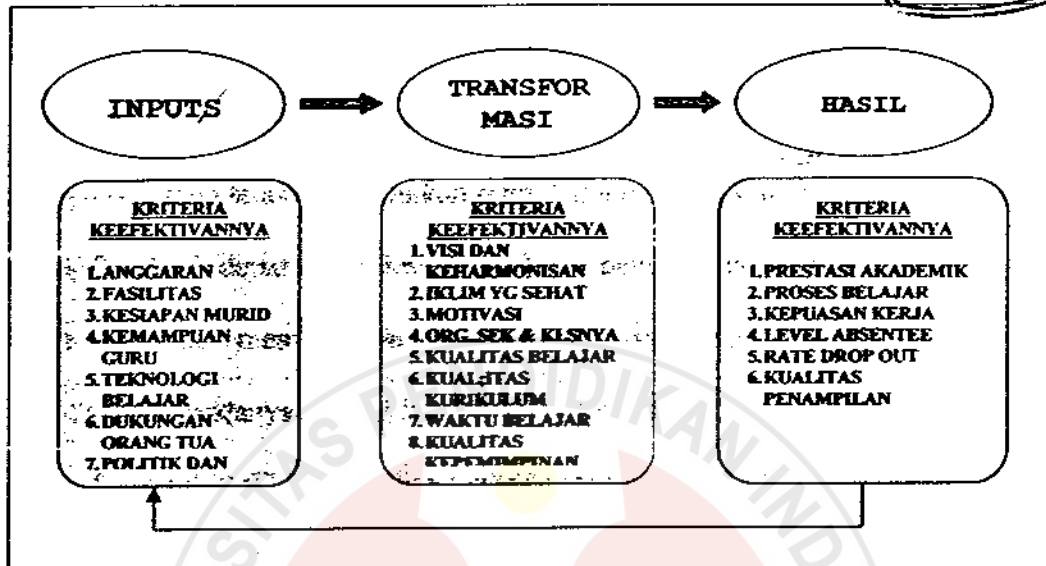
Penelitian mengungkap bentuk kontak langsung dilakukan sejak awal untuk menemukan masalah, dalam suasana demokratis yang saling menghargai dan menghormati sesama anggota profesional. Kontak langsung juga dilakukan dalam beragam bentuk; santai, informal, formal, terencana di PKG dan KKG atau Gugus. Rapat supervisi, Kunjungan Kelas maupun personal-conference.

Jasa layanan pengawasan profesional yang efektif merupakan prakondisi untuk lahirnya peningkatan mutu mengajar yang dilakukan guru. Penelitian memperoleh gambaran, bahwa situasi pergaulan yang demokratis menunjukkan situasi pergaulan akrab, saling membantu dan saling menghormati. Setiap guru merasa saling dihargai dan memperoleh kepercayaan.

Kondisi yang kondusif menjadi modal bagi terwujudnya mutu sekolah yang baik sesuai harapan masyarakat pada masa kini. Peristiwa seperti ini sesuai dengan pemikiran Wayne K Hoy dan Cecil G Miskel (2001 :297) yang mengintegrasikan antara efektivitas dan kualitas sekolah dalam gambaran sebagai berikut :

Gambar No.14

INTEGRASI EFEKTIVITAS DAN KUALITAS SEKOLAH



(Adaptasi dari W.K Hoy & Cecil G Miskel : 2001:297)

Pengawasan profesional berupa kegiatan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru, dalam jangka panjang bertujuan untuk meningkatkan dan mempertahankan kemajuan belajar anak. Sasaran perogram pengawasan profesional ditujukan langsung kepada guru yang melayani kegiatan belajar, namun demikian program pengawasan profesional juga memperhatikan pertumbuhan belajar murid.

Kepuasan belajar anak yang paling tinggi terlihat dari kepuasannya menerima penilaian hasil kerjanya. Penilaian sepihak dari guru sering menimbulkan protes dari anak yang kritis atas hasil kerjanya. penilaian dimulai oleh sesama anak terlebih dahulu lalu dikonfirmasi secara rasional oleh guru, cara seperti ini banyak memberi kepuasan pada anak dan sedikit mengundang protes.

Urutan hasil pengawasan profesional terhadap guru yang tampak pada diri anak :

1. Anak percaya diri dan bersemangat dalam mengerjakan tugas pelajarannya
2. Anak berani mengembangkan materi belajarnya berdasarkan konsep yang telah diterangkan guru dengan pemahamannya sendiri
3. Anak dapat menyelesaikan seluruh pelajarannya dengan baik
4. Anak memperkaya sendiri tugas pelajaran yang diberikan guru kepadanya
5. Anak terlihat puas (bangga) dengan prestasi kerjanya
6. Anak tampak senang atas prestasi belajar yang dicapainya
7. Pekerjaan anak mendapat respon positif dari orang tuanya di rumah.

Murid yang mengalami kesulitan dibantu guru dengan cara :

1. Di puji untuk membangkitkan kepercayaan dirinya
2. Memberi dukungan semangat atas hasil belajar yang dapat dicapainya, walaupun tidak sebaik temannya yang sukses
3. Anak diberi contoh lagi, atau guru memberi tutor sebaya

Peningkatan kemampuan guru tampak pada peningkatan kegiatan mengajar yang dilakukannya, karena setelah mendapat bimbingan, guru memiliki “sense of commitment” yang semakin besar ketika mengajar, kepuasan kerjanya semakin tinggi terlihat dari kesungguhan mengelola kelas pada waktu mengajar. Pekerjaan anak diteliti dan diperiksa satu persatu, murid di kelas semuanya memperoleh perhatian yang cukup. Guru bersedia menjawab pertanyaan sekalipun yang aneh-



aneh, kemudian dijadikan sumber inspirasi untuk memperkaya pembelajaran. Menurut guru kelas, pertanyaan murid yang tampak aneh atau dianggap baru yang membuatnya surprise oleh murid, merupakan bahan belajar dikelas, guru perlu mengembangkannya sesuai bahan belajar sesuai pelajaran yang sedang ditempuh.

Menurut kepala sekolah, bila kemampuan mengajar guru dipertinggi, akan tampak daya kerjanya semakin meningkat nyata, dan ini akan berakibat pada peningkatan mutu proses pembelajaran yang ditanganinya.

Kepuasan guru tampak pada kegiatan mengajar yang sungguh-sungguh. Kegiatan guru yang sungguh-sungguh diketahui dari langkah mengajar yang :

1. Memberi penjelasan dengan contoh
2. Mengatasi kesulitan pemahaman anak
3. Mengerjakan tugas latihan dalam Lembar Kerja
4. Memberi feed back
5. Pengembangan bahan yang diterangkan menurut kemampuan anak masing-masing
6. Menilai/Uji Prestasi/Uji Kompetensi
7. Follow up dengan pekerjaan atau tugas-tugas baru yang sesuai

Ukuran keberhasilan guru dalam memperbaiki pekerjaan oleh mereka dinamakan uji sukses, yaitu berupa ukuran keberhasilan atas prestasi yang dapat dicapainya. Sukses pekerjaan guru, tampak bagaimana murid memahami dan menerima pelajarannya.

#### 4. Faktor-Faktor Pendukung Dan Penghambat

Masalah dukungan kemudahan dan faktor rintangan pelaksanaan pemberian bantuan profesional kepada guru tampaknya disadari sebagai sesuatu aspek yang tidak bisa dilepaskan dari seluruh keberhasilan kegiatan upaya peningkatan mutu pembelajaran.

Kemudahan merupakan unsur yang memberikan keuntungan dalam pemberian bantuan profesional kearah terjadi peningkatan mutu pembelajaran. Kemudahan ini berupa kondisi yang menguntungkan bagi terjadinya peristiwa bantuan profesional sehingga mempercepat tercapainya tujuan pembinaan.

Kualitas pelayanan pengawasan profesional diperoleh manakala didukung oleh kemudahan-kemudahan yang tersedia, sehingga bantuan profesional dapat berlangsung efektif. Sedangkan penghambat merupakan faktor kendala yang mempersulit terwujudnya pemberian bantuan kearah peningkatan mutu.

Baik aspek penghambat maupun aspek yang memberinya kemudahan dalam realisasi pemberian bantuan nampak sangat disadari oleh Para kepala sekolah. Pemahaman mereka terhadap aspek penghambat dan pendukung diperolehnya dari hasil penilaian atas pelaksanaan bantuan profesional yang mereka berikan.

Penilaian pelaksanaan pengawasan profesional yang dilakukan oleh para kepala sekolah merupakan salah satu cara untuk mengetahui perintang pelaksanaan pembinaan maupun faktor yang memberinya harapan dan kemudahan pelaksanaan bantuan profesional.

Faktor-faktor pendukung kelancaran bantuan profesional yang berasal dari lingkungan internal berupa ;

- 1) Potensi guru yang dimiliki sekolah bervariasi, namun kultur pergaulannya harmonis dan bersahabat. Guru pengajar berpendidikan S1 berjumlah 37 orang = 65 %, D2/D3 sebanyak 14 orang = 22 %, 2 orang S2. Sisanya setara dengan SPG.
- 2) Motivasi kerja guru yang tinggi. Menyadari mutu kerja itu penting.
- 3) Iklim sekolah berkembang sangat kondusif.
- 4) Masyarakat dan pemerintah mempercayai mutu SDNnya sedang bangkit kearah yang lebih baik. Banyaknya kunjungan tamu hampir tiap minggu dan dijadikannya percontohan nasional merupakan salah satu indikatornya.
- 5) Komite sekolahnya berkontibusi besar dalam membangun sekolah dan menambah kesejahteraan guru. Komite sekolahnya menjadi percontohan nasional.
- 6) Tiap tahun ajaran baru tidak pernah kesulitan menerima murid baru. Tahun ini kelebihannya rata-rata SDN Karangpawulang I menolak sekitar 55 orang, SDN Karang pawulang tiga menolak sekitar 30 orang.

- Dari lingkungan eksternal adalah ;

1. Komite Sekolah dan orang tua memiliki kesamaan visi dan misi dengan sekolah dalam memahami mutu pembelajaran
2. Perkembangan Ilmu pengetahuan dan teknologi yang dapat diserap melebihi kemampuan sekolah lain

3. Lingkungan sekitar sekolah yang sangat mendukung karena terletak dalam satu kompleks yang setrategis.

- Pengaruh OTDA di sekolah :

Dalam era otonomi daerah, usaha meningkatkan kualitas sekolah menjadi program yang paling penting. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Suwartoyo, "Menuju Otonomi Sekolah Konsep dan Skenario" (Kompas 18 Januari 2005:9) yang isinya menyatakan bahwa kini terjadi "orientasi yang kuat di semua sekolah pada peningkatan mutu pelayanan sebagai skenario utama menuju otonomi sekolah, merupakan hal yang baik dari lahirnya otonomi".

Hasil penelitian memperoleh gambaran bahwa berpengaruh Otonomi Daerah kesekolah berupa :

1. Pembinaan di sekolah tidak tergantung pada instruksi atasan.
2. Kepala sekolah mempunyai komitmen terhadap peningkatan mutu, disertai keleluasaan dalam menentukan sasaran pembinaan berdasarkan masalah yang dihadapi sekolah yang memerlukan pemecahan.
3. Kepala sekolah mempunyai kewenangan yang luas dalam menentukan kegiatan pembinaannya.
4. Terjadi transparansi kegiatan pembinaan, terutama kepada guru yang mendapat pembinaan.
5. Pembinaan sekolah sepenuhnya berada ditangan kepala sekolah yang menuntut kerja keras dengan akuntabilitas yang tinggi berdasarkan norma akademik

- Faktor-faktor penghambat secara internal adalah :
  - 1) Sistem kerja centralisasi yang masih melekat. Guru perlu pembiasaan budaya kerja baru sesuai semangat otonomi pendidikan dan otonomi daerah yang menuntut kreativitas dan kerja keras. Kebiasaan lama dalam bekerja harus sudah ditinggalkan.
  - 2) Persaingan mutu sekolah semakin terasa berat. pembinaan pembelajaran harus dilakukan semakin serius, dilaksanakan semakin sungguh-sungguh
  - 3) Masih adanya mental anak emas untuk guru yang dinilai dan baik.
- Penghambat dari Luar yang dikeluhkan oleh kepala sekolah berupa :
  1. Tuntutan akuntabilitas penyelenggaraan sekolah dari masyarakat yang semakin tinggi, menyebabkan kesibukan dalam menanggapi urusan administrasi, terutama menghadapi pemeriksaan pembukuan, LSM dan Perss.
  2. Transparansi manajemen sekolah yang sering terjadi benturan kebijakan dengan komite sekolah, menyebabkan kesulitan bergerak untuk kelancaran tugas-tugas rutin
  3. Transparansi pengelolaan keuangan sekolah yang pembukuan dan bukti-buktinya menyita banyak waktu.

Untuk kelancaran dan keberhasilannya maka usaha-usaha pemecahan permasalahan yang ditempuh dalam bantuan profesional oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut

- 1) Penyamaan visi dan misi,
- 2) Pengelolaan supervisi yang baik,

- 3) **Pelibatan guru secara individual dalam pelaksanaan supervisi.**
- 4) **Pelibatan organisasi guru, seperti PKG dan KKG, serta KKKS untuk mengukur keberhasilan guru dalam pembelajaran dan tempat sharring.**

