

Kinerja Kepala Sekolah Dasar dalam Melaksanakan Supervisi Pengajaran

H. Aas Syaefuddin

Abstract: This research was aimed at obtaining empirical descriptions on performance of primary school principals in implementing instructional supervision in terms of their biographical background. The sample consisted of 120 principals selected from primary schools in West Java. Data were gathered by questionnaire and analysed statistically by t-test and percentage measures. The results show that the principals master instructional supervision skills in a minimum level so that their performance in implementing instructional supervision is relatively imperfect. Biographical background has little effects upon principals' performance in implementing instructional supervision.

Kata-kata kunci: latar belakang biografis, kinerja kepala sekolah, supervisi pengajaran.

Di antara pemimpin-pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting kalau tidak dikatakan terpenting. Dikatakan sangat penting karena kepala sekolah lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan tiap-tiap sekolah. Dapat dilaksanakan atau tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan sangat bergantung kepada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Jackson yang dikutip oleh Krajewski (1983:22) memberikan pandangan bahwa:

H. Aas Syaefuddin adalah dosen Jurusan Administrasi Pendidikan FIP IKIP Bandung. Artikel ini ditelaah oleh Penyunting Ahli Tamu, Willem Mantja.

The key to the educational cookie is the principal. The principal is the motivational yeast: how high the students and teachers rise to their challenge is the principal's responsibility. If some of the educational ingredients in our recipe are missing, it's the responsibility of the principal to compensate by invention or innovation or substitution or, if nothing else, by raising hell with the people who stock his pantry.

Kepala sekolah adalah orang yang "membawahi" sekelompok anggota staf. Membawahi bukan dalam arti bahwa dia berkuasa dan dapat bertindak sewenang-wenang, melainkan dalam arti bahwa dia berada di atas dalam tanggung jawab dan harus selalu dapat melihat ke bawah: apa yang dilaksanakan oleh anggota stafnya, menemukan kesukaran-kesukaran mereka untuk dapat memberikan bantuan dan bimbingan. Dalam konteks ini fungsi kepala sekolah adalah memberikan bimbingan dan penyuluhan kepada guru agar dapat melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar secara efektif dan efisien. Usaha dan kegiatan dalam memberi kesempatan yang seluas-luasnya kepada staf (guru) untuk tumbuh dan berkembang secara profesional merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam bidang supervisi. Sebagai seorang supervisor, kepala sekolah harus berusaha memberikan kesempatan dan bantuan profesional kepada guru-gurunya untuk tumbuh dan berkembang, serta mengidentifikasi bakat-bakat dan kesanggupannya (Syaefuddin, 1992).

Pada umumnya seorang supervisor diharapkan bertindak sebagai konsultan yang dinamis, menyiapkan kegiatan supervisi secara lebih terprogram melalui pendidikan dan latihan, penyuluhan, dan evaluasi (Fulmer, 1976). Karena itu sebagian besar alokasi waktu yang sebaiknya digunakan oleh kepala sekolah sebaiknya diperuntukkan bagi supervisi, yaitu membimbing dan membantu stafnya (Elsbree dan McNally, 1959). Pembinaan guru dan pegawai mesti menjadi perhatian utama kepala sekolah, karena tanpa staf yang kompeten tidak mungkin dapat diperoleh hasil yang memuaskan. Tugas kepala sekolah yang sangat penting dalam melaksanakan supervisi ialah usaha untuk meningkatkan mutu stafnya (Rifa'i, 1982). Hal ini hanya dapat dilaksanakan dengan baik jika kepala sekolah sendiri memiliki kemauan dan kemampuan untuk meningkatkan diri sendiri. Sebagai pemimpin dan pendidik dia tidak akan berhasil dalam usahanya jika sikap dan tingkah laku yang dianjurkan kepada yang dipimpinya tidak terdapat pada dirinya sendiri.

Untuk dapat melaksanakan tugasnya sebagai supervisor secara efektif kepala sekolah harus memiliki berbagai kompetensi. Di antara kompetensi utama yang perlu dikuasai oleh seorang supervisor, Lubis (1991) menyebut tiga kompetensi pokok yaitu kompetensi kemanusiaan (*human skills*), kompetensi manajerial (*managerial skills*), dan kompetensi teknis (*technical skills*). Ketiga macam keterampilan supervisi yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah itu pada hakikatnya merupakan satu kesatuan yang tak dapat dipisahkan. Di dalam penerapannya ketiga macam kompetensi tersebut saling terkait. Itulah sebabnya Lubis (1991) menyebut ketiga kompetensi itu sebagai kompetensi campuran (*skill mix*). Kompetensi kemanusiaan (*human skills*) diperlukan untuk memupuk kerjasama secara efektif di dalam kelompok, termasuk pula kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi yang lain, membuat orang lain agar mengutamakan kerjasama, mengembangkan *team work* yang efektif, dan menerima perubahan-perubahan. Dalam hubungan ini Alfonso, dkk. (1981:335) mengutip tulisan Katz yang menyatakan sebagai berikut:

The person with highly developed human skills is aware of his own attitudes, assumptions, and beliefs about other individuals and groups; he is able to see the usefulness and limitations of these feelings. By accepting the existence of viewpoints, perceptions, and beliefs which are different from his own, he is skillful in understanding what others really mean by their words and behavior. He is equally skillful in communicating to others, in their own contexts, what he means by his behavior.

Kegiatan supervisi kepala sekolah sangat diperlukan oleh guru, karena bagi guru yang bekerja setiap hari di sekolah tidak ada pihak lain yang lebih dekat dan mengetahui lebih dalam segala kegiatannya kecuali kepala sekolah, seperti yang dikemukakan oleh Soetopo dan Soemanto (1988:39) bahwa orang yang berfungsi membantu guru untuk meningkatkan kemampuannya adalah kepala sekolah. Dengan demikian para guru benar-benar mengharapkan adanya bantuan dari kepala sekolahnya untuk meningkatkan mutu belajar mengajarnya. Karena itu pemahaman dan perilaku kepala sekolah tentang supervisi memberikan pengaruh yang tidak kecil terhadap keberhasilan pelaksanaan supervisi. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Satori (1989:175) mengungkapkan bahwa:

Pemahaman kepala sekolah terhadap peranannya sebagai supervisor pengajaran sejalan dengan partisipasi guru-guru. Guru yang diteliti mengatakan bahwa kepala sekolah adalah supervisor pengajaran yang diharapkan membimbing dan membantu guru untuk memperbaiki proses belajar mengajar. Guru-guru mengharapkan bimbingan dan bantuan dari kepala sekolah dalam mengatasi masalah-masalah pengajaran yang dihadapi sehari-harinya.

Berdasarkan pandangan tersebut kinerja supervisi mengandung arti luas yang mencakup pengetahuan, pemahaman, kompetensi, sikap dan sebagainya. Perilaku supervisi seseorang yang dibebani fungsinya sebagai supervisor dapat dilihat dari penampilan atau perbuatannya dalam melaksanakan fungsi supervisi. Salah satu pendukung keberhasilan dalam melaksanakan supervisi ialah perilaku supervisor sendiri. Faktor manusia di belakang tugas memiliki pengaruh besar dalam keberhasilan misi supervisi. Supervisor yang berhasil adalah mereka yang dapat melaksanakan tugasnya berkenaan dengan diri supervisee. Masalah inilah yang dikaji dalam penelitian ini.

METODE

Latar belakang biografis kepala sekolah dasar dalam penelitian ini dijadikan sebagai variabel X dan kinerja kepala sekolah dasar dalam melakukan supervisi sebagai variabel Y. Selanjutnya, kinerja kepala sekolah dasar dalam melakukan supervisi tersebut ditelaah dan dibandingkan berdasarkan latar belakang biografis.

Subjek penelitiannya adalah para kepala sekolah dasar di Jawa Barat sebanyak 120 orang yang dipilih secara purposif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif-analitik. Teknik pengumpulan data adalah komunikasi tidak langsung berupa kuesioner. Sedangkan analisis datanya menggunakan perhitungan persentase dan statistik uji beda rerata.

HASIL

Hasil pengolahan data dari responden menunjukkan bahwa kepala SD yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak (54,2%) dibanding laki-laki. Kebanyakan dari mereka berada pada rentang usia 45—49 tahun. Jenjang pendidikan yang mereka tempuh sebagian besar berasal

dari SPG. Sebelum menjabat kepala sekolah sebagian besar dari mereka berasal dari guru di SD lain. Masa kerja sebagai kepala sekolah adalah 1—5 tahun, sedangkan golongan kepangkatan pada umumnya adalah Golongan III. Jarak tempat tinggal ke sekolah sebagian besar lebih dari satu kilo meter.

Hasil uji perbedaan rerata skor pelaksanaan supervisi dilihat dari faktor jenis kelamin menunjukkan bahwa keterampilan menilai hasil pendidikan ($t = 0,75$) dan mempelajari situasi PBM tidak menunjukkan perbedaan yang berarti ($t = 0,83$). Sedangkan terhadap pelaksanaan kegiatan yang berkenaan dengan perbaikan situasi belajar mengajar dan penilaian supervisi, faktor jenis kelamin berpengaruh secara signifikan pada $p < 0,10$, masing-masing ($t = 1,87$) dan ($t = -0,42$).

Penguasaan keterampilan supervisi yang dimiliki oleh kepala sekolah seperti kepemimpinan, proses kelompok, hubungan insani, dan administrasi personel termasuk dalam kategori cukup, sedangkan keterampilan dalam bidang evaluasi termasuk kategori baik.

Data menunjukkan pula bahwa kegiatan menilai hasil pendidikan dengan mengacu kepada sasaran sebelumnya memiliki kategori baik, mempelajari situasi belajar mengajar memiliki kategori cukup, memperbaiki situasi belajar mengajar serta menilai sasaran, metode, dan hasil supervisi termasuk baik.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data dapat dikemukakan bahwa faktor jenis kelamin dalam kinerja supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak menunjukkan perbedaan yang berarti. Ini berarti bahwa faktor jenis kelamin bukan merupakan kendala untuk mencapai keberhasilan dalam melakukan supervisi. Namun patut digarisbawahi bahwa, dalam membantu guru untuk memperbaiki situasi belajar mengajar, supervisor yang berjenis kelamin laki-laki cenderung lebih baik kinerjanya dibandingkan dengan perempuan. Hal ini merupakan indikasi positif, karena dalam rangka membantu meningkatkan keterampilan mengajar supervisor tidak dapat mendesak suatu cara mengajar atau metode yang dianggap lebih baik oleh kepala sekolah. Kepala sekolah lebih banyak memberi dorongan dan rangsangan agar guru dapat menelaah diri sendiri, menemukan sendiri kekurangannya dan kemudian berusaha sendiri memperbaiki kekurangan-kekurangan itu. Semua kegiatan itu terutama untuk membantu kemampuan

mengajar guru dalam meningkatkan mutu proses belajar mengajar. Dalam analisis terakhir kualitas supervisi akan direfleksikan pada peningkatan hasil belajar murid (Marks dan Stoops, 1978).

Pada kegiatan menilai, baik penilaian terhadap sasaran, metode, maupun hasil supervisi, kepala sekolah dengan jenis kelamin perempuan kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan laki-laki. Hal ini juga akan memberikan implikasi terhadap perolehan balikan dalam memperbaiki kinerja dan program supervisi berikutnya. Supervisor yang ingin membantu orang lain berkembang harus dapat pula mengembangkan diri sendiri. Upaya ini hanya dapat dilakukan jika supervisor memiliki pengetahuan yang memadai tentang hasil-hasil supervisi yang telah dicapai. Setiap perilaku supervisor dapat membentuk "warna" tersendiri dalam pelaksanaan supervisi (Harris, 1989).

Selanjutnya dapat dikemukakan bahwa faktor-faktor biografis yang lainnya seperti tingkat pendidikan, rentang usia, jabatan sebelum menjadi kepala sekolah, masa kerja, golongan kepangkatan, dan jarak tempat tinggal tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja supervisi kepala sekolah.

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa keterampilan-keterampilan supervisi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah belum memberikan kontribusi yang sangat berarti, kecuali keterampilan dalam melakukan penilaian. Hal ini cukup konsisten dengan pelaksanaan kegiatan supervisi terutama dalam mempelajari situasi belajar mengajar, sehingga masalah-masalah dalam proses belajar mengajar tidak teridentifikasi secara tajam. Padahal masalah belajar mengajar ini merupakan titik tolak penting dalam upaya membantu para guru secara profesional, meskipun disadari bahwa proses pengembangan profesional pada gilirannya lebih banyak tergantung pada guru yang bersangkutan (Sanusi, 1991).

Temuan penelitian ini mengindikasikan pula bahwa aspek-aspek dalam kinerja supervisi merupakan satu kesatuan yang integral. Masalah-masalah yang dihadapi supervisor banyak sekali macam-ragamnya, dengan gejala-gejala yang berlainan dan faktor-faktor pengaruh yang berbeda-beda. Lipham, Rankin, Hoeh Jr. (1986) mengingatkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin akan banyak berhadapan dengan sejumlah masalah yang sangat kompleks baik internal maupun eksternal. Artinya, untuk dapat melakukan supervisi yang memadai, kepala sekolah tidak hanya dituntut memperhatikan satu komponen (misalnya, penguasaan salah satu

keterampilan), tetapi harus memahami, menguasai, dan mempraktikkan seluruh komponen supervisi secara profesional sehingga misi supervisi sebagai upaya meningkatkan mutu guru dapat dicapai, dan melalui itu kualitas pendidikan dapat ditingkatkan (Sutisna, 1980).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Keterampilan kepala sekolah dalam melakukan supervisi tergolong cukup. Artinya, kepala sekolah menguasai keterampilan minimal yang diperlukan dalam melaksanakan supervisi. Kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah termasuk kategori cukup. Ini berarti bahwa kepala sekolah telah melakukan kegiatan supervisi sebagaimana mestinya meskipun belum sempurna, dalam arti efektif dan efisien. Keterampilan melakukan supervisi dan kegiatan supervisi merupakan satu kesatuan yang integral dengan kinerja supervisi. Begitu pula setiap jenis keterampilan dan unsur-unsur kegiatan supervisi tersebut.

Latar belakang biografis kepala sekolah yang berkenaan dengan faktor jenis kelamin, latar belakang pendidikan, faktor usia, masa kerja sebagai kepala sekolah, jabatan sebelum menjadi kepala sekolah, dan jarak tempat tinggal dengan tempat kerja tidak menjadi faktor penyebab keefektifan dan efisiensi kinerja supervisi.

Saran

Hasil penelitian mengandung beberapa implikasi yang dapat direkomendasikan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja supervisi kepala sekolah. Secara umum, kinerja supervisi yang ditampilkan oleh kepala sekolah masih perlu ditingkatkan. Upaya yang dapat dilakukan adalah melalui program *inservice training* atau *on the job training* oleh pengawas TK/SD yang bersangkutan.

Penataran-penataran kepala sekolah selain berkenaan dengan masalah teknis administratif juga perlu dikembangkan hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam melakukan supervisi. Kaderisasi calon kepala sekolah serta rekrutmennya perlu lebih didasarkan pada prestasi kerja ketimbang faktor yang bersifat administratif.

Keterampilan dalam supervisi dan kegiatan supervisi adalah dua hal yang harus dikuasai oleh calon dan pejabat kepala sekolah. Kedua unsur

ini merupakan syarat untuk melakukan kinerja supervisi yang efektif dan efisien. Keterampilan melakukan supervisi dan kegiatan supervisi keduanya dapat dipelajari. Oleh karena itu, dalam rangka pengangkatan kepala sekolah, sebelumnya calon perlu dipersiapkan secara khusus melalui pendidikan dan latihan yang relevan dengan bidang tugasnya secara intensif dan terpadu.

DAFTAR RUJUKAN

- Alfonso, R.J., Firth, G.R dan Neville, R.F 1981. *Instructional Supervision: A Behavioral System*. Boston : Allyn and Bacon.
- Elsbree, W.J. dan McNally, H. 1959. *Elementary School Administration and Supervision*. New York: American Book Company.
- Fullmer, R.M. 1976. *Principals of Professional Management*. London: The Press Collin, Thenillan Publisher.
- Harris, B.M. 1985. *Supervisory Behavior in Education*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Krajewski, R.J. 1983. *The Elementary School Principalship*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Lipham, J.M., Rankin, R.E. dan Hoeh Jr., J.A. 1986. *The Principalship: Foundations and Functions*. New York: Harper & Row Publishers.
- Lubis, S. 1991. *Profesionalisasi Supervisor Pendidikan Kejuruan*. Makalah Temu Ilmiah dan Kongres Nasional I Divisi Administrasi Pendidikan ISPI di Bukittinggi, 1991.
- Marks, J.R. dan Stoops, J.K. 1978. *Handbook of Educational Supervision*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Rifa'i, M. 1982. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jilid 2. Bandung: Jemars.
- Sanusi, A. 1991. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Pendidikan*. Bandung: Program Pasca Sarjana IKIP Bandung.
- Satori, D. 1989. *Pengembangan Model Supervisi Sekolah Dasar*. Disertasi tidak diterbitkan. Bandung: Program Pasca Sarjana IKIP Bandung.
- Soetopo, H. dan Soemanto, W. 1984. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: PT Bina Aksara.
- Sutisna, O. 1980. *Asas-asas Supervisi Pengajaran*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan FIP IKIP Bandung.
- Syaefuddin, A. 1992. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bahan Kajian untuk Pelatihan Manajemen Persekolahan. Bandung: Kerjasama Yayasan Pupuk Kaltim Bontang dengan IKIP Bandung.