

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Secara garis besar, bab ini berisi penjelasan mengenai deskripsi hasil penelitian dan pembahasan. Pada bagian deskripsi hasil penelitian, peneliti memaparkan hasil yang diperoleh dari penelitian ini, yakni mengenai rangkaian kegiatan supervisi guru melalui teknik individu dengan tindakan Kunjungan Pengamatan Pembelajaran (*Observation Visitation Learning*). Peneliti juga mendeskripsikan tentang pengaruh pelaksanaan supervisi pembelajaran oleh kepala sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru yang telah disupervisi pada Sekolah Dasar Negeri di Jawa Tengah. Adapun pada bagian pembahasan, peneliti menginterpretasikan hasil penelitian berdasarkan teori-teori yang ada.

#### A. Deskripsi Hasil Penelitian

Setelah melakukan penelitian, peneliti merangkum temuan penelitian menjadi dua bagian utama. *Pertama*, mengenai rangkaian pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah terhadap guru di sekolah. *Kedua*, mengenai pengaruh pelaksanaan supervisi pembelajaran oleh kepala sekolah terhadap kualitas pembelajaran guru yang telah disupervisi.

##### 1. Rangkaian Kegiatan Pelaksanaan Supervisi Kunjungan Pengamatan Pembelajaran oleh Kepala Sekolah

Ada beberapa aspek yang ditinjau peneliti terkait rangkaian kegiatan pelaksanaan Kunjungan Pengamatan Pembelajaran (*Observation Visitation Learning*). Supervisi dengan teknik individu ini dilakukan melalui kunjungan pengamatan pembelajaran guru di kelas berdasarkan tiga tahapan utama. Pelaksanaan supervisi guru ini akan melibatkan kepala sekolah beserta guru-guru binaannya di sekolah, yang dalam penelitian ini guru-guru Sekolah Dasar Negeri di Jawa Tengah.

Tahapan pertama, sebelum melakukan kunjungan pengamatan pembelajaran di kelas, kegiatan diawali dengan perencanaan dalam kegiatan supervisi oleh kepala sekolah. Dalam aktivitas perencanaan kepala sekolah, membuat program supervisi, dan sosialisasi. Program supervisi yang dibuat

kepala sekolah terdiri atas deskripsi supervisi, sasaran, tujuan supervisi, waktu dan pelaksanaan berupa jadwal yang direncanakan serta teknik maupun pendekatan supervisi yang akan digunakan dengan mempertimbangkan hasil supervisi sebelumnya (tahun lalu). Selanjutnya, kepala sekolah melakukan sosialisasi mengenai jadwal pelaksanaan supervisi guru kepada warga sekolah, khususnya ditujukan kepada semua guru.

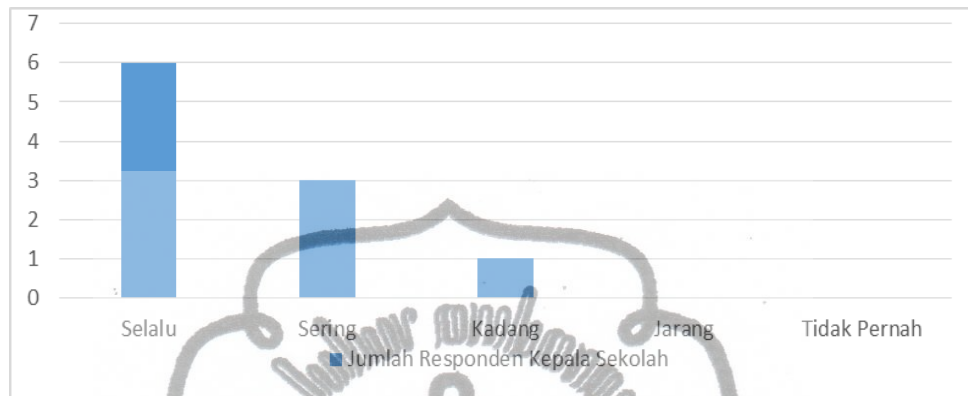
Tahapan kedua, yaitu kegiatan pelaksanaan kunjungan pengamatan guru dalam pembelajaran. Penelitian ini difokuskan pada supervisi dengan teknik individu melalui pengamatan kelas. Ada tiga aktivitas rangkaian kegiatan dalam kunjungan pengamatan pembelajaran kelas dalam supervisi guru, antara lain: a) temu awal antara kepala sekolah sebagai supervisor dengan guru-guru yang akan disupervisi dan kelengkapan instrumen supervisi. Kepala sekolah menemui satu persatu guru guna membahas dan berkoordinasi perihal supervisi. Hal ini dilakukan untuk mempersiapkan guru dalam menghadapi pelaksanaan pengamatan pembelajaran yang akan dilakukan kepala sekolah, termasuk di dalamnya tentang kelengkapan instrumen untuk kunjungan pengamatan pembelajaran; b) perekaman tertulis tentang hasil pelaksanaan kunjungan pengamatan kelas oleh supervisor; dan c) partisipasi kepala sekolah selama dalam pengamatan pembelajaran.

Tahapan ketiga ialah setelah kegiatan kunjungan pengamatan pembelajaran. Kegiatan ini meliputi pembahasan hasil pengamatan, pemecahan masalah dan evaluasi, serta diakhiri rencana (program) tindak lanjut.

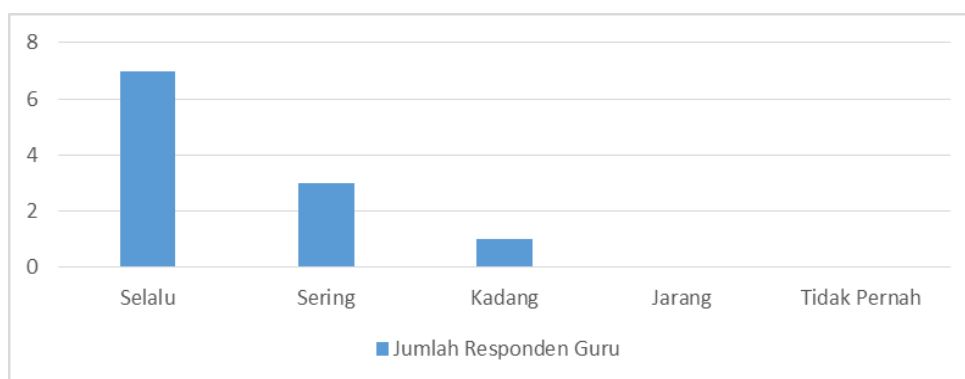
Selanjutnya pemaparan hasil penelitian rangkaian kegiatan pelaksanaan supervisi kunjungan pengamatan pembelajaran guru oleh kepala sekolah akan diurutkan sesuai dengan tiga tahapan tersebut secara induktif.

Secara umum, berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner, kegiatan supervisi guru telah dilaksanakan secara intensif oleh kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri di Jawa Tengah yang menjadi lokasi penelitian. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut.

Gambar 4.1 Respons Kepala Sekolah Mengenai Keintensifan Pelaksanaan Kegiatan Supervisi Guru di Sekolah



Dari gambar 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa enam orang atau 60% responden kepala sekolah mengaku bahwa kegiatan supervisi guru di sekolah mereka telah intensif dilakukan. Tiga orang atau 30% responden mengaku bahwa kegiatan supervisi sering dilakukan, sedangkan satu kepala sekolah atau 10% responden memberikan jawaban bahwa kegiatan supervisi guru hanya dilakukan kadang-kadang saja. Untuk mengkonfirmasi hal ini, peneliti telah menanyakan pertanyaan yang sama kepada responden guru melalui kuesioner. Jawaban responden guru dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut.



Gambar 4.2 Respon Guru Mengenai Keintensifan Pelaksanaan Kegiatan Supervisi Guru di Sekolah

Grafik 4.2 di atas menunjukkan bahwa 64% atau tujuh orang responden guru menyatakan bahwa kegiatan supervisi guru telah intensif

dilaksanakan di sekolah mereka. Tiga orang responden lainnya atau 27% dari total responden guru menyatakan kegiatan supervisi guru sering dilaksanakan oleh kepala sekolah mereka. Adapun seorang guru atau 9% dari responden menjawab bahwa pelaksanaan supervisi guru hanya dilaksanakan kadang-kadang saja.

Mencermati jawaban responden, baik responden kepala sekolah maupun responden guru, dapat ditemukan bahwa secara umum kegiatan supervisi pembelajaran guru telah intensif dilaksanakan di sekolah yang menjadi lokasi penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah dan guru telah melakukan kinerja dan tanggung jawab maksimal untuk menjaga kualitas pembelajaran di sekolah. Akan tetapi, peneliti perlu mengetahui kesesuaian pelaksanaan rangkaian kegiatan tiap tahapan supervisi dengan tiga tahapan inti prosedur supervisi pembelajaran yang telah ditetapkan.

#### **a. Kegiatan Sebelum Kunjungan Pengamatan Pembelajaran**

Aktivitas awal sebelum dilakukan pengamatan melingkupi perencanaan kegiatan supervisi guru oleh kepala sekolah, sosialisasi kegiatan supervisi guru oleh kepala sekolah kepada para guru.

##### **1. Perencanaan Program Supervisi**

Sebelum melakukan pengamatan di kelas, kepala sekolah perlu melakukan perencanaan program tersebut terlebih dahulu. Adapun aktivitas yang berkaitan dengan tahap perencanaan, antara lain penyusunan program supervisi, penjadwalan kegiatan supervisi, dan pengembangan instrumen-instrumen supervisi yang akan digunakan untuk menggali data maupun merekam secara tertulis aktivitas pembelajaran guru-guru.

Berkenaan dengan penyusunan program supervisi, responden kepala sekolah telah dimintai keterangan mengenai kekonsistenan mereka dalam membuat atau menyusun program supervisi guru melalui kuesioner pilihan bebas. Jawaban dari responden kepala sekolah dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Respon Mengenai Kekonsistenan Kepala Sekolah dalam Menyusun Program Supervisi Guru

No	Jumlah Responden	Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Tidak Baik	Lainnya
1	10 Kepala Sekolah	0	8	1	1	0	0
2	11 Guru	7	2	2	0	0	0

Dari total sepuluh orang responden kepala sekolah, 8 orang atau 80% responden menjawab bahwa kekonsistenan mereka dalam menyusun program supervisi guru ialah “baik”. Dengan kata lain, mereka konsisten dalam menyusun program supervisi guru. Satu responden atau 10% dari total responden menjawab “cukup baik” dan satu orang responden lainnya menjawab “kurang baik”. Hal ini mengindikasikan bahwa satu orang kepala sekolah kurang konsisten dalam menyusun program supervisi guru.

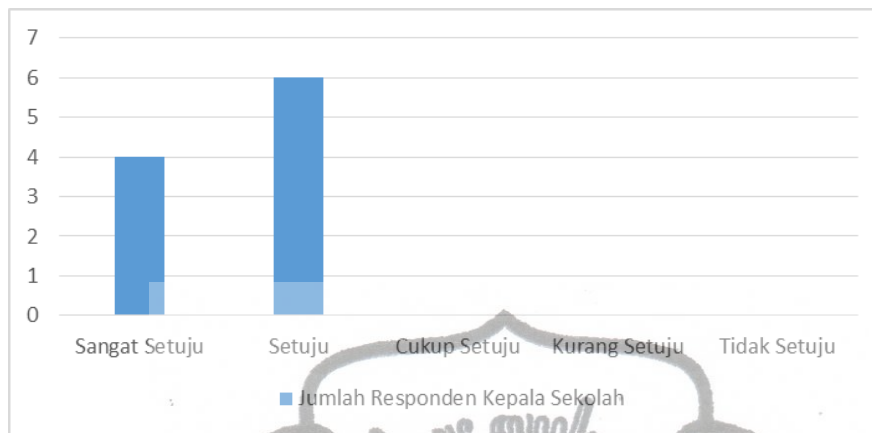
Lebih lanjut lagi, jawaban responden guru digunakan untuk memperjelas kekonsistenan kepala sekolah dalam menyusun program supervisi guru. Berdasarkan jawaban responden guru diketahui bahwa tujuh orang guru atau 64% dari total responden guru menjawab bahwa kepala sekolah mereka selalu menyusun program supervisi guru. Dua orang guru atau 18% responden menjawab “sering”, dan dua orang responden lainnya menjawab “kadang-kadang”.

Jika dilihat dari kedua sudut pandang responden, diketahui bahwa terdapat sedikit perbedaan jawaban terkait kekonsistenan kepala sekolah dalam menyusun program supervisi. Terdapat satu responden kepala sekolah yang menilai bahwa kekonsistenannya dalam menyusun program supervisi guru kurang baik. Hal ini menunjukkan adanya rasa ketidakpuasan dari satu orang kepala sekolah terhadap dirinya sendiri terkait kekonsistenannya dalam menyusun program supervisi guru.



Namun, berbanding terbalik dengan responden guru yang menjawab bahwa tidak ada kepala sekolahnya kurang konsisten dalam menyusun program supervisi guru. Hal ini mengindikasikan bahwa responden kepala sekolah tersebut memberi penilaian yang kurang terhadap dirinya sendiri. Akan tetapi menurut pandangan responden guru, kepala sekolah tersebut masih dinilai cukup baik. Namun demikian, secara keseluruhan, baik dari responden kepala sekolah, maupun responden guru menyatakan bahwa kekonsistenan kepala sekolah dalam menyusun program supervisi berada dalam kategori “sangat baik” dan “baik”. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah telah konsisten dalam menyusun program supervisi untuk mewujudkan kegiatan supervisi yang membawa manfaat bagi proses pembelajaran guru di kelas.

Hal berikutnya berkaitan dengan penjadwalan. Dalam kegiatan supervisi, penjadwalan pengamatan guru ketika mengajar menjadi bagian program supervisi guru. Jadwal supervisi terdiri atas waktu pelaksanaan (hari, jam ke-) dan nama guru yang disupervisi, kelas sasaran yang akan diamati, serta keterangan-keterangan lain yang dibutuhkan. Setelah dilakukan penjadwalan perlu adanya klarifikasi atau konfirmasi terkait jadwal yang telah dibuat kepada guru. Mengenai hal ini, responden kepala sekolah telah dimintai keterangan terkait kesetujuan responden kepala sekolah tentang tindakan konfirmasi jadwal kepada guru. Hasil kuesioner dari data mengenai tindakan konfirmasi jadwal kepada guru disajikan pada gambar 4.3 berikut.

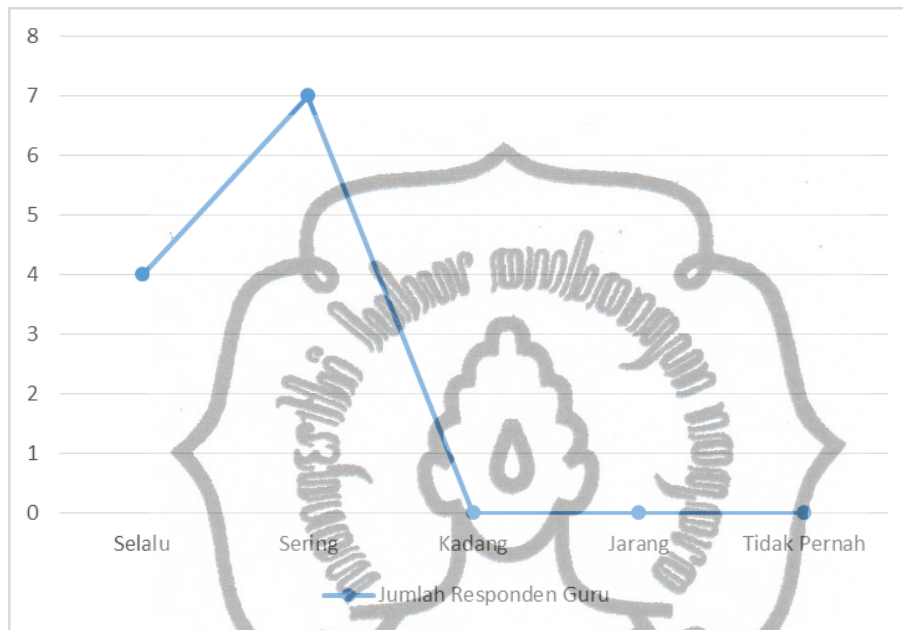


Gambar 4.3 Tingkat Kesetujuan Responden Kepala Sekolah terhadap Tindakan Konfirmasi Jadwal kepada Guru

Berdasarkan grafik di atas, diketahui bahwa 60% dari total responden atau enam orang responden kepala sekolah menyetujui gagasan untuk mengonfirmasi jadwal kegiatan supervisi kepada guru. 40% lainnya atau empat orang responden menyatakan sangat setuju dengan gagasan ini. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh responden kepala sekolah menyetujui gagasan untuk mengonfirmasi jadwal kegiatan supervisi kepada guru.

Adanya bentuk persetujuan yang bulat dari responden kepala sekolah terhadap gagasan melakukan konfirmasi jadwal kegiatan supervisi kepada guru ini belum dapat membuktikan bahwa hal tersebut benar-benar dilakukan oleh kepala sekolah. Oleh sebab itu, telah diberikan pertanyaan kepada responden guru mengenai intensitas kepala sekolah dalam melakukan konfirmasi jadwal kegiatan supervisi guru. Manfaat adanya konfirmasi jadwal supervisi guru dari kepala sekolah kepada guru ialah agar ada klarifikasi pelaksanaan supervisi dan pemberitahuan akan kesiapan maupun kesanggupan guru yang akan disupervisi. Hasil jawaban kuesioner responden guru membuktikan kepastian semua guru bahwa mereka

akan mempersiapkan diri untuk disupervisi sesuai jadwal yang diberitahukan kepala sekolah. Data hasil responden guru tersebut ditampilkan pada gambar 4.4 berikut.



Gambar 4.4 Respons Guru Mengenai Intensitas Kepala Sekolah Melakukan Konfirmasi Jadwal

Ada tujuh orang guru atau 64% dari total responden guru yang menjawab bahwa kepala sekolahnya sering melakukan konfirmasi jadwal kegiatan supervisi. Empat orang lainnya atau 36% responden guru menjawab bahwa kepala sekolah selalu melakukan konfirmasi jadwal kegiatan supervisi.

Berbeda dengan jawaban pada kuesioner, salah satu responden guru, MS, dalam wawancaranya mengungkapkan bahwa kepala sekolahnya tidak melakukan konfirmasi jadwal kegiatan supervisi guru kepada guru yang bersangkutan. Responden MS menjelaskan bahwa “Kepala Sekolah dengan sengaja memberitahukan kepada guru-guru bahwa supervisi dilakukan tidak terjadwal (dilakukan secara mendadak) sesuai keinginan kepala sekolah. Maksudnya

*commit to user*



mungkin semua guru agar selalu siap kapanpun jika disupervisi.” (MS/2/RM1/W/2020).

Satu responden guru lain juga mengungkapkan hal yang senada dengan responden MS. Saat ditanya perihal pemberitahuan jadwal kegiatan supervisi guru oleh kepala sekolah, responden guru TH menjawab, “Engga. Bapak cuma memberi tahu kalau ada supervisi saja.” (TH/2/RM1/W/2020).

Berdasarkan grafik mengenai kesetujuan kepala sekolah dan respons guru mengenai intensitas kepala sekolah dalam melakukan konfirmasi jadwal, dapat disimpulkan bahwa ada keselarasan antara jawaban kepala sekolah dan guru (responden kepala sekolah dan guru menjawab “sangat setuju” dan “selalu” masing-masing empat responden). Sebanyak empat kepala sekolah menjawab “sangat setuju” dan enam kepala sekolah menjawab “setuju”. Tidak ada responden kepala sekolah yang menjawab “cukup setuju”, “kurang setuju”, atau “tidak setuju”. Adapun jawaban kuesioner responden guru menunjukkan empat responden menjawab selalu dan tujuh responden menjawab sering.

Namun demikian, berdasarkan jawaban dua responden guru pada saat wawancara, terdapat indikasi bahwa ada kemungkinan kepala sekolah tidak mengonfirmasi jadwal kegiatan supervisi guru kepada guru yang bersangkutan. Hal ini mematahkan jawaban kesetujuan kepala sekolah pada kuesioner terkait tidak adanya kepala sekolah yang tidak melakukan konfirmasi jadwal supervisi kepada guru yang akan disupervisi. Hal paling rasional yang mendasari keputusan kepala sekolah ialah agar masing-masing guru selalu siap untuk disupervisi jika sewaktu-waktu kepala sekolah ingin melakukan pengamatan pengajaran guru di kelas.

Selain jadwal supervisi, ada instrumen-instrumen yang akan digunakan untuk merekam secara tertulis aktivitas selama pengamatan di kelas dalam supervisi guru dan siswa selama proses

kunjungan pengamatan pembelajaran. Instrumen-instrumen tersebut menjadi bukti fisik validasi aktivitas pembelajaran guru yang bersangkutan. Oleh karena itu, semua instrumen yang akan digunakan kepala sekolah untuk merekam pengamatan pembelajaran harus dinegosiasikan sejak awal antara guru dengan supervisor. Instrumen-instrumen tersebut sangat membantu kepala sekolah di akhir supervisi sebagai bahan dokumentasi sekolah tentang kinerja kepala sekolah (melaksanakan supervisi). Selain itu, instrumen-instrumen tersebut dapat menjadi dokumen sebagai pemenuhan kebutuhan personalia (kepegawaian) bagi guru yang disupervisi. Guru-guru membutuhkan dokumen sebagai kebutuhan personalia (kepegawaian). Guru-guru membutuhkan hasil penilaian pembelajaran, salah satu diantaranya ialah dokumen supervisi. Selain itu dokumen instrumen tersebut dapat juga merupakan bahan dokumentasi saat diadakan visitasi akreditasi sekolah (uji kelayakan satuan pendidikan oleh Badan Akreditasi Nasional).

Pada tahapan perencanaan ini supervisor berkesempatan untuk menetapkan maupun mengembangkan instrumen-instrumen yang lama (telah digunakan tahun lalu). Nantinya instrumen tersebut dapat disesuaikan/dikembangkan lagi dengan kondisi dan situasi serta spesialisasi mengajar guru bidang studi. Sebagai contoh guru yang mengajar mata pelajaran (agama, olahraga) mestinya mendapatkan perlakuan supervisi yang berbeda dengan guru kelas (tematik). Hal ini bisa dikategorikan sebagai langkah pengembangan instrumen-instrumen supervisi oleh kepala sekolah. Dengan demikian dokumen-dokumen tentang program kerja supervisi dan instrumen-instrumen yang merekam rangkaian kegiatan supervisi dibuat oleh kepala sekolah. Setiap tahun pelajaran baru, kepala sekolah selalu mengawali dengan mengevaluasi dokumen instrumen-instrumen perekaman supervisi dari tahun-tahun sebelumnya.

Untuk memperkuat perencanaan yang dibuat kepala sekolah, diketahui dari kuesioner pilihan bebas responden guru bahwa sebanyak 64% responden menyatakan kepala sekolahnya selalu konsisten memperbaiki (mengembangkan dari tahun sebelumnya) program supervisi di awal tahun. Dalam program supervisi terdapat jadwal kunjungan pengamatan guru ke kelas sesuai kalender pendidikan. Melalui kuesioner pertanyaan uraian, responden kepala sekolah mengonfirmasi hal-hal yang dipersiapkan untuk program supervisi ini. Misalnya responden SR, dalam jawaban uraiannya beliau menyatakan, “Menyusun jadwal supervisi, melakukan janji pertemuan dengan memberikan instrumen supervisi yang akan digunakan,” (SR/1/RM1/K(1)/2020).

Responden lain, SM, mengaku melakukan persiapan yang lebih detail lagi. Dalam kuesioner pertanyaan uraian, beliau menjawab, “Jadwal perencanaan, instrumen, catatan kejadian di kelas, PKG, dan umpan balik,” (SM/1/RM1/K(1)/2020).

Sejalan dengan responden SM, responden SL menjabarkan, “Pertama, kami membuat Buku Program Supervisi berisi jadwal pelaksanaan supervisi. Kedua, kami menyiapkan Instrumen Pemantauan Program Pembelajaran (Pemantauan Awal). Ketiga, kami menyiapkan Instrumen Pemantauan Pelaksanaan Proses Pembelajaran. Keempat, kami menyiapkan Instrumen Pemantauan Penilaian Proses Pembelajaran (Pemantauan Akhir),” (SL/1/RM1/K(1)/2020).

Berdasarkan jawaban responden di atas, dapat ditemukan bahwa: a) kepala sekolah telah konsisten membuat perencanaan program supervisi; b) kepala sekolah selalu konsisten untuk memperbaiki program supervisi di awal tahun; c) program supervisi tersebut dikembangkan dari program supervisi tahun sebelumnya, sehingga terdapat penyesuaian dengan tahun diadakannya supervisi sesuai dengan karakteristik guru dan kelas yang akan disupervisi; d)

dalam program supervisi terdapat jadwal kunjungan pengamatan guru ke kelas sesuai kalender pendidikan; e) Selain menyepakati jadwal supervisi, kepala sekolah juga membuat pertemuan dengan guru yang akan disupervisi dan memberikan instrumen supervisi yang akan digunakan; f) ada responden guru yang menyatakan bahwa kepala sekolahnya melakukan persiapan dengan lebih detail, yaitu mengonfirmasi jadwal perencanaan, memberikan instrumen, catatan kejadian di kelas, PKG, dan umpan balik. Lebih detail lagi, kekonsistenan kepala sekolah terlihat dari jawaban responden yang menyatakan bahwa ada beberapa kegiatan yang dilakukan bersama kepala sekolah sebagai rangkaian perencanaan supervisi. *Pertama*, membuat Buku Program Supervisi. *Kedua*, menyiapkan Instrumen Pemantauan Program Pembelajaran. *Ketiga*, menyiapkan Instrumen Pelaksanaan Proses Pembelajaran. *Keempat*, menyiapkan Instrumen Pemantauan Penilaian Proses Pembelajaran.

## 2. Sosialisasi Program

Pada aktivitas sosialisasi, kepala sekolah memberitahu dan mengumumkan program supervisi yang telah direncanakan, baik itu dilakukan pada waktu rapat bersama dewan guru, maupun pengarahannya singkat oleh kepala sekolah atau melalui media sebagai bahan dalam sosialisasi kepala sekolah kepada guru-guru binaannya di sekolah. Media tersebut dapat berupa lembaran jadwal supervisi yang memuat informasi waktu pelaksanaan supervisi. Hal ini merupakan upaya untuk memudahkan sosialisasi pelaksanaan supervisi, yaitu dengan menempelkan jadwal rencana pelaksanaan supervisi akademik di papan pengumuman dalam/sekitar ruang guru. Jika hal ini (penempelan jadwal supervisi guru) selalu diperbaharui setiap waktu (*ter-update* rutin), papan pengumuman tersebut dimungkinkan akan menjadi pusat perhatian dan media sosialisasi

yang tepat untuk komunikasi warga sekolah, khususnya tentang informasi-informasi program kerja supervisi.

Kuesioner pilihan bebas menunjukkan bahwa seluruh responden kepala sekolah melakukan sosialisasi kepada guru mengenai program supervisi. Untuk mengonfirmasi hal ini, peneliti membandingkan jawaban responden guru pada kuesioner pilihan bebas. Dari kuesioner pilihan bebas tersebut, empat orang guru menyatakan bahwa kepala sekolahnya selalu melakukan sosialisasi dan mengonfirmasi jadwal supervisi. Selain itu, tujuh orang guru menyatakan sering melakukan sosialisasi dan konfirmasi jadwal supervisi. Dari kuesioner responden guru diketahui bahwa kepala sekolah memberikan sosialisasi terlebih dahulu sebelum melaksanakan supervisi. Lebih dalam lagi, responden guru menjelaskan bahwa kepala sekolahnya cenderung sering mengonfirmasi kembali kepada guru terkait jadwal supervisi mereka.

Kepala sekolah telah memberikan jawaban melalui pertanyaan uraian mengenai cara menyosialisasikan supervisi guru. Berdasarkan jawaban kepala sekolah, cara sepuluh responden kepala sekolah menyosialisasikan program supervisi dan program pada umumnya ialah dengan memaparkan ketika rapat, bertemu guru secara individual, mengundang guru, serta *briefing*. Responden PR menjelaskan, “Rapat dewan guru, di ruang guru, pada awal bulan atau 1 bulan sebelum supervisi yang terlibat semua dewan guru dan staf,” (PR/1/RM1/K(3)/2020).

Hal yang sama juga dipaparkan oleh responden ST. Beliau memaparkan, “*Briefing* secara umum. Pada saat sebelum pelaksanaan supervisi kepala sekolah bermusyawarah dengan guru menyusun jadwal supervisi di ruang guru semua personil,” (ST/1/RM1/K(3)/2020).

Dalam kuesioner esai bebas, empat orang kepala sekolah menguatkan responden sebelumnya bahwa sosialisasi dilaksanakan



oleh semua kepala sekolah dengan memaparkan rencana supervisi terhadap pembelajaran guru, yaitu “Diawali dengan sosialisasi kepada guru dan melakukan pertemuan pra-observasi.” (SK/1/RM1/K(4)/2020).

“Diawali rapat bersama dewan guru, di ruang guru, waktu jam terakhir KBM.” (CR/1/RM1/K(5)/2020).

“Sosialisasi kepada semua guru pada awal semester di ruang guru wawancara awal.” (SH/1/RM1/K(7)/2020).

“Diawali dengan arahan di kantor baru bersama masuk kelas, yang terlibat KS dan Guru yang akan disupervisi.” (IT/1/RM1/K(10)/2020).

Untuk mengkonfirmasi hal ini, dilakukan wawancara kepada responden guru. Responden SW menjelaskan, “Kalau pas posisi di rumah, misalnya malam, biasanya lewat WA grup, ‘supervisi jam sekian’, gitu. Tapi kalau misalnya pas jam kerja, misalnya kan siang, misalnya pas lagi kumpul-kumpul istirahat gitu, sebagian besar kan ada di kantor, beliau berpesan, ‘nanti jam sekian kita supervisi dulu sebentar’, gitu.” (SW/2/RM1/W/2020).

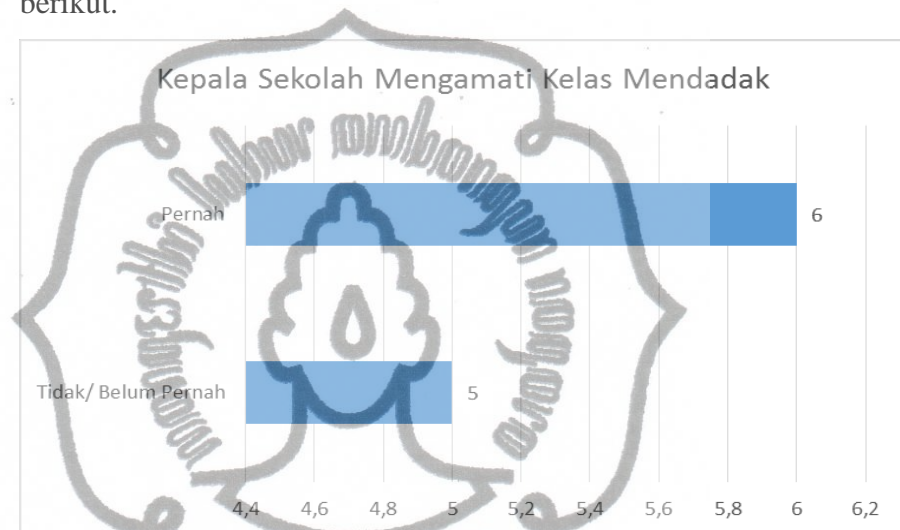
Hal yang sama juga diutarakan oleh responden TI dan responden IK. Responden TI mengatakan, “Iya, biasanya ada sosialisasi dulu ke semua guru bahwasanya nanti akan dilaksanakan supervisi hari apa, begitu, diberikan sosialisasi sebelumnya.” (TI/2/RM1/W/2020). Lalu responden IK mengatakan, “Oh, sosialisasinya secara bersama-sama, di forum, di ruang guru.” (IK/2/RM1/W/2020).

Baik responden kepala sekolah maupun responden guru mengungkapkan bahwa sosialisasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dilaksanakan secara umum dalam bentuk forum/rapat dengan guru.

Dalam kuesioner terdapat pernyataan yang bertentangan dengan sosialisasi supervisi dan tujuan mengonfirmasi jadwal, yaitu



pernyataan “Pernahkah kepala sekolah mengamati kelas secara mendadak, atau mengamati tanpa persetujuan guru atau memberitahukan dan berkoordinasi terlebih dahulu, agar guru dapat mempersiapkan diri”. Berkaitan dengan hal tersebut, kepala sekolah berkeinginan untuk mengamati pembelajaran secara tidak terjadwal (mendadak). Jawaban responden guru dapat dilihat pada gambar 4.5 berikut.



Gambar 4.5 Pengamatan Pembelajaran Kepala Sekolah Mendadak ke dalam Kelas

Banyak responden guru yang memberikan jawaban “pernah” dengan didukung berbagai alasan. Respon guru menyatakan bahwa sebelum dilakukan supervisi, seharusnya diadakan persiapan. Persiapan supervisi meliputi perencanaan (program kerja), minimal berupa penjadwalan, sosialisasi, dan temu awal. Sebanyak 55% atau enam orang responden guru menyatakan bahwa mereka pernah diamati secara mendadak saat pembelajaran. Tindakan kepala sekolah tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang menyukai sidak (supervisi mendadak). Hal ini bertentangan dengan komitmen kepala sekolah yang seharusnya memiliki program kerja supervisi. Menyikapi hal tersebut, guru menganggap itu sebagai hal yang biasa. Baik direncanakan atau tidak, guru sudah terbiasa dengan supervisi yang dilaksanakan secara mendadak.

Berdasarkan jawaban wawancara dan grafik hasil kuesioner tentang pengamatan pembelajaran kepala sekolah yang dilakukan di kelas dapat ditemukan bahwa: 1) kepala sekolah telah melakukan sosialisasi dan mengonfirmasi jadwal supervisi kepada guru sebelum dilaksanakan supervisi; 2) cara kepala sekolah untuk menyosialisasikan program supervisinya, yaitu menyampaikan program supervisi ketika rapat, bertemu guru secara individual, *briefing*, sosialisasi di awal semester, mengonfirmasi melalui *whatsapp* kepada guru yang bersangkutan; 3) ada kepala sekolah yang terindikasi memiliki gaya kepemimpinan kepala sekolah yang menyukai sidak (supervisi mendadak); 4) supervisi mendadak bertentangan dengan komitmen kepala sekolah yang seharusnya memiliki dan menjalankan program kerja supervisi; dan 5) ada indikasi bahwa guru terbiasa dengan supervisi yang dilakukan secara mendadak.

#### **b. Kegiatan Kunjungan Pengamatan Pembelajaran**

Tahap berikutnya ialah pengamatan di kelas. Hal-hal yang berkaitan dengan pengamatan kelas, antara lain pertemuan awal sekaligus mengecek kelengkapan instrumen supervisi, perekaman hasil pengamatan dalam bentuk dokumen, dan partisipasi kepala sekolah pada saat guru sedang disupervisi.

##### **1. Temu Awal dan Kelengkapan Instrumen**

Pada pertemuan tatap muka awal (temu awal), kepala sekolah meminta guru untuk mempersiapkan perangkat pembelajaran, seperti silabus, RPP, dan perangkat lain untuk dianalisis dan dinilai oleh kepala sekolah. Selain itu, dibahas pula rencana guru dalam kegiatan belajar mengajar yang telah tertulis di dalam RPP guru, antara lain strategi yang akan dipakai, metode dan didaktik, serta alat penilaian yang akan dipakai. Pada temu awal ini bisa juga dilakukan negosiasi

tentang instrumen-instrumen yang akan dipakai kepala sekolah untuk merekam pengamatan seluruh aktifitas pembelajaran di kelas.

Untuk mengetahui keberlangsungan aktivitas temu awal sebagai rangkaian kegiatan supervisi guru, responden kepala sekolah dan guru telah memberikan jawaban melalui kuesioner pilihan bebas. Adapun jawaban responden ditampilkan pada tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2 Jawaban Responden terkait Aktifitas Temu Awal

No	Aktifitas Temu Awal	Frekuensi					Lainnya
		Selalu	Sering	Kadang	Jarang	Tidak Pernah	
1	Responden Kepala Sekolah	3	6	1	0	0	0
2	Responden Guru	5	5	1	0	0	0

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, secara umum aktivitas temu awal cenderung sering dilakukan oleh kepala sekolah sebelum dilakukan pengamatan kegiatan belajar mengajar di kelas. Hal itu didasari atas jawaban dari enam responden kepala sekolah dan lima responden guru yang menjawab “sering”. Tiga responden kepala sekolah dan lima responden guru menjawab bahwa aktivitas temu awal selalu dilakukan. Hanya satu responden kepala sekolah dan satu responden guru yang menjawab bahwa aktivitas temu awal hanya terkadang dilakukan. Hal ini dipertegas dari jawaban salah satu responden guru yang diwawancara. Berikut konfirmasi pertemuan awal dari responden SA. “Oh, diberi tahu, diberi tahu tetap. Misalkan, Bapak A, gitu, Ibu Ini, nanti saya supervisi tanggal sekian, gitu. Kan ada angketnya. Tetap ada itunya, contoh kelengkapan administrasinya apa saja, kaya gitu kan tetap ada angketnya. Misalkan perangkatnya, eh, RPP-nya ada, apa aja, gitu, mencakup apa aja, dikasih itu juga, kaya apa, sih, ya, semacam kaya *checklist* gitu, lembar itu.” (SA/2/RM1/W/2020)

Berdasarkan data kutipan wawancara SA/2/RM1/W/2020 di atas, diketahui bahwa ~~uns~~ setelah melakukan sosialisasi mengenai

kegiatan supervisi guru kepada para guru, kepala sekolah juga melakukan aktivitas temu awal dengan guru yang akan disupervisi. Hal yang sama juga diutarakan oleh responden guru, TI. Dalam wawancaranya, beliau mengungkapkan, “Ya, ada, ada. Cuma itu nanti *kan* yang bersangkutan ditanya dulu, terus guru yang akan ditemui sudah siap atau belum, ditanya. Ya, ada.” (TI/2/RM1/W/2020).

Terkait dengan hal-hal yang dibahas saat temu awal, responden guru TI menambahkan, “Ya tentang nanti KBM-nya, untuk prosesnya, untuk administrasinya. Ya, banyak hal, lah, yang sesuai dengan KBM.” (TI/2/RM1/W/2020).

Hal senada juga diungkapkan oleh responden SA. Beliau menjelaskan, “Biasanya ini, apa, kelengkapan RPP-nya itu, apa, antara pembelajaran yang mau diajarkan gitu, *kan*. Kemudian medianya apa, dan sebagainya, itu apakah sudah pas apa belum. Kaya gitu lah contohnya. Misalkan hari supervisi itu, mencakup mengenai apa materinya, nanti media yang diajarkan apa, terus metodenya apa. Seperti itu sih.” (SA/2/RM1/W/2020).

Keterangan kedua responden guru ini sejalan dengan keterangan yang disampaikan oleh responden kepala sekolah dalam kuesioner pertanyaan uraian mengenai hal-hal yang responden kepala sekolah temukan dan penilaian responden kepala sekolah terhadap guru saat aktifitas temu awal. Keterangan kepala sekolah yang minimal atau standar hanya: “Prota, Promes, Silabus, RPP.” (PR/1/RM1/K(2)/2020)

Guru perlu mempersiapkan standar minimal perangkat persiapan mengajar sebelum guru disupervisi. Guru harus memiliki program tahunan (prota), program semester (promes), silabus, dan RPP lengkap dengan bahan ajar dan alat penilaian. Berkaitan dengan kelengkapan persiapan mengajar guru, sebagian besar responden kepala sekolah menyatakan bahwa guru sudah memenuhi standar

minimal kelengkapan persiapan mengajar guru. Contoh responden kepala sekolah yang menjawab minimal dalam tugas guru ketika melakukan persiapan mengajar; Penilaian kepala sekolah terhadap guru dalam membuat perangkat persiapan pembelajaran berkisar 78% - 95%. Ini menunjukkan bahwa kompetensi guru profesional berada dalam taraf yang stabil. Artinya, secara mandiri guru telah menyiapkan proses pembelajarannya dengan terstruktur. Responden kepala sekolah memiliki pemahaman terkait tugas utama guru sebelum mengajar. Dengan demikian, responden kepala sekolah mampu menjawab pertanyaan terkait dengan tugas kepala sekolah pada saat melakukan persiapan supervisi. Kepala sekolah menyadari kewajiban dan tugasnya untuk menanyakan kesiapan guru-guru sebelum mengajar sebagai sebuah rutinitas.

Ada kepala sekolah yang memiliki pemahaman lebih banyak terkait persiapan perangkat pembelajaran guru, yaitu responden SL. Pernyataan responden SL terkait perangkat yang telah disiapkan guru, antara lain “1. RPP, 2. Silabus, 3. Administrasi Kelas, diantaranya: Daftar Kelas, Daftar Hadir Siswa, Jurnal Sikap, Buku Tamu Umum, Buku Supervisi Kelas, Buku Penerimaan dan Pengambilan Rapot, Daftar Inventaris Kelas, Denah Kelas, Buku Notulen Rapat, Buku Kegiatan Literasi, Buku Bimbingan dan Penyuluhan, Buku Mutasi Siswa, dll.” (SL/1/RM1/K(2)/2020).

Kepala sekolah tersebut mampu menjawab melebihi standar jawaban. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tersebut terbiasa mengingatkan dan melaksanakan supervisi guru, sehingga mengetahui kekurangan dan kelemahan pembelajaran guru secara detail.

Selain itu, ditemukan pula pernyataan responden kepala sekolah yang bertolak belakang dengan jawaban singkat, yaitu responden ST. Beliau menyatakan, “Silabus RPP 90% tanpa alasan memang guru pemalas.” (ST/1/RM1/K(2)/2020).



Hal ini didasari karena ada beberapa guru yang masih sungkan atau “malas” untuk memenuhi kewajiban dalam membuat perangkat persiapan mengajar. Istilah lain, ada guru yang membangkang dalam membuat perangkat persiapan mengajar. Selain itu, ada responden kepala sekolah yang tidak mampu menjawab pertanyaan tentang perangkat pembelajaran yang harus dimiliki guru sebelum mengajar. Jawaban yang bertolak belakang merupakan kelemahan responden kepala sekolah yang tidak mengetahui atau lupa, bahkan jarang melakukan supervisi guru.

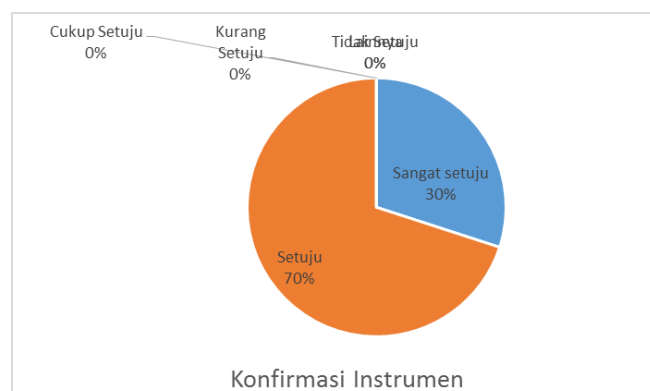
Berdasarkan fakta yang ditemukan di lapangan, secara umum dapat ditemukan bahwa: a) kepala sekolah melakukan temu awal dengan guru sebagai salah satu rangkaian kegiatan supervisi. Setelah itu, dilakukan pembahasan antara kepala sekolah dengan guru mengenai perencanaan kegiatan belajar mengajar guru yang akan disupervisi; b) Kepala sekolah dan guru membahas administrasi guru (kepala sekolah melihat dan menganalisis RPP milik guru); c) kepala sekolah dan guru berdiskusi tentang praktik mengajar guru (diskusi mengenai teknik atau strategi yang akan digunakan guru saat mengajar beserta instrumen-instrumen pendukung lainnya); d) kepala sekolah yang terbiasa mengingatkan dan melaksanakan supervisi guru akan mengetahui kekurangan dan kelebihan guru secara detail, sebaliknya kepala sekolah yang tidak mengetahui, lupa atau jarang melakukan supervisi akan kurang mengetahui kekurangan dan kelebihan guru secara detail; dan e) adanya kegiatan supervisi sekaligus menjadi kontrol terkait ketertiban guru dalam membuat perangkat pembelajaran.

Kepala sekolah harus membawa instrumen penilaian atau instrumen pengamatan ketika melakukan pengecekan instrumen supervisi sebelum mengadakan kunjungan pengamatan pembelajaran di kelas.



Instrumen pengamatan yang digunakan dapat berupa blanko/lembar penilaian/pengamatan, lembar eviden, atau catatan kecil. Fungsi utama instrumen ialah merekam kegiatan guru maupun siswa selama pembelajaran dari berbagai guru (guru kelas, guru mata pelajaran atau guru bimbingan konseling). Tidak ada atau belum ada bentuk dan isi substantif instrumen yang dibakukan oleh sekolah satu dengan sekolah lainnya. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai hak untuk mengembangkan instrumen pengamatan kelas. Instrumen pengamatan kelas itu disesuaikan dengan situasi dan kondisi sekolah, jenis dan jenjang kelas dari guru-guru yang akan disupervisi (jenjang kelas rendah dan jenjang kelas tinggi), serta jenjang satuan pendidikan. Selain dalam bentuk cetak, instrumen juga dapat berupa alat elektronik, seperti alat perekam suara atau video maupun program aplikasi komputer.

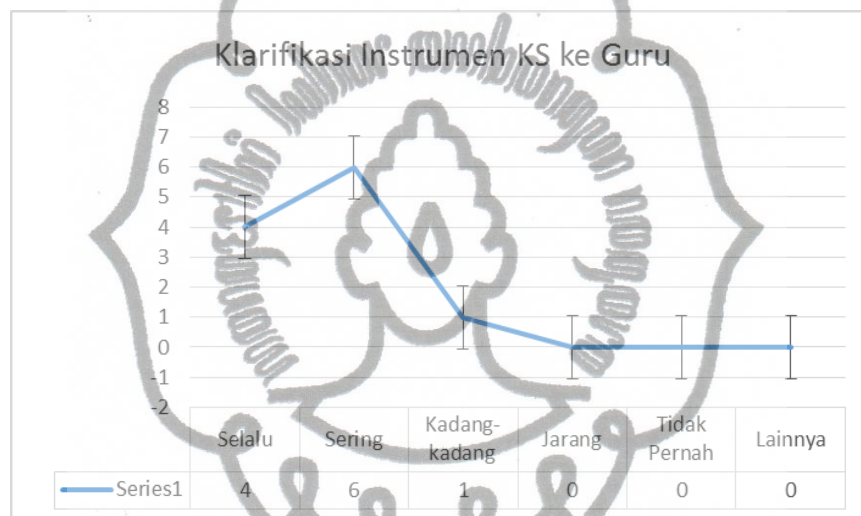
Berkaitan dengan instrumen pengamatan, responden kepala sekolah telah dimintai keterangan melalui kuesioner pilihan bebas mengenai kesetujuan responden kepala sekolah terhadap gagasan menyampaikan instrumen kepada guru sebelum pengamatan agar guru dapat mencermati isi dari instrumen terlebih dahulu. Adapun jawaban dari responden kepala sekolah ditampilkan pada gambar 4.6 berikut.



Gambar 4.6 Jawaban Responden Kepala Sekolah tentang  
Penyampaian Instrumen kepada Guru Sebelum Pengamatan

Berdasarkan gambar 4.6 di atas, seluruh kepala sekolah menyetujui gagasan menyampaikan instrumen kepada guru sebelum melaksanakan pengamatan di kelas. Tujuannya ialah agar guru dapat mencermati isi instrumen dan memahami poin-poin penting yang akan dinilai oleh kepala sekolah pada saat pengamatan di kelas.

Untuk mengonfirmasi hal ini, pertanyaan yang sama juga ditanyakan kepada responden guru. Jawaban dari responden guru ditampilkan pada gambar 4.7 berikut.



Gambar

#### 4.7 Respons Guru tentang Frekuensi Kepala Sekolah Menyampaikan Instrumen Sebelum Pengamatan

Berdasarkan gambar 4.7 di atas, responden guru menjawab bahwa kepala sekolah cenderung sering untuk menyerahkan instrumen penilaian pengamatan kepada guru sebelum aktivitas pengamatan kegiatan belajar mengajar oleh kepala sekolah di kelas. Ada enam responden guru yang menjawab “sering”, empat responden menjawab “selalu”, dan satu responden menjawab “kadang”.

Berdasarkan fakta yang ditemukan di lapangan, bahwa: a) kepala sekolah melakukan temu awal dengan guru sebagai salah satu rangkaian kegiatan supervisi. Setelah itu, dilakukan pembahasan antara kepala sekolah dengan guru mengenai perencanaan kegiatan

belajar mengajar guru yang akan disupervisi; b) Kepala sekolah dan guru membahas administrasi guru (kepala sekolah melihat dan menganalisis RPP milik guru); c) kepala sekolah dan guru berdiskusi tentang praktik mengajar guru (diskusi mengenai teknik atau strategi yang akan digunakan guru saat mengajar beserta instrumen-instrumen pendukung lainnya); d) kepala sekolah yang terbiasa mengingatkan dan melaksanakan supervisi guru akan mengetahui kekurangan dan kelebihan guru secara detail, sebaliknya kepala sekolah yang tidak mengetahui, lupa atau jarang melakukan supervisi akan kurang mengetahui kekurangan dan kelebihan guru secara detail; dan e) adanya kegiatan supervisi sekaligus menjadi kontrol terkait ketertiban guru dalam membuat perangkat pembelajaran.

Selanjutnya akan dijabarkan mengenai frekuensi kepala sekolah dalam membawa instrumen penilaian ke kelas saat pengamatan kegiatan belajar mengajar berlangsung. Responden kepala sekolah dan responden guru telah dimintai keterangan melalui kuesioner pertanyaan bebas dengan pertanyaan yang sama. Jawaban yang diperoleh dari kedua pihak responden ditampilkan pada tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Jawaban Responden Terkait Frekuensi Kepala Sekolah Membawa Instrumen Penilaian Saat Pengamatan

No	Responden	Frekuensi					
		Selalu	Sering	Kadang	Jarang	Tidak Pernah	Lainnya
1	10 Kepala Sekolah	1	7	2	0	0	0
2	11 Guru	7	2	2	0	0	0

Dari tabel 4.3 di atas, diketahui bahwa responden kepala sekolah cenderung sering membawa instrumen supervisi, baik dalam bentuk cetak maupun elektronik saat kegiatan pengamatan di kelas. Hanya dua kepala sekolah yang kadang-kadang saja membawa

instrumen supervisinya. Responden guru bahkan menjawab bahwa kepala sekolahnya cenderung selalu membawa instrumen supervisi. Dari sebelas responden guru, tujuh responden guru menjawab “selalu”, dua responden menjawab “sering”, dan dua responden menjawab “kadang”.

Untuk mengonfirmasi perihal frekuensi kepala sekolah dalam membawa instrumen penilaian saat pengamatan kegiatan belajar mengajar di kelas, telah dilakukan wawancara kepada tujuh orang responden guru yang dapat dihubungi melalui sambungan telepon. Dari tujuh orang responden tersebut, enam orang responden menjawab bahwa kepala sekolah selalu membawa instrumen penilaian ke kelas. Satu responden menjawab bahwa kepala sekolah tidak pernah membawa instrumen apapun saat pengamatan di kelas. Berikut kutipan informasi dengan responden guru tentang bentuk instrumen. “Paling bawa coretan-coretan kecil.” (MS/2/RM1/W/2020).

Responden guru, MS, mengungkapkan bahwa kepala sekolahnya tidak membawa instrumen baku yang berisi poin-poin yang akan dinilai saat pengamatan. Lebih lanjut, responden MS menjelaskan bahwa kepala sekolahnya hanya membawa catatan kecil untuk menulis temuan kepala sekolah selama pengamatan berlangsung.

Responden guru yang lain, HS dan SA, juga mengungkapkan hal yang sama. Dalam wawancaranya dengan peneliti, responden HS menjelaskan, “Ya, masuk ke dalam kelas, kemudian itu sambil membawa lembar pengamatan, mengamati dari awal pembelajaran, dari pembukaan, inti, sampai penutup. Seperti itu.” (HS/2/RM1/W/2020).

Responden SA mengungkapkan, “Oh, membawa, lembar instrumen. Nanti kan kepala sekolah juga menilai kita dalam proses pembelajaran itu.” (SA/2/RM1/W/2020).

Lebih detail dari responden-responden guru sebelumnya, SW memberikan gambaran mengenai isi instrumen penilaian kepala sekolahnya. Pernyataan SW sekaligus menjadi bukti bahwa sebelum dilakukan pengamatan, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk memeriksa instrumen pengamatan pembelajaran yang digunakan oleh kepala sekolah. Hal tersebut tampak dari data hasil wawancara bahwa perekaman berupa *instrument checklist*, responden SW: “Lembaran *checklist*, biasanya hanya lembaran *checklist*.” (SW/2/RM1/W/2020). Responden guru SW menyebutkan bahwa instrumen penilaian yang digunakan oleh kepala sekolahnya berupa lembaran *checklist*. Hal ini menunjukkan bahwa responden SW telah melihat instrumen penilaian tersebut.

Jawaban responden guru TH bertentangan dengan jawaban responden guru yang lain. Beliau mengungkapkan, “*Engga*. Bapak *nggak* ada bawa apa-apa waktu di kelas. Soalnya dulu kami punya pengalaman, saat kepala sekolah membawa lembar penilaian ke kelas, guru yang disupervisi jadi gugup. Setelah itu, Bapak Kepala Sekolah *nggak* pernah bawa lembar penilaian lagi ke kelas, takut guru yang disupervisi terganggu.” (TH/2/RM1/W/2020).

Berdasarkan penuturan responden TH, alasan kepala sekolah tidak membawa instrumen penilaian saat pengamatan di kelas ialah untuk memberikan kenyamanan kepada guru yang sedang disupervisi. Dari pengalaman-pengalaman sebelumnya, guru menjadi gugup melaksanakan kegiatan belajar mengajar jika kepala sekolah membawa instrumen penilaian saat pengamatan di kelas.

Dua responden guru menguatkan lagi pernyataan responden sebelumnya mengenai blanko atau lembar pengamatan, antara lain. “Ya, itu, blanko untuk pengamatan.” (HS/2/RM1/W/2020). Kemudian responden lain mempertegas bentuk instrumen bisa berupa catatan-catatan, sebagai berikut. “Ya, Bapak bawa seperti



catatan lah, catatan lembar pengamatan, dibawa Bapak untuk nanti mencatat hasil dari yang Bapak supervisi.” (TI/2/RM1/ W/2020).

Berdasarkan keterangan responden kepala sekolah dan responden guru pada kuesioner dan jawaban responden guru pada sesi wawancara, dapat diketemukan bahwa a) responden kepala sekolah cenderung sering membawa instrumen supervisi, baik dalam bentuk cetak maupun elektronik saat kegiatan pengamatan di kelas; b) jawaban responden guru mendukung pernyataan kepala sekolah bahwa kepala sekolah cenderung selalu membawa instrumen supervisi dalam kegiatan pengamatan di kelas; c) bentuk instrumen yang dibawa kepala sekolah ketika melakukan pengamatan di kelas bervariasi, tergantung karakteristik guru dan kelasnya. Bentuk *instrument* tersebut berupa catatan kecil untuk menulis temuan, lembaran *checklist*, blanko, dan catatan kecil; dan d) ada kepala sekolah yang tidak membawa lembar penilaian ketika melakukan kegiatan supervisi untuk menjaga kenyamanan guru ketika disupervisi.

## 2. Perekaman Hasil Pengamatan

Aspek berikutnya ialah perekaman hasil pengamatan dalam bentuk dokumen. Dokumen ini dapat berupa lembar instrumen *checklist* atau lembar eviden (buku/lembar kecil) yang berisi catatan-catatan tentang aktivitas guru dan siswa di kelas. Catatan-catatan tersebut dapat memudahkan dan membantu mengingat kembali kejadian-kejadian maupun temuan-temuan kepala sekolah sewaktu pengamatan di kelas. Setelah itu, kepala sekolah dapat memformulasikan catatan-catatan tersebut pada instrumen pengamatan guru di kelas sebagai bahan pertimbangan pada tahap pembahasan dan tahap evaluasi. Perekaman melalui instrumen atau lembar eviden diperlukan selama proses pengamatan. Setelah dilakukan perekaman melalui instrumen, dilakukan pembahasan hasil pengamatan oleh guru dengan kepala sekolah. Selanjutnya,



dilakukan diskusi antara kepala sekolah bersama dengan guru untuk membahas temuan dan menyimpulkan hasil proses pembelajaran guru yang disupervisi. Hal ini akan disampaikan pada sub bab selanjutnya.

Berdasarkan pengakuan kepala sekolah dan guru tentang proses perekaman hasil pengamatan pembelajaran terdapat hasil pengisian kuesioner pilihan bebas. Kuesioner pilihan meliputi frekuensi kepala sekolah membuat catatan tentang aktivitas guru dan siswa dari sudut pandang responden kepala sekolah. Sebaliknya, pernyataan guru menyebutkan frekuensi kepala sekolah dalam membuat catatan aktivitas guru dan siswa selama mengamati pembelajarannya. Hasil ini tertuang dalam tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4 Pembuatan Catatan Perekaman Pengamatan Pembelajaran oleh Kepala Sekolah

No	Perekaman Hasil Pengamatan	Tingkat Persetujuan					Lainnya
		Selalu/ sangat setuju	Sering/ setuju	Kadang- kadang/ cukup setuju	Jarang/ kurang setuju	Tidak Pernah/ tidak setuju	
1	Responden Kepala Sekolah	2	6	2	0	0	0
2	Responden Guru	4	5	2	0	0	0

Pernyataan kesetujuan kepala sekolah terlihat lebih dominan atau sekitar 60%. Kepala sekolah setuju bahwa perlu dibuat catatan perekaman setiap melakukan pengamatan. Hal ini bersesuaian dengan pernyataan guru bahwa kepala sekolahnya sering membuat catatan perekaman pengamatan pembelajarannya (45%) dan selalu membuat catatan perekaman pembelajarannya (36%). Dalam tabel 4.5 di atas tidak ada yang menyatakan kurang setuju atau tidak pernah maupun menyatakan lainnya.

Kuesioner pilihan bebas juga berisi perekaman hasil pengamatan yang dilakukan oleh kepala sekolah selama guru mengajar sub-pokok bahasan secara utuh yang telah disepakati sebelumnya saat temu awal. Hasil kesetujuan terkait durasi pengamatan guru ketika mengajar dari responden guru dan kepala sekolah digambarkan tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5 Respons Kepala Sekolah terhadap Perekaman Hasil Pengamatan

No	Perekaman Hasil Pengamatan	Tingkat Persetujuan					Lainnya
		Sangat setuju	Setuju	Cukup setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	
1	Responden Kepala Sekolah	2	6	2	0	0	0
2	Responden Guru	4	5	2	0	0	0

Berkaitan dengan perekaman hasil pengamatan, kepala sekolah telah memberikan pendapat mereka mengenai kesetujuan responden kepala sekolah tentang aktivitas perekaman hasil pengamatan di kelas. Sebagaimana ditampilkan pada tabel 4.6, diketahui bahwa responden kepala sekolah cenderung menyetujui gagasan ini. Secara rinci, enam orang responden menjawab “setuju”, dua orang responden menjawab “cukup setuju”, dan dua orang responden menjawab “sangat setuju”.

Jika kuesioner kepala sekolah berisi pertanyaan tentang pendapat mereka terhadap perekaman hasil pengamatan, kuesioner responden guru berisi pertanyaan tentang frekuensi kepala sekolah dalam melakukan perekaman hasil pengamatan. Berdasarkan jawaban dari responden guru, diperoleh fakta bahwa kepala sekolah cenderung mengarah ke tindakan selalu melakukan perekaman hasil pengamatan. Hanya dua responden guru yang menjawab bahwa kepala sekolah kadang melakukan perekaman hasil pengamatan. Namun, dari hasil wawancara, satu responden guru, TH,

mengungkapkan bahwa kepala sekolah tidak pernah melakukan perekaman hasil pengamatan ke dalam lembar penilaian untuk menghindari kekakuan dalam kegiatan belajar mengajar di kelas. Responden guru TH mengatakan, “Bapak biasanya cuma duduk di belakang mengamati, nanti kalau sudah selesai, Bapak keluar.” (TH/2/RM1/W/2020).

Sebagaimana yang diungkapkan responden guru, TH, kepala sekolah tidak melakukan perekaman hasil pengamatan saat aktivitas pengamatan sedang berlangsung. Namun, responden guru TH tidak menjamin bahwa kepala sekolahnya tidak melakukan perekaman hasil pengamatan. Bisa jadi kepala sekolah tidak melakukan perekaman hasil pengamatan secara langsung, tetapi lebih kepada mengamati lalu mengingat poin-poin penting yang terjadi saat pengamatan. Kepala sekolah kemudian mencatat atau merekam hasil pengamatan di luar kelas setelah aktivitas pengamatan selesai. Pada akhirnya, kesimpulan rekaman hasil pengamatan dapat digunakan sebagai bahan diskusi dengan guru yang bersangkutan.

Secara keseluruhan responden guru maupun kepala sekolah menyatakan bahwa kepala sekolahnya melakukan pengamatan secara utuh selama jam pembelajaran, membawa catatan, instrumen atau lembar eviden sebagai bukti aktivitas pembelajaran sepenuhnya.

Berdasarkan jawaban responden kepala sekolah dan guru tentang kuesioner pilihan bebas mengenai pembuatan catatan perekaman pembelajaran dan respons kepala sekolah dan guru terhadap perekaman hasil pengamatan dapat ditemukan bahwa: a) kepala sekolah menyetujui perlunya membuat catatan perekaman setiap melakukan pengamatan; b) jawaban responden guru pada kuesioner pilihan bebas mendukung jawaban responden kepala sekolah bahwa kepala sekolah cenderung sering membuat catatan perekaman pembelajaran; c) kepala sekolah menyetujui gagasan

untuk melakukan perekaman hasil pengamatan; d) berdasarkan jawaban dari responden guru, diperoleh fakta bahwa kepala sekolah cenderung mengarah ke tindakan selalu melakukan perekaman hasil pengamatan; dan e) ada kepala sekolah yang tidak melakukan perekaman hasil pengamatan ke dalam lembar penilaian untuk menghindari kekakuan dalam kegiatan belajar mengajar di kelas, tetapi diasumsikan kepala sekolah mengingat poin penting temuan dan merangkumnya di luar kegiatan supervisi.

### 3. Partisipasi Kepala Sekolah

Hal terakhir yang berkaitan dengan pengamatan di kelas adalah partisipasi kepala sekolah di kelas saat guru sedang disupervisi. Responden kepala sekolah cenderung setuju dengan adanya partisipasi kepala sekolah di dalam kelas saat berlangsungnya pengamatan. Namun, dua kepala sekolah kurang menyetujui gagasan ini. Untuk lebih rinci, respons kepala sekolah ditampilkan pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Respons Kepala Sekolah terkait Partisipasi di Kelas

No	Partisipasi saat Pengamatan	Tingkat Kesetujuan					Lainnya
		Sangat Setuju/ Sangat baik	Setuju/ Baik	Cukup Setuju/ Cukup baik	Kurang Setuju/ kurang baik	Tidak Setuju/ tidak baik	
1	Responden K S	0	6	2	1	1	0
2	Responden Guru	1	8	1	0	1	0

Berdasarkan tabel di atas, diketahui responden guru cenderung menjawab partisipasi kepala sekolah termasuk dalam kategori baik. Dari sebelas responden, delapan orang responden menjawab “baik”, satu responden menjawab “sangat baik”, satu responden menjawab “cukup baik”, dan ada satu responden menjawab “tidak baik”. Dengan demikian, ternyata masih ada kepala sekolah yang

kurang/tidak setuju dan guru menganggap tidak baik jika kepala sekolah ikut berpartisipasi dalam pembelajaran di kelas.

Untuk mengetahui bentuk pengamatan pembelajaran guru oleh kepala sekolah, responden kepala sekolah telah memberikan jawaban berdasarkan pertanyaan uraian/esai bebas. Pada jawaban pertanyaan uraian/esai bebas oleh sepuluh responden kepala sekolah, tidak ada satupun yang menyatakan ikut berpartisipasi selama pengamatan proses pembelajaran guru. Hampir semua responden kepala sekolah melakukan aktivitas pokoknya, yaitu hanya mengamati pembelajaran. Secara detail, jawaban kuesioner uraian/esai bebas dari responden kepala sekolah kebanyakan menjawab mencatat dan mengamati

Guna memperoleh lebih banyak informasi mengenai hal yang dilakukan oleh kepala sekolah saat pengamatan di kelas, telah dilakukan wawancara kepada tujuh orang responden guru. Responden HS menjelaskan, “Ya, masuk ke dalam kelas, kemudian itu sambil membawa lembar pengamatan, mengamati dari awal pembelajaran, dari pembukaan, inti, sampai penutup. Seperti itu.” (HS/2/RM1/W/2020).

Menurut responden HS, saat pengamatan, kepala sekolah hanya mengamati sambil mengisi instrumen penilaian tanpa ikut berpartisipasi dalam kegiatan belajar mengajar yang sedang berlangsung. Sedikit berbeda dengan penuturan HS, responden guru SW menjelaskan, “Ya dia mengamati kita waktu mengajar anak-anak itu sambil *checklist*. Itu kalau perencanaan, ya. Tapi kalau Ibu pas sewaktu-waktu lewat langsung supervisi, itu kadang-kadang masuk, terus minta waktu, memberi motivasi kepada anak, lalu mengamati kita mengajar sebentar, keluar.” (SW/2/RM1/W/2020)

Dari penjelasan responden guru SW, partisipasi kepala sekolah saat pengamatan di kelas bergantung pada kunjungan kepala sekolah ke kelas. Jika kunjungan tersebut direncanakan, maka kepala sekolah



tidak berpartisipasi sama sekali. Namun, jika kunjungan tersebut tidak direncanakan atau mendadak, kepala sekolah akan meminta waktu untuk menyampaikan pesan kepada siswa, misalnya memberikan motivasi.

Responden TI juga memberikan keterangan mengenai partisipasi kepala sekolah dalam kegiatan belajar mengajar saat dilaksanakan pengamatan di kelas. Keterangan selengkapnya jawaban berikut ini “Bapak hanya mengamati, terus, ya, menilai cara guru menyampaikan materi, terus melihat siswa, aktif apa ngga. Itu aja. Kalau untuk ikut, apa, ya, istilahnya tadi?” (TI/2/RM1/W/2020). Berdasarkan cuplikan wawancara di atas, diketahui bahwa kepala sekolah responden TI tidak berpartisipasi atau terlibat dalam kegiatan belajar mengajar.

Ada pemahaman berbeda oleh responden kepala sekolah maupun responden guru dalam menjawab kuesioner pilihan bebas. Perbedaan pemahaman itu terlihat ketika responden memaknai kalimat partisipasi selama pengamatan pembelajaran guru di kelas, dibandingkan dengan memaknai kegiatan kepala sekolah dalam pengamatan pembelajaran guru di kelas. Sesuai dengan hasil wawancara, maka perbedaan pemahaman kuesioner pilihan bebas dengan pemahaman kuesioner esai bebas sudah dapat diselesaikan. Penyelesaian tersebut dilakukan dengan menyepakati kesepahaman bahwa kepala sekolah hanya sebatas mengamati pembelajaran utuh dan tidak ikut campur tangan guru dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan kuesioner responden kepala sekolah dan guru tentang respons kepala sekolah dan guru terkait partisipasi di kelas serta jawaban kuesioner uraian/esai dan wawancara dapat ditemukan bahwa: a) pada dasarnya responden kepala sekolah cenderung setuju dengan adanya partisipasi kepala sekolah dalam kelas ketika berlangsungnya pengamatan; b) keterlibatan kepala sekolah dalam kegiatan pengamatan *commit to user* memengaruhi konsentrasi guru dan siswa



dalam proses pembelajaran, sehingga ada kepala sekolah dan guru yang tidak menyetujui adanya partisipasi kepala sekolah terkait partisipasi di kelas; c) berdasarkan jawaban pertanyaan uraian/esai bebas responden kepala sekolah, semua responden melakukan aktivitas pokoknya, yaitu hanya mengamati pembelajaran; dan d) hal-hal yang dilakukan kepala sekolah ketika pengamatan, antara lain (1) hanya mengamati sambil mengisi instrumen penilaian tanpa ikut berpartisipasi dalam kegiatan belajar mengajar yang sedang berlangsung; (2) jika kunjungan tersebut direncanakan, maka kepala sekolah tidak berpartisipasi sama sekali. Namun, jika kunjungan tersebut tidak direncanakan atau mendadak, kepala sekolah akan meminta waktu untuk menyampaikan pesan kepada siswa, misalnya memberikan motivasi; (3) kepala sekolah sama sekali tidak berpartisipasi atau terlibat dalam kegiatan belajar mengajar.

c. **Kegiatan Setelah Kunjungan Pengamatan Pembelajaran**

Tahap terakhir pada pelaksanaan supervisi guru ialah pertemuan akhir yang meliputi pembahasan hasil pengamatan, pemecahan masalah guru, dan rencana tindak lanjut. Pada tahap ini, kepala sekolah melakukan pertemuan terakhir supervisi dengan guru. Pertemuan bisa dilakukan dengan tatap muka secara pribadi maupun rapat guru secara kolektif. Dalam aktivitas ini kepala sekolah memaparkan hasil pengamatannya di kelas, membantu guru dalam memecahkan masalah yang dihadapi guru di kelas, serta membantu guru dalam membuat perencanaan tindak lanjut dari solusi yang telah diperoleh.

1. **Pembahasan Hasil Pengamatan**

Terkait dengan pembahasan hasil pengamatan, responden kepala sekolah mengaku cenderung sering mengungkapkan hasil pengamatan pembelajaran guru di kelas ketika temu akhir dengan guru. Dengan kata lain, kepala sekolah bersikap transparan terhadap hasil pengamatannya kepada guru yang disupervisi. Hal

yang sama juga diakui oleh responden guru, sebagaimana ditampilkan pada tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7 Jawaban Responden Terkait Transparansi  
Hasil Pengamatan

No	Transparansi Hasil Pengamatan	Frekuensi					Lainnya
		Selalu	Sering	Kadang-Kadang	Jarang	Tidak Pernah	
1	Responden Kepala Sekolah	1	7	2	0	0	0
2	Responden Guru	2	8	1	0	0	0

Dari data yang ditampilkan pada tabel 4.7 di atas, dipahami bahwa responden kepala sekolah cenderung transparan terhadap guru mengenai hasil pengamatan. Jika dirinci, tujuh responden kepala sekolah menjawab “sering” menunjukkan atau memberikan hasil pengamatan kepada guru, dua responden menjawab “kadang”, dan satu responden menjawab “selalu”. Sama halnya dengan responden kepala sekolah, responden guru juga cenderung menjawab kepala sekolahnya sering menunjukkan atau memberikan hasil pengamatan kepada guru. Jika dirinci, delapan responden menjawab “sering”, dua responden menjawab “selalu”, dan satu responden menjawab “kadang”. Berdasarkan kuesioner lain yang berkaitan dengan pernyataan kesetujuan responden guru terlihat bahwa setelah selesai melakukan pengamatan, kepala sekolah mengundang guru dan memberitahukan hasilnya. Setelah itu, kepala sekolah memberikan masukan dan berjanji melengkapi kebutuhan dan kekurangan dalam pembelajarannya. Dalam hal ini, seluruh responden menyatakan setuju dan sangat setuju.

Cara lain kepala sekolah dalam melakukan pembahasan hasil pengamatan terlihat pada konfirmasi wawancara berikut ini. “Di ruang guru, bersama-sama.” (SW/2/RM1/W/2020).

Adapun materi pembahasan setelah dilakukan pengamatan pembelajaran antara guru dan kepala sekolah terkait temuan-

temuan kepala sekolah tentang permasalahan pembelajaran guru yang bersangkutan, sesuai dengan pernyataan jawaban nara sumber di bawah ini. “Banyak, sih. Hal-hal positif yang dilakukan saat mengajar, kekurangan saat mengajar juga, terus nanti kekurangan itu didiskusikan, diperbaiki bersama.” (IK/2/RM1/W/2020).

Responden lain memberikan penguatan tentang materi pembahasan antara kepala sekolah dan guru setelah pengamatan. “Iya, benar begitu.” (TH/2/RM1/W/2020).

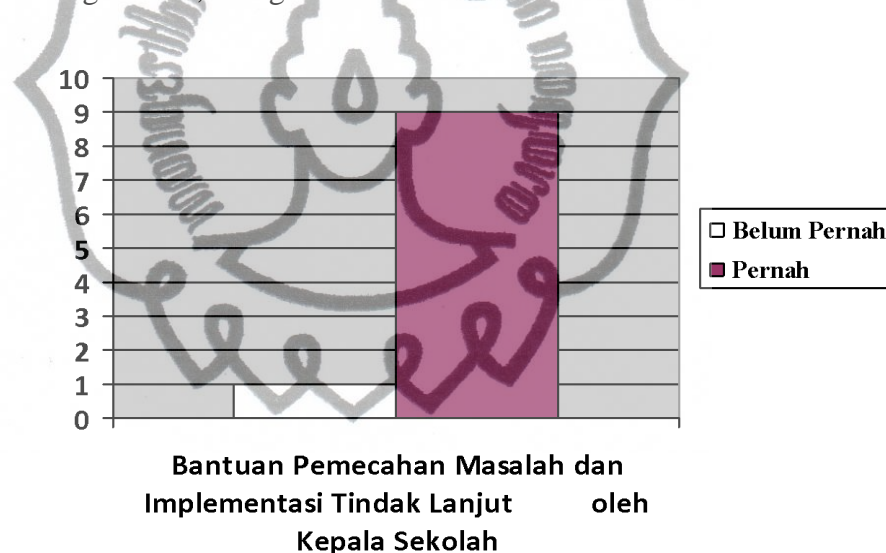
Dengan demikian dapat ditemukan hasil penelitian tentang kegiatan dalam membahas hasil pengamatan. *Pertama*, kepala sekolah telah bersikap transparan kepada guru terkait hasil pengamatan guru yang disupervisi. bisa melalui tatap muka secara pribadi, maupun dalam forum. *Kedua*, secara umum, materi pembahasan sama, yaitu meliputi temuan-temuan permasalahan pembelajaran pada saat kepala sekolah mengamati guru yang disupervisi.

## 2. Pemecahan Masalah dan Evaluasi

Masing-masing guru menghadapi masalah yang beragam dalam kegiatan belajar mengajar di kelas. Penyebabnya bisa datang dari siswa, keterbatasan bahan ajar, atau bahkan dari guru itu sendiri. Dalam hal ini kepala sekolah berperan untuk membantu guru menyelesaikan masalah-masalah tersebut. Kepala sekolah memberikan gambaran/opsi pemecahan masalah yang dihadapi guru dalam pembelajaran pada saat temu akhir. Setelah itu, guru diharapkan mampu menerapkan opsi pemecahan masalah dari kepala sekolah untuk pembelajaran selanjutnya. Responden kepala sekolah yang menyatakan “selalu” berjumlah 30%. Sebanyak 40% lainnya menyatakan “sering” dan 30% responden kepala sekolah menyatakan “kadang-kadang”. Hal ini menunjukkan bahwa kewajiban kepala sekolah masih belum tuntas jika masih ada

kepala sekolah yang belum membantu guru memberikan alternatif solusi terkait temuan-temuan permasalahan pembelajaran yang telah diamati kepala sekolah.

Jika diilustrasikan ke dalam bentuk diagram, jawaban uraian/esai bebas dari responden kepala sekolah tentang pemecahan masalah, implementasi, dan tindak lanjut yang telah dilaksanakan. Hal tersebut berupa perbaikan-perbaikan pembelajaran dan bantuan yang telah diwujudkan sampai tuntas kepada guru-guru di sekolah. Bantuan pemecahan masalah dan implementasi tindak lanjut oleh kepala sekolah digambarkan pada diagram 4.8, sebagai berikut.



Gambar 4. 8 Pemecahan Masalah dan Implementasi Tindak Lanjut oleh Kepala Sekolah

Dari diagram 4.8 dapat dilihat bahwa hanya satu responden yang belum melakukan pemecahan masalah. Alasan yang diberikan terkait dengan masa jabatan responden yang masih sebentar, sehingga program/kegiatan supervisi masih dalam bentuk perencanaan. Adapun responden kepala sekolah lain mengaku telah membantu menyelesaikan masalah guru di kelas serta melakukan tindak lanjut terhadap masalah yang dihadapi guru tersebut.

Merujuk pada jawaban responden kepala sekolah di dalam angketnya, diperoleh beberapa masalah yang terjadi saat kegiatan belajar mengajar berlangsung. *Pertama*, kurangnya penggunaan media sebagai pendukung pembelajaran. *Kedua*, kurangnya kompetensi guru. *Ketiga*, penyajian skenario (RPP) yang kurang rapi. *Keempat*, kurangnya penguasaan kelas oleh guru. Salah satu responden guru, dalam wawancaranya mengungkapkan:

“Iya, biasanya masalah yang ditemukan kepala sekolah itu berkaitan dengan model pembelajaran, jadi ada sintaksis yang tidak dilaksanakan oleh guru. Misalnya model *discovery learning*, kan ada proses penemuan oleh siswa, jadi siswa diberikan waktu untuk menyimpulkan sendiri pembelajaran hari itu. Tapi karena kadang siswa lambat untuk melakukannya, jadi biasanya ya, sudah, guru yang menjelaskan.” (H/2/RM2/W/2020).

Menyikapi permasalahan tersebut, kepala sekolah maupun guru (melalui proses diskusi) mengungkapkan beberapa alternatif solusi. *Pertama*, memberikan pengertian dan pengenalan tentang penggunaan media atau alat peraga sebagai salah satu pendukung dalam pembelajaran. *Kedua*, memberikan pelatihan, diskusi, maupun kombinasi. *Ketiga*, memperbaiki perangkat pembelajaran.

Dalam salah satu wawancara dengan responden guru diketahui bahwa kepala sekolah memberikan saran dalam hal perbaikan kinerja guru saat dilaksanakan rapat bersama. Namun, dalam menyampaikan sarannya, kepala sekolah tidak menyebutkan identitas guru yang dimaksud.

“Setelah mengamati kelas tidak ada temu akhir antara Kepala Sekolah dengan Guru yang diamati (waktu khusus, di ruang khusus) guna membicarakan hasil pengamatan di kelas tadi berupa refleksi guru, atau KS menyampaikan temuan-temuan aktivitas pembelajaran guru saat



diamatinya, semua tidak dilakukan secara per-individu akan tetapi disampaikan pada forum-forum pertemuan guru, atau pertemuan kepala sekolah walaupun temuan-temuan pembelajaran tersebut bersifat individu.” (HS/2/RM1/W/2020).

Pemecahan masalah dan evaluasi merupakan tahapan puncak supervisi guru melalui kunjungan pengamatan pembelajaran di kelas dan menjadi ruh supervisi, yaitu membantu guru secara profesional. Sebelumnya, kepala sekolah dan guru terlebih dahulu melewati tahapan panjang sebagai prasyarat diketahuinya kekurangan atau permasalahan pembelajaran yang dihadapi guru selama pembelajaran. Berdasarkan jawaban kuesioner mengenai bantuan pemecahan masalah dan implementasi tindak lanjut oleh kepala sekolah serta jawaban wawancara responden guru diperoleh temuan bahwa: a) secara umum kepala sekolah telah melakukan bantuan pemecahan masalah dan evaluasi kepada guru-gurunya dengan cara kepala sekolah itu sendiri. Bantuan pemecahan masalah dari kepala sekolah ada yang bersifat individu dengan memberikan solusi langsung terhadap guru yang bersangkutan. Selain itu, ada kepala sekolah yang menyampaikan pemecahan masalah dan evaluasi melalui forum pertemuan rapat bersama guru-guru. Tujuannya agar solusi permasalahan dan bantuan profesional yang dimaksudkan dapat dimanfaatkan oleh guru-guru lainnya; b) ada satu responden kepala sekolah yang belum melakukan pemecahan masalah dengan alasan masa jabatan yang masih sebentar, sehingga program/kegiatan supervisi masih dalam bentuk perencanaan; c) permasalahan yang ditemukan di kelas terkait proses pembelajaran guru, yaitu terkait media pembelajaran, rendahnya kompetensi guru, penyajian RPP yang dinilai kurang rapi, dan kurangnya penguasaan kelas oleh guru; dan d) solusi

pemecahan masalah guru ialah dengan memberikan pengertian dan pengenalan mengenai media atau alat peraga, memberikan pelatihan, diskusi, maupun kombinasi dan memperbaiki perangkat pembelajaran; dan e) agar kewajiban kepala sekolah tuntas, maka kepala sekolah wajib mampu memberikan alternatif solusi terkait temuan-temuan masalah pembelajaran di kelas.

### 3. Rencana Tindak Lanjut

Setelah solusi diperoleh, kepala sekolah perlu membuat rencana tindak lanjut terkait upaya pembenahan pembelajaran oleh guru berdasarkan hasil pengamatan dan solusi yang telah diperoleh tersebut. Pentingnya membuat perencanaan (program) tindak lanjut adalah agar upaya pemecahan masalah menjadi terstruktur dan efisien.

“Saran dan alternatif yang disebutkan oleh Kepala Sekolah juga bersifat umum sebab tidak ingin menyebutkan nama guru dan tempat pengamatan pembelajarannya.” (SW/2/RM1/W/2020). Narasumber lain mengiyakan jawaban responden lainnya. “Iya, ada. Tapi sifatnya waktu pemantauan itu tidak formal.” (SW/2/RM1/W/2020).

Dalam wawancara, responden guru ditanyakan tentang pemantauan kepala sekolah terkait saran yang telah dilakukan. Salah satu guru mengungkapkan bahwa kepala sekolah tidak melakukan pemeriksaan lebih lanjut terkait saran atau solusi yang telah diberikan kepada guru tersebut. Hal yang berbeda dipaparkan oleh salah satu responden guru sebagai berikut.

“Kalau saya lihat, biasanya di luar kelas, itu (Ibu Kepala Sekolah) agak, istilahnya, menguping, seperti itu. Nanti, (Ibu Kepala Sekolah) ada masuk ke kelas lagi, tidak ada pemberitahuan. Tapi kami para guru, ya, berusaha

meningkatkan sesuai saran ibu Kepala Sekolah.”  
(LS/2/RM1/W/2020).

Responden guru lain juga menjelaskan:

“Ada, sih. Kan supervisi lagi setelah beberapa bulan, nanti akan dilihat lagi. Kadang kalau pagi-pagi, Bapak Kepala Sekolah suka masuk ke kelas dulu, mengecek anak, kesiapan anak, seperti itu. Tetap dikontrol ulang.”  
(S/2/RM1/W/2020).

Responden guru ini mengungkapkan bahwa masing-masing guru akan disupervisi sebanyak dua hingga tiga kali dalam satu semester. Jadi, jika responden sebelumnya mengungkapkan bahwa kepala sekolahnya rutin melakukan pemeriksaan ke kelas, responden guru ini menceritakan bahwa kepala sekolah melakukan pemeriksaan terhadap perkembangan tindak lanjut guru pada saat supervisi berikutnya. Hal ini disebabkan frekuensi supervisi oleh kepala sekolah di sekolah guru yang bersangkutan dinilai cukup sering.

Berdasarkan hasil wawancara dengan responden guru dapat ditemukan bahwa: a) perencanaan (program) tindak lanjut dilakukan sebagai upaya pemecahan masalah menjadi terstruktur dan efisien; b) saran dan alternatif yang diberikan kepala sekolah bersifat umum sebab menjaga nama guru dan tempat pengamatan pembelajarannya; c) ada berbagai cara yang dilakukan kepala sekolah untuk memantau perkembangan guru berdasarkan saran dari kepala sekolah, yaitu rutin melakukan pemeriksaan ke kelas, memantau secara diam-diam perkembangan guru berdasarkan saran yang diberikan, atau melakukan pemeriksaan perkembangan tindak lanjut guru pada supervisi berikutnya.

## **2. Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Kunjungan Pengamatan Pembelajaran terhadap Peningkatan Kualitas Pembelajaran**

Masing-masing guru menghadapi masalah yang berbeda. Solusi penyelesaian masalah tersebut pun beragam. Hal ini menyebabkan manfaat yang dirasakan guru sebagai pengaruh dari pelaksanaan supervisi pembelajaran oleh kepala sekolah terhadap guru yang berkaitan dengan kualitas pembelajaran juga bermacam-macam. Namun, berdasarkan enam indikator kualitas pembelajaran, dapat dirangkumkan beberapa pengaruh dari pelaksanaan supervisi tersebut, di antaranya:

**a. Perilaku Pembelajaran Pendidik**

Berdasarkan kuesioner isian uraian/esai bebas diketahui bahwa responden guru menyatakan pelaksanaan supervisi guru berpengaruh positif terhadap kinerja mereka, misalnya dengan adanya perbaikan dalam penyusunan maupun pengembangan RPP. Salah satu responden guru mengungkapkan:

“Iya, setelah pemeriksaan RPP, nanti kepala sekolah akan memberikan pengarahan, bagaimana cara membuat RPP yang benar. Saya jadi tau bagaimana membuat RPP, seperti itu.” (MS/2/RM2/W/2020).

Selain dalam penyusunan RPP, responden guru juga menilai bahwa supervisi guru berpengaruh pada kemampuan guru dalam pengelolaan kelas, salah satunya adalah pengelolaan siswa. Responden guru menyatakan sebagai berikut.

“Jadi waktu itu, saat supervisi, siswa di kelas saya cenderung pasif. Kebetulan saya guru baru. Nah pada saat temu akhir, kepala sekolah memberikan saran tentang bagaimana cara menarik minat siswa supaya lebih aktif di kelas.” (IK/2/RM2/W/2020).

“Ya, ada. Seperti tadi, model pembelajaran dan penilaian. Setelah disupervisi, guru jadi lebih disiplin lagi dalam menerapkan model pembelajaran dan juga penilaian. (TH/2/RM2/W/2020).

“Ada, sih. Yang jelas, banyak lah membantu kami kalau Bapak Kepala Sekolah melaksanakan supervisi, gitu. Seperti tadi contohnya yang disampaikan, kaya pendalaman materi ke anak, kan kadang-

kadang anak belum, ini, belum masuk, gitu, belum mudeng, tapi karena penyampaianya dibuat lebih menarik lagi, yang dicontohkan Bapak Kepala Sekolah, jadi anak lebih, apa, lebih, materi cepat tersampaikan ke anak, kaya gitu. Alokasi waktu juga, kaya gitu. Ada manfaatnya, lah.” (SA/2/RM2/W/2020).

Pernyataan tentang *Teacher Wellbeing* tercermin dalam kuesioner “Kepala Sekolah Saya merasakan guru-gurunya saat disupervisi nampak optimis, energik dan bersemangat dalam mengajar, dan Saya menyukainya jika dikunjungi Kepala Sekolah di kelas dalam proses pembelajaran.” Hal ini merupakan temuan bahwa supervisi bukan hal yang menakutkan bagi guru-guru dikarenakan merasa dinilai oleh kepala sekolah. Bahkan sebanyak 55% guru menyatakan “sangat setuju”, sisanya menyatakan “setuju” sebanyak 45%. Perilaku pembelajaran pendidik yang menyambut antusias atas kegiatan supervisi merupakan fakta bahwa supervisi telah berlangsung dengan baik di sekolah-sekolah dasar negeri.

Selain itu, dalam kasus salah satu guru, tindak lanjut dari kepala sekolah terhadap solusi yang ditawarkan pada angket ialah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan dan membuka peluang bagi guru untuk mengembangkan kemampuan dirinya dalam hal kompetensi pedagogik.

#### b. Perilaku Pembelajaran Peserta Didik

Selama pembelajaran di kelas, setiap harinya siswa tampak gembira dan antusias mengikuti pembelajaran dibanding ketika kepala sekolah berkunjung dan mengamati pembelajaran di kelas sewaktu saya mengajar. Sebanyak 18% responden guru menyatakan “selalu”. Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran memang sudah efektif. Pernyataan ini juga mengimplikasikan bahwa keberadaan kepala sekolah ketika melakukan kunjungan tidak berpengaruh bagi siswa. Sebanyak 55% responden menyatakan “sering” bila kunjungan pengamatan kepala sekolah tidak lebih berpengaruh untuk meningkatkan antusias anak dalam pembelajaran. Adapun sebanyak 27% responden yang menyatakan “kadang-kadang”



menunjukkan fakta bahwa responden memiliki harapan agar lebih baik dari hari-hari biasa. Hal ini dikuatkan dengan jawaban wawancara responden.

Dalam wawancaranya, salah satu responden guru mengungkapkan, “Setelah diajari bagaimana cara agar siswa lebih aktif saat KBM, saya menerapkan cara tersebut. Dan hasilnya sekarang siswa menjadi lebih aktif di kelas.” (IK/2/RM2/W/2020).

Selain dalam hal keaktifan siswa di kelas, responden guru lain mengungkapkan bahwa supervisi kunjungan pengamatan pembelajaran secara tidak langsung dapat membuat siswa lebih mampu mengikuti pelajaran yang menerapkan model pembelajaran tertentu.

Berdasarkan kuesioner pertanyaan esai terbuka dari responden kepala sekolah tentang pengamatan kepala sekolah, ditemukan bahwa peserta didik merasakan nyaman, ceria, gembira, senang mengikuti pembelajaran dari hampir semua guru yang sedang disupervisi. Hal ini bertentangan dengan hasil kuesioner pilihan bebas guru dengan kuesioner isian bebas kepala sekolah. Pernyataan responden kepala sekolah secara tertulis melalui jawaban uraian responden, SL, lebih menguatkan pembuktian maupun fakta di lapangan. Responden SL menyebutkan secara detail dan lengkap sewaktu mengamati guru dalam pembelajarannya sebagai berikut.

“Menurut pengamatan kepala sekolah saat di kelas hampir semua guru yang siswanya merasakan nyaman, ceria, gembira, senang mengikuti pembelajaran guru yang sedang disupervisi. Indikator siswa tersebut siswa secara aktif dalam berbagai kegiatan pembelajaran, siswa melalui pemberian tugas diskusi dan lain-lain untuk memunculkan gagasan baru baik secara lisan maupun tertulis, Siswa berfikir, menganalisa, menyelesaikan masalah dan bertindak tanpa ada rasa takut. Siswa berkompetensi secara sehat untuk meningkatkan prestasi belajar. Siswa melakukan kegiatan yang

menumbuhkan kebanggaan dan rasa percaya diri siswa.” (SL/1/RM2/K(2)/2020).

Pernyataan responden kepala sekolah tersebut didukung kuesioner pilihan bebas responden guru tentang aktivitas siswa yang setiap hari optimis mengikuti pembelajaran dibanding saat diamati kepala sekolahnya. Adapun responden guru yang menguatkan pernyataan tertulis responden kepala sekolah terlihat dari wawancara berikut.

“Kalau sebelum supervisi, sih, ya sebenarnya kondusif, paling ke antusias anak. Karena kami sudah disupervisi, sudah diberi tahu media-media, alat peraga yang bagus untuk anak, jadi kan kita kesininya, ya kita berusaha lah untuk menyiapkan itu semua ketika pembelajaran, jadi anak lebih antusias mengikuti materi pembelajaran yang kami sampaikan, seperti itu.” (SA/2/RM2/W/2020).

“Iya, yang jelas iya. Jadi, semakin banyak sumber-sumber lain yang kita gali dari anak melalui media dan alat peraga itu akhirnya kan anak-anak lebih giat belajarnya, lebih berkembang, lebih luas, jadi tetap mempengaruhi pemikiran anak pada materi misalkan apa, materi itu, gitu. Jadi ngga cuma fokus ke satu sumber, gitu. Yang jelas mempengaruhi itu, cara pola pikir anak.” (SA/2/RM2/W/2020).

Wawancara pada responden guru lain yang menguatkan adanya perubahan peningkatan perilaku pembelajaran peserta didik, sebagai berikut. “Ya, anak tambah serius, tambah tekun dalam pembelajaran. Kemudian menjadi mudah menerima apa yang ingin guru sampaikan. Anak menjadi siap mengikuti pembelajaran dengan teknik atau metode yang lain, seperti itu.” (HS/2/RM2/W/2020).

Puncak dari pembelajaran, yaitu kegiatan penutup diakhir pembelajaran. Dalam kegiatan penutup, guru dapat memberikan dampak positif atau dikategorikan berhasil pembelajarannya jika guru dapat mengajak siswa menyimpulkan pembelajaran dan memberikan penilaian terhadap siswa diakhir sebelum menutup pembelajaran. Sebanyak sepuluh

responden kepala sekolah menyatakan bahwa ketika dilakukan pengamatan, mulai awal hingga akhir pembelajaran, semua guru yang diamati melakukan penilaian dan mengajak siswanya menyimpulkan terlebih dahulu materi pembelajaran. Fakta di sekolah membuktikan pernyataan kepala sekolah mengenai aktivitas guru di akhir pembelajaran sebagai berikut.

“Ada pada kegiatan penutup. Guru membuat rangkuman/ kesimpulan, melakukan penilaian dan/atau refleksi terhadap kegiatan pembelajaran, memberikan umpan balik terhadap proses hasil pembelajaran, memberikan tugas terstruktur [PT] dan kegiatan mandiri tidak terstruktur [KMTT], dan menyampaikan rencana pembelajaran pada pertemuan berikutnya.” (SL/1/RM2/K(2)/2020).

Hasil penelitian membuktikan fakta bahwa wawancara kepada guru lebih menguatkan jawaban kuesioner kepala sekolah tentang perilaku pembelajaran peserta didik, yaitu siswa merasakan nyaman, ceria, gembira, dan senang mengikuti pembelajaran guru yang sedang disupervisi. Perilaku pembelajaran peserta didik tersebut terlihat dari indikator, yaitu siswa aktif dalam berbagai kegiatan pembelajaran. Indikator lain ialah siswa berpikir, menganalisa, menyelesaikan masalah, dan bertindak tanpa rasa takut dalam memunculkan gagasan, baik lisan maupun tulisan, ketika guru memberikan penugasan atau diskusi. Lebih lanjut lagi, siswa lebih giat belajar, lebih berkembang, dan berpikir lebih luas. Hal ini memengaruhi pemikiran siswa pada materi pembelajaran yang pada akhirnya perilaku siswa menjadi siap mengikuti pembelajaran.

Berdasarkan kuesioner pertanyaan esai terbuka dan wawancara dengan responden guru dan kepala sekolah dapat ditemukan perilaku pembelajaran peserta didik, bahwa: 1) secara umum, keberadaan kepala sekolah ketika melakukan kunjungan ke kelas tidak berpengaruh bagi siswa; 2) ada dampak positif supervisi pada perilaku siswa, antara lain siswa lebih mampu mengikuti pelajaran yang menerapkan model pembelajaran tertentu; siswa nyaman, ceria, gembira, dan senang

mengikuti pembelajaran; siswa semakin aktif, serius, tekun, dan mudah menerima materi pelajaran; dan 3) ada guru yang merasa bahwa keberadaan kepala sekolah dalam kegiatan pembelajaran membuat iklim kelas menjadi tegang karena siswa tampak lebih gembira dan antusias mengikuti pembelajaran di hari-hari biasa dibanding ketika kepala sekolah berkunjung.

c. **Iklim Pembelajaran**

Iklim pembelajaran dipengaruhi oleh hubungan sosial maupun hubungan kedinasan antara kepala sekolah dengan seluruh warga sekolah. Bilamana situasi kondisi suasana sekolah nyaman dan terkendali serta kondusif, maka iklim pembelajaran di sekolah juga aman terkendali serta membuat seluruh warga sekolah menjadi betah atau kerasan berada di lingkungan sekolah selama berjam-jam. Jika keakraban sesama warga sekolah sudah terjalin dengan erat, tidak akan terjadi kemungkinan siswa, guru, atau warga sekolah lainnya untuk meninggalkan sekolah tanpa izin.

Berkaitan dengan kuesioner tentang pernyataan kepala sekolah, yaitu “Ada beberapa guru yang meninggalkan kelas (tidak hadir) pada saat terdapat jadwal yang bersangkutan disupervisi oleh kepala sekolah”, dari sepuluh responden kepala sekolah, satu orang menyatakan “kadang-kadang”, empat orang menyatakan “jarang”, dan lima orang menyatakan tidak “pernah”. Berdasarkan fakta ini, diprediksi bahwa kepala sekolah terkesan akrab dan bersahabat dengan guru-gurunya. Apabila hubungan kedinasan antara guru dan kepala sekolah baik, didukung hubungan kekeluargaan yang juga baik, maka kejadian guru yang menghindar untuk disupervisi kemungkinan tidak terjadi. Iklim kerja di sekolah adalah iklim pembelajaran, kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memengaruhi dan menggerakkan serta mengembangkan guru-guru dan tenaga pendidikan lainnya untuk mencapai visi sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga sebagai penggerak warga sekolah untuk berupaya meningkatkan mutu pelayanan terhadap

peserta didik dan orang tua serta lingkungan masyarakat sekitarnya. Kuesioner ini mengindikasikan bahwa suasana iklim kerja di sekolah sangat kondusif. Kepala sekolah menjadi motor penggerak roda lingkungan pembelajaran di sekolah.

Kepala sekolah yang menghargai kerja sama dewan guru dan tenaga kependidikan lainnya akan memberikan apresiasi maupun penghargaan atas jerih payah dan kerja keras para pembantunya dalam meraih visi sekolah. Hal ini nampak pada kuesioner tentang pernyataan kepala sekolah, yaitu “Saya memberikan perhatian serius dan *reward*, teladan serta menginspirasi dalam pengembangan pembelajaran dengan selalu mempertimbangkan saling asah, asih, asuh sesama warga sekolah.” Dari sepuluh responden kepala sekolah, empat orang menyatakan “selalu”, empat orang menyatakan “sering”, dan dua orang menyatakan “kadang-kadang”. Adapun konfirmasi pernyataan kepala sekolah dengan pernyataan guru, tentang “Kepala Sekolah Saya memberikan perhatian serius dan *reward*, teladan serta menginspirasi dalam pengembangan pembelajaran dengan selalu mempertimbangkan saling asah, asih, asuh sesama warga sekolah, dan itu sudah terbukti dilaksanakannya” menunjukkan hasil, yaitu enam orang menyatakan “selalu”, empat orang menyatakan “sering”, dan satu orang menyatakan “kadang-kadang”.

Kuesioner tentang “Saya merasakan guru sejak awal disupervisi nampak optimis, energik dan bersemangat juga sewaktu mengajar saya kunjungi dalam proses pembelajaran-nya hingga sampai temu akhir sesudah pembelajaran” menunjukkan bahwa dari sepuluh responden kepala sekolah, delapan orang menyatakan “sering”, satu orang menyatakan “kadang-kadang”, dan satu orang menyatakan “jarang”.

Iklim pembelajaran juga diwarnai dengan adanya suasana kelas yang kondusif, perwujudan nilai dan semangat ketauladanan, serta suasana sekolah tempat latihan dan tempat berpraktik lainnya yang kondusif bagi tumbuhnya penghargaan siswa. Guru diharapkan selalu berupaya menciptakan suasana tersebut. Jika terjadi kendala pembelajaran dan



masalah-masalah selama proses pembelajaran, maka guru berhak meminta bantuan kepada kepala sekolah. Oleh karena itu, guru berhak pula memulai atau menginisiasi supervisi pembelajarannya kepada kepala sekolah, dengan tujuan membantu menyelesaikan permasalahan yang ada di dalam kelasnya.

Hal lain yang digali dari kuesioner tentang supervisi guru adalah mengenai permintaan supervisi dari guru terkait dengan pengaruhnya pada iklim pembelajaran di sekolah. Pertanyaan kuesioner yang ditujukan kepada guru ialah “Pernahkah Anda meminta dilakukan supervisi terhadap diri Anda terkait permasalahan-permasalahan pembelajaran di kelas yang sedang alami kesulitan?” Dari sebelas orang responden guru, hanya empat orang responden yang mengaku pernah meminta untuk disupervisi oleh kepala sekolah. Alasan dari responden guru ialah bahwa mereka memerlukan solusi atas permasalahan pembelajarannya. Adapun tujuh responden lain menjawab tidak atau belum pernah meminta untuk disupervisi.

Konfirmasi pernyataan tentang permintaan guru untuk disupervisi terlihat dari kuesioner pilihan bebas responden kepala sekolah, yaitu “Ada guru Saya yang berkeinginan minta disupervisi diluar jadwal program supervisi sebab guru tersebut merasakan ada permasalahan dalam pembelajaran-nya di kelas atau kurang memahami paedagogi.” Jawaban dari sepuluh kepala sekolah menunjukkan bahwa dua kepala sekolah menyatakan “sering”, dua kepala sekolah menyatakan “kadang-kadang”, dan enam kepala sekolah menyatakan “jarang”.

Di sisi lain, ada guru yang tidak meminta disupervisi, hal ini mengindikasikan serta menunjukkan bahwa guru tersebut telah merasa cukup percaya diri dengan kemampuannya mengajar di kelas. Namun, di sisi lain, hal ini juga dapat menunjukkan bahwa guru kurang menyadari pentingnya pelaksanaan supervisi guru oleh kepala sekolah sebagai media dan sarana dalam mengembangkan kemampuan diri sebagai guru. Meskipun begitu, bukan *commit to user* suatu keharusan bagi guru untuk meminta

disupervisi oleh kepala sekolah karena seyogyanya pelaksanaan supervisi diinisiasi oleh kepala sekolah.

Selanjutnya, apabila ada guru yang memiliki permasalahan pembelajarannya dan berupaya meminta solusi permasalahan dengan dilakukan supervisi secara sukarela kepada kepala sekolah, maka hal ini disebut sebagai supervisi klinis. Supervisi klinis ini tidak terjadwal dan terprogram dalam agenda supervisi kepala sekolah di awal tahun pelajaran. Namun, supervisi klinis ini merupakan kebutuhan dari guru yang bersangkutan ketika guru tersebut memiliki kesulitan-kesulitan pencapaian tujuan pembelajaran yang diakibatkan adanya permasalahan pedagogik atau pengelolaan kelas dari guru tersebut. Kesadaran tentang kekurangan guru dalam permasalahan-permasalahan pembelajarannya sangat minim atau sedikit yang berani dan mau menyampaikan kesulitannya kepada orang lain (cenderung tertutup jika memiliki permasalahan pembelajaran) apalagi kepada kepala sekolahnya sendiri. Akibat dari sikap guru yang tidak mau meminta saran masukan untuk perbaikan pembelajarannya kepada orang lain, maka kebiasaan tersebut berlanjut dan dianggap sebagai hal yang biasa terjadi dalam pembelajaran. Jika tujuan pembelajarannya belum tuntas, maka hal itu sangat berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran peserta didik. Akibat yang dimunculkan ialah pembelajaran guru tersebut kurang bermakna bagi peserta didik.

Kuesioner kunci iklim pembelajaran, yaitu kuesioner pertanyaan uraian untuk responden kepala sekolah yang mengindikasikan iklim pembelajaran yang tidak terpengaruh adanya supervisi. Pertanyaan kuesioner yang menunjukkan hal tersebut ialah “Adakah guru-guru di sekolah pada saat di supervisi pembelajarannya kurang efektif dan kurang kondusif, apa saja indikatornya, dan berapa prosentase dari jumlah guru yang ada?”

Berdasarkan sepuluh tanggapan kepala sekolah, 30% responden menjawab “tidak ada”, sedangkan selebihnya menyatakan “ada” dengan

berbagai pernyataan kondisi kekurangefektifan pembelajaran guru. Dengan demikian, dapat diungkapkan bahwa supervisi kunjungan pengamatan pembelajaran guru oleh kepala sekolah tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap iklim pembelajaran.

Berdasarkan kuesioner dan wawancara responden kepala sekolah dan guru mengenai iklim pembelajaran, dapat ditemukan bahwa: 1) kepala sekolah dan guru memiliki peran penting dalam mewujudkan iklim akademik yang nyaman untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah; 2) sebagai pemimpin, kepala sekolah memengaruhi dan menggerakkan serta mengembangkan guru-guru dalam perbaikan kualitas, khususnya dalam melayani peserta didik, orang tua, dan lingkungan masyarakat sekitar; 3) guru diharapkan berupaya untuk mewarnai suasana kelas agar tercipta suasana kelas yang kondusif, menjadi tempat perwujudan nilai dan semangat ketauladanan; dan 4) secara umum, supervisi kunjungan pengamatan pembelajaran guru oleh kepala sekolah tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap iklim pembelajaran.

#### d. Materi Pembelajaran

Kepala sekolah menggunakan instrumen pengamatan yang berisi informasi-informasi ketika mengamati guru yang sedang mengajar. Instrumen tersebut berisi informasi tentang cara dan proses ketika guru mengawali pembelajaran (apersepsi), kegiatan inti pembelajaran, sampai pada kegiatan penutup. Hal ini tertuang dalam skenario pembelajaran di RPP yang dibuat guru. Secara langsung kepala sekolah akan mengetahui materi yang diajarkan guru kepada peserta didiknya. Oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa kepala sekolah menemukan berbagai temuan tentang materi pembelajaran yang disampaikan selama pengamatan kepala sekolah. Dengan demikian, pengaruh supervisi kunjungan pengamatan pembelajaran kepala sekolah dapat ditimbulkan/dimunculkan terhadap materi yang terkait tersebut.

Berdasarkan konfirmasi wawancara tentang materi pembelajaran pada responden guru dijelaskan bahwa guru tidak memerlukan perbaikan ataupun perubahan apapun yang ada di buku pegangan, baik materi anak dan materi untuk guru terkait telah dilangsungkannya supervisi oleh kepala sekolah. Secara terbuka, melalui komunikasi wawancara via telepon, responden guru menjelaskan sebagai berikut. “Kalau materi *sih* sebenarnya sudah, sudah sesuai dengan usia dan karakteristik siswa, seperti itu.” Dan selanjutnya menimpali “Kalau menurut saya, iya, tidak ada.” (HS/2/RM2/W/2020). Selanjutnya, masih ada narasumber guru sebagai responden yang memberikan penguatan pernyataan sebagai berikut. “Materi sudah bagus karena kita aturannya sudah ada.” (SW/2/RM2/W/2020). Narasumber lain menyatakan, “Oh, *nggak* ada *sih*. Materi saya sudah sesuai dengan siswa.” (TH/2/RM2/W/2020).

Responden guru, dalam wawancaranya, juga berpendapat bahwa supervisi guru oleh kepala sekolah tidak memengaruhi materi yang mereka ajarkan di kelas. Para responden guru menjelaskan bahwa sebelum disupervisi, materi yang mereka ajarkan sudah sesuai, sehingga tidak perlu ada perbaikan terkait materi ajar tersebut.

Berdasarkan wawancara dengan responden guru tentang pengaruh supervisi pada materi pembelajaran dapat ditemukan bahwa: 1) supervisi guru oleh kepala sekolah tidak berpengaruh pada materi yang diajarkan guru di kelas; dan 2) materi yang diajarkan guru sudah memiliki aturan yang baku sehingga guru tidak perlu memperbaiki atau mengubah substansi yang ada pada buku pegangan.

#### e. Media Pembelajaran

Responden guru mengaku bahwa supervisi guru oleh kepala sekolah membawa pengaruh yang positif. Salah satu responden guru dalam wawancaranya menyatakan sebagai berikut.

“Sebelum disupervisi, guru-guru cenderung menggunakan alat peraga seadanya. Misalnya cuma (*slide*) *Powerpoint*. Nah, setelah

disupervisi oleh kepala sekolah, guru jadi lebih mempersiapkan media pembelajaran mereka, seperti itu.” (TH /2/RM2/W/2020).

Selain mengubah kedisiplinan guru dalam mempersiapkan media pembelajaran yang lebih baik, supervisi guru juga berpengaruh terhadap pengadaan fasilitas media pembelajaran oleh sekolah. Salah satu responden guru mengungkapkan bahwa fasilitas penunjang pembelajaran, seperti media atau alat peraga, awalnya sudah rusak atau tidak berfungsi dengan baik. Setelah supervisi, kepala sekolah menjadi tahu tentang masalah ini dan mengupayakan pengadaan media atau alat peraga tersebut.

Berdasarkan wawancara dengan responden guru mengenai pengaruh supervisi guru terhadap media pembelajaran dapat ditemukan bahwa: 1) supervisi guru membawa pengaruh positif terhadap usaha guru guna menyiapkan media pembelajaran terbaik ketika mengajar; dan 2) supervisi guru menjadi sarana bagi kepala sekolah untuk melihat kekurangan dari segi fasilitas sekolah, sehingga setelah diadakan supervisi ada upaya kepala sekolah untuk memenuhi media atau peraga yang belum ada atau sudah rusak.

#### f. **Sistem Pembelajaran**

Deskripsi tentang sistem pembelajaran, yaitu perencanaan yang matang dalam bentuk rencana strategis dan rencana operasional sekolah dan memiliki semangat perubahan yang tertuang dalam visi dan misi sekolah yang mampu membangkitkan upaya kreatif dan inovatif dari semua warga sekolah, serta mampu mengendalikan dan menjamin mutu dalam rangka menjaga keselarasan antar komponen sistem pendidikan.

Seluruh responden guru mengungkapkan bahwa mereka tidak merasakan adanya pengaruh dari supervisi guru oleh kepala sekolah terhadap sistem pembelajaran. Lebih dalam lagi, kuesioner tentang program supervisi yang saya buat memuat tujuan yang relevan dengan visi sekolah, visi dinas pendidikan setempat, dan visi pendidikan nasional.



Berdasarkan jawaban kuesioner dari sepuluh responden kepala sekolah, dua orang menyatakan “sangat setuju” dan delapan orang menyatakan “setuju”. Hal ini membuktikan bahwa kepala sekolah selalu berupaya untuk meningkatkan sistem pembelajaran.

Kesepakatan responden guru dengan responden kepala sekolah tentang komitmen untuk selalu mengembangkan inovasi bidang pembelajaran tertuang dalam tabel 4.8.

Tabel 4.8 Kesepakatan Guru dengan Kepala Sekolah Untuk Selalu Mengembangkan Inovasi dalam Bidang Pembelajaran Setelah Kunjungan Pengamatan Kelas

No	Komitmen Berinovasi	Tingkat Kesetujuan					Lainnya
		Sangat Setuju	Setuju	Cukup Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	
1	10 Responden K S	3	7	0	0	0	0
2	11 Responden Guru	5	6	0	0	0	0

Secara umum, responden guru cenderung mengungkapkan bahwa praktik supervisi guru oleh kepala sekolah memberikan dampak yang positif terhadap sistem pembelajaran. Namun, ada juga responden guru yang mengatakan bahwa pelaksanaan supervisi hanya sebatas rutinitas saja dan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap sistem pembelajaran. Salah satu responden guru menyatakan sebagai berikut.

“Karena kita sudah terbiasa melaksanakan, seperti administrasi, dengan baik. Di awal tahun (ajaran) kita persiapkan semuanya, kemudian pada saat pembelajaranpun, ada CCTV, dan kita sudah terbiasa pembelajaran aktif dengan anak-anak, jadi disupervisi atau tidak, ya, memang seperti itu kita.” (SW /2/RM2/W/2020).

Berdasarkan kuesioner tentang kesepakatan guru dengan kepala sekolah untuk selalu mengembangkan inovasi dalam bidang pembelajaran setelah kunjungan pengamatan kelas dan wawancara dengan responden guru dapat ditemukan bahwa: 1) supervisi pembelajaran guru oleh kepala

sekolah memiliki pengaruh. Namun, pengaruh tersebut tidak menonjol terhadap sistem pembelajaran yang sebelumnya telah berjalan lancar. Pelaksanaan supervisi pembelajaran ini tidak membawa perubahan yang signifikan atau memunculkan sistem pembelajaran baru. Oleh sebab itu, pelaksanaan supervisi guru oleh kepala sekolah tidak menyebabkan pengaruh signifikan terhadap sistem pembelajaran dan komponen-komponennya; 2) karena supervisi guru tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap sistem pembelajaran, ada responden guru yang menganggap bahwa pelaksanaan supervisi hanya sebatas rutinitas untuk memenuhi kewajiban kepala sekolah dan guru; dan 3) pada dasarnya, melalui kegiatan supervisi, kepala sekolah selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas sistem pembelajaran di sekolah.

## **B. Pembahasan**

Berdasarkan paparan mengenai deskripsi temuan penelitian pada bab IV A dapat dikristalkan teori substantif sebagai berikut: “Meskipun tidak sepenuhnya dilaksanakan dengan benar sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan dinilai sebagai kegiatan rutin oleh para guru, supervisi yang dilakukan kepala sekolah memberikan manfaat kepada guru, terutama dalam memecahkan permasalahan yang terjadi di dalam kelas.” Teori substantif ini dapat dielaborasi menjadi 3 tema: (1) Meskipun sudah ada panduan, tidak semua kepala sekolah mampu melakukan supervisi dengan benar; (2) Supervisi yang dilakukan kepala sekolah dinilai oleh para guru sebagai peristiwa rutin, bukan kegiatan yang ditunggu-tunggu para guru untuk mendukung kompetensi mereka; dan (3) Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah mampu membantu guru memecahkan permasalahan yang terjadi di dalam kelas.

Berikut ini dilakukan pembahasan terhadap 3 tema di atas.

### **1. Meskipun Sudah Ada Panduan, Tidak Semua Kepala Sekolah Mampu Melakukan Supervisi dengan Benar**

Pada beberapa penelitian ditemukan hasil yang menunjukkan bahwa tidak semua kepala sekolah mampu melakukan supervisi dengan benar.

Melalui pengamatan langsung sebagai peneliti, Mardiana, G. S. (2018: 1130) menyatakan bahwa kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dilaksanakan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, sehingga guru yang disupervisi merasa terjebak. Baik bagi guru, maupun kepala sekolah, kunjungan mendadak di dalam kelas merupakan tindakan yang tidak dibenarkan. Bagi guru, kunjungan tanpa pemberitahuan (mendadak) tersebut membuat suasana pembelajaran guru berubah dari RPP yang telah disiapkan sebab guru dan siswa tidak mengetahui jika akan ada kepala sekolah sebagai tamu di kelasnya. Bagi kepala sekolah, kunjungan ke kelas secara mendadak tidak dibenarkan karena melanggar program atau panduan yang dibuat oleh kepala sekolah di awal tahun. Kunjungan mendadak merupakan pelanggaran kepala sekolah pada program kerja supervisi yang dijadikan panduan pelaksanaan supervisi terhadap guru. Hal ini menunjukkan kurangnya kompetensi kepala sekolah yang dianggap tidak mampu melakukan supervisi dengan benar. Alasan yang mendukung argumentasi tersebut antara lain: (a) ada tahapan kegiatan temu awal antara guru dan kepala sekolah. Kepala sekolah selaku supervisor menganalisis perangkat pembelajaran guru yang digunakan sebagai persiapan maupun pegangan untuk pembelajaran di kelas. Supervisor terlebih dahulu memeriksa dan menganalisis seluruh persiapan yang dibuat guru agar dalam pengamatan di kelas, supervisor mampu menyesuaikan dan beradaptasi serta mengevaluasi jalannya pembelajaran di kelas. Analisis supervisor terhadap perangkat persiapan guru ketika mengajar dilaksanakan bersamaan dengan tatap muka awal (temu awal) untuk koordinasi tentang rencana pengamatan di kelas yang akan datang. Oleh karena itu, terjadi wawancara dan klarifikasi tentang RPP. Wawancara dan klarifikasi ini meliputi penggalan informasi tentang maksud maupun tujuan pembelajaran, skenario pembelajaran, media hingga alat evaluasi yang akan diterapkan guru. Semua informasi ini harus diketahui oleh supervisor; (b) Selain menyepakati jadwal supervisi, pada saat temu awal, kepala sekolah juga membuat pertemuan dengan guru yang akan disupervisi dan memberikan instrumen supervisi yang akan digunakan; (c) Lebih detail lagi, terkait dengan kekonsistenan kepala

sekolah terhadap panduan, yaitu ada beberapa kegiatan yang dilakukan guru bersama kepala sekolah sebagai rangkaian temu awal. *Pertama*, membuat Buku Program Supervisi. *Kedua*, menyiapkan Instrumen Pemantauan Program Pembelajaran. *Ketiga*, menyiapkan Instrumen Pelaksanaan Proses Pembelajaran. *Keempat*, menyiapkan Instrumen Pemantauan Penilaian Proses Pembelajaran.

Contoh hasil penelitian lain tentang ketidakmampuan kepala sekolah dalam hal melaksanakan supervisi sesuai panduan sebagai berikut.

*Pertama*, Dea, Mulatu (2016) meneliti praktik supervisi pengajaran dan interaksi antara guru dan supervisor di Wolaita. Pada penelitian tersebut, peneliti ingin melihat praktik supervisi pengajaran dan interaksi antara guru dan supervisor di Wolaita. Peneliti juga ingin melihat hubungan antara praktik supervisi dengan kualitas pendidikan. Pada penelitian tersebut, Dea menemukan bahwa praktik supervisi pengajaran yang seharusnya berjalan kooperatif, tidak terlaksana dengan baik. Supervisi yang seharusnya menjadi cara untuk mengembangkan dan memperbaiki kinerja guru di kelas dilaksanakan dengan tidak rutin dan tidak berkelanjutan. Selain itu, ditemukan kenyataan bahwa pejabat sekolah kurang terlibat dalam kegiatan supervisi. Semua hal ini tentunya memengaruhi kualitas pendidikan. Kepala sekolah tidak mampu menuntaskan kegiatan supervisinya dengan alasan ketidakmampuan kepala sekolah karena kesibukan lain. Selain itu, sebabkan pula oleh tugas pokok fungsi selain supervisi, misalnya hal-hal terkait dengan administrasi atau rapat-rapat kepala sekolah.

*Kedua*, penelitian Ampofo, Onyango, Ogola, dan Martin (2019). Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui pengaruh supervisi guru oleh kepala sekolah. Peneliti ingin menemukan dan mengungkap pengaruh supervisi terhadap kinerja guru di SMA Negeri di wilayah pusat Ghana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat sedikit meluangkan waktunya untuk melakukan supervisi kepada guru. Hal ini merupakan imbas dari banyaknya tugas administrasi yang harus diemban oleh kepala sekolah. Perlu diketahui bahwa kepala sekolah juga memiliki tugas pokok untuk mengelola

sekolah (sebagai manager), selain tugas pokoknya untuk mensupervisi guru dan tenaga kependidikan.

Tugas managerial ini meliputi pemenuhan 8 standar nasional pendidikan (standar: pembiayaan, pendidik, pengelolaan, penilaian, proses, kelulusan, isi, sarana-prasarana), juga tugas pengembangan kewirausahaan (Permendikbud, 6 tahun 2018). Kepala sekolah juga bertanggung jawab atas pelaksanaan uji kelayakan satuan pendidikan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN). Begitu banyaknya tugas pokok dan tanggung jawab kepala sekolah, ada beberapa kepala sekolah yang mengabaikan keterlaksanaan supervisi guru. Peneliti juga melihat bahwa tindakan kepala sekolah yang mengabaikan supervisi guru akan memengaruhi kinerja guru di sekolah. Namun demikian, ada pesan dan rekomendasi peneliti agar para kepala sekolah melaksanakan supervisi dengan benar, yaitu:

“Setiap kepala sekolah dituntut untuk mampu melakukan supervisi kelas guna memastikan kualitas pembelajaran apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan. Kualitas supervisi sangat menentukan kualitas pembelajaran karena hasil supervisi akan memberikan umpan balik, baik bagi kepala sekolah maupun guru dalam melaksanakan pembelajaran.” Setyawati (2019: 49).

Selain itu, Iroegbu & Eyo (2016: 99) merekomendasikan kepala sekolah untuk melakukan supervisi akademik yang memadai dan sesuai panduan terhadap pembelajaran guru, sehingga dapat meningkatkan efektivitas mengajar mereka.

*Ketiga*, penelitian Rahabav, Patris (2016) yang lebih memfokuskan pada tiga hal, yaitu kompetensi kepala sekolah sebagai supervisor, praktik supervisi guru di sekolah, dan pengaruh penerapan supervisi guru terhadap kinerja guru di kelas. Peneliti telah menemukan bahwa kepala sekolah kurang berkompeten dalam hal supervisi guru, antara lain: (a) masih ada tugas administrasi yang harus dilengkapi (terkait program kerja, instrumen supervisi, lembar eviden, dll); (b) supervisi akademik belum direncanakan dan diimplementasikan dengan baik (terkait dengan keterampilan dalam menyupervisi); (c) kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap konsep, teori, dan praktik supervisi; (d)



kurangnya pemahaman terhadap hal substantif prinsip ilmiah yang berkaitan dengan mata pelajaran masing-masing guru. Selain itu, peneliti juga menemukan bahwa kualitas guru masih rendah dan guru cenderung bekerja sampingan selain menjadi guru untuk menambah pendapatan.

Alasan lain dari penelitian tentang lemahnya keterampilan supervisi yang dimiliki oleh kepala sekolah dilakukan oleh Daniel dan Bouchamma (2015). Peneliti ingin mengungkapkan praktik supervisi guru oleh kepala sekolah di Quebec dan kebiasaan kepala sekolah atau wakasek sebagai supervisor. Pada penelitian ini ditemukan bahwa supervisor cenderung memilih untuk melakukan supervisi tunggal dibanding supervisi bersama. Selain itu, dalam praktiknya, supervisor lebih menekankan pada observasi kelas dan pertemuan setelah observasi. Supervisor cenderung mengabaikan pertemuan sebelum observasi.

Penelitian lain menguatkan hasil penelitian ini terkait lemahnya keterampilan para kepala sekolah sebagai supervisor. Kahyalar dan Yazici (2016) ingin meneliti dan mengetahui penilaian supervisor dan guru magang terhadap praktik supervisi dalam pengajaran bahasa dan ekspektasi mereka terhadap kegiatan supervisi tersebut. Pada penelitian ini ditemukan bahwa supervisor mampu memberikan umpan balik yang efektif kepada guru magang. Namun, menurut guru magang, perlu dilakukan pertemuan awal dan observasi sebelum mengajar agar guru magang mampu membekali diri dengan pengetahuan tentang hal-hal yang harus dilakukan saat mengajar dan juga evaluasi terhadap penerapan pengetahuan tersebut.

*Keempat*, penelitian Heyi, F.D. dan Hordofa, A.K. (2020) yang berusaha mengungkapkan praktik supervisi guru SMA di Oromia dengan melakukan survei kepada guru, kepala sekolah, supervisor, dan komite supervisi. Peneliti menemukan bahwa praktik supervisi kurang memberikan kontribusi terhadap pengembangan kualitas guru. Masalah yang dihadapi adalah supervisor yang kurang cakap karena kurang memperoleh pelatihan. Selain itu, hasil penelitian Mensah, Boakye dan Michael (2019) yang ingin mengetahui praktik supervisi

di Efutu menunjukkan bahwa praktik supervisi di Efutu masih kurang baik karena hanya dilakukan saat diperlukan.

Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa tidak semua kepala sekolah mampu melakukan supervisi dengan benar, meskipun sudah ada panduan. Hal ini disebabkan beberapa alasan, yaitu: (1) keterampilan dan kecakapan serta kompetensi dalam melaksanakan supervisi tidak dimiliki semua kepala sekolah; (2) kepala sekolah juga disibukkan dengan adanya pengelolaan managerial dan pengembangan kewirausahaan, sehingga kepala sekolah kesulitan untuk menyempatkan waktu luang melakukan supervisi pembelajaran guru; dan (3) ada kepala sekolah yang belum memperoleh pelatihan tentang mata diklat supervisi akademik atau diklat penguatan kompetensi supervisi.

## **2. Supervisi yang Dilakukan oleh Kepala Sekolah Dinilai oleh Para Guru Sebagai Peristiwa Rutin, Bukan Kegiatan yang Ditunggu-Tunggu oleh Para Guru untuk Mendukung Kompetensi Mereka**

Penelitian ini didukung penelitian lain yang dilakukan oleh Sharma dan Al-Sinawai (2019) tentang supervisi pembelajaran guru oleh kepala sekolah dari sudut pandang guru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengungkapkan praktik supervisi pembelajaran dari perspektif guru. Benarkah guru mengharapkan disupervisi oleh kepala sekolah? Benarkah guru merasa nyaman jika disupervisi oleh Kepala Sekolah? Apakah guru-guru merasa supervisi adalah kegiatan kepala sekolah yang dinantikan guru-guru? Apakah pemahaman guru terhadap supervisi adalah kegiatan yang menarik dan menguntungkan guru? Apakah kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah benar-benar membantu dan mendukung peningkatan kompetensi guru? Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru-guru memandang supervisi bersifat direktif, formal, dan cenderung hanya mengevaluasi kinerja guru tanpa ada tujuan untuk memperbaiki kinerja guru tersebut. Penjelasan temuan tersebut sebagai berikut: (a) Supervisi bersifat direktif bagi guru-guru dimaksudkan bahwa supervisi tersebut merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan secara teratur (rutinitas) dan terencana oleh kepala sekolah melalui program kerja

supervisi di setiap awal tahun pelajaran. Bagi kepala sekolah, hal ini merupakan suatu kewajiban dan tugas pokok sebagai kepala sekolah. Adapun bagi guru, guru wajib untuk mengikuti (disupervisi). Jika kepala sekolah dan guru tidak melaksanakan tugas pokok, baik menyupervisi maupun disupervisi, maka akan mendapat sanksi dari pimpinan pendidikan setingkat lebih tinggi. Selain itu, terdapat pula unsur penilaian supervisi kepala sekolah pada saat uji kelayakan satuan pendidikan oleh Badan Akreditasi Nasional (BAN); (b) Supervisi bersifat formal bagi guru dimaksudkan bahwa supervisi merupakan kegiatan yang sesuai dengan peraturan yang sah dari Dinas Pendidikan kabupaten/kota/provinsi. Bagi kepala sekolah dan guru, supervisi sudah menjadi adat kebiasaan dan budaya yang berlaku di setiap jenjang satuan pendidikan. Supervisi juga sudah menjadi kegiatan resmi yang harus dijalani semua kepala sekolah dan guru. Dalam hal ini peneliti menggagas bahwa supervisi merupakan kegiatan yang menjadi rutinitas, baik bagi guru maupun kepala sekolah; (c) pada penelitian ini ditemukan pula bahwa guru memandang supervisi cenderung hanya mengevaluasi kinerja guru tanpa ada tujuan untuk memperbaiki kinerja guru tersebut. Hal ini dirasakan guru setelah mereka disupervisi, yaitu tidak ada tindak lanjut dari kepala sekolah, pembahasan atau pemecahan masalah-masalah pembelajaran yang dihadapi guru. Guru menganggap tujuan supervisi hanya mengevaluasi pembelajaran, tetapi tidak memperbaiki permasalahan pembelajaran yang dihadapi.

Namun demikian, dalam studi yang dilakukan oleh Sukarma (2013) diketahui bahwa supervisi yang terstruktur dan menekankan pada hubungan antara supervisor dan guru mengindikasikan adanya kepuasan guru. Kepuasan guru terlihat setelah mengikuti supervisi akademik terstruktur dibanding dengan supervisi akademik yang masih menggunakan pendekatan tradisional. Dalam melaksanakan supervisi, kepala sekolah terkadang menggunakan pendekatan sesuai keinginan dan kemauan pribadi masing-masing kepala sekolah. Menurut Sukarma, sebagai peneliti, supervisi akademik yang menggunakan pendekatan komplain mengenai supervisor yang memiliki kekurangan dalam melakukan observasi terhadap kebutuhan para guru

membuat tujuan supervisi kurang tercapai. Selain itu, para responden juga menyatakan bahwa mereka kurang mendapat dukungan moral dari para supervisor ketika melakukan supervisi. Kurangnya dukungan moral ini membuat para guru merasa tertekan. Terakhir, mereka juga melakukan komplain perihal umpan balik yang kurang berkualitas dari para supervisor. Tidak adanya umpan balik ini berakhir pada ketidaksempurnaan pemahaman para peserta terhadap materi yang disampaikan oleh para supervisor.

Ada alasan lain terkait sebab supervisi guru dianggap sebagai kegiatan yang tidak ditunggu-tunggu oleh para guru. Hal ini terlihat dari hasil penelitian dan penuturan Edi Rismawan (2015: 128) yang menyatakan bahwa:

“Kata kuncinya adalah kurang dilibatkannya guru-guru dalam kegiatan supervisi juga kurangnya pelaksanaan perbaikan bagi guru, baik melalui observasi kelas (*class visit*) maupun *individual conference*. Pelibatan para guru dalam kegiatan supervisi sangatlah penting, karena pada dasarnya mereka yang tahu permasalahan nyata di dalam proses kegiatan belajar mengajar.”

Berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya, ditemukan hasil yang bertolak belakang pada penelitian Khun, Hareesol. et al (2019) yang menilai korelasi antara supervisi dengan penilaian guru terhadap supervisi itu sendiri. Hasilnya ada 3 elemen yg dibahas dalam penelitian ini, yakni pengetahuan guru, kemampuan mengajar guru, dan kemampuan interpersonal. Guru dengan pengetahuan yang baik menilai supervisi merupakan hal yang positif. Hal ini mengindikasikan bahwa supervisor yang cerdas mampu memberikan pengetahuan yang lebih kepada guru. Guru dengan kemampuan mengajar yang baik juga cenderung menilai baik supervisi. Hal ini mengindikasikan bahwa supervisor yang terlatih, memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan terkait teknik mengajar, sehingga supervisor dapat menyalurkan ilmunya kepada guru. Adapun pada elemen kemampuan interpersonal, guru menilai bahwa mereka tidak membutuhkan supervisi pada elemen tersebut.

Kesimpulan pada tema ini, yaitu “Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dinilai oleh para guru sebagai peristiwa rutin, bukan kegiatan yang ditunggu-tunggu oleh para guru untuk mendukung kompetensi mereka.” Hal

ini sebagai anggapan bagi para guru yang kurang memahami tujuan supervisi. Sebaliknya, bagi guru yang memiliki pengetahuan maupun pengalaman mengajar mandiri dapat dikategorikan sebagai guru senior atau memiliki kemampuan interpersonal yang baik. Selain itu, guru yang tidak dilibatkan dalam inisiasi perencanaan supervisi atau proses pelaksanaan supervisi akan berpikiran negatif, yaitu supervisi sebagai suatu kegiatan rutinitas. Hal ini logis karena guru-guru yang disupervisi lebih mengetahui permasalahan pembelajaran di kelas.

### **3. Supervisi yang Dilakukan oleh Kepala Sekolah Mampu Membantu Guru Memecahkan Permasalahan yang Terjadi di Dalam Kelas**

Pada buku karya Sergiovanni dan Starrat (1979) sebagai induk pedoman penelitian ini sudah dijelaskan bahwa jika ditemukan pembelajaran yang tidak berjalan dengan efektif, maka supervisor melakukan mediasi atau pendekatan terhadap pihak-pihak yang terlibat, seperti guru dan siswa untuk menemukan penyebab pembelajaran tidak efektif. Hal inilah yang mendasari supervisi pembelajaran oleh kepala sekolah, melalui kunjungan pengamatan pembelajaran di kelas. Oleh karena itu, inisiasi supervisi datang dari kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran di sekolah. Temuan selanjutnya berkaitan dengan supervisi yang diinisiasi oleh guru. Alasan guru meminta disupervisi oleh kepala sekolah ialah karena guru memiliki permasalahan pembelajaran (supervisi jenis ini disebut supervisi klinis). Penelitian mengenai supervisi klinis dilakukan oleh Ghavifekr. et al (2019) yang mengungkapkan bahwa supervisi klinis bertujuan untuk membantu (guru-guru) atas permintaan mereka. Oleh karena itu, kepala sekolah membantu memecahkan permasalahan-permasalahan pembelajaran di kelas atas permintaan guru-guru. Menurut Ghavifekr. et al (2019), guru-guru telah terbantu oleh kepala sekolah melalui supervisi pembelajaran, yaitu tentang menulis rencana harian, mempersiapkan materi, mengembangkan dan menyampaikan materi, melibatkan siswa, mengatur kelas. Hal ini termasuk pendekatan supervisi klinis yang merupakan inisiasi guru, bukan diinisiasi oleh kepala sekolah. Untuk itu,



pembahasan dan pemecahan masalah setelah kunjungan pengamatan pembelajaran lebih terfokus pada kebutuhan guru yang meminta disupervisi oleh kepala sekolahnya karena memiliki permasalahan pembelajaran di kelasnya.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Malunda dkk. (2016) dan Ullah dkk. (2019) yang mengungkapkan bahwa supervisi memengaruhi praktik pedagogik atau kinerja guru di kelas. Supervisi juga berpengaruh positif terhadap kehadiran siswa, sebagaimana yang ditemukan oleh Butakor dan Boatey (2018). Donkoh & Dwamena (2016: 82) menguatkan pendapat di atas dan merekomendasikan bahwa supervisor harus menekankan refleksi karena dianggap penting. Refleksi ini dilakukan di akhir kegiatan kunjungan pengamatan pembelajaran. Pada saat guru memberikan refleksi, kepala sekolah memberikan umpan balik, sehingga terjadi pembahasan-pembahasan permasalahan pembelajaran yang ditemukan sewaktu pengamatan kepala sekolah. Hal ini sebagai tahap awal kepala sekolah untuk membantu pemecahan masalah pembelajaran guru di kelas. Nurfatah & Nur Rahmad (2018: 137) menyatakan bahwa supervisi akademik dilakukan untuk mengetahui guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, mulai dari kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Ketiga tahapan inti tersebut merupakan langkah umum tentang supervisi pembelajaran guru sebagai prasyarat atas tercapainya tujuan supervisi pembelajaran. Apabila dari ketiga unsur tersebut tidak dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka tahapan supervisi dirasakan kurang dan tidak dapat memperbaiki kinerja guru dan memperbaiki permasalahan pembelajaran guru di kelas.

Nambam dan Eze (2017) telah meneliti tentang manfaat supervisi pembelajaran terhadap perbaikan dan pengembangan kinerja guru. Nambam dan Eze (2017) menemukan bahwa supervisi pembelajaran guru telah membantu guru untuk memperbaiki profesionalitas kinerja mereka, membantu guru dalam menggunakan materi ajar yang relevan, serta memperbaiki metode mengajar guru di kelas dan mengevaluasi hasil belajar siswa. Menurut Yousuf, Parveen, & Kayami (2011), supervisi yang dilaksanakan secara sistematis

berhasil menciptakan kualitas kepemimpinan pembelajaran para guru, meningkatkan tingkat menghargai guru-guru satu sama lain, membantu para guru-guru mendiagnosa kesulitan mengajar, dan meningkatkan kualitas individu para guru. Dengan demikian tidak hanya meningkatkan kualitas pembelajaran, akan tetapi supervisi yang dilakukan kepala sekolah secara sistematis dapat mendongkrak kompetensi guru (sosial, kepribadian, paedagogik, profesional).

Penelitian Yousaf, S.U., Bushra., dan Talat. (2018) menguatkan penelitian sebelumnya. Yousaf, S.U., Bushra., dan Talat. (2018) ingin mengungkap hubungan antara praktik supervisi guru oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru. Dalam penelitian mereka ditemukan bahwa praktik supervisi guru telah membawa dampak positif terhadap kinerja guru di kelas. Hal ini juga telah diungkap dalam penelitian yang dilakukan oleh Ampofo, Onyango, dan Ogola (2019). Selain itu, dikuatkan pula dengan penelitian Hamzah, M.I.I. et al (2013) yang ingin mengetahui sejauh mana praktik supervisi dilaksanakan di SMA Negeri di Kuala Lumpur dan He Fei, serta melihat korelasinya dengan kepuasan guru. Berdasarkan hasil penelitian mereka ditemukan bahwa praktik supervisi berpengaruh positif terhadap kepuasan guru. Artinya, semakin baik praktik supervisi dilaksanakan, maka semakin meningkat pula kepuasan guru. Ullah, Wali. et al (2019) ingin mengetahui pengaruh supervisi guru terhadap kinerja guru dengan membagikan kuesioner kepada guru SMA dan siswa kelas 10 sekolah negeri dan swasta di Bannu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi membawa pengaruh yang jelas ke arah yang lebih baik terhadap kinerja guru di kelas. Semua penelitian yang telah dijabarkan di atas berkaitan dengan dampak positif supervisi terhadap guru setelah disupervisi.

Namun demikian, peneliti lain cenderung mengungkapkan agar kepala sekolah memperbaiki metode dalam melakukan supervisi. Suvillan & Glanz dalam Thakral (2015) menyebutkan bahwa selain supervisi yang dilaksanakan dengan sistematis, perlu dilakukan pula pengembangan metode supervisi untuk membedakan supervisi yang bersifat demokratis dengan supervisi yang bersifat

birokratis dan inspektif. Menurut Thakral, dengan pengembangan metode demokratis, pengembangan pengajar dalam bidang pembelajaran dapat lebih terfokuskan.

Penelitian lain dilakukan oleh Alila, Kaarina., dan Uusiautti, (2016). Alila, Kaarina., dan Uusiautti, (2016) melakukan penelitian supervisi yang bertujuan untuk mengetahui manfaat supervisi dan perkembangannya dalam kependidikan inklusif. Alila, Kaarina., dan Uusiautti, (2016) menemukan bahwa supervisi bermanfaat, baik secara pribadi maupun kelompok terhadap kependidikan inklusif. Secara pribadi, supervisi juga membantu guru-guru untuk dapat memberdayakan dan mengembangkan budaya kependidikan baru. Selain itu, supervisi juga dapat memperjelas pertumbuhan profesional serta peran guru, membantu guru dalam mengevaluasi kinerjanya, dan membantu guru menghadapi masalah. Adapun secara kelompok, supervisi membantu dalam memperkuat kerja sama (kerja tim). Selain itu, supervisi juga dapat mengembangkan perubahan kultur kerja di sekolah dan mengembangkan pendekatan kerja bersama (*team work*). Jika dilaksanakan dengan baik, supervisi dapat meningkatkan profesionalitas guru, pengembangan pribadi dan kelompok dalam lingkungan pembelajaran inklusif.

Sisi lain dari penelitian supervisi guru diungkap pula oleh Gunduz dan Omur (2016) tentang korelasi tingkat kecemasan guru terhadap supervisi oleh kepala sekolah dan tingkat ketidakpercayaan mereka terhadap lembaga. Penelitian Gunduz, H.B., Omur, Y.E. (2016) bertujuan untuk meneliti dan mengungkapkan korelasi antara tingkat kecemasan guru sebelum disupervisi terhadap pelaksanaan supervisi dan tingkat ketidakpercayaan mereka terhadap lembaga supervisi. Peneliti menemukan bahwa ada korelasi positif antara tingkat kecemasan guru terhadap supervisi dan tingkat ketidakpercayaan mereka terhadap lembaga. Artinya, semakin gugup atau semakin tidak percaya diri guru dalam menghadapi supervisi terhadapnya, maka tingkat ketidakpercayaan guru terhadap lembaga supervisi juga meningkat.

Kesimpulan tentang tema “Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah mampu membantu guru memecahkan permasalahan yang terjadi di

dalam kelas,” dapat dirinci sebagai berikut: *Pertama*, prasyarat yang harus dipenuhi agar dapat memecahkan masalah di dalam kelas adalah terlebih dahulu membuat program kerja atau panduan tentang 3 tahapan inti supervisi secara sistematis. *Kedua*, perencanaan supervisi pembelajaran guru diwajibkan melibatkan guru. Artinya, pelaksanaan supervisi terlebih dahulu diinisiasi oleh kepala sekolah bersama guru. *Ketiga*, pelaksanaan supervisi mengikuti panduan yang telah disepakati dan dibuat bersama antara kepala sekolah dengan guru. *Keempat*, pemecahan masalah dan tindak lanjut dilakukan setelah kunjungan pengamatan pembelajaran per-individu guru dengan tidak menundanya di lain kesempatan.

### C. Luaran

Penelitian Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran oleh Kepala Sekolah terhadap Guru: Studi Kasus di Sekolah Dasar Negeri di Jawa Tengah, telah dipublikasikan melalui artikel ilmiah dan *proceeding international*, sebagai berikut.

1. ***Proceeding Internasional Konferensi di Bali tanggal 13-15 Maret 2020 dengan tema: “15TH ANNUAL EDUCATION AND DEVELOPMENT CONFERENCE [EDC2020] 13th - 15th of March 2020, Bali, Indonesia.***

Sudah dipresentasikan dalam seminar dan diterbitkan dalam prosiding pada 13 Maret 2020 halaman:..275. Judul makalah: “*The implementation of Teacher Learning Supervision in Education and Training of Principal Candidates at the Institute for Development and Empowerment of School Principals and School Supervisors.*”

#### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the implications of the implementation of teacher supervision in the education and training of prospective principals in the Institute for Development and Empowerment of Principals and School Supervisors. The object of the research was LPPKS of Sukabumi Regency, West Java and Bontang Regency, East Kalimantan. This study is intended to answer the problem: intends to conduct research aimed at finding out the implementation and implementation of teacher supervision in the education and training of school principals in the Institute for Development and Empowerment of School Principals and School Supervisors. This type of research is a qualitative study using a field research approach, sampling using the purposive sampling method involving 2 LPPKS sites namely in Sukabumi and Bontang districts. There were*



41 participants consisting of 17 participants in Sukabumi district and 24 participants in Bontang district. Furthermore, there were 17 widyaiswara who became respondents. The results showed that the supervision of teachers by supervisors in Sukabumi Regency, West Java and Bontang Regency, East Kalimantan was good, this led to the tests conducted which showed significant results based on the results of the pretest and posttest. Teacher professionalism is still lacking, this refers to the results of the supervision implementation report by Widyaiswara as the teacher supervisor. The programs that have been implemented so far have not shown any significant implications in providing an impact on improving teacher professionalism in Indonesia. Furthermore, based on 12 input points given by the respondent, it can be concluded that the majority of respondents agreed that if the teacher's supervision program was carried out simultaneously so that in the implementation of teaching and learning the instructor was indeed able to provide experiences that could really be implemented in on the job learning. So, if later they become headmasters, they will be able to practice with the right techniques.

Keywords: Teacher Learning, Supervision, Principal Candidates, Development and Empowerment, Supervisors

Akses web: <https://www.ed-conference.org/edc-2020-presenters.html>;

## 2. *E-Journal: Internasional Journal of Innovationl, Creativity and Change.*

Alamat web: [www.ijicc.net](http://www.ijicc.net). Tahun 2020, volume 11/nomor: Issue 1.

Submit Journal IJICC bulan Desember 2019 publikasi Edisi Maret 2020:

Judul Makalah: "Method of Visiting Group Works Based on Discovery Learning in Academic Supervision Teaching."

### **Abstract**

The Academic Supervision by the Principal of their teachers is often not as expected. This is because the Prospective Principal's training program organized by the Principal Development and Empowerment Institution (LPPKS), especially the Academic Supervision training program, is not well implemented. Many problems arise because of poor classroom management and lack of delivery of learning objectives. Therefore, this research seeks to develop effective learning methods for Academic Supervision training courses in order to make this training course learning truly meaningful and fully mastered, by prospective principals participating in the training. This method is called visiting group works based on discovery learning. The use and effectiveness of this method is examined from both a qualitative and a quantitative methodology. It is expected that in the future all of the education and training subjects taught can apply this method in their teaching and learning.



*Key words: Learning Methods, Visiting Group Works, Discovery Learning, Academic Supervision.*  
[https://www.ijicc.net/images/vol11iss1/11144\\_hartanto\\_2020\\_E\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/vol11iss1/11144_hartanto_2020_E_R.pdf)

3. ***E-Journal: International Journal of Education and Practice, Sudah submit***  
***tgl. 25 Januari 2021. Penerbit: Conscientia Beam SJR 20190.201***  
***ISSN: 2311-6897 E-ISSN: 2310-3868.***

Judul makalah: *“Implementation Of Learning Supervision By Principal Towards Public Elementary School Teachers In Central Jawa.”*

#### **ABSTRACT**

*This research objectives are 1) to get a description of a series of activities for the implementation of learning supervision by the principal, whether it is in accordance with the three core stages of learning supervision, 2) to reveal the effect on improving the quality of learning for teachers who have been supervised. The research subjects were school principals who supervised teacher learning with a purposive random sample in 6 ex-residency areas in Central Java, consisting of 11 teachers and 10 school principals. Collecting data through questionnaire form-office 365 applications, virtual interviews using the zoom application, WhatsApp, direct telephone contact. Data analysis is domain analysis (Spradley) to obtain a complete picture of the subject under study, without having to specify in detail the elements that are in the integrity of the research subject, and data analysis through the form-office 365 application. The implementation of supervision of teacher learning in public elementary schools in Central Java, which is the location of the study, has carried out all the procedures for a series of core activities of supervision through classroom learning observations. The results of supervision of the core activities of supervision are in accordance with the three main stages of a series of core activities of learning supervision, namely activities before learning visits, learning visit activities, and activities after learning visits. However, there was a case in the initial meeting activity about sudden visits that the principal often made without meeting first. In addition, there are cases in the activities of the principal at the time of warning in class.*

Akses: <http://www.conscientiabeam.com/about/introduction.html>