

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Situs Penelitian**

##### **1. Data Kepala Sekolah Dasar Negeri Dabin 1 Kecamatan Keling**

Penelitian ini dilaksanakan pada beberapa kepala SD Negeri Kecamatan Keling. Diantaranya yaitu di daerah Keling terdapat 5 SD, yaitu dengan kepala SD Negeri 1 Keling yaitu Ibu Wuryaningsih, A.Ma.Pd, S.Pd., kepala SD Negeri 2 Keling yaitu Bapak Kuskandar, S.Pd., kepala SD Negeri 3 Keling yaitu Ibu Sarwijiyanti, kepala SD Negeri 4 Keling yaitu Ibu Harminah, S.Pd., dan kepala SD Negeri 5 Keling yaitu Bapak Sumardiyono, A.Md, S.Pd.

Di daerah Bumiharjo, penelitian dilakukan di 2 Tempat, yaitu di SD Negeri 1 Bumiharjo dengan kepala sekolahnya Ibu Nunik Siti Nurhayati, S.Pd., dan di SD Negeri 2 Bumiharjo dengan kepala sekolahnya Bapak Sutrisno, A.Ma.Pd, S.Pd.

Sama dengan Bumiharjo, di daerah Tunahan penelitian juga dilakukan di 2 tempat, yaitu di SD Negeri 1 Tunahan dengan kepala sekolahnya Bapak Samidi, M.E, A.Ma.Pd, S.Pd., dan dengan Bapak Edy Wibowo, S.Pd. yaitu kepala SD Negeri 4 Tunahan.

Di daerah Kaligarang, penelitian dilakukan di 4 tempat, yaitu di SD Negeri 1 Kaligarang dengan kepala sekolahnya Bapak Nuryanto, A.Ma.Pd, S.Pd., di SD Negeri 2 Kaligarang dengan kepala sekolahnya Bapak

Sukoharjo, M.E, A.Ma.Pd, S.Pd., di SD Negeri 3 Kaligarang dengan kepala sekolahnya Bapak Cipto, S.Pd., dan di SD Negeri 4 Kaligarang dengan kepala sekolahnya Bapak Suraji, A.Ma.Pd, S.Pd.

Di daerah Klepu, penelitian dilakukan di 2 tempat, yaitu di SD Negeri 1 Klepu dengan kepala sekolahnya Bapak Parjiyono, S.Pd., dan di SD Negeri 3 Klepu dengan kepala sekolahnya Bapak Komari Trisno, S.Pd. sedangkan penelitian yang dilakukan di daerah Ngandong hanya dilakukan di satu tempat, yaitu di SD Negeri 2 Ngandong dengan Zen Mukhaqiqin, S.Pd. selaku kepala sekolahnya.

## **B. Paparan Data Penelitian**

Berdasarkan penelitian supervisi akademik Kepala Sekolah Dasar Negeri pada Dabin 1 UPT Disdikpora Kecamatan Keling jepara menghasilkan data sebagai berikut :

### **1. Supervisi Akademik Proses Pembelajaran**

#### **a. SDN 1 Bumiharjo**

Dari semua tahap persiapan dalam proses pembelajaran, mulai dari program tahunan, program semester, silabus, RPP dan buku nilai yang memuat semua yang telah dilaksanakan dalam proses pembelajaran telah berjalan dengan baik, namun persiapan pada nilai KKM untuk setiap KD yang dibahas masih perlu diperbaiki, karena KKM yang telah ditentukan kurang sesuai dengan kemampuan peserta didik yang berbeda-beda.

Dalam proses kegiatan belajar mengajar, pada tahap pendahuluan untuk kesiapan alat bantu dan media pembelajaran belum bisa disiapkan dengan baik dikarenakan alat bantu dan media pembelajaran belum tersedia. Sehingga media yang dipakai hanya sebatas apa yang ada, misalnya papan tulis dan buku panduan pembelajaran. Meskipun demikian, motivasi, apersepsi, kejelasan kompetensi dasar, indikator dan kesiapan bahan ajar telah tersedia dan dilaksanakan dengan baik untuk merangsang semangat belajar peserta didik, sehingga peserta didik akan merasa siap dengan pembelajaran yang dilaksanakan.

Dalam kegiatan inti pembelajaran, penguasaan materi, pengelolaan kelas, pengelolaan waktu oleh guru telah terlaksana dengan baik, namun pada penggunaan alat bantu atau media belum terlaksana karena terbatasnya media yang digunakan. Begitu juga dengan model pembelajaran, model pembelajaran yang dipakai kurang bervariasi, sehingga pembelajaran yang terlaksana agak sedikit monoton dengan model yang itu-itu saja.

Bimbingan yang diberikan oleh guru kepada peserta didik telah berjalan dengan baik, karena dalam proses pembelajaran peserta didik telah mampu berinteraksi antar peserta didik dan kepada guru dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan aktifnya peserta didik yang mampu bertukar pikiran dan bertanya ketika pembelajaran sedang berlangsung. Minat belajar peserta didik pun tampaknya telah

baik, karena peserta didik mau mengikuti kegiatan belajar dengan baik, selalu membawa buku yang dibutuhkan, dan mencatat di buku catatan dengan rapi, serta mau mengerjakan tugas yang diberikan guru di setiap kegiatan akhir pembelajaran.

Meskipun masih ada yang belum terpenuhi dan masih ada yang perlu diperbaiki, namun kualifikasi dari keseluruhan proses kegiatan belajar mengajar di SDN 1 Bumiharjo telah terlaksana dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya kompetensi dasar dan indikator yang telah tercapai dengan baik.

b. SDN 1 Keling

Dari semua tahap persiapan dalam proses pembelajaran, mulai dari program tahunan, program semester, silabus, RPP, KKM untuk setiap KD yang dibahas dan buku nilai yang memuat semua yang telah dilaksanakan dalam proses pembelajaran telah berjalan dengan baik.

Dalam proses kegiatan belajar mengajar, pada tahap pendahuluan untuk kesiapan alat bantu dan media pembelajaran, motivasi, apersepsi, kejelasan kompetensi dasar, indikator dan kesiapan bahan ajar telah tersedia dan dilaksanakan dengan baik. Hal ini dilaksanakan guna untuk merangsang semangat belajar peserta didik, sehingga peserta didik akan merasa siap dengan pembelajaran yang dilaksanakan.

Dalam kegiatan inti pembelajaran, penguasaan materi, pengelolaan kelas, pengelolaan waktu oleh guru, penggunaan model dan pendekatan yang bervariasi, dan penggunaan alat bantu atau media telah terlaksana dengan baik. Namun guru yang berperan sebagai fasilitator masih perlu diperbaiki, karena masih sebagian peserta didik yang belum bisa aktif dan belum terakomodasi dalam kegiatan pembelajaran di dalam kelas. Hal ini dibuktikan dengan kurangnya partisipasi peserta didik yang mau bertanya jika ada pelajaran yang kurang dipahami.

Meskipun demikian, interaksi siswa terhadap guru dan terhadap sesama siswa telah berjalan dengan baik. Peserta didik telah mampu mengelola informasi, serta mampu berkomunikasi lisan dalam setiap pembelajaran. Minat belajar peserta didik pun tampaknya telah baik, karena peserta didik mau mengikuti kegiatan belajar dengan baik, selalu membawa buku yang dibutuhkan, dan mencatat di buku catatan dengan rapi, serta mau mengerjakan tugas yang diberikan guru di setiap kegiatan akhir pembelajaran.

Meskipun masih ada yang belum terpenuhi dan masih ada yang perlu diperbaiki, namun kualifikasi dari keseluruhan proses kegiatan belajar mengajar di SDN 1 Keling hampir semuanya telah terlaksana dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya kompetensi dasar dan indikator yang telah tercapai dengan baik.

c. SDN 2 Keling

Dari semua tahap persiapan dalam proses pembelajaran, mulai dari program tahunan, program semester, silabus, RPP dan buku nilai yang memuat semua yang telah dilaksanakan dalam proses pembelajaran telah berjalan dengan baik, namun persiapan pada nilai KKM untuk setiap KD yang dibahas masih perlu diperbaiki, karena KKM yang telah ditentukan kurang sesuai dengan kemampuan peserta didik yang berbeda-beda.

Proses kegiatan belajar mengajar, pada tahap pendahuluan untuk kesiapan alat bantu dan media pembelajaran pemberian motivasi, apersepsi, kejelasan kompetensi dasar, indikator dan kesiapan bahan ajar telah tersedia dan dilaksanakan dengan baik. Hal ini dilakukan untuk merangsang semangat belajar peserta didik, sehingga peserta didik akan merasa siap dengan pembelajaran yang dilaksanakan.

Dalam kegiatan inti pembelajaran, penguasaan materi, pengelolaan kelas, pengelolaan waktu oleh guru, dan penggunaan alat bantu atau media telah terlaksana dengan baik, namun pada model pembelajaran, model pembelajaran yang dipakai kurang bervariasi, sehingga pembelajaran yang terlaksana agak sedikit monoton dengan model yang itu-itu saja.

Begitupun juga dengan bimbingan yang diberikan oleh guru kepada peserta didik telah berjalan dengan baik, karena dalam proses pembelajaran peserta didik telah mampu berinteraksi antar peserta

didik dan dan kepada guru dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan aktifnya peserta didik yang mampu bertukar pikiran dan bertanya ketika pembelajaran sedang berlangsung. Minat belajar peserta didik pun tampaknya telah baik, karena peserta didik mau mengikuti kegiatan belajar dengan baik, selalu membawa buku yang dibutuhkan, dan mencatat di buku catatan dengan rapi, serta mau mengerjakan tugas yang diberikan guru di setiap kegiatan akhir pembelajaran.

Meskipun masih ada yang belum terpenuhi dan masih ada yang perlu diperbaiki, namun kualifikasi dari keseluruhan proses kegiatan belajar mengajar di SDN 2 Keling telah terlaksana dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya kompetensi dasar dan indikator yang telah tercapai dengan baik.

#### d. SDN 3 Keling

Dari semua tahap persiapan dalam proses pembelajaran, mulai dari program tahunan, program semester, silabus, RPP, persiapan pada nilai KKM untuk setiap KD yang dibahas dan buku nilai yang memuat semua yang telah dilaksanakan dalam proses pembelajaran telah berjalan dengan baik.

Dalam proses kegiatan belajar mengajar, pada tahap pendahuluan untuk kesiapan alat bantu dan media pembelajaran belum bisa disiapkan dengan baik dikarenakan alat bantu dan media pembelajaran belum tersedia. Sehingga media yang dipakai hanya sebatas apa yang ada, misalnya papan tulis dan buku panduan

pembelajaran. Meskipun demikian, motivasi, apersepsi, kejelasan kompetensi dasar, indikator dan kesiapan bahan ajar telah tersedia dan dilaksanakan dengan baik untuk merangsang semangat belajar peserta didik, sehingga peserta didik akan merasa siap dengan pembelajaran yang dilaksanakan.

Dalam kegiatan inti pembelajaran, penguasaan materi, pengelolaan kelas, pengelolaan waktu oleh guru telah terlaksana dengan baik, namun pada penggunaan alat bantu atau media belum terlaksana karena terbatasnya media yang digunakan. Begitu juga dengan model pembelajaran, model pembelajaran yang dipakai kurang bervariasi, sehingga pembelajaran yang terlaksana agak sedikit monoton dengan model yang itu-itu saja.

Bimbingan yang diberikan oleh guru kepada peserta didik telah berjalan dengan baik, karena dalam proses pembelajaran peserta didik telah mampu berinteraksi antar peserta didik dan kepada guru dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan aktifnya peserta didik yang mampu bertukar pikiran dan bertanya ketika pembelajaran sedang berlangsung. Minat belajar peserta didik pun tampaknya telah baik, karena peserta didik mau mengikuti kegiatan belajar dengan baik, selalu membawa buku yang dibutuhkan, dan mencatat di buku catatan dengan rapi, serta mau mengerjakan tugas yang diberikan guru di setiap kegiatan akhir pembelajaran.

Meskipun masih ada yang belum terpenuhi dan masih ada yang perlu diperbaiki, namun kualifikasi dari keseluruhan proses kegiatan belajar mengajar di SDN 3 Keling telah terlaksana dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya kompetensi dasar dan indikator yang telah tercapai dengan baik.

## 2. Supervisi akademik Administrasi Guru

### a. SDN 1 Bumiharjo

Semua data SDN 1 Bumiharjo telah melengkapi semua dokumen wajib yang harus ada pada tingkatan Sekolah Dasar. Data ini tercatat pada tahun ajaran 2015-2016 dan tahun ajaran 2016-2017. Semua data dokumen wajib tersebut adalah : Dokumen kurikulum yang berlaku, kalender pendidikan beserta analisisnya, analisis kompetensi dasar, jadwal pelajaran, program pembelajaran semester, silabus pembelajaran, RPP, buku penilaian, analisis hasil evaluasi, program BK, program perbaikan dan pengayaan, KKM, daftar hadir peserta didik, struktur kurikulum yang berlaku, Data inventaris kelas, leger (kumpulan nilai rapor), buku notulen rapat, penelitian tindakan kelas, dan buku tamu (kunjungan kelas).

### b. SDN 1 Keling

Semua data SDN 1 Keling telah melengkapi semua dokumen wajib yang harus ada pada tingkatan Sekolah Dasar. Data ini tercatat pada tahun ajaran 2015-2016 dan tahun ajaran 2016-2017. Semua data dokumen wajib tersebut adalah : Dokumen kurikulum yang berlaku,

kalender pendidikan beserta analisisnya, analisis kompetensi dasar, jadwal pelajaran, program pembelajaran semester, silabus pembelajaran, RPP, buku penilaian, analisis hasil evaluasi, program BK, program perbaikan dan pengayaan, KKM, daftar hadir peserta didik, struktur kurikulum yang berlaku, Data inventaris kelas, leger (kumpulan nilai rapor), buku notulen rapat, penelitian tindakan kelas, dan buku tamu (kunjungan kelas).

c. SDN 2 Keling

Semua data SDN 2 Keling telah melengkapi semua dokumen wajib yang harus ada pada tingkatan Sekolah Dasar. Data ini tercatat pada tahun ajaran 2015-2016 dan tahun ajaran 2016-2017. Semua data dokumen wajib tersebut adalah : Dokumen kurikulum yang berlaku, kalender pendidikan beserta analisisnya, analisis kompetensi dasar, jadwal pelajaran, program pembelajaran semester, silabus pembelajaran, RPP, buku penilaian, analisis hasil evaluasi, program BK, program perbaikan dan pengayaan, KKM, daftar hadir peserta didik, struktur kurikulum yang berlaku, Data inventaris kelas, leger (kumpulan nilai rapor), buku notulen rapat, penelitian tindakan kelas, dan buku tamu (kunjungan kelas).

d. SDN 3 Keling

Semua data SDN 3 Keling telah melengkapi semua dokumen wajib yang harus ada pada tingkatan Sekolah Dasar. Data ini tercatat pada tahun ajaran 2015-2016 dan tahun ajaran 2016-2017. Semua data

dokumen wajib tersebut adalah : Dokumen kurikulum yang berlaku, kalender pendidikan beserta analisisnya, analisis kompetensi dasar, jadwal pelajaran, program pembelajaran semester, silabus pembelajaran, RPP, buku penilaian, analisis hasil evaluasi, program BK, program perbaikan dan pengayaan, KKM, daftar hadir peserta didik, struktur kurikulum yang berlaku, Data inventaris kelas, leger (kumpulan nilai rapor), buku notulen rapat, penelitian tindakan kelas, dan buku tamu (kunjungan kelas).

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Pembahasan pada bagian ini akan dibicarakan salah satunya kompetensi supervisi kepala sekolah. Kepala sekolah secara operasional merupakan tokoh sentral karena posisinya sebagai pemegang otoritas tertinggi di sekolah, maka kedudukan kepala sekolah menjadi sangat penting dan strategis dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Untuk mengetahui pelaksanaan kegiatan supervisi yang telah dilakukan kepala sekolah, maka kompetensi supervisi perlu dianalisis data dan dievaluasi. Kompetensi supervisi merupakan kemampuan dan keterampilan kepala sekolah dalam menyusun rencana program supervisi akademik dalam rangka untuk meningkatkan profesionalisme guru, setelah itu baru dilaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan, teknik, dan prinsip-prinsip supervisi yang tepat, kemudian hasil supervisi ditindaklanjuti agar kegiatan supervisi itu bermanfaat dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, serta untuk mendeskripsikan rumusan masalah tentang

bagaimana perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi serta tindak lanjut Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dasar Negeri, dan apa faktor-faktor yang mempengaruhi supervise akademik Kepala Sekolah Dasar Negeri.

### **1. Supervisi Akademik di SD Negeri 1 Bumiharjo Kecamatan Keling Kabupaten Jepara**

Dapat digambarkan dalam 3 tahap yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut supervisi. Berikut deskripsi dari tiap tahapan tersebut:

#### **a. Perencanaan**

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah memulai perencanaan supervisi dengan melakukan observasi sebagai langkah awal. Observasi yang dilakukan merupakan observasi kegiatan belajar di kelas. Selain observasi, bentuk perencanaan lain yang digunakan oleh kepala sekolah yaitu sharing dengan guru pada saat melakukan rapat kerja. Dalam proses sharing guru mengungkapkan tentang permasalahan atau kendala yang dihadapi. Hasil dari observasi dan sharing nantinya digunakan kepala sekolah sebagai acuan dalam melakukan perencanaan berdasarkan kebutuhan guru di lapangan.

Sagala menyatakan bahwa tujuan supervisi dapat tercapai dengan cara menetapkan masalah yang betul-betul mendesak ditanggulangi dengan mengumpulkan informasi tentang masalah menggunakan instrumen tertentu seperti observasi, wawancara,

kuesioner, dan sebagainya yang kemudian dianalisis dan disimpulkan keadaan sebenarnya.<sup>93</sup>

Berdasarkan penjabaran di atas, kepala sekolah menggunakan observasi sebagai media dalam menentukan tujuan supervisi sebagai bentuk perencanaan. Akan tetapi observasi yang dilakukan terbukti belum sampai pada tahap dianalisis dan disimpulkan sesuai keadaan sebenarnya.

Hal ini didukung oleh data kuesioner guru kelas, dalam kuesioner guru kelas menyebutkan bahwa observasi yang dilakukan kepala sekolah hanya berupa himbauan untuk mempersiapkan kelengkapan mengajar. Hal tersebut menunjukkan bahwa bentuk perencanaan yang dilakukan tentu belum sejalan dengan cara mencapai tujuan supervisi.

Selanjutnya penelitian relevan yang diungkapkan oleh Prihono bahwa ciri tidak berhasilnya supervisi yaitu jika guru tidak dilibatkan dalam proses supervisi.

b. Pelaksanaan

Supervisi di SD Negeri 1 Bumiharjo Kecamatan Keling Kabupaten Jepara belum memiliki tujuan khusus sesuai dengan kebutuhan guru dalam pencapaian kompetensi pedagogik guru kelas.

Sagala menyebutkan latihan/pembinaan dalam supervisi diadakan sesuai dengan kebutuhan dan keperluan. Hal ini

---

<sup>93</sup> Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2010)

menunjukkan bahwa supervisi belum sesuai karena belum berdasar pada kebutuhan. Karena dalam pelaksanaannya masih ditekankan pada pemeriksaan administrasi dan pengelolaan kelas. Berdasarkan data wawancara, pelaksanaan supervisi yang dilakukan yaitu perencanaan kegiatan pembelajaran dan observasi kelas.<sup>94</sup>

Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja guru dalam proses mengajar, maka diperlukan alat atau instrumen penilaian. Biasanya digunakan Alat Penilaian Kinerja Guru (APKG) yang terdiri dari dua macam yaitu pertama untuk menilai rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan yang kedua untuk menilai pelaksanaan pembelajaran. Sering disebut juga APKG 1 dan 2 atau instrumen supervisi yang lain sesuai dengan kebutuhan dari supervisor. Instrumen atau alat yang digunakan ini perlu diketahui oleh guru sebelumnya, sehingga guru memahami komponen-komponen yang akan dinilai. Instrumen supervisi merupakan patokan atau acuan dalam melaksanakan kegiatan supervisi yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Sedangkan dalam melaksanakan supervisi akademik sebaiknya rencana pelaksanaan supervisi diberitahu terlebih dahulu kepada guru dan instrumen supervisi yang akan digunakan sebaiknya diberikan agar dapat dipahami dan mempersiapkan diri.

---

<sup>94</sup>Syaiful Sagala, *Op.Cit.*,

Jadi, dalam melaksanakan supervisi tidak dapat dilakukan secara rutin dan merata ke semua guru, karena perbandingan jumlah supervisor dengan jumlah guru di satu sekolah tidak sebanding.

c. Evaluasi

Berdasarkan data wawancara, evaluasi supervisi kepala sekolah dilakukan secara bertahap dengan melihat perkembangan dari guru yang di supervisi. Namun dalam pelaksanaannya, evaluasi tidak dilakukan sampai tahap dimana guru benar-benar tanggap. Bentuk evaluasi kepala sekolah yang diungkapkan oleh guru kelas dalam kuesioner yaitu kepala sekolah menanyakan tentang kendala yang dihadapi di kelas dan memberikan motivasi kepada guru.

Bentuk evaluasi ini jika dilihat dari pendapat Sagala cara mencapai tujuan supervisi dengan melakukan pembinaan (lanjutan & kegiatan) yang mengarahkan semangat guru dalam melaksanakan cara-cara baru. Maka dapat dikatakan bahwa bentuk evaluasi supervisi kepala sekolah sudah sesuai karena kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru. Akan tetapi ketika hasil evaluasi menunjukkan guru belum mencapai tujuan dari perencanaan supervisi, kepala sekolah belum melakukan kegiatan tindak lanjut dengan pelaksanaan supervisi lebih lanjut.

Hal ini sejalan dengan penelitian Prihono bahwa supervisi akademik yang terlaksana saat ini belum berjalan maksimal hal ini disebabkan pengawas masih melaksanakan supervisi sebagai

kegiatan rutin dan belum melakukan proses pembinaan secara berkelanjutan.

d. Tindak Lanjut Supervisi

Menurut Komariah, dialog supervisi adalah suatu metode utama untuk menggugah dan meningkatkan profesionalisme guru. Essensinya adalah komunikasi yang efektif antara supervisor dengan supervisee. Menemukan aspek pekerjaan seorang pengawas tidak melibatkan komunikasi akan menjadi kesulitan yang tinggi. Bagaimana mungkin seorang supervisor dapat menyampaikan pesan-pesan inovatifnya tanpa ada dialog-dialog yang efektif.<sup>95</sup>

Tindak lanjut tersebut berupa: penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar, dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan/penataran lebih lanjut. Konsep tindak lanjut supervisi akademik merupakan pemanfaatan dari hasil analisis supervisi yang telah dilakukan. Isi dari konsep tindak lanjut hasil supervisi berupa pembinaan, baik pembinaan langsung maupun pembinaan tidak langsung.

Diskusi pada pertemuan individual adalah pertukaran pikiran atau pendapat melalui suatu percakapan tentang suatu masalah untuk mencari alternatif pemecahannya. Diskusi merupakan salah satu

---

<sup>95</sup>Aan Komariah, 2008. *Kepemimpinan Visioner dan Corporate Culture di Perguruan Tinggi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 2

teknik supervisi yang digunakan pengawas untuk mengembangkan berbagai ketrampilan pada diri para guru dalam mengatasi berbagai masalah atau kesulitan dengan cara melakukan tukar pikiran antara satu dengan yang lain. Melalui teknik ini pengawas dapat membantu para guru untuk saling mengetahui, memahami, atau mendalami suatu permasalahan, sehingga secara bersama-sama akan berusaha mencari alternatif pemecahan masalah tersebut.<sup>96</sup>

Tujuan pelaksanaan diskusi adalah untuk memecahkan masalah – masalah yang dihadapi guru dalam pekerjaannya sehari – hari dan upaya meningkatkan profesi melalui diskusi.

Hal – hal yang harus diperhatikan pengawas sehingga guru mau berpartisipasi selama diskusi berlangsung diantaranya adalah: Menentukan tema perbincangan yang lebih spesifik, Melihat bahwa setiap anggota diskusi senang dengan keadaan dan topik yang dibahas dalam diskusi. Melihat bahwa masalah yang dibahas dapat dimengerti oleh semua anggota dan dapat memecahkan masalah dalam pengajaran. Melihat bahwa kelompok merasa diperlukan dan diikutsertakan untuk mencapai hasil bersama.

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap berbagai program pembelajaran dan performa mengajar guru, maka pengawas perlu refleksi untuk merumuskan tindakan baru atau rencana bimbingan sebagai bentuk tindak lanjutnya. Untuk itu, pengawas harus menyusun beberapa langkah berikut:

---

<sup>96</sup>Syaiful Sagala, *Op.Cit.*, 213.

- 1) Melakukan identifikasi kebutuhan bimbingan kepada guru tentang penyusunan berbagai program pembelajaran
- 2) Melakukan pertemuan individu dengan guru secara informal dalam suasana kemitraan guna melakukan bimbingan kepada guru untuk menyusun berbagai program pembelajaran,
- 3) Melakukan kunjungan kelas/observasi kelas untuk menilai perkembangan performa mengajar guru,
- 4) Melakukan evaluasi bersama dan refleksi tindak lanjut secara berulang-ulang. Tindak lanjut terhadap guru yang belum melengkapi perangkat pembelajaran adalah dengan memberikan teguran lisan. Teguran ini diberikan pengawas dalam suasana kemitraan disertai dengan tenggat waktu tertentu untuk melengkapi perangkat yang kurang. Pengawas sekaligus memberikan pemahaman akan arti pentingnya program pembelajaran bagi seorang guru ketika mengajar.

## **2. Supervisi Akademik di SD Negeri 1 Keling Kabupaten Jepara**

Dapat digambarkan dalam 3 tahap yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut supervisi. Berikut deskripsi dari tiap tahapan tersebut:

### **a. Perencanaan**

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah memulai perencanaan supervisi dengan melakukan observasi sebagai langkah awal. Observasi yang dilakukan merupakan observasi kegiatan belajar

di kelas. Selain observasi, bentuk perencanaan lain yang digunakan oleh kepala sekolah yaitu sharing dengan guru pada saat melakukan rapat kerja. Dalam proses sharing guru mengungkapkan tentang permasalahan atau kendala yang dihadapi. Hasil dari observasi dan sharing nantinya digunakan kepala sekolah sebagai acuan dalam melakukan perencanaan berdasarkan kebutuhan guru di lapangan.

Sagala menyatakan bahwa tujuan supervisi dapat tercapai dengan cara menetapkan masalah yang betul-betul mendesak ditanggulangi dengan mengumpulkan informasi tentang masalah menggunakan instrumen tertentu seperti observasi, wawancara, kuesioner, dan sebagainya yang kemudian dianalisis dan disimpulkan keadaan sebenarnya.<sup>97</sup>

Berdasarkan penjabaran di atas, kepala sekolah menggunakan observasi sebagai media dalam menentukan tujuan supervisi sebagai bentuk perencanaan. Akan tetapi observasi yang dilakukan terbukti belum sampai pada tahap dianalisis dan disimpulkan sesuai keadaan sebenarnya.

Hal ini didukung oleh data kuesioner guru kelas, dalam kuesioner guru kelas menyebutkan bahwa observasi yang dilakukan kepala sekolah hanya berupa himbauan untuk mempersiapkan kelengkapan mengajar. Hal tersebut menunjukkan bahwa bentuk

---

<sup>97</sup> Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2010).

perencanaan yang dilakukan tentu belum sejalan dengan cara mencapai tujuan supervisi.

Selanjutnya penelitian relevan yang diungkapkan oleh Prihono bahwa ciri tidak berhasilnya supervisi yaitu jika guru tidak dilibatkan dalam proses supervisi.

### 3. Pelaksanaan

Supervisi di SD Negeri 1 Keling Kabupaten Jepara belum memiliki tujuan khusus sesuai dengan kebutuhan guru dalam pencapaian kompetensi pedagogik guru kelas.

Sagala menyebutkan latihan/pembinaan dalam supervisi diadakan sesuai dengan kebutuhan dan keperluan. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi belum sesuai karena belum berdasar pada kebutuhan. Karena dalam pelaksanaannya masih ditekankan pada pemeriksaan administrasi dan pengelolaan kelas. Berdasarkan data wawancara, pelaksanaan supervisi yang dilakukan yaitu perencanaan kegiatan pembelajaran dan observasi kelas.<sup>98</sup>

Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja guru dalam proses mengajar, maka diperlukan alat atau instrumen penilaian. Biasanya digunakan Alat Penilaian Kinerja Guru (APKG) yang terdiri dari dua macam yaitu pertama untuk menilai rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan yang kedua untuk menilai pelaksanaan pembelajaran. Sering disebut juga APKG 1 dan 2 atau instrumen

---

<sup>98</sup>Syaiful Sagala, *Op.Cit.*,

supervisi yang lain sesuai dengan kebutuhan dari supervisor. Instrumen atau alat yang digunakan ini perlu diketahui oleh guru sebelumnya, sehingga guru memahami komponen-komponen yang akan dinilai. Instrumen supervisi merupakan patokan atau acuan dalam melaksanakan kegiatan supervisi yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Sedangkan dalam melaksanakan supervisi akademik sebaiknya rencana pelaksanaan supervisi diberitahu terlebih dahulu kepada guru dan instrumen supervisi yang akan digunakan sebaiknya diberikan agar dapat dipahami dan mempersiapkan diri.

Jadi, dalam melaksanakan supervisi tidak dapat dilakukan secara rutin dan merata ke semua guru, karena perbandingan jumlah supervisor dengan jumlah guru di satu sekolah tidak sebanding.

#### 4. Evaluasi

Berdasarkan data wawancara, evaluasi supervisi kepala sekolah dilakukan secara bertahap dengan melihat perkembangan dari guru yang di supervisi. Namun dalam pelaksanaannya, evaluasi tidak dilakukan sampai tahap dimana guru benar-benar tanggap. Bentuk evaluasi kepala sekolah yang diungkapkan oleh guru kelas dalam kuesioner yaitu kepala sekolah menanyakan tentang kendala yang dihadapi di kelas dan memberikan motivasi kepada guru.

Bentuk evaluasi ini jika dilihat dari pendapat Sagala cara mencapai tujuan supervisi dengan melakukan pembinaan (lanjutan & kegiatan) yang mengarahkan semangat guru dalam melaksanakan

cara-cara baru. Maka dapat dikatakan bahwa bentuk evaluasi supervisi kepala sekolah sudah sesuai karena kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru. Akan tetapi ketika hasil evaluasi menunjukkan guru belum mencapai tujuan dari perencanaan supervisi, kepala sekolah belum melakukan kegiatan tindak lanjut dengan pelaksanaan supervisi lebih lanjut.

Hal ini sejalan dengan penelitian Pihono bahwa supervisi akademik yang terlaksana saat ini belum berjalan maksimal hal ini disebabkan pengawas masih melaksanakan supervisi sebagai kegiatan rutin dan belum melakukan proses pembinaan secara berkelanjutan.

#### 5. Tindak Lanjut Supervisi

Menurut Komariah, dialog supervisi adalah suatu metode utama untuk menggugah dan meningkatkan profesionalisme guru. Essensinya adalah komunikasi yang efektif antara supervisor dengan supervisee. Menemukan aspek pekerjaan seorang pengawas tidak melibatkan komunikasi akan menjadi kesulitan yang tinggi. Bagaimana mungkin seorang supervisor dapat menyampaikan pesan-pesan inovatifnya tanpa ada dialog-dialog yang efektif.<sup>99</sup>

Tindak lanjut tersebut berupa: penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar, dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti

---

<sup>99</sup>Aan Komariah, 2008. *Kepemimpinan Visioner dan Corporate Culture di Perguruan Tinggi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 2

pelatihan/penataran lebih lanjut. Konsep tindak lanjut supervisi akademik merupakan pemanfaatan dari hasil analisis supervisi yang telah dilakukan. Isi dari konsep tindak lanjut hasil supervisi berupa pembinaan, baik pembinaan langsung maupun pembinaan tidak langsung.

Diskusi pada pertemuan individual adalah pertukaran pikiran atau pendapat melalui suatu percakapan tentang suatu masalah untuk mencari alternatif pemecahannya. Diskusi merupakan salah satu teknik supervisi yang digunakan pengawas untuk mengembangkan berbagai ketrampilan pada diri para guru dalam mengatasi berbagai masalah atau kesulitan dengan cara melakukan tukar pikiran antara satu dengan yang lain. Melalui teknik ini pengawas dapat membantu para guru untuk saling mengetahui, memahami, atau mendalami suatu permasalahan, sehingga secara bersama-sama akan berusaha mencari alternatif pemecahan masalah tersebut.<sup>100</sup>

Tujuan pelaksanaan diskusi adalah untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi guru dalam pekerjaannya sehari-hari dan upaya meningkatkan profesi melalui diskusi.

Hal-hal yang harus diperhatikan pengawas sehingga guru mau berpartisipasi selama diskusi berlangsung diantaranya adalah: Menentukan tema perbincangan yang lebih spesifik, Melihat bahwa setiap anggota diskusi senang dengan keadaan dan topik yang dibahas dalam diskusi. Melihat bahwa masalah yang dibahas dapat dimengerti

---

<sup>100</sup>Syaiful Sagala, *Op.Cit.*, 213.

oleh semua anggota dan dapat memecahkan masalah dalam pengajaran. Melihat bahwa kelompok merasa diperlukan dan diikutsertakan untuk mencapai hasil bersama.

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap berbagai program pembelajaran dan performa mengajar guru, maka pengawas perlu refleksi untuk merumuskan tindakan baru atau rencana bimbingan sebagai bentuk tindak lanjutnya. Untuk itu, pengawas harus menyusun beberapa langkah berikut:

- 1) Melakukan identifikasi kebutuhan bimbingan kepada guru tentang penyusunan berbagai program pembelajaran
- 2) Melakukan pertemuan individu dengan guru secara informal dalam suasana kemitraan guna melakukan bimbingan kepada guru untuk menyusun berbagai program pembelajaran.
- 3) Melakukan kunjungan kelas/observasi kelas untuk menilai perkembangan performa mengajar guru.
- 4) Melakukan evaluasi bersama dan refleksi tindak lanjut secara berulang-ulang. Tindak lanjut terhadap guru yang belum melengkapi perangkat pembelajaran adalah dengan memberikan teguran lisan. Teguran ini diberikan pengawas dalam suasana kemitraan disertai dengan tenggat waktu tertentu untuk melengkapi perangkat yang kurang. Pengawas sekaligus memberikan pemahaman akan arti pentingnya program pembelajaran bagi seorang guru ketika mengajar.

### 3. Supervisi Akademik di SD Negeri 2 Keling Kabupaten Jepara

Dapat digambarkan dalam 3 tahap yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut supervisi. Berikut deskripsi dari tiap tahapan tersebut:

#### a. Perencanaan

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah memulai perencanaan supervisi dengan melakukan observasi sebagai langkah awal. Observasi yang dilakukan merupakan observasi kegiatan belajar di kelas. Selain observasi, bentuk perencanaan lain yang digunakan oleh kepala sekolah yaitu sharing dengan guru pada saat melakukan rapat kerja. Dalam proses sharing guru mengungkapkan tentang permasalahan atau kendala yang dihadapi. Hasil dari observasi dan sharing nantinya digunakan kepala sekolah sebagai acuan dalam melakukan perencanaan berdasarkan kebutuhan guru di lapangan.

Sagala menyatakan bahwa tujuan supervisi dapat tercapai dengan cara menetapkan masalah yang betul-betul mendesak ditanggulangi dengan mengumpulkan informasi tentang masalah menggunakan instrumen tertentu seperti observasi, wawancara, kuesioner, dan sebagainya yang kemudian dianalisis dan disimpulkan keadaan sebenarnya.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2010).

Berdasarkan penjabaran di atas, kepala sekolah menggunakan observasi sebagai media dalam menentukan tujuan supervisi sebagai bentuk perencanaan. Akan tetapi observasi yang dilakukan terbukti belum sampai pada tahap dianalisis dan disimpulkan sesuai keadaan sebenarnya.

Hal ini didukung oleh data kuesioner guru kelas, dalam kuesioner guru kelas menyebutkan bahwa observasi yang dilakukan kepala sekolah hanya berupa himbuan untuk mempersiapkan kelengkapan mengajar. Hal tersebut menunjukkan bahwa bentuk perencanaan yang dilakukan tentu belum sejalan dengan cara mencapai tujuan supervisi.

Selanjutnya penelitian relevan yang diungkapkan oleh Prihono bahwa ciri tidak berhasilnya supervisi yaitu jika guru tidak dilibatkan dalam proses supervisi.

#### b. Pelaksanaan

Supervisi di SD Negeri 2 Keling Kabupaten Jepara belum memiliki tujuan khusus sesuai dengan kebutuhan guru dalam pencapaian kompetensi pedagogik guru kelas.

Sagala menyebutkan latihan/pembinaan dalam supervisi diadakan sesuai dengan kebutuhan dan keperluan. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi belum sesuai karena belum berdasar pada kebutuhan. Karena dalam pelaksanaannya masih ditekankan pada pemeriksaan administrasi dan pengelolaan kelas. Berdasarkan

data wawancara, pelaksanaan supervisi yang dilakukan yaitu perencanaan kegiatan pembelajaran dan observasi kelas.<sup>102</sup>

Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja guru dalam proses mengajar, maka diperlukan alat atau instrumen penilaian. Biasanya digunakan Alat Penilaian Kinerja Guru (APKG) yang terdiri dari dua macam yaitu pertama untuk menilai rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan yang kedua untuk menilai pelaksanaan pembelajaran. Sering disebut juga APKG 1 dan 2 atau instrumen supervisi yang lain sesuai dengan kebutuhan dari supervisor. Instrumen atau alat yang digunakan ini perlu diketahui oleh guru sebelumnya, sehingga guru memahami komponen-komponen yang akan dinilai. Instrumen supervisi merupakan patokan atau acuan dalam melaksanakan kegiatan supervisi yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Sedangkan dalam melaksanakan supervisi akademik sebaiknya rencana pelaksanaan supervisi diberitahu terlebih dahulu kepada guru dan instrumen supervisi yang akan digunakan sebaiknya diberikan agar dapat dipahami dan mempersiapkan diri.

Jadi, dalam melaksanakan supervisi tidak dapat dilakukan secara rutin dan merata ke semua guru, karena perbandingan jumlah supervisor dengan jumlah guru di satu sekolah tidak sebanding.

c. Evaluasi

---

<sup>102</sup>Syaiful Sagala, *Op.Cit.*,

Berdasarkan data wawancara, evaluasi supervisi kepala sekolah dilakukan secara bertahap dengan melihat perkembangan dari guru yang di supervisi. Namun dalam pelaksanaannya, evaluasi tidak dilakukan sampai tahap dimana guru benar-benar tanggap. Bentuk evaluasi kepala sekolah yang diungkapkan oleh guru kelas dalam kuesioner yaitu kepala sekolah menanyakan tentang kendala yang dihadapi di kelas dan memberikan motivasi kepada guru.

Bentuk evaluasi ini jika dilihat dari pendapat Sagala cara mencapai tujuan supervisi dengan melakukan pembinaan (lanjutan & kegiatan) yang mengarahkan semangat guru dalam melaksanakan cara-cara baru. Maka dapat dikatakan bahwa bentuk evaluasi supervisi kepala sekolah sudah sesuai karena kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru. Akan tetapi ketika hasil evaluasi menunjukkan guru belum mencapai tujuan dari perencanaan supervisi, kepala sekolah belum melakukan kegiatan tindak lanjut dengan pelaksanaan supervisi lebih lanjut.

Hal ini sejalan dengan penelitian Prihono bahwa supervisi akademik yang terlaksana saat ini belum berjalan maksimal hal ini disebabkan pengawas masih melaksanakan supervisi sebagai kegiatan rutin dan belum melakukan proses pembinaan secara berkelanjutan.

d. Tindak Lanjut Supervisi

Menurut Komariah, dialog supervisi adalah suatu metode utama untuk menggugah dan meningkatkan profesionalisme guru. Essensinya adalah komunikasi yang efektif antara supervisor dengan supervisee. Menemukan aspek pekerjaan seorang pengawas tidak melibatkan komunikasi akan menjadi kesulitan yang tinggi. Bagaimana mungkin seorang supervisor dapat menyampaikan pesan-pesan inovatifnya tanpa ada dialog-dialog yang efektif.<sup>103</sup>

Tindak lanjut tersebut berupa: penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar, dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan/penataran lebih lanjut. Konsep tindak lanjut supervisi akademik merupakan pemanfaatan dari hasil analisis supervisi yang telah dilakukan. Isi dari konsep tindak lanjut hasil supervisi berupa pembinaan, baik pembinaan langsung maupun pembinaan tidak langsung.

Diskusi pada pertemuan individual adalah pertukaran pikiran atau pendapat melalui suatu percakapan tentang suatu masalah untuk mencari alternatif pemecahannya. Diskusi merupakan salah satu teknik supervisi yang digunakan pengawas untuk mengembangkan berbagai ketrampilan pada diri para guru dalam mengatasi berbagai masalah atau kesulitan dengan cara melakukan tukar pikiran antara

---

<sup>103</sup>AanKomariah, 2008. *Kepemimpinan Visioner dan Corporate Culture di Perguruan Tinggi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 2

satu dengan yang lain. Melalui teknik ini pengawas dapat membantu para guru untuk saling mengetahui, memahami, atau mendalami suatu permasalahan, sehingga secara bersama-sama akan berusaha mencari alternatif pemecahan masalah tersebut.<sup>104</sup>

Tujuan pelaksanaan diskusi adalah untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi guru dalam pekerjaannya sehari-hari dan upaya meningkatkan profesi melalui diskusi.

Hal-hal yang harus diperhatikan pengawas sehingga guru mau berpartisipasi selama diskusi berlangsung diantaranya adalah: Menentukan tema perbincangan yang lebih spesifik, Melihat bahwa setiap anggota diskusi senang dengan keadaan dan topik yang dibahas dalam diskusi. Melihat bahwa masalah yang dibahas dapat dimengerti oleh semua anggota dan dapat memecahkan masalah dalam pengajaran. Melihat bahwa kelompok merasa diperlukan dan diikutsertakan untuk mencapai hasil bersama.

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap berbagai program pembelajaran dan performa mengajar guru, maka pengawas perlu refleksi untuk merumuskan tindakan baru atau rencana bimbingan sebagai bentuk tindak lanjutnya. Untuk itu, pengawas harus menyusun beberapa langkah berikut:

- 1) Melakukan identifikasi kebutuhan bimbingan kepada guru tentang penyusunan berbagai program pembelajaran.

---

<sup>104</sup>Syaiful Sagala, *Op.Cit.*, 213.

- 2) Melakukan pertemuan individu dengan guru secara informal dalam suasana kemitraan guna melakukan bimbingan kepada guru untuk menyusun berbagai program pembelajaran.
- 3) Melakukan kunjungan kelas/observasi kelas untuk menilai perkembangan performa mengajar guru.
- 4) Melakukan evaluasi bersama dan refleksi tindak lanjut secara berulang-ulang. Tindak lanjut terhadap guru yang belum melengkapi perangkat pembelajaran adalah dengan memberikan teguran lisan. Teguran ini diberikan pengawas dalam suasana kemitraan disertai dengan tenggat waktu tertentu untuk melengkapi perangkat yang kurang. Pengawas sekaligus memberikan pemahaman akan arti pentingnya program pembelajaran bagi seorang guru ketika mengajar.

#### **4. Supervisi Akademik di SD Negeri 3 Keling Kabupaten Jepara**

Dapat digambarkan dalam 3 tahap yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut supervisi. Berikut deskripsi dari tiap tahapan tersebut:

##### **a. Perencanaan**

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah memulai perencanaan supervisi dengan melakukan observasi sebagai langkah awal. Observasi yang dilakukan merupakan observasi kegiatan belajar di kelas. Selain observasi, bentuk perencanaan lain yang digunakan oleh kepala sekolah yaitu sharing dengan guru pada saat

melakukan rapat kerja. Dalam proses sharing guru mengungkapkan tentang permasalahan atau kendala yang dihadapi. Hasil dari observasi dan sharing nantinya digunakan kepala sekolah sebagai acuan dalam melakukan perencanaan berdasarkan kebutuhan guru di lapangan.

Sagala menyatakan bahwa tujuan supervisi dapat tercapai dengan cara menetapkan masalah yang betul-betul mendesak ditanggulangi dengan mengumpulkan informasi tentang masalah menggunakan instrumen tertentu seperti observasi, wawancara, kuesioner, dan sebagainya yang kemudian dianalisis dan disimpulkan keadaan sebenarnya.<sup>105</sup>

Berdasarkan penjabaran di atas, kepala sekolah menggunakan observasi sebagai media dalam menentukan tujuan supervisi sebagai bentuk perencanaan. Akan tetapi observasi yang dilakukan terbukti belum sampai pada tahap dianalisis dan disimpulkan sesuai keadaan sebenarnya.

Hal ini didukung oleh data kuesioner guru kelas, dalam kuesioner guru kelas menyebutkan bahwa observasi yang dilakukan kepala sekolah hanya berupa himbauan untuk mempersiapkan kelengkapan mengajar. Hal tersebut menunjukkan bahwa bentuk perencanaan yang dilakukan tentu belum sejalan dengan cara mencapai tujuan supervisi.

---

<sup>105</sup> Syaiful Sagala, Konsep dan Makna Pembelajaran, (Bandung: Alfabeta, 2010)

Selanjutnya penelitian relevan yang diungkapkan oleh Prihono bahwa ciri tidak berhasilnya supervisi yaitu jika guru tidak dilibatkan dalam proses supervisi.

b. Pelaksanaan

Supervisi di SD Negeri 3 Keling Kabupaten Jepara belum memiliki tujuan khusus sesuai dengan kebutuhan guru dalam pencapaian kompetensi pedagogik guru kelas.

Sagala menyebutkan latihan/pembinaan dalam supervisi diadakan sesuai dengan kebutuhan dan keperluan. Hal ini menunjukkan bahwa supervisi belum sesuai karena belum berdasar pada kebutuhan. Karena dalam pelaksanaannya masih ditekankan pada pemeriksaan administrasi dan pengelolaan kelas. Berdasarkan data wawancara, pelaksanaan supervisi yang dilakukan yaitu perencanaan kegiatan pembelajaran dan observasi kelas.<sup>106</sup>

Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja guru dalam proses mengajar, maka diperlukan alat atau instrumen penilaian. Biasanya digunakan Alat Penilaian Kinerja Guru (APKG) yang terdiri dari dua macam yaitu pertama untuk menilai rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan yang kedua untuk menilai pelaksanaan pembelajaran. Sering disebut juga APKG 1 dan 2 atau instrumen supervisi yang lain sesuai dengan kebutuhan dari supervisor. Instrumen atau alat yang digunakan ini perlu diketahui

---

<sup>106</sup>Syaiful Sagala, *Op.Cit.*,

oleh guru sebelumnya, sehingga guru memahami komponen-komponen yang akan dinilai. Instrumen supervisi merupakan patokan atau acuan dalam melaksanakan kegiatan supervisi yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Sedangkan dalam melaksanakan supervisi akademik sebaiknya rencana pelaksanaan supervisi diberitahu terlebih dahulu kepada guru dan instrumen supervisi yang akan digunakan sebaiknya diberikan agar dapat dipahami dan mempersiapkan diri.

Jadi, dalam melaksanakan supervisi tidak dapat dilakukan secara rutin dan merata ke semua guru, karena perbandingan jumlah supervisor dengan jumlah guru di satu sekolah tidak sebanding.

c. Evaluasi

Berdasarkan data wawancara, evaluasi supervisi kepala sekolah dilakukan secara bertahap dengan melihat perkembangan dari guru yang di supervisi. Namun dalam pelaksanaannya, evaluasi tidak dilakukan sampai tahap dimana guru benar-benar tanggap. Bentuk evaluasi kepala sekolah yang diungkapkan oleh guru kelas dalam kuesioner yaitu kepala sekolah menanyakan tentang kendala yang dihadapi di kelas dan memberikan motivasi kepada guru.

Bentuk evaluasi ini jika dilihat dari pendapat Sagala cara mencapai tujuan supervisi dengan melakukan pembinaan (lanjutan & kegiatan) yang mengarahkan semangat guru dalam melaksanakan cara-cara baru. Maka dapat dikatakan bahwa bentuk evaluasi

supervisi kepala sekolah sudah sesuai karena kepala sekolah memberikan motivasi kepada guru. Akan tetapi ketika hasil evaluasi menunjukkan guru belum mencapai tujuan dari perencanaan supervisi, kepala sekolah belum melakukan kegiatan tindak lanjut dengan pelaksanaan supervisi lebih lanjut.

Hal ini sejalan dengan penelitian Prihono bahwa supervisi akademik yang terlaksana saat ini belum berjalan maksimal hal ini disebabkan pengawas masih melaksanakan supervisi sebagai kegiatan rutin dan belum melakukan proses pembinaan secara berkelanjutan.

#### d. Tindak Lanjut Supervisi

Menurut Komariah, dialog supervisi adalah suatu metode utama untuk menggugah dan meningkatkan profesionalisme guru. Essensinya adalah komunikasi yang efektif antara supervisor dengan supervisee. Menemukan aspek pekerjaan seorang pengawas tidak melibatkan komunikasi akan menjadi kesulitan yang tinggi. Bagaimana mungkin seorang supervisor dapat menyampaikan pesan-pesan inovatifnya tanpa ada dialog-dialog yang efektif.<sup>107</sup>

Tindak lanjut tersebut berupa: penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar, teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar, dan guru diberi kesempatan untuk mengikuti

---

<sup>107</sup>AanKomariah, 2008. *Kepemimpinan Visioner dan Corporate Culture di Perguruan Tinggi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 2

pelatihan/penataran lebih lanjut. Konsep tindak lanjut supervisi akademik merupakan pemanfaatan dari hasil analisis supervisi yang telah dilakukan. Isi dari konsep tindak lanjut hasil supervisi berupa pembinaan, baik pembinaan langsung maupun pembinaan tidak langsung.

Diskusi pada pertemuan individual adalah pertukaran pikiran atau pendapat melalui suatu percakapan tentang suatu masalah untuk mencari alternatif pemecahannya. Diskusi merupakan salah satu teknik supervisi yang digunakan pengawas untuk mengembangkan berbagai ketrampilan pada diri para guru dalam mengatasi berbagai masalah atau kesulitan dengan cara melakukan tukar pikiran antara satu dengan yang lain. Melalui teknik ini pengawas dapat membantu para guru untuk saling mengetahui, memahami, atau mendalami suatu permasalahan, sehingga secara bersama-sama akan berusaha mencari alternatif pemecahan masalah tersebut.<sup>108</sup>

Tujuan pelaksanaan diskusi adalah untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi guru dalam pekerjaannya sehari-hari dan upaya meningkatkan profesi melalui diskusi.

Hal-hal yang harus diperhatikan pengawas sehingga guru mau berpartisipasi selama diskusi berlangsung diantaranya adalah: Menentukan tema perbincangan yang lebih spesifik, Melihat bahwa setiap anggota diskusi senang dengan keadaan dan topik yang dibahas dalam diskusi. Melihat bahwa masalah yang dibahas dapat

---

<sup>108</sup>Syaiful Sagala, *Op.Cit.*, 213.

dimengerti oleh semua anggota dan dapat memecahkan masalah dalam pengajaran. Melihat bahwa kelompok merasa diperlukan dan diikutsertakan untuk mencapai hasil bersama.

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap berbagai program pembelajaran dan performa mengajar guru, maka pengawas perlu refleksi untuk merumuskan tindakan baru atau rencana bimbingan sebagai bentuk tindak lanjutnya. Untuk itu, pengawas harus menyusun beberapa langkah berikut:

- 1) Melakukan identifikasi kebutuhan bimbingan kepada guru tentang penyusunan berbagai program pembelajaran.
- 2) Melakukan pertemuan individu dengan guru secara informal dalam suasana kemitraan guna melakukan bimbingan kepada guru untuk menyusun berbagai program pembelajaran.
- 3) Melakukan kunjungan kelas/observasi kelas untuk menilai perkembangan performa mengajar guru.
- 4) Melakukan evaluasi bersama dan refleksi tindak lanjut secara berulang-ulang. Tindak lanjut terhadap guru yang belum melengkapi perangkat pembelajaran adalah dengan memberikan teguran lisan. Teguran ini diberikan pengawas dalam suasana kemitraan disertai dengan tenggat waktu tertentu untuk melengkapi perangkat yang kurang. Pengawas sekaligus memberikan pemahaman akan arti pentingnya program pembelajaran bagi seorang guru ketika mengajar.

## 5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dasar Negeri Dabin 1 Keling

Pembahasan berikut penulis tidak membagi masalah ke dalam 3 tahap tersebut namun langsung pada faktor-faktor yang mempengaruhi supervisi antara lain:

**Pertama**, belum ada panduan khusus yang dibuat oleh kepala sekolah sebagai bentuk perencanaan. Padahal dari hasil wawancara, kepala sekolah menyebutkan bentuk perencanaan melalui observasi dan sharing. Hal tersebut menunjukkan hasil dari observasi dan sharing bersama guru belum ditindak lanjuti sebagai suatu bentuk perencanaan berdasarkan kebutuhan guru.

Agar kegiatan supervisi dapat sesuai dengan kebutuhan di lapangan maka dibutuhkan program yang menggambarkan apa yang akan dilakukan, cara melakukan, waktu pelaksanaan, fasilitas yang dibutuhkan dan cara mengukur pelaksanaannya. Akan tetapi pada kenyataannya kepala sekolah belum membuat program supervisi yang menjadi panduan yang memuat akan indikator perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut.

**Kedua**, penentuan tujuan supervisi hanya berfokus pada implementasi 2013 yaitu kompetensi melakukan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran. Tujuan supervisi belum melihat kebutuhan

guru yang sesungguhnya. **Ketiga**, panduan yang digunakan oleh kepala sekolah (panduan supervisi yayasan & instrumen pelaksanaan supervisi dinas) belum memadai. Secara umum Panduan yayasan telah mencakup pengertian, prinsip, jenis, pelaksanaan dan perangkat dalam supervisi. Akan tetapi dalam penjelasannya masih secara umum dan belum memuat secara rinci tentang tahapan dalam melakukan supervisi dan juga panduan ini belum memuat kompetensi melakukan penilaian dalam kurikulum 2013.

Selain itu instrumen yang ada hanya instrumen administrasi sekolah dan jadwal supervisi kunjungan kelas. Panduan dinas pun hanya berupa instrumen pelaksanaan kegiatan pembelajaran, instrumen observasi kelas, instrumen pendampingan telaah RPP, instrumen perencanaan kegiatan pembelajaran, instrumen pendampingan pelaksanaan pembelajaran tematik terpadu dengan pendekatan saintifik.

Dalam instrumen tersebut kepala sekolah hanya memberikan penilaian dengan mencentang pada kolom serta memberikan catatan yang nantinya harus diperbaiki oleh guru. Instrumen yang ada belum menjelaskan secara rinci langkah-langkah yang harus dilakukan oleh supervisor sebelum dan setelah melakukan supervisi dan hanya berfokus pada penilaian kompetensi guru.

**Kelima**, beban kerja kepala sekolah. Dalam wawancara, kepala sekolah menyebutkan tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah dan di luar sekolah menyebabkan perencanaan belum dilakukan secara

baik. Selain perencanaan supervisi, beban waktu juga mengakibatkan pelaksanaan supervisi belum dilakukan secara berkala.

Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Depdiknas menyebutkan supervisi akademik harus dilakukan secara berkesinambungan dan bukan tugas sambilan yang hanya dilakukan jika ada kesempatan. Hal ini berarti, sekalipun kepala sekolah memiliki waktu yang terbatas, perencanaan dan pelaksanaan supervisi tidak hanya dilakukan jika memiliki waktu luang tetapi menjadi hal wajib untuk dilaksanakan.

**Keenam,** Pelaksanaan supervisi dilakukan berdasarkan informasi pelaksanaan supervisi dari dinas. Data wawancara menyebutkan bahwa ketika mendapat informasi tentang guru yang akan di supervisi, kepala sekolah akan melakukan supervisi terlebih dahulu terhadap guru tersebut. Hal ini dimaksudkan kepala sekolah agar guru sudah siap sebelum di supervisi oleh pengawas. Hal ini tentu hanya dilakukan pada guru tertentu yang akan mendapat supervisi pengawas. Sehingga tidak semua guru mendapatkan supervisi kepala sekolah.

**Ketujuh,** Kurangnya pemahaman kepala sekolah dalam melakukan evaluasi. Pada wawancara, kepala sekolah mengungkapkan kendala yang dihadapi terkait pemahamannya tentang instrumen penilaian evaluasi terkait implementasi 2013. Upaya yang dilakukan kepala sekolah masih sebatas sharing dengan kepala sekolah dari Sekolah Dasar lain dan browsing di internet.

#### **D. Uraian Model – Model Supervisi Akademik**

Teknik mentoring dilandasi oleh Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Kepala Sekolah/ Madrasah yang menyebutkan salah satu dimensi kompetensi kepala sekolah yaitu supervisi. Permendiknas RI Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru yang menyebutkan kompetensi pedagogik wajib dimiliki guru. Kedua landasan tersebut menjadi latar belakang terbentuknya tujuan. Dalam model ini, subyek yang akan dituju adalah guru kelas yang nantinya akan mendapat supervisi kepala sekolah.

Model supervisi akademik ini menggunakan teknik mentoring sehingga dalam pelaksanaannya kepala sekolah menjalankan peran seperti mentor dan guru. Mentoring yang dimaksud adalah hubungan komunikasi kepala sekolah dan guru yang dalam implementasinya kepala sekolah memberikan bantuan serta bimbingan untuk mengembangkan kompetensi guru. Hubungan ini memungkinkan pembelajaran 2 arah walaupun tidak seimbang antara yang diperoleh mentee dan mentor. Model ini memungkinkan mentee berperan aktif untuk menentukan sendiri tujuan supervisi berdasarkan kebutuhan guru tersebut.

Secara umum, model ini terdiri atas 4 tahap kegiatan yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut.

1. Tahap perencanaan dilakukan melalui tahapan membangun hubungan, bertukar informasi dan pengisian goal setting.
2. Tahap pelaksanaan merupakan proses bekerja ke arah tujuan.

3. Tahap evaluasi merupakan proses penilaian pelaksanaan supervisi
4. Tindak lanjut sebagai akibat dari evaluasi goal setting supervisi yang belum tercapai.

Membangun hubungan, pada tahap ini kepala sekolah melakukan komunikasi dengan guru kelas terkait masalah, kepentingan, dan harapan.

Pertanyaan yang dapat ditanyakan oleh kepala sekolah antara lain:

1. Ceritakan tentang diri bapak/ibu, tentang kemampuan dalam melakukan penilaian,
2. Bagaimana pelaksanaan penilaian selama ini,
3. Apa kendala dalam melakukan penilaian terhadap peserta didik,
4. Bagaimana bapak/ibu mendapatkan keuntungan dari hubungan supervisi,
5. Apa tujuan utama bapak/ibu dalam hubungan supervisi ini.

Kotze menyebutkan membangun hubungan membuka ruang untuk supervisor dan supervisee menemukan titik tolak dari permasalahan. Muslim menyebutkan salah satu tahapan dalam pelaksanaan supervisi yaitu membangun komunikasi pribadi. Tahap ini lebih ditekankan bagaimana terciptanya hubungan saling percaya antara supervisor dan supervisee. Pada akhir tahap ini diharapkan terciptanya hubungan saling percaya antara supervisor dan supervisee yang ditandai dengan adanya keterbukaan supervisee dalam menyampaikan kemampuan dan kekurangannya.

Bertukar informasi dan pengisian goal setting, tahap bertukar informasi dilakukan melalui wawancara kepala sekolah terhadap guru kelas.

Dalam proses wawancara dapat terjadi proses sharing terkait masalah atau kendala yang dihadapi guru. Kemudian dilanjutkan dengan pengisian form goal setting oleh guru kelas. Akhir tahapan ini, ditandai dengan perumusan tujuan supervisi yang spesifik berdasarkan hasil wawancara dan form goal setting yang telah diisi.

Tahap ini sejalan dengan penelitian Widyasari dan Yaumi yang menyebutkan tahap perencanaan mencakup penjabaran tujuan pendampingan, mengidentifikasi potensi guru serta memfasilitasi orientasi bersama. Proses ini memberikan kesempatan untuk guru berperan aktif dalam perencanaan.

Hal ini didukung oleh model pengembangan Prihono yang mana pengawas meminta masukan tentang kebutuhan kompetensi guru dan bentuk perencanaan dilakukan bersama oleh pengawas dan guru. Bekerja ke arah tujuan, tahap ini merupakan proses kerjasama antara supervisor dan supervisee untuk mencapai tujuan. Bentuk kerja sama dilakukan melalui percakapan, materi tertulis, tugas dan mencoba berbagai kegiatan pembelajaran. Tahap ini lebih ditekankan pada bantuan atau bimbingan yang diberikan oleh kepala sekolah.

Modrcin menyebutkan salah satu fungsi supervisor yaitu teaching function, menyediakan informasi baru yang relevan dengan tugas yang harus dilaksanakan. Selanjutnya kepala sekolah sebagai supervisor perlu

memberikan dorongan terhadap supervisee dan merefleksikan kemajuan menuju tujuan dan pada hubungan supervisi itu sendiri.<sup>109</sup>

Supervisor dan supervisee dapat membahas hal-hal berikut:

1. Apa manfaat dari hubungan supervisi sampai saat ini,
2. Perubahan apa yang bapak/ibu lihat pada diri sendiri dalam cara melakukan penilaian sebagai akibat dari hubungan supervisi
3. Jika ada, jenis penyesuaian atau perubahan apa yang dibutuhkan dalam hubungan supervisi.

Pada akhir tahapan ini, diharapkan supervisor telah memberikan materi atau tugas yang sesuai dengan goal setting yang dirumuskan dan berdasarkan kebutuhan guru. Hal tersebut didukung oleh Sagala yang menyebutkan bahwa pencapaian supervisi dapat diraih dengan latihan sesuai kebutuhan dan keperluan guru.<sup>110</sup>

Penentuan akhir supervisi, tahap ini merupakan tahap evaluasi yang menentukan hubungan supervisi berakhir atau dilanjutkan dengan perencanaan supervisi yang baru. Jika hasil evaluasi menunjukkan goal setting tercapai maka supervisi dapat diakhiri. Maruta et.al (2013) menyebutkan keberhasilan program dengan melakukan pengukuran kemajuan.

Bentuk evaluasi dilakukan oleh kepala sekolah dengan menggunakan instrumen penilaian kompetensi guru serta melakukan wawancara tentang pelaksanaan supervisi. Evaluasi tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah

---

<sup>109</sup>Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional, Layanan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta, 2010).

<sup>110</sup>Syaiful Sagala, *Op.Cit.*,

selaku supervisor terhadap guru kelas. Guru sebagai supervisee juga diberikan kesempatan untuk melakukan evaluasi. Bentuk evaluasi guru dengan mengisi instrumen penilaian pelaksanaan supervisi dan penilaian supervisor.

Hasil keseluruhan evaluasi diberikan oleh kepala sekolah kepada guru kelas dalam bentuk report dan sebaliknya guru kelas memberikan form penilaian pelaksanaan supervisi dan penilaian supervisor kepada kepala sekolah. Kedua form ini yang akan digunakan sebagai tolak ukur untuk mengakhiri supervisi. Perencanaan masa depan, tahap ini merupakan bentuk tindak lanjut dari hasil evaluasi supervisi yang menunjukkan belum tercapainya goal setting.

Pada tahap ini supervisor dan supervisee akan memulai dengan perencanaan masa depan (supervisi baru) dan kembali ke tahap satu. Dalam penelitian Widyasari dan Yaumi menyebutkan bentuk tindak lanjut evaluasi dengan mendesain kembali program pendampingan. Selanjutnya supervisor bekerja sama dengan supervisee untuk menentukan jenis dukungan yang mungkin diperlukan di masa depan. Selain itu, supervisor juga dapat menghubungkan supervisee dengan rekan-rekan lain yang dapat memberikan manfaat berupa informasi, pengetahuan lain di luar yang disediakan oleh supervisor.

Hal tersebut mengacu pada model supervisi Ernawati yang menggunakan teknik kunjungan kelas oleh guru senior. Akan tetapi model ini berfokus pada guru yang telah lulus dari pelaksanaan supervisi akan diperbantukan dalam supervisi kepala sekolah. Ernawati menyebutkan bentuk

tindak lanjut dalam model supervisi berupa kegiatan pembinaan dan perbaikan terkait kompetensi guru.

Tahap ini memungkinkan diskusi antara supervisor dan supervisee antara lain:

1. Menemukan jenis dukungan yang mungkin masih diperlukan,
2. Mendiskusikan apakah hubungan akan berlanjut secara informal dan bagaimana supervisor dan supervisee akan menerapkannya.

#### **E. Keterbatasan Penelitian**

Kesimpulan dari hasil penelitian diharapkan dapat digunakan untuk memecahkan permasalahan yang relevan. Akan tetapi keterbatasan suatu hasil penelitian harus diperhatikan agar tidak terjadi kekeliruan dalam penggunaannya. Adapun keterbatasan dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Banyaknya pekerjaan guru dan sibuknya kegiatan guru sehingga guru kurang perhatian terhadap pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan kadang waktu pelaksanaan supervisi kurang dan tidak terjadwal yang disebabkan kesibukan kepala sekolah sedangkan guru yang disupervisi sangat banyak sehingga terkadang pelaksanaan supervisi belum merata ke semua guru.
2. Padatnya kegiatan kepala sekolah menyebabkan kepala sekolah belum melaksanakan supervisi akademik secara rutin kepada guru dan sebagian kepala sekolah mempunyai tugas mengajar di kelas, sehingga pelaksanaan

supervisi akademik belum sepenuhnya berjalan secara baik dan belum ada agenda khusus dalam pelaksanaan supervisi akademik.

Adapun upaya-upaya untuk mengatasi kendala di atas adalah mempergunakan waktu istirahat atau waktu luang untuk rapat membahas permasalahan yang dihadapi oleh guru dan kepala sekolah melakukan pendekatan langsung secara individu melalui percakapan pribadi kepada masing-masing guru dalam melaksanakan supervisi akademik. Selain itu, kepala sekolah melakukan kerjasama dan berkomunikasi dengan pihak pengawas untuk membicarakan pembagian tugas supervisi agar pelaksanaan supervisi lebih efisien sehingga tujuan supervisi dalam meningkatkan profesionalisme mengajar guru akan tercapai dengan baik.

