

**PERANAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR
DALAM PENGEMBANGAN STAF SMPN 18
SEMARANG**

Oleh : DRA. V. NANIEK RISNAWATI. M.Pd.

Dosen ASM Santa Maria Semarang

ABSTRACT

Supervision is meant to help and develop teachers to be professional. With professional teachers, the final objective of supervision to improve student's learning could be achieved. The principal's responsibility as a supervisor is to help teachers develop their teaching capability. From the observation, it is found that a lot of principals have not conducted their supervision properly. Therefore, it is worth studying "the principal's role as a supervisor in the development of staff

This study is specifically intended to examine the principal's role as a supervisor in the development of staff at State Junior High School 18 Semarang factors that affect his role (factors that support and those that inhibit), and the type of supervision as expected by teachers. Based on the findings, some recommendation could be taken into consideration by the principal as a supervisor to make some decision on the implementation of supervision in his school.

This is a qualitative or naturalistic study. The data were collected by the use of participant observation, interviews, questionnaires, and documents. The validity of the data was checked by the use of careful observation, triangulation, and member's check. The data were analyzed by the use of (a) data reduction, (b) data display, and (c) drawing conclusions/verification.

Based on the analysis, the following conclusions can be drawn. First, the supervision by Principal of State Junior High School 18 Semarang is delegated to the Vice Principal. Second, the Principal has played his/her role as good supervisor. Third, some factors inhibit the implementation of supervision. One of them is that teachers do not trust their supervisor making them less motivated in the implementation of supervision. Fourth, teachers expect to have regular supervision conducted by a professional supervisor to guide and develop them in their teaching and learning process.

If is recommended that first, principal should not fully delegated his supervision responsibility; second, the supervisor should be selected based on his capacity for supervision; third, there should be good coordination between the principal, the supervision team, and teachers in order to create conducive atmosphere and each of them could implement the supervision properly.

Kata Kunci: Peranan Kepala Sekolah, Supervisor, Pengembangan Staf

PENDAHULUAN

Salah satu cita-cita nasional bangsa Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Mutu pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) masih banyak diukur dari perolehan nilai ulangan, nilai EBTANAS/Ujian Akhir Nasional (UAN) atau istilah sekarang Ujian Nasional (UN).

Sesuai kebijakan Pemerintah RI sejak tahun 2003, standar kelulusan ditentukan dari tiga mata pelajaran yaitu Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan Matematika masing-masing nilai minimal 4,00. Tahun 2004 standar kelulusan dinaikkan menjadi masing-masing nilai minimal 4,01, dan bahkan pada tahun 2005 standar minimal tersebut dinaikkan lagi menjadi 4,26. Tahun 2006 standar minimal tersebut masih sama yaitu 4,26 tetapi secara kumulatif ke tiga mata pelajaran tersebut rata-ratanya harus mencapai 4,51.

Peningkatkan mutu pendidikan dapat ditempuh melalui peningkatan manajemen, supervisi, profesionalisme personalia, memberdayakan lingkungan atau masyarakat, dan memperhatikan sistem informasi. Subsistem personalia memegang peranan terpenting, karena subsistem personalialah yang melaksanakan pendidikan. Berhasil dan tidaknya pendidikan sangat dipengaruhi oleh personalianya dalam hal ini guru (Pidarta 1997:3).

Syafaruddin (2002:14) berpendapat bahwa faktor yang menyebabkan mutu pendidikan kita rendah terletak pada faktor

kurikulum dan sumber daya ketenagaan. Untuk mengembangkan kemampuan guru diperlukan supervisi sehingga guru mendapat bimbingan dan pembinaan yang berkaitan dengan tugasnya dalam mengajar, melatih, dan mendidik para siswanya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan masalah tentang peranan kepala sekolah sebagai supervisor dalam pengembangan staf/guru di SMPN 18 Semarang untuk membantu menjalankan tugasnya mengajar.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peranan kepala sekolah sebagai supervisor dalam menjalankan tugas dan fungsinya terhadap pengembangan staf di SMPN 18 Semarang.

Kajian Teori

Peranan Kepala Sekolah

Menurut Burhanuddin (1998) peranan kepala sekolah dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu sebagai: administrator dan supervisor

Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Sebagai seorang administrator maka kepala sekolah harus melaksanakan fungsi manajemen. Harris (dalam Purwanto 2004:113) menyebutkan ada lima fungsi pokok pengoperasian sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah, yaitu (1) fungsi

administrasi umum, (2) fungsi manajemen, (3) fungsi supervisi, (4) fungsi pengajaran, dan (5) fungsi pelayanan khusus.

Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Secara tradisional, supervisi yaitu mengawasi untuk mencari dan menemukan kesalahan. Setelah menemukan kesalahan baru diadakan upaya untuk memperbaiki kesalahan tersebut. Perilaku supervisi tersebut oleh Sahertian (2000:16), disebut sebagai *snooper vision*. Konsep seperti ini membuat para guru takut melangkah dan enggan berkreativitas dalam proses belajar-mengajar sehingga tidak berkembang (stagnan).

Peran supervisi menjadi berkembang sehingga muncullah supervisi ilmiah (*scientific*). Menurut Sahertian (2000:17) ciri supervisi ilmiah ialah: (1) sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinu, (2) objektif, artinya ada data berdasarkan observasi nyata, dan (3) menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran di kelas.

Robbins (dalam Pidarta 1999:3-4) berpendapat bahwa, supervisi adalah suatu aktivitas pengarahan langsung terhadap aktivitas-aktivitas bawahan. Pendapat senada disampaikan oleh Sergiovanni (dalam Pidarta 1999:2), bahwa supervisi adalah suatu proses yang digunakan oleh personalia sekolah yang bertanggung jawab terhadap aspek-aspek tujuan sekolah dan yang bergantung secara langsung kepada personalia yang lain, untuk menolong mereka

menyelesaikan tujuan sekolah. Dari beberapa pendapat tersebut di atas menunjukkan bahwa supervisi mempunyai pengertian yang luas yang mencakup pengarahan seorang pimpinan terhadap aktivitas-aktivitas bawahannya.

Tujuan Supervisi

Kata kunci dari supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan kepada guru-guru dan oleh karena itu tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang dilakukan oleh guru di kelas. Tujuan supervisi menurut Sahertian (2000:19) yaitu memberikan layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada akhirnya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Oliva (1984), yang intinya mengemukakan bahwa tujuan supervisi itu adalah untuk (1) mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan di sekolah, (2) meningkatkan proses belajar-mengajar di sekolah, dan (3) mengembangkan seluruh staf di sekolah.

Fungsi Supervisi

Fungsi supervisi menurut Swearingen yang dikutip Sahertian (2000:21), adalah: (1) mengkoordinasi semua usaha sekolah, (2) memperlengkapi kepemimpinan sekolah, (3) memperluas pengalaman guru-guru, (4) menstimulasi usaha-usaha yang kreatif, (5) memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus, (6) menganalisis situasi belajar mengajar, (7) memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf, (8)

memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan peningkatan kemampuan mengajar guru-guru.

Pidarta (1999:15) berpendapat bahwa fungsi supervisi dapat dibedakan menjadi dua bagian dasar yaitu:

- 1) *Fungsi utama*, yaitu membantu sekolah yang sekaligus mewakili pemerintah dalam mencapai tujuan pendidikan yaitu membantu perkembangan individu para siswa.
- 2) *Fungsi tambahan*, yaitu membantu sekolah dalam membina guru-guru agar dapat bekerja dengan baik, dalam mengadakan kontak dengan masyarakat juga baik, mudah menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat serta memelopori kemajuan masyarakat.

Model Supervisi

Model supervisi adalah suatu pola yang digunakan sebagai acuan dari supervisi yang ditetapkan sebelumnya.

- 1) *Model Konvensional* cenderung untuk mencari-cari kesalahan.
- 2) *Model Supervisi Ilmiah*. Model ini mempunyai ciri-ciri: (1) dilaksanakan secara berencana dan kontinyu, (2) sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu, (3) menggunakan instrumen pengumpulan data, dan (4) ada data objektif yang diperoleh dari keadaan nyata.
- 3) *Model Supervisi Klinis* Model ini bertujuan membantu perkembangan profesional guru dalam mengajar melalui observasi dan analisis data

secara objektif dan teliti, sebagai dasar untuk mengubah perilaku mengajar guru (Sahertian 2000:37).

4) *Model Supervisi Artistik.*

Model ini menjadikan guru-guru yang dibimbingnya sebagai relasi sehingga guru merasa diterima dan merasa aman serta dorongan positif untuk maju.

Pendekatan Supervisi

Pendekatan supervisi menurut Sahertian (2000:34) ada tiga macam yaitu, pendekatan direktif, pendekatan non-direktif, dan pendekatan kolaboratif.

- 1) Pendekatan *direktif*, adalah cara pendekatan secara langsung.
- 2) Pendekatan *non-direktif*, adalah cara pendekatan dengan mendengarkan dan memperhatikan secara cermat masalah-masalah yang dikemukakan oleh guru.
- 3) *Pendekatan kolaboratif*, adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif.

Glikman seperti dikutip Sahertian (2000:44) telah memilah-milah guru dalam empat prototipe. Setiap guru memiliki dua kemampuan dasar, yaitu berpikir abstrak dan komitmen (kepedulian).

Prototipe I, daya abstrak tinggi dan komitmen tinggi disebut guru yang profesional. Prototipe II, daya abstrak tinggi tetapi komitmen rendah termasuk guru yang tukang kritik. Prototipe III, daya abstrak rendah tetapi komitmen tinggi disebut guru yang terlalu sibuk. Prototipe IV, daya abstrak rendah dan komitmen juga rendah termasuk

kelompok guru yang tidak bermutu.

Sahertian (2000:45-46) mengungkapkan tentang pemilihan pendekatan dan perilaku supervisor. Untuk guru profesional, digunakan pendekatan "non-direktif" dengan teknik dialog dan mendengarkan aktif. Untuk guru tukang kritik dan terlalu sibuk, digunakan pendekatan "kolaboratif" dengan teknik percakapan pribadi, dialog, dan menjelaskan. Untuk guru yang tidak bermutu, digunakan pendekatan "direktif"..

Teknik Supervisi

Sahertian(2000)mengelompokkan teknik supervisi menjadi dua macam, yaitu teknik yang dilaksanakan untuk seorang guru (teknik individual), dan teknik yang dilakukan untuk melayani lebih dari satu orang (teknik kelompok).

Teknik Individual terdiri dari: (1) kunjungan kelas, (2) observasi kelas, dan (3) percakapan pribadi. Teknik Kelompok terdiri dari: (1) pertemuan orientasi bagi guru baru, (2) pertemuan formal, dan (3) rapat guru.

Peranan Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Peran kepala sekolah sebagai supervisor adalah memantau, membina dan memperbaiki kegiatan belajar-mengajar di sekolahnya. Rifai (1982:153) menyederhanakan peranan supervisi tersebut menjadi tiga peranan saja yaitu: (1) sebagai pemimpin, (2) sebagai evaluator, dan (3) sebagai konsultan (pembantu/pelayan).

Menurut Harris Neagley (dalam Pidarta 1999:56-57),

supervisor mempunyai tugas: (1) mengembangkan kurikulum, (2) mengorganisasi pengajaran, (3) menyiapkan staf pengajar, (4) menyiapkan fasilitas mengajar, (5) menyiapkan bahan-bahan pelajaran, (6) menyelenggarakan penataran-penataran guru, (7) memberikan konsultasi dan membina anggota staf pengajar, (8) mengkoordinasi layanan terhadap siswa, (9) mengembangkan hubungan dengan masyarakat, dan (10) menilai pengajaran.

Dari sepuluh tugas tersebut, ternyata sebagian besar tugas supervisor adalah berhubungan dengan kurikulum. Sedangkan tugas yang lain adalah berhubungan dengan staf pengajar (guru). Oleh karena itu tugas kepala sekolah sebagai supervisor sangat erat hubungannya dengan staf dan kurikulum.

Pengembangan Staf

Dalam Kamus Umum Baku Bahasa Indonesia (Idrus, 1996), "staf" berarti pegawai atau anak buah. Sedangkan dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Modern, "staf" berarti sekumpulan orang yang bekerja bersama-sama.

Di dalam lingkungan sekolah yang termasuk "staf" adalah semua guru, semua pegawai administrasi, pegawai perpustakaan, pegawai laboratorium, dan seluruh pegawai atau karyawan yang bekerja dan ikut mendukung kegiatan atau berjalannya proses pendidikan. Dalam penelitian ini pengertian "staf" dibatasi pada guru, termasuk wakil kepala sekolah (wakasek) dan para pembantu kepala sekolah (PKS) yang sedang menjalankan tugas

dan fungsinya sebagai guru (tenaga pendidik).

Dull (dalam Oliva 1984) berpendapat bahwa pengembangan staf sama dengan pendidikan dalam pelayanan, yaitu sebagai sekumpulan kegiatan yang dibentuk untuk tujuan memperbaiki, memperluas, dan memperbaharui keahlian, pengetahuan dan kemampuan kepegawaian staf.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan untuk melakukan penelitian adalah pendekatan kualitatif atau naturalistik.

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di SMP Negeri 18 jalan Purwoyoso 1 Jrahah Ngalian Semarang

Data dan Sumber Data

Dalam penelitian ini data dikelompokkan menjadi data utama berupa kata-kata yang didapat dari hasil wawancara dan kuesioner/angket. Data pendukung berupa dokumen/arsip dan foto/gambar yang relevan, baik dokumen resmi atau pribadi dari guru-guru yang berupa program pengajaran dan lain sebagainya.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang relevan, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) observasi partisipan, (2) wawancara, (3) kuesioner, dan (4) dokumentasi.

Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis secara kualitatif. Dalam penelitian

ini menggunakan tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: (1) reduksi data, (2) penyajian data dan (3) penarikan kesimpulan/verifikasi.

Reduksi Data

Setelah data dari berbagai sumber terkumpul, diadakan reduksi data yaitu pemilihan data yang relevan dengan fokus penelitian dan selanjutnya dibuat suatu abstraksi. Data hasil wawancara ditranskrip dalam bentuk ketikan, di sebelah kanan pernyataan informan diberi nomor baris dan catatan pinggir dengan mencantumkan kode.

Data kuesioner terdiri dari :1) kuesioner tertutup (Kt) dibuat prosentase (ditabulasikan), dan 2) kuesioner terbuka (Kb) dianalisis dan diambil kesimpulannya.

Data dokumentasi yang berupa arsip direfleksikan secara garis besar antara lain tentang: 1) arti penting dokumen, 2) garis besar isi dokumen dan 3) kaitan dokumen dengan penelitian. Sedangkan untuk data gambar ditafsirkan dan dihubungkan dengan data-data yang lain sebagai data pendukung.

Penyajian Data

Setelah proses reduksi data, selanjutnya data disajikan dalam bahasa yang tidak formal, dalam susunan kalimat sehari-hari dengan pilihan kata atau konsep asli dari responden, cukup rinci tanpa ada interpretasi dan evaluasi dari peneliti.

Penarikan Kesimpulan / Verifikasi

Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Namun dari kesimpulan-kesimpulan tersebut ditinjau kembali untuk

diadakan pengecekan ulang. Kegiatan ini akan dilakukan selama proses penelitian berlangsung (Miles dan Huberman 1992:19).

Pengecekan Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data yang telah dikumpulkan, peneliti menggunakan tiga teknik pemeriksaan, yaitu: (1) ketekunan pengamatan, (2) triangulasi, dan (3) pengecekan anggota.

Teknik pemeriksaan Pengecekan anggota, yaitu pengecekan data kepada anggota yang terlibat dimana anggota tersebut mewakili rekan-rekan mereka.

Gambaran Umum SMPN 18 Semarang

SMPN 18 Semarang terletak di Jalan Purwoyoso Jrah Ngalian Semarang, lokasi nya cukup strategis dan menguntungkan dengan pemukiman penduduk yang karakteristik masyarakatnya sangat heterogen, sehingga berpengaruh terhadap semangat belajar siswa, .

SIMPULAN

Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMPN 11 Tangerang

Di SMPN 11 Tangerang telah terjadi pergantian pimpinan, tepatnya tanggal 10 Mei 2005. Saat itu bapak Gino, S.IP diangkat menjadi kepala sekolah di SMPN 11 Tangerang menggantikan bapak Drs. Ngadiyat yang sudah menjabat kepala sekolah selama 7 tahun di sekolah tersebut.

Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah di SMPN 18 Semarang

Pelaksanaan supervisi dengan cara supervisi kelas/kunjungan kelas. Pelaksanaan supervisi di SMPN 18 Semarang didelegasikan sepenuhnya kepada para pembantu kepala sekolah (PKS).

Kebijakan yang diambil kepala sekolah tentang penodelegasian supervisi kepada tim supervisor memberikan dampak tersendiri terhadap proses pelaksanaannya. Dampak terhadap proses pelaksanaan tersebut adalah supervisi dapat berjalan dengan baik, karena mendapat tanggapan dari beberapa guru.

Peranan Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Pelaksanaan supervisi di SMPN 18 Semarang didelegasikan kepada para Pembantu Kepala Sekolah (PKS).

1. Untuk evaluasi hasil, kepala SMPN 18 Semarang selalu berupaya untuk meningkatkan hasil belajar siswa. Yang dilakukannya antara lain dengan meningkatkan kedisiplinan, dan melaksanakan pendalaman materi (PM) khusus kelas III. Semua itu upaya untuk meningkatkan hasil belajar siswa.
2. Untuk evaluasi proses, kepala SMPN 18 Semarang selalu melakukannya karena untuk memberikan bimbingan dan pembinaan serta membantu guru dalam meningkatkan cara mengajarnya.
3. Untuk evaluasi pelaksanaan, kepala SMPN 18 Semarang dapat melakukan dengan baik.

Model Supervisi di SMPN 18 Semarang

Berdasarkan hasil penelitian dan dengan memperhatikan proses kegiatan supervisi (programnya, pelaksanaannya dan evaluasinya), maka model supervisi yang dilakukan di SMPN 18 Semarang adalah mendekati model supervisi ilmiah. Pelaksanaan supervisi di SMPN 18 Semarang dilakukan dengan menggunakan pendekatan direktif. Teknik supervisi yang dilakukan di SMPN 18 Semarang adalah teknik individual.

Supervisi yang diharapkan Guru

Supervisi yang diinginkan oleh guru adalah supervisi:

- 1) pendekatan klinis dan bukan hanya sekedar inspeksi.

- 2) objektif dan tidak mencari kesalahan orang lain.
- 3) untuk meningkatkan kualitas guru dan mampu membangun motivasi kerja.
- 4) secara berkesinambungan, ada input dan ada output.
- 5) tidak terlalu formal tetapi dapat membangun kinerja guru dan membawa kemajuan KBM
- 6) dilakukan oleh kepala sekolah sendiri atau dilakukan oleh supervisor yang profesional.

Rekomendasi

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa peranan kepala sekolah sebagai supervisor dalam pengembangan staf sudah cukup baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhamad. 2002. *Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Badan Akreditasi Sekolah Nasional (Basnas). 2004. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional
- Barnadib, Imam. 1996. *Dasar-Dasar Kependidikan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama. 2004. *Bahan Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi Guru SMP Sains-C2 tentang Landasan Teori dalam Pengembangan Model Pengajaran*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Hamidi. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: UMM
- Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia II. 1994. *Kurikulum Untuk Abad ke-21*. Jakarta: Grasindo
- Mantja, W. 2003. *Etnografi, Desain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*. Malang: Wineka Media.
- Miles, Matthew B. dan Huherman, A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia..

- Nasution, S. 1997. *Berbagai Pendekatan Dalam Proses Belajar dan Mengajar*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Nawawi, Hadari. 1991. *Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Oliva, Peter F. 1984. *Supervision For Today's Schools*. New York & London: Longman Inc.
- Pidarta, Made. 1997. *Landasan Kependidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- 1999. *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rifai, Moh. 1982. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan 2*. Bandung: Jemmars
- Sagala, Syaiful, H. 2000. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta
- Sahertian, Piet A. 2000. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta:
- Sukardi. 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, George R. 1993. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Radar Jaya Offset.
- Tilaar, H.A.R. 1999. *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. 2003. Jakarta: Sinar Grafika.