

STRATEGI KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU

Oleh: Erdianti

Jurusan Tarbiyah STAIN Sultan Qaimuddin Kendari

Abstrak

Upaya pemberdayaan seluruh potensi organisasi yang terkadang memiliki keterbatasan baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas, tentunya menuntut kemampuan dan ketrampilan dari seorang kepala sekolah dalam mengelola dan menata sumberdaya organisasi yang dimiliki dengan sebaik mungkin dengan cara menerapkan prinsip efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaannya.

Dengan demikian, peningkatan dan pengembangan kompetensi profesional guru menjadi suatu keharusan dan perlu mendapat perhatian khusus terutama dari kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan yang berkewajiban melakukan pengawasan dan pembinaan bagi guru khususnya di bidang akademik agar kinerja mereka dapat terus menerus mengalami peningkatan ke arah yang lebih baik dari waktu ke waktu. Semakin baiknya kualitas proses pembelajaran yang dilakukan guru tentunya berpengaruh secara langsung terhadap prestasi belajar yang dicapai oleh siswa. Namun demikian, dalam pelaksanaan supervisi akademik tidak terlepas dari faktor penghambat yang menjadi rintangan dalam pelaksanaan pemberian bantuan profesional kepada guru. Hal ini tampaknya harus disadari oleh supervisor sebagai suatu aspek yang tidak bisa dilepaskan dari seluruh keberhasilan kegiatan upaya peningkatan mutu pembelajaran.

Ada berbagai macam strategi yang dapat diterapkan kepala sekolah dalam pelaksanaan pemberian bantuan dan pembinaan guru dalam mengembangkan kompetensi profesional guru. Salah satunya yaitu melalui pemberdayaan di antara sesama guru, terutama oleh guru yang dinilai telah profesional dan berpengalaman berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan guru yang lain.

Kata Kunci : *Strategi kepala sekolah, dan kompetensi guru.*

A. Pendahuluan

Salah satu peran dan fungsi kepala sekolah sebagai manajer dan administrator pendidikan adalah melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan mengevaluasi seluruh sumber daya organisasi yang dimiliki baik menyangkut sumber daya manusia, sumber belajar (kurikulum), sumber dana dan fasilitas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kemampuan dalam pengelolaan seluruh sumber daya organisasi di setiap lembaga pendidikan dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas telah menjadi tuntutan bagi setiap kepala sekolah. Hal ini tentunya bukanlah hal mudah untuk dilaksanakan manakala seorang pemimpin lembaga tidak memiliki kemauan yang kuat dan disertai dengan kompetensi yang memadai dalam upaya pengembangan organisasi yang dipimpin dengan memberdayakan seluruh potensi lembaga yang dipimpin.

Namun kenyataan di lapangan membuktikan bahwa tidak semua kepala sekolah berhasil dalam mengemban tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Indikator bagi keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin lembaganya dapat dilihat dari beberapa indikator, di antaranya :

Pertama, prestasi yang diraih oleh peserta didiknya. Semakin banyak prestasi yang diraih oleh siswa menunjukkan bahwa kepala sekolah telah berhasil membina guru menjadi tenaga yang profesional di bidangnya sehingga berhasil mendidik peserta didik yang berprestasi, baik di bidang akademik maupun non akademik. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah tersebut telah berhasil menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas bagi siswa.

Kedua, dapat dilihat dari peningkatan jumlah penerimaan siswa baru dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan semakin tingginya tingkat kepercayaan orang tua (*stakeholders*) untuk menyerahkan pendidikan anak-anaknya terhadap lembaga pendidikan tertentu karena orang tua percaya bahwa sekolah tersebut bisa memberikan pendidikan yang berkualitas terhadap anak-anaknya. Adapun yang menjadi tolak ukurnya adalah prestasi yang telah berhasil ditorehkan oleh siswa-siswa di sekolah tersebut. Semakin meningkatnya kesadaran orang tua akan pentingnya pendidikan yang berkualitas bagi anaknya, maka orang tua akan semakin selektif dalam menjatuhkan pilihan pada sekolah yang mereka yakin bisa membentuk anak menjadi seperti yang diharapkan.

Ketiga, Output yang banyak dan berkualitas. Tentunya hal ini juga menjadi indikator keberhasilan pendidikan di sekolah manakala lulusan

sekolah tersebut mampu berkompetisi untuk masuk pada jenjang sekolah berikutnya pada sekolah-sekolah unggulan.

Keempat, tingginya tingkat partisipasi masyarakat dalam upaya turut serta dalam melaksanakan dan mengembangkan program-program yang dibuat oleh sekolah. Bentuk partisipasi masyarakat tersebut dapat dilihat dalam bentuk dukungan terhadap pihak sekolah, baik dalam bentuk dukungan moril maupun material.

Namun demikian, semakin banyaknya bermunculan sekolah-sekolah swasta yang menawarkan nilai plus terhadap layanan pendidikan yang diberikan terhadap siswa membuat kompetisi semakin ketat di antara sekolah-sekolah untuk membuat berbagai program layanan pendidikan yang mampu menarik perhatian masyarakat serta berusaha memenuhi apa yang menjadi harapan dan kebutuhan masyarakat. Untuk merespon dengan baik apa yang menjadi harapan dan kebutuhan masyarakat tersebut, maka kepala sekolah harus menjamin kualitas layanan pendidikan yang diberikan terhadap masyarakat dalam memenuhi apa yang diharapkan oleh masyarakat.

Hal ini menunjukkan bahwa upaya menciptakan guru yang profesional sudah menjadi keharusan dalam merespon tuntutan masyarakat yang mengharapkan pendidikan yang berkualitas. Sejalan dengan harapan masyarakat tersebut, menurut Sholeh, bahwa "Guru yang profesional merupakan faktor penentu proses pendidikan yang bermutu. Untuk dapat menjadi profesional, mereka harus mampu menemukan jati diri dan mengaktualkan diri".¹

Upaya untuk mewujudkan guru yang profesional tersebut, maka menjadi perhatian dan kewajiban kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan untuk melaksanakan supervisi pembelajaran dengan cara melakukan pengawasan untuk melihat apakah para guru telah menjalankan tugasnya secara profesional dan jika ditemukan masih ada kekurangan dan kelemahan maka menjadi kewajiban dari kepala sekolah untuk memberikan bantuan dan pembinaan terhadap guru agar menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugasnya. Dalam kegiatan pemberian bantuan dan bimbingan tersebut dibutuhkan strategi kepala sekolah sebagai upaya mengembangkan kompetensi profesional guru karena hal tersebut akan mempengaruhi kualitas layanan pendidikan yang diberikan kepada siswa dalam proses pembelajaran.

B. Urgensi Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran

¹ Asrorun Niam Sholeh, *Membangun Profesionalitas Guru*, Jakarta, Elsas 2006, Cet.Ke-1, h.9.

Di samping tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai administrator pendidikan, maka kepala sekolah juga harus dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai supervisor pendidikan dengan baik. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Harold Spears (dalam Nurtain, 1989: 38) bahwa :

Kedudukan kepala sekolah adalah sebagai administrator dan supervisor pendidikan. Sebagai administrator, kepala sekolah melakukan pengelolaan sumber daya sekolah bekerjasama dengan guru-guru dan personal sekolah lainnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan termasuk melakukan kerjasama dengan masyarakat dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Adapun sebagai supervisor pendidikan, kepala sekolah berugas membantu guru-guru dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam kelas.²

Dengan demikian, pada dasarnya supervisi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan efektivitas kinerja personalia sekolah utamanya para guru yang berhubungan langsung dengan kegiatan penyelenggaraan proses belajar mengajar sebagai tugas utama selaku pendidik. Adapun yang menjadi fokus utama kegiatan supervisi adalah upaya perbaikan dan pengembangan kinerja guru yang langsung menangani peserta didik. Melalui perbaikan dan pengembangan kinerja guru tersebut, diharapkan proses pengajaran dapat berlangsung secara efektif dan pada akhirnya akan memberi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas proses dan hasil pembelajaran.

Dengan demikian, kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dengan baik apabila didasari oleh kemampuan dalam memimpin anggota, ketrampilan konseptual, dan melakukan hubungan manusiawi, mampu berkomunikasi dengan guru maupun dengan pihak atasan, mampu menilai kinerja guru dan staf serta mampu melakukan pembinaan, mampu menganalisis masalah, mengambil keputusan secara tepat.

Selain itu kepala sekolah juga harus profesional di bidang pendidikan. Inilah yang mendasari sehingga salah satu yang menjadi persyaratan seseorang untuk dapat menjadi kepala sekolah adalah mereka yang telah memiliki pengalaman sebagai tenaga pendidik dan telah memperoleh sertifikat pendidik. Hal ini disebabkan salah satu tugas utama kepala sekolah adalah melaksanakan supervisi pendidikan dalam bentuk kegiatan pengawasan dan pembinaan tenaga pendidik dan tenaga

² Nurtain, *Supervisi Pengajaran*, Jakarta, Depdikbud. Dirjen Dikti. P2LPTK, 1989, h.38.

kependidikan di sekolah yang dipimpin terutama dalam peningkatan kemampuan mengajar para guru agar menjadi tenaga profesional di bidangnya.

Dalam implementasi manajemen berbasis sekolah sebagaimana dinyatakan Mulyasa bahwa “dalam kaitannya dengan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) supervisi lebih ditekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan dan kinerja kependidikan di sekolah dalam melaksanakan tugas”³. Dengan demikian semakin memperjelas bahwa yang menjadi penekanan utama dalam kegiatan supervisi adalah pada upaya pembinaan dan peningkatan kemampuan dan kinerja guru agar dalam melaksanakan tugasnya semakin profesional. Kepala sekolah sebagai supervisor memiliki tanggungjawab memberikan pembinaan dan bantuan terhadap guru melalui supervisi pembelajaran. Adapun yang termasuk supervisor pendidikan adalah kepala sekolah, penilik sekolah, pengawas sekolah dan supervisor lainnya. Supervisor lainnya yang dimaksud adalah guru-guru senior yang dapat memberikan saran kepada sejawatnya dalam meningkatkan kemampuan pembelajaran.

Namun demikian, mengingat yang hampir setiap hari bertemu dengan guru di sekolah adalah kepala sekolah dan bukan supervisor lainnya, maka kepala sekolah yang paling banyak bertanggungjawab dalam supervisi pembelajaran. Oleh karena itu, selain tugas sebagai administrator di sekolah maka tugas lain yang tidak kalah pentingnya dan perlu mendapat perhatian dari kepala sekolah adalah melaksanakan supervisi pembelajaran di sekolah yang dipimpinnya.

Hal ini sangat jelas disebutkan dalam Permendiknas RI Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah dinyatakan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah adalah mampu melaksanakan supervisi. Adapun sub kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah terkait supervisi adalah sebagai berikut :

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru,
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik yang tepat,
3. Menindaklanjuti hasil supervisi terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.⁴

³ Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), Bandung, Remaja Rosdakarya, 2003, h.154.

⁴ Permendiknas No.13 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah, Jakarta, 2007.

Hal ini menunjukkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor memiliki peranan penting dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah akan menumbuhkan motivasi mengajar guru dengan cara memperbaiki segala jenis dan bentuk kekurangan-kekurangannya dalam proses belajar mengajar. Proses bantuan itu dapat dilakukan secara langsung kepada guru.

Tugas terpenting kepala sekolah sebagai supervisor adalah memberikan berbagai alternatif pemecahan masalah dalam pembelajaran. Bila terjadi sesuatu yang timbul atau mencuat ke permukaan yang dapat mengganggu konsentrasi proses belajar mengajar, maka kehadiran pengawas bersifat fungsional untuk melakukan perbaikan.

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai supervisor pendidikan maka Kepala sekolah dalam pelaksanaan kegiatan supervisi sebagai upaya pemberian bantuan untuk perbaikan dan pengembangan kemampuan profesional mengajar guru agar dapat mencapai tujuan secara efektif, maka dibutuhkan strategi tertentu yang diharapkan mampu meningkatkan kualitas proses belajar mengajar.

C. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan

Kepala sekolah merupakan pemimpin dalam organisasi pendidikan. Selain sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah memiliki seperangkat tugas dan peran yang harus diembannya. Salah satunya adalah melakukan pengawasan terhadap program-program sekolah. Hal ini disebabkan sebagai seorang pemimpin dalam organisasi pendidikan, secara *ex officio* (jabatan lain yang melekat dalam dirinya karena adanya jabatan inti/pokok), kepala sekolah juga bertindak sebagai pengawas (supervisor) pendidikan di sekolah yang dipimpinya.

Kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai pemimpin sekolah, maka ia bertanggungjawab terhadap jalannya roda organisasi sekolah. Oleh karena itu, ia dibekali dengan seperangkat instrumen yang memungkinkannya untuk melaksanakan tugas secara optimal. Menurut Mujahid seperangkat tugas dan peran yang diembannya itu melekat dalam diri kepala sekolah, yaitu: “sebagai educator, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai leader, sebagai inovator dan motivator (EMASLIM)⁵.”

Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Amiruddin Siahaan bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah: “untuk membina

⁵ Mujahid, http://www.uin.-malang.ac.id/index.php?option=com_content&view=article&id=2689:memahami-tugas-kepala-sekolah&catid=35:artikel&Itemid=210, akses tanggal 20 pebruari 2014.

guru-guru agar mampu bertugas dengan kompetensi yang dimilikinya sehingga menghasilkan guru yang berkualitas”⁶.

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor atau pengawas memang tidaklah ringan. Menurut Naegly dan Evans tugas kepala sekolah tersebut meliputi : (1) tugas pengembangan kurikulum, (2) mengorganisasi proses belajar mengajar, (3) menyiapkan staf, (4) menyiapkan fasilitas belajar, (5) menyiapkan materi pelajaran, (6) menatar guru-guru, (7) memberikan konsultasi dan membina staf, (8) mengkoordinasi layanan terhadap para siswa, (9) mengadakan hubungan dengan masyarakat, dan (10) menilai pengajaran.⁷

Hal ini menjelaskan bahwa tugas kepala sekolah sebagai seorang supervisor relatif banyak sehingga memerlukan keseriusan dalam melaksanakannya karena kepala sekolah bertanggungjawab terhadap pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu dibutuhkan dukungan dan kerjasama yang baik dengan seluruh unsur terutama dari tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah untuk dapat mewujudkan tujuan tersebut.

Tugas kepala sekolah harus mampu menciptakan suasana yang kondusif agar tercipta kerjasama yang baik dari seluruh personil dalam kegiatan supervisi ini sehingga seluruh data dan informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh bagi upaya perbaikan selanjutnya. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah kepala sekolah harus mampu memotivasi terutama para guru agar senantiasa berusaha menjalankan tugasnya dengan sebaik mungkin.

Upaya untuk meningkatkan kompetensi para guru maka kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat memotivasi guru untuk dengan menanamkan kesadaran bagi guru untuk terus meningkatkan kompetensinya agar dalam menjalankan tugas yang diberikan dapat dilakukan secara profesional. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengingatkan dan meyakinkan para guru di setiap kesempatan. Selain itu, kepala sekolah sebagai seorang supervisor dituntut melakukan tugas pengawasan terhadap kinerja para guru untuk melihat apakah proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru sudah berjalan efektif atau belum atau dengan kata lain apakah tujuan pembelajaran sudah tercapai atau belum sesuai dengan rencana pembelajaran. Selanjutnya, kepala sekolah berkewajiban memberikan bantuan dan bimbingan bagi guru yang dalam

⁶ Amiruddin Siahaan, “Kepala sekolah Sebagai Supervisor dan Manajer dalam Pengembangan Pendidikan, Jurnal Tarbiyah, Nomor 24 Tahun VII Edisi April-Juni 1999, Medan, 13.

⁷ Roos L. Neagly and Dean N. Evans, *Handbook for Effective Supervision of Instruction*, Third Editions, New Jersey, Prentice- Hall, Inc, 1980, 89.

pelaksanaan proses belajar mengajarnya masih belum berjalan secara efektif sehingga dibutuhkan upaya perbaikan proses belajar mengajar. Karena tujuan kegiatan supervisi pembelajaran menurut Glickman (dalam Sagala, 2010) adalah “untuk membantu guru-guru belajar bagaimana meningkatkan kemampuan dan kapasitasnya, agar peserta didiknya dapat mewujudkan tujuan belajar yang telah ditetapkan”⁸.

Tugas kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru dalam konteks ini bukan hanya semata-mata hanya ditekankan pada upaya peningkatan pengetahuan dan ketrampilan mengajar guru tetapi juga pada upaya peningkatan komitmen (*commitment*) atau kemauan (*willingness*) atau motivasi (*motivation*) guru. Sebab kedua aspek ini, yaitu kemampuan dan kemauan atau komitmen guru secara sungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya akan menentukan kualitas pengajaran yang diberikan kepada siswa.

Adapun yang dimaksud kompetensi guru adalah “*the ability of teacher to responsibility perform has or her duties appropriately*”⁹. Kompetensi guru merupakan kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggungjawab dan layak. Hal ini menegaskan bahwa seorang guru dalam melaksanakan tugas mengajarnya dituntut penguasaan terhadap apa yang diajarkan didukung oleh pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki serta dilaksanakan dengan penuh rasa tanggungjawab yang ditunjukkan oleh kesungguhan dalam mengerjakan tugasnya dengan sebaik mungkin.

Hal ini sejalan dengan pendapat para teoritis kepemimpinan yang telah banyak menegaskan bahwa seseorang akan bekerja secara profesional apabila memiliki kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Maksudnya, seseorang akan bekerja secara profesional bila memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan memiliki kesungguhan untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya. Kematangan guru dalam melaksanakan profesinya ditandai dengan perwujudan guru yang memiliki keahlian, rasa tanggungjawab yang tinggi dan rasa kesejawatan yang tinggi. Menurut Muhammad Surya, “Guru yang profesional ialah guru yang memiliki keahlian, baik yang menyangkut materi keilmuan yang dikuasainya maupun ketrampilan metodologinya”¹⁰.

⁸ Saiful Sagala. 2010, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.

⁹ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2008, h. 122.

¹⁰ Muhammad Surya, *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*, Bandung, Maha Putra Adidaya, h. 20-21.

Dengan demikian, peningkatan dan pengembangan kompetensi profesional guru menjadi suatu keharusan dan perlu mendapat perhatian khusus terutama dari kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan yang berkewajiban melakukan pengawasan dan pembinaan bagi guru khususnya di bidang akademik agar kinerja mereka dapat terus menerus mengalami peningkatan ke arah yang lebih baik dari waktu ke waktu. Semakin baiknya kualitas proses pembelajaran yang dilakukan guru tentunya berpengaruh secara langsung terhadap prestasi belajar yang dicapai oleh siswa. Inilah salah satu tugas dan fungsi yang harus dilakukan oleh kepala sekolah adalah sebagai supervisor pendidikan yang tugas utamanya adalah memberikan pengawasan dan pembinaan terhadap para guru khususnya di bidang akademik.

Secara lebih jelas lagi menurut Matt Modrein (2004:2) dalam Dadang Suhardan mengemukakan bahwa “Supervisor memiliki empat fungsi penting yang harus diperankan dalam setiap tugasnya, yaitu : *Administratif function, Evaluation process, Teaching function, dan Role of consultant*”.¹¹

The administratif function adalah fungsi supervisor dalam melaksanakan fungsi pengawasan umum. Supervisor harus memiliki data dan informasi yang akurat terkait kualitas kinerja guru secara keseluruhan. Sehingga supervisor dapat mengetahui guru yang sudah profesional dan mana guru yang masih membutuhkan bantuan karena masih memiliki kelemahan dan kekurangan dalam melaksanakan tugasnya membelajarkan peserta didik. Namun terkadang hal ini kurang mendapat perhatian dari supervisor karena supervisor tidak melakukan fungsi pengawasan umum. Data dan informasi tersebut sangat penting. Sehingga dia dapat memberdayakan guru tersebut guna untuk pembinaan mutu pendidikan kepada guru lain untuk mempertinggi mutu sekolah.

The evaluation process adalah fungsi supervisor dalam menilai proses pembelajaran untuk membantu guru agar dapat memahami kelebihan yang dimiliki dan membantu guru mengatasi kelemahan dan kekurangan dalam proses pembelajarannya. Selain itu membantu guru dalam memahami peserta didik bermasalah yang perlu mendapat bantuan dalam memecahkan masalah belajarnya. Data dan informasi hasil evaluasi berguna untuk pembinaan mutu pendidikan selanjutnya.

The teaching function merupakan fungsi supervisor dalam menyediakan informasi baru yang relevan dengan tugas dan kebutuhan baru yang harus dilaksanakan guru kemudian menyampaikan dalam pembinaan. Informasi baru ini sangat penting agar guru mengetahui

¹¹ Dadang Suhardan, *Supervisi profesional layanan meningkatkan mutu pembelajaran di era otonomi daerah*. Alfabeta, 2010, h.55.

perkembangan dalam dunia pendidikan di masa kini yang berpengaruh terhadap pembelajaran. Sehingga dapat membantu guru dalam menyesuaikan diri sesuai dengan tuntutan dalam melaksanakan tugasnya.

The role of consultant adalah fungsi supervisor dalam memberi bantuan dalam memecahkan berbagai kesulitan yang dihadapi guru dalam menjalankan tugas pembelajarannya. Sebagai seorang konsultan yang cakap dan trampil akan dengan cepat memahami ide seorang guru untuk diterjemahkan dalam perbaikan tugasnya, sehingga ide tersebut dapat dilaksanakan sesuai keinginan dan kemampuan guru yang menjalankannya.

Demikianlah beberapa fungsi yang harus dapat diperankan dengan baik oleh seorang supervisor dalam melaksanakan tugasnya memberikan bantuan dan bimbingan terhadap guru yang disupervisi agar dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajarannya.

D. Faktor-Faktor Penghambat Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran

Dalam pelaksanaan kegiatan supervisi akademik atau "*instructional supervision*" yang dilaksanakan oleh kepala sekolah mengacu pada usaha-usaha memperbaiki dan meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah, kegiatannya ditujukan untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar yang dilaksanakan oleh guru. Urgensi peningkatan kemampuan profesional guru melalui supervisi akademik ini, pada gilirannya akan berdampak positif pada peningkatan mutu mengajar, proses belajar dan hasil belajar peserta didik yang pada akhirnya bermuara pada mutu pendidikan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Djam'an Satori bahwa : "supervisi akademik adalah kegiatan yang berurusan dengan perbaikan dan peningkatan proses dan hasil pembelajaran"¹².

Namun demikian, dalam pelaksanaan supervisi akademik terkadang masih belum bisa tercapai tujuan seperti yang diharapkan. Hal ini tentunya tidak terlepas dari faktor penghambat yang menjadi rintangan dalam pelaksanaan pemberian bantuan profesional kepada guru. Hal ini tampaknya harus disadari oleh supervisor sebagai suatu aspek yang tidak bisa dilepaskan dari seluruh keberhasilan kegiatan upaya peningkatan mutu pembelajaran.

Adapun faktor-faktor yang dapat menjadi penghambat dalam pelaksanaan supervisi itu bisa berasal dari kepala sekolah sendiri selaku supervisor maupun faktor yang berasal dari guru sebagai orang yang disupervisi. Faktor penghambat yang berasal dari supervisor dapat disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut :

¹² Jam'an Satori, *Supervisi Akademik (Teori dan Praktek)*, Jakarta: Depdikbud, 1997.

1. Terbatasnya waktu yang tersedia disebabkan tugas-tugas kepala sekolah yang lain sehingga menyebabkan, kepala sekolah tidak dapat di setiap kesempatan dapat memberikan bimbingan kepada guru.
2. Masih adanya kepala sekolah yang belum memahami dengan baik bahwa tugas supervisor selain melakukan pengawasan tapi juga memberikan bantuan dan pembinaan bagi guru dalam upaya memperbaiki proses belajar mengajarnya.
3. Adanya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berbeda-beda, kadang turut mempengaruhi dalam pelaksanaan supervisi terhadap guru. Sehingga kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan cenderung otoriter kadang membuat guru merasa segan untuk disupervisi.

Selain dari faktor penghambat yang berasal dari kepala sekolah, maka faktor penghambat yang sering ditemui adalah yang berasal dari guru. Adapun faktor faktor penghambat tersebut, dapat berupa :

1. Masih adanya rasa keengganan dari guru jika disupervisi oleh kepala sekolah karena merasa tidak siap jika diketahui kelemahan atau kekurangannya.
2. Sebagian guru masih belum siap menyesuaikan diri dengan tuntutan semangat otonomi pendidikan yang menuntut kreativitas dan kerja keras.
3. Masih adanya mispersepsi bagi sebagian guru terhadap tujuan kegiatan supervisi itu sendiri sehingga jika mengetahui akan disupervisi maka mereka merasa khawatir, galau dan gugup. Masih adanya pemahaman yang salah bagi sebagian guru bahwa penekanan kegiatan supervisi itu lebih kepada kegiatan pengawasan dari pada kegiatan pembinaan atau pemberian bantuan bagi guru dalam mengatasi permasalahan dalam proses belajar mengajar. Sehingga mereka kurang memanfaatkan supervisi itu sebagai upaya untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya sebagai seorang pendidik.

Demikianlah beberapa faktor penghambat dalam kegiatan supervisi kepala sekolah. Tentunya hal ini perlu diatasi melalui beberapa upaya yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatasi hambatan tersebut. Sehingga pelaksanaan kegiatan supervisi dapat terselenggara secara efektif.

Salah satu yang upaya yang sangat penting untuk dilakukan oleh kepala sekolah adalah memberikan pemahaman yang tepat kepada guru akan tujuan dilakukannya supervisi pada hakekatnya adalah untuk memberikan bantuan dan bimbingan kepada guru agar semakin profesional dalam melaksanakan tugasnya.

Sedangkan upaya untuk mengatasi kendala yang bersumber dari kepala sekolah itu sendiri, maka hendaknya kepala sekolah harus mampu

mengelola waktunya dengan sebaik mungkin dengan cara tetap memprioritaskan sebagian waktunya untuk melaksanakan tugasnya selaku supervisor pendidikan.

Selain itu kepala sekolah harus mampu membangun hubungan yang baik melalui komunikasi yang intens dengan guru sehingga tercipta suasana yang akrab dimana tercipta rasa saling menghargai, menghormati dan saling mempercayai di antara guru dan kepala sekolah. Hal ini pada akhirnya dapat menghilangkan perasaan enggan, dan khawatir yang kadang dirasakan guru pada saat disupervisi.

E. Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru

Sebagai seorang motivator, sudah menjadi tugas dan tanggungjawab kepala sekolah untuk memotivasi gurunya untuk terus menerus meningkatkan kemampuan diri dalam menjalankan tugas utamanya sebagai tenaga pendidik yang profesional. Untuk itu, upaya peningkatan kemampuan profesional guru harus menjadi skala prioritas bagi setiap kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai supervisor pendidikan untuk menjamin bahwa layanan pendidikan yang diselenggarakan oleh guru telah dilaksanakan secara profesional. Upaya yang dimaksud berupa pemberian bantuan dan pembinaan oleh kepala sekolah terhadap guru. Untuk itu dibutuhkan strategi bagi seorang kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru melalui kegiatan supervisi.

Dalam pelaksanaan kegiatan supervisi pembelajaran, ada beberapa tehnik yang dapat digunakan oleh kepala sekolah sebagai supervisor dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok maupun secara perseorangan, ataupun dengan cara langsung atau bertatap muka dan secara tak langsung atau melalui media komunikasi (visual, audial, audio visual), antara lain :

1. Kunjungan kelas secara berencana untuk dapat memperoleh gambaran tentang kegiatan belajar mengajar di kelas.
2. Pertemuan pribadi antara supervisor dengan untuk membicarakan masalah-masalah khusus yang dihadapi guru.
3. Rapat antara supervisor dengan para guru di sekolah, biasanya untuk membicarakan masalah-masalah umum yang menyangkut perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan.
4. Kunjungan antar kelas atau antar sekolah merupakan suatu kegiatan yang terutama untuk saling menukarkan pengalaman sesama guru tentang usaha-usaha perbaikan dalam proses belajar mengajar.

5. Pertemuan-pertemuan di kelompok kerja guru, pusat-pusat kegiatan guru dan sebagainya¹³.

Namun kondisi obyektif yang sering terjadi di sekolah adalah, karena begitu banyaknya tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga sedangkan di satu sisi kepala sekolah memiliki keterbatasan terutama dalam waktu sehingga mengakibatkan kegiatan supervisi kadang tidak dapat terlaksana secara optimal.

Hal inilah yang mendorong pentingnya strategi yang harus diterapkan oleh kepala sekolah sehingga kegiatan supervisi dapat tetap terlaksana dengan baik sehingga tujuan dari kegiatan supervisi itu sendiri dalam upaya meningkatkan kompetensi profesional guru dapat tercapai secara optimal. Salah satu strategi tersebut adalah dengan memberdayakan potensi di antara sesama guru terutama guru yang lebih profesional dan berpengalaman untuk bisa sharing atau berbagi pengetahuan dan pengalaman di antara sesama guru yang lain. Namun demikian, peran kepala sekolah sebagai supervisor harus tetap terlibat dalam menjalankan fungsinya melakukan pengawasan dan pembinaan.

Strategi dapat berarti suatu cara atau teknik yang diterapkan oleh seseorang, dalam hal ini pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Jadi, strategi merupakan seperangkat tindakan yang seyogyanya dilakukan untuk mencapai tujuan dengan mengakomodasi segenap kemampuan sekolah yang dimiliki¹⁴. Setiap tindakan yang dilakukan ditujukan untuk mencapai tujuan.

Ada berbagai macam strategi yang dapat diterapkan kepala sekolah dalam upaya mengembangkan kompetensi profesional guru melalui pemberdayaan di antara sesama guru terutama guru yang dinilai telah profesional dan berpengalaman dapat membantu guru yang masih kurang berpengalaman.

Adapun strategi kepala sekolah dalam upaya mengembangkan kompetensi profesional guru melalui kegiatan supervisi dapat dilakukan melalui :

1. Langkah awal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan kegiatan supervisi adalah menciptakan kondisi yang kondusif dalam pelaksanaan kegiatan supervisi akademik. Hal ini salah satunya sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam membangun komunikasi yang baik dengan para guru. sehingga tercipta suasana yang diliputi dengan keakraban dan persahabatan yang didasari

¹³ Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2009, h.316-317.

¹⁴ Dadang Suhardan, *Op. Cit*, h.203.

rasa saling menghargai dan menghormati di antara kepala sekolah selaku supervisor dengan guru yang disupervisi. Hal ini menjadi kata kunci bagi keberhasilan dalam upaya pembinaan kompetensi profesional guru karena guru merasa dihargai, dihormati dan dipercaya dalam melaksanakan tugas mengajarnya dan mereka siap untuk menerima arahan dan bimbingan dari kepala sekolah jika masih ada kelemahan dan kekurangan yang ditemukan dalam pelaksanaan pembelajarannya tanpa merasa *digurui*. Dalam hal ini tentunya kepala sekolah berkewajiban untuk memotivasi para gurunya agar terus menerus berupaya mengembangkan kreativitasnya khususnya dalam proses belajar mengajar. Misalnya pada saat kepala sekolah melakukan observasi kelas, maka kepala sekolah mewajibkan bagi guru yang diobservasi untuk menerapkan strategi pembelajaran aktif dalam proses pembelajarannya. Peran kepala sekolah dalam hal ini bukan cuma sebatas mendorong agar gurunya memiliki keberanian untuk menerapkan metode pembelajaran aktif dalam proses pembelajarannya tapi siap untuk memberikan bimbingan kepada guru jika belum memahami secara baik bagaimana cara menerapkannya.

2. Pemberdayaan di antara sesama guru, merupakan forum di antara sesama guru dalam lingkungan sekolah yang bertujuan untuk saling berbagi pengalaman dan pengetahuan antara guru yang satu dengan guru yang lain atau diantara sekelompok guru sebagai upaya memperbaiki mutu pembelajaran., Mis : seorang guru yang telah mengikuti workshop pembelajaran aktif. Kepala sekolah harus mendorong kepada guru bersangkutan untuk berbagi pengalaman dengan guru yang lain dengan cara mendemonstrasikan strategi pembelajaran aktif tersebut di kelas dan memberi kesempatan bagi guru yang lain untuk melihat secara langsung, bagaimana guru bersangkutan mempraktekkan strategi pembelajaran baru tersebut serta memberi kesempatan untuk bertanya.
3. Pengajaran mikro. Salah satu strategi yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah untuk melatih kemampuan melaksanakan proses belajar mengajar guru adalah melalui pengajaran mikro. Pengajaran mikro dapat dilaksanakan oleh sekelompok guru (biasanya antara 5 – 10 orang) di suatu sekolah. Pengajaran mikro ini dilaksanakan di luar jadwal kegiatan mengajar sebenarnya. Pelaksanaan dilakukan dengan cara seorang guru bertindak sebagai pengajar, sedangkan guru-guru yang lain menjadi siswa yang melakukan proses belajar. Pengajaran mikro ini merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kerjasama di antara para guru dan sebagai upaya peningkatan kompetensi sesama guru dengan memberdayakan guru-guru yang ada melalui pemberian kesempatan di

antara sesama guru untuk saling berbagi pengetahuan, pengalaman dan memberi masukan di antara para guru. tentunya kegiatan ini di bawah pengawasan dan bimbingan kepala sekolah. Namun strategi ini masih kurang diterapkan oleh kepala sekolah.

4. Mendorong dan memberi kesempatan yang seluas luasnya kepada para guru untuk meningkatkan kemampuan profesional gurunya melalui keterlibatan asecara aktif dalam berbagai macam kegiatan pendidikan dan pelatihan secara teratur dan berkesinambungan. Misalnya :mengikuti kegiatan seminar pendidikan, workshop pembelajaran aktif, lokakarya, mengutus guru untuk mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Guru Pembimbing (MGP) dan kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG),

Demikianlah beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dengan memberdayakan guru yang dinilai sudah profesional dan lebih berpengalaman untuk turut serta lebih aktif dalam kegiatan supervisi pembelajaran. Namun kegiatan ini tetap di bawah pengawasan dan bimbingan kepala sekolah selaku supervisor pendidikan.

F. Penutup

Dari uraian di atas dapat disimpulkan :

1. Ujung tombak keberhasilan pendidikan yang diselenggarakan di setiap sekolah berada di tangan para guru yang berinteraksi secara langsung dengan siswa dalam proses pembelajaran, karena itu dibutuhkan tenaga guru profesional yang ahli di bidangnya. Tuntutan tersebut semakin terasa di tengah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesat maka tentunya setiap guru dituntut untuk mampu mengikuti perkembangan tersebut dengan terus menerus berupaya meningkatkan kompetensi dirinya agar menjadi tenaga pendidik yang profesional.
2. Kepala sekolah sebagai supervisor di lembaga yang dipimpinnya harus memahami dan melaksanakan secara baik perannya sebagai supervisor . Ia harus memahami bahwa tugas utama ia sebagai supervisor pendidikan adalah melakukan pengamatan, pengawasan, membimbing dan menstimulir hasil kegiatan supervisi dengan maksud mengadakan perbaikan-perbaikan atas kekurangan dan kelemahan yang ditemui. Sehingga yang menjadi tujuan utama dari kegiatan supervisi pendidikan adalah untuk melakukan perbaikan ke arah yang lebih baik atas kekurangan dan kelemahan yang ditemui melalui kegiatan pembinaan.

3. Dalam pelaksanaan supervisi tersebut masih sering menemui kendala yang dapat berasal dari kepala sekolah sendiri selaku supervisor maupun faktor yang berasal dari guru sebagai orang yang disupervisi.
4. Strategi kepala sekolah dalam upaya mengembangkan kompetensi profesional guru melalui kegiatan supervisi dapat dilakukan melalui :
 - a. Kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi harus mampu menciptakan kondisi yang kondusif sehingga tercipta suasana yang diliputi dengan keakraban dan persahabatan yang didasari rasa saling menghargai dan menghormati di antara kepala sekolah selaku supervisor dengan guru yang disupervisi.
 - b. Tutor kolega, merupakan forum di antara sesama guru dalam lingkungan sekolah, yang bertujuan untuk saling berbagi pengalaman dan pengetahuan antara guru yang satu dengan guru yang lain atau diantara sekelompok guru sebagai upaya memperbaiki mutu pembelajaran. Namun demikian, strategi ini masih kurang diterapkan oleh kepala sekolah.
 - c. Pengajaran mikro. Salah satu strategi yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah untuk melatih kemampuan melaksanakan proses belajar mengajar guru adalah melalui pengajaran mikro.
 - d. Mendorong dan memberi kesempatan yang seluas luasnya kepada para guru untuk meningkatkan kemampuan profesional gurunya melalui keterlibatan secara aktif dalam berbagai macam kegiatan pendidikan dan pelatihan secara teratur dan berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin Siahaan, "*Kepala sekolah Sebagai Supervisor dan Manajer dalam Pengembangan Pendidikan*, Jurnal Tarbiyah, Nomor 24 Tahun VII Edisi April-Juni 1999, Medan, .
- Asrorun Niam Sholeh, *Membangun Profesionalitas Guru*, Jakarta, Elsas 2006.
- Dadang Suhardan, *Supervisi profesional layanan meningkatkan mutu pembelajaran di era otonomi daerah*. Alfabeta, 2010, h.55.
- Jam'an Satori, *Supervisi Akademik (Teori dan Praktek)*, Jakarta, Depdikbud, 1997.
- Muhammad Surya, *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*, Bandung, Maha Putra Adidaya., 2003.

- Mujahid, [http://www.uin.-malang.ac.id/index.php?option=com_content&view=article&id=2689:memahami-tugas-kepala-sekolah&catid=35:artikel &Itemid=210](http://www.uin.-malang.ac.id/index.php?option=com_content&view=article&id=2689:memahami-tugas-kepala-sekolah&catid=35:artikel&Itemid=210), akses tanggal 20 pebruari 2014.
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2003.
- Nurtain, *Supervisi Pengajaran*, Jakarta, Depdikbud. Dirjen Dikti. P2LPTK, 1989..
- Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2008.
- Permendiknas No.13 tahun 2007 tentang *Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta, 2007.
- Roos L. Neagly and Dean N. Evans, *Handbook for Effective Supervision of Instruction*, Third Editions, New Jersey, Prentice- Hall, Inc, 1980.
- Tim dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2009.