

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Kegiatan supervisi digunakan untuk meningkatkan kinerja guru. Supervisi kepala sekolah merupakan hal penting dalam penciptaan situasi dan kondisi sosial yang dapat merangsang dan menumbuhkembangkan semangat mengajar yang bermutu, (Zai, 2019: 44). Kegiatan supervisi diharapkan para guru akan memiliki motivasi yang kuat untuk mengembangkan kemampuannya. Berkembangnya kemampuan yang dimilikinya secara otomatis akan lebih meningkatkan prestasi dalam berbagai hal, terutama dalam kegiatan belajar mengajar.

Tahapan supervisi di SMK Negeri 2 Terbanggi Besar meliputi tiga tahapan manajemen, yakni perencanaan program, pelaksanaan program dan evaluasi dan tindak lanjut program supervisi. Data mengenai program kerja, pelaksanaan dan evaluasi supervisi di SMK Negeri 2 Terbanggi Besar didapatkan melalui wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru. Sedangkan sebagai sumber data supervisi adalah form penilaian kinerja guru yang berupa raport guru, data guru, bentuk evaluasi dan *follow up* supervisi kinerja guru. Program kerja supervisi kepala sekolah untuk SMK Negeri 2 Terbanggi Besar sudah memiliki rancangan yang baik untuk jangka waktu satu tahun ke depan dan dirumuskan kembali di tahun yang akan datang. Program kerja supervisi yang dilakukan di sekolah harus disusun secara terstruktur dan berkelanjutan.

Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah, Bapak Irham menjelaskan bahwa program supervisi yang direncanakan berupa penilaian kinerja guru yang meliputi penilaian observasi pembelajaran, penilaian RPP, penilaian administrasi guru dan kedisiplinan guru.

Menurut Suryani (2015: 31) menjelaskan bahwa kepala sekolah merencanakan pelaksanaan supervisi pendidikan terhadap guru-guru minimal satu kali, dan maksimal dua kali dalam setahun, yaitu satu kali pada semester ganjil dan satu kali pada semester genap. Jadwal pelaksanaannya pada awal dan akhir semester, baik semester ganjil maupun semester genap. Hal ini dilakukan untuk melihat perkembangan dan perubahan yang dilakukan guru dalam proses belajar mengajar. Pada akhir semester genap tahun berjalan dilakukan evaluasi program supervisi pendidikan dengan tujuan dapat

mengetahui sejauh mana program-program tersebut sudah terealisasi dan kegiatan-kegiatan mana yang perlu di revisi karena tidak relevan untuk dilaksanakan. Demikian juga, dapat mengidentifikasi hal-hal yang dapat menghambat proses supervisi. Selanjutnya temuan-temuan hasil evaluasi, baik terhadap program maupun terhadap hasil pelaksanaan supervisi tersebut segera ditindaklanjuti untuk memenuhi target sesuai dengan yang telah diprogramkan. Program supervisi pendidikan yang disusun oleh kepala sekolah menjadi prioritas kegiatan sebelum proses belajar mengajar berlangsung, karena supervisi terhadap guru-guru merupakan bagian dari tugas yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam membina guru dalam proses belajar mengajar.

Program supervisi pendidikan yang di susun oleh kepala sekolah berorientasi pada bimbingan terhadap tugas-tugas guru, seperti penyusunan program pengajaran, pelaksanaan program pengajaran, persiapan perangkat pembelajaran (satuan acuan pelajaran, rencana pembelajaran, alat evaluasi, persiapan media pembelajaran dan lain-lain). Perencanaan harus dirumuskan secara jelas dan dikerjakan secara profesional. Suatu perencanaan yang baik harus jelas apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya serta harus jelas pula tujuannya. Hal-hal lain yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah dalam penyusunan program supervisi pendidikan adalah membaca, memahami kurikulum, menguasai petunjuk pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, dan pelaksanaan supervisi pendidikan di sekolah. Buku-buku yang harus dimiliki dan dikuasai oleh kepala sekolah adalah petunjuk pelaksanaan kurikulum, petunjuk pelaksanaan supervisi, petunjuk teknis masing-masing mata pelajaran dan sistem evaluasi.

#### **1. Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Negeri 2 Terbanggi Besar**

Pelaksanaan supervisi yang diterapkan oleh kepala SMK Negeri 2 Terbanggi Besar dilaksanakan dengan pendekatan langsung. Penilaian supervisi disusun dalam bentuk rapor guru. Bentuk-bentuk supervisi akademik di SMK Negeri 2 Terbanggi Besar ada tiga yakni penilaian RPP, supervisi pengajaran, dan penilaian kedisiplinan. Pelaksanaan supervisi meliputi beberapa tahap yakni a) tahap perencanaan awal; menyusun program supervisi, menyusun instrument penilaian supervisi, menyusun jadwal supervisi, dan melakukan sosialisasi pelaksanaan supervisi, b) tahap pelaksanaan observasi; Kepala sekolah

melakukan observasi di kelas dengan membawa instrumen yang telah disiapkan, c) tahap evaluasi supervisi akademik. Pada tahap ini ada beberapa hal yang harus diperhatikan antara lain, (a) memberi penguatan, (b) mengulas kembali tujuan pembelajaran, (c) mengulas kembali hal-hal yang telah disepakati bersama, (d) mengkaji data hasil pengamatan, (e) tidak bersifat mencari kesalahan, (f) data hasil pengamatan tidak disebarluaskan, (g) penyimpulan, (h) hindari saran secara langsung, dan (i) merumuskan kembali kesepakatan-kesepakatan sebagai tindak lanjut proses perbaikan.

Penelitian yang mendukung pendapat tersebut dikemukakan oleh Ginting (2020: 91) yang menjelaskan bahwa pelaksanaan supervisi mengalami tahapan-tahapan berikut. Tahap perencanaan awal terdiri dari penyusunan jadwal supervisi, penyusunan supervisor, guru yang akan di supervisi, serta penyusunan instrumen supervisi. Tahap yang kedua yaitu observasi kelas terdiri dari dua macam teknik. Teknik yang pertama berupa kunjungan kelas secara insidental, teknik yang kedua musyawarah dan pertemuan. Tahap tindak lanjut berupa umpan balik atau evaluasi dari hasil kegiatan supervisi akademik. Tindak lanjut pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru melalui beberapa cara, yakni dilaksanakan pengangkatan status guru, pembinaan bersama, pelatihan, diikuti guru senior, dialog pribadi dengan kepala sekolah, serta dibina sampai sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi meliputi penyusunan program tahunan, program semester, dan persiapan lainnya yang harus dipersiapkan oleh seorang guru, dan mengadakan kunjungan supervisi ke kelas serta penyusunan laporan tindak lanjut hasil supervisi. Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap semua komponen pendidikan sekolah. Pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah lebih menekankan pada pembinaan terhadap kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Pelaksanaan supervisi yang dilakukan kepala sekolah dengan cara kekeluargaan dan bukan paksaan, sehingga guru tidak merasa takut melihat supervisor dan tang pada saat akan disupervisi. Ini semua dilakukan untuk menjaga keharmonisan antara guru dan atasan agar saling memotivasi. Pelaksanaan supervisi yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan teknik humanistik bukan mencari-cari kesalahan, tetapi sungguh-sungguh membantu guru untuk dapat bekerja yang lebih bagus dan terarah dalam melaksanakan tugasnya. Adapun teknik supervisi yang sering digunakan dalam pelaksanaan

supervisi di sekolah yaitu teknik kunjungan kelas, pembicaraan individual, diskusi tentang masalah-masalah yang dihadapi guru yang berkaitan dengan pelaksanaan belajar mengajar.

Fokus kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah dapat diidentifikasi ke dalam dua hal yaitu; pertama kegiatan supervisi yang menyangkut administrasi guru. Hal ini menyangkut semua persiapan yang harus dipersiapkan oleh seorang guru sebelum melakukan pembelajaran. Kedua, kegiatan supervisi yang menyangkut dengan kegiatan proses belajar mengajar. Pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah meliputi penyusunan program tahunan, kunjungan supervisi ke kelas dan penyusunan laporan tindak lanjut hasil penelitian. Kepala sekolah melakukan supervisi terhadap semua komponen pendidikan sekolah. Pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah lebih menekankan pada pembinaan terhadap kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Kaitan supervisi yang dilakukan kepala sekolah terhadap proses belajar mengajar guru adalah sangat membantu bagi guru dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan yang dihadapi guru pada saat melakukan pembelajaran, serta dapat memberikan motivasi bagi guru agar selalu meningkatkan pengetahuan untuk menjadi guru yang profesional dalam melaksanakan pembelajaran.

Supervisi sangat berpengaruh terhadap kompetensi profesional guru dengan adanya pelaksanaan supervisi yang teratur guru akan selalu berusaha memperbaiki kompetensi yang dimilikinya ke arah yang lebih baik, dengan adanya perbaikan kompetensi akan berpengaruh pula terhadap kegiatan pembelajaran yang semakin baik sehingga menghasilkan murid-murid berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan kinerja guru, kepuasan kerja guru. Kinerja guru, kepuasan kerja guru akan dapat ditingkatkan bila supervisi pendidikan kepala sekolah dalam bentuk kepemimpinan dan pengawasan ditingkatkan. Supervisi pendidikan sangat tepat untuk dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja guru, kepuasan kerja guru.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru, kepuasan kerja guru melalui supervisi kepala sekolah yaitu kepala sekolah dapat mempertimbangkan alternatif lain seperti mengadakan pembinaan, pelatihan, atau penataran di luar rutinitas mengajar. Selain itu, kepala sekolah melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengevaluasian dengan

matang dan melibatkan pihak-pihak yang lain seperti pengawas, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan guru-guru yang memiliki kompetensi tinggi.

Pelaksanaan supervisi berlangsung dalam satu siklus yang terdiri dari tiga tahap yaitu, tahap perencanaan awal, tahap pelaksanaan observasi dan tahap akhir atau evaluasi dan tindak lanjut. Pada tahap perencanaan ini beberapa hal yang harus diperhatikan adalah (a) menciptakan suasana yang intim dan terbuka, (b) mengkaji rencana pembelajaran yang meliputi tujuan, metode, waktu, media, umpan balik hasil belajar, dan lain-lain yang terkait dengan pembelajaran, (c) menentukan fokus observasi, (d) menentukan alat bantu (instrumen) observasi, dan (e) menentukan teknik pelaksanaan observasi. Pada tahap pelaksanaan observasi ada beberapa hal yang harus diperhatikan, antara lain : (a) harus luwes, (b) tidak mengganggu proses pembelajaran, (c) tidak bersifat menilai, (d) mencatat dan merekam hal-hal yang terjadi pada proses pembelajaran sesuai kesepakatan bersama, dan (e) menentukan teknik pelaksanaan observasi. Tahap akhir atau evaluasi (diskusi balikan). Pada tahap ini ada beberapa hal yang harus diperhatikan antara lain, (a) memberi penguatan, (b) mengulas kembali tujuan pembelajaran, (c) mengulas kembali hal-hal yang telah disepakati bersama, (d) mengkaji data hasil pengamatan, (e) tidak bersifat mencari kesalahan, (f) data hasil pengamatan tidak disebarluaskan, (g) penyimpulan, (h) hindari saran secara langsung, dan (i) merumuskan kembali kesepakatan-kesepakatan sebagai tindak lanjut proses perbaikan.

## **2. Evaluasi dan Tindak Lanjut Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Negeri 2 Terbanggi Besar**

Evaluasi supervisi dilakukan agar mengetahui kinerja guru secara berkala dan bagian dari peningkatan kinerja guru. Dari hasil pengamatan dan wawancara dengan wakil kepala sekolah kurikulum diperoleh hasil mayoritas guru sudah melampaui kriteria nilai standar yang ditentukan. Dari hasil tersebut guru yang sudah melampaui kriteria tergolong kategori aman. Akan tetapi tidak memungkiri ada beberapa guru yang membutuhkan bimbingan sehingga diprogramkan melaksanakan kegiatan guru belajar secara khusus seperti diikutkan pelatihan, *workshop*, magang, studi banding, dan lain-lain. Hal ini guna meningkatkan kualitas kinerja guru agar mampu meng*upgrade* kemampuan diri.

Kegiatan evaluasi supervisi dilakukan setelah dilaksanakannya supervisi yang berupa meliputi analisis hasil penilaian observasi pembelajaran, penilaian RPP, penilaian administrasi guru dan kedisiplinan guru. Hasil dari raport guru tersebut kemudian di *follow up* dengan adanya evaluasi terhadap kinerja guru.

Kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan mutu pendidikan hendaknya tidak hanya berbekal pada kemampuan merencanakan program dan strategi pelaksanaan supervisi saja, tetapi harus mampu menindaklanjuti hasil supervisi berupa pembinaan yang diberikan kepada guru yang telah disupervisinya, sehingga diharapkan akan ada perubahan perilaku yang positif sebagai hasil pembinaan yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan. Hasil supervisi perlu ditindaklanjuti agar memberikan dampak yang nyata bagi peningkatan profesionalisme guru. Dampak nyata ini diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun *stakeholders*. 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, (Suwartini, 2017: 9).

Upaya evaluasi kategori guru kreatif akan mendapatkan *reward* berupa tunjangan kreativitas serta akan menjadi teladan bagi guru yang lainnya karena memiliki nilai yang tiga terbaik. Guru yang berstandar adalah guru yang memiliki nilai di atas nilai rata-rata standar. Guru tersebut telah melakukan tugas dan kewajiban sesuai aturan yang ada. Sedangkan guru belum berstandar adalah guru yang memiliki nilai di bawah nilai rata-rata standar. Sehingga guru tersebut perlu diperbaiki beberapa kategori kekurangan yang berbeda. Cara memperbaiki atau meningkatkan guru dengan mendelegasikan seminar, *workshop*, pelatihan, magang dan studi banding ke sekolah lain dan lain-lain, sehingga dapat *upgrade* kemampuan dan kinerja guru. Hal ini diperkuat oleh Harjali (2017: 17) yang berpendapat bahwa pelaksanaan evaluasi kinerja menerangkan mengenai bagaimana proses evaluasi kinerja tersebut dilaksanakan. Dalam pelaksanaan program evaluasi kinerja terdapat beberapa komponen yang sangat diperlukan, diantaranya adalah motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan.

Kegiatan supervisi kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, maka diperlukan tindakan-tindakan positif yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi terutama yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan kepemimpinan dan

kemampuan pengawasan kepala sekolah. Pihak-pihak terkait yang harus berperan aktif dalam meningkatkan kemampuan supervisi kepala sekolah seperti: 1. Kepala sekolah harus selalu berupaya meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan pengawasan sebagai bagian dari kegiatan supervisi pendidikan, selain itu kepala sekolah harus mampu melakukan perubahan-perubahan terhadap pelaksanaan supervisi pendidikan, serta kepala sekolah harus secara berkesinambungan melaksanakan supervisi pendidikan. 2. Pihak guru harus menerima dengan terbuka setiap tindakan kepala sekolah yang bermakna supervisi terhadap proses belajar mengajar yang dilakukan oleh para guru, dengan demikian akan terjadi kerja sama yang saling menguntungkan antara pihak kepala sekolah dan guru yang akhirnya akan berdampak positif terhadap efektifitas proses belajar mengajar. 3. Kepala sekolah diberikan peluang dan kesempatan seluas-luasnya untuk melaksanakan supervisi pendidikan kepada para guru dalam melaksanakan tugasnya. 4. Pengawas sekolah selaku pembina sekolah harus meningkatkan kegiatan pengawasan terhadap sekolah-sekolah yang diawasinya khususnya para kepala sekolah dalam pelaksanaan tugasnya melakukan supervisi terhadap guru. 5. Dinas Pendidikan melaksanakan monitoring, mengevaluasi, menyediakan panduan supervisi dan melaksanakan pendidikan dan pelatihan terhadap kepala sekolah terutama dalam kepemimpinan dan pengawasan kepala sekolah. Untuk meningkatkan kinerja guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, para guru tidak hanya di supervisi akan tetapi juga harus diberikan motivasi untuk selalu meningkatkan kinerjanya melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, *workshop*, penataran, studi banding dan adanya kerjasama antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru, serta guru dengan sekolah lainnya, (Rachmawati, 2016: 51).

Supervisi sangat berpengaruh terhadap kompetensi profesional guru dengan adanya pelaksanaan supervisi yang teratur guru akan selalu berusaha memperbaiki kompetensi yang dimilikinya ke arah yang lebih baik, dengan adanya perbaikan kompetensi akan berpengaruh pula terhadap kegiatan pembelajaran yang semakin baik sehingga menghasilkan murid-murid berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Berjalannya seluruh aktivitas di sekolah sangat besar pengaruhnya pada pimpinan sekolah itu sendiri. Karena itu supervisi kepala sekolah terhadap guru dalam melaksanakan tugas

merupakan salah satu pengaruh dalam memperlancar proses kegiatan di sekolah.

### **3. Kendala Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Negeri 2 Terbanggi Besar**

Kegiatan supervisi tidak serta merta berjalan dengan mulus. Dalam pelaksanaannya banyak kendala yang mempengaruhi pelaksanaan supervisi. Adapun kendala yang dihadapi kepala SMK Negeri 2 Terbanggi Besar dalam menerapkan supervisi adalah penyingkronan jadwal masing-masing guru yang berbeda yang harus di hubungkan jadwal kepala sekolah terkadang ada acara mendesak, evaluasi dan *follow up* dari pelaksanaan supervisi membutuhkan waktu yang berkelanjutan agar dapat meningkatkan kinerja guru, dan masih ada guru yang kurang kreatif dan berpikiran terbuka dalam meningkatkan kinerjanya.

Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi antara lain: (a) pendekatan supervisi, sedikitnya waktu yang dimiliki oleh kepala sekolah sehingga pelaksanaan supervisi sulit untuk diagendakan, (b) teknik supervisi, lebih memperhatikan pada aspek psikologis guru dan faktor ini sangat menentukan jalannya pelaksanaan program supervisi, dan (c) perilaku guru pada saat dilakukan supervisi, kondisi guru-guru sangat *variatif* dan sangat tergantung pada teknik yang digunakan oleh kepala sekolah, serta (d) masih terdapat guru yang tidak membuat RPP dan tidak melaksanakan dengan tuntas.

Senada dengan penelitian Suryani (2015: 5) mengungkapkan beberapa hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi akademik di sekolah MIN Sukadamai Kota Banda Aceh, antara lain: tumpang tindih kegiatan yang harus dilakukan kepala madrasah dalam waktu yang bersamaan, dan keterbatasan dana operasional sekolah untuk pembinaan guru. Penelitian tersebut diperkuat dengan pendapat Damayanti (2016: 14) yang menjelaskan beberapa kendala yang dihadapi dalam manajemen supervisi akademik yakni pemimpin yang kurang berwibawa; Kewibawaan sangat penting untuk menggerakkan perubahan, kewibawaan seseorang mampu menggerakkan orang lain secara alami dengan kekuatan spiritualitasnya. Kewibawaan ini dapat muncul dari dalam diri seseorang karena kejujuran, konsistensi (*istiqomah*) dalam menerapkan aturan, tidak pandang bulu, dan selalu mempertanggungjawabkan sikap dan perbuatan yang dilakukan, serta dengan memberikan contoh sikap yang baik

yang tidak melanggar norma. Konsistensi lahir dari kedisiplinan yang tinggi, dan kedisiplinan membutuhkan latihan yang terus menerus dan diperlukan rasa tanggung jawab yang besar. Tanpa adanya rasa tanggungjawab ini program supervisi yang direncanakan hanya dilaksanakan sesaat, atau dengan kata lain sekarang semangat besok kembali lagi seperti semula dan tidak dilaksanakan supervisi lagi.

Adapun tindak lanjut yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah setelah melaksanakan supervisi yaitu berupa pembinaan terhadap guru baik itu dengan memberikan motivasi untuk mengikuti diklat, seminar, *workshop*, maupun memfasilitasi dalam kegiatan KKG dengan mendatangkan guru berprestasi sebagai nara sumber. Dengan begitu, diharapkan para guru mampu memperbaiki kinerja mengajarnya sehingga akhirnya tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik. Pembinaan guru melalui supervisi yang dilakukan kepala sekolah harus fokus pada apa yang sudah menjadi tanggung jawab sebagai guru. Guru harus dianggap sebagai mitra yang dapat diajak bertukar pikiran dalam memikirkan berbagai permasalahan pendidikan di sekolah. Pola pembinaan semacam ini dapat mengangkat harkat dan martabat guru karena memiliki kedudukan yang sama dalam mengelola pendidikan. Hasil supervisi perlu ditindaklanjuti agar memberikan dampak yang nyata bagi peningkatan profesionalisme guru. Dampak nyata ini diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun *stakeholders*. 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.