

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM RANGKA PEMBINAAN PROFESIONALISME GURU

Ahmad Yusuf Sobri

Jurusan Administrasi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang
Jl. Semarang 5 Kota Malang Jawa Timur
E-mail: yusufsobri@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) peran kepala sekolah sebagai supervisor, dan (2) teknik yang digunakan dalam pengawasan instruksional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian multisitus. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Ada dua analisis data termasuk data yang kasus individu dan seluruh analisis kasus data. Temuan yang didapatkan (1) peran kepala sekolah sebagai supervisor meningkatkan keberhasilan keseluruhan program pembelajaran sekolah dengan membantu guru memecahkan masalah di dalam kelas, (2) teknik pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, bertemu dalam kelompok, pelatihan kerja dan penataran.

Kata kunci: kepala sekolah kepemimpinan, pengawasan guru profesional

Abstract: This study aimed to describe: (1) the principal's role as a supervisor, and (2) the technique used in instructional supervision. This study used a qualitative approach with a multi-site study design. Data was collected using the in-depth interviews, observation and documentation techniques. There were two data analysis included individual case data and across cases data analysis. The findings were (1) the principal's role as a supervisor increased the overall success of the school learning program by helping teachers solve the problems in the classroom, (2) the supervision techniques conducted by the principal were classroom visitation, personal meetings, regular meetings, visitation between the schools, meeting in a working groups, training and upgrading.

Keywords: principals leadership, teachers professional supervision

Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu utama dalam pemberdayaan guru dan peningkatan mutu proses dan produk pembelajaran. Kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab apakah guru dan staf sekolah dapat bekerja secara optimal. Kultur sekolah dan kultur pembelajaran juga dibangun oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam berinteraksi dengan komunitasnya (Danim, 2005).

Besarnya tanggung jawab kepala sekolah digambarkan oleh Sergiovanni (1987) yaitu mengkoordinasi, mengarahkan dan mendukung aktivitas yang berkaitan dengan tugas pokoknya yang sangat kompleks. Tugas pokok tersebut antara lain merumuskan tujuan dan sasaran sekolah, mengevaluasi kinerja guru dan staf sekolah, menata dan menyediakan

berbagai sumber organisasi sekolah, membangun dan menciptakan iklim psikologis yang baik antar anggota komunitas sekolah, menjalin hubungan dengan masyarakat, membuat perencanaan bersama seluruh personel sekolah dan melaksanakan kegiatan lain yang mendukung operasional sekolah.

Guru sebagai tenaga pelaksana pembelajaran di sekolah harus memiliki kemampuan profesional. Oleh sebab itu pembinaan profesionalisme guru secara terus menerus mutlak diperlukan. Salah satu sarana utama untuk meningkatkan kemampuan profesional guru adalah melalui supervisi pendidikan. Kegiatan supervisi pendidikan merupakan bagian integral dari kegiatan manajemen pendidikan di sekolah. Menurut Sergiovanni (1987) supervisi merupakan usaha sadar untuk menstimulasi, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru di sekolah baik secara individual maupun kelompok agar lebih mengerti dan efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pembelajaran. Selanjutnya Depdikbud (1994) menyatakan bahwa pembinaan profesional guru adalah pemberian bantuan kepada guru terutama bantuan yang berwujud bimbingan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, pengawas, guru atau pembina lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar.

Kegiatan supervisi pendidikan saat ini harus sejalan dengan desentralisasi pendidikan. Sistem sentralisasi yang telah lama diterapkan diasumsikan kurang memberikan kesempatan guru untuk leluasa dalam merencanakan, menemukan dan mengembangkan pembelajaran. Bila ditinjau dari model pendekatan supervisi yang ada, akan lebih tepat apabila mengacu kepada pendekatan supervisi diferensial (*differentiated supervision*) (Wiyono, 2004). Supervisi diferensial adalah suatu pendekatan supervisi yang memberikan pilihan layanan supervisi dalam pengembangan pembelajaran.

Ada beberapa alasan penggunaan supervisi diferensial. Dari perspektif profesional, guru adalah suatu profesi sehingga guru perlu diberdayakan dengan menekankan pada banyak pilihan layanan supervisi. Jenis supervisi ini menerapkan seperangkat premis yang berbeda yang memungkinkan guru memiliki peluang mengembangkan diri sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan yang dimiliki. Dari segi perspektif organisasi, sekolah yang efektif mempunyai iklim khusus yang menekankan pada sistem kolegialitas. Lingkungan kolegial memberikan kesempatan yang banyak untuk berinteraksi dan menciptakan harapan dukungan yang besar. Sedangkan dari sisi supervisor, supervisi diferensial akan memungkinkan supervisor memfokuskan pada usaha sadar secara tepat sesuai dengan

kebutuhan guru dan guru dapat mengembangkan diri secara maksimal melalui teknik yang bervariasi

Ada tiga metode pengembangan pembinaan guru: pengembangan intensif (*intensive development*), pengembangan kooperatif (*cooperative development*), dan pengembangan diri sendiri (*self directed development*) (Wiyono, 2004). Supervisi intensif merupakan supervisi yang dilakukan oleh supervisor yang lebih tinggi, baik kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pengawas atau guru senior dan dilakukan secara kontinyu dan sistematis. Tujuannya lebih difokuskan pada pertumbuhan guru bukan evaluasi guru. Pengembangan kooperatif merupakan proses pengembangan guru melalui teman sejawat. Tim kecil guru bekerja bersama untuk memfasilitasi pertumbuhan profesionalnya. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui pengamatan antar kelas, dialog profesional, pengembangan kurikulum, supervisi sejawat, pelatihan sejawat, dan penelitian tindakan. Sedangkan pengembangan diri sendiri adalah proses pertumbuhan guru melalui usaha mandiri secara independen. Kegiatan ini dilakukan melalui model berdasarkan tujuan atau model diagnostik balikan sehingga guru bisa mengidentifikasi kelemahan, menetapkan arah dan teknik sesuai dengan karakteristik yang dimiliki secara independen. Model ini dapat dilakukan terutama bagi guru yang sudah memiliki taraf pertumbuhan jabatan yang cukup tinggi.

Penelitian ini dilakukan pada dua sekolah dasar negeri (SDN) yang dikategorikan baik, yaitu SDN Patokan 1 dan SDN Maron Wetan 1 Kabupaten Probolinggo. Kedua kepala sekolah dasar tersebut memiliki andil yang besar dalam pengembangan kualitas pendidikan. Mereka memiliki peran strategis dalam mempengaruhi guru dan personel sekolah untuk meningkatkan kinerja dan membawa perubahan, begitu pula dalam perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan. Kedua sekolah tersebut memiliki reputasi yang dipandang baik oleh Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Probolinggo terkait dengan prestasi akademik dan nonakademik.

METODE

Penelitian ini memfokuskan pada pembinaan profesionalisme guru yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di SDN Patokan 1 dan SDN Maron Wetan 1 Kabupaten Probolinggo. Untuk mengungkap dan mendeskripsikan fokus tersebut diperlukan pengamatan mendalam pada situasi alamiah dengan menggunakan pendekatan kualitatif (Bogdan & Biklen, 1998; Denzin & Lincoln, 1994). Melalui pendekatan kualitatif dapat dihasilkan pemahaman atas makna substantif dari gejala yang

menampak, peristiwa sosial, dan perilaku subjek terteliti yang berkaitan dengan fokus penelitian (Lincoln & Guba, 1985).

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan desain studi multisitus (*multisite study*). Peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data (Lincoln & Guba, 1985; Bogdan & Biklen, 1998). Kehadiran dan keterlibatan peneliti dalam latar penelitian mengambil dua posisi (Spradley, 1980): pengamatan nonpartisipasi (*nonparticipant observation*), dan pengamatan partisipasi pasif (*passive participant observation*) dengan penampakan kehadiran secara terang-terangan (*overt*).

Penentuan “sampel” dilakukan dengan teknik *purposive sampling* (Bogdan & Biklen, 1998). Penggunaan teknik ini direalisasikan menurut prinsip *funnel design*, yakni dengan cara menghimpun data seluas-luasnya untuk kemudian dilakukan penyempitan dan penajaman sesuai fokus penelitian. Peneliti mencari dan menyeleksi informan guna mendapatkan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian melalui teknik *snowball sampling* (Patton, 1980).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui: wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi (Bogdan & Biklen, 1998; Yin, 1994; Denzin & Lincoln, 1994; Marshall & Rossman, 1989). Sedangkan analisis data menggunakan: (1) analisis data kasus individu pada setiap sekolah yang dijadikan subyek penelitian, dan (2) analisis data lintas kasus, yang merupakan pemaduan temuan-temuan yang dihasilkan dari beberapa kasus penelitian untuk menemukan persamaan dan perbedaan temuan yang diperoleh pada masing-masing kasus.

Pengecekan keabsahan temuan dan interpretasi data dilakukan melalui uji kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas data (Lincoln & Guba, 1985; Moleong, 2002). Uji kredibilitas data dilakukan dengan teknik: observasi secara mendalam, triangulasi sumber data dan metode pengumpulan data, pengecekan anggota, pengecekan oleh teman sejawat, dan pelacakan kesesuaian hasil (Patton, 1980). Uji dependabilitas bertujuan untuk memperbaiki kekurangtepatan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian. Konfirmabilitas bertujuan untuk menetapkan objektivitas data dan temuan hasil penelitian sesuai dengan kondisi aktual di lapangan. Kegiatan penelitian ini dilakukan melalui lima tahap: studi orientasi atas konteks dan latar penelitian, eksplorasi umum, eksplorasi terfokus, pemeriksaan hasil dan pengecekan keabsahan temuan penelitian, serta tahap penulisan laporan penelitian.

HASIL

Paparan Data Penelitian Kasus 1: SDN Patokan 1 Kraksaan

Kepala sekolah selalu mendukung praktik pembelajaran guru. Untuk mendukung pengetahuan kepala sekolah dalam memahami praktik pembelajaran dilakukan melalui wadah kelompok kerja kepala sekolah, mengikuti berbagai kegiatan peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran, mengalokasikan dana untuk membeli buku yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran.

Kepala sekolah memanfaatkan wadah tersebut untuk memperoleh informasi praktik pembelajaran terbaru yang diprogramkan oleh pemerintah dan sekolah lain. Kepala sekolah juga selalu mengikuti berbagai kegiatan peningkatan kualitas praktik pembelajaran baik secara individual maupun bersama dengan guru, misalnya lokakarya, seminar, pelatihan. Kegiatan tersebut biasanya dilaksanakan minimal sebulan sekali. Hal ini didukung dengan proyek *Managing Basic Education* (MBE) yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah dimana salah satu programnya adalah memberikan pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme guru.

Pembuatan program pembelajaran dan inovasi pembelajaran dilakukan oleh kepala sekolah bersama-sama dengan guru. Kepala sekolah selalu berbagi pengetahuan dengan para guru khususnya yang berkaitan dengan pembelajaran baik secara formal maupun informal. Agar program pembelajaran yang dirancang memenuhi kebutuhan dan menarik minat siswa untuk belajar, kepala sekolah memberi kebebasan guru melakukan praktik dan model pembelajaran.

Beberapa praktik pembelajaran yang diterapkan oleh guru SDN Patokan 1 antara lain: program pembelajaran individualisasi, metode belajar tuntas, pengelompokan siswa berdasarkan kemampuan belajar atau prestasi, pusat sumber belajar, pembelajaran tim, studi bebas, pembelajaran sebaya, metode pembelajaran langsung, modifikasi perilaku, metode pemecahan masalah, mengevaluasi belajar, pembelajaran kooperatif, dan penggunaan orang yang ahli dalam bidangnya. Praktik pembelajaran tersebut disesuaikan dengan tingkatan kelas.

Kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab untuk meningkatkan keberhasilan program pembelajaran sekolah dan kemajuan guru dan siswa. Ini dilakukan kepala sekolah melalui penekanan program pembelajaran yang unggul, mendiagnosis program pembelajaran berkelanjutan, berdiskusi mengenai program pembelajaran dengan guru, dan membantu guru memecahkan masalah pembelajaran di kelas.

Kepala sekolah selalu bersedia membantu guru mengidentifikasi tujuan pembelajaran serta berbagi gagasan dan pengalaman tentang kurikulum dan masalah pembelajaran yang lain. Guru diberi kewenangan dalam mengembangkan silabus dan perencanaan pembelajaran. Sekolah mengalokasikan dana supaya kegiatan tersebut berjalan sesuai yang diharapkan dan memberi semangat kerja kepada guru. Upaya lain untuk meningkatkan profesionalisme guru adalah memfasilitasi guru melakukan penelitian tindakan kelas yang bertujuan untuk mengevaluasi diri guru mengenai proses pembelajaran yang dilakukannya di dalam kelas. Untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran di kelas, sekolah mengundang narasumber dari luar sekolah dengan memberikan presentasi dan konsultasi pembelajaran, yaitu pejabat Diknas Probolinggo, pakar pendidikan dari perguruan tinggi di dalam dan luar Probolinggo.

Sebagai supervisor, kepala sekolah mencari topik pembelajaran dan saling berbagi dengan guru. Upaya ini bertujuan untuk memberi pengayaan bahan pelajaran melalui kegiatan: mencari berbagai bahan dari literatur dan hasil pelatihan untuk menciptakan metode, materi dan evaluasi pembelajaran terbaru; mendiskusikan topik pembelajaran dalam pertemuan informal; membangun perpustakaan bahan pembelajaran profesional dan mendorong penggunaannya bagi guru dan staf lainnya; membeli berbagai kaset dan VCD untuk memudahkan anak memahami pembelajaran yang diberikan guru; dan mendorong guru saling kunjung antar kelas.

Untuk memotivasi guru melaksanakan tugas dengan baik, kepala sekolah memperhatikan kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif di sekolah. Upaya tersebut dilakukan dengan menjalin komunikasi yang harmonis diantara personel sekolah, memberi dukungan dan kepedulian serta kepercayaan terhadap pekerjaan guru, menghormati pekerjaan guru, menciptakan keterpaduan antara program pembelajaran sekolah dengan praktik pembelajaran guru di kelas, dan menciptakan pembaharuan praktik pembelajaran guru. Peningkatan semangat kerja dan kepuasan guru membantu siswa belajar sehingga dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai akademik siswa.

Untuk mengefektifkan program pembelajaran, kepala sekolah membentuk kelompok atau tim penasehat guru yang berfungsi untuk memberi masukan kepada kepala sekolah tentang praktik pembelajaran yang diterapkan dan membantu memecahkan persoalan pembelajaran sebelum dibawa ke rapat dewan guru. Tim ini terdiri dari guru senior yang memiliki kompetensi sesuai bidangnya.

Peningkatan kualitas pembelajaran dilakukan kepala sekolah melalui berbagai teknik pembinaan profesionalisme guru atau supervisi. Tujuan utamanya adalah membantu guru memperbaiki performansi mengajarnya sehingga dapat memperbaiki pembelajaran siswa. Teknik supervisi tersebut bersifat individual dan kelompok, yang meliputi: kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, serta pelatihan dan penataran.

Evaluasi pembelajaran dilakukan oleh kepala sekolah dengan melihat langsung proses pembelajaran di kelas atau kunjungan kelas. Kunjungan kelas dilakukan secara terjadwal dan tidak terjadwal, yaitu minimal sekali seminggu, kepala sekolah berkeliling dari satu kelas ke kelas lainnya. Tujuan kunjungan ini berkaitan dengan perhatian kepala sekolah kepada guru dan bantuan kepada guru bila mereka mendapat permasalahan pembelajaran bukan mencari kesalahan guru. Aktivitas ini juga untuk mengontrol kedisiplinan siswa.

Pertemuan pribadi dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai tindak lanjut dari kunjungan kelas. Pertemuan ini biasanya dilakukan untuk membantu guru mengatasi masalah di kelas dimana guru tidak menginginkan masalah tersebut dibahas dalam rapat guru. Guru lebih leluasa mengungkapkan permasalahannya karena suasananya bersifat informal dan rileks. Kepala sekolah tidak menjadwalkan secara khusus aktivitas ini. Pertemuan pribadi juga ditujukan untuk membantu guru baru yang belum memiliki pengalaman mengajar. Kepala sekolah memberi orientasi dan bimbingan kepada guru baru agar kelak ia berhasil melakukan tugasnya dengan baik. Pertemuan tersebut biasanya dilakukan sekali seminggu. Kepala sekolah berkewajiban membantu guru baru menguasai keahlian mengajar.

Sedangkan pertemuan yang bersifat formal yaitu rapat rutin antara kepala sekolah dan guru yang dilakukan sebulan sekali dengan tujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan proses belajar mengajar di kelas. Rapat formal tersebut dapat pula dilakukan sewaktu-waktu bila terdapat permasalahan yang harus segera dipecahkan. Pertemuan rutin ini memberi kesempatan kepada guru untuk melakukan evaluasi diri mengenai pekerjaan yang telah dilakukan sehingga memotivasi guru untuk lebih meningkatkan produktivitasnya.

Kegiatan lain untuk meningkatkan mutu pembelajaran dilakukan dengan memprogramkan kunjungan antar sekolah atau studi banding. Program ini dimaksudkan supaya guru memiliki pengetahuan yang luas mengenai program pembelajaran unggul

yang diterapkan oleh sekolah lain. Studi banding dilaksanakan bukan hanya dalam lingkup provinsi namun juga di luar provinsi.

Dalam setiap gugus sekolah terdapat kelompok kerja. Pembentukan kelompok kerja disesuaikan dengan bidang tugas masing-masing guru. Sekolah ini membentuk kelompok kerja karena sekolah ini merupakan salah satu sekolah inti di Kabupaten Probolinggo. Kelompok kerja tersebut antara lain Kelompok Kerja Kepala Sekolah, Kelompok Kerja Guru Agama, Kelompok Kerja Guru Olahraga dan beberapa Musyawarah Guru Matapelajaran. Setiap kelompok kerja secara rutin mengadakan pertemuan sebulan sekali yang berfungsi untuk memecahkan masalah pembelajaran yang dihadapi oleh kepala sekolah dan guru pada masing-masing sekolah.

Sekolah memprogram pengembangan kompetensi dan kualifikasi tenaga guru untuk meningkatkan profesionalisme guru. Kepala sekolah mendorong guru untuk menghadiri dan berpartisipasi dalam berbagai program latihan *inservice*, yaitu workshop, seminar, pelatihan, penataran guna memperbaharui pengetahuan guru dalam pembelajaran. Untuk program kualifikasi guru, sekolah memfasilitasi guru mengikuti studi lanjut yang diprioritaskan bagi guru yang masih belum memiliki ijazah sarjana. Minat guru untuk melanjutkan pada jenjang sarjana sangat tinggi, bahkan sekolah ini telah memiliki dua orang guru bergelar magister.

Agar pelaksanaan pembinaan guru berjalan efektif, kepala sekolah melibatkan guru senior untuk membantu guru mengatasi masalah pembelajaran. Bantuan tersebut memberi peluang guru untuk menerapkan berbagai metode pembelajaran baru yang dapat meningkatkan prestasi siswa. Bantuan tersebut ternyata efektif dalam meningkatkan kesadaran guru akan kelebihan dan kelemahan dalam pembelajaran.

Data atau informasi yang dikumpulkan melalui teknik supervisi dan evaluasi pembelajaran menggambarkan performansi guru. Setelah semua data terkumpul maka kepala sekolah kemudian memberikan data tersebut kepada guru untuk dipelajari. Sebagai tindak lanjutnya, kepala sekolah dan guru mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan informasi tersebut. Pertemuan biasanya tergantung kepada permintaan guru baik secara informal maupun formal.

Berdasarkan hasil evaluasi pembelajaran tersebut maka kepala sekolah dapat menentukan tingkat performansi guru, apakah tingkat performansinya tinggi atau rendah. Bila tingkat performansi guru tersebut rendah maka kepala sekolah akan membantu guru memperbaikinya melalui pembinaan secara berkesinambungan.

Paparan Data Penelitian Kasus 2: SDN Maron Wetan 1

Sebagai seorang supervisor, Kepala SDN Maron Wetan 1 melakukan berbagai aktivitas untuk memajukan program pembelajaran sekolahnya. Beberapa aktivitas tersebut antara lain menetapkan pencapaian tujuan, berpartisipasi dalam program pembelajaran, mengharapkan pekerjaan yang terbaik dari guru, mengontrol pelaksanaan kurikulum dan program sekolah. Pencapaian tujuan dilakukan melalui penetapan target yang meliputi: manajemen sekolah yang semakin transparan; peningkatan kerjasama dengan komite sekolah, paguyuban kelas, tokoh masyarakat, instansi terkait, dan wali siswa; peningkatan disiplin dan tanggung jawab guru; optimalisasi kegiatan belajar mengajar berciri PAKEM; profesionalisme guru semakin meningkat; serta optimalisasi otonomi sekolah dan kelas.

Kepala sekolah membantu guru mengidentifikasi tujuan pembelajaran, berbagi gagasan dan pengalaman mengenai kurikulum dan pembelajaran. Agar tercipta program pembelajaran yang efektif, kepala sekolah memberi kesempatan yang luas kepada guru untuk membuat inovasi dan pembelajaran yang unggul dengan memberi kebebasan dan kewenangan kepada setiap guru membuat perencanaan pembelajaran.

Dalam setiap pertemuan dengan dewan guru, kepala sekolah menekankan mutu pendidikan. Kepala sekolah menyatakan arti penting materi, metode dan peralatan pembelajaran yang digunakan oleh guru sesuai tuntutan kurikulum. Untuk pengayaan materi, kepala sekolah bersama guru dan komite sekolah meningkatkan kuantitas dan kualitas buku perpustakaan sekolah dan kelas. Khusus perpustakaan kelas, selain alokasi dana dari sekolah, paguyuban kelas juga membantu memberikan sumbangan buku pelajaran dan buku umum untuk anak-anaknya.

Peningkatan keberhasilan program pembelajaran dilakukan melalui penekanan program pembelajaran yang unggul, mendiagnosis program pembelajaran secara berkelanjutan, melakukan diskusi dengan guru, dan membantu guru dalam memecahkan berbagai persoalan pembelajaran di kelas. Kepala sekolah mendorong guru menerapkan berbagai model pembelajaran di kelas dan memberi kewenangan guru dalam melakukan pekerjaannya, misalnya: penerapan metode pembelajaran yang baru dan inovatif, penggunaan media dan metode evaluasi pembelajaran. Kepala sekolah berperan sebagai partner kerja guru dalam pembelajaran.

Pemberian wewenang praktik pembelajaran guru bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan menarik minat siswa belajar. Beberapa praktik pembelajaran yang telah dilakukan antara lain: pembelajaran individualisasi, pembelajaran kooperatif, metode

belajar tuntas, pusat sumber belajar, pengelompokan siswa berdasarkan pada prestasi, pembelajaran tim, studi bebas, pembelajaran teman sebaya, metode pembelajaran langsung, metode pemecahan masalah, mengevaluasi belajar, dan penggunaan narasumber yang profesional.

Peningkatan kualitas pembelajaran juga diupayakan oleh kepala sekolah dengan memberikan bantuan manajemen pembelajaran bagi guru melalui kerjasama dengan narasumber yang berasal dari luar sekolah. Kerjasama tersebut dilakukan dengan Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten dan Provinsi. Hal ini dikarenakan sekolah ini merupakan salah satu sekolah yang ditunjuk sebagai proyek perintis (*pilot project*) Manajemen Berbasis Sekolah (*school-based management*) tingkat nasional.

Usaha kepala sekolah untuk meningkatkan pembelajaran siswa dilakukan melalui penciptaan metode, materi dan evaluasi pembelajaran bagi guru dari berbagai literatur, hasil penelitian maupun berbagai seminar dan pelatihan. Kepala sekolah juga mengadakan pertemuan dengan guru baik individual maupun kelompok secara informal, dan menciptakan budaya gemar membaca di kalangan guru dengan membangun perpustakaan yang berisi buku pembelajaran inovatif.

Kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif bagi proses pembelajaran menjadi perhatian utama kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Penciptaan kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif bagi proses pembelajaran dilakukan melalui komunikasi yang terbuka dan jujur diantara personel sekolah, memberikan dukungan dan kepercayaan kepada pekerjaan guru, memadukan program sekolah dengan pembelajaran yang dilakukan guru di kelas. Upaya untuk menciptakan semangat kerja guru diterapkan dengan memberikan insentif lain bila guru menyelesaikan pekerjaan di luar tugas yang ditentukan, dan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi melalui pemilihan guru teladan.

Sedangkan untuk menciptakan komunikasi yang efektif, kepala sekolah memberi kesempatan kepada guru mengadakan pertemuan baik secara formal maupun informal untuk membahas persoalan yang berhubungan dengan pembelajaran. Aktivitas ini memberi peluang bagi kepala sekolah dan guru untuk saling terbuka dalam mengevaluasi diri mengenai perannya masing-masing.

Sedangkan pembinaan profesionalisme guru secara khusus oleh kepala sekolah dilakukan dengan beberapa teknik supervisi. Teknik supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah bersifat individual dan kelompok, yaitu kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat

rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, serta pelatihan dan penataran.

Kepala sekolah melakukan kunjungan kelas dengan mengadakan observasi secara langsung ke dalam kelas pada saat proses pembelajaran berlangsung. Kunjungan kelas didahului dengan adanya kesepakatan antara kepala sekolah dengan guru. Kunjungan kelas tersebut lebih banyak bersifat terjadwal mengingat kesibukan kepala sekolah dan biasanya dilakukan secara rutin sekali seminggu.

Teknik supervisi ini bertujuan untuk membantu guru bila mengalami kesulitan dalam proses pembelajaran yang berlangsung di dalam kelas. Kunjungan kelas bukan untuk mencari kelemahan guru, namun untuk meningkatkan performansi guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Kunjungan kelas lebih difokuskan kepada hal-hal yang bersifat substantif bukan administratif.

Kepala sekolah selanjutnya melakukan pertemuan pribadi sebagai tindak lanjut dari kunjungan kelas. Pertemuan pribadi memungkinkan guru dapat mengungkapkan masalah pembelajaran yang dihadapi di kelas secara lebih terbuka. Biasanya pertemuan pribadi dilakukan pada waktu istirahat dan setelah proses pembelajaran selesai dilaksanakan di kelas. Teknik supervisi ini juga bertujuan untuk membantu guru baru yang belum memiliki pengalaman mengajar maupun calon guru yang magang di sekolah ini.

Pembinaan kepala sekolah kepada guru baru bertujuan untuk membantu guru baru bukan hanya untuk menguasai keahlian mereka mengajar di kelas, tetapi juga membantu mereka menerapkan dasar-dasar manajemen kelas, membuat perencanaan pembelajaran dan melaksanakan evaluasi pembelajaran. Pola interaksi guru dan siswa dalam proses pembelajaran di kelas menjadi fokus perhatian pembinaan kepala sekolah kepada guru baru.

Teknik supervisi lain yang sering dilakukan oleh kepala sekolah adalah rapat rutin kepala sekolah dengan dewan guru. Pertemuan ini dilaksanakan satu bulan sekali pada minggu pertama. Pertemuan tersebut bertujuan untuk mendiskusikan program pembelajaran yang telah dan akan dilaksanakan. Setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pengembangan sekolah, kepala sekolah selalu melibatkan personel sekolah. Kepala sekolah menekankan pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu, membuat perencanaan pembelajaran dan perangkat evaluasinya, serta pendalaman materi pelajaran masing-masing guru.

Untuk memperkaya pengalaman guru dalam pengembangan dan inovasi pembelajaran, sekolah memprogram kegiatan studi banding atau kunjungan antar sekolah. Kepala sekolah menjadwalkan kegiatan studi banding minimal satu tahun sekali. Obyek studi banding disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai dan anggaran dana yang ditetapkan. Kegiatan studi banding ini sangat diminati guru, selain menambah ilmu juga sebagai kegiatan darmawisata.

SDN Maron Wetan 1 merupakan salah satu sekolah dasar inti yang ada di Kecamatan Maron. Sekolah memfasilitasi guru dengan memberdayakan kelompok kerja yang telah dibentuk, misalnya KKKS (Kelompok Kerja Kepala Sekolah), MGMP (Musyawarah Guru Matapelajaran). Pertemuan rutin kelompok kerja tersebut biasanya dilaksanakan sebulan sekali di SDN Maron Wetan 1 dan sesekali dilaksanakan secara bergiliran dari satu sekolah ke sekolah lainnya.

Sekolah memprogram pengembangan kompetensi dan kualifikasi tenaga guru untuk meningkatkan profesionalisme guru. Pengembangan kompetensi guru dilakukan dengan mendorong guru untuk menghadiri dan berpartisipasi dalam berbagai program pelatihan, misalnya seminar, lokakarya, penataran, workshop. Kegiatan ini bertujuan untuk memperbaharui pengetahuan guru dalam pembelajaran. Penugasan guru dalam kegiatan pengembangan kompetensi dilakukan dengan memberi kesempatan kepada semua guru secara bergiliran agar semua guru memperoleh pemahaman yang sama.

Sebagai salah satu sekolah yang dijadikan proyek percontohan pemerintah, guru SDN Maron Wetan 1 banyak memperoleh kesempatan untuk mengikuti program pengembangan kompetensi guru melalui berbagai macam pelatihan. Hampir semua guru telah memperoleh pembekalan pengetahuan program pembelajaran yang terbaru. Bahkan ada pula guru yang ditugaskan sebagai salah satu fasilitator program pembelajaran tingkat nasional.

Profesionalisme guru juga dilakukan oleh pihak sekolah melalui program studi lanjut untuk memenuhi kualifikasi tenaga pengajar. Oleh karena itu kepala sekolah memfasilitasi guru-guru untuk mengikuti studi lanjut tersebut. Program studi lanjut diberikan kepada guru yang belum memiliki ijazah sarjana. Motivasi dan minat guru tinggi untuk mengikuti studi lanjut karena adanya tuntutan pemerintah bahwa guru sekolah dasar harus memiliki kualifikasi minimal sarjana.

Pelaksanaan supervisi akan berjalan efektif apabila dilakukan tidak hanya oleh kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah melibatkan guru senior dalam kegiatan

supervisi. Guru merasa terbantu dengan kebijakan ini karena keterlibatan guru senior membuat guru merasa tidak terdapat hambatan psikologis dalam kegiatan supervisi. Guru dapat berkomunikasi secara terbuka dan berbagi pengalaman serta bertukar pikiran secara lebih leluasa dalam memecahkan persoalan pembelajaran.

Setelah semua pelaksanaan supervisi dilakukan, kepala sekolah dan guru mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan hasil pelaksanaan supervisi. Evaluasi ini penting dalam rangka mencari solusi bagi peningkatan profesionalisme guru. Kepala sekolah memperbaiki performansi guru dalam pembelajaran melalui pembinaan baik secara intern di sekolah maupun dari luar sekolah. Banyak guru yang merasa terbantu dengan kegiatan ini.

PEMBAHASANp

Kepala sekolah sebagai seorang supervisor harus memiliki pengetahuan dan wawasan pembelajaran yang luas. Pemahaman kepala sekolah pada praktik pembelajaran di kelas dapat meningkatkan tanggung jawabnya sebagai supervisor dimana guru mengharapkan kepala sekolah memberikan bantuan pembelajaran yang dilakukannya di kelas. Pemahaman praktik pembelajaran kepala sekolah dilakukan dengan beberapa kegiatan yaitu pertemuan kelompok kerja kepala sekolah, keikutsertaan dalam berbagai kegiatan ilmiah, pelatihan, studi banding ke sekolah berprestasi serta pengadaan buku pembelajaran.

Seorang kepala sekolah dalam sekolah yang efektif memajukan tujuan sekolah, berpartisipasi dalam program pembelajaran, mengharapkan siswa dan guru melakukan yang terbaik, memiliki kontrol kurikulum, dan dipandang sebagai supervisor. Seseorang dapat menjadi supervisor pembelajaran dengan memperoleh pengetahuan dan berbagi dengan guru dan orang lain yang terlibat dengan pembelajaran siswa (DeRoche, 1985). Menurut Smith dan Andrews (1989) kepala sekolah dapat melakukan beberapa kegiatan yang meliputi: mendemonstrasikan kemampuan dalam mengevaluasi dan menguatkan strategi pembelajaran yang tepat dan efisien; mensupervisi staf, menggunakan strategi yang memfokuskan pada perbaikan pembelajaran; dalam proses menilai program pendidikan, kepala sekolah menggunakan informasi lulusan siswa yang secara langsung berkaitan dengan masalah pembelajaran; mendemonstrasikan keberhasilan dalam melaksanakan kebijakan evaluasi personel; dan mengetahui pentingnya tujuan belajar siswa dalam pelaksanaan program pembelajaran.

Pemahaman kepala sekolah tentang praktik pembelajaran dapat mengarahkan guru untuk menciptakan program pembelajaran yang unggul dan menerapkan model pembelajaran sesuai dengan karakteristik siswa. Kemauan kepala sekolah untuk saling berbagi pengetahuan dengan guru dapat memperoleh dukungan dan masukan bagi pengembangan program pembelajaran. Kepala sekolah juga memberikan kewenangan dan kebebasan guru untuk melakukan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan keefektifan pembelajaran karena disesuaikan dengan kebutuhan dan minat belajar siswa.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran bertanggung jawab terhadap keberhasilan program pembelajaran secara keseluruhan. Peningkatan keberhasilan program pembelajaran dilakukan oleh kepala sekolah melalui diskusi atau berbagi pengalaman dengan guru, mendiagnosis program pembelajaran secara berkelanjutan dan membantu guru memecahkan masalah pembelajaran di kelas.

Untuk meningkatkan profesionalisme guru, kepala sekolah memberikan pembinaan dan pelatihan kepada guru, misalnya pelatihan penelitian tindakan kelas. Pelaksanaan pembinaan dan pelatihan dilakukan bekerjasama dengan para pakar baik dari dinas pendidikan setempat maupun dengan perguruan tinggi. Selain itu sekolah juga mengadakan kerjasama dengan berbagai lembaga guna memberikan kontribusi yang besar dalam mengembangkan dan meningkatkan program sekolah. Sekolah tidak akan berkembang tanpa adanya kerjasama dengan pihak luar.

Sebagai seorang supervisor, kepala sekolah harus dapat memberikan pilihan topik pembelajaran bagi guru. Beberapa topik pembelajaran dapat diperoleh melalui bahan pustaka dan hasil pelatihan, pertemuan secara informal dengan guru untuk mendiskusikan masalah pembelajaran, membangun perpustakaan profesional, dan memajang hasil karya guru dan siswa di dalam dan di luar kelas (DeRoche, 1985). Berbagai topik pembelajaran tersebut dapat dipilih oleh guru untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada siswa.

Pekerjaan seorang kepala sekolah digambarkan seperti praktek memecahkan masalah. Pengetahuan perlu diberikan kepala sekolah, karena aktivitas profesional tidak secara rutin ditanamkan dalam budaya organisasi. Berpikir setiap hari atau berpikir praktis adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan proses mental yang dilakukan seperti seorang pemimpin memecahkan masalah (Leithwood, 2002). Penggunaan pengetahuan masa lalu pemimpin dapat dipertimbangkan dalam berpikir praktis untuk memecahkan masalah dalam kelas dan sekolah (Scribner, 1984). Pemecahan masalah oleh kepala sekolah tergantung pada kesiapan akses pengetahuan yang luas sesuai dengan masalah.

Pengetahuan pemecahan masalah membutuhkan keahlian dan partisipasi orang lain. Kontribusi partisipasi aktif dari orang lain dan pengetahuan pemecahan masalah secara substansial meningkatkan pengembangan individual seorang pemimpin (Leithwood dan Steinbach, 1995).

Dorongan guru untuk melakukan tugasnya dengan baik didorong oleh kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif. Kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab meningkatkan kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran di sekolah melalui penciptaan komunikasi yang terbuka dan harmonis diantara personel sekolah, menghormati dan kepercayaan kepada pekerjaan guru, memadukan program pembelajaran sekolah dengan praktik pembelajaran guru di kelas. Kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif dapat mendorong guru melaksanakan tugasnya dengan baik (Hoy & Miskel, 1987).

Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah secara terbuka menciptakan rasa kebersamaan diantara personel sekolah. Sebagai seorang komunikator, kepala sekolah melakukan enam kegiatan (Smith & Andrews, 1989), yaitu: (1) mendemonstrasikan kemampuan dalam mengevaluasi dan berhubungan dengan orang lain secara efektif, misalnya melakukan komunikasi dua arah secara tepat, sensitif dan terpercaya, (2) berbicara dan menulis secara jelas dan terang, misalnya menampilkan keterampilan berorganisasi dalam komunikasi lisan dan tulisan, (3) menggunakan keterampilan dan strategi manajemen konflik yang memuaskan, misalnya kemampuan membantu orang lain menemukan solusi yang dapat diterima, (4) memfasilitasi kelompok dalam menyeleksi masalah tindakan melalui teknik pemecahan masalah, misalnya mengidentifikasi dan mengumpulkan informasi yang valid, relevan dan dapat dipercaya, (5) mendemonstrasikan kemampuan menggunakan beragam keterampilan proses kelompok dalam interaksi dengan staf, orang tua dan siswa, misalnya membantu orang lain mengembangkan komitmen pada proses untuk mencapai tujuan, (6) mendemonstrasikan keterampilan dalam bekerja sebagai anggota tim, misalnya menilai kekuatan dan kelemahan anggota tim.

Pemberian insentif bagi guru yang menyelesaikan pekerjaan di luar tugasnya, penghargaan kepada guru-guru yang memiliki komitmen dalam menjalankan kewajibannya dan memiliki prestasi dalam memimpin pembelajaran di kelas dapat meningkatkan kepuasan kerja dan semangat kerja guru. Selain itu penghargaan juga diberikan kepada guru pada ketiga latar penelitian dalam membina siswa untuk mengikuti berbagai perlombaan bidang akademik dan nonakademik. Hal ini dilakukan oleh kepala

sekolah untuk memberikan motivasi kepada guru supaya memberikan layanan yang terbaik pada siswa (Maslow, 1987).

Pertemuan informal antara kepala sekolah, guru dan personel sekolah lainnya untuk mendiskusikan masalah pembelajaran dapat menciptakan keterbukaan dalam mengevaluasi diri sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan semangat kerja guru. Pertemuan informal memberi kesempatan yang luas kepada guru untuk berbagi dalam memecahkan berbagai persoalan pembelajaran.

Menurut Davis dan Thomas (1989) ada beberapa kondisi yang dapat meningkatkan kinerja guru meliputi komitmen, usaha dan kepuasan kerja guru. Kondisi yang dapat mendukung kinerja guru adalah: tingkat prestasi siswa yang tinggi, kesempatan guru mengajar matapelajaran sesuai bidangnya, balikan yang signifikan mengenai upaya guru mempengaruhi belajar siswa, tingkat gangguan dan perilaku buruk siswa yang rendah, kesempatan bagi kepemimpinan guru di sekolah, tingkat dukungan guru yang tinggi, partisipasi guru yang lebih besar dalam pengambilan keputusan sekolah, keterkaitan yang jelas antara inisiatif perubahan dan kesejahteraan siswa, menghindari penekanan yang berlebihan pada evaluasi dan akuntabilitas khususnya teknik asesmen performansi yang sederhana, penghargaan pada guru mengenai kesempatan bekerja dan karir, bantuan pada guru khususnya guru baru, berkelompok dengan guru lain, peralatan yang memadai dan sumber pembelajaran yang lain di dalam kelas, tingkat otonomi kelas yang tinggi, koordinasi program pembelajaran yang meningkat, kesempatan pengembangan profesional guru, dan dana pensiun yang relatif tinggi. Keberagaman, kompleksitas dan ketidakpastian yang tinggi di tempat kerja dapat menghilangkan komitmen, usaha dan kepuasan guru.

Sedangkan mengenai teknik supervisi yang dilakukan oleh Kepala SDN Patokan 1 dan Kepala SDN Maron Wetan 1 untuk meningkatkan profesionalisme guru meliputi kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, serta pelatihan dan penataran. Kunjungan kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah secara rutin baik terjadwal maupun tidak terjadwal dapat membantu guru memecahkan masalah pembelajaran di dalam kelas. Salah satu karakteristik supervisor yang kuat adalah kunjungan kelas dimana tujuan kegiatan tersebut untuk memperbaiki pembelajaran secara suportif dan konstruktif bagi guru sehingga dapat memperbaiki pembelajaran dan mengevaluasi guru (Ubben & Hughes, 1992; Sergiovanni, 1987).

Terdapat enam karakteristik kepala sekolah yang sukses (Davis & Thomas, 1989). Keenam karakteristik tersebut meliputi: memiliki visi yang kuat apa yang sekolah dapat lakukan dan mendorong seluruh personel sekolah merealisasikan visi tersebut; memiliki harapan yang tinggi pada prestasi siswa dan performansi staf; mengobservasi guru di kelas dan memberikan balikan yang positif dan konstruktif dengan tujuan memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran; mendorong penggunaan waktu pembelajaran yang efisien dan merancang prosedur untuk meminimalkan gangguan; menggunakan sumber material dan personel secara kreatif; dan memonitor prestasi siswa secara individual dan kolektif dan menggunakan informasi untuk membimbing perencanaan pembelajaran.

Pertemuan pribadi menjadi teknik supervisi yang efektif dimana guru lebih leluasa mengungkapkan permasalahan yang dihadapi secara lebih terbuka. Kegiatan tersebut dilakukan tidak terjadwal karena kesibukan kepala sekolah dan sesuai dengan kebutuhan guru. Pertemuan pribadi tersebut menjadi wadah yang efektif dalam mendiskusikan pembelajaran guru. Pembinaan guru dengan teknik ini dapat pula membantu guru baru yang belum berpengalaman mengajar di sekolah untuk menguasai keahlian mengajar, membuat perencanaan pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, menerapkan manajemen kelas, dan memahami perilaku siswa (DeRoche, 1985).

Rapat rutin antara kepala sekolah dan guru yang dilaksanakan sebulan sekali dapat meningkatkan program pembelajaran berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan pembelajaran yang telah dilakukan oleh guru. Rapat rutin antara personel sekolah dengan komite sekolah juga membantu kepala sekolah mengembangkan program pendidikan di sekolah. Pertemuan rutin tersebut dapat meningkatkan partisipasi dan dukungan dari orang tua terhadap keberhasilan sekolah dengan melibatkan semua personel sekolah dalam setiap pengambilan keputusan. Dalam konteks *site-based management*, peran serta dari orang tua sangat penting bagi kesuksesan sekolah (Leithwood, 2002).

Teknik supervisi yang biasanya diagendakan oleh sekolah adalah kegiatan kunjungan antar sekolah atau studi banding. Kunjungan tersebut bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan penyegaran bagi guru mengenai praktik pembelajaran dan inovasi pembelajaran yang dilakukan di sekolah lain. Teknik ini bermanfaat untuk meningkatkan keefektifan praktik pembelajaran guru (DeRoche, 1985).

Pembinaan guru dapat pula dilakukan dengan pembentukan dan pemberdayaan kelompok kerja dimana guru diberi kebebasan guru mendiskusikan masalah pembelajaran yang dihadapi di kelas. Menurut Davis dan Thomas (1989) guru dapat bekerjasama dalam

meningkatkan profesionalismenya melalui kelompok kerja atau tim guru yang bertemu setiap minggu atau hari untuk memecahkan masalah atau merencanakan dan melaksanakan pembelajaran dan metode pembelajaran baru, dan melalui pusat kegiatan guru dimana sekelompok guru berbagi pemecahan masalah dan keahlian atau bengkel kerja pembelajaran yang diarahkan oleh guru yang ahli atau profesional lain. Oleh sebab itu guru perlu memanfaatkan kelompok kerja yang ada pada masing-masing gugus sekolah dasar. Ada lima fungsi pembentukan gugus sekolah dasar (Bafadal, 2003), yaitu prasarana pembinaan kemampuan profesional tenaga kependidikan; sebagai wahana penyebaran informasi dan inovasi dalam bidang pendidikan bagi tenaga kependidikan; wahana menumbuhkembangkan semangat kerja sama dan kompetisi di kalangan anggota gugus sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah; wadah penyemaian jiwa persatuan dan kesatuan serta menumbuhkembangkan rasa percaya diri guru, kepala sekolah, pengawas, dan pembina dalam menyelesaikan tugas; dan dapat dijadikan wadah koordinasi peningkatan partisipasi masyarakat.

Peningkatan profesionalisme guru juga dilakukan melalui dua program, yaitu program pengembangan kompetensi guru dan kualifikasi tenaga guru. Program pengembangan kompetensi guru dilakukan dengan mengikutsertakan guru untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan-kegiatan ilmiah, misalnya seminar, pelatihan, lokakarya. Menurut Hallinger dan Murphy (1987) seorang kepala sekolah dapat merencanakan dan memantau kesempatan pengembangan inservice guru serta memperoleh masukan dari guru pada materi pelatihan. Kepala sekolah secara aktif dan suportif membantu guru belajar menggunakan pendekatan pembelajaran yang baru, dan menetapkan harapan kualitas kurikulum melalui penggunaan standar dan petunjuk.

Sedangkan kualifikasi tenaga guru dilakukan dengan mengikuti studi lanjut ke jenjang S1 bagi guru yang belum sarjana. Ada tiga tujuan pemberian tugas belajar kepada guru di sekolah dasar: (1) meningkatkan kualifikasi formal guru sehingga sesuai dengan peraturan kepegawaian yang diberlakukan secara nasional maupun yayasan yang menaunginya, (2) meningkatkan kemampuan profesional para guru sekolah dasar dalam rangka untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah dasar, dan (3) menumbuhkembangkan adanya motivasi para pegawai sekolah dasar dalam rangka meningkatkan kinerjanya (Bafadal, 2003).

Keterlibatan dan bantuan guru senior memecahkan masalah yang dihadapi guru dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan supervisi pembelajaran karena guru merasa

tidak ada hambatan psikologis. Menurut Davis dan Thomas (1989) proses supervisi sejawat lebih banyak bersifat informal dan rileks. Hal ini tidak memerlukan tahapan dan prosedur yang dinyatakan terbuka dan bentuk yang disiapkan, karena supervisi sejawat selalu sukarela, tidak pernah ada intervensi untuk melindungi hak-hak guru. Supervisi sejawat lebih efektif dan efisien daripada supervisi berjenjang oleh kepala sekolah. Guru merasa lebih bebas bereksperimen. Supervisornya harus memiliki empati dan memiliki kredibilitas tinggi. Dalam menerapkan supervisi sejawat, kepala sekolah memperhitungkan guru kunci bagi keberhasilan kepemimpinannya. Kepemimpinan tersebut dijalankan melalui tindakan atau tugas kepada orang lain untuk mencapai fungsi organisasi (Spillane, 2000).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kepala sekolah memiliki tugas untuk meningkatkan keberhasilan keseluruhan program pembelajaran sekolah dan kemajuan guru dan siswa. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah melalui penekanan program pembelajaran yang unggul, mendiagnosis program pembelajaran berkelanjutan, berdiskusi mengenai program pembelajaran dengan guru, dan membantu guru memecahkan masalah pembelajaran di kelas. Kepala sekolah selalu bersedia membantu guru dalam mengidentifikasi tujuan pembelajaran serta berbagi gagasan dan pengalaman dengan guru tentang kurikulum dan masalah pembelajaran yang lain.

Kepala sekolah memberikan pembinaan profesional guru dengan berbagai teknik. Tujuan utama pembinaan tersebut adalah membantu guru memperbaiki performansi mengajarnya, yang pada akhirnya akan dapat memperbaiki pembelajaran pada siswa. Teknik supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah bersifat individual dan bersifat kelompok. Teknik supervisi tersebut meliputi: kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, serta pelatihan dan penataran.

Saran

Berdasarkan penelitian ini, maka disarankan kepada: (1) Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo agar sekolah dasar mendapatkan perhatian yang serius terutama dalam pembinaan kepala sekolah dan guru yang profesional (2) para kepala SD yang

menjadi subyek penelitian agar selalu terus menerus meningkatkan proses pembelajaran dengan mengadakan pembinaan terhadap guru-guru, (3) guru untuk selalu memanfaatkan segala fasilitas yang diberikan oleh kepala sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Bafadal, I. 2003. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Danim, S. 2005. *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Davis, G.A. & Thomas, M.A. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oak, California: Sage Publications, Inc.
- Depdikbud. 1994. *Pola dan Strategi Pembinaan Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud Direktorat Pendidikan Dasar.
- DeRoche, E.F. 1985. *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnel: An Effective Schools Approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hallinger, P., & Murphy, J. 1987. Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *Elementary School Journal*, 86 (2), hal. 217-247.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: Random House.
- Leithwood, K. A. & Steinbach, R. 1995. *Expert Problem Solving: Evidence from School and District Leaders*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Leithwood, K.A. 2002. *Organizational Learning and School Improvement*. Greenwich, CT: JAI.
- Lincoln, Y.S. dan Guba, E.G.L. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hill, California: Sage Publications, Inc.
- Marshall, C. & Rossman, G.B. 1989. *Designing Qualitative Research*. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
- Maslow, H.A. 1987. *Motivation and Personality*. 3rd ed. New York: Harper & Row Publishers Inc.

- Moleong, L.J. 2002. *Metodologi Peneitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Patton, M.Q. 1980. *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hill, California: Sage Publication, Inc.
- Scribner, S. 1984. Studying Working Intelligence. Dalam B. Rogoff & J. Lave (Eds.), *Everyday Cognition: Its Development in Social Context*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *Educational Governance and Administration*. New York. Prentice-Hall, Inc.
- Smith, W.F. & Andrews, R.L. 1989. *Instructional Leadership: How Principal Make a Difference*. Washington: ASCD.
- Spillane, J. P. 2000. District Policy Making and State Standards: A Cognitive Perspective on Implementation. Dalam A. Hightower, M. S. Knapp, J. Marsh, & M. McLaughlin (Eds). *School Districts and Instructional Renewal*. hal. 143-159. New York, NY: Teachers College Press.
- Spradley, J.P. 1980. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Ubben, G.C & Hughes, L.W. 1992. *The Principal: Creative Leadership for Effective Schools*. Boston: Allyn and Bacon.
- Wiyono, B.B. 2004. Supervisi Berbasis Sekolah. Dalam Maisyaroh, Burhanuddin, & Imron, A. (Ed). *Perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Malang: UM Press.
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publication, Inc