



KENDALA SUPERVISI PENGAJARAN KEPALA SEKOLAH

Suri Makhsura¹

¹ STIT Muhammadiyah Aceh Barat Daya
Suri.88aj@gmail.com¹

Kendala Supervisi Pengajaran Kepala Sekolah

Abstrak

Ada berbagai cara yang dilakukan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi pengajaran ini baik secara otokratis maupun secara demokratis. Penelitian ini bertujuan untuk melihat apa saja kendala supervisi pengajaran kepala sekolah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kepustakaan (*library research*) terkait jurnal-jurnal tentang supervisi pengajaran kepala sekolah. Dari hasil pembahasan diketahui bahwa kendala dalam supervisi pengajaran kepala sekolah melibatkan empat faktor, yaitu kepala sekolah (waktu, kurangnya keterampilan dan pengetahuan, stres dan karakteristik pribadi kepala sekolah), guru (sikap dan motivasi guru), siswa serta peralatan dan fasilitas.

Kata kunci: Supervisi, Pengajaran, Kepala Sekolah

Abstract

There are various ways that school principals carry out teaching supervision, both autocratically and democratically. This research aims to see what obstacles there are in school principals' teaching supervision. The method used in this research is the library research method related to journals regarding the teaching supervision of school principals. From the results of the discussion it is known that the obstacles in the principal's teaching supervision involve four factors, namely the principal (time, lack of skills and knowledge, stress and personal characteristics of the principal), teachers (teacher attitudes and motivation), students and equipment and facilities.

Keywords: *Supervision, Teaching, Principal*

PENDAHULUAN

Di sebagian besar sekolah, supervisi kelas dilakukan oleh Kepala Sekolah atau wakil kepala sekolah sebagai cara administrator akademik mengumpulkan informasi atau data sebanyak-banyaknya tentang guru untuk keperluan evaluasi. Dengan cara ini, guru akan dievaluasi untuk tujuan kenaikan gaji dan bonus tahunan. Bagi banyak guru, begitu administrator sekolah datang untuk mengawasi, mereka merasa tidak nyaman dan mulai bersiap untuk bertindak sebagai guru yang baik. Namun Glickman (2007) menyatakan bahwa supervisi pendidikan harus dilihat sebagai peluang bagi pengelola sekolah dan guru sebagai cara untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar. Dengan demikian, siswa akan memperoleh layanan pendidikan yang

berkualitas dan pada saat yang sama guru mempunyai kesempatan untuk meningkatkan efisiensi karir mengajarnya.

Ada berbagai cara yang dilakukan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi pengajaran ini. Menurut Ibrahim (1993), ada 2 cara pengawasan yang selalu dilakukan kepala sekolah, yaitu (i) Cara otokratis dimana pengawasan dilakukan untuk mengetahui apakah petunjuk atau aturan yang telah diberikan dipatuhi atau tidak. Guru yang banyak melakukan kesalahan mendapat laporan buruk, sedangkan guru yang mengikuti petunjuk mendapat laporan baik. Suasana antar guru di bawah pemimpin otokratis penuh tekanan dan tegang. Kegembiraan bekerja tidak ada sama sekali. (ii) Cara demokratis dimana pengawasan dilakukan menurut program kerja tertentu. Kepala sekolah mempercayai semua guru sehingga masing-masing guru merasa dihargai dan diakui kemampuannya. Beliau melakukan pengawasan dengan bekerja aktif, kadang di depan untuk memberi contoh, kadang di tengah untuk memberi inspirasi dan kadang di belakang untuk memberikan keleluasaan kepada guru dalam bekerja. Meski begitu, ada kendala bagi kepala sekolah yang menggunakan cara demokratis, apalagi ada guru yang egois, yang menghitung waktu, yang berupa tunggul mati, yang merasa hanya dirinya yang benar. Yang dapat mengatasi hambatan tersebut adalah seorang kepala sekolah yang mempunyai kualitas kepemimpinan yang sempurna, terutama kebijaksanaan dan kewibawaannya yang luar biasa. Ia menambahkan, kendala-kendala berikut ini ada di sekolah dalam upaya kepala sekolah menjamin supervisi yang sempurna. Ibrahim Mamat melihat ada beberapa pihak yang mempengaruhinya, yaitu kepala sekolah, guru, siswa, serta perlengkapan dan fasilitas di sekolah.

Penelitian Pinckney dalam Boardman et.al. (1953) mengemukakan bahwa penggunaan waktu kepala sekolah dalam aspek supervisi sebaiknya ditingkatkan dari 25% menjadi 30%. Bagaimanakah para kepala sekolah di Indonesia dalam hal yang sama. Sebagian besar waktu kepala sekolah dihabiskan untuk urusan administrasi dibandingkan mengajar. Ada beberapa faktor yang menghambat upaya kepala sekolah dalam melakukan supervisi belajar-mengajar di kelas, seperti kepala sekolah sendiri, sikap guru dan siswa. Sedangkan Ismail Abu Thalib (1986) menyatakan kendala terdiri dari 3 faktor utama yaitu keterbatasan waktu dan beban kerja, hubungan kepala sekolah dengan staf yang diawasi serta kurangnya keterampilan dan rasa percaya diri kepala sekolah dalam mengawasi proses belajar-mengajar.

Namun seringkali terjadi kesenjangan antara guru dan kepala sekolah karena guru sering fokus pada aspek pengajaran sedangkan kepala sekolah hanya mengurus urusan administrasi. Kini saatnya ada yang bertindak menjembatani kesenjangan tersebut dan membuat guru merasa nyaman dengan praktik supervisi pengajaran. Dengan melakukan praktik ini persepsi negatif guru terhadap supervisi pengajaran dapat diubah. Guru akan menganggap bahwa praktik supervisi sebagai cara untuk mengevaluasi kelemahan mereka yang dilakukan oleh pengelola sekolah dan kemudian sebagai alat untuk menghukum mereka. Penting untuk dipahami bahwa persepsi dan sikap guru terhadap supervisi berperan penting dalam proses

peningkatan kualitas guru (Fraser, 1980). Dalam kaitan ini, individu yang diberi tugas supervisi guru harus dipilih dari guru-guru yang senior atau berpengalaman karena merekalah yang sering menjadi penghubung antara guru dan pengelola sekolah. Berdasarkan kenyataan tersebut, Kepala Jurusan yang berperan sebagai supervisor dapat mengubah sikap guru terhadap supervisor dan mulai menerima supervisor sebagai individu yang membantunya dengan berbagai panduan dan petunjuk menuju menjadi guru yang efektif (Wiles, 2009). Kepala Jurusan yang bertindak sebagai pengawas juga dapat memastikan bahwa guru yakin akan praktik supervisi sebagai cara untuk membantu mereka dan tidak membingungkan mereka.

Namun sejak dahulu kita mengetahui bahwa istilah supervisi di sekolah dikaitkan langsung dengan Kepala Sekolah atau Kepala Sekolah dan Asisten Senior sebagai tanggung jawabnya. Namun praktik supervisi yang dilakukan Kepala Sekolah atau Kepala Sekolah hanya sebagian dari tugasnya dan belum ada bukti kuat yang menunjukkan bahwa supervisinya membantu efektivitas guru. Namun sejak tahun 1990-an, tanggung jawab supervisi guru juga diserahkan kepada guru senior yang menduduki jabatan Kepala Departemen menurut mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran tertentu (Schwartz, 1987). Permasalahan yang perlu dikaji di sini adalah peran utama Kepala Departemen untuk membantu guru secara dekat dan memperkaya mereka setiap hari dan tidak hanya ketika mereka mengetahui masalah guru (Glickman, 2007).

METODE PENELITIAN

Menurut Broadwell (1975) “sebagai supervisor, kita paling sering menyampaikan pesan-pesan yang seharusnya menghasilkan suatu tindakan, mengubah sesuatu atau hubungan dengan suatu tindakan yang telah dilaksanakan meskipun hanya untuk menyatakan benar atau salah”. Dengan itu, komunikasi yang efektif akan mampu menyampaikan tujuan dan membujuk guru untuk mengubah sikap dan perilakunya dalam kaitannya dengan observasi pengajaran. Tujuan observasi mengajar hendaknya dijelaskan sedemikian rupa sehingga tidak menimbulkan rasa cemas dan khawatir yang dapat membebani suasana pengajaran dan menerima observasi sebagai suatu kegiatan profesional tanpa perasaan terancam dan konflik.

Menyadari kegagalan kepala sekolah dalam menjalankan tanggung jawabnya yang semestinya terkait dengan kepemimpinan pengajaran, alangkah baiknya jika kita mencermati lebih dalam bentuk-bentuk kendala atau hambatan apa saja yang menyebabkan kegagalan tersebut, khususnya terkait dengan kegagalan dalam supervisi proses belajar mengajar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut Broadwell (1975) “sebagai supervisor, kita paling sering menyampaikan pesan-pesan yang seharusnya menghasilkan suatu tindakan, mengubah sesuatu atau hubungan dengan suatu tindakan yang telah dilaksanakan

meskipun hanya untuk menyatakan benar atau salah". Dengan itu, komunikasi yang efektif akan mampu menyampaikan tujuan dan membujuk guru untuk mengubah sikap dan perilakunya dalam kaitannya dengan observasi pengajaran. Tujuan observasi mengajar hendaknya dijelaskan sedemikian rupa sehingga tidak menimbulkan rasa cemas dan khawatir yang dapat membebani suasana pengajaran dan menerima observasi sebagai suatu kegiatan profesional tanpa perasaan terancam dan konflik.

Menyadari kegagalan kepala sekolah dalam menjalankan tanggung jawabnya yang semestinya terkait dengan kepemimpinan pengajaran, alangkah baiknya jika kita mencermati lebih dalam bentuk-bentuk kendala atau hambatan apa saja yang menyebabkan kegagalan tersebut, khususnya terkait dengan kegagalan dalam supervisi proses belajar mengajar.

Model Kendala Supervisi Belajar Mengajar di Sekolah

Hussein Mahmood (1997) telah menguraikan 8 asumsi dalam model teori yang diajukan, yaitu

1. Perilaku kepala sekolah mempunyai pengaruh langsung terhadap siswa.
2. Perilaku kepala sekolah mempunyai pengaruh atau pengaruh tidak langsung terhadap siswa, yaitu melalui variabel mediasi, baik variabel dalam sekolah maupun variabel luar sekolah.
3. Perilaku kepala sekolah berdampak pada pembelajaran siswa dan selanjutnya pada kinerja siswa.
4. Pengaruh perilaku kepala sekolah mempengaruhi hasil belajar dan hasil siswa baik secara langsung maupun tidak langsung dan secara simultan juga akan mempengaruhi variabel di dalam sekolah dan variabel di luar sekolah.
5. Hasil belajar siswa merupakan hasil belajarnya begitu pula sebaliknya.
6. Variabel di dalam sekolah juga merupakan pengaruh dari variabel di luar sekolah dan sebaliknya.
7. Variabel-variabel di sekolah termasuk guru, iklim sekolah, organisasi dan praktik pengajaran saling mempengaruhi dan
8. Faktor internal dan eksternal sekolah mempengaruhi filosofi, misi, tujuan dan kebijakan sekolah, dan sebaliknya.

Kendala Supervisi Belajar Mengajar

Kendala dalam supervisi belajar mengajar melibatkan empat faktor, yaitu kepala sekolah (waktu, kurangnya keterampilan dan pengetahuan, stres dan karakteristik pribadi kepala sekolah), guru (sikap dan motivasi guru), siswa serta peralatan dan fasilitas.

Kepala sekolah

Menurut Boardman, dkk . al .(1953) menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki keterbatasan waktu dalam kaitannya dengan pengawasan. Menurut

penelitian yang telah dilakukan, kepala sekolah sebaiknya menggunakan 25 sampai 30% waktunya untuk keperluan supervisi. Sebuah studi yang dilakukan oleh Natural Education Association terhadap 1304 sekolah, hanya 11% sekolah yang ditujukan untuk peningkatan tenaga profesional. Termasuk hal-hal mengenai supervisi pengajaran. Keadaan ini menunjukkan bahwa aspek supervisi pengajaran masih sangat sedikit mendapat perhatian oleh kepala sekolah padahal mereka sadar akan pentingnya supervisi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Sergiovanni (1977) juga menemukan bahwa aspek supervisi pengajaran merupakan aktivitas yang paling rendah dalam urutan pembelajaran. Keadaan ini menunjukkan bahwa aspek supervisi pengajaran paling sedikit dilakukan oleh kepala sekolah.

Standar administrasi di sekolah pada umumnya berada di bawah tingkat yang diharapkan. Beberapa kepala sekolah mempunyai sedikit atau tidak sama sekali pelatihan administrasi dan harus bergantung pada penilaian mereka sendiri, mungkin dipandu oleh panitera yang, dalam banyak kasus, mereka sendiri tidak memiliki kualifikasi atau perlengkapan yang baik untuk melaksanakan berbagai fungsi administratif.

Keterbatasan waktu ternyata menyebabkan supervisi pengajaran tidak terlaksana secara maksimal. Dilihat juga bahwa kepala sekolah harus menjalankan tugasnya sampai larut malam jika ingin melaksanakan supervisi pengajaran terhadap guru karena dibutuhkan waktu yang lama bagi kepala sekolah untuk melakukan supervisi, terutama untuk melakukan supervisi klinis (Anderson; 1993).

Penelitian Croft (1968) dalam Hussain (1997) menemukan bahwa sekitar 50% guru melaporkan bahwa kepala sekolah melihat mereka mengajar, bahkan hanya sekali. 60,7% guru dalam sampel ini menyatakan bahwa kepala sekolahnya tidak pernah atau sangat jarang memberikan komentar atau saran pengajaran. Oleh karena itu, Croft menyimpulkan bahwa kepala sekolah tidak mempunyai waktu untuk mengawasi guru. Dari penelitian tersebut terdapat bukti yang menunjukkan bahwa beban kerja kepala sekolah berlebihan. Kebijaksanaan dalam memprioritaskan pekerjaan atau tugas merupakan ciri kepala sekolah yang efektif. Howell (1981) di sisi lain menyatakan bahwa kepala sekolah dapat menemukan cara bagaimana penggunaan dan pengelolaan waktu mereka dapat ditingkatkan.

Untuk mengatasi masalah beban kerja yang berlebihan sehingga kepala sekolah tidak mempunyai banyak waktu untuk mengawasi proses belajar-mengajar, disarankan untuk memberikan kuasa (empowerment) kepada wakil kepala sekolah. Praktek pemberian wewenang sangat penting dalam sistem administrasi pendidikan saat ini. Keadaan ini karena meringankan beban dan tanggung jawab seorang kepala sekolah.

Pada pembahasan sebelumnya telah disebutkan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin pengajar selain menjalankan tugas sebagai manajer dan administrasi. Namun dari pembahasan sebelumnya terlihat bahwa kepala sekolah lebih banyak menjalankan tugas sebagai manajer dan administrator dibandingkan menjalankan tugas sebagai pemimpin mengajar. Menurut Ginsberg (1988) tidak

setuju bahwa kepala sekolah harus menjalankan tugasnya sebagai pemimpin pembelajaran. Namun menurutnya, pemimpin mengajar hanya dapat diperankan atau dijalankan oleh kepala sekolah yang berkemampuan tinggi dan berdaya guna dalam kegiatan mengajar dan pengelolaan sekolah.

Pernyataan Ginsberg menunjukkan ketidakmampuan sebagian kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran karena kepala sekolah tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan saat melakukan supervisi. Masih banyak kepala sekolah menengah yang mempunyai pemahaman yang sangat terbatas mengenai pengertian dan ruang lingkup supervisi serta teknik dan prosedur yang ada dalam penerapannya. Biasanya kepala sekolah hanya melakukan supervisi dengan masuk ke dalam kelas, mengamati pengajaran guru dan jarang mengomentari pengajaran. Hal ini membuat supervisi pengajaran di kelas tidak mencapai tujuannya. Hal ini terjadi karena kepala sekolah tidak memahami proses atau prosedur yang sebenarnya. Pengawasan proses belajar mengajar yang dilakukan lebih banyak untuk memenuhi kebutuhan atasan. Oleh karena itu, kepala sekolah lebih cenderung mengumpulkan data atau skor pengawasan untuk tujuan mengkomunikasikan informasi tersebut kepada atasan. Dengan demikian tujuan supervisi belajar mengajar yang sebenarnya tidak tercapai.

Menurut Ginsberg, ia menyatakan kendala kepala sekolah dalam menjalankan tugas pengawasan bermula dari pengalaman dan pelatihan yang mereka jalani sebelum dan sesudah menjadi kepala sekolah. Meskipun pelatihan dan layanan diterima oleh kepala sekolah, namun pelatihan tersebut lebih ditujukan kepada manajer sekolah dibandingkan sebagai pemimpin pengajar. Keterampilan dan kompetensi administrasi sekolah bukanlah sifat kepala sekolah sehingga perlu dimiliki. Salah satu cara yang efektif dan cepat bagi kepala sekolah untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan administrasi yang sangat penting baginya adalah dengan mengikuti pelatihan. Oleh karena itu, rencana pelatihan kepala sekolah dapat diselenggarakan secara bertahap dan mata kuliah yang dianggap tepat adalah yang meliputi mata kuliah prajabatan, mata kuliah dalam jabatan, dan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Pelatihan dalam jabatan cocok untuk lebih meningkatkan kompetensi dan keterampilan kepala sekolah yang sedang menjabat dan yang belum mendapatkan pelatihan sistematis dalam administrasi sekolah. Pelatihan seperti ini memberikan kesempatan kepada kepala sekolah untuk berinteraksi dan bertukar pikiran dan juga untuk mengatasi permasalahan sekolah dan permasalahan yang dialami teman sebaya. Dari segi biaya, biaya pelatihan ini tidak mahal, dan untuk mengikutinya kepala sekolah tidak perlu mengambil cuti panjang. Pelatihan ini dirancang untuk memungkinkan pejabat baru memperoleh pengetahuan dan keterampilan manajemen dasar sehingga mereka dapat mengelola hal-hal yang penting bagi mereka ketika mereka mulai bekerja sebagai kepala sekolah.

Semua kepala sekolah harus peka terhadap perubahan yang terjadi di masyarakat kita, terutama terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah hendaknya memperbarui pengetahuan dan

pengetahuannya tentang profesinya sendiri. Salah satu cara yang baik adalah dengan melibatkan diri dalam aktivitas profesional. Namun aktivitas profesional kepala sekolah di Indonesia sangat kurang.

Untuk menjadi kepala sekolah yang efisien dan efektif dalam administrasi sekolah, seseorang tidak dapat menganggap pelatihannya selesai setelah mengikuti pelatihan atau setelah memperoleh gelar. Kegiatan pengembangan profesional harus terus dilakukan seperti keterlibatan diri dalam kegiatan berikut

1. Menghadiri pelatihan atau seminar yang diselenggarakan oleh pemerintah.
2. Menghadiri lokakarya atau klinik yang berfokus pada permasalahan dan persoalan administratif.
3. Melakukan studi banding.
4. Baca publikasi profesional untuk memperbarui pengetahuan Anda.
5. Menghadiri pertemuan profesional di tingkat negara bagian dan luar negeri agar dapat bertukar pikiran dengan rekan kerja dan juga menjaga konteks satu sama lain dan
6. Melakukan kunjungan ke sekolah lain untuk mendapatkan ide-ide baru atau melihat sendiri rencana inovatif.

Menurut Sarason (1971) ditemukan bahwa kepala sekolah banyak menerima tekanan kerja dari para pemimpin dalam hierarki sistem sekolah dalam bentuk instruksi dan peraturan. Banyak surat yang diterima memerlukan tindakan segera. Kepala sekolah saat ini menghadapi masalah kedisiplinan di lingkungan sekolah. Kementerian Pendidikan Indonesia memberikan beban baru kepada kepala sekolah untuk mengatasi masalah ini. Dengan itu, kepala sekolah terjebak dalam kebingungan antara tuntutan atasan dan keinginan sekolah itu sendiri.

Selain itu, kepala sekolah juga menghadapi tekanan dari masyarakat lokal, orang tua atau kelompok kepentingan (Leithwood dan Montgomery, 1994). Kepala sekolah harus menyeimbangkan segala bentuk tekanan dengan visi sekolah. Misalnya kepala sekolah harus menghadiri rapat asosiasi, undangan pembukaan, jamuan makan, pembicaraan dan lain sebagainya yang dilakukan oleh badan-badan di daerah atau kota pada jam kerja. Semua ini sampai batas tertentu mempengaruhi pengawasan yang direncanakan akan dilakukan. Dewan yang dikelola oleh Dinas Daerah, Dewan Pemerintahan Daerah, partai politik dan sebagainya juga melibatkan kepala sekolah di wilayahnya.

Kesimpulannya, kepala sekolah menghadapi 3 unsur utama yang menghambat terjadinya supervisi belajar-mengajar di kelas. Bentuk tekanan tersebut adalah tekanan dari atasan (Departemen Pendidikan Daerah, Departemen Pendidikan Negeri dan Kementerian Pendidikan Indonesia), tekanan dari masyarakat setempat, pemangku kepentingan dan orang tua serta tekanan dalam penyediaan kekurangan sumber daya baik sumber daya manusia maupun peralatan. Kesemua faktor tersebut mempengaruhi fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran, khususnya pada aspek supervisi belajar mengajar di kelas. Sekalipun seorang kepala sekolah pandai

dalam menghadapi tekanan, ia tetap akan gagal menjalankan tanggung jawabnya jika kepribadiannya lemah demi menjadi pemimpin pengajar di sekolah.

Kriteria pribadi kepala sekolah yang menghambat kepala sekolah dalam mengawasi proses belajar mengajar gurunya seperti:

1. Kepala sekolah dan guru yang terlalu mengenal satu sama lain akan mengganggu proses supervisi belajar mengajar. Pertanyaan yang mungkin muncul mengenai sikap terhadap gender.
2. Kepala sekolah yang melakukan supervisi terhadap guru di kelas dapat menimbulkan kegelisahan pada guru yang diawasi. Keadaan ini akan menyebabkan guru menampilkan perilaku seperti menuruti instruksi dan hanya memerankan apa yang dilakukan di kelas. Pernyataan ini juga didukung oleh Al Ramaiah (1999).
3. Apabila motivasi kepala sekolah dalam melakukan supervisi tinggi maka akan membuahkan hasil supervisi belajar-mengajar yang memuaskan, begitu pula sebaliknya.
4. Gaya kepala sekolah memegang peranan penting terutama setelah supervisi dilakukan. Misalnya dukungan dan metode pengajaran, penjelasan positif dapat membantu guru meningkatkan pengajarannya. Jika terjadi perselisihan antara kepala sekolah dan guru dapat menimbulkan kesalahpahaman pengarahan.
5. Hubungan antara kepala sekolah dan guru yang diawasi jika terlalu akrab akan menyebabkan pengawas menjadi lebih personal. Kepala sekolah akan kesulitan melakukan pengawasan yang lebih obyektif. Oleh karena itu, tidak menutup kemungkinan guru tidak dapat menerima teguran secara profesional.
6. Sering terjadi supervisi terhadap proses belajar mengajar terkait dengan keterbatasan ruang supervisi. Kepala sekolah akan melakukan pelanggaran terhadap hak-hak staf yang diawasi. Situasi ini terjadi karena kepala sekolah mengira dia mengetahui segalanya dari guru. Oleh karena itu, hak-hak guru harus dihormati.
7. Kepala sekolah sering menjadikan supervisi belajar-mengajar sebagai tolok ukur dalam evaluasi kinerja dan menyaring guru yang belum mencapai tingkat yang diharapkan. Situasi ini kemungkinan besar akan menimbulkan ketidakpuasan di kalangan guru. Kepala sekolah harus mengelola semua ini dengan bijak dan
8. Etika kerahasiaan harus dipatuhi. Hal ini penting untuk membangun, membina dan memelihara hubungan. Pengawas yang sehat dan dinamis agar pengawasan yang dilakukan memperoleh hasil yang diharapkan. Ada kepala sekolah yang secara terbuka menunjukkan guru mana pun yang mengajar dengan buruk dalam rapat staf.

Jelas bahwa aspek pribadi kepala sekolah harus mendapat perhatian. Kepala sekolah hendaknya bersikap bijaksana dalam menyikapi setiap hambatan yang berkaitan dengan aspek pribadi agar guru percaya terhadap kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin mengajar. Kebijakan kepala sekolah dapat menarik perhatian guru dan selanjutnya mencapai tujuan yang

diinginkan. Apabila yang terjadi justru sebaliknya, maka yang diharapkan dari supervisi belajar-mengajar hanyalah bertindak dan memenuhi keinginan atasan saja.

Faktor guru

Boardmen et.al. (1953) telah menyatakan bahwa sebagian besar guru percaya bahwa pengajaran di kelas adalah keahlian mereka dan kepala sekolah tidak mampu meningkatkan efisiensi pengajaran mereka. Menurut penelitian Nazaruddin et.al (1993) ditemukan bahwa 80% guru menyatakan bahwa supervisi mengajar belum tepat dilakukan kepala sekolah meskipun mereka memahami tujuan supervisi di kelas. Kebanyakan guru lebih memilih kepala sekolahnya untuk bertindak sebagai manajer sekolah. Mereka juga lebih memilih tugas dan hal-hal yang berkaitan dengan pengajaran menjadi haknya tanpa campur tangan atau campur tangan kepala sekolah (Kottkamp , et. al. (1986) dalam Hussain Mohmmad (1997). Metodologi dan sistem pengawasan juga dipertanyakan oleh para guru. (Al Ramaiah, 1995). Keahlian kepala sekolah sebagai supervisor juga patut dipertanyakan.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kesediaan guru untuk disupervisi juga mengarah pada supervisi yang diinginkan. Tanpa dukungan guru maka tujuan supervisi belajar mengajar yang sebenarnya tidak akan tercapai. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah yang bijaksana harus memastikan maksud dan tujuan supervisi belajar mengajar diketahui oleh semua pihak yang terlibat agar tidak terjadi salah tafsir, kesalahpahaman dan penyalahgunaan supervisi belajar mengajar (Al Ramaiah; 1995, Broadwell; 1975, Hussain Mahmood ; 1997)). Aspek komunikasi hendaknya diasah oleh kepala sekolah agar tujuan di atas tercapai.

Ada guru yang suka diawasi, apalagi guru baru karena menganggap kepala sekolah ahli di bidangnya. Bimbingan dari kepala sekolah tentu dapat meningkatkan mutu pengajarannya namun bagi guru yang “tunggul mati”, mereka tidak suka diawasi oleh kepala sekolah (Ibrahim Mamat, 1993). Bagi mereka, kepala sekolah tidak mengetahui keahliannya dan menganggap hanya mereka yang benar. Namun metode pengajaran akan berubah dalam waktu 5 tahun (Al Ramaiah, 1999).

Oleh karena itu, kepala sekolah akan menghadapi kendala dalam melaksanakan tugasnya, terutama kepala sekolah yang baru diangkat menjadi kepala sekolah dan belum mengikuti kursus yang berkaitan dengan supervisi tersebut. Guru yang lebih tua tentunya memanfaatkan kesempatan ini untuk menghindari pengawasan dari kepala sekolah dan kepala sekolah tersebut juga dinilai kurang melakukan pengawasan terhadap guru yang sudah lama mengabdikan.

Faktor Siswa

Dalam aspek supervisi belajar mengajar di kelas, siswa memegang peranan penting. Efektivitas belajar mengajar guru dapat diukur melalui pemahaman siswa dan hasil ujian. Namun jika kepala sekolah tidak hati-hati dalam melakukan supervisi di kelas, maka hasil yang diperoleh tidak mencerminkan keadaan sebenarnya. Siswa dengan tingkat kecerdasan yang berbeda-beda tentunya membawa pengaruh yang

berbeda pula terhadap pengajaran guru. Siswa yang kurang berusaha, tekun, kurang mematuhi peraturan sekolah, kurang hati nurani dan kesadaran akan perlunya pendidikan akan menjadi kendala bagi kepala sekolah ketika melakukan supervisi belajar-mengajar (Ibrahim Mamat, 1993).

Oleh karena itu, kepala sekolah hendaknya memahami keadaan siswa sebelum melakukan observasi. Diskusi dengan guru yang akan diawasi mengenai situasi siswa dapat bermanfaat bagi kepala sekolah untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang situasi siswa di kelas. Dengan begitu, guru tidak akan merasa takut atau cemas jika mengetahui kepala sekolah sudah memahami situasi siswa yang akan dihadapinya. Dengan demikian tujuan pengawasan dapat tercapai.

Peralatan dan Fasilitas

Selain faktor kendala dari kepala sekolah, guru, dan siswa, kepala sekolah juga perlu memikirkan perlengkapan dan fasilitas yang tersedia di kelas dan lingkungan sekolah secara umum untuk menjamin supervisi pembelajaran mencapai tujuannya. Ruang kelas yang kekurangan fasilitas dasar seperti listrik, kipas angin, alat pengajaran dan lain-lain akan mempengaruhi pengajaran guru dan penerimaan siswa (Ibrahim Mamat, 1993). Jika suatu sekolah atau kelas sempurna, maka kecepatan belajar mengajar akan meningkat. Misalnya kelas yang tidak memiliki kipas angin akan mengganggu proses belajar mengajar karena semua pihak (guru dan siswa) berada dalam situasi tidak nyaman jika hari terlalu panas. Dengan itu, kepala sekolah harus mempelajari semua faktor sebelum mengangkat atau membimbing guru.

KESIMPULAN

Kendala supervisi belajar mengajar di kelas yang baik seperti keterbatasan waktu, kurangnya keterampilan dan pelatihan, stres dan karakteristik kepala sekolah, faktor guru dari aspek sikap dan motivasi, faktor siswa serta faktor peralatan dan fasilitas. Meskipun supervisi pengajaran kepala sekolah adalah sebuah konsep baru, esensinya bukanlah hal baru. Perselisihan masih terjadi di kalangan peneliti pendidikan terkait peran kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran. Ada yang mengatakan hal itu tidak pantas dan ada pula yang setuju dengan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran. Kepala sekolah menghadapi berbagai kendala ketika melakukan supervisi belajar-mengajar. Keadaan ini disebabkan oleh kepala sekolah, guru, siswa serta sarana dan peralatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Ramaiah, (1995). Pengawasan; Satu Beban & Kemudahan. Kuala Lumpur :
Fakultas Pendidikan, Universitas Malaya.
- Al Ramaiah, (1999). Kepemimpinan Pendidikan : Tantangan Saat Ini. Petaling Jaya :
IBS Buku Sdn. Bhd.

- Anderson, Coralyn S. (1987). Perilaku Kepemimpinan Instruksional Pada Kepala Sekolah Menengah Atas, Pembantu Kepala Sekolah Dan Ketua Jurusan : Jurnal Sekolah Menengah Atas. 70 (2) : 115 - 123.
- Boardman, W. Charles, Dougless R. Harl dan Bent K. Rudyard. (1953). Pengawasan Demokratis Di Sekolah Menengah. Massachusetts: Perusahaan Houghton Mifflin
- Broadwell, Martin M. (1975). Supervisor dan masalah. Yogyakarta : Penerbitan Yayasan Kanisius.
- Ginsberg, R. (1988). Tujuan yang Layak... Kenyataan yang Tidak Mungkin: Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Instruksional. Buletin NASSP, Jil. 72 (507).p. 76-82.
- Glickman, C. D. (2007). Supervision and instructional leadership: A developmental approach(7th ed.). Boston: Pearson International.
- Husain Mahmood, (1997). Kepemimpinan dan Efektivitas Sekolah. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Perpustakaan.
- Ibrahim Mamat, (1993). Kepemimpinan Sekolah. Kuala Lumpur : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ismail Abu Thalib, (1986). Pengawasan Sekolah - Satu Harapan. Makalah yang disampaikan dalam Seminar Peningkatan Profesionalisme Kepala Sekolah Menengah Melaka, Melaka.
- Mahmud. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- Sarasson, S. (1971). Budaya Sekolah dan Masalah Perubahan. Boston : Allyn dan Bacon.
- Sergiovanni, TJ (1983). Pengawasan : Perspektif Manusia. New York: Perusahaan Buku McGraw Hill.
- Sergiovanni, TJ (1995). Supervisi : Perspektif Reflektif. Boston : Allyn & Bacon.
- Wellisch, JB (1978). Manajemen dan Organisasi Sekolah. Sosiologi Pendidikan. 51 : hal. 211-226.
- Wideen, MF & Ian Andrews, (1984). Implikasi untuk latihan. Dalam Perspektif Alternatif David Hopkins & M. Wideen (Eds) tentang Peningkatan Sekolah. New York: Pers Falmer.
- Suriasumantri, Jujun S.1990. *Filsafat Ilmu Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Suyitno, Y. 2009. *Landasan Filosofis Pendidikan*. Bandung. UPI Bandung.
- Suyudi, M. 2019. "Upaya Transformasi Pendidikan Islam Berdasarkan Paradigma Dan Filosofinya". *Qalamuna -Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama*, 11(1), 1–11.

Tolchah, M. 2016. "Pendidikan dan faham liberalism". *At-Ta'dib Journal Of Pesantren Education*, 3(1). <https://doi.org/oi:>
<http://dx.doi.org/10.21111/at-tadib.v3i2.563>

Yulianto, Hari.2021. " Filsafat ilmu manajemen: ontologi, Epistemologi, dan aksiologi Perspektif. *Jurnal Manajemen Bisnis Lintas Batas*. Vol. 1 No. 1.