

## SUPERVISI KLINIS BERBASIS KOMUNIKASI EFEKTIF (SKBKE) UNTUK MENINGKATKAN LAYANAN SUPERVISI GURU SMK

Dwi Purwaningsih<sup>✉</sup>, Sugiyo, Masrukan

Prodi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*

Diterima 20 Februari 2016

Disetujui 2 Maret 2016

Dipublikasikan 20 Juni 2016

*Keywords:*

*effective communication  
clinical supervision  
supervision service*

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) mendeskripsikan dan menganalisis model supervisi guru mata pelajaran produktif SMK Kabupaten Karanganyar saat ini; (2) menghasilkan dan menganalisis model supervisi klinis yang tepat bagi guru mata pelajaran produktif SMK; dan (3) menguji dan menganalisis apakah model supervisi klinis berbasis komunikasi efektif valid, praktis, dan efektif untuk meningkatkan layanan supervisi guru mata pelajaran produktif SMK. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Research and Development* oleh Sugiyono (2014) yang dimodifikasi dalam empat tahap yaitu tahap studi pendahuluan, tahap pengembangan, tahap validasi, dan tahap pengujian. Hasil penelitian menunjukkan: (1) supervisi klinis selama ini dilakukan tidak melalui prosedur yang sistematis meliputi pertemuan awal, observasi mengajar, pertemuan balikan, dan tindak lanjut. Guru kurang aktif berpendapat selama layanan supervisi berlangsung; (2) model yang tepat diterapkan adalah supervisi klinis berbasis komunikasi efektif; (3) model dinyatakan valid dengan skor rata-rata validator 53,5 dari skor maksimum 60, praktis dengan respon semua responden menyatakan Sangat Baik, dan efektif dengan kenaikan nilai layanan rata-rata sebesar 36,81% dibanding sebelum diterapkannya model. Simpulan penelitian ini adalah model supervisi klinis berbasis komunikasi efektif dapat efektif untuk meningkatkan layanan supervisi bagi guru mata pelajaran produktif SMK Kabupaten Karanganyar.

### Abstract

*The aims of this research are to: (1) describe and analyze the factual model of clinical supervision; (2) the proper model of clinical supervision for vocational teachers; and (3) the validity, practicality, and effectivity of Clinical Supervision Model Based on Effective Communication to improve the supervision service for vocational teachers. The method used in this research is Research and Development by Sugiyono which is modified into four steps: preliminary study, development, validation, and testing. The result showed that: (1) the old model of clinical supervision was unsystematical from preliminary meeting, observation, feedback meeting, and follow up. Teachers were passive during the supervision; (2) the proper model is clinical supervision based on effective communication; (3) the model is valid with average score 53.5 from the maximum 60. It is practical as all the respondents give score as Very Good, and it is effective with the increasing score 36.81% from the score before the model applied. Conclusion of this research is that clinical supervision based on effective communication is effective to improve the supervision service for vocational teachers.*

© 2016 Universitas Negeri Semarang

<sup>✉</sup> Alamat korespondensi:  
Kampus Unnes Bendan Ngisor, Semarang, 50233  
E-mail: [purwaningsidwi@yahoo.co.id](mailto:purwaningsidwi@yahoo.co.id)

p-ISSN 2252-7001  
e-ISSN 2502-454X

## PENDAHULUAN

Usaha maksimal perlu diupayakan agar guru mampu mengatasi berbagai permasalahan dalam pembelajaran sehingga proses pembelajaran dapat berjalan sebaik-baiknya. Salah satu upaya yang rutin dilakukan adalah dengan adanya pelaksanaan supervisi oleh pengawas. Pengawas perlu membantu guru secara individual untuk mengidentifikasi permasalahan dan secara bersama-sama mencari alternatif pemecahannya. Supervisi yang fokus pada perbaikan pembelajaran adalah supervisi klinis yang dilakukan melalui tahap pertemuan awal, observasi mengajar, pertemuan balikan, dan tindak lanjut (Sudjana, 2012). Pengawas dan guru melakukan diskusi dan analisis mendalam pada pertemuan awal dan pertemuan balikan kemudian mengadakan observasi mengajar disertai dengan tindak lanjut sesuai dengan kebutuhan.

Idealnya pengawas SMK membina tujuh hingga delapan sekolah binaan (Sudjana, 2012: 32). Kenyataan yang ada bahwa layanan supervisi klinis belum berjalan secara optimal karena perbandingan jumlah pengawas yang tidak seimbang dengan jumlah guru yang harus disupervisi. Saat ini Kabupaten Karanganyar memiliki 35 SMK dengan satu pengawas sekolah. Akibatnya adalah keterbatasan waktu dan tenaga pengawas dalam memberikan layanan supervisi. Kurangnya intensitas pertemuan antara pengawas dan guru berdampak pada hubungan yang kurang dekat dan secara tidak langsung membuat guru merasa kurang nyaman untuk berpendapat ketika pengawas memberikan layanan supervisi.

Sejauh ini supervisi klinis dilaksanakan bersamaan dengan supervisi kunjungan kelas. Tidak ada pertemuan awal dan balikan namun langsung pada observasi mengajar dan tanpa disertai tindak lanjut untuk memantau perkembangan guru. Layanan supervisi klinis hanya menjangkau guru yang berkesempatan bertemu dengan pengawas ketika ada supervisi kunjungan kelas. Berdasarkan pengamatan, masih banyak perbincangan di antara guru mengenai berbagai permasalahan yang

ditemuinya dalam pembelajaran namun guru tidak sepenuhnya aktif menceritakan kepada pengawas dikarenakan adanya hubungan yang kurang dekat sehingga muncul ketidaknyamanan untuk berbagi pendapat. Guru cenderung saling berbagi dengan sesama guru atau dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum.

Supervisi klinis dapat dilaksanakan atas inisiatif guru maupun *supervisor* (Sagala, 2012). Layanan supervisi klinis dilakukan oleh pengawas untuk memperbaiki proses pembelajaran dengan mengacu pada kegiatan konseling yang dilakukan psikolog dimana supervisi dimaknai sebagai hubungan yang berfokus pada pertumbuhan dan penyesuaian pribadi dan memenuhi kebutuhan akan penyelesaian problem serta kebutuhan pengambilan keputusan (Gibson & Mitchell, 2011). Bantuan yang diberikan bukan bersifat instruksi melainkan terciptanya hubungan manusiawi sehingga guru yang disupervisi memiliki rasa aman dan bersedia menerima perbaikan (Sahertian, 2010). Supervisi ini berguna untuk mengubah tingkah laku mengajar di kelas menuju ke arah yang lebih baik. Perlu tercipta suasana bebas sehingga setiap orang bebas dan berani mengemukakan sesuatu yang dialaminya (Asmani, 2012). Layanan supervisi klinis hendaknya menekankan pada komunikasi efektif antara supervisor dengan guru sehingga tujuan supervisi dapat tercapai dengan baik yaitu teratasinya beragam permasalahan guru terkait dengan proses pembelajaran.

Kondisi layanan supervisi pada kajian diatas menarik untuk diteliti untuk menghasilkan model supervisi klinis yang lebih baik. Model supervisi klinis perlu dikembangkan sebagai bentuk penyempurnaan model supervisi yang ada saat ini. Pengembangan model tersebut mengadopsi empat tahap supervisi klinis oleh Sudjana (2012) yang terdiri dari pertemuan awal, observasi mengajar, pertemuan balikan, dan tindak lanjut. Tahap yang tidak diterapkan pada model faktual adalah tahap tindak lanjut. Pelaksanaan tahap ini penting untuk melihat sejauh mana perkembangan guru setelah diadakannya supervisi klinis.

Model supervisi klinis yang dikembangkan adalah berbasis komunikasi efektif. Komunikasi efektif adalah komunikasi yang hasilnya sesuai dengan harapan orang-orang yang berkomunikasi. Harapan tersebut terkait dengan tujuan yang akan dicapai (Mulyana, 2005; Romli, 2011; Daryanto, 2013; Hardjana, 2016). Supervisi klinis berbasis komunikasi efektif artinya layanan supervisi menitikberatkan pada aspek komunikasi efektif antara *supervisor* dengan guru. *Supervisor* dapat berasal dari pengawas, kepala sekolah atau guru yang diberi kewenangan untuk melaksanakan tugas sebagai *supervisor* dengan mempertimbangkan pengalaman mengajar, prestasi, maupun kedekatannya dengan guru. Komunikasi efektif dijadikan sebagai basis layanan supervisi karena dengan komunikasi efektif dapat membangun hubungan baik dan suasana yang kondusif bagi guru dan supervisor untuk mengidentifikasi dan mengatasi berbagai permasalahan pembelajaran yang dialami oleh guru. Guru yang disupervisi tidak merasa sedang diinterogasi namun justru merasa lapang untuk menyampaikan pendapatnya.

Collinson dan Cook (2003) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa guru dapat saling belajar satu dengan yang lain serta berinteraksi untuk membahas isu seputar pembelajaran serta pertumbuhan profesional guru. Guru dapat menjadi rekan bagi sesama guru dalam rangka menumbuhkan profesionalitas. Armstrong (2004) dalam penelitiannya menyatakan bahwa keberhasilan supervisi tergantung pada hubungan yang signifikan yang ditemukan pada kepercayaan, kehangatan, dan kolaborasi yang jujur. Supervisi bukan hanya aktivitas formal yang diatur dengan berbagai peraturan formal, namun juga memerlukan adanya hubungan baik di dalamnya. Peraturan sehebat apapun jika tanpa kepercayaan, mustahil bahwa supervisi akan membawa manfaat bagi pendidikan. Kolaborasi yang jujur mengondisikan adanya sikap saling terbuka dan tidak dibuat-buat antara *supervisor* dengan pihak yang disupervisi sehingga tujuan supervisi dapat tercapai dengan baik. Suasana hangat dan jujur memungkinkan supervisi

menjadi tepat sasaran dan memberikan solusi sesuai dengan kebutuhan pihak yang disupervisi.

Penelitian Collinson dan Cook serta Armstrong menjadi inspirasi peneliti dalam mengembangkan model supervisi klinis berbasis komunikasi efektif. Tujuan penelitian ini adalah: (1) mendeskripsikan dan menganalisis model supervisi guru mata pelajaran produktif SMK Kabupaten Karanganyar saat ini; (2) menghasilkan dan menganalisis model supervisi klinis yang tepat bagi guru mata pelajaran produktif SMK; dan (3) menguji dan menganalisis apakah model supervisi klinis berbasis komunikasi efektif valid, praktis, dan efektif untuk meningkatkan kualitas layanan supervisi guru mata pelajaran produktif SMK.

## METODE

Penelitian ini menggunakan desain *Research and Development* oleh Sugiyono (2014) yang dimodifikasi menjadi empat tahapan penelitian: studi pendahuluan, pengembangan, validasi, dan pengujian. Subjek penelitian adalah enam *supervisor* dari guru yang serumpun dengan guru yang disupervisi. Objek penelitian adalah enam guru mata pelajaran produktif SMK Negeri 1 Karanganyar yang merupakan perwakilan dari enam paket keahlian yang ada yaitu Akuntansi, Administrasi Perkantoran, Pemasaran, Multimedia, Tata Busana, dan Usaha Perjalanan Wisata. Pemilihan SMK Negeri 1 Karanganyar sebagai lokasi penelitian mempertimbangkan: (1) aspek kebermanfaatan produk hasil pengembangan dimana peneliti dapat langsung mengimplementasikan produk; dan (2) SMK Negeri 1 Karanganyar adalah SMK dengan variasi paket keahlian dan jumlah siswa terbanyak di Kabupaten Karanganyar. Pemilihan guru serumpun sebagai *supervisor* mempertimbangkan: (1) jumlah pengawas yang terlalu sedikit sehingga berdampak pada keterbatasan waktu dan tenaga pengawas dalam memberikan layanan supervisi; (2) kedekatan hubungan antara *supervisor* dengan *supervisee* memungkinkan terselenggaranya komunikasi efektif; dan (3) penekanan layanan supervisi adalah pada aspek komunikasi efektif sehingga

tugas *supervisor* dapat dilakukan oleh pengawas, kepala sekolah, maupun guru yang serumpun.

Studi pendahuluan dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan penilaian dokumen. Data yang diperoleh adalah data kualitatif yang kemudian dianalisis dengan *Interactive Model* dari Miles dan Huberman untuk menemukan model faktual supervisi klinis. Berdasarkan hasil analisis, pengembangan dilakukan terhadap prosedur supervisi dan penerapan aspek komunikasi efektif pada tiap tahapannya disertai dengan buku panduan pelaksanaannya. Validasi model dilakukan dengan teknik *expert judgement* yang melibatkan dua validator ahli dari dosen UNNES dan dua validator praktisi dari pengawas dan kepala sekolah SMK Kabupaten Karanganyar. Model hipotetik hasil validasi diujicobakan terhadap enam guru sebagai *supervisor* dan enam guru sebagai *supervisee*. Uji coba terbatas dilakukan dengan teknik *one group pretest-postest design*. Pengujian yang dilakukan meliputi uji kepraktisan oleh pengawas dan kepala sekolah serta uji keefektifan dengan menggunakan skala penilaian layanan supervisi oleh guru yang disupervisi. Hasil pretest dan posttest diuji secara statistik dengan menggunakan uji *Wilcoxon*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Model Faktual

Supervisi dilaksanakan secara rutin dan terjadwal namun tahapan yang dijalankan belum sesuai prosedur pertemuan awal, pertemuan balikan, dan tindak lanjut. Pertemuan awal dilaksanakan sebelum pengawas dan guru masuk kelas namun tidak ada diskusi yang spesifik terkait keterampilan guru yang akan diperbaiki. Observasi mengajar dilakukan bersamaan dengan supervisi kunjungan kelas dengan menggunakan instrumen supervisi kunjungan kelas, belum fokus pada keterampilan mengajar guru yang memerlukan perbaikan. Pertemuan balikan dilaksanakan setelah observasi mengajar dengan diskusi namun belum mendetail dan guru cenderung pasif. Tindak lanjut belum dilaksanakan. Pelaksanaan supervisi klinis oleh

pengawas sekolah terhadap guru mata pelajaran produktif SMK Negeri 1 Karanganyar belum optimal. Tidak seimbangnya jumlah pengawas dengan jumlah guru yang harus disupervisi yang berdampak pada keterbatasan waktu dan tenaga pengawas untuk menjalankan tugas memberikan layanan supervisi klinis.

Supervisi klinis yang selama ini dilaksanakan bukan atas inisiatif guru melainkan oleh pengawas yang saat itu juga melaksanakan supervisi kunjungan kelas. Selama layanan supervisi berjalan, pengawas mampu menciptakan suasana supervisi menjadi nyaman dan guru nampak tidak canggung, namun masih belum dapat menghilangkan sikap tertutup guru yang pada akhirnya guru masih tidak leluasa menyampaikan pendapatnya kepada pengawas.

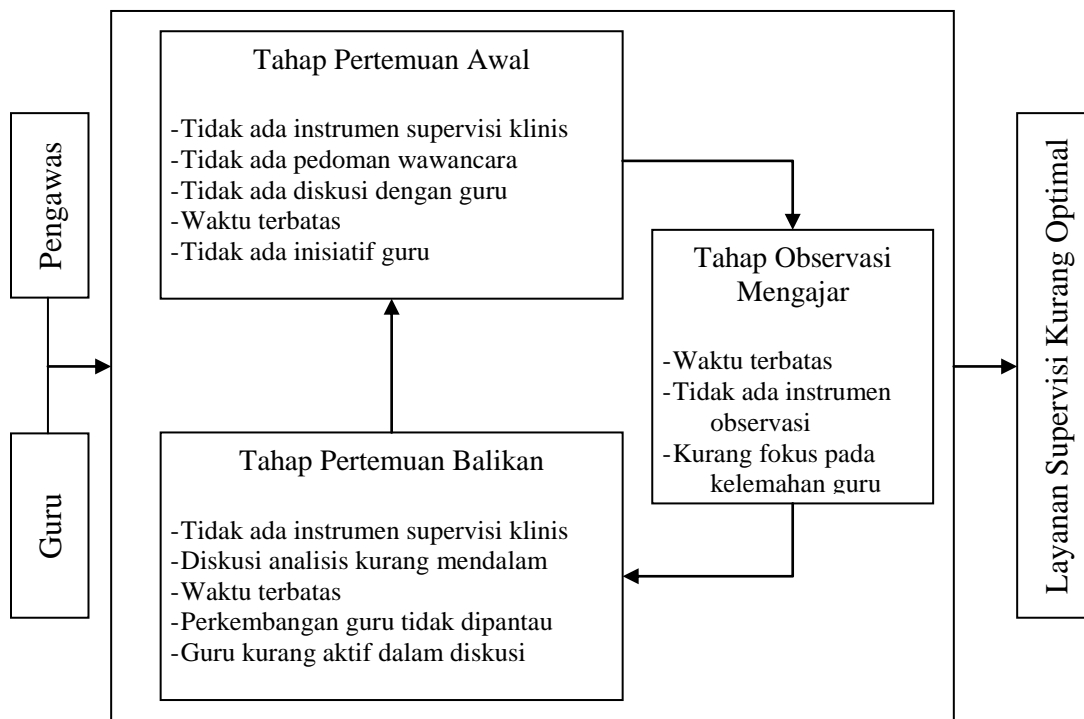
Hasil penilaian dokumen memperlihatkan bahwa supervisi telah diprogram dengan baik oleh pengawas. Program tersebut secara garis besar lebih kepada supervisi manajerial dan akademik. Program pembinaan guru sudah ada namun belum ada program yang spesifik pada supervisi klinis sehingga laporan pelaksanaan supervisi klinis yang berdiri sendiri juga tidak ditemukan.

Dapat dilihat pada gambar 1 bahwa supervisi klinis yang selama ini berjalan memiliki beberapa kelemahan. Pengawas dan guru bertemu sebelum dilakukannya observasi mengajar. Dapat dikatakan bahwa pertemuan awal tidak dilaksanakan sebab berlangsung sangat singkat, tidak menyinggung tentang problematika guru dan belum mengungkap permasalahan yang dialami guru, tidak menggunakan instrumen pertemuan awal, tidak ada pedoman wawancara, tidak ada diskusi mendalam, dan tidak ada inisiatif guru untuk diadakannya supervisi klinis. Observasi mengajar dilaksanakan sesuai jadwal supervisi kunjungan kelas, tanpa instrumen yang fokus pada keterampilan guru yang perlu diperbaiki. Instrumen yang digunakan adalah instrumen supervisi kunjungan kelas antara lain terkait dengan aktivitas mengajar guru di kelas mulai dari pembukaan sampai dengan penutup. Instrumen ini belum spesifik pada keterampilan mengajar guru yang perlu perbaikan. Setelah

observasi mengajar, pengawas dan guru berdiskusi membahas hasil observasi. Pertemuan balikan dapat dikatakan belum terlaksana sebab dialog setelah observasi mengajar dilaksanakan dalam waktu sangat terbatas, tanpa instrumen pertemuan balikan, dan guru kurang aktif dalam diskusi. Dialog berisi saran-saran dari pengawas kepada guru terkait permasalahan yang ditemukan saat itu. Tindak lanjut belum dilaksanakan sehingga tidak dapat memantau perkembangan perbaikan mengajar guru. Inilah yang mengakibatkan layanan supervisi klinis menjadi kurang optimal.

sesuai dengan kebutuhan guru. Sikap kurang komunikatif ini berdampak pada diskusi yang kurang mendalam pada pelaksanaan pertemuan awal dan pertemuan balikan. Prosedur supervisi klinis belum berjalan mengikuti alur yang benar. Pertemuan awal, pertemuan balikan, dan tindak lanjut belum dilaksanakan. Instrumen pertemuan awal, pertemuan balikan, observasi mengajar, dan tindak lanjut belum ada. Belum ada bukti hitam di atas putih bahwa supervisi klinis telah dilaksanakan dan hasilnya sesuai dengan kebutuhan guru.

### Model Pengembangan



**Gambar 1.** Model faktual layanan supervisi Klinis

Kelemahan model faktual adalah pada aspek komunikasi dan prosedur supervisi klinis. Kurangnya intensitas pertemuan antara pengawas guru mengakibatkan kedua pihak jarang berkomunikasi secara tatap muka dan hubungan menjadi kurang dekat. Ada perasaan sungkan guru dalam menyampaikan pendapat sehingga kurang komunikatif. Guru masih belum terbuka sepenuhnya dalam menceritakan kesulitan yang dialami sehingga layanan supervisi klinis yang diberikan belum tentu

Berdasarkan analisis terhadap model faktual dan analisis kebutuhan guru melalui wawancara, peneliti mengembangkan model supervisi klinis berbasis komunikasi efektif (SKBKE) untuk meningkatkan layanan supervisi klinis. Pengembangan model yang dilakukan meliputi aspek komunikasi dan prosedur supervisi klinis. Model pengembangan ini disertai dengan buku panduan pelaksanaan berikut instrumen yang dipergunakan pada setiap tahapannya. Layanan supervisi ini menggunakan komunikasi efektif sebagai basisnya. Penekanannya adalah pada aspek

komunikasi efektif antara *supervisor* dengan guru dimana ketika supervisi berjalan *supervisor* menerapkan adanya kesepahaman, kesepakatan bersama, hubungan saling percaya dan mendukung, memberi manfaat, serta mencapai hasil sesuai harapan. Prosedur supervisi klinis dilaksanakan secara urut mulai dari pertemuan awal, pertemuan balikan, observasi mengajar hingga tindak lanjut dengan mempergunakan form pendukung yang telah disediakan pada buku panduan. Pada akhir pelaksanaan supervisi klinis, guru yang telah disupervisi mengisi form lembar balikan untuk *supervisor* guna mengevaluasi sejauh mana *supervisor* mampu menerapkan aspek-aspek komunikasi efektif.

Karakteristik model SKBKE antara lain: (1) dapat dilaksanakan atas inisiatif guru maupun pengawas atau kepala sekolah; (2) penekanannya pada aspek komunikasi efektif untuk menciptakan suasana nyaman dan bersahabat dalam diskusi yang interaktif; (3) *supervisor* bertindak sebagai fasilitator menggali informasi sebanyak-banyaknya dari guru tentang permasalahan pembelajaran; (4) *supervisor* banyak menyimak dengan seksama penuturan guru dan bertanya seperlunya; (5) *supervisor* memberi kesempatan guru untuk lebih aktif menyampaikan pendapatnya; (6) materi supervisi adalah keterampilan mengajar guru dalam proses pembelajaran di kelas memerlukan perbaikan; (7) diskusi secara mendalam untuk menganalisis bersama hasil observasi mengajar guna mencari solusi; (8) jika pengawas atau kepala sekolah berhalangan dapat mendelegasikan kepada guru serumpun untuk menjadi *supervisor*; dan (9) *supervisor* harus dapat menciptakan suasana yang mendukung sehingga kekakuan, kecanggungan, dan sikap tertutup guru dapat dihilangkan.

Prosedur SKBKE terdiri dari empat tahap yang berlangsung secara urut yaitu pertemuan awal, observasi mengajar, pertemuan balikan, dan tindak lanjut. Supervisi klinis dapat dilaksanakan atas inisiatif guru maupun pengawas atau kepala sekolah dengan pertimbangan tertentu misalnya berdasarkan catatan kepala sekolah mengenai guru tertentu sehingga guru yang bersangkutan perlu

mendapat layanan supervisi klinis. Jika inisiatif bukan dari guru, kepala sekolah perlu meminta persetujuan guru bahwa guru bersedia diklinisi. Kepala sekolah perlu menunjuk salah satu guru yang serumpun dengan *supervisee* untuk bertindak sebagai *supervisor* jika kepala sekolah atau pengawas berhalangan hadir karena harus menjalankan tugas lain dan tidak dapat ditinggalkan. Dengan demikian model ini bukan bermaksud meniadakan peran pengawas dalam penyelenggaraan supervisi klinis namun justru sangat membantu pengawas dan kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya melaksanakan supervisi. Supervisi tetap dapat dilaksanakan ketika pengawas maupun kepala sekolah tidak berada di sekolah karena harus melaksanakan tugas di tempat lain. Pengawas perlu mengumpulkan *supervisor* dan *supervisee* sebelum supervisi dilaksanakan agar masing-masing pihak dapat menjalankan rangkaian supervisi dengan benar. Guru serumpun yang ditunjuk untuk menjadi *supervisor* dapat dipilih berdasarkan pengalaman mengajar, prestasi maupun kemampuannya dalam menjalin komunikasi yang interaktif dengan sesama guru sehingga mampu menghidupkan aspek komunikasi efektif pada setiap tahapan prosedur.

Aktivitas lain yang berlangsung pada pertemuan awal yaitu *supervisor* memberi pemahaman kepada guru bahwa supervisi klinis tidak bertujuan mencari kesalahan guru namun untuk bersama-sama mencari dan menentukan solusi atas permasalahan guru. Selanjutnya *supervisor* menciptakan suasana nyaman, akrab, dan terbuka berdiskusi dengan guru mengkaji rencana pembelajaran dan menentukan aspek yang perlu diobservasi dalam mengajar, serta menentukan instrumen observasi bersama guru. *Supervisor* bersama *supervisee* berdiskusi untuk mengidentifikasi permasalahan dan menentukan solusinya. Di sinilah *supervisee* dapat menyuarakan pendapatnya dengan leluasa. Suasana akrab yang dibangun oleh *supervisor* menjadi faktor penting dalam memacu guru untuk aktif berpendapat.

*Supervisor* lebih banyak menyimak, sesekali memberi pertanyaan dan memberi ruang kepada guru untuk leluasa menyampaikan pendapatnya. *Supervisor* menanamkan rasa saling percaya dan tidak memberi kritikan namun sebaliknya memberi dorongan dan dukungan kepada *supervisee* dalam mencari solusi sehingga guru dapat menentukan solusi dengan ditambah masukan oleh *supervisor*. *Supervisee* menyampaikan segala permasalahan yang dihadapi dan merespon pertanyaan dengan jawaban sejas-jelasnya. Berdasarkan pertemuan awal ini diperoleh kesepakatan kapan dan dimana akan dilaksanakan observasi mengajar serta keterampilan apa yang perlu diobservasi.

Tahap observasi segera dilaksanakan sesuai kesepakatan pada pertemuan awal. Ia dapat dilaksanakan pada lain hari maupun pada hari yang sama. Sebelum masuk kelas *supervisor* perlu mengingatkan kembali kepada guru tentang ketrampilan apa yang menjadi fokus supervisi klinis. Instrumen yang digunakan adalah spesifik pada keterampilan yang akan diperbaiki sesuai dengan hasil diskusi dengan guru. *Supervisee* menyelenggarakan pembelajaran seperti biasa. *Supervisor* mengamati cara guru mengajar selama pelaksanaan proses pembelajaran dan sesekali melakukan pencatatan tanpa mengintervensi pembelajaran.

Tahap pertemuan balikan dilaksanakan setelah observasi mengajar dalam bentuk diskusi mendalam membahas hasil observasi yang telah dilakukan. Hal-hal yang perlu dilakukan oleh *supervisor* adalah menanyakan apakah masih ada permasalahan pembelajaran setelah *supervisor* memberi pengarahan pada tahap pertemuan awal, meminta tanggapan *supervisee* mengenai hasil pengamatan, bersama *supervisee* menganalisis hasil pengamatan kemudian bersama guru memutuskan tentang tindakan perubahan yang harus dilakukan oleh *supervisee* pada kegiatan pembelajaran berikutnya dan memberi dorongan kepada guru agar melakukan tindakan yang sama ketika menghadapi kesulitan yang sama dalam mengelola pembelajaran. Tahap pertemuan balikan diakhiri dengan kesepakatan adanya tindak lanjut.

Tindak lanjut dapat berupa observasi mengajar pada pertemuan mengajar berikutnya.

Tahap tindak lanjut dilakukan setelah pertemuan balikan terlaksana guna memantau perkembangan guru. Instrumen yang digunakan adalah instrumen yang sama dengan tahap observasi mengajar sehingga dapat dilihat bagaimana peningkatan kemampuan mengajar guru sebelum dan sesudah diadakannya supervisi klinis. Pengawas atau kepala sekolah meskipun tidak dapat hadir ketika layanan supervisi berlangsung diharapkan tetap memantau pelaksanaan supervisi dan memastikan bahwa layanan supervisi betul-betul tepat sasaran yaitu memberi layanan perbaikan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan guru.

Model yang dikembangkan diajukan kepada validator untuk menghasilkan model yang valid. Tahap ini adalah tahap yang harus dilalui dan menjadi ciri khusus penelitian pengembangan sebagaimana dikemukakan oleh Borg dan Gall (2003) bahwa penelitian dan pengembangan dalam dunia pendidikan merupakan proses yang lazim digunakan untuk mengembangkan dan memvalidasi produk pendidikan. Teknik validasi yang digunakan adalah *expert judgement*. Tahap ini menghasilkan model hipotetik yang siap untuk diujicobakan di lapangan. Validator terdiri dari para ahli dan praktisi di bidang supervisi pendidikan. Penilaian yang dilakukan terhadap model meliputi aspek bahasa dan isi dengan dua belas item pertanyaan dan lima pilihan jawaban. Berbagai saran dari validator dipergunakan untuk mengadakan perbaikan desain sehingga kelemahan-kelemahan yang ada dapat diminimalisir. Tahap ini menghasilkan model hipotetik yang selanjutnya akan dilakukan uji coba di lapangan. Hasil validasi terhadap model dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1.** Hasil Validasi Ahli dan Praktisi terhadap Desain Pengembangan Model

No.	Validator	Skor	Kriteria	Masukan dan Saran Perbaikan
1.	Validator I	54	SB	Model dapat dilanjutkan pada tahap penelitian berikutnya.
2.	Validator II	48	B	Format-format pendukung sebaiknya sudah terintegrasi dengan panduan (dalam panduan sudah ada petunjuk kapan menggunakan format dan format mana yang digunakan)
3.	Validator III	56	SB	Panduan wawancara pra observasi ditambah pertanyaan tentang pengembangan indikator pencapaian kompetensi.
4.	Validator IV	56	SB	Kepala sekolah, <i>supervisor</i> dan guru perlu berkumpul bersama untuk mendapat pengarahan dari pengawas.

Model SKBKE dinyatakan valid dimana skor rata-rata dari validator adalah 53,5 dari skor maksimum 60 dengan predikat Sangat Baik. Prosedur SKBKE dinilai dapat mudah dipahami, bermanfaat untuk meningkatkan layanan supervisi dan dapat dilaksanakan dengan berpedoman pada buku panduan. Format-format pendukung telah disediakan pada buku panduan sehingga mempermudah *supervisor* dalam melaksanakan tugas. Adanya format lembar balikan terhadap *supervisor* yang diisi oleh *supervisee* mempermudah memonitor kemampuan *supervisor* dalam menerapkan aspek-aspek komunikasi efektif. Dengan demikian model siap untuk diujicobakan di lapangan.

### Pengujian

Pengujian yang dilakukan terhadap model hipotetik meliputi uji kepraktisan dan uji keefektifan. Uji kepraktisan model SKBKE menggunakan uji persepsi oleh pengawas dan kepala sekolah. Aspek kepraktisan meliputi dimensi kemudahan, ekonomi, dan administrasi. Angket uji kepraktisan menggunakan skala *Likert* dan terdiri dari 12 item pertanyaan dengan lima pilihan jawaban. Rata-rata skor dari para responden adalah 55,5 dari skor maksimum 60. Model dinilai Sangat Baik sehingga dapat dilaksanakan di lapangan.

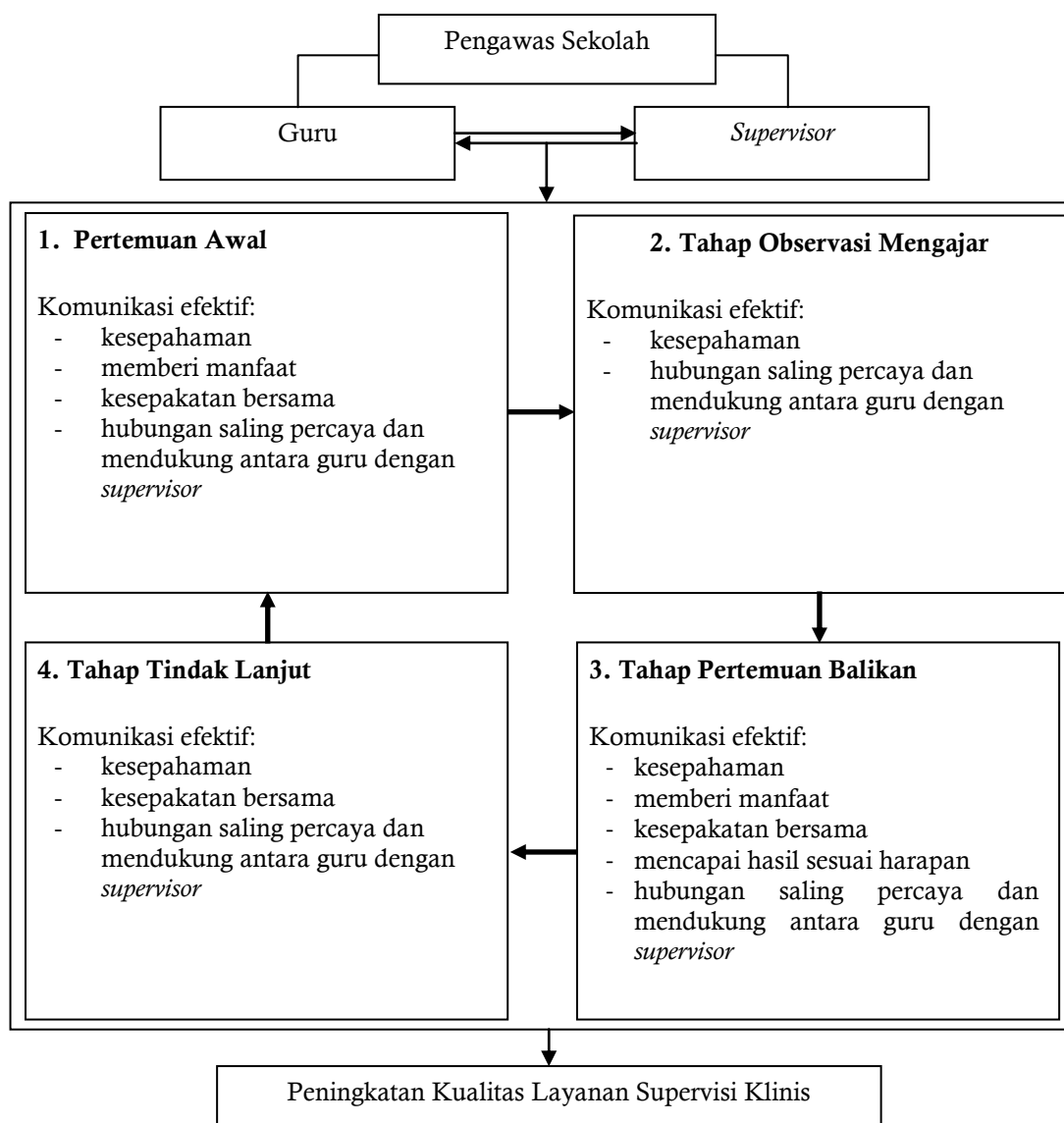
Keefektifan model diukur menggunakan skala penilaian layanan supervisi. Penilaian terdiri dari 24 item dengan lima pilihan jawaban. *Supervisee* mengisi kuesioner penilaian layanan supervisi sebelum dan sesudah diujicobakannya model SKBKE. Rekapitulasi skor pretest dan posttest sebagaimana tampak pada tabel 2.

**Tabel 2.** Rekapitulasi Skor *Pretest* dan *Postest* Layanan Supervisi Klinis

Subjek No.	Pretest	Kategori	Postest	Kategori	Perbedaan	Peningkatan %
1	89	B	110	SB	21	23,60
2	83	B	118	SB	35	42,17
3	85	B	115	SB	30	35,29
4	80	C	114	SB	34	42,50
5	81	B	112	SB	31	38,27
6	82	B	114	SB	32	39,02
Rerata	83	B	114	SB	31	36,81

Skor *pretest* dan *postest* didata kemudian diuji secara statistik melalui uji *Wilcoxon*. Berdasarkan skala penilaian tampak adanya peningkatan kualitas layanan supervisi klinis rata-rata 36,81%. Artinya bahwa model SKBKE efektif untuk meningkatkan layanan supervisi. Model final SKBKE dapat dilihat pada gambar 2.





**Gambar 2.** Model final SKBKE

Komunikasi efektif adalah komunikasi yang hasilnya sesuai dengan yang diharapkan dan memberi kemanfaatan yang besar kepada sasaran komunikasi. Perannya sebagai basis layanan supervisi sangat membantu dalam mewujudkan tujuan supervisi klinis. Layanan supervisi klinis bertujuan untuk memperbaiki kualitas pembelajaran. Tujuan ini dapat dicapai dengan baik didukung dengan adanya komunikasi efektif antara *supervisor* dengan guru. Komunikasi dapat dilakukan oleh semua orang namun tidak selalu efektif. Kedua pihak perlu menyampaikan maksudnya dengan jelas dan mengarah pada tujuan yaitu perbaikan

pembelajaran. SKBKE dapat efektif meningkatkan layanan supervisi klinis dimana di dalamnya diatur secara jelas bagaimana *supervisor* dan *supervisee* menjalankan tugasnya sebagai pihak-pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan supervisi klinis. *Supervisor* mampu berkomunikasi dengan jelas, berpegang pada tujuan, dan berusaha memperoleh komitmen dari *supervisee* bahwa fokus supervisi adalah adanya perbaikan pembelajaran. Pemilihan guru serumpun untuk bertindak sebagai *supervisor* sangat mendukung terciptanya komunikasi efektif. Berasal dari rumpun mata pelajaran yang sama dan relatif sering

berinteraksi dengan *supervisee* menjadi faktor yang mempengaruhi sejauh mana *supervisor* dapat menciptakan suasana akrab dan nyaman bagi *supervisee* sehingga diskusi di antara keduanya dapat berlangsung secara interaktif dan *supervisee* merasa leluasa menyampaikan pandangannya mengenai permasalahan dan kemungkinan cara mengatasinya. Diskusi menjadi hidup dan solusi yang ditemukan bukan datang dari *supervisor* melainkan hasil diskusi. *Supervisee* tidak pasif menerima saran dari *supervisor* begitu saja dan *supervisor* tidak mendominasi diskusi. Semakin banyak *supervisee* memberi informasi dengan menceritakan permasalahannya maka akar permasalahan dapat diidentifikasi bersama *supervisor* dan layanan supervisi klinis yang diselenggarakan betul-betul tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan guru.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pengembangan yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa: (1) model layanan supervisi klinis yang dilaksanakan selama ini kurang optimal karena belum ada tindak lanjutnya dan guru cenderung pasif dalam diskusi; (2) model supervisi klinis yang tepat untuk diterapkan adalah yang berbasis pada komunikasi efektif; dan (3) model SKBKE dinyatakan valid, praktis, dan efektif untuk meningkatkan layanan supervisi bagi guru mata pelajaran produktif SMK Kabupaten Karanganyar. Model dinyatakan valid dengan skor rata-rata validator 53,5 dari skor maksimum 60, dinyatakan praktis berdasarkan respon semua responden yang menyatakan bahwa model ini Sangat Baik, dan dinyatakan efektif dalam meningkatkan layanan supervisi dengan kenaikan nilai layanan rata-rata sebesar 36,81% dibanding sebelum diterapkannya model. Komunikasi efektif perlu senantiasa diterapkan secara konsisten oleh pihak-pihak yang terkait dengan layanan supervisi klinis sehingga terjadi peningkatan layanan dari waktu ke waktu

## UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Dirjen GTK Kemendikbud yang telah mendanai peneliti untuk menempuh studi S2 Manajemen Pendidikan Konsentrasi Kepengawasan Sekolah di Universitas Negeri Semarang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, S. 2004. "The Impact of Supervisor's Cognitive Styles on The Quality of Research Supervision in Management Education". *British Journal of Educational Psychology*. Vol 74, pp 599-616.
- Asmani, J.M. 2012. *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*. Jogjakarta : Diva Press.
- Borg, W.R dan Gall, M. 2003. *Educational Research : An Introduction*. New York : Pearson Education Inc.
- Collinson, V dan Cook, F.T. 2004. "Learning to Share, Sharing to Learn, Fostering Organizational Learning Through Teachers' Dissemination of Knowledge." *Journal of Educational Administration*. Vol. 42 No. 3 pp. 312-332.
- Daryanto. 2013. *Ilmu Komunikasi*. Bandung : Yrama Widya.
- Gibson R.L. & Mitchell, M.H. 2011. *Bimbingan dan Konseling*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Hardjana, A. 2016. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Kompas Media Nusantara.
- Miles, M.B & Huberman, A.M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta : UI-Press.
- Mulyana, D.M.A. 2005. *Ilmu Komunikasi : Suatu Pengantar*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Romli, K. 2011. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta : PT Grafindo.
- Sagala, S. 2012. *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan*. Bandung : CV Alfabeta.
- Sahertian, PA. 2010. *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Rineka Cipta.

- Sudjana, N. 2012. *Supervisi Pendidikan : Konsep dan Aplikasinya bagi Pengawas Sekolah*. Bekasi : Bina Mitra Publishing.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung : Alfabeta.