

**STRATEGI PENINGKATAN SUPERVISI AKADEMIK
KEPALA SEKOLAH DASAR DENGAN TEKNIK *COACHING*
(PEMBIMBINGAN) POLA *IN-ON-IN-ON*
DI DABIN III KECAMATAN NGADIREJO
TAHUN 2018**

Tesis



Diajukan oleh:

**IDA SURYANTI
161303206**

**Kepada
MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
2018**

**STRATEGI PENINGKATAN SUPERVISI
AKADEMIK KEPALA SEKOLAH DASAR
DENGAN TEKNIK *COACHING*
(PEMBIMBINGAN) POLA *IN-ON-IN-ON*
DI DABIN III KECAMATAN NGADIREJO
TAHUN 2018**

Tesis

**untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S2
Program Studi Magister Manajemen**



Diajukan oleh:

IDA SURYANTI

161303206

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA

2018

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tesis : **Strategi Peningkatan Supervise Akademik Kepala Sekolah Dasar Dengan Teknik *Coaching* (Pendampingan) Pola *In-On-In-On* di Dabin III Kecamatan Ngadirejo Tahun 2018**

Nama Mahasiswa : **Ida Suryanti**

NPM : **16130326**

Program Studi : **Magister Manajemen Pendidikan**

Menyetujui,

Dr. Muhammad Su'ud, SE., MM
Pembimbing

Mengesahkan

Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan

(.....)

Dinyatakan Lulus Ujian Tanggal : 2018

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya,

Nama : **Ida Suryanti**

NPM : **161303206**

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan
STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta

Dengan ini menyatakan bahwa tesis berjudul **Strategi Peningkatan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dasar Dengan Teknik Coaching (Pendampingan) Pola In-On-In-On di Dabin III kecamatan Ngadirejo** ini, tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 20 Maret 2018

Ida Suryanti

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala limpahan nikmat dan karunianya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dan menyusun laporan dalam bentuk tesis ini dengan lancar.

Gagasan penelitian dengan judul Strategi Peningkatan Supervisi Kepala Sekolah Dasar dengan teknik *Coaching* (Pembimbingan) Pola *In-On-In-On* di Dabin III Kecamatan Ngadirejo, didorong keingintahuan saya akan pelaksanaan supervise akademik kepala sekolah, faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan supervise akademik serta strategi yang digunakan untuk meningkatkan supervise akademik kepala Sekolah Dasar.

Saya menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini banyak mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, oleh karena itu, penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dr. Muhammad Su'ud, SE.,MM selaku pembimbing I yang telah dengan setianya menyediakan waktu, tenaga, serta pemikirannya untuk memberikan masukan, arahan, bimbingan, sehingga penulis termotivasi belajar dan menyelesaikan penulisan tesis ini.
2. Dra. Lukia Zuraida, MM. selaku pembimbing II, yang telah memberikan kesempatan, menyediakan waktu, tenaga, serta pemikirannya untuk memberikan masukan, arahan,

bimbingan, dengan penuh kesabaran, ketelitian, hingga selesainya penulisan tesis ini.

3. Staf Pengajar dan Bagian Administrasi Program Magister Manajemen STIE Widyia Wiwaha yang telah memberikan kemudahan kepada penulis selama perkuliahan berlangsung
4. Kedua orang tua, suami, dan anak-anak tercinta yang telah mendukung dan senantiasa mendoakan agar penulis selalu sehat dan semangat menyelesaikan perkuliahan.
5. Teman-teman seangkatan dan seperjuangan pada Program Magister Manajemen Pendidikan kelompok Temanggung yang selalu menyemangati, selalu baik dalam suka dan duka selama masa perkuliahan.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak memberikan bantuan, dukungan, serta motivasi sehingga saya dapat menyelesaikan perkuliahan ini.

Akhirnya saya berharap, tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan pendidikan khususnya dalam hal kepengawasan Sekolah Dasar di Kecamatan Ngadirejo Kabupaten temanggung. Dan dengan segala kerendahan hati saya sangat menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan dan

kesalahan, maka kritik dan saran yang konstruktif sangat saya harapkan.

Yogyakarta, 20 Maret 2018

Ida Suryanti

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	I
KATA PENGANTAR	Ii
DAFTAR ISI	Iv
DAFTAR TABEL	Vi
DAFTAR GAMBAR	Vii
DAFTAR LAMPIRAN	Viii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Pertanyaan Penelitian	8
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II : LANDASAN TEORI	10
2.1 Hakikat Supervisi Akademik	10
2.1.1 Pengertian Supervisi Akademik ...	10
2.1.2 Prinsip-Prinsip Supervisi Akademik	16
2.1.3 Tujuan Supervisi Akademik	18
2.1.4 Sasaran Supervisi Akademik	20
2.1.5 Teknik-Teknik Supervisi Akademik	21
2.1.6 Pelaksana Supervisi Akademik	21
2.2 Hakekat Kepala Sekolah	27
2.2.1 Pengertian Kepala Sekolah	27

	2.2.2 Standar Kompetensi Kepala Sekolah	29
	2.2.3 Peran Kepala sekolah	30
	2.3 Coaching (Pembimbingan)	38
	2.3.1 Pengertian <i>Coaching</i>	38
	2.3.2 Keunggulan <i>Coaching</i>	40
	2.3.3 Pola <i>In-On-In-On</i>	41
	2.4 Kerangka Berpikir	43
BAB III	: METODE PENELITIAN	46
	3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	46
	3.2 Kehadiran Peneliti	48
	3.3 Latar Penelitian	49
	3.4 Data dan Sumber Data Penelitian	50
	3.5 Teknik Pengumpulan Data	50
	3.6 Teknik Analisa Data	53
	3.7 Prosedur Penelitian	57
	3.8 Definisi Operasional	59
BAB IV	: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	62
	4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian	62
	4.2 Analisis Hasil Penelitian	70
	4.2.1 Pelaksanaan Supervisi Akademik	71
	4.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Supervisi Akademik	87
	4.3 Strategi Peningkatan Supervisi Akademik	91

BAB V	: PENUTUP	96
	5.1 Kesimpulan	96
	5.2 Saran	98
DAFTAR PUSTAKA		101
LAMPIRAN-LAMPIRAN		104

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Rata-rata nilai Ujian Nasional Kecamatan Ngadirejo tiga tahun terakhir	2 43
Tabel 3.1 : Model Pembimbingan (Coaching) Terprogram	65
Tabel 4.1 : Daftar Sekolah Dasar Dabin III Kecamatan Ngadirejo tahun Pelajaran 2017/2018	65
Tabel 4.2 : Karakteristik Responden Kepala Sekolah	66

STIE Widya Widya
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Tiga Tujuan Supervisi	20
Gambar 2.2 : Tahapan Tindakan GROW ME	40
Gambar 2.3 : Skema Kerangka Berfikir	46
Gambar 3.1 : Skema Prosedur Penelitian	61

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

**STRATEGI PENINGKATAN SUPERVISI AKADEMIK
KEPALA SEKOLAH DASAR DENGAN TEKNIK
COACHING (PEMBIMBINGAN) POLA *IN-ON-IN-ON*
DI DABIN III KECAMATAN NGADIREJO
TAHUN 2018**

ABSTRACT

In this final project, the research are : How to supervise the academic of headmaster, to know what is the problem of supervise and then doing the effective of strategic to the best competence of head master in the primary school.

The method of data analysis is kualitatif deskriptif. The writer corrected the data and then observation and interview. And the data proves the supervise the academic of head master in the Dabin III Kecamatan Ngadirejo is not systematic and hard wired.

In this final project, the research problems are competence to supervise the academic of headmaster is low. And the complexity of load assignment. While the factor a supporter of head master have a plan to supervise spirit, and the responsibility of head master. And then needful to training the headmaster for intensify the competence. The attempt is coaching with *in-on-in-on* design.

Keywords : Supervise of academic, Head master, coaching (*in-on-in-on*)

**STRATEGI PENINGKATAN SUPERVISI AKADEMIK
KEPALA SEKOLAH DASAR DENGAN TEKNIK
COACHING (PEMBIMBINGAN) POLA *IN-ON-IN-ON* DI
DABIN III KECAMATAN NGADIREJO
TAHUN 2018**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan supervise akademik kepala Sekolah Dasar, mengungkap faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan supervise akademik untuk kemudian menentukan strategi yang efektif untuk meningkatkan kompetensi supervise akademik kepala Sekolah Dasar.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengambilan data dengan observasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan supervise akademik yang dilakukan kepala sekolah di Dabin III Kecamatan Ngadirejo belum dilaksanakan secara sistematis dan terprogram,

Faktor penghambatnya adalah kompetensi supervise akademik kepala sekolah yang rendah, serta kompleksitas dan beban tugas yang berat. Sedangkan faktor pendukungnya adalah kepala sekolah memiliki rencana/program supervise , serta semangat dan rasa tanggung jawab sebagai kepala sekolah. Maka perlu diadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi supervise akademik kepala sekolah. Upaya yang dilakukan adalah melalui kegiatan *Coaching* (pembimbingan) dengan pola *in-on-in-on*.

Kata kunci: supervise akademik, kepala sekolah, *coaching* pola *in-on-in-on*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang secara langsung memberikan layanan kepada peserta didik untuk mengikuti kegiatan pembelajaran melalui jalur formal. Sejalan dengan Undang Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa satuan pendidikan adalah kelompok yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur formal, nonformal, dan informal pada setiap jenjang pendidikan. Sebagai suatu lembaga tentu saja sekolah tidak terlepas dari berbagai elemen saling terkait serta saling berhubungan satu sama lain. Keterkaitan, kebersamaan, serta kekompakan tiap elemen dalam satu lembaga pendidikan akan memberikan layanan pembelajaran pada peserta didik secara efektif.

Guru merupakan personel penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan berkaitan erat dengan kualitas belajar mengajar di kelas. Setiap guru harus menyadari bahwa kebutuhan akan pengembangan profesi merupakan suatu keharusan untuk menghasilkan kualitas pendidikan. Guru perlu belajar terus menerus, mengakses ilmu baru dan mengembangkan ide-ide kreatif dalam pembelajaran agar suasana belajar menggembirakan dan menyenangkan.

Salah satu tolok ukur yang bisa dijadikan ukuran keberhasilan guru dalam memberikan layanan pembelajaran dapat dilihat dari output siswa

baik berupa hasil evaluasi melalui nilai ulangan atau nilai ujian serta perubahan perilaku positif siswa sebagai hasil belajar. Semakin tinggi kualitas layanan pendidikan yang diberikan guru pada siswa diyakini output siswa akan semakin baik, demikian juga sebaliknya.

Kenyataan dilapangan output siswa Sekolah Dasar di Kecamatan Ngadirejo jika dilihat dari rata-rata nilai Ujian Nasional belum sesuai dengan yang diharapkan. Rata-rata nilai siswa tersebut masih rendah jika dibandingkan dengan rata-rata nilai Ujian Nasional dari kecamatan yang lainnya. Tabel berikut menunjukkan rata-rata nilai siswa dalam mengikuti Ujian Nasional selama tiga tahun terakhir :

Tabel 1.
Rata – rata Nilai Ujian Nasional
Kecamatan Ngadirejo dalam tiga tahun terakhir.

Tahun Pelajaran	Mata Pelajaran			Jml. Nilai	Rata- rata	Klasi fikasi	Ket
	B.Ind	Mat.	IPA				
2014/2015	7,31	7,73	6,08	21,17	7,06	B	12/20
2015/2016	8,07	7,63	7,87	23,57	7,86	B	15/20
2016/2017	7,84	7,73	8,12	23,68	7,89	B	9/20

Data primer (2018)

Sumber data : UPT Dindikpora Kecamatan Ngadirejo

Tabel 1.1 di atas menunjukkan rata-rata nilai prestasi siswa dalam mengikuti Ujian Nasional selama tiga tahun terakhir masih rendah dan perlu ditingkatkan.

Kepala Sekolah sebagai pucuk pimpinan di sekolah merupakan salah satu elemen penting dalam memberikan layanan terbaik kepada guru,

personel sekolah, peserta didik dan pihak lain yang berkepentingan dengan sekolah. Dengan kata lain Kepala Sekolah memiliki tanggung jawab utama dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Salah satu tanggung jawab tersebut adalah menjamin terselenggaranya layanan sesuai standar pelayanan minimal yang ditetapkan pemerintah.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik kepala sekolah dipersyaratkan memiliki kompetensi minimal. Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menegaskan ada lima dimensi kompetensi minimal yang harus dimiliki seorang kepala sekolah yaitu : kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Kelima kompetensi minimal tersebut akan sangat menentukan keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

Selain kompetensi minimal yang dipersyaratkan tersebut seorang Kepala Sekolah memiliki tugas pokok dan fungsi yang sangat kompleks, Mulyasa (2006) mengatakan bahwa seorang kepala sekolah memiliki tujuh tugas pokok dan fungsi yaitu sebagai edukator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator.

Supervisi sebagai suatu kegiatan pembimbingan atau proses bantuan dari kepala sekolah kepada guru agar guru dapat melaksanakan kegiatan belajar mengajar secara efektif, menuntut kepala sekolah untuk memiliki kompetensi yang memadai sebagai seorang supervisor.

Permendikbud Nomor 13 Tahun 2007 menyatakan bahwa kepala sekolah harus kompeten dalam melaksanakan supervisi akademik, yang meliputi: 1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, 2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, 3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Pidarta (1992), sebagai supervisor kepala sekolah amat berperan dalam menentukan pelaksanaan supervisi di sekolah. Supervisi merupakan proses pembimbingan dari atasan kepada guru yang langsung menangani belajar para siswa, untuk memperbaiki suasana belajar mengajar agar para siswa dapat belajar secara efektif sehingga prestasi belajar semakin meningkat. Supervisi yang dilaksanakan di sekolah memiliki peran serta memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan keprofesionalannya. Guru pada hakekatnya bertanggung jawab secara profesional untuk terus menerus meningkatkan kemampuannya.

Kepala sekolah sebagai supervisor dibebani tanggung jawab untuk memantau, membina, dan memperbaiki proses pembelajaran di kelas. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada guru pada 9 Sekolah Dasar di Kecamatan Ngadirejo, ditemukan 4 kepala sekolah (4,44 %) melakukan supervisi akademik pada guru yang sedang melaksanakan proses belajar mengajar, sedangkan 5 kepala sekolah (5,56 %) belum melaksanakan supervisi akademik kepada gurunya.

Beberapa informasi yang dapat dikumpulkan antara lain: kepala sekolah tidak dapat menunjukkan bukti fisik pelaksanaan supervisi akademik, kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik tanpa ada perencanaan, kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik tetapi belum rutin, kepala sekolah enggan melaksanakan supervisi akademik, kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik dengan cara mengintip dari balik pintu atau jendela agar tidak diketahui oleh guru yang sedang mengajar. (Suber: Pengawas Sekolah)

Masih ada kesenjangan yang cukup jauh antara standar tugas kepala sekolah untuk melakukan supervisi akademik dengan kenyataan di lapangan yang diperkuat hasil studi yang dilakukan A.W. Struges (dalam Sagala 2010) yang menyatakan:

...bahwa ada kesenjangan antara harapan dan kenyataan dalam pelaksanaan supervisi akademik. Kesenjangan ini dilihat dari sifat dan tujuan supervisi akademik, sebagai contoh ditemukan bahwa tujuan supervisi akademik seharusnya membantu guru dalam perbaikan pengajaran, namun kenyataan dalam praktik supervisi pengajaran lebih menekankan pada anggung jawab administrasi guru

Pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah terhadap guru yang sedang melaksanakan proses pembelajaran menjadi sangat penting, karena pada dasarnya supervisi akademik bertujuan untuk membantu guru ketika mengalami kesulitan dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas, meningkatkan kualitas proses pembelajaran, serta membantu guru mengembangkan kemampuan guna mencapai tujuan pembelajaran. Sebagai seorang supervisor, kepala sekolah dituntut mampu melaksanakan kewajiban tersebut dengan baik dan professional

Untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik diperlukan suatu pembimbingan maupun pelatihan yang dirancang dengan baik, terprogram, dan pola yang tepat. *Coaching* dengan pola *in-on-in-on* merupakan salah satu model diklat yang berorientasi pada kinerja klinis bagi kepala sekolah, tidak dapat dipisahkan dari peningkatan kualitas sumber daya kepala sekolah sebagai salah satu motor penggerak peningkatan mutu di sekolah. Melalui *coaching* (pembimbingan) ini sangat penting untuk meningkatkan serta mempertahankan profesionalisme kepala sekolah. Dalam jangka pendek pelatihan merupakan merupakan cara yang cukup strategis dalam membantu meningkatkan kompetensi kepala sekolah.

Penelitian tentang pelaksanaan supervisi kepala sekolah sudah banyak dilakukan, di antaranya: Dahono (2013) meneliti ” Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor, motivator dan Inspirator Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Kecamatan Kledung Kabupaten Temanggung” Populasi adalah 87 guru SD. Teknik analisis datanya menggunakan regresi ganda. Kesimpulannya bahwa secara simultan supervisi kepala sekolah, motivasi serta inspirasi kepala sekolah berperan dalam meningkatkan kinerja guru SD di Kecamatan Kledung.

Sugito (2011) meneliti “Faktor-Faktor yang Menghambat Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Candiroto”. Populasinya dalah 12 Orang Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Candiroto, teknik pengumpulan data dengan angket, dan

diskusi terfokus, analisis data dengan menggunakan teknik korelasi sederhana parsial dan ganda serta menggunakan persamaan regresi linier sederhana dan ganda. Kesimpulan ditemukan faktor-faktor penghambat pelaksanaan supervisi, yaitu kurangnya kompetensi supervisi kepala sekolah, faktor kesibukan, dan alasan administrasi

Rosidi (2013) meneliti “Implementasi Aspek Supervisi Akademik Kepala Sekolah pada Proses Pembelajaran di Kecamatan Bulu Kabupaten Temanggung”. Populasinya adalah kepala sekolah se Kecamatan Bulu. Alat pengumpul data menggunakan kuesioner dengan analisis data menggunakan analisis deskriptif. Kesimpulannya bahwa pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah pada proses pembelajaran di kecamatan bulu masih belum optimal.

Penelitian tentang strategi untuk meningkatkan pelaksanaan supervisi Akademik kepala sekolah masih jarang dilakukan, padahal supervisi akademik ini sangatlah penting dalam upaya membantu guru dalam keberhasilan proses pembelajaran.

Berangkat dari permasalahan tersebut maka dilakukan penelitian untuk mengetahui secara rinci pelaksanaan supervisi akademik kepala Sekolah Dasar, mengungkap faktor penghambat pelaksanaan supervisi akademik kepala Sekolah Dasar untuk kemudian menemukan strategi yang efektif dalam mengatasi masalah supervisi akademik dengan mengambil judul penelitian .” Strategi peningkatan Supervisi Akademik

Kepala Sekolah Dasar dengan teknik *Coaching* (Pembimbingan) Pola *In-On-In-On* di Dabin III Kecamatan Ngadirejo.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Masih ada kesenjangan yang cukup jauh antara harapan dengan kenyataan di lapangan dalam pelaksanaan supervisi akademik di sekolah. Kepala sekolah sebagai pelaksana supervisi belum melaksanakan supervisi akademik sesuai dengan tujuan yang diharapkan.
- 2) Pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah di Dabin III Kecamatan Ngadirejo dipengaruhi dua faktor yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat.
- 3) Rendahnya kompetensi supervisi akademik yang dimiliki kepala sekolah di Dabin III Kecamatan Ngadirejo perlu segera dilakukan penanganan. Salah satu teknik untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik kepala sekolah adalah melalui *Coaching* (pembimbingan) dengan pola *in-on-in-on* dalam melaksanakan supervisi akademik. Diharapkan dengan model *coaching* (pembimbingan) dengan pola *in-on-in-on* ini kompetensi supervisi akademik kepala sekolah meningkat.

1.3. **Pertanyaan Penelitian**

Dari rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian pada penelitian ini adalah

1. Bagaimana pelaksanaan supervisi akademik Kepala Sekolah Dasar di Dabin III Kecamatan Ngadirejo ?
2. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah di Dabin III Kecamatan Ngadirejo ?
3. Bagaimana strategi peningkatan supervise akademik kepala Sekolah Dasar dengan teknik *Coaching* pola *In-On-In-On* di Dabin III Kecamatan Ngadirejo ?

1.4. **Tujuan penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang disampaikan di atas maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui secara rinci pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala Sekolah Dasar di Dabin III Kecamatan Ngadirejo.
2. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah di Dabin III Kecamatan Ngadirejo.
3. Ditemukan strategi yang efektif dalam meningkatkan kompetensi supervisi akademik kepala Sekolah Dasar di Dabin III Kecamatan Ngadirejo

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat Teoritis :

1. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi keilmuan untuk menjadi bahan kajian dan penelitian selanjutnya, terutama strategi dalam meningkatkan pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah.
2. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen pendidikan

Manfaat Praktis :

1. Memberikan masukan kepada kepala sekolah di Kecamatan Ngadirejo dalam merencanakan, melaksanakan, serta tindak lanjut hasil supervisi akademik.
2. Memberikan masukan bagi coach dalam upaya pembinaan kepada kepala sekolah.
3. Memberikan masukan kepada Dinas Pendidikan dalam upaya menyiapkan calon kepala Sekolah Dasar yang memenuhi standar kompetensi kepala sekolah. .

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Hakekat Supervisi Akademik

2.1.1 Pengertian Supervisi Akademik

Supervisi berasal dari kata “super”, artinya lebih atau di atas, dan “*vision*” artinya melihat atau meninjau (Iskandar & Mukhtar, 2009). Secara etimologis supervisi artinya melihat atau meninjau yang dilakukan oleh atasan terhadap pelaksanaan kegiatan bawahannya. Pendapat tersebut diperkuat oleh Arikunto (2006) yang mengemukakan bahwa istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris terdiri dari dua akar kata yaitu *super* yang artinya di atas, dan *vision* yang mempunyai arti melihat, maka secara keseluruhan supervisi diartikan sebagai melihat dari atas. Dengan pengertian itulah maka supervisi diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pengawas dan kepala sekolah sebagai pejabat yang berkedudukan di atas atau lebih tinggi dari guru untuk melihat pekerjaan guru.

Secara konseptual, Glickman (Kementerian Pendidikan Nasional 2011), mendefinisikan supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Supervisi akademik menekankan pada penjaminan kualitas proses belajar mengajar. Esensi supervisi akademik bukan pada menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesional. Membantu guru dalam

hal: melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan, membimbing pengalaman belajar, menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar, memenuhi kebutuhan belajar peserta didik, menggunakan dan memilih metode dan model mengajar, menilai kemajuan belajar peserta didik.

Dalam konteks penyelenggaraan pendidikan di sekolah, dan pelaksanaan pembelajaran di kelas yang dilakukan oleh guru ada persinggungan antara tugas supervisi dengan tugas administrasi, kurikulum, dan pengajaran. Dalam kegiatan supervisi pendidikan ada persinggungan yang bertumpu pada proses pengajaran sebagai ujung tombak kualitas pendidikan. Persinggungan supervisi dengan kurikulum, merupakan dua bidang tugas yang berkaitan erat sebab supervisi dilaksanakan dalam rangka implementasi kurikulum. Itulah sebabnya seorang kepala sekolah perlu menguasai kurikulum dan metode mengajar karena menjadi modal bagi kepala sekolah dalam melakukan supervisi. Supervisi ditujukan untuk membantu guru ketika mengalami kesulitan/masalah dalam mengembangkan proses belajar mengajar di kelasnya. Salah satu jenis supervisi yang bertujuan untuk membantu guru dalam mengelola kualitas pembelajaran adalah supervisi akademik.

Rumusan Glickman didukung pendapat Arikunto (2004), yang merumuskan supervisi akademik adalah supervisi yang menitikberatkan pada masalah akademik, yaitu yang langsung berada dalam lingkup kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk membantu siswa dalam proses belajar. Membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran. Sasaran utama supervisi akademik meliputi aspek akademik, yang terdiri dari materi

pokok dalam proses pembelajaran, penyusunan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran, tindakan guru di kelas serta semua faktor pendukung pembelajaran lainnya.

Oleh karena itu satu kompetensi dasar kepala sekolah yang harus dikembangkan adalah meningkatkan kompetensi supervisi akademik, yang meliputi: 1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru; 2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; 3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru. Supervisi sebagai salah satu kompetensi kepala sekolah mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut.

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, menegaskan bahwa Kepala Sekolah/Madrasah harus memiliki lima kompetensi, yaitu: Kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah sehingga sebagai guru harus memiliki kompetensi guru, yaitu: kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional.

Salah satu kompetensi kepala sekolah adalah supervisi akademik yang meliputi tiga aspek yaitu:

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, dengan jabaran subkompetensinya meliputi: a) memahami landasan teoritik

supervisi akademik, b) memahami landasan hukum dan kebijakan pemerintah di bidang kurikulum dan pembelajaran, dan c) menyusun rencana supervisi secara sistematis sesuai dengan landasan teori dan peraturan yang berlaku;

2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat. Pada tahap pelaksanaan ini dijabarkan dalam: a) menerapkan prinsip supervisi (kontinyu, obyektif, konstruktif, humanistik dan kolaboratif), b) menerapkan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat;
3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Supervisi sebagai salah satu kompetensi kepala sekolah mencakup perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut. Sub-komponen menindaklanjuti hasil supervisi akademik meliputi: a) menyusun kriteria keberhasilan supervisi akademik, b) menyusun instrumen supervisi akademik, c) melaksanakan evaluasi hasil supervisi, dan d) menyusun program tindak lanjut.

Kegiatan supervisi akademik terdiri dari tiga aspek, yaitu:

1. Aspek Perencanaan

Langkah-langkah yang perlu dilakukan pada tahap ini adalah: (1) kepala sekolah membuat perencanaan program supervisi akademik; (2) kepala sekolah membuat jadwal pelaksanaan supervisi akademik; (3) kepala sekolah harus memiliki instrumen supervisi akademik; (4) kepala sekolah akan lebih baik jika membuat sendiri instrumen supervisi akademik tersebut disesuaikan dengan kebutuhan guru; (5) kepala sekolah memberikan instrument supervisi akademik kepada guru; (6) kepala sekolah menjelaskan tentang isi instrumen supervisi akademik kepada guru; (7) kepala sekolah membuat kesepakatan dengan guru tentang instrumen yang akan digunakan; (8) kepala sekolah mengadakan pertemuan dengan guru guna menyamakan persepsi; (9) kepala sekolah memberitahukan kepada guru untuk mempersiapkan diri; (10) kepala sekolah mengadakan

kesepakatan tentang fokus yang akan diamati. Di samping itu kepala sekolah harus menciptakan suasana yang akrab dengan guru, sehingga terjadi suasana kolegal. Dengan kondisi ini diharapkan guru dapat melaksanakan proses pembelajaran dengan nyaman tanpa merasa diawasi.

2. Aspek Pelaksanaan

Pada tahap ini guru mengajar di kelas dengan berpedoman pada instrumen yang telah disepakati bersama. Beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu: (1) kepala sekolah menunggu guru mengajar sampai akhir; (2) kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik sesuai jadwal yang telah disepakati; (3) kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik harus selalu menggunakan instrumen supervisi akademik; (4) kepala sekolah membuat catatan (*fieldnotes*); (5) kepala sekolah memperhatikan secara seksama ketika guru menyampaikan materi pelajaran; (6) kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik tidak semata-mata mencari kesalahan guru dalam mengajar; (7) kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik tidak hanya sekedar menjalankan fungsi administrasi; (8) kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik mengamati guru dalam menggunakan alat bantu; (9) kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik mengamati pelaksanaan penilaian yang dilakukan oleh guru; (10) kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik memiliki rasa percaya diri. Hal yang sangat penting adalah bahwa catatan pengamatan harus rinci dan lengkap, kalau perlu menggunakan rekaman

3. Aspek Tindak Lanjut

Pada tahap ini hasil pengamatan didiskusikan secara terbuka antara kepala sekolah dengan guru. Beberapa hal yang perlu dilakukan kepala sekolah pada tahap ini adalah: (1) kepala sekolah menyediakan waktu untuk bersama dengan guru mengevaluasi hasil supervisi akademik; (2) kepala sekolah memberitahu kekurangan-kekurangan guru dalam mengajar; (3) kepala sekolah harus memberikan dorongan, sugesti, bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya; (4) kepala sekolah memberikan penguatan terhadap penampilan dan kekurangan guru dengan santun; (5) kepala sekolah memberikan arahan dan bimbingan kepada guru tentang pelaksanaan proses belajar mengajar; (6) kepala sekolah menyampaikan hasil supervisi akademik kepada guru; (7) kepala sekolah membantu guru menilai hasil kegiatan pembelajaran; (8) kepala sekolah memberi apresiasi terhadap kerja guru; (9) kepala sekolah membantu guru membuat rencana tindak lanjut hasil pembelajaran; (10) kepala sekolah memberikan solusi pemecahan masalah tentang kegiatan pembelajaran.

Hal yang juga harus diperhatikan adalah bahwa kepala sekolah tidak memberikan penilaian tetapi memberikan kesempatan pada guru untuk menyampaikan pendapatnya. Kepala sekolah menunjukkan data hasil pengamatan yang telah dianalisis dan diinterpretasikan, kemudian memberikan kesempatan pada guru untuk mencermati data tersebut dan menganalisisnya. Selanjutnya mendiskusikan secara terbuka tentang hasil pengamatan tersebut. Dalam diskusi harus dihindari kesan menyalahkan guru. Usahakan agar guru menemukan sendiri tentang kekurangannya, kemudian menentukan rencana pembelajaran berikutnya,

termasuk memberikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaiki kelemahannya.

Berdasarkan pendapat Glickman (Kemendiknas, 2011), bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran, baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Hal inilah yang dipilih sebagai rumusan supervisi akademik yang dipakai dalam penelitian ini.

2.1.2 Prinsip Supervisi Akademik

Masalah yang dihadapi dalam melaksanakan supervisi adalah bagaimana mengubah pola pikir yang bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap yang konstruktif dan kreatif. Situasi sikap yang menciptakan kondisi dan relasi di mana guru-guru merasa aman dan merasa diterima sebagai subjek yang dapat berkembang sendiri. Untuk itu supervisi akademik harus dilaksanakan berpedoman pada prinsip supervisi. Sahertian (2000) mengemukakan empat prinsip yaitu:

1. Prinsip Ilmiah (*Scientific*)
Prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri (a) Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar; (b) Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data seperti angket, observasi, percakapan pribadi dan seterusnya; (c) Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinu;

2. Prinsip Demokratis
Servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan tapi berdasarkan rasa kesejawatan;
3. Prinsip Kerja Sama
Mengembangkan usaha bersama atau menu-rut istilah supervisi “*sharing of idea, sharing of experience*” memberi support, mendorong, menstimulasi guru sehingga mereka merasa tumbuh bersama;
4. Prinsip Konstruktif dan Kreatif
Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.

Sementara itu menurut Arikunto (2004), supervisi akademik sebaiknya harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Memberikan bimbingan dan bantuan kepada guru untuk mengatasi masalah dan kesulitan, dan bukan mencari-cari kesalahan;
2. Pemberian bantuan dan bimbingan dilakukan secara langsung, artinya bahwa bimbingan dan bantuan tersebut tidak diberikan secara langsung tetapi harus diupayakan agar pihak yang bersangkutan tanpa dipaksa atau dibukakan hatinya dapat merasa sendiri serta sepadan dengan kemampuan untuk dapat mengatasi sendiri;
3. Apabila kepala sekolah merencanakan akan memberikan saran atau umpan balik, sebaiknya disampaikan sesegera mungkin agar tidak lupa;
4. Kegiatan supervisi sebaiknya dilakukan secara berkala;
5. Suasana yang terjadi selama supervisi berlangsung hendaknya mencerminkan adanya hubungan yang baik antara supervisor dengan yang disupervisi;

6. Untuk menjaga agar apa yang dilakukan dan yang ditemukan tidak hilang atau terlupakan, sebaiknya supervisor membuat catatan singkat yang berisi hal-hal penting yang diperlukan untuk membuat laporan.

Hal senada juga disampaikan oleh Iskandar dan Mukhtar (2009) bahwa agar supervisi akademik dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, maka perlu diperhatikan prinsip-prinsip yaitu: praktis, fungsional, relevansi, ilmiah, objektif, demokratis, kooperatif dan konstruktif. Sedangkan Mulyasa (2007) mengemukakan bahwa dalam pelaksanaan supervisi, kepala sekolah harus memperhatikan prinsip sebagai berikut:

- (1) hubungan konsultatif kolegial dan bukan hirarkhis;
- (2) dilaksanakan secara demokratis;
- (3) berpusat pada tenaga kependidikan/guru;
- (4) dilakukan berdasarkan kebutuhan guru;
- (5) merupakan bantuan profesional

2.1.3 Tujuan Supervisi Akademik

Glickman (dalam Kementerian Pendidikan Nasional 2011), merumuskan tujuan supervisi adalah membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pembelajaran yang dicanangkan bagi siswa-siswanya. Melalui supervisi akademik diharapkan kualitas akademik yang dilakukan oleh guru semakin meningkat. Pengembangan kemampuan dalam konteks ini bukan ditafsirkan secara sempit, semata-mata ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen (*commitmen*) atau kemauan (*willingness*) atau motivasi (*motivation*) guru, sebab dengan meningkatnya kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pembelajaran akan meningkat.

Menurut Glickman (dalam Kementerian Pendidikan Nasional 2011), ada tiga tujuan supervisi akademik, yaitu: 1) membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam penguasaan akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan keterampilan melalui teknik-teknik tertentu; 2) untuk memonitor KBM di sekolah yang bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas pada saat guru mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawat, maupun dengan sebagian peserta didiknya; 3) untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuan sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (commitmen) terhadap tugas dan tanggung jawabnya, sebagaimana digambarkan dalam gambar berikut:



Gambar 2.1. Tiga Tujuan Supervisi Akademik (Glikman,2011)

Lebih rinci Arikunto (2010), menjabarkan tujuan khusus supervisi akademik sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja siswa sekolah dalam perannya sebagai peserta didik yang belajar dengan semangat tinggi, agar dapat mencapai prestasi belajar secara optimal;
2. Meningkatkan mutu kinerja guru sehingga berhasil membantu dan membimbing siswa mencapai prestasi belajar dan pribadi sebagaimana diharapkan;
3. Meningkatkan keefektifan kurikulum sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik di dalam proses pembelajaran di sekolah serta mendukung dimilikinya kemampuan pada diri lulusan sesuai dengan tujuan lembaga;
4. Meningkatkan keefektifan dan keefisienan sarana dan prasarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu mengoptimalkan keberhasilan belajar siswa;
5. Meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah, khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal, yang selanjutnya siswa dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana diharapkan. Dalam mensupervisi pengelolaan ini, supervisor harus mengarahkan perhatiannya pada bagaimana kinerja kepala sekolah dan para walinya dalam mengelola sekolah, meliputi aspek-aspek yang ada kaitannya dengan faktor penentu keberhasilan sekolah;
6. Meningkatkan kualitas situasi umum sekolah sedemikian rupa sehingga tercipta situasi yang tenang dan tertanam serta kondusif bagi kehidupan sekolah pada umumnya, khususnya pada kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan.

Sementara itu menurut Oliva (dalam Dahono 2013) tujuan supervisi adalah:

- (1) membantu guru dalam mengembangkan proses kegiatan belajar mengajar;
- (2) membantu guru dalam menterjemahkan dan mengembangkan kurikulum dalam proses belajar mengajar;
- (3) membantu sekolah dalam mengembangkan staf.

Pendapat tersebut dapat dipahami bahwa secara umum tujuan supervisi yaitu membantu guru dalam mencapai tujuan pendidikan, membimbing pengalaman mengajar guru, memenuhi kebutuhan-kebutuhan belajar siswa, membina moral kerja, menyesuaikan diri dengan masyarakat dan membina sekolah.

2.1.4 Sasaran Supervisi Akademik

Arikunto (2004), sasaran supervisi akademik adalah menitik beratkan pada pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang langsung berda pada lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu.

2.1.5 Teknik-Teknik Supervisi Akademik

Usaha untuk membantu meningkatkan dan mengembangkan potensi sumber daya guru dapat dilakukan dengan berbagai teknik supervisi. Pidarta (2009) mengemukakan teknis supervisi observasi kelas dan teknik supervisi kunjungan kelas, dengan waktu pelaksanaan ada tiga kemungkinan, yaitu:

- (1) Tidak memberitahukan terlebih dahulu kepada guru yang akan disupervisi;
- 2) Memberitahukan terlebih dahulu kepada guru yang akan disupervisi;
- (3) Memberitahukan kepada guru tetapi tidak menyebutkan hari dan tanggalnya.

Sementara itu Arikunto (2004), mengemukakan bahwa teknik supervisi dimaknai dengan “cara”, “strategi”, atau “pendekatan”. Jadi merupakan cara-cara yang dilakukan dalam kegiatan supervisi.

Teknik supervisi meliputi teknik perseorangan dan teknik kelompok. Teknik perseorangan yaitu ban-tuan yang dilakukan secara sendiri oleh petugas supervisi baik yang terjadi di dalam kelas maupun di luar kelas. Yang disupervisi mungkin juga perseorangan, tetapi mungkin juga bukan hanya seorang meliputi: (1) Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*); (2) Observasi kelas (*classroom observation*); (3) Wawancara perseorangan (*individual interview*); (4) Wawancara kelompok (*group interview*), dan teknik kelompok, yang meliputi: (a) Mengadakan pertemuan atau rapat (*metting*); (b) Diskusi kelompok

(*group discussion*); (c) Penataran-penataran (*in-service training*); dan (d) seminar.

2.1.6 Kepala Sekolah sebagai Pelaksana Supervisi Akademik

Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 4 ayat 4 menyebutkan bahwa pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran. Proses pembelajaran adalah suatu kegiatan interaksi antara guru dan murid yang diakhiri dengan proses evaluasi hasil belajar. Proses pembelajaran juga diartikan sebagai suatu proses terjadinya interaksi antara pelajar – pengajar dalam upaya mencapai tujuan pembelajaran yang berlangsung dalam suatu lokasi tertentu dan dalam jangka satuan waktu tertentu.

Glikman (dalam Kementerian Pendidikan Nasional, 2011) mengemukakan bahwa peran supervisor adalah membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran. Sementara itu Roojakkers (1993) mengemukakan bahwa proses pembelajaran terdiri dari beberapa tahap yang kesemuanya harus dilalui bila seseorang ingin belajar. Dengan kata lain, agar terjadi suatu pengertian seluruh proses belajar harus terjadi dalam semua tahap. Sedangkan dalam Peraturan Pemerintah No.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 19 ayat 1 mengemukakan bahwa proses pembelajaran secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa,

keaktifan, kreativitas, dan kemandirian sesuai bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

Sementara itu Kemdikbud (2012) menyatakan bahwa kualitas pendidikan di sekolah ditentukan oleh berbagai faktor, satu di antaranya adalah kualitas proses pembelajaran. Pernyataan tersebut didukung oleh Sumardi (2010) yang mengemukakan bahwa inti dari proses pembelajaran adalah mengatur dan menganalisa lingkungan belajar agar dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin sehingga para siswa dapat melakukan perbuatan belajar secara aktif dan efektif.

Permendiknas RI Nomor 41 tahun 2007 tentang Standar Proses menyatakan bahwa “standar proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah mencakup perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran dan membimbing proses pembelajaran”. Sementara itu Kamsidah (2008) mengemukakan bahwa pembelajaran pada hakikatnya adalah pelaksanaan dari kurikulum sekolah untuk menyampaikan isi atau materi mata pelajaran tertentu kepada siswa dengan segala daya upaya, sehingga siswa dapat menunjukkan aktivitas belajar.

Imron (2011) mengemukakan bahwa selain sebagai administrator, kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor pembelajaran. Sebagai supervisor, kepala sekolah dituntut punya kapabilitas cara memberikan bantuan kepada guru. Penguasaan terhadap cara-cara memberikan layanan supervisi akademik sangat dibutuhkan, karena hal tersebut terkait dengan aspek psikologis guru yang mendapatkan bantuan dari kepala sekolah selaku supervisor.

Sementara itu dengan diberlakukannya Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah, tugas kepala sekolah meliputi tugas merencanakan program supervisi akademik dalam rangka profesionalitas guru, melaksanakan supervisi terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat serta menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Ketiga komponen ini seharusnya dilakukan secara konsisten dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan secara luas (Iskandar & Mukhtar, 2009).

Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor berkewajiban membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Bagi guru yang sudah baik agar dapat mempertahankan kualitasnya, dan bagi guru yang belum baik dapat dikembangkan menjadi lebih baik. Hal-hal yang perlu dikembangkan oleh kepala sekolah sebagai supervisor adalah (Pidarta, 2009):

- (1) kepribadian guru;
- (2) peningkatan profesi secara kontinu;
- (3) proses pembelajaran;
- (4) penguasaan materi pelajaran;
- (5) keragaman kemampuan guru;
- (6) keragaman daerah;
- (7) kemampuan guru dalam bekerja sama dengan masyarakat.

Sagala (2010) mengemukakan bahwa pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah selaku supervisor di sekolah belum memberi kontribusi yang memadai untuk meningkatkan mutu layanan belajar. Kegiatan supervisi harusnya menaruh perhatian utama pada bantuan yang dapat meningkatkan kemampuan profesional guru. Kemampuan profesional itu tercermin pada

kemampuan guru memberikan bantuan belajar kepada muridnya. Oleh karena itu kepala sekolah selaku supervisor harus melaksanakan supervisi secara optimal.

Adapun kegiatan supervisi akademik yang harus dilakukan oleh kepala sekolah terdiri dari tiga tahap sebagaimana Glikman (Kementerian Pendidikan Nasional 2011) mengemukakan yaitu tahap pertemuan awal, tahap observasi kelas, dan tahap pertemuan akhir (penilaian/umpan balik). Pada tahap awal, langkah-langkah yang harus dilakukan antara lain: (a) kepala sekolah menciptakan suasana yang akrab dengan guru, sehingga terjadi suasana kolegal; (b) kepala sekolah bersama guru membahas rencana pembelajaran yang akan dibuat guru untuk disepakati aspek mana yang menjadi fokus perhatian supervisi, serta menyempurnakan rencana pembelajaran; (c) kepala sekolah bersama guru menyusun instrumen observasi yang akan digunakan atau menyepakati instrumen yang telah ada.

Pada tahap pelaksanaan, beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah: (a) kepala sekolah menempati tempat yang telah disepakati bersama; (b) catatan observasi harus rinci dan lengkap, jika perlu dengan menggunakan alat rekaman; (c) observasi kelas fokus pada aspek yang telah disepakati; (d) dalam hal tertentu, kepala sekolah perlu membuat komentar yang sifatnya terpisah dengan hasil observasi; (e) jika ada ucapan atau perilaku guru yang dirasa mengganggu proses pembelajaran, kepala sekolah perlu mencatatnya.

Sedangkan pada tahap tindak lanjut, hal-hal yang perlu dilakukan kepala sekolah adalah: (a) kepala sekolah memberi penguatan terhadap penampilan guru, sehingga tercipta suasana yang akrab dan terbuka; (b) kepala sekolah mengajak

guru menelaah tujuan pembelajaran dan aspek pembelajaran yang dijadikan fokus dalam pembelajaran; (c) menanyakan perasaan guru tentang jalannya pembelajaran. Sebaiknya pertanyaan diawali dari aspek yang dianggap berhasil, baru kemudian dilanjutkan dengan aspek yang dianggap kurang berhasil. Kepala sekolah tidak memberikan penilaian tetapi memberikan kesempatan pada guru untuk menyampaikan pendapatnya; (d) kepala sekolah menunjukkan data hasil observasi yang telah dianalisis dan diinterpretasikan. Memberikan kesempatan pada guru untuk mencermati data tersebut, kemudian menganalisisnya; (e) kepala sekolah menanyakan kepada guru bagaimana pendapatnya terhadap data hasil observasi, dilanjutkan dengan mendiskusikan secara terbuka tentang hasil observasi tersebut. Dalam diskusi harus dihindari kesan menyalahkan guru. Usahakan agar guru menemukan sendiri tentang kekurangannya; (f) bersama dengan guru menentukan rencana pembelajaran berikutnya, termasuk memberikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaiki kelemahannya.

Selanjutnya dalam usaha mempertinggi efisiensi dan efektivitas proses pelaksanaan supervisi perlu dilandasi oleh hal-hal sebagai berikut (Soejipto & Kosasi, 1994):

- 1) Kegiatan supervisi harus dilandaskan atas filsafat pancasila. Ini berarti dalam melaksanakan bantuan untuk perbaikan proses belajar mengajar, supervisor harus dijiwai oleh peng-hayatan terhadap nilai-nilai pancasila;
- 2) Pemecahan masalah supervisi harus dilandas-kan kepada pendekatan ilmiah dan dilakukan secara kreatif;
- 3) Keberhasilan supervisi harus dilandaskan kepada pendekatan menunjang prestasi belajar siswa dalam proses belajar mengajar;

- 4) Supervisi harus dapat menjamin kontinuitas perbaikan dan perubahan program pengajaran;
- 5) Supervisi bertujuan mengembangkan keadaan yang favorable untuk terjadi proses belajar mengajar yang efektif.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk menjamin kualitas layanan pembelajaran dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, kepala sekolah harus melaksanakan supervisi sebagaimana yang dikemukakan oleh Muslih (2009), bahwa setiap kepala sekolah berkewajiban untuk melakukan supervisi terhadap guru-guru yang berada pada anak didik.

2.2 Hakekat Kepala Sekolah

2.2.1 Pengertian Kepala Sekolah

Kepala Sekolah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “sekolah” kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pimpinan dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah merupakan suatu lembaga di mana menjadi tempat berlangsungnya kegiatan belajar mengajar. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pimpinan sekolah atau suatu lembaga dimana lembaga tersebut sebagai tempat menerima dan memberi pelajaran atau tempat berlangsungnya proses pembelajaran. Wahjosumidjo (2002) memberikan batasan

“kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran”

Sementara itu menurut Permendikbud Nomor : 0296/U/1996 tentang Penugasan guru Pegawai Negeri Sipil sebagai Kepala Sekolah di lingkungan Depdikbud menyebutkan bahwa Kepala Sekolah adalah guru yang memperoleh tambahan tugas untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan dan upaya peningkatan mutu pendidikan sekolah.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat diartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Sebagai pemimpin suatu lembaga kepala sekolah dituntut untuk selalu mengembangkan hubungan kerja sama yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien. Hubungan yang harmonis ini akan membentuk saling pengertian antara sekolah dengan orang tua, masyarakat dan lembaga-lembaga untuk saling membantu dan mengetahui manfaat dan perannya masing-masing dalam usaha mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah merupakan figur penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah tidak hanya dituntut dapat melaksanakan tugas di bidang pelaksanaan pembelajaran saja namun juga dituntut melaksanakan berbagai peran sebagai pemimpin satuan pendidikan. Purwanto (2002) menyebutkan sepuluh macam peranan kepala sekolah sebagai berikut :

“ Dalam melaksanakan tugasnya seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu : (1) sebagai pelaksana (*executive*), (2) perencana (*planner*), (3) seorang ahli (*expert*), (4) mengawasi hubungan antara anggota-anggota (*controller of relationship*), (5) mewakili kelompok

(*group representative*), (6) bertindak sebagai pemberi ganjaran, (7) bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*), (8) pemegang tanggungjawab, (9) sebagai seorang pencipta (*idiologist*), dan (10) sebagai seorang ayah (*father figure*) “

Dilihat dari peranya yang begitu kompleks maka seorang kepala sekolah dituntut memiliki standar kompetensi minimal yang memadai untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya tersebut.

2.2.2 Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Dilihat dari peran serta tugas pokok yang tinggi sebagai seorang kepala sekolah dituntut memiliki standar kompetensi minimal yang memadai sehingga dapat melaksanakan peran serta tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Standar kompetensi minimal tersebut merupakan modal dasar bagi seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya. Standar merupakan suatu patokan atau ukuran yang harus dipenuhi atau harus dicapai. Sedangkan kompetensi menurut Purwadarminta diartikan sebagai suatu kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan suatu hal. Kompetensi juga dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan.

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menjelaskan bahwa seorang kepala sekolah harus memiliki lima kompetensi dasar yaitu : kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.

Bila kelima kompetensi dasar tersebut dapat dipenuhi oleh seorang Kepala Sekolah maka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya akan berjalan secara efektif, kepala sekolah yang efektif dituntut memiliki beberapa persyaratan yang harus dipenuhi yaitu :

“ Kepala Sekolah yang efektif dapat memenuhi kebutuhan yang diperlukan, maka syarat yang diperlukan untuk menjadi kepala sekolah yang efektif adalah, kepala sekolah tersebut (1) mau dan mampu melakukan perubahan; (2) mampu mendesain kerja organisasi pendidikan yang memberi ruang pada kreativitas yang inovatif; (3) memposisikan proses perubahan sebagai proses belajar; (4) mengedepankan prinsip-prinsip demokrasi dengan cara pelibatan semua komponen yang terkait secara proporsional dengan sekolah secara lebih luas; dan (5) memperbaiki kinerja sekolah dengan cara memfasilitasi dan melayani personel sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya”. (Sagala , 2010)

Seorang kepala sekolah yang efektif dalam menentukan kebijakan ataupun mengelola program kegiatan di sekolah yang dipimpinnya akan mampu memberdayakan seluruh potensi kelembagaan yang ada untuk mencapai program yang telah ditetapkan.

2.3.3. Peran Kepala Sekolah

Secara otomatis seorang guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah tentu memiliki tugas dan tanggung jawab yang lebih besar jika dibandingkan tugasnya sebagai seorang guru biasa. Sebagai Kepala Sekolah harus mampu memberdayakan seluruh potensi kelembagaan dalam menentukan kebijakan, pengadministrasian dan inovasi kurikulum di sekolah yang

dipimpinnya. Seorang kepala sekolah memiliki tugas pokok dan fungsi serta peran yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Mulyasa (2006) menjelaskan ada tujuh tugas pokok atau peran dari kepala sekolah yaitu: kepala sekolah Sebagai edukator , kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah sebagai supervisor, kepala sekolah sebagai pimpinan/leader, kepala sekolah sebagai inovator/pembaharu dan kepala sekolah sebagai motivator/pembangkit minat .

Kepala sekolah sebagai seorang edukator mempunyai tugas dan peran yang sangat kompleks. Sutomo (2007) menjelaskan peran kepala sekolah sebagai edukator mempunyai tugas membimbing guru, karyawan, siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan menjadi contoh dalam proses pembelajaran. Sebagai edukator kepala sekolah juga berperan sebagai guruyaitu bertugas melaksanakan proses pembelajaran terhadap siswa. Adams & Dickey dalam Hamalik (2001) mengemukakan bahwa peran guru adalah sebagai pengajar (*teacher as instructor*), sebagai pembimbing (*teacher as counsellor*), sebagai ilmuan (*teacher as scientist*) dan guru sebagai pribadi (*teacher as person*).

Peran lain yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah adalah sebagai seorang manajer atau pengelola terhadap sekolah. Dalam rangka melaksanakan perannya sebagai manajer, kepala sekolah dituntut memiliki strategi yang tepat dalam memberdayakan segala potensi dimiliki sekolah yang dipimpinnya. Wahjosumidjo (2002) menyebutkan tiga peranan kepala sekolah sebagai manajer sebagai berikut : (1) peranan hubungan antar perseorangan; (2) peranan

informasional; dan (3) peranan sebagai pengambil keputusan. Sementara itu Sutomo (2007) menyebutkan sebagai manajer kepala sekolah memiliki tugas menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah dan mengendalikan kegiatan.

Peran kepala sebagai administrator, sebagai seorang administrator memiliki tugas mengelola administrasi disekolah yang dipimpinnya. Sebagai pengelola administrasi kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan dan profesionalisme dalam hal pengelolaan administrasi sekolah, karena kelemahan administrasi sekolah sebagian besar disebabkan ketidakmampuan pengelolaannya dalam menjalankan fungsinya secara profesional (Sagala:2010). Sementara menurut Danim (2002) menyebutkan tugas kepala sekolah sebagai administrator dalam konteks struktur dan artikulasi adalah mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mendorong ke arah keberhasilan pekerjaan bagi semua staf dengan cara mengidentifikasi tujuan, mengevaluasi kinerja, mengelola sumber-sumber organisasi. Dengan demikian peran kepala sekolah sebagai administrator sekolah adalah melakukan perubahan ke arah yang lebih berkualitas dan kompetitif terhadap sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah sebagai seorang supervisor memiliki tugas menyusun program supervisi, melaksanakan supervisi serta melakukan tindak lanjut terhadap hasil supervisi yang dilakukan sebagai perbaikan terhadap kegiatan mengajar guru. Peran dan fungsi kepala sekolah sebagai supervisor adalah membantu dan memfasilitasi guru dalam melakukan proses belajar mengajar dan melakukan penilaian menggunakan teknik-teknik supervisi sesuai kebutuhan (Sagala:2010).

Kepala sekolah juga memiliki peran sebagai seorang pemimpin (leader) yaitu bertugas memimpin penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Tugas seorang pemimpin sekolah antara lain menyusun program atau visi dan misi sekolah, mengambil keputusan serta melakukan komunikasi baik secara intern sekolah maupun dengan pihak lain di luar sekolah. Sebagai seorang pemimpin kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan memberikan petunjuk dan coaching guna meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan wewenang (Kisworo:2011). Kepala sekolah sebagai pemimpin dipersyaratkan mempunyai pandangan yang jelas kemana arah sekolah yang dipimpinya akan dibawa, mampu berkomunikasi dengan semua stakeholder sekolah, memiliki kegigihan dan ketangguhan, konsistensi dan fokus untuk mencapai visi dan misi serta memiliki pengetahuan organisasi yang mencukupi agar dapat memonitor dan mengendalikan kinerja organisasi sekolah (Sagala : 2010).

Kepala sekolah memiliki peran lainnya yaitu sebagai inovator atau pembaharu. Seorang inovator atau pembaharu dituntut memiliki kemampuan untuk mencari dan melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek. Kepala sekolah juga dituntut mampu menjamin keberhasilan pembaharuan tersebut untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinya. Menurut Uno (2011) keberhasilan suatu inovasi dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut: (1) keuntungan relatif yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan penerima; (2) kompatibel (*compatibility*) yaitu tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman dan kebutuhan penerima; (3) kompleksitas (*complexity*) yaitu tingkat

kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi; (4) trialabilitas (*trialability*) yaitu dapat dicoba tidaknya suatu inovasi; dan (5) dapat diamati (*observability*) yaitu mudah tidaknya diamati hasil inovasi. Sebagai seorang innovator kepala sekolah dituntut mampu mendorong semua guru, staf dan orang tua siswa untuk memahami dan memberikan dukungan terhadap pembaharuan yang ditawarkan. Keberhasilan terhadap pembaharuan yang dilaksanakan kepala sekolah sangat ditentukan oleh dukungan dari pihak-pihak tersebut.

Kepala sekolah juga memiliki peran sebagai motivator atau penggerak bagi guru di sekolah yang dipimpinnya. Sutomo (2007) menyebutkan sebagai seorang motivator kepala sekolah bertugas menyihir lingkungan kerja, suasana kerja, membangun prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) yang sistemik. Apabila kepala sekolah mampu berperan sebagai motivator maka produktivitas kerja guru dan karyawan di sekolah akan meningkat. Keberhasilan kepala sekolah sebagai motivator dapat dilihat bilamana guru dan karyawan yang dipimpin mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan : 2003).

Dari ketujuh peran kepala sekolah seperti yang tercantum pada tugas pokok dan fungsi tersebut seorang kepala sekolah memiliki peran dan tanggung jawab yang sangat besar sehingga dituntut memiliki kompetensi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

Sementara itu Sagala (2010) menjelaskan ada empat peran dan tanggung jawab kepala sekolah yaitu sebagai Administrator, sebagai Pemimpin, sebagai pengawas, dan sebagai Supervisor Pembelajaran. Sebagai administrator seorang

kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk memfasilitasi, mengarahkan , mengkoordinasikan, mendorong semua guru, staf dan karyawan serta personel sekolah lainnya untuk merencanakan dan melaksanakan tugas dan pekerjaannya sendiri kearah perubahan yang lebih berkualitas. Tugas kepala sekolah sebagai administrator menurut Danim (2002) adalah mengarahkan, mengkoordinasikan dan mendorong kearah keberhasilan pekerjaan bagi semua staf dengan cara mendefinisikan tujuan, mengevaluasi kinerja, mengelola sumber-sumber organisasi dan lain-lain.

Sebagai seorang administrator kepala sekolah memiliki tugas melakukan proses administrasi pada lembaga yang dipimpinnya. Masih dalam Sagala (2010) menurut Sutisna (1985) mengatakan bahwa proses administrasi adalah membuat keputusan, merencanakan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengevaluasi dan menilai. Keberhasilan seorang kepala sekolah sebagai administrator dalam melaksanakan tugasnya dapat dilihat sejauh mana ia mampu memberdayakan seluruh personel sekolah sesuai tugas pokok dan fungsinya dengan landasan professional kearah pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Sutomo (2007) memberikan batasan pemimpin memiliki arti seorang yang memimpin , orang yang memegang tangan sambil menuntun, menunjukkan jalan orang yang dibimbing, orang yang menunjukkan jalan dalam arti kiasan, orang yang melatih mendidik, mengajari supaya akhirnya dapat mengerjakan sendiri. Kepala Sekolah sebagai pemimpin di sekolah harus memahami kultur sekolah sebagai dasar untuk meningkatkan kondisi-kondisi di sekolah, sehingga tercipta perwujudan dan kegiatan belajar mengajar yang berkualitas. Kultur sekolah

tersebut dapat berupa perilaku dalam berorganisasi di sekolah seperti motivasi, komunikasi, kepemimpinan, penentuan tujuan, evaluasi dan pembimbingan yang dilakukan.

Untuk dapat melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin maka kepala sekolah harus mempunyai jiwa kepemimpinan. Sagala (2010) memberikan definisi dari kepemimpinan :

“Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain , baik dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu”.

Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan di sekolah yang diperankan oleh kepala sekolah adalah mempengaruhi orang lain yaitu guru dan personel sekolah lainnya dengan menggunakan berbagai upaya seperti memberikan motivasi seperti memberi penghargaan, memberi hukuman atau dengan ajakan atau bujukan untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Dengan upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut diharapkan guru dan personel lainnya mampu membangun komitmen dan mampu serta mau bekerja keras untuk menjadikan sekolah yang dipimpinnya menjadi lebih maju dan berkualitas.

Keberhasilan kepala sekolah dalam perannya sebagai seorang pemimpin dapat dilihat dari adanya perubahan dan peningkatan kualitas layanan belajar dengan dibuktikan guru maupun personel lain di sekolah itu mampu membangun kerja sama serta kemampuan mereka dalam menyusun sendiri dokumen-dokumen

administrasi pembelajaran yang menjadi tanggung jawabnya. Kepala sekolah yang kompeten dalam mengambil kebijakan akan selalu berhubungan dengan data dan fakta yang selalu berubah secara dinamis mengikuti perkembangan sehingga akan dapat memberikan layanan berkualitas yang berdampak pada lulusan dan sumber daya manusia yang berkualitas.

Sebagai pengawas seorang kepala sekolah melakukan kegiatan yang menjamin tidak ada penyimpangan-penyimpangan, terhindar dari kesalahan sehingga kegiatan sekolah atau lembaga yang dipimpin dapat berjalan sesuai rencana, sehingga dapat mencapai sasaran yang ditetapkan. Kepala sekolah melakukan coaching untuk memastikan apakah guru serta personel lainnya melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan yang sudah ditugaskan.

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah akan dapat berjalan dengan baik bila seorang kepala sekolah melakukan pembimbingan internal. Menurut Hasibuan (2006) dalam Sagala (2010) memberikan definisi tentang pembimbingan internal; “Pengawasan atau pengendalian internal adalah pengendalian yang dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya,” Cakupan dari pengendalian meliputi pelaksanaan tugas, prosedur kerja, proses kerja dan kedisiplinan. Masih dalam Sagala (2010) menurut Usman (2006) memberikan definisi :

“Pengawasan internal adalah suatu penilaian obyektif dan sistematis oleh pengawas internal atas pelaksanaan dan pengendalian organisasi berupa pemberian bantuan kepada manajemen dalam mengidentifikasi sekaligus merekomendasi masalah ini efisiensi maupun potensi

kegagalan sistem dan program yang berdampak buruk pada kinerja organisasi.”

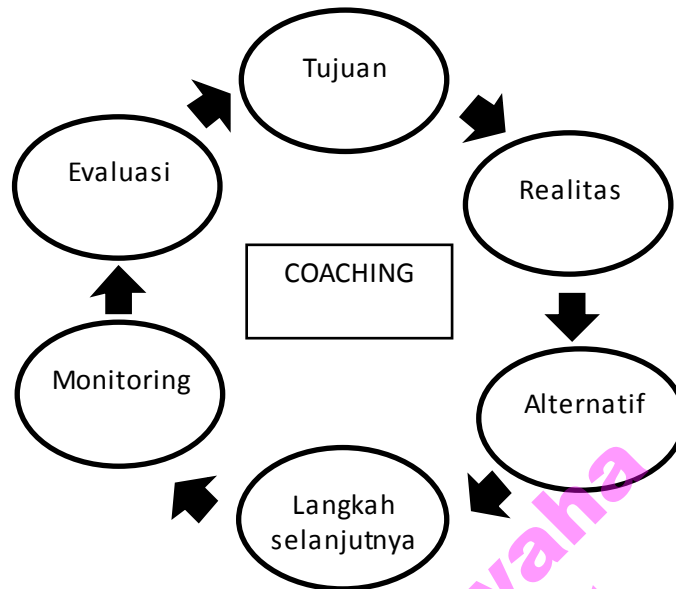
Keberhasilan kepala sekolah sebagai pengawas akan dapat dilihat apakah dia dapat mengatasi kelemahan serta kelebihan yang ditemukan, atas dasar temuan tersebut dapat dilakukan perbaikan serta penguatan untuk memberikan layanan pendidikan yang berkualitas di sekolah yang dipimpin.

2.3 Coaching (Pembimbingan)

2.3.1 Pengertian Coaching

Martiyono (2014), *Coaching* merupakan proses mengantar atau mendampingi orang yang dibina dalam kondisi saat ini kepada kondisi yang lebih baik sesuai dengan kebutuhannya. *Coaching* adalah kunci keberhasilan dalam proses manajemen, karena *coaching* membawa orang-orang untuk selalu berkontribusi dan berpartisipasi sebagai mitra kerja yang aktif. *Coaching* yang efektif adalah orang yang memaksimalkan potensi yang dimiliki seorang pribadi.

Menurut Martiyono, 2014, GROW ME merupakan salah satu model pelaksanaan feed back supervisi akademik. GROW ME merupakan salah satu model *coaching* yang berorientasi pada pengembangan manusia. Adapun tahapan terdiri atas langkah-langkah: *Goal, Reality, Option, What next, Monitoring* dan *Evaluation*. Adapun tindakan GROW ME adalah sebagai berikut :



Gambar 2.2. tahapan Tindakan GROW ME (Martiyono,2014)

1. **Goal**, merupakan tahap penyusunan tujuan atau target yang diharapkan. Pada tahap ini harus diketahui terlebih dahulu kemampuan awal partisipan dengan memberikan pretes. Pretes yang diberikan berdasarkan pada keperluan yang dibutuhkan.
2. **Reality**, merupakan tahap menganalisis kondisi saat ini. Hasil pretes dari tahap goal kemudian dianalisis bersama. Setiap aspek pengetahuan, pembuatan produk, dan kinerja dianalisis dan ditentukan kelemahan masing-masing. Setiap peserta diberi kesempatan untuk mengomentari kinerja sendiri maupun kinerja rekannya hingga mereka menyadari kelemahan mereka.
3. **Option**, adalah tahap mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan tindakan untuk meraih tujuan. Pada tahap ini, kelemahan yang ditemukan berdasarkan analisis hasil pretes dijadikan acuan oleh partisipan untuk

mempelajari tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Setiap tindakan yang diusulkan harus memperhitungkan kelebihan dan kelemahannya. Partisipan dapat menerima nara sumber untuk memberikan materi penguatan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja partisipan.

4. **What Next**, merupakan tahap penentuan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan dan melakukan tindakan untuk memilih tujuan. Berdasarkan analisis hasil pretes, ditentukan tindakan yang akan diambil. Dari hasil pembekalan yang didapat dari nara sumber, partisipan diminta untuk membuat *action plant* yang akan dijadikan acuan dalam menyelesaikan masalah di sekolah masing-masing.
5. **Monitoring**, kegiatan ini merupakan tahap pengecekan atau pengamatan tindakan-tindakan yang dilakukan serta kemajuannya. Setelah mendapatkan penguatan partisipan kemudian kembali ke sekolahnya masing-masing. Mereka melakukan apa yang telah disusun dalam perencanaan, kemudian dilaksanakan dengan dukungan bahan dan media yang sudah disiapkan.
6. **Evaluation**, kegiatan ini merupakan tahap mengecek evaluasi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan beserta alasannya, bila mana hasil pencapaian tujuan jauh berbeda maka diperlukan mwnyamakan persepsi, dan menyatakan dukungan atas usaha yang telah diraih partisipan

2.3.2 Keunggulan Coaching

Coaching pada dasarnya merupakan proses interaktif di antara pengurus/penyelia (*coach*) bersama individu lain (*coachee*) dengan tujuan

untuk menyelesaikan masalah-masalah prestasi selain sebagai satu usaha membangunkan dan meningkatkan kebolehan *coachee*. *Coaching* memiliki beberapa keunggulan, yaitu:

1. Memacu kerjasama (pada team *Coaching*)
2. Memfasilitasi pembelajar untuk mendapatkan keterampilan baru.
3. Membuat setiap orang untuk saling berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman (*team coaching*)
4. Menjembatani gap antara teori dan praktik
5. Dapat disampaikan dengan cara formal (berstruktur) dan informal.
6. Adanya interaksi dua arah, hubungan antara coach dan pembelajar adalah kemitraan (*partnership*).
7. Focus pada bagaimana bekerja dengan lebih baik.
8. Hubungan antara *coach* dan *coachee* berlandaskan kepercayaan dan rasa hormat.

Adapun prinsip-prinsip yang harus dipegang oleh seorang *coach* ketika melaksanakan proses *coaching*, adalah:

1. Semua orang mau belajar dan maju.
2. Setiap pembelajar mempunyai potensi untuk meningkatkan kinerjanya.
3. Pertanyaan yang baik lebih kuat dan berguna daripada perintah.
4. Setiap masalah merupakan kesempatan untuk belajar.
5. Tujuan dan motivasi yang menantang dapat memberikan hasil terbaik bagi pembelajar.

2.3.3 Pola *In-On-In-On*

Pola ini merupakan suatu rancangan serangkaian kegiatan untuk mengaktifkan dan mengefektifkan kegiatan/pelatihan dengan model pendampingan, adapun scenario yang akan ditempuh seperti tampak pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1
Model Pembimbingan (*coaching*) terprogram

Fase Pembimbingan	Kegiatan Kepala Sekolah
<i>In-1</i> Orientasi kepada kepala sekolah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Curah pendapat mengenai supervisi akademik 2. Refleksi dan review melalui tanya jawab tentang pemahaman pelaksanaan supervisi akademik 3. Penyampaian materi tentang supervisi akademik, pengembangan instrumen supervisi akademik. 4. Simulasi perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut supervisi akademik
<i>On-1</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah melakukan supervisi akademik dengan pendampingan 2. Diskusi refleksi hasil supervisi akademik
<i>In-2</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Curah pendapat tentang hasil supervisi yang dilakukan kepala

	sekolah 2. Refleksi dan review melalui Tanya jawab tentang hasil pelaksanaan supervisi akademik 3. Pendalaman materi tentang hasil temuan pada kegiatan di On -1
<i>On-2</i>	1. Laporan kegiatan bukti kepala sekolah melakukan kegiatan supervisi akademik pada semua guru dengan jadwal yang telah ditentukan. 2. Evaluasi pelaksanaan supervisi akademik 3. Kepala sekolah dapat melaksanakan supervisi akademik dengan baik dan benar

Berdasarkan tabel 3.1 di atas, maka model coaching terdiri dari beberapa fase/ tahapan. Pada fase 1 adalah In-1, adapun kegiatannya berupa temuan permasalahan tentang supervisi akademik dilanjutkan dengan penyampaian materi. Fase 2 berupa kegiatan On-1, pada fase ini kepala sekolah berkegiatan di sekolah masing-masing guna menerapkan materi yang telah disampaikan pada kegiatan In-1. Dilanjutkan dengan fase ke 3, yaitu In-2, pada fase ini kegiatannya berupa tukar pengalaman , temuan permasalahan yang telah dialami pada kegiatan On-1. Pada fase terakhir (ke empat) berupa On-2, kegiatannya berupa implementasi supervisi akademik pada semua guru.

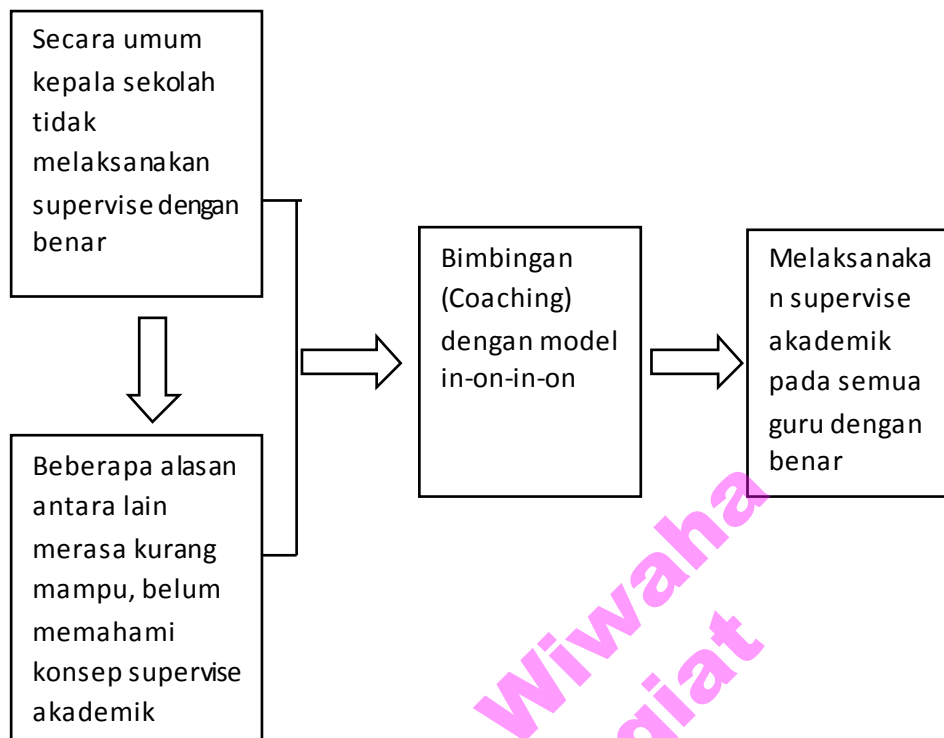
2.4 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan alur penalaran yang didasarkan pada masalah penelitian yang menggambarkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dapat meningkatkan profesionalisme guru dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah. Peran kepala sekolah sebagai supervisor menjadi sangat penting, karena tujuan supervisi itu sendiri secara garis besar adalah sebagai alat kendali mutu. Supervisi yang memiliki tujuan sebagai bantuan, perbaikan, dan pembinaan kepada para guru dalam melaksanakan proses pembelajaran di sekolah agar dapat berjalan dengan efektif sesuai dengan tujuan.

Dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah sering mengalami kendala, di antaranya adalah kepala sekolah merasa tidak mampu melaksanakan supervisi akademik dengan baik.

Dengan dilaksanakan *Coaching* (pembimbingan) pola *in-on-in-on* tentang supervisi akademik akan memberikan bekal kepada kepala sekolah sehingga kepala sekolah mampu merencanakan, merumuskan instrument, dan melaksanakan supervisi akademik sesuai tujuan yang diharapkan. Dengan demikian kegiatan *Coaching* (pembimbingan) dengan pola *in-on-in-on* diduga dapat meningkatkan kompetensi supervisi akademik kepala sekolah di Dabin III Kecamatan Ngadirejo

Adapun skema kerangka berfikir yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.3

Skema Kerangka Berfikir

Skema kerangka berfikir di atas menggambarkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah sering mengalami kendala, di antaranya adalah kepala sekolah merasa tidak mampu melaksanakan supervisi akademik dengan baik karena kurang memahami konsep supervisi akademik dengan benar

Dengan dilaksanakan *Coaching* (pembimbingan) pola *in-on-in-on* tentang supervisi akademik akan memberikan bekal kepada kepala sekolah sehingga kepala sekolah mampu merencanakan, merumuskan instrument, dan melaksanakan supervisi akademik sesuai tujuan yang diharapkan. Dengan demikian kegiatan *Coaching* (pembimbingan) dengan pola *in-on-in-on* diduga

dapat meningkatkan kompetensi superisi akademik kepala sekolah di Dabin III
Kecamatan Ngadirejo

Dengan kompetensi dan keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai supervisor dalam melaksanakan supervisi akademik yang sistimatis dan terprogram akan mampu memberikam pelayanan dan bantuan kepada guru alam memperbaiki proses pembelajaran. Selain itu kompetensi guru akan meningkat sehingga akan menghasilkan guru yang professional. Apabila proses pembelajaran dilaksanakan secara efektif, kreatif, dan inovatif serta menyenangkan oleh guru yang professional di bidang tugasnya , maka mutu pmbelajaran akan meningkat di sekolah tersebut . dengan demikian pelaksanaan supervisi akademik yang efektif secara tidak langsung akan memberikan pengaruh terhadap mutu pendidikan di sekolah.

STIE Widya Nirvaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Kualitatif karena penelitian ini bermula dari pengamatan pada lapangan tentang adanya masalah. Penelitian ini bermaksud untuk mengamati, memahami, dan memberikan penafsiran pada kejadian atau peristiwa yang berlangsung. Penelitian eksplorasi dan diperdalam dari fenomena sosial atau lingkungan sosial yang terdiri dari pelaku, kejadian, tempat, dan waktu. (M. Djunaedi Ghony & Fauzan Almanshur, 2012). Penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif karena data-data yang diperoleh disajikan melalui kata-kata dan bahasa, sehingga diharapkan data dan informasi yang diperoleh dapat disajikan dengan jelas. Kegiatan penelitian ini menekankan pada konsep dan proses. Peneliti terjun ke lokasi penelitian untuk mengamati dan memahami konsep dan strategi dalam meningkatkan supervisi akademik kepala sekolah dasar. Kemudian peneliti memberikan tafsiran pada kejadian atau peristiwa yang berlangsung.

Bogdan dan Biklen (dalam Vera Mei Ringgawati, 2016), menjelaskan bahwa penelitian kualitatif memiliki ciri-ciri, yaitu mempunyai latar alami (*the natural setting*) sebagai sumber data langsung dan penelitian merupakan instrument kunci (*the key instrument*), bersifat

deskriptif yaitu memberikan situasi tertentu dan pandangan dunia secara deskriptif, lebih memperhatikan proses dari[ada produk semata, cenderung menganalisa data secara induktif, dan makna merupakan esensial.

Jenis penelitian ini adalah study kasus dengan rancangan penelitian multisitus karena penelitian dilakukan pada dua tempat atau lebih dalam hal ini penelitian dilakukan pada Dabin III yang terdiri dari 9 Sekolah Dasar. Situs yang dijadikan tempat penelitian secara umum memiliki kesamaan karakter, yaitu sama-sama memiliki kultur akademk,. Kemiripan kultur akademik pada sepuluh sekolah tersebut adalah sama-sama jenjang pendidikan dasar, berdiri dibawah naungan Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga.

Melihat keadaan masing-masing sekolah tersebut, maka penelitian ini menggunakan rancangan studi multisitus. Implementasi rancangan study multisitus dalam penelitian ini adalah sebagaimana dikemukakan oleh Bogdan dan Bikle (dalam Vera Mei Ringgawati, 2016) yaitu melakukan eksplorasi, pengumpulan, dan analisa data yang dimulai dari situs pertama (kasus tunggal) kemudian dilanjutkan ke situs kedua (kasus kedua), dan seterusnya.

Penelitian kualitatif menurut Schatzman dan Strauss yang dikutip oleh Sugiyono adalah metode penelitian yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman tentang pernyataan sosial melalui proses

berpikir induksi dimana ada keterlibatan peneliti dalam situasi dan fenomena peneliti.

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh informasi dan data mengenai strategi dalam meningkatkan supervisi akademik kepala Sekolah Dasar di Dabin III Kecamatan Ngadirejo. Secara intensif dan terperinci akan menggali informasi tentang fenomena sosial masalah-masalah yang berkaitan dengan peningkatan supervisi akademik kepala sekolah dasar yang diperoleh secara kualitatif.

3.2. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif kualitatif instrument penelitian adalah peneliti sendiri. Instrument penelitian tidak bersifat eksternal atau obyektif, akan tetapi internal atau subyektif yaitu peneliti itu sendiri tanpa menggunakan tes angket atau eksperimen. Oleh karena itu kehadiran peneliti secara langsung dalam lapangan penelitian di Dabin III Kecamatan Ngadirejo merupakan suatu keharusan.

Bogdan dan Bilken memaparkan dengan jelas bahwa, *Qualitative research has the natural setting as the direct source of data and the research is the key instrument*. Artinya, manusia sebagai instrument kunci adalah peneliti sebagai data umum.

Peneliti telah melakukan survey awal pada saat penyusunan rencana penelitian. Untuk selanjutnya peneliti akan datang ke lokasi untuk melakukan penelitian lebih mendalam dan menggali informasi serta mengambil data yang terkait judul penelitian.

3.3. Latar Penelitian

Latar penelitian adalah tempat atau lokasi yang dijadikan lapangan dalam pengambilan data atau pencarian informasi. Penelitian ini dilakukan di Daerah Binaan (Dabin) III Kecamatan Ngadirejo Kabupaten Temanggung. Dabin adalah daerah/wilayah binaan pengawas sekolah. Di kecamatan Ngadirejo terdapat 30 Sekolah dasar yang terdiri dari 28 Sekolah Dasar Negeri dan 2 Sekolah Dasar Swasta. Dari 30 sekolah dasar tersebut untuk memudahkan pembinaan maka kemudian oleh Dinas pendidikan dibagi dalam tiga daerah binaan yang masing-masing daerah binaan di awasi oleh satu orang pengawas, sehingga masing-masing pengawas mendapatkan 10 sekolah binaan. Untuk Dabin III terdiri dari 10 Sekolah Dasar Negeri, tetapi karena satu sekolah tidak ada kepala sekolahnya dan saat ini diampu oleh salah satu kepala sekolah di Dabin III sehingga jumlah Sekolah Dasar sebagai tempat penelitian sebanyak 9 Sekolah Dasar. Alasan peneliti mengambil Dabin III sebagai tempat penelitian adalah karena di Dabin III mempunyai kesamaan status sekolah yaitu sebagai Sekolah dasar Negeri.

3.4. Data dan Sumber Data Penelitian

Data merupakan informasi atau keterangan mengenai hal-hal yang menjadi fokus penelitian. Data diperlukan untuk menjawab masalah yang ada pada penelitian atau hipotesis yang telah disusun.

Dalam penelitian ini peneliti akan mencari data yang berkenaan dengan lapangan penelitian, yaitu 9 Sekolah Dasar di Dabin III

Kecamatan Ngadirejo. Sumber data akan diperoleh dari beberapa informan atau nara sumber. Dalam hal ini peneliti akan melakukan wawancara kepada informan yang dianggap penting dan mengetahui banyak hal yang berkaitan dengan masalah penelitian, seperti kepala sekolah sebagai perencana dan pelaksana kegiatan supervisi akademik. Kemudian guru-guru sebagai sasaran kegiatan supervisi, bahkan siswa jika diperlukan untuk melengkapi data yang telah ada.

Kedua melakukan pemeriksaan dokumen atau laporan yang berkenaan dengan masalah penelitian. Dalam penelitian ini dokumen atau laporan dapat berupa buku notula rapat, buku tamu kelas, catatan program dan pelaksanaan supervisi, catatan tindak lanjut hasil supervisi dari kepala sekolah.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan menggunakan teknik kondisi yang alami, sumber data, dan lebih banyak pada teknik observasi berperan serta, wawancara mendalam dan dokumentasi. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa teknik, yaitu :

1. Observasi

Metode observasi (pengamatan) merupakan teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal

yang berkaitan dengan ruang, waktu, tempat, kegiatan, benda-benda, peristiwa, dan tujuan. (M. Djunaedi Ghony & Fauzan Akmanshur). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan observasi partisipasi pasif, artinya peneliti datang pada lapangan penelitian, mengamati kegiatan yang berlangsung tetapi tidak terlibat dalam kegiatan tersebut. Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mengamati kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, mengamati dokumen-dokumen, serta laporan-laporan yang berkaitan dengan kegiatan supervisi akademik.

2. Wawancara

Teknik yang dilakukan dalam penelitian kualitatif lebih menekankan dalam teknik wawancara, khususnya wawancara mendalam (*depth interview*). Teknik ini merupakan teknik pengumpulan data yang khas penelitian kualitatif. Wawancara dalam hal ini akan menggunakan wawancara tidak terstruktur dan wawancara terstruktur. Kedua metode tersebut digunakan agar informasi yang diperoleh lebih banyak dan lebih mendalam. Jadi, dalam suatu ketika peneliti telah mempersiapkan pertanyaan yang akan diajukan dan pada saat wawancara yang berlangsung pada pertanyaan atau jawaban. Metode ini dilakukan untuk memperoleh informasi dan memahami persepsi serta pengetahuan orang-orang yang menjadi subyek penelitian secara luwes, terbuka, dan intensif. Wawancara yang dilakukan pada penelitian ini adalah wawancara kepada kepala

sekolah sebagai pelaksana kegiatan supervisi akademik, dan kepada guru sebagai sasaran dari supervisi akademik kepala sekolah.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dalam penelitian ini karena terdapat banyak hal yang dapat digunakan sebagai sumber data untuk menguji atau memberi tafsiran pada masalah yang diteliti. Data dari dokumen dapat diperoleh dari arsip-arsip, catatan rapat, laporan-laporan, yang berhubungan dengan pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah. Dokumentasi yang digunakan untuk mendukung sumber data dalam penelitian ini seperti dokumen perencanaan supervisi, dokumen pelaksanaan supervisi, dokumen kegiatan tindak lanjut hasil supervisi, buku pembinaan guru, buku tamu kelas.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif berlangsung selama proses pengumpulan data dan setelah selesai pengumpulan data di lapangan. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Tahap-tahap yang digunakan dalam teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis data model Miles and Huberman, seperti data *reduction* (data reduksi), *data display* (penyajian data), dan *conclusion/verification* (penarikan kesimpulan).

1. Data *Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas, dan mempermudah penelitian untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. (Sugiyono, 2009). Dalam hal ini peneliti akan memfokuskan pada program supervisi akademik, pelaksanaan supervisi akademik, tindak lanjut hasil supervisi akademik, kemudian melihat perilaku kepala sekolah, metode kerja, tempat kerja, serta interaksi kepala sekolah dengan guru dan siswa. Data yang telah diperoleh akan dikelompokkan-kelompokkan pada kategori tertentu, seperti pemahaman kepala sekolah tentang supervisi, kesibukan kepala sekolah, tuntutan administrasi, dan lain-lain.

2. Data Display (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah *mendisplaykan* data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan jenisnya. Dalam penyajian data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut (Sugiyono, 2009). Agar mudah dipahami, penyajian data dalam penelitian ini akan disajikan dalam bentuk

teks yang bersifat naratif. Namun tidak menutup kemungkinan peneliti menyajikannya dalam bentuk bagan atau *flowchart* yang disusun berurutan untuk memudahkan dalam pemahaman data.

3. *Conclusion/Verification* (Penarikan Kesimpulan)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel (Sugiyono, 2009). Dalam penelitian yang dilakukan, data-data yang telah didapat harus didukung oleh bukti-bukti lain untuk memperoleh kesimpulan yang kredibel, seperti : laporan kegiatan, dokumentasi (foto, video) maupun catatan-catatan.

3.7 Validitas Data

Validitas data merupakan suatu tingkat atau derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian di

lapangan. Data dalam penelitian harus memenuhi standar keabsahan, oleh karena itu peneliti harus mengadakan uji terhadap keabsahan data yang diperoleh dari kepala sekolah yaitu dengan melalui uji kredibilitas data. Pengujian kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian akan dilakukan dengan triangulasi data. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi data terbagi atas tiga, yaitu:

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Misalnya untuk menguji kredibilitas data tentang pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah terhadap guru, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dari kepala sekolah dapat dilakukan kepada guru dan pengawas binaanya. Data kedua sumber tersebut tidak dapat dirata-rata seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi didiskripsikan, dikategorikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik dari kedua sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan, selanjutnya dimintakan kesepakatan dengan kedua sumber data tersebut.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepala sekolah yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang telah diperoleh dengan teknik wawancara kemudian dicek dengan teknik observasi, dokumentasi atau kuesioner. Jika dengan tiga teknik pengujian data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti akan melakukan diskusi lebih lanjut dengan kepala sekolah atau guru di sekolah tersebut untuk memastikan data mana yang benar atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda.

3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu sering memengaruhi kredibilitas data yang diperoleh. Data yang diperoleh dengan teknik wawancara pada pagi hari kepada kepala sekolah akan memberikan data yang valid sehingga lebih kredibel, karena keadaan kepala sekolah masih segar atau belum ada masalah yang harus ditanggulangnya. Untuk pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan mengecek melalui wawancara, observasi, atau teknik dokumentasi dalam waktu dan situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

3.8 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian merupakan proses tahapan atau langkah-langkah penelitian dari awal sampai akhir. Maksud dibuatnya prosedur

penelitian ini agar penelitian berjalan lancar dan teratur, sehingga hasil penelitian dapat dipertanggung jawabkan. Prosedur penelitian yang dilakukan secara garis besar dapat dibagi menjadi beberapa tahap yaitu :

1. Tahap persiapan

Pada tahap persiapan kegiatan yang dilakukan yaitu menyusun rencana kegiatan, merancang lembar observasi, menyusun pedoman wawancara, menyiapkan alat bantu yang akan dipakai selama kegiatan berlangsung, serta mengumpulkan informasi awal serta bahan-bahan teori yang mendukung perumusan masalah pada penelitian ini.

2. Tahap pelaksanaan

Tahap pelaksanaan dimana peneliti melakukan wawancara kepada informan dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang valid tentang pelaksanaan supervisi akademik, mencari faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan supervise untuk kemudian melaksanakan kegiatan pendampingan dan pembimbingan pada kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan supervise akademik..

3. Tahap akhir

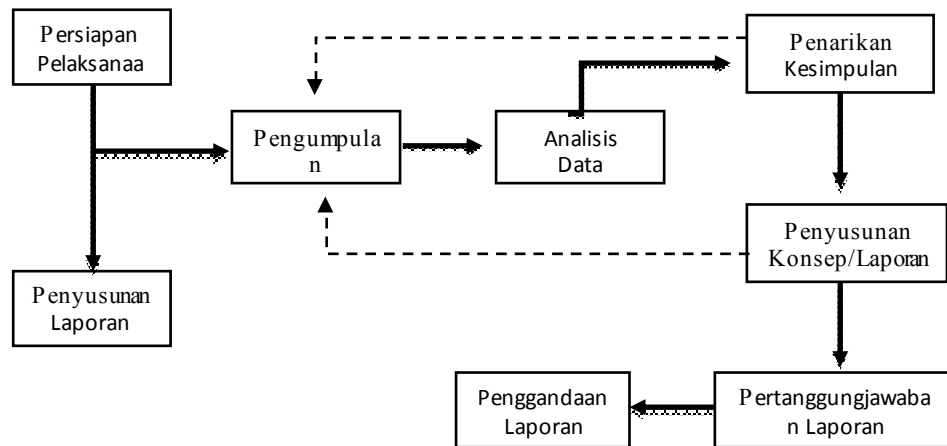
Pada tahap ini peneliti melakukan analisis data, menarik kesimpulan, dan menyusun laporan penelitian.

Secara terperinci prosedur penelitian ini dimulai dari observasi dan wawancara singkat dengan Pengawas SD Kecamatan Ngadirejo dalam upaya peneliti memahami kondisi lokasi yang dijadikan latar belakang penelitian serta pemilihan dan pemanfaatan informan sebagai kegiatan pra

penelitian. Selanjutnya tahap menyiapkan perlengkapan atau bahan keperluan penelitian, yaitu dengan menyusun proposal penelitian yang dijadikan acuan sementara sebagai proses penelitian yang akan dilaksanakan, kemudian diseminarkan terlebih dahulu dihadapan tim penguji.

Langkah berikutnya adalah mengajukan perijinan penelitian kepada pihak-pihak yang terkait untuk memenuhi syarat administrasi sebuah penelitian. Setelah keseluruhan proses tersebut dapat diselesaikan , peneliti perlu menyiapkan diri dan memperhatikan etika penelitian sebelum terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data yang relevan sesuai dengan tujuan penelitian. Data yang sudah terkumpul kemudian dilakukan proses analisis data. Untuk memperkuat analisis tersebut peneliti membandingkan data yang diperoleh dari lapangan dengan teori yang relevan. Akhir dari proses penelitian ini adalah penarikan kesimpulan dan penyusunan laporan hasil penelitian secara lengkap untuk kemudian diujikan.

Untuk lebih jelasnya keseluruhan proses di atas, disajikan skema prosedur dalam penelitian ini:



Gambar 3.1 Skema Prosedur Penelitian

3.10 Definisi Operasional

Dalam kegiatan penelitian definisi operasional diperlukan agar tidak timbul perbedaan pengertian atau kesalahpahaman makna sehingga perlu penegasan istilah yang dipakai dalam penelitian. Berdasarkan tinjauan teori yang telah dipaparkan di atas, maka definisi operasional pada penelitian ini adalah:

1. Supervisi Akademik

Supervisi akademik adalah layanan atau bantuan yang diberikan kepala sekolah kepada guru agar dapat memperbaiki kekurangan dalam proses pembelajaran dan dapat mengembangkan kompetensinya untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Dalam pelaksanaan supervisi akademik dapat dilakukan oleh coach sekolah, kepala sekolah, atau guru yang ditunjuk oleh kepala sekolah untuk melakukan supervisi terhadap teman sejawatnya. Supervisi akademik bertujuan membantu guru untuk mengajar lebih baik, membantu

meningkatkan situasi belajar mengajar lebih baik, sehingga siswa dapat belajar lebih baik lagi sehingga diharapkan potensi siswa akan meningkat. Untuk itu perlu dibatasi kerangka konsep yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah. Ruang lingkup supervisi akademik meliputi hal-hal yang berkaitan dengan persiapan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran dengan memberikan bantuan dan layanan untuk mengembangkan system belajar mengajar yang dilakukan guru di kelas dalam rangka memperbaiki mutu pembelajaran dan membina serta mengembangkan kemampuan profesionalismenya sehingga menjadi guru yang kreatif, efektif, inovatif, dan menyenangkan.

2. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah salah satu faktor yang menentukan tinggi rendahnya mutu pendidikan di sekolah, sehingga peran kepala sekolah sangat penting dalam mengembangkan dan memajukan sekolah. Kegiatan utama pendidikan di sekolah adalah sebagai *supervisor*,

yaitu melaksanakan supervisi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh guru di sekolah. Dalam melaksanakan supervisi kepala sekolah membina, membimbing, dan mengarahkan guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah:

- 1) merancang, mengarahkan, dan mengkoordinasikan semua aktivitas agar sekolah berjalan dengan baik menuju tercapainya tujuan sekolah,
- 2) membimbing guru agar melaksanakan tugasnya dengan penuh

semangat dan kegembiraan, 3) membimbing siswa untuk belajar rajin, tertib, dan giat, 4) menjaga suasana dalam sekolah, baik antar guru, siswa maupun pegawai sekolah sehingga tercapai suasana kekeluargaan, dan 5) melaksanakan hubungan baik dengan masyarakat. Dengan demikian lancar tidaknya suatu sekolah dan tinggi rendahnya mutu sekolah tidak hanya ditentukan dengan jumlah guru dan kecakapannya tetapi juga ditentukan oleh cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolah

3. Coaching (Pembimbingan)

Coaching merupakan proses mengantar atau mendampingi orang yang dibina dalam kondisi saat ini kepada kondisi yang lebih baik sesuai dengan kebutuhannya. *Coaching* adalah kunci keberhasilan dalam proses manajemen, karena *coaching* membawa orang-orang untuk selalu berkontribusi dan berpartisipasi sebagai mitra kerja yang aktif. *Coaching* yang efektif adalah orang yang memaksimalkan potensi yang dimiliki seorang pribadi.

Dalam penelitian ini yang dimaksud *Coaching*, adalah kegiatan pembimbingan dan pendampingan yang dilakukan oleh *coach* (pengawas Sekolah) kepada *Coachee* (kepala sekolah) dalam mengatasi permasalahan supervisi akademik agar kepala sekolah mampu melaksanakan kegiatan supervisi akademik dengan baik dan benar.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian

Sekolah Dasar (SD) di Daerah Binaan (Dabin) III Kecamatan Ngadirejo berjumlah 10 sekolah, semuanya berstatus negeri dibawah naungan Unit Pelaksana Tugas (UPT) Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga. UPT Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga merupakan unit pelaksana tugas dari Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Temanggung. Dabin adalah daerah binaan coach sekolah, dimana di Kecamatan Ngadirejo ada 3 Daerah Binaan yang masing-masing daerah binaan dipimpin oleh seorang coach. Sedangkan Kecamatan Ngadirejo adalah nama kecamatan yang terletak sekitar 18 kilometer dari kota Temanggung.

Penelitian ini dilaksanakan di Dabin 3 Kecamatan Ngadirejo, yang terdiri dari 10 Sekolah Dasar., tetapi karena 1 Sekolah Dasar tidak ada kepala sekolahnya, yaitu SDN 1 Purbosari dan dalam kesehariaanya diampu oleh Kepala SDN 2 Purbosari maka pada penelitian ini menjadi 9 Sekolah Dasar. Penelitian dimulai Bulan Desember 2017 sampai dengan Bulan Pebruari 2018. Kondisi Kepala Sekolah secara administrasi sudah sesuai dengan Permendikbud Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, yaitu harus memiliki kualifikasi akademik S1/D-IV kependidikan atau non kependidikan dan memiliki Sertifikat Pendidik sebagai guru SD/MI dan memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah. Namun untuk

sertifikat Kepala Sekolah yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan pemerintah belum semua kepala sekolah memiliki. Hal seperti ini tentunya akan mempengaruhi kepemimpinan seorang kepala sekolah, karena kompetensi dan keterampilan kepala sekolah sangat diharapkan didalam mengelola sekolah yang dipimpinnya. Untuk mengatasi kompetensi kepala sekolah secara bertahap Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah raga bekerja sama dengan LPMP Jawa Tengah menyelenggarakan pelatihan Kepala Sekolah. Dengan mengikuti pelatihan diharapkan kompetensi kepala sekolah meningkat.

Selanjutnya digambarkan kondisi secara nyata Sekolah Dasar (SD) di Dabin III Kecamatan Ngadirejo Kabupaten Temanggung, seperti pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.1

**Data Sekolah Dasar Dabin III Kecamatan Ngadirejo
Tahun Pelajaran 2017/2018**

No	Nama Sekolah	Alamat	Keterangan
1	SDN 1 Mangunsari	Desa Mangunsari	
2	SDN 2 Mangunsari	Desa Mangunsari	
3	SDN 1 Purbosari	Desa Purbosari	
4	SDN 2 Purbosari	Desa Purbosari	Ka SD diampu
5	SDN 1 Tegalrejo	Desa Tegalrejo	
6	SDN 2 Tegalrejo	Desa Tegalrejo	
7	SDN 2 Campursari	Desa Campursari	
8	SDN Banjarsari	Desa Banjarsari	
9	SDN Gejagan	Desa Gejagan	
10	SDN Manggong	Desa Manggong	

Data Primer 2018

Dari data pada tabel 4.1 di atas, diperoleh gambaran bahwa berdasarkan lokasi sekolah tempat dilaksanakannya kegiatan penelitian 100 % berada di lingkungan pedesaan, mendekati ke lingkungan pegunungan yang berhawa sejuk. Ada satu sekolah yang berada di dalam ibukota kecamatan berdekatan dengan pasar tetapi masih masuk dalam wilayah pedesaan

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Kepala Sekolah

No	Kepala Sekolah	Jumlah	Prosentase (%)
Panel A. Menurut Usia			
1	21-30	0	0 %
2	31-41	0	0 %
3	41-50	0	0 %
4	51-60	9	100%
	Jumlah	9	100%
Panel B. Menurut Kualifikasi Pendidikan			
1	SPG	0	0 %
2	D2	0	0 %
3	S1	8	89 %
4	S2	1	11 %
	Jumlah	9	100%
Panel C. Menurut Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	3	33 %
2	Perempuan	6	67 %
	Jumlah	9	100 %
Panel D. Menurut Masa Kerja Sebagai Guru			
1	≤ 10	0	0 %

2	10-20	0	0 %
3	21-30	5	56 %
4	≥ 30	4	44 %
	Jumlah	9	100%
Panel E. Menurut Masa Kerja Sebagai Kepala Sekolah			
1	≤ 10	7	78 %
2	10-20	2	22 %
3	21-30	0	0 %
4	≥ 30	0	0 %
	Jumlah	9	100%

Data Primer diolah (2018)).

Dari Tabel 4.2, dapat dilihat bahwa responden kepala sekolah yang berjumlah 9 orang, semua berusia 51-60 tahun (100%). Sedangkan dari kualifikasi pendidikan S1 (89%). Sedangkan 1 orang (11 %), Untuk jenis kelamin laki-laki yaitu orang 33% dan perempuan 6 orang (67 %).

Sementara itu dari data di atas dapat diketahui bahwa masa kerja kepala sekolah sebagian besar ada pada sekitar 21-30 tahun yaitu sebanyak 6 orang (67%), sedangkan masa kerja lebih dari 30 tahun sebanyak 3 orang (33 %), namun jika dilihat dari masa kerja sejak diangkat sebagai kepala sekolah sebagian besar kurang dari 10 tahun, yaitu sebanyak 8 orang (89%), sedangkan yang mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun ada 1 orang (11 %). Itu artinya sebagian besar kepala sekolah mempunyai masa kerja baik sebagai guru maupun sebagai kepala sekolah cukup lama.

Permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan supervisi akademik di Sekolah Dasar (SD) adalah bagaimana mengubah pola pikir kepala sekolah yang

bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap yang konstruktif dan kreatif, yaitu sikap yang menciptakan situasi dan relasi dimana guru-guru merasa aman dan diterima sebagai subyek yang dapat berkembang sendiri. Supervisi akademik yang dilaksanakan kepala sekolah selama ini belum memberikan dampak yang positif terhadap guru, karena pelaksanaannya tidak berdasarkan data atau kebutuhan guru. Guru membutuhkan bimbingan dan bantuan dalam mengelola proses pembelajaran. Bila kita melihat kenyataan di lapangan, kepala sekolah belum bisa memberikan bimbingan dalam perbaikan pembelajaran, hanya menuntut guru-guru agar bekerja lebih baik dan nilai-nilai setiap mata pelajaran meningkat. Ini salah satu bukti bahwa kelemahan dari kepala sekolah belum memiliki kompetensi supervisi akademik.

Kompetensi dan keterampilan kepala sekolah yang dimiliki seorang supervisor akan berpengaruh terhadap keberhasilan supervisi, sehingga guru memperoleh nilai positif dari pelaksanaan supervisi. Pelaksanaan supervisi akademik di sekolah belum memberikan kontribusi untuk peningkatan mutu manajemen dan mutu layanan belajar. Guru tidak merasakan bahwa kehadiran supervisor untuk memberikan bantuan mengatasi kesulitan dalam melaksanakan tugas pengajaran. Tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah memberi bimbingan, bantuan, dan coaching dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggara dan pengembangan pendidikan, pengajaran yang berupa perbaikan program pengajaran dan kegiatan-kegiatan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Meskipun dalam rancangan teoritik sudah ada pihak yang diharapkan dapat

melakukan supervisi terhadap guru yaitu kepala sekolah, namun belum dapat terlaksana dengan efektif. Dalam kenyataannya beberapa tahun terakhir ini terdapat kepala sekolah yang belum dapat menjalankan kegiatan supervisi dengan baik bahkan semakin berkurang keefektifannya karena akibat dari beban kerja kepala sekolah yang berat. Selain kepala sekolah, guru juga mempunyai beban yang sangat berat disebabkan banyaknya mata pelajaran yang diajarkan oleh guru. Apalagi di Sekolah Dasar menggunakan sistem guru kelas kecuali untuk guru mata pelajaran Agama dan Pendidikan Jasani dan Kesehatan.

Kenyataan di Sekolah Dasar (SD) di Dabin III Kecamatan Ngadirejo, pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah hanya sekedar melepaskan tanggung jawab saja dan belum ada manfaatnya bagi perkembangan mutu pembelajaran, apalagi meningkatkan profesionalisme guru di sekolahnya. Bahkan menimbulkan kesalahpahaman karena kurang komunikasi terhadap guru-guru yang disupervisi. Contohnya guru merasa diawasi oleh kepala sekolah atau kepala sekolah dianggap tidak percaya dengan kinerja guru di kelas.

Untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab di atas serta untuk menjawab tuntutan jaman yang terus berubah, maka kepala sekolah harus memiliki berbagai kompetensi dan keterampilan agar mampu untuk melaksanakan program-program yang telah disusun. Hal ini mengingat bahwa kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab mengelola guru, staf, serta peserta didik, tetapi harus juga mampu menjalin hubungan dengan sekolah dan masyarakat secara luas.

Seorang kepala sekolah bukanlah kepala kantor yang selalu duduk di belakang meja menandatangani surat-surat dan mengurus soal-soal administrasi belaka, tetapi kepala sekolah juga harus mampu menjadi pendidik yang mengajar di depan kelas, dapat mengelola sekolah sehingga berjalan sesuai tujuan, mampu menjadi pemimpin bagi sekolah, menciptakan gagasan baru untuk perubahan dan kemajuan sekolah juga mampu memberikan motivasi bagi guru, staf, maupun peserta didik. Dengan tugas kepala sekolah yang demikian berat apalagi untuk Sekolah Dasar tidak ada wakil kepala sekolah menuntun kepala sekolah yang kompeten dan kreatif. Sehingga saat ini untuk mencari dan mengangkat calon kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Ngadirejo mengalami kesulitan. Hal ini disebabkan dengan banyak dan beratnya tugas kepala sekolah para guru tidak mempunyai kemauan dan motivasi, di samping secara finansial tugas kepala sekolah tidak mendapat penghargaan yang selayaknya, sehingga menambah tidak berminatnya para guru maju menjadi kepala sekolah. Dalam hal pemberian insentif/tunjangan kepada kepala sekolah seyogyanya pemerintah pusat atau pemerintah daerah memberikan kebijakan dengan memberikan tambahan penghasilan ataupun dalam bentuk tunjangan yang lebih memadai sehingga akan memotivasi bagi para guru yang mempunyai kompetensi yang memadai untuk mau mencalonkan diri sebagai calon kepala sekolah, sekalipun untuk bisa menjadi kepala sekolah tidak serta merta ditunjuk kemudian di beri SK Kepala Sekolah, tetapi melalui proses seleksi yang panjang baik secara administrasi maupun uji kompetensi, yang dilaksanakan oleh lembaga yang telah ditunjuk.

Supervisi sebagai salah satu fungsi pokok dalam administrasi pendidikan, bukan hanya merupakan tugas pengawas saja, tetapi juga merupakan tugas dari kepala sekolah terhadap guru-guru dan pegawai di sekolah. Bila hanya mengharapkan pengawas sekolah maka supervisi tidak akan berhasil sebagaimana diharapkan. Selain tugas beban kerja pengawas yang berat yaitu memantau, membina, serta menilai kinerja guru dan kepala sekolah serta menindaklanjuti hasil kepengawasan, pengawas sekolah tidak mungkin akan setiap hari datang ke sekolah. Pengawasan kepada guru akan lebih banyak dilakukan oleh kepala sekolah.

Kaitannya dengan manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah, supervisi akademik lebih ditekankan kepada pembinaan dan peningkatan kemampuan dan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya di kelas. Pada dasarnya guru memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi dan meningkatkan profesionalismenya dalam mengajar, namun banyak faktor yang menghambat mereka dalam mengembangkan potensinya secara optimal. Oleh karena itu, sangat dirasakan perlu adanya pembinaan secara kontinyu dan berkesinambungan dengan program yang terarah dan sistimatis terhadap guru dan tenaga kependidikan lainnya di sekolah. Untuk itu kepala sekolah di Dabin III Kecamatan Ngadirejo perlu memiliki pemahaman tentang supervisi akademik baik yang menyangkut pengertian, prinsip, tujuan, dan fungsi maupun teknik dalam melaksanakan supervisi akademik. Dalam hal ini supervisi akademik dapat dimaknai sebagai kegiatan memantau oleh pengawas sekolah dan kepala sekolah terhadap implementasi pelaksanaan kurikulum, penilaian kegiatan pembelajaran

di kelas, perbaikan dalam penyimpangan program, dan pengembangan keprofesionalan guru.

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang berlangsung begitu pesat tidak dapat lagi diikuti secara kasat mata sehingga menimbulkan berbagai permasalahan yang kompleks serta memerlukan pemecahan secara proposional. Dalam bidang pendidikan misalnya, diperlukan berbagai teknologi dan inovasi untuk memecahkan berbagai permasalahan yang menyangkut proses belajar mengajar, baik yang berkaitan dengan kebijakan, manajemen, pendekatan, strategi, isi, maupun sumber-sumber pendidikan dan pengajaran. Untuk kepentingan tersebut para guru harus mau belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Namun pada kenyataannya para guru sering menghadapi kesulitan jika harus melakukannya karena keterbatasan ekonomi, fasilitas, maupun waktu

4.2 Analisis Hasil penelitian

Dalam bagian ini akan diuraikan tentang penelitian supervisi akademik yang dilaksanakan kepala sekolah di 9 Sekolah Dasar di Dabin III Kecamatan Ngadirejo untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rumusan masalah pada bab sebelumnya. Berdasarkan temuan-temuan data penelitian sesuai dengan kondisi riil di lapangan yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan informan sebagai nara sumber, baik informan kunci sebagai informan utama maupun informan pendukung sebagai validasi data dari informan utama

atas gambaran pelaksanaan supervisi akademik. Untuk memperjelas pembahasan hasil penelitian guna menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian secara garis besar dibagi menjadi 3 bagian, yaitu:

1. Pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan supervisi akademik
3. Ketercapaian tujuan supervisi akademik

Pembahasan pada hasil penelitian ini akan dikaitkan dengan teori-teori supervisi akademik yang telah diuraikan pada bab sebelumnya.

4.2.1. Pelaksanaan Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Supervisi akademik merupakan kegiatan untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Dengan demikian, esensi supervisi akademik itu sama sekali bukan menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan untuk membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya. Upaya meningkatkan profesionalisme guru di Sekolah dasar, dibutuhkan adanya supervisi akademik oleh kepala sekolah sebagai atasan langsung memiliki peranan sangat strategis di sekolah yang dipimpinnya. Supervisi yang baik pada dasarnya lebih menekankan kepada upaya bagaimana membina para guru dalam rangka memperbaiki kinerjanya yang makin kurang dan memecahkan hambatan dalam mengerjakan tugas serta meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh guru. Dalam pelaksanaan supervisi, kepala sekolah harus memperlakukan sebagai orang yang berpotensi untuk maju dan berkembang lebih baik, sehingga tidak terkesan pelaksanaan supervisi hanya mencari kesalahan-kesalahan guru dalam

melaksanakan tugas tetapi lebih diarahkan kepada proses pembinaan secara sistematis dan berkelanjutan. Tentunya kepala sekolah harus program supervisi, sebelum melaksanakan supervisi akademik terhadap bawahannya agar fungsi dan tujuan dari supervisi mencapai sasaran yang diharapkan. Sebagian kepala sekolah ada program supervisi tetapi dari tahun ke tahun tidak ada perubahan, artinya kepala sekolah belum mampu menyusun program supervisi secara mandiri. Dengan demikian program supervisi hanya sebagai bukti fisik manakala ada monitoring dari pengawas atau pejabat di atasnya.

Kegiatan supervisi akademik diawali dengan kegiatan menyusun program supervisi, melaksanakan supervisi dan menindaklanjuti hasil supervisi, adalah satu mata rantai yang tidak terpisahkan satu sama yang lain, yang merupakan suatu kesatuan yang utuh dan saling berkaitan. Berikut ini diuraikan ketiga dimensi kompetensi supervisi kepala sekolah, yaitu:

1. Merencanakan program supervisi akademik

Supervisi merupakan kegiatan terencana untuk upaya memperbaiki pembelajaran ke arah yang lebih baik sudah barang tentu diperlukan suatu perencanaan yang baik pula. Salah satu tugas kepala sekolah adalah merencanakan program supervisi akademik. Agar dapat melaksanakan tugas dengan baik, kepala sekolah harus memiliki kompetensi menyusun program supervisi akademik. Selain itu pengawas sekolah dan guru juga harus mengetahui dan memahami konsep perencanaan supervisi akademik yang telah disusun kepala sekolah karena mereka terlibat dalam pelaksanaan supervisi akademik di sekolah. Perencanaan program supervisi akademik sangat penting

karena dengan perencanaan yang baik, maka dapat memberikan gambaran untuk mencapai tujuan supervisi akademik dan memudahkan untuk mengukur ketercapaiannya.

Menurut Ibu Tri Astuti Rahayu sebagai Kepala SDN 2 Purbosari mengatakan bahwa program supervisi akademik itu merupakan acuan dalam melaksanakan supervisi, maka perlu disusun oleh kepala sekolah dan disosialisasikan kepada guru melalui rapat di sekolah, sehingga guru-guru mengetahui dan memahami maksud dan tujuan dari program supervisi tersebut. (lampiran 5 hasil wawancara tgl 2 Januari 2018). Dalam penyusunan program supervisi akademik, kepala sekolah dapat melibatkan guru-guru terutama sekali dalam menentukan jadwal kunjungan kelas. Dengan demikian mereka ikut berpartisipasi dan turut bertanggung jawab atas pelaksanaannya. Dengan mengetahui program supervisi akademik yang disusun oleh kepala sekolah, para guru dapat mempersiapkan diri baik administrasi maupun perangkat pembelajaran lainnya.

Tanggapan Ibu Nur Faizah Kepala SDN 2 Tegalrejo, mengatakan belum menyusun program supervisi, karena masih banyak kerepotan dengan tagihan laporan-laporan, banyak kegiatan rapat maupun kegiatan yang lain. Selain itu masih ada kecanggungan karena belum ada satu tahun mutasi di SD tersebut. (lampiran 6 hasil wawancara tanggal 3 Januari 2018). Bahkan menurut keterangannya pelaksanaan kegiatan supervisi juga belum pernah dilakukan. Berbeda dengan tanggapan Ibu Alimah, Kepala SDN 1 Tegalrejo mengenai program supervisi, mengatakan bahwa sekolah ini ada program supervisi,

hanya pelaksanaan supervisi kadang tidak sesuai dengan program, karena sering berbenturan dengan kegiatan rapat, atau kegiatan yang lain sehingga sering mengganti dengan hari lain. (lampiran 7, hasil wawancara tanggal 4 Januari 2018). Program supervisi dibuat pada awal tahun pelajaran, maka bukan tidak mungkin pelaksanaannya akan berbenturan dengan kegiatan yang lain yang bersamaan. Apalagi ada hal-hal yang mendadak dan itu penting sehingga sering dikalahkan. Untuk itu diperlukan pengertian dan kerjasama yang baik antara guru dan kepala sekolah.

Berbeda yang disampaikan ibu Suswantari, Kepala SDN 1 Mangunsari, mengatakan bahwa supervisi akademik belum dapat dilaksanakan selain karena belum punya gambaran selain itu karena faktor kesibukan kepala sekolah (lampiran 8, hasil wawancara tanggal 6 Januari 2018).

Senada yang disampaikan ibu Tri Astuti Rahayu, Pak Sukiran Kepala SDN 2 Campursari juga mengatakan, bahwa jika kepala sekolah tidak punya program supervisi maka pelaksanaan supervisi akademik akan kacau balau, bahkan bisa tidak terlaksana. (lampiran 9, hasil wawancara tanggal 8 Januari 2018).

Program supervisi disusun sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan supervisi dan sekaligus sebagai alat untuk mengukur keberhasilan pembinaan profesional. Dengan program yang baik, maka guru dan kepala sekolah dapat mengetahui permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam pembelajaran, cara-cara apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah serta perubahan-perubahan positif yang terjadi dari waktu ke waktu. Jika program supervisi

akademik realistik, sesungguhnya dapat membantu kepala sekolah melakukan kegiatan pembinaan yang progresif dan akumulatif, artinya kepala sekolah terhindar dari penanganan masalah yang sama dari waktu ke waktu. Dengan adanya program supervisi akademik yang disosialisasikan kepada guru dan tenaga kependidikan, maka diharapkan terdapat persamaan persepsi seluruh warga sekolah sehingga akan terjadi penghematan waktu, tenaga maupun biaya.

Menurut Ibu Yekti Indriyani, pengawas yang lama di Kecamatan Ngadirejo, menanggapi tentang program supervisi yang disusun kepala sekolah, bahwa berdasarkan pemantauan dan pengamatan langsung ke sekolah-sekolah ternyata ditemukan banyak kepala sekolah yang tidak mempunyai program supervisi, ada juga yang mempunyai program supervisi tetapi tidak dilaksanakan, dan ada yang melaksanakan supervisi tanpa ada program. Bahkan ada yang tidak pernah melakukan supervisi. Selanjutnya beliau mengatakan kepala sekolah yang melakukan supervisi guru-gurunya tertib administrasi, kreatif, serta inovatif dalam melaksanakan pembelajaran (lampiran 14, hasil wawancara tanggal 10 Nopember 2017). Jika diamati dengan sebenarnya ada kepala sekolah yang tidak mampu menyusun program supervisi sendiri, sehingga hanya meng-*copy paste* dari kepala sekolah lain. Hal ini dilakukan untuk melepaskan tanggung jawab saja.

Program supervisi hendaknya disusun sesuai dengan kondisi riil di sekolah, sehingga betul-betul sesuai dengan kebutuhan sekolah setempat. Dengan demikian akan jelas dan konkrit apa yang seharusnya dilakukan kepala

sekolah selaku supervisor dalam upaya melaksanakan program supervisi dalam kurun waktu tertentu.

2. Melaksanakan supervisi akademik

Setelah menyusun program supervisi akademik, langkah selanjutnya adalah melaksanakan supervisi akademik. Supervisi akademik akan dapat terlaksana dengan baik jika rencana program yang disusun dipersiapkan dengan baik. Namun masih ditemukan adanya kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik hanya masuk ke dalam kelas dengan membawa instrument supervisi saja. Selanjutnya mengamati guru mengajar dan mengisi instrumen, kemudian keluar dari kelas sebelum jam pelajaran selesai dan tidak ada tindak lanjutnya. Ada juga kepala sekolah yang melakukan dupervisi dengan cara mengintip dari jendela atau pintu guru yang sedang mengajar, tanpa instrument, dengan durasi waktu yang singkat. Ketika ditanya mengapa seperti itu supaya guru tidak terganggu proses belajar mengajarnya. Perilaku supervisi akademik sebagaimana digambarkan merupakan contoh perilaku supervisi akademik yang belum baik dan tidak akan memberikan banyak pengaruh terhadap tujuan dan fungsi supervisi akademik. Seandainya berpengaruh relative sangat kecil.

Supervisi sama sekali bukan penilaian unjuk kerja guru. Sekalipun demikian supervisi akademik tidak bisa terlepas dari penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola pembelajaran. Apalagi dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam proses pembelajaran, maka menilai unjuk kerja guru

merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan prosesnya. Penilaian kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran sebagai suatu proses pemberian estimasi mutu kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, merupakan bagian integral dari serangkaian kegiatan supervisi akademik.

Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja guru dalam proses pembelajaran, maka diperlukan alat atau instrument. Instrument yang digunakan untuk menilai kinerja guru adalah intrumen penilaian kinerja guru yang dikeluarkan oleh Diejendikdasmen yang mencakup 4 kompetensi guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional, yang terjabar dalam 14 komponen yang terurai menjadi 56 butir penilaian. Sedangkan instrument untuk pelaksanaan supervisi akademik menggunakan intrumen pemeriksaan RPP dan instrument pelaksanaan pembelajaran yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal pendidikan Dasar dan Menengah. Instrument yang digunakan untuk pelaksanaan supervisi akademik perlu diketahui oleh guru sehingga guru memahami komponen-komponen yang akan dinilai. Instrument supervisi yang diunakan dalam melaksanakan kegiatan supervisi yang sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Selain itu tentunya diperlukan catatan-catatan penting tentang kekuangan atau kelebihan guru dalam mengajar. Hal ini dapat memudahkan supervisor dala melakukan tindak lanjut dari hasil supervisi akademik nantinya

Sesuai dengan tanggapan ibu Tri Astuti Rahayu, terkait dengan instrument supervisi akademik, yaitu: Untuk dapat membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya, maka supervisi yang dilakukan kepala sekolah hendaknya benar-benar obyektif sesuai kondisi riil. Oleh karena itu dalam pelaksanaan supervisi akademik diperlukan instrument supervisi sehingga hasil yang diperoleh betul-betul obyektif. Dengan penilaian yang obyektif dapat diketahui kekurangan-kekurangan yang dilakukan guru dalam proses pembelajaran sehingga aspek-aspek yang perlu diperbaiki dan dikembangkan dapat ditetapkan.

Bapak Sukiran, kepala SDN 2 Campursari, dalam wawancara tanggal 8 Januari 2018, mengungkapkan bahwa rencana pelaksanaan supervisi akademik disampaikan dulu kepada guru agar para guru melakukan persiapan, termasuk instrument penilaiannya juga disampaikan agar guru tahu aspek apa saja yang termuat dalam instrument supervisi akademik. Selain instrument supervisi akademik beliau juga menggunakan catatan-catatan, karena catatan-catatan itu malah menjadi bukti autentik sebagai tindak lanjut melakukan pemninaan. (lampiran 9, transkrip wawancara tanggal 8 Januari 2018).

Dari hasil wawancara dengan beberapa kepala sekolah yang lain, masih ada yang tidak melaksanakan supervisi akademik terhadap gurunya dengan berbagai alasan. Ada yang mengatakan karena kesibukan sehingga belum sempat melaksanakan supervisi, ada yang karena belum lama di sekolah yang baru sehingga masih ada rasa sungkan dengan guru jika langsung melaksanakan supervisi akademik terhadap gurunya. Ada juga yang takut

membebani mental para guru sehingga melaksanakan supervisi dengan mengintip lewat jendela atau celah pintu (lampiran 6,7 transkrip wawancara)

Kenyataan di atas, memang tidak bisa dipungkiri, bahwa pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan kepala Sekolah Dasar di Dabin III Kecamatan Ngadirejo masih beragam pandangan. karena pandangan terhadap supervisi akademik masih dipengaruhi oleh gaya lama yaitu untuk menilai kinerja guru saja. Dalam pelaksanaan supervisi akademik harus dilakukan secara menyeluruh dan bersifat kekeluargaan. Artinya seorang kepala sekolah tidak boleh pilih-pilih dalam melakukan supervisi akademik, semua guru disupervisi baik guru baru maupun lama, baik guru dengan golongan tinggi maupun golongan rendah. Dunia pendidikan selalu berubah-ubah mengikuti perkembangan jaman dan ilmu pengetahuan serta teknologi. Sehingga kita tidak bisa menerapkan hal yang lama pada saat sekarang karena belum tentu sesuai dengan perkembangan jaman. Oleh karena itu kurikulum juga berubah-ubah mengikuti perkembangan jaman. Semangat kekeluargaan adalah sikap saling asah, asuh, dan asih, sangat dibutuhkan dalam mengelola pembelajaran, apalagi dalam kegiatan supervisi akademik kepada guru-guru agar terjalin kebersamaan dalam mengembangkan pendidikan. Kepala sekolah lebih banyak menghabiskan waktu di sekolah, maka kedekatannya terhadap guru-guru tentunya dapat membuat kepala sekolah lebih mengenal dan memahami apa yang menjadi kebutuhan guru-guru serta permasalahan-permasalahan yang mereka hadapi di dalam melaksanakan tugas di kelas. Di samping itu hubungan kepala sekolah akan menjadi lebih akrab sehingga memungkinkan terjalin

hubungan kerja sama yang baik dan harmonis diantara mereka. Kondisi ini merupakan modal yang sangat berharga bagi terlaksananya supervisi akademik yang efektif. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai supervisor seharusnya memainkan peranan penting ini dalam upaya memperbaiki pengajaran. Namun, temuan di lapangan bahwa supervisi akademik pada tingkat Sekolah Dasar belum terlaksana sebagaimana diharapkan, yaitu masih ada guru yang tidak pernah diobservasi ketika sedang mengajar dan ada pula yang belum pernah mendapatkan perbaikan pengajaran. Seperti yang disampaikan Ibu Din Ismi Indiasari salah satu guru dari SD Negeri 2 Tegalrejo mengenai pelaksanaan supervisi akademik bahwa belum pernah disupervisi oleh kepala sekolah selama mengajar di SD ini. Kepala sekolah sering lewat di depan kelas, tetapi apa itu supervisi atau bukan (lampiran 14, hasil wawancara tanggal 3 Januari 2018).

Kepala sekolah harus sudah mengubah pola lama dalam melakukan supervisi di sekolahnya. Untuk itu diperlukan suatu solusi bagaimana mengubah pola pikir yang bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap yang kreatif. Suatu sikap yang menciptakan situasi dan relasi dimana guru-guru merasa aman dan merasa diterima sebagai subyek yang dapat berkembang sendiri. Maka supervisi yang dilakukan harus dilaksanakan berdasarkan prinsip dan teknik supervisi seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya.

Supervisi sebagai suatu kegiatan yang terencana, rutin, dan berkelanjutan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan menggunakan data dan hasil pengamatan, menggunakan instrument yang dapat memberikan informasi yang

sebenarnya, sama sekali bukan hasil pelajaran pribadi supervisor. Hubungan antara supervisor dengan guru bukan bersifat hirarghis yang memposisikan atasan dengan bawahan, namun hubungan kesejajaran, hubungan kemanusiaan yang akrab, saling percaya, ada bantuan yang dibutuhkan oleh guru. Pembinaan yang diberikan oleh supervisor sebagai sharing of idea, saling memberikan masukan, sehingga supervisi sebagai suatu interaksi antara supervisor dengan yang disupervisi untuk saling memberikan umpan balik.

Langkah pembinaan yang diberikan oleh supervisor dipercaya mampu dilaksanakan oleh yang disupervisi dan yang disupervisi dengan tidak terpaksa menerima saran supervisor. Hubungan demokratis bukan otokratis diharapkan menumbuhkan kreatifitas dari para guru. Hal ini dapat dikomunikasikan dengan baik oleh kedua pihak, antara kepala sekolah sebagai supervisor dan guru sebagai yang disupervisi. Dengan harapan tentunya supervisi tidak akan menjadi momok atau hal yang tidak menyenangkan bagi guru-guru dengan adanya supervisi, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Slamet Rahayu, kepala SDN 2 Mangunsari, pada wawancara tanggal 13 Januari 2018, masalah tanggapan guru terhadap pelaksanaan supervisi akademik di sekolahnya. Beliau mengatakan bahwa masih ada guru yang kurang senang disupervisi, jika perlu jangan disupervisi karena grogi, kurang siap, atau tidak lengkap administrasi pembelajarannya (lampiran 12 transkrip wawancara).

Dalam pelaksanaan supervisi akademik masih ada kepala sekolah hanya menilai guru dengan menggunakan instrument penilaian atau catatan kesalahan guru mengajar yang diperoleh dari kunjungan kelas , tetapi tidak pernah ada

tindak lanjutnya. Bukan berarti kepala sekolah tidak boleh menunjukkan kesalahan guru, masalahnya adalah bagaimana cara mengkomunikasikannya sehingga guru menyadari bahwa dia harus memperbaiki kesalahan. Para guru akan dengan senang hati melihat dan menerima bahwa ada kekurangan atau kelemahan yang harus diperbaiki dalam melaksanakan tugas. Dengan komunikasi yang baik dan harmonis di sekolah dapat menunjang tercapainya tujuan, dan manfaat supervisi akademik antara lain dapat membangkitkan dan mendorong semangat guru untuk menjalankan tugas sebaik-baiknya.

Jika di sekolah sudah terbina sikap kekeluargaan dan kebersamaan, semua warga sekolah saling menghormati dan menghargai, maka akan tercipta situasi sekolah yang kondusif. Guru akan menghargai dan menghormati kepala sekolah karena mereka mengetahui dan memahami tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor yang akan melaksanakan supervisi terhadap guru, oleh karena itu diperlukan sikap saling pengertian antara guru dan kepala sekolah.

Seorang supervisor diharapkan memahami dan menguasai berbagai teknik dan strategi supervisi. Jika suatu permasalahan tidak bisa diselesaikan dengan teknik tertentu, maka akan diselesaikan dengan strategi dan teknik yang lain. Dalam melaksanakan supervisi akademik maka kepala sekolah hendaknya memastikan apakah supervisi itu bersifat individual atau kelompok, hal ini terkait dengan tindak lanjut hasil supervisi yang nantinya akan dilaksanakan setelah kegiatan supervisi akademik selesai dilaksanakan.

Pelaksanaan supervisi akademik di Dabini III Kecamatan ngadirejo belum banyak memberikan kontribusi bagi peningkatan mutu layanan belajar. Guru belum banyak merasakan manfaat supervisi akademik untuk perbaikan pembelajaran. Yaitu memberikan bantuan dalam mengatasi kesulitan guru melaksanakan tugas pembelajaran karena supervisor belum menguasai teknik dan strategi supervisi dengan benar. Pengetahuan supervisi akademik kepala sekolah masih dipengaruhi gaya lama, yaitu supervisi untuk menilai guru, mencari kesalahan guru, sementara solusi dan tindak lanjut hasil supervisi tidak dilakukan. Supervisi dilakukan sekedar untuk memenuhi tugas administrasi saja, antisipasi kalau ada pemeriksaan dari coach atau atasan. Pola pikir seperti ini hendaknya sudah harus diubah dengan model supervisi yang lebih baik dan menyenangkan, misalnya dengan model supervisi klinis atau artistic. Memang model supervisi tidak ada yang paling baik, tetapi kepala sekolah dapat memilih teknik dan pendekatan yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Pemahaman dan penguasaan teknik dan prinsip supervisi menjadi suatu keharusan agar dapat melaksanakan supervisi akademik di sekolah dengan baik dan bermakna, sehingga tujuan dari supervisi yaitu untuk membantu guru dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas yang pada akhirnya meningkatkan kualitas belajar siswa akan dapat tercapai.

3. Tindak Lanjut Hasil Supervisi

Tindak lanjut hasil supervisi merupakan akhir dari kegiatan supervisi akademik. Dalam kegiatan tindak lanjut ini sangat diharapkan terjadi perubahan

perilaku guru yang positif. Perubahan itu akan membawa seorang guru menjadi profesional dalam mengajar. Kita sadari bahwa kepala sekolah jarang bahkan tidak pernah melakukan tindak lanjut hasil supervisi, padahal banyak sekali permasalahan yang harus diselesaikan, yang harus disampaikan kepada guru tetapi itu menjadi dokumen yang disimpan kepala sekolah menjadi arsip kepala sekolah, sehingga belum memberikan manfaat bagi peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Hasil supervisi hendaknya ditindaklanjuti agar memberikan dampak nyata bagi peningkatan profesionalisme guru. Dampak nyata ini tidak hanya disarankan oleh guru dan siswa saja tetapi juga dirasakan oleh masyarakat dan *stakeholders*. Tindak lanjut hasil supervisi dapat berupa pemberian penguatan kepada guru, diskusi hasil supervisi, pemberian contoh, sampai pada pengiriman guru untuk mengikuti pelatihan profesional. Konsep tindak lanjut hasil supervisi merupakan pemanfaatan analisis supervisi yang telah dilakukan. Isi dari konsep tindak lanjut hasil supervisi berupa pembinaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pembinaan secara langsung adalah pembinaan yang dilakukan terhadap hal-hal yang bersifat khusus, yang perlu perbaikan segera. Pembinaan tidak langsung adalah pembinaan yang dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil supervisi.

Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah pada kegiatan tindak lanjut dalam upaya pembinaan terhadap guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran antara lain: menggunakan buku teks pelajaran secara efektif, mengembangkan teknik-teknik pembelajaran yang telah dimiliki, penggunaan

media pembelajaran, penggunaan lingkungan sebagai sumber belajar, evaluasi pembelajaran dengan lebih akurat dan teliti, memperkenalkan model dan pendekatan pembelajaran modern untuk inovatis dan kreativitas layanan pembelajaran, dan penciptaan suasana belajar yang kondusif.

Kegiatan lain sebagai tindak lanjut hasil supervisi adalah melalui pemantapan instrument supervisi, kegiatan pemantapan instrument supervisi dapat dilakukan pada forum diskusi antar kepala sekolah atau supervisor. Pemantapan instrument supervisi yang dipakai dapat dikelompokkan menjadi: a) persiapan guru mengajar, seperti silabus, RPP, program tahunan, program semester, penilaian hasil belajar, dan analisis hasil belajar, b) instrument supervisi kegiatan belajar mengajar, misalnya lembar pengamatan c) komponen dan kelengkapan instrument baik instrument supervisi akademik maupun supervisi non akademik, dan d) penggandaan instrument dan informasi kepada guru dan pegawai untuk instrument non akademik.

Dalam kegiatan tindak lanjut supervisi akademik sasaran utamanya adalah kegiatan belajar mengajar. Selain itu hasil analisis dan catatan supervisor dapat dimanfaatkan untuk perkembangan keterampilan mengajar atau tenaga lainnya, setidak-tidaknya dapat mengurangi kendala-kendala yang muncul atau mungkin akan muncul. Kegiatan yang penting dalam membina guru-guru di sekolah, sering kali tidak dilaksanakan oleh kepala sekolah, hal ini disebabkan kemampuan kepala sekolah dalam membina guru-guru dalam proses pembelajaran kurang. Padahal dengan memberikan umpan balik dapat menciptakan situasi yang tidak menegangkan, memberikan motivasi dan

kesempatan kepada guru untuk memperbaiki penampilan dan kinerjanya. Oleh karena itu untuk memudahkan kepala sekolah dalam memberikan umpan balik dan pembinaan sebagai tindak lanjut hasil supervisi, dalam melaksanakan supervisi akademik kepala sekolah harus menggunakan instrument supervisi dan catatan-catatan lainnya.

4.2.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi pelaksanaan supervisi akademik

Pelaksanaan supervisi akademik terhadap guru bukan perkara mudah tetapi juga bukan merupakan sesuatu yang sulit untuk dilakukan. Dalam hal ini diperlukan keterampilan kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan di sekolah. Kepala sekolah dalam mengamati situasi sekolah melalui kegiatan pengumpulan dan pengolahan data, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan untuk ditemukan kelebihan dan kekurangan serta mencari penyebab terjadinya masalah untuk mencari solusi yang tepat, selanjutnya melakukan tindak lanjut hasil penelitian agar terjadi peningkatan kinerja guru di sekolah. Terakhir dapat memberikan bimbingan dan bantuan kepada guru dalam upaya meningkatkan kinerja guru yang disupervisi.

Pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah di Sekolah Dasar di Dabin III Kecamatan Ngadirejo, dipengaruhi beberapa faktor, baik faktor yang mendukung maupun faktor yang menghambat pelaksanaan supervisi akademik di sekolah. Faktor-faktor yang mendukung pelaksanaan supervisi akademik di sekolah antara lain: adanya program supervisi yang telah disusun, motivasi, dan keinginan dari guru sudah menjadi tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, saling keterbukaan dan kerjasama dalam mengelola pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap program supervisi yang telah disusun untuk dilaksanakan. Ini merupakan motivasi atau pendorong kepala sekolah melakukan supervisi akademik. Dengan adanya sikap keterbukaan dan kekeluargaan maka timbul dari guru untuk disupervisi oleh kepala sekolah, sekalipun ini jarang terjadi. Seperti yang diungkapkan oleh bapak Slamet Rahayu, kepala SDN 2 Mangunsari pada wawancara tanggal 12 Januari 2018, beliau mengatakan bahwa: hubungan yang baik antar kepala sekolah, guru dan pegawai lainnya mengutamakan prinsip kebersamaan dan kekeluargaan, sehingga ada guru yang menanyakan akan diadakan supervisi terhadap mereka (lampiran 13, transkrip wawancara).

Guru menyadari bahwa adanya kekurangan di dalam mengajar sehingga perlu diperbaiki, terutama bagi guru-guru baru yang kreatif dan inovatif.. menurutnya supervisi akademik itu suatu motivasi dan koreksi diri selama melaksanakan tugas sebagai guru. Kemudian sikap demokratis kepala sekolah dalam menyusun program supervisi akan lebih baik bila direncanakan secara bersama-sama dengan guru dengan tujuan dapat mendorong terlaksananya kegiatan supervisi sebagai bentuk tanggung jawab bersama.

Sedangkan faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan supervisi akademik antara lain: kesibukan kepala sekolah, kompetensi kepala sekolah dalam supervisi akademik kurang, adanya perasaan kurang enak dari kepala sekolah terhadap teman, apalagi guru senior dan mantan kepala sekolah, guru kurang siap untuk disupervisi. Faktor-faktor penghambat ini perlu segera dicari solusinya, agar permasalahan-permasalahan pelaksanaan supervisi akademik bisa dihilangkan

atau diminimalisir. Seperti guru kurang siap disupervisi dan adanya rasa kurang enak untuk melakukan supervisi terhadap teman, dapat dihilangkan dengan cara melakukan pendekatan terhadap guru. Dengan sikap terbuka dari kepala sekolah, menyampaikan maksud serta manfaat kegiatan supervisi akademik, sehingga guru akan memahami kegiatan supervisi sebagai sarana perbaikan proses pembelajaran di kelas. Sedangkan terkait dengan kesibukan kepala sekolah dalam mengelola administrasi bisa meminta bantuan guru-guru sesuai tugas tambahan yang dibebankan kepadanya. Bisa juga kepala sekolah mengangkat pegawai honorer untuk membantu kepala sekolah dalam mengerjakan administrasi. Kepala sekolah juga bisa menunjuk guru senior untuk melakukan supervisi teman sejawat, yang tentu sebelumnya sudah diberikan pembinaan. Untuk mengatasi kurangnya kompetensi kepala sekolah dalam supervisi akademik, kepala sekolah dapat mengikuti pelatihan, banyak menggali informasi dengan cara membaca buku-buku terkait supervisi akademik, bertanya kepada teman sejawat atau belajar lewat internet. Disini pentingnya sikap keterbukaan dan inisiatif kepala sekolah untuk memecahkan masalah-masalah dalam pelaksanaan supervisi akademik di sekolah.

Sesuai dengan hasil wawancara tentang faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah, bapak Subagio, kepala SDN Manggong, mengatakan bahwa faktor utama tidak telaksananya supervisi akademik kepala sekolah adalah kesibukan karena sebagai ketua K3S, ketua Gugus, pengurus PGRI Cabang Kecamatan Ngadirejo, termasuk kurang kompetensi supervisi, karena sejak diangkat jadi kepala sekolah belum pernah mendapatkan diklat tentang supervisi akademik.(lampiran 11, hasil wawancara

tanggal 10 Januari 2018. Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Nurfaizah, kepala SDN 2 Tegalrejo dalam wawancara pada tanggal 3 Januari 2018, yang mengatakan bahwa kator penghambat pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah adalah karena kesibukan dari kepala sekolah, sedangkan faktor pendukungnya diantaranya adanya kesadaran dari kepala sekolah bahwa supervisi akademik merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah (lampiran 6, transkrip wawancara).

Dari hasil temuan di lapangan bahwa sekolah-sekolah yang telah diteliti semuanya memiliki hambatan hampir sama yaitu kompleksitas tugas manajerial kepala sekolah dan rendahnya kompetensi supervisi akademik yang dimiliki kepala sekolah. Kedua hal ini perlu mendapat perhatian serius dari kepala sekolah sendiri maupun para pembina seperti coach sekolah dan pejabat lainnya. Memang di Sekolah Dasar tidak mempunyai tenaga administrasi, tetapi kesibukan administrasi kepala sekolah dapat dibantu oleh guru maupun mengangkat tenaga honorer, tetapi jika berkaitan dengan kompetensi kepala sekolah yang kurang disebabkan penyeleksian calon kepala sekolah yang kurang efektif, karena tidak adanya calon kepala sekolah yang berkopeten, maka mau tidak mau mengikuti seleksi calon kepala sekolah yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan. Oleh karena itu untuk mengatasi permasalahan rendahnya kompetensi kepala sekolah dalam supervisi akademik adalah dengan mengikut sertakan dalam kegiatan pelatihan/diklat, TOT, dan kegiatan semacamnya. Namun pada kenyataannya kegiatan pelatihan/diklat atau TOT yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan belum bisa dilaksanakan secara serentak, dalam arti dilaksanakan secara bertahap,

itu semua karena keterbatasan anggaran dari Dinas Pendidikan atau Pemerintah daerah, dengan demikian setiap kepala sekolah belum tentu mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan/diklat kompetensi kepala sekolah khususnya kompetensi supervisi akademik. Sebagai contoh, tahun 2017 yang mendapat jatah mengikuti pelatihan penguatan kompetensi kepala sekolah untuk kecamatan ngadirejo hanya sejumlah 5 orang (sumber informasi UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Ngadirejo)

4.3 Strategi Peningkatan Supervisi Akademik Kepala Sekolah

Banyaknya faktor penghambat pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah menjadi pemikiran serius baik bagi kepala sekolah sendiri maupun pengawas pembina. Salah satu faktor penghambat pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah yang paling membutuhkan perhatian dan perlu segera penanganan adalah rendahnya kompetensi supervisi akademik yang dimiliki kepala sekolah. Rendahnya kompetensi supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh terhadap kualitas proses pembelajaran yang dilakukan guru di kelas. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi supervisi akademik yang rendah tidak bisa memberikan bantuan kepada guru dalam memperbaiki proses pembelajaran. Oleh karena itu permasalahan rendahnya kompetensi supervisi akademik kepala sekolah perlu segera dicari solusinya, agar permasalahan pembelajaran yang dialami guru segera mendapatkan penyelesaian.

Strategi penting yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi supervisi akademik kepala sekolah, yaitu melalui kegiatan Coaching (pembimbingan), yang dilakukan oleh seorang pembimbing dalam hal ini

dilakukan oleh pengawas pembina. Kegiatan pembimbingan dilaksanakan di dua tempat yaitu di gugus sekolah dan di sekolah masing-masing. Adapun teknik yang digunakan adalah melalui kegiatan *in-on-in-on*.

In-On-In-On

In-On-In-On , merupakan suatu rancangan serangkaian kegiatan untuk mengaktifkan dan mengefektifkan kegiatan pelatihan dengan model pendampingan. Adapun scenario yang akan ditempuh melalui kegiatan In-1, On-1, In-2, dan On2. Pendampingan pada kegiatan In -1 atau In-2 dilaksanakan di Gugus sekolah. Gugus sekolah adalah sekolah yang ditunjuk oleh Dinas Pendidikan sebagai pusat kegiatan bagi guru dan kepala sekolah melalui SK penunjukan sebagai Gugus sekolah. Dalam satu Gugus sekolah terdiri dari 7 samai dengan 8 Sekolah. Pada penelitian ini gugus sekolah yang ditunjuk untuk tempat pelaksanaan In-1 dan In-2 adalah Gugus Sindoro, yang bertempat di SDN Manggong. Sedangkan pendampingan pada kegiatan On-1 maupun On-2 dilaksanakan di sekolah masing-masing. Waktu yang digunakan adalah dengan memanfaatkan waktu untuk kegiatan Gugus yaitu Setiap hari Sabtu minggu pertama dimana pada hari Sabtu minggu pertama Gugus di Kecamatan Ngadirejo mengadakan pertemuan guru dan kepala sekolah untuk membahas permasalahan pembelajaran atau manajerial di sekolah dasar. Pertemuan di mulai pukul 10.00 WIB dan berakhir pada pukul 12.30. Dalam kegiatan *In-1* ini, 9 kepala sekolah yang menjadi obyek penelitian, dikumpulkan di gugus untuk melakukan kegiatan pembimbingan dan pendampingan. Pembimbingan dan pendampingan dilakukan melalui kegiatan curah pendapat, diskusi, Tanya jawab , bahkan mungkin

simulasi mengenai kegiatan supervisi akademik, dengan bimbingan dari pembimbing. Pembimbing menyampaikan materi supervisi akademik, pengertian, fungsi, prinsip-prinsip, pendekatan, teknik supervisi melalui tayangan LCD, agar kepala sekolah sebagai supervisor pada kegiatan supervisi akademik mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang benar tentang supervisi akademik. Dalam kegiatan *In-1* ini juga disampaikan hal-hal yang harus disiapkan oleh kepala sekolah, diantaranya kepala sekolah harus membuat program supervisi. Program supervisi dibuat di sekolah bersama guru dan pegawai lainnya, supaya guru dan pegawai lainnya tahu tentang program supervisi yang disusun, siapa sasarannya, kapan pelaksanaannya, aspek apa saja yang akan disupervisi dan lain-lain. Selain program supervisi yang harus disiapkan kepala sekolah adalah instrumen pengamatan pembelajaran dan buku catatan untuk mencatat temuan-temuan selama pelaksanaan supervisi. Dalam kegiatan *In* ini juga dibahas tentang rencana tindak lanjut hasil supervisi akademik, bentuk-bentuk tindak lanjut, waktu pelaksanaan kegiatan tindak lanjut. Dalam kegiatan *In* ini 9 kepala sekolah melakukan refleksi terhadap apa yang telah dilakukan dalam supervisi akademik di sekolah. Sudah sesuaikan pelaksanaan supervisi akademik di sekolah. Kepala sekolah dengan bimbingan coach sekolah melakukan diskusi, tanya jawab tentang pelaksanaan kegiatan supervisi akademik. Pada akhir kegiatan *In* servis ini coach memberikan tugas kepada 9 kepala sekolah yang menjadi obyek penelitian untuk melakukan kegiatan *On-1* atau praktik melaksanakan supervisi akademik berdasarkan pengetahuan dan pengalaman secara langsung di sekolah masing-masing. Dalam kegiatan *On-1*, pembimbing melakukan pendampingan di 9

sekolah terhadap pelaksanaan supervisi akademik. Pendampingan dimaksudkan untuk membantu kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan supervisi akademik agar sesuai harapan. Waktu yang diberikan untuk kegiatan On -1 kurang lebih 2 minggu. Setelah semua kepala sekolah selesai melaksanakan kegiatan praktik melaksanakan supervisi akademik di sekolah, maka pada pertemuan berikutnya 9 kepala sekolah dikumpulkan kembali di Gugus untuk membahas temuan-temuan atau permasalahan-permasalahan yang muncul selama melaksanakan kegiatan *On 1*. Dalam kegiatan In yang ke 2 ini 9 kepala sekolah melakukan refleksi apa yang telah dilakukan selama praktik melaksanakan supervisi di sekolah, kendala-kendala apa yang terjadi, reaksi dari teman-teman guru, dan lain sebagainya. Dalam kegiatan In Servis 2 ini , 9 kepala sekolah melakukan diskusi, tanya jawab, saling bertukar pengalaman dalam pelaksanaan supervisi akademik. Bagaimanapun 9 kepala sekolah ini akan mempunyai pengalaman yang berbeda-beda, masalah yang berbeda-beda dan cara penyelesaian yang berbeda pula. Satu model atau teknik supervisi dapat diterapkan di satu sekolah belum tentu dapat diterapkan di sekolah yang lain. Setelah melakukan kegiatan In Servis yang ke 2, kegiatan akan dilanjutkan dengan On yang ke 2, kegiatan masih dilakukan dengan pola yang sama, yaitu praktik melaksanakan supervisi akademik semua guru di sekolah masing-masing. Tetapi dari segi waktu akan berkurang di samping program supervisi akademik sudah tersusun, dalam pelaksanaan supervisi juga sudah ada pengalaman sebelumnya sehingga bisa menghemat waktu. Kegiatan On yang ke 2, diberi waktu kurang lebih 2 minggu. Setelah semua sekolah menyelesaikan kegiatan

pada *On* ke 2 kegiatan di lanjutkan ke *In* ke 3. Kembali 9 kepala sekolah berkumpul untuk melakukan kegiatan refleksi pelaksanaan supervisi akademik pada kegiatan *On* ke 2. Pada kegiatan *In* Servis ke 3 ini 9 kepala melakukan diskusi, saling tukar pengalaman berkaitan dengan kegiatan supervisi akademik yang telah dilakukan selama *On* ke 2. Demikian seterusnya sampai membentuk suatu siklus, yang pada akhirnya 9 kepala sekolah mempunyai pengetahuan dan keterampilan dan dapat melaksanakan kegiatan supervisi akademik dengan benar sesuai yang diharapkan. Dengan demikian diharapkan dengan kegiatan Coaching (pembimbingan) dengan pola *Ion-In-On* diharapkan kompetensi supervisi akademik kepala Sekolah Dasar di Dabin III Kecamatan Ngadirejo dapat meningkat.

STIE Widya Wivana
Jangan Plagiat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan telah dilakukan analisis pembahasan tentang pelaksanaan supervisi akademik yang dilaksanakan oleh kepala sekolah di Dabin III Kecamatan Ngadirejo, maka dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

1. Pelaksanaan supervisi akademik yang dilaksanakan kepala sekolah belum berjalan secara efektif, sehingga belum banyak memberikan manfaat untuk perbaikan pembelajaran dan meningkatkan profesionalisme guru, karena kepala sekolah sendiri belum memahami tentang pengertian, fungsi, tujuan, prinsip, dan teknik serta pendekatan supervisi dalam melaksanakan supervisi akademik di sekolah. Dengan demikian tidak mungkin kepala sekolah dapat memberikan layanan dan bantuan kepada guru-guru. Belum semua kepala sekolah memiliki program supervisi sehingga pelaksanaan supervisi akademik belum dilaksanakan secara terprogram dan kontinyu, sehingga membuat guru kurang termotivasi untuk mempersiapkan diri dalam melaksanakan tugas, karena hasil supervisi belum dimanfaatkan untuk membina dan memanfaatkan untuk membina dan mengembangkan potensi guru. Pada hal supervisi akademik bertujuan memberikan

layanan dan bantuan untuk memperbaiki proses pembelajaran dan meningkatkan kompetensi guru.

2. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan supervisi akademik ada dua faktor yaitu faktor yang mendukung dan faktor yang menghambat pelaksanaan supervisi akademik. Faktor-faktor yang mendukung antara lain program supervisi yang telah disusun, komitmen guru dan tanggung jawab, motivasi serta penilaian terhadap kinerja kepala sekolah. Sedangkan faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan supervisi akademik adalah kompleksitas serta beban kerja kepala sekolah yang tinggi, rendahnya kompetensi kepala sekolah, kurangnya wawasan pengetahuan dan penguasaan teknologi, serta adanya rasa kurang enak dari kepala sekolah untuk melakukan supervisi akademik terhadap guru apalagi guru senior. Hal ini tentunya akan menghambat pelaksanaan supervisi akademik di sekolah. Apalagi kompetensi supervisi akademik kepala sekolah yang rendah akan berdampak lebih luas terhadap pengelolaan sekolah secara keseluruhan.
3. Dari beberapa faktor yang menghambat pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah di Dabin III Kecamatan Ngadirejo, faktor kompetensi dan pemahaman kepala sekolah lah yang paling dominan. Oleh karena itu supaya tidak beimbis luas terhadap kualitas pembelajaran yang berujung pada kualitas sekolah, maka perlu dilakukan penanganan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah

dengan melakukan pembimbingan dan pendampingan oleh pembimbing. Pembimbingan dan pendampingan yang dilakukan oleh pembimbing kepada kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan supervisi akademik menggunakan pola *In* dan *On*. Pembimbingan dengan model *In 1 dan In-2*, dilakukan di gugus sekolah / kelompok kerja kepala sekolah pada hari Sabtu minggu ke 1, di mana pada hari itu guru dan kepala sekolah melakukan kegiatan pertemuan KKG di gugus tersebut. Di gugus atau kelompok kerja tersebut kepala sekolah berdiskusi, Tanya jawab dan saling bertukar pengalaman tentang supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah. Kegiatan *In-1 dan In-2* dibimbing dan difasilitasi oleh pembimbing. Kegiatan dilanjutkan dengan *On-1 dan On-2*, yaitu mempraktikkan pengalaman selama kegiatan *In* servis learning di tempat kerja masing-masing. Dalam kegiatan ini kepala sekolah juga mendapat pendampingan atau bimbingan dari pembimbing. Setelah kegiatan *On* di sekolah selesai kembali kepala sekolah berkumpul di gugus untuk menyampaikan hasil pelaksanaan kegiatan supervisi di sekolah, demikian seterusnya sampai supervisi akademik ini dipahami dan dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah.

5.2. Saran

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian serta analisis diskriptif terhadap pelaksanaan tugas pokok kepala sekolah sebagai supervisor

maka peneliti merasa perlu memberikan saran kepada pihak-pihak terkait sebagai berikut :

5.2.1 Kepada Kepala Sekolah

- a. Agar dapat melaksanakan supervisi akademik dengan baik, perlu disusun suatu perencanaan yang matang, sehingga dalam melaksanakan supervisi akan terarah untuk mencapai hasil sesuai yang diharapkan
- b. Meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan menambah wawasan pendidikan, ilmu pengetahuan dan teknologi bagi diri kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya..
- c. Mencari solusi terhadap faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan supervisi akademik di sekolah sehingga supervisi akademik dapat dilaksanakan secara kontinyu dan berkelanjutan.

5.2.2 Kepada Dinas Pendidikan

Upaya untuk meningkatkan pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah perlu mendapat dukungan dari Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung, yaitu :

1. Menyusun dan melaksanakan program peningkatan kompetensi kepala sekolah melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat), workshop, TOT, dan lainnya. Program yang telah dilaksanakan harus dievaluasi serta ditindaklanjuti sehingga kegiatan yang dilaksanakan tepat sasaran dan berhasil sesuai tujuan yang diharapkan.

2. Memberikan motivasi berupa penghargaan terhadap kinerja kepala sekolah dan guru perprestasi
3. Mengusulkan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Temanggung untuk mengangkat atau mengusahakan tenaga administrasi untuk membantu kepala sekolah dalam mengelola administrasi Sekolah Dasar

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, (2010), *Prosedur Penelitian, (Suatu Pendekatan Praktik)*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi, (2004), *Dasar Dasar Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta
- Dahono, (2013), *Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Motivator dan Inspirator Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Mengajar*
- Danim, S, (2002), *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, Bandung : Pustaka Setia
- Depdikbud, (1996), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka
- Depdikbud, (1996), *Permendikbud Nomor 0296/U/1996 tentang Penugasan Guru Pegawai Sipil sebagai Kepala Sekolah di Lingkungan Depdikbud*, Jakarta: Depdikbud.
- Depdikbud, (2003), *Permendiknas Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*, Jakarta : Depdikbud.
- Depdikbud, (2003), *Undang Undang nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta : Depdikbud
- Depdiknas, (2007), *Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*, Jakarta : Depdiknas.
- Dinas Pendidikan, (2009), *Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung Nomor : 800/105 Tahun 2009 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Penilaian Kinerja dan Periodisasi Kepala Taman Kanak Kanak, Kepala Sekolah Dasar, Kepala Sekolah Menengah Pertama, Kepala Sekolah Menengah Atas dan Kepala sekolah Menengah Kejuruan*, Temanggung : Dinas Pendidikan.
- Hamalik, Oemar, (2001), *Proses Belajar Mengajar*, Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, H.M, (2003), *Organisasi dan Motivasi , Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Imron, Ali, (2011), *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara

- Kasmidah, (2008), *Metode Dalam Proses Pembelajaran*, Vol.11, 101-114, tanggal 21 April 2013
- Kementerian Pendidikan Nasional, (2011), *Supervisi Akademik, Suplemen Materi Pelatihan Penguatan kemampuan Pengawas Sekolah*, Jakarta
- Kisworo, Dhina Hery, (2011), *Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah Dalam Penerapan Kurikulum tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di Sekolah Luar Biasa Bina Putra Salatiga Tahun Pelajaran 2010/2011*, Tesis, Salatiga : Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Kristen Satyawacana Salatiga
- Kurniawati, (2007), *Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SMK 1 Purbalingga*
- Mulyasa, E, (2004), *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep Strategi dan Implementasi)*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E, (2006), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muslih, Banun Sri, (2009), *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesi Guru*, Bandung: Alfabeta
- Pidarta, M, (1999), *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Purwanto, N, (2002), *Administrasi Dan Supervisi pendidikan*, Bandung : Remaja Rosda Karya
- Rosidi, ((2013). *Implementasi Aspek Supervisi Akademik Kepala Sekolah Pada Proses Pembelajaran di Kecamatan Bulu Kabupaten Temanggung*
- Sahertian, A.Piet, (2008), *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi*, Jakarta: Rineka Cipta
- Sagala , S, (2010) , *Supervisi Pembelajaran*, Bandung : Alfabet
- Soetjopto & Kosasi, R, (1994), *Profesi Keguruan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Sugito, (2011), *Faktor-Faktor Yang Menghambat Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Candirot*
- Sugiyono, (2009), *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan RD)*, Bandung: Alfabeta

- Sumardi, (2010), Proses Pembelajaran IPS Yang Bercikan Konkrit dan Manipulatif, Vol. 1. No.2, Tanggal 20 April 2013
- Sunardi, (2008), *Hubungan Supervisi Kepala Sekolah dan Moivasi Kerja Guru Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMK Negeri se-Kota Samarinda*
- Sutisna, Oteng, (1985), *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional*. Bandung: Angkasa
- Sutomo, (2007), *Manajemen Sekolah*, Semarang : UNNES PRESS
- Uno,H.B, (2007), *Model Pembelajaran : Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Uno,H.B, (2011), *Belajar dengan pendekatan Pembelajaran Aktif Inovatif Lingkungan Kreatif Efektif Menarik*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Vera Mei Ringgawati, (2016), *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan*
- Wahjosumijo, (2002), *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahanya* , Jakarta : Raja Grafindo Perkasa.