# SUPERVISI PENDIDIKAN

*by* Ee Junaedi Sastradiharja

**Submission date:** 22-Jun-2023 02:15PM (UTC+0800)
**Submission ID:** 2120738954
**File name:** BUKU_SUPERVISI_PENDIDIKAN.pdf (3.98M)
**Word count:** 49237
**Character count:** 335177

Buku ini terbit pada awalnya termotivasi dan terinspirasi oleh salah seorang pengurus Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI) yang memberikan pelatihan menulis buku kepada guru-guru di sekolah yang penulis pimpin. Selain itu, juga adanya tuntutan dan kebutuhan buku referensi untuk mata kuliah "Supervisi dan Evaluasi Program Pendidikan" yang penulis ampu sebagai Dosen di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta.

Buku ini diberi judul "Supervisi Pendidikan Tuntunan Profesional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan". Terbitnya buku ini, selain sebagai referensi perkuliahan bagi mahasiswa dan Dosen yang sedangan menekuni dan mengembangkan bidang ilmu manajemen pendidikan yang di dalamnya mencakup kegiatan supervisi pendidikan, juga diharapkan dapat membantu banyak pihak yang peduli terhadap peningkatan mutu pendidikan Indonesia guna meningkatan wawasan pengetahuan tentang **bagaimana meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu** pembelajaran yang dilakukan guru di dalam kelas.

Peningkatan mutu pembelajaran harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan melalui peningkatan profesionalisme guru. Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan pra-jabatan maupun program dalam jabatan yaitu dengan pembinaan oleh Kepala Sekolah dan Pengawas sekolah sebagai supervisor pendidikan. Tidak semua guru yang dididik di lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) terlatih dengan baik dan kualified. Profesionalisme guru perlu terus **diasah dan dikembangkan melalui kegiatan supervisi pendidikan agar guru** dapat meningkatkan mutu pembelajaran secara efektif dan fungsional.

Buku ini hadir, untuk memberikan secercah harapan kepada pengawas sekolah dan kepala sekolah sebagai tuntunan profesional dalam melaksanakan tugas dan fungsinya membantu, membimbing, membina dan memberikan pengawasan kepada guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran guna meningkatkan mutu hasil belajar peserta didik.

KHALIFAH MEDIATAMA
Publishing & Printing

ISBN 978-623-7453-52-9

DR. H. E. JUNAEDI SASTRADIHARJA, M.Pd.

SUPERVISI PENDIDIKAN

KHALIFAH MEDIATAMA
Publishing & Printing

DR. H. E. JUNAEDI SASTRADIHARJA, M.Pd.

# SUPERVISI PENDIDIKAN

## Tuntunan Profesional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Untitled-1 1

03/01/2020 14:03:05

# SUPERVISI PENDIDIKAN

**Tuntunan Profesional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

**DR. H. E. JUNAEDI SASTRADIHARJA, M.Pd.**

**KHALIFAH MEDIATAMA**

Supervisi Pendidikan.indd 1 13/01/2020 9:29:37

# SUPERVISI PENDIDIKAN

**Tuntunan Profesional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

**DR. H. E. JUNAEDI SASTRADIHARJA, M.Pd.**

Editor : Dr. Hj. Daningsih Kurniasari, M.Pd.
Desain Sampul : Hendra Syafrialdy
Penata Letak : Hendra Syafrialdy

Diterbitkan Oleh :

**KHALIFAH MEDIATAMA**

Graha Khalifah Mediatama, Kompleks Pamulang Elok, Blok K1-A Nomor 20 Pondok Petir, Bojongsari, Kota Depok
e-mail : khalifahmediatama@yahoo.co.id
web : www.khalifahmediatama.com

Edisi Pertama
Cetakan Pertama, 2019

Hak Cipta © 2019 pada penulis,
Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, secara elektronis kata maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit.

SUPERVISI PENDIDIKAN

Tuntunan Profesional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

DR. H. E. JUNAEDI SASTRADIHARJA, M.Pd.

-Edisi Pertama; 2019
Hal : viii + 254 hlm, 16 x 23 cm
ISBN : 978-623-7453-52-9



Supervisi Pendidikan.indd 2 13/01/2020 9:29:37

# KATA PENGANTAR

Buku ini terbit pada awalnya termotivasi dan terinspirasi oleh salah seorang pengurus Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI) yang memberikan pelatihan menulis buku kepada guru-guru di sekolah yang penulis pimpin. Selain itu, juga adanya tuntutan dan kebutuhan buku referensi untuk mata kuliah "Supervisi dan Evaluasi Program Pendidikan" yang penulis ampu sebagai Dosen di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta.

Buku ini diberi judul "Supervisi Pendidikan Tuntunan Profesional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan". Terbitnya buku ini, selain sebagai referensi perkuliahan bagi mahasiswa dan Dosen yang sedangan menekuni dan mengembangkan bidang ilmu manajemen pendidikan yang di dalamnya mencakup kegiatan supervisi pendidikan, juga diharapkan dapat membantu banyak pihak yang peduli terhadap peningkatan mutu pendidikan Indonesia guna meningkatan wawasan pengetahuan tentang bagaimana meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu pembelajaran yang dilakukan guru di dalam kelas.

Peningkatan mutu pembelajaran harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan melalui peningkatan profesionalisme guru. Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan pra-jabatan maupun program dalam jabatan yaitu dengan pembinaan oleh Kepala Sekolah dan Pengawas sekolah sebagai supervisor pendidikan. Tidak semua guru yang dididik di lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK)



Supervisi Pendidikan.indd 3 13/01/2020 9:29:38

terlatih dengan baik dan kualified. Profesionalisme guru perlu terus diasah dan dikembangkan melalui kegiatan supervisi pendidikan agar guru dapat meningkatkan mutu pembelajaran secara efektif dan fungsional.

Buku ini hadir, untuk memberikan secercah harapan kepada pengawas sekolah dan kepala sekolah sebagai tuntunan profesional dalam melaksanakan tugas dan fungsinya membantu, membimbing, membina dan memberikan pengawasan kepada guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran guna meningkatkan mutu hasil belajar peserta didik.

Terimakasih kepada Dr.Hj.Daningsih Kurniasari, M.Pd. yang telah memberikan dorongan dan membantu dalam penulisan buku ini sebagai editor. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang berarti kepada semua pihak yang berkepentingan dalam peningkatan mutu pendidikan.

Depok, Desember 2019

Penulis



Supervisi Pendidikan.indd 4 13/01/2020 9:29:38

# DAFTAR ISI


**Kata Pengantar** ..... **iii**

**Daftar Isi** ..... **v**

**BAB I Konsep Dasar Supervisi Pendidikan** ..... **1**

A. Pentingnya Supervisi Pendidikan ..... 1
B. Pengertian Supervisi Pendidikan ..... 4
C. Tujuan Supervisi Pendidikan ..... 10

**BAB II Prinsip, Tipe, Fungsi dan Peranan Supervisi Pendidikan** ..... **15**

A. Prinsip-Prinsip Supervisi Pendidikan ..... 15
B. Tipe-Tipe Supervisi Pendidikan ..... 18
C. Fungsi Supervisi Pendidikan ..... 21
D. Peranan Supervisi Pendidikan ..... 26

**BAB III Model, Pendekatan, dan Teknik Supervisi Pendidikan** ..... **29**

A. Pengembangan Model Supervisi Pendidikan ..... 29
   1. Model Supervisi Konvensional (Tradisional) ..... 30
   2. Model Supervisi Ilmiah ..... 31
   3. Model Supervisi Klinis ..... 33
   4. Model Supervisi Artistik ..... 43
B. Pendekatan Supervisi Pendidikan ..... 46
C. Teknik-Teknik Supervisi Pendidikan ..... 50





Supervisi Pendidikan.indd 5 13/01/2020 9:29:38

**BAB IV Supervisi Manajerial** ..... **57**

A. Pengertian Supervisi Manajerial ..... 57
B. Tujuan Supervisi Manajerial ..... 59
C. Sasaran dan Ruang Lingkup Supervisi Manajerial ..... 59
D. Prinsip-Prinsip Supervisi Manajerial ..... 60
E. Teknik-Teknik Supervisi Manajerial ..... 61
F. Kompetensi Supervisor Manajerial ..... 68

**BAB V Supervisi Akademik** ..... **79**

A. Pengertian Supervisi Akademik ..... 80
B. Tujuan Supervisi Akademik ..... 82
C. Sasaran dan Ruang Lingkup Supervisi Akademik ..... 86
D. Dimensi-Dimensi Substansi Supervisi Akademik ..... 87
E. Tindak Lanjut Hasil Supervisi Akademik ..... 88

**BAB VI Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan** ..... **91**

A. Peran Kepala Sekolah Dalam Pembelajaran ..... 91
   1. Peran Kepala Sekolah dalam Perencanaan dan Pengorganisasian Pembelajaran ..... 92
   2. Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksnaan Pembelajaran ..... 92
   3. Peran Kepala Sekolah dalam Evaluasi Pembelajaran ..... 93
B. Peran Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Pendidikan ..... 94
   1. Peran Kepala Sekolah sebagai Educator ..... 94
   2. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer ..... 95
   3. Peran Kepala Sekolah sebagai Administrator ..... 98
   4. Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor ..... 100
   5. Peran Kepala Sekolah sebagai Leader ..... 101
   6. Peran Kepala Sekolah sebagai Inovator ..... 103
   7. Peran Kepala Sekolah sebagai Motivator ..... 104



Supervisi Pendidikan.indd 6 13/01/2020 9:29:38

**BAB VII Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)** ..... **107**

A. Pentingnya MPMBS ..... 107
B. Pengertian MPMBS ..... 110
C. Karakteristik MPMBS ..... 113
D. Tujuan MPMBS ..... 114
E. Prinsip-Prinsip Penerapan MPMBS ..... 114
F. Langkah-Langkah Penerapan MPMBS ..... 119
G. Kelemahan dan Kelebihan MPMBS ..... 120

**BAB VIII Pengembangan Instrumen Supervisi Pendidikan** ..... **123**

A. Pengertian Instrumen Supervisi Pendidikan ..... 123
B. Dasar pengembangan Instrumen Supervisi Pendidikan ..... 124
C. Tujuan Pengembangan Instrumen Supervisi Pendidikan ..... 124
D. Prinsip-Prinsip Pengembangan Instrumen Supervisi Pendidikan ..... 125
E. Bentuk-Bentuk Instrumen Supervisi Pendidikan ..... 126
F. Langkah-Langkah Pengembangan Instrumen Supervisi Pendidikan ..... 129
G. Contoh Instrumen Supervisi Pendidikan ..... 130

**Daftar Pustaka** ..... **247**

**Profil Penulis** ..... **251**



Supervisi Pendidikan.indd 7 13/01/2020 9:29:38

# SUPERVISI PENDIDIKAN

**Tuntunan Profesional Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Supervisi Pendidikan.indd 8 13/01/2020 9:29:38

# BAB I
# KONSEP DASAR SUPERVISI PENDIDIKAN

## A. Pentingnya Supervisi Pendidikan

Sejak era penjajahan Hindia Belanda di Indonesia sampai Pemerintahan Orde Baru (ORBA) penyelenggraan pendidikan lebih bersifat sentralistik, artinya kebijakan-kebijakan strategis dan pengendalian pendidikan ditentukan dan dilakukan oleh Pemerintah Pusat. Kewajiban kepala sekolah dan guru-guru tidak lain hanyalah menjalankan apa yang telah ditetapkan dan di intruksikan oleh atasannya dari pusat. Kelemahan yang dirasakan antara lain tidak semua lembaga-sekolah baik formal maupun non formal dapat dikontrol dan diawasi oleh pusat mengingat wilayah Indonesia secara geografis teramat luas.

Implikasi dari rentang pengawasan yang teramat panjang dan jauh itu, dapat menyebabkan kualitas pendidikan menjadi tidak merata. Kualitas pendidikan di daerah perkotaan cendrung lebih baik bila dibandingkan kualitas pendidikan di wilayah pedesaan. Ini terjadi karena pengawasan dan pengendalian penyelenggaraan pendidikan khususnya pada pendidikan formal atau sekolah-sekolah sangat tidak efektif, belum lagi distribusi dan penempatan guru yang tidak merata dan proporsional, pemenuhan sarana-prasarana pendidikan yang tidak seimbang, kesejahteraan guru yang tidak berkeadilan serta pengelolaan sekolah yang tidak profesional.

Seiring kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berdampak terhadap peningkatan intelektual bangsa ini, dan tuntutan zaman yang terus bergulir dan akhirnya Indonesia memasuki era reformasi. Sejak zaman



Supervisi Pendidikan.indd 1 13/01/2020 9:29:38

inilah Pemerintah Pusat mulai memikirkan pemerataan pembangunan pada seluruh daerah dalam semua aspek kehidupan bangsa termasuk pemerataan pembangunan di bidang pendidikan dan kebudayaan, sesuai amanah Undang-undang Dasar 1945 pasal pasal 31.

Pada era reformasi lahir Undang-Undang No. 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah. Undang-undang tersebut sangat berpengaruh terhadap sistem pengelolaan pendidikan yang dilakukan secara otonom. Penyelenggaraan pendidikan lebih didesantralisasikan kepada daerah-daerah, sehingga tanggung jawab pengawas sekolah, kepala sekolah dan guru lebih luas, yaitu mencakup upaya memperbaiki mutu, efektivitas, efisiensi, inovasi, relevansi, pemerataan dan akses pendidikan.

Pengawasan adalah salah satu kegiatan supervisi pendidikan yang merupakan salah satu komponen dari sistem pendidikan nasional. Pengawasan dalam konteks supervisi pendidikan dilakukan oleh seorang pengawas atau supervisor yang memiliki peran membantu peningkatan mutu pengelolaan satuan pendidikan yang dilaksanakan di sekolah-sekolah atau madrasah maupun kelompok-kelompok belajar lainnya serta meningkatkan mutu kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru. Peran pengawas sekolah/madrasah atau yang disebut *supervisor* menjadi sangat penting untuk menumbuhkan semangat atau motivasi para kepala sekolah/madrasah, guru dan staf. memberikan bantuan, bimbingan serta pengarahan kepada guru-guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas mengajarnya.

Proses pemberian bantuan, bimbingan dan arahan itu, dapat langsung disampaikan kepada kepala sekolah/ madrasah, guru guru dan staf sekolah, baik dilakukan secara langsung maupun tidak langsung melalui melalui media yang ada. Selain pengawas sekolah/madrasah, kepala sekolah juga memiliki fungsi sebagai supervisor dengan tugas pokoknya yaitu memberikan bimbingan, arahan dan bantuan profesional kepada guru-guru di sekolah masing-masing.

Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor pendidikan di sekolah/ madrasah harus mampu membangun budaya sekolah/ madrasah yang dapat memotivasi guru-guru dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu merencanakan, melaksanakan dan meng-evaluasi kegiatan pembelajaran secara profesional untuk mening-katkan hasil belajar peserta didik.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus terus berupaya dan bekerja keras dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan guru agar dapat meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik,



Supervisi Pendidikan.indd 2 13/01/2020 9:29:38

namun demikian, ketika kualitas pembelajaran yang dilakukan guru menurun, kepala sekolah tidak perlu mencari kambing hitam untuk menutupi rendahnya kualitas pembelajaran tersebut, kepala sekolah sebaiknya bersikap jujur, mau memperhatikan apa yang telah dikerjakannya, dan merenung serta melakukan refleksi diri secara objektif, apa yang telah diperbuat dalam fungsinya sebagai supervisor sekolah.

Kegiatan supervisi di sekolah/madrasah harus dilakukan sesuai prinsip-prinsip administrasi sekolah yang mengarah kepada pencapaian tujuan sekolah sebagai lembaga pembentukan intelektual, moral, sosial dan keterampilan peserta didik menuju manusia Indonesia seutuhnya. Kegiatan supervisi sangat diperlukan untuk peningkatan mutu pendidikan, melalui peningkatan mutu pengelolaan sekolah/madrasah dan peningkatan mutu kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru.

Kegiatan supervisi di sekolah/madrasah juga diharapkan dapat mendorong guru-guru untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, karena setiap orang bekerja memerlukan dorongan, kontrol, pemeberian penghargaan, dan sebagainya dari orang lain. Seseorang yang malas, karena didorong orang lain, maka ia termotivasi kembali untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik. Menurut William H. Lucio dan John D. McNeil (1979:22) Pengawasan/ supervisi oleh Pemerintah Pusat maupun daerah terhadap penyelenggaraan sekolah/madrasah dapat dilaksanakn oleh pengawas sekolah/madrasah sebagai supervisor sekolah.

Beberapa hal yang memberi gambaran tentang latar belakang pentingnya supervisi pendidikan antara lain sebagai dikemukakan Sahertian (1981:2) berikut ini:

1. Bahwa dalam perubahan sosial dewasa ini perlu diperhatikan dimensi baru, yaitu perubahan teknologi ruang angkasa.
2. Susunan masyarakat Internasional yang berubah dari polarisasi kekuatan pluralisme menjadi lebih individualime.
3. Berkembangnya *science* dan teknologi yang semakin cepat, telah mendorong lembaga-sekolah untuk lebih inovatif.
4. Adanya urbanisasi yang semakin meningkat, menyebabkan masalah baru dalam pendidikan
5. Adanya tuntutan hak-hak asasi manusia yang juga menyebabkan problema bagi para pendidik yang memerlukan pemecahan secara rasional



Supervisi Pendidikan.indd 3 13/01/2020 9:29:38

## B. Pengertian Supervisi Pendidikan

Secara morfologis kata supervisi berasal dari kata "*super*" yang artinya "*atas*" dan "*vision*" artinya "pandangan yang cermat". Maryono (2011:17) menjelaskan supervisi berarti pandangan atau pengamatan dari atasan secara cermat dan teliti tentang apa yang sedang dilakukan bawahan". Secara etimologi, supervisi diambil dari bahasa Inggris yaitu "*Supervision*" artinya pengawasan, penilikan dan pembinaan di bidang pendidikan. Menurut Mukhtar dan Iskandar (2009:41) supervisi artinya melihat atau meninjau yang dilakukan oleh atasan terhadap pelaksanaan kegiatan bawahannya. Orang yang berfungsi memberi bantuan kepada guru-guru dalam menstimulir kearah usaha mempertahankan suasana belajar mengajar yang lebih baik disebut supervisor.

Menurut Farid M., (2012:173) secara terminologi supervisi mempunyai arti bantuan berbentuk pembianaan yang diberikan supervisor atau pengawas sekolah/madrasah, kepada kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah/ madrasah untuk mengembangkan situasi belajar mengajar di sekolah yang lebih baik. Sergiovani dan Starrat dalam Mulyasa (2004:111), menjelaskan bahwa supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif"

Boardman et.al dalam Sahertian (2008:17) "Supervisi adalah usaha menstimulasi, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pendidikan dan pembelajaran."

Hakikat supervisi di atas, menekankan bahwa supervisor dalam hal ini pengawas sekolah/madrasah termasuk kepala sekolah dan kepala madrasah hendaknya memberikan pertolongan, bantuan, bimbingan, motivasi, dan memberikan arahan kepada guru maupun staf sekolah lainnya dalam mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapinya.

Menolong guru-guru yang mengalami kesulitan dalam melakukan perbaikan-perbaikan proses pendidikan dan pembelajaran untuk meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik merupakan kewajiban



Supervisi Pendidikan.indd 4 13/01/2020 9:29:38

seorang supervisor pendidikan. Seorang supervisor seharus menitik beratkan perhatiannya pada segala langkah perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran yang telah diputuskan bersama.

Supervisor pendidikan yaitu pengawas sekolah dan kepala sekolah juga memiliki kewajiban untuk saling mengingatkan terhadap para guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemaksiatan serta menjauhkan diri dari sikap dan perbuatan tercela, karena guru merupakan panutan bagi anak didiknya, sehingga guru harus menjadi orang yang bisa "*digugu* dan *ditiru*"

Supervisi pendidikan hendaknya mencerminkan adanya hubungan yang baik antara supervisor (Pengawas sekolah dan Kepala Sekolah) dengan yang disupervisi (guru-guru dan tenaga kependidikan). Dengan kata lain dalam pelaksanaan supervisi pendidikan harus dapat tercipta suasana kemitraan yang akrab, yaitu suasana demokratis, sehingga orang yang disupervisi tidak merasa sungkan atau segan dalam mengemukakan pendapat dan menyampaikan berbagai kesulitan yang dihadapi, kekurangan yang dimiliki untuk mendapatkan bimbingan dari supervisor.

Kimball Wiles dalam Oteng Sutisna (1998:264) menjelaskan bahwa "supervisi pendidikan adalah segala usaha kepala sekolah dalam memimpin guru dan tenaga kependidikan lain untuk melakukan perbaikan pengajaran, menstimulasi pertumbuhan profesional dan perkembangan diri para guru; serta menyeleksi dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode mengajar serta evaluasi pengajaran". Suharsimi Arikunto (2004:5) menegaskan "kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada guru agar kualitas pembelajarannya meningkat yang dapat dilihat dari prestasi belajar peserta didik dan kualitas lulusan sekolah itu." Lebih khusus Alfonso (1981:43) mengemukakan hakikat supervisi pembelajaran bahwa:

"*Instruction supervision is herein defined as: behavior officially designated by the organization that directly affects teacher behavior in such a way as facilitate pupil learning and achieve the goals of the organization*"

Definisi yang dikemukakan Alfonso ini, mengandung tiga hal penting yakni sebagai berikut:

1. Supervisi pembelajaran merupakan suatu kegiatan yang terprogram secara matang, bukan kegiatan asal-asalan dan merupakan bagian dari kegiatan pokok organisasi pendidikan atau sekolah.



Supervisi Pendidikan.indd 5 13/01/2020 9:29:39

2. Supervisi pembelajaran merupakan perbuatan mempengaruhi guru-guru agar melakukan perubahan-perubahan dalam mengelola kegiatan mengajar, sehingga memberikan kemudahan belajar bagi para peserta didik, akan tetapi tidak langsung berhubungan dengan peserta didik.
3. Supervisi pembelajaran kepala sekolah bertujuan untuk mempertinggi kualitas hasil belajar peserta didik dalam rangka mencapai tujuan organisasi pendidikan atau sekolah.

Tujuan supervisi yaitu untuk membantu kepala sekolah dalam memperbaiki dan meningkatkan mutu pengelolaan sekolah/madrasah dan membantu guru dalam melakukan perbaikan pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan. Supervisi bukan untuk mencari-cari kesalahan guru dan staf kependidikan lainnya. Oleh karenanya, dalam melakukan supervisi seorang supervisor (Pengawas sekolah dan Kepala Sekolah/madarsah) harus menitik beratkan perhatiaanya pada segala langkah perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran yang telah diputuskan bersama.

Seorang supervisor sekolah/madrasah hendaknya untuk saling mengingatkan dan saling menasehati terhadap guru-guru agar melakukan perbuatan baik yang dapat memberikan contoh bagi peningkatan semangat belajar peserta didiknya. Supervisi hendaknya mencerminkan adanya hubungan yang baik antara supervisor dengan yang disupervisi. Dengan kata lain dalam pelaksanaan supervisi hendaknya tercipta suasana kemitraan yang akrab antara *supervisor* dan *supervisee*. Hal ini agar tercipta suasana demokratis, sehingga orang yang disupervisi tidak merasa sungkan dan segan dalam mengemukakan pendapat dan menyampaikan berbagai kesulitan yang dihadapinya atau kekurangan yang dimiliki untuk mendapatkan bimbingan, arahan dan bantuan profesional dari supervisor. Seorang supervisor pendidikan hendaknya memiliki kepekaan terhadap apa yang dirasakan guru sebagai pendidik maupun tenaga kependidikan lainnya.

Istilah supervisi sebenarnya banyak dipakai dalam berbagai bidang pekerjaan, sehingga yang disebut supervisor adalah orang yang memiliki jabatan lebih tinggi dan memiliki kewenangan untuk melakukan pembinaan dan pengawasan kepada bawahannya agar lebih produktif dalam melaksanakan pekerjaannya.

Bila yang melakukan supervisi itu adalah pengawas sekolah/madrasah maka yang disupervisi adalah kepala sekolah dan guru serta tenaga kependidikan lainnya dan bila yang melakukan supervisi kepala sekolah/madrasah berarti yang disupervisi adalah guru dan tenaga kependidikan



Supervisi Pendidikan.indd 6 13/01/2020 9:29:39

lainnya. Kimball Wiles dalam Oteng Sutisna (1998:264) menjelaskan bahwa supervisi adalah segala usaha kepala sekolah dalam memimpin guru dan tenaga kependidikan lain untuk melakukan perbaikan pengajaran, menstimulasi pertumbuhan profesional dan perkembangan diri para guru; serta menyeleksi dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode mengajar serta evaluasi pengajaran.

Berdasarkan pengertian ini, tampak bahwa fungsi pokok pengawas sekolah/madrasah dan kepala sekolah/madrasah dalam kedudukannya sebagai supervisor sekolah/madrasah adalah membantu guru-guru memecahkan masalah-masalah pendidikan dan pengajaran serta membantu mengembangkan kemampuan profesionalnya, sehingga guru dapat tumbuh dan bertambah cakap dalam menerapkan metode dan teknik mengajar guna meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik. Fungsi supervisor di atas, mencakup pembinaan dan pengawasan efisiensi pelaksanaan tugas, efektifitas penggunaan metode dan teknik mengajar serta produktivitas pendayagunaan sarana prasarana belajar.

Olivia dikutip Neagley dan Evans (1981:2) mengartikan "*Supervision is conceived as a service ti teachers, both as individuals and in groups. Supervision is a means of offering to teachers specialized help in improving instruction*". Definisi ini menunjukkan bahwa supervisi merupakan pelayanan kepada guru baik secara individu maupun kelompok dan merupakan sarana untuk membantu guru dalam meningkatkan kualitas pengajaran. Supervisi merupakan bantuan para kepala sekolah/madrasah yang ditujukan kepada guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya agar terjadi peningkatan kemampuan profesionalnya, bantuan pendidikan dan pengajaran, memilih alat bantu pengajaran dan metode-metode mengajar yang sesuai serta teknik penilaian yang tepat. Menurut Suharsimi Arikunto (2004:5) "kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada guru agar kualitas pembelajarannya meningkat yang dapat dilihat dari prestasi belajar peserta didik dan kualitas lulusan sekolah itu." Sedanagkan Ngalim Purwanto (2016:76) berpendapat bahwa "supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan guru sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif."

Supervisi bermaksud mengadakan perbaikan-perbaikan kearah peningkatan mutu pendidikan dengan cara mempengaruhi guru, demi mempertinggi kualitas kegiatan belajar peserta didik. Supervisi memiliki hubungan erat dengan kegiatan pembelajaran (*akademik*), karena secara khusus bertujuan untuk meningkatkan mutu hasil belajar peserta didik,



Supervisi Pendidikan.indd 7 13/01/2020 9:29:39

akan tetapi tidak berhubungan langsung dengan peserta didik. Supervisi merupakan salah satu tahap dalam melaksanakan fungsi manajemen pendidikan, yakni pengawasan (*controlling*) terhadap unsur manusia yang terlibat dalam manajemen pendidikan khususnya kegiatan yang berkaitan dengan pembelajaran.

Kegiatan supervisi oleh kepala sekolah/madrasah adalah kegiatan mengawasai guru agar melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan baik tanpa adanya penyimpangan-penyimpangan dari tujuan yang telah ditentukan. Walaupun demikian, kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor pendidikan dalam melaksanakan fungsi manajemen pendidikan hendaknya tidak hanya berperan semata-mata untuk mengawasi guru mengajar di kelas, akan tetapi justru hendaknya bertindak sebagai mitra kerja yang memiliki kepentingan yang sama.

Pengawasan (*kontrol*) yang dilakukan pengawas sekolah/madrasah dan kepala sekolah/kepala madrasah sangatlah terbatas, karena dibatasi oleh ruang dan waktu, sehingga sangat mungkin kegiatan pengawasan yang dilakukan pengawas sekolah dan kepala sekolah berjalan tidak efektif dan tidak mencapai sasaran sesuai tujuannya.

Guru yang hanya bekerja dengan sebaik-bainya apabila diawasi atau dikontrol oleh pengawas sekolah/madrasah dan kepala sekolah/kepala madrasah sebagai atasannya tentu sangat keliru, karena sesungguhnya kesadaran dalam melaksanakan tugas harus tumbuh dengan sendirinya pada diri guru.

Supervisi memiliki beberapa makna kata atau istilah diantaranya inspeksi, pengawasan, penilaian, monitoring dan evaluasi. Istilah-istilah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Inspeksi terbatas pada pengertian mengawasi apakah bawahan (guru dan tenaga kependidikan lainnya) menjalankan apa yang telah diinstruksikan oleh atasannya. Inspeksi biasanya dilakukan mendadak tanpa pemberitahuan dan lebih banyak mengungkapkan kesalahan-kesalahan bawahannya.
2. Pengawasan adalah sebuah tindakan pemantauan terhadap bawahan (guru dan tenaga kependidikan lainnya) dalam melaksanakan program yang telah dirancang untuk memastikan tujuan dapat tercapai dengan baik dan benar. Dalam peraturan pemerintah No.38 tahun 1992 pasal 20 dibedakan istilah pengawas dan penilik. Istilah pengawas dipakai untuk



Supervisi Pendidikan.indd 8 13/01/2020 9:29:39

menunjukkan tugasnya pada jalur pendidikan sekolah/madrasah dan penilik dipakai untuk menunjukkan tugasnya pada jalur pendidikan luar sekolah (PLS).

3. Penilaian adalah proses pengumpulan, pengolahan data dan informasi untuk mengukur efektivitas pelaksanaan program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Data yang diperoleh dari hasil pengukuran tersebut akan digunakan sebagai analisa situasi program berikutnya.
4. Monitoring adalah suatu proses pemantauan untuk mendapatkan informasi tentang pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran. Jadi, fokus monitoring adalah pemantauan pada pelaksanaan kegiatan pendidikan dan pembelajaran, bukan pada hasilnya. Tepatnya, fokus monitoring adalah pada komponen proses pendidikan dan pembelajaran, baik menyangkut proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, maupun pengelolaan proses belajar mengajar.
5. Evaluasi merupakan suatu proses untuk mendapatkan informasi tentang hasil pendidikan dan pembelajaran. Jadi, fokus evaluasi adalah pada hasil pendidikan dan pembelajaran. Informasi hasil ini kemudian dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Supervisi juga merupakan kegiatan pengawasan tetapi sifatnya lebih manusiawi. Kegiatan supervisi bukan mencari-cari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, pembimbingan dan arahan perbaikan, agar mutu pengelolaan sekolah dan mutu pembelajaran yang dilakukan guru menjadi lebih baik dan profesional.

Hadari Nawawi (1985:104) mengemukakan bahwa supervisi harus diartikan sebagai pelayanan yang disediakan oleh pimpinan untuk membantu guru-guru agar menjadi guru-guru atau personal yang semakin cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan pada hususnya dan mampu meningkatkan efektifitas belajar mengajar di sekolah. Sedangkan Amiruddin Siahaan (2006:14) berpendapat bahwa

"supervisi adalah prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran". Supervisi dapat diartikan sebagai layanan profesional yang berbentuk pemberian bantuan kepada personil sekolah dalam meningkatkan kemampuannya agar lebih mampu melaksanakan perubahan penyelenggaraan sekolah dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan sekolah.



Supervisi Pendidikan.indd 9 13/01/2020 9:29:39

Menurut Ngalim Purwanto (2009:76) bahwa "supevisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan meraka secara efektif untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar." Dalam "*Dictionary of Education*", *Good Carter*, memberi pengertian supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya, untuk memperbaiki pembelajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan ajar dan metode mengajar dan evaluasi pembelajaran.

Supervisi juga berarti suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah dalam melakukan pekerjaan secara efektif, efisien dan produktif untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah direncanakan. Oleh karena itu, seorang supervisor harus memiliki kemampuan dan ketarampilan lebih baik daripada orang yang disupervisi.

## C. Tujuan Supervisi Pendidikan

Setiap aktivitas pendidikan tentu memiliki tujuan, karena tujuan yang akan menjadi arah pelaksanaan suatu kegiatan. Demikian juga, supervisi pendidikan pasti memiliki tujuan diantaranya memberikan bantuan profesional kepada kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah dan kepada guru-guru dalam meningkatkan kualitas mengajarnya untuk meningkatkan hasil belajar peserta didik. Tujuan supervisi bukan hanya berkenaan dengan aspek kognitif dan psikomotor, melainkan menyangkut pula aspek afektifnya.

Berkenaan dengan tujuan supervisi pendidikan ini, banyak dikemukakan oleh beberapa pakar, antara lain sebagai berikut:

1. Menurut Thomas J. Sergiovanni dan Robert J Starratt, (2002:6) "*The purpose of supervision is to help increase the opportunity and the capacity of schools to contribute more effectively to students academic success*" bahwa tujuan supervisi adalah untuk membantu meningkatkan kapasitas sekolah dan memberikan kesempatan yang lebih efektif dalam mensukseskan hasil belajar peserta didik. Lebih lanjut Sergiovanni sebagaimana dikutip oleh Amiruddin Siahaan (2006:16), menjelaskan bahwa ada tiga tujuan supervisi pembelajaran:
   a. *Pengawasan kualitas,* dalam kegiatan supervisi pembelajaran seorang supervisor dapat memonitor kegiatan proses pembelajaran di



Supervisi Pendidikan.indd 10 13/01/2020 9:29:39

kelas, melalui kunjungan dan observasi kelas pada saat guru sedang mengajar, melalui percakapan pribadi dengan guru, teman sejawat, maupun dengan sebagian murid-muridnya.

b. *Pengembangan profesionalisme,* dalam supervisi pembelajaran seorang supervisor dapat membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam memahami bahan ajar, manajemen kelas, mengembangkan ketrampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya dalam menangani masalah-masalah anak melalui teknik-teknik tertentu yang bersifat individual maupun kelompok.

c. *Peningkatan motivasi guru*, dalam supervisi pembelajaran seorang supervisor dapat mendorong semangat guru dalam melakukan inovasi dan implementasi metode dan teknik mengajar yang efektif, mendorong guru untuk berusaha mengembangakan kemampuan profesionalitasnya dan mendorong guru agar memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap tugas dan kewajibannya.

2. Made Pidarta (2006:4) mengemukakan tujuan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:
   a. Membantu menciptakan lulusan yang optimal dalam kuantitas dan kualitas
   b. Membantu guru mengembangkan pribadi, kompetensi, dan sosialnya
   c. Membatu kepala sekolah mengembangkan program yang sesuai dengan kondisi masyarakat setempat
   d. Ikut meningkatkan kerjasama dengan masyarakat atau komite sekolah/madrasah.

3. Menurut Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto (2008:40) tujuan supervisi secara nasional adalah:
   a. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan
   b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid.
   c. Membantu guru dalam menggunakan alat pelajaran modern, metode-metode dan sumber-sumber pengalaman belajar.
   d. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri
   e. Membantu guru-guru baru di sekolah/madrasah, sehingga mereka merasa gembira dangan tugas-tugas yang diperolehnya
   f. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam mebina sekolah/madrasah.



Supervisi Pendidikan.indd 11 13/01/2020 9:29:39

4. Menurut Soetjipto dan Raflis Kosasi (1999:236), tujuan supervisi pendidikan adalah meningkatkan afektifitas dan efisiensi proses belajar mengajar.
5. Menurut Ibrahim Bafadal (2012:47), tujuan supervisi adalah agar performa suatu lembaga tidak menyimpang dari tujuan, program, prosedur, aturan, dan prinsip yang telah ditetapkan.
6. Menurut Ali imron (2012:11) tujuan supervisi adalah untuk perbaikan, memberikan konstribusi bagi pencapaian tujuan pendidikan. memperbaiki proses belajar mengajar.
7. Jamal Ma'mur Asmani (2012:20-30) mengatkan bahwa supervisi pendidikan mempunyai tujuan, diantaranya sebagai berikut:
   a. Membangkitkan dan mendorong semangat guru dan pegawai administrasi sekolah lainnya untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.
   b. Agar guru dan pegawai administrasi lainnya berusaha melengkapi kekurangan-kekurangan mereka dalam penyelenggaraan pendidikan, termasuk bermacam-macam media akademik yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar dan mengajar yang baik.
   c. Bersama-sama berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru demi kemajuan proses belajar dan mengajar yang baik.
   d. Membina kerja sama yang harmonis antara guru, murid, dan pegawai sekolah. Misalnya dengan mengadakan seminar, workshop, in-service, maupun training.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *tujuan umum* Supervisi pendidikan adalah memberikan arahan dan bimbingan profesional kepada kepala sekolah tentang pengelolaan sekolah dan bantuan teknis kepada guru dan tenaga kependidikan agar mampu meningkatkan kualitas kinerjanya. Sedangkan *secara khusus*, tujuan supervisi pendidikan meliputi:

1. Meningkatkan kualitas kinerja guru dan tenaga kependidikan agar menghasilkan kualitas pendidikan.
2. Membantu guru dalam memahami tujuan pendidikan dan peran sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.
3. Membantu guru dalam memahami dan melihat secara lebih jelas keadaan dan kebutuhan peserta didiknya.



Supervisi Pendidikan.indd 12 13/01/2020 9:29:39

4. Membentuk moral kelompok yang kuat dan mempersatukan guru dalam satu tim yang efektif, bekerjasama secara akrab dan bersahabat serta saling menghargai satu dengan lainnya.
5. Meningkatkan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya meningkatkan prestasi belajar peserta didik.
6. Meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilaksanakan guru baik itu dari segi pendekatan, strategi, metode dan teknik mengajar serta penggunaan alat bantu pembelajaran.
7. Menyediakan sistem yang berupa penggunaan teknologi yang dapat membantu guru dalam pembelajaran.
8. Sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan bagi kepala sekolah dalam melakukan reposisi guru.
9. Meningkatkan keefektifan implementasi kurikulum sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik.
10. Meningkatkan keefektifan dan keefesiensian sarana dan prasarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu mengoptimalkan hasil belajar peserta didik.
11. Meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah/madrasah khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal dan selanjutnya peserta didik dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana yang diharapkan.
12. Meningkatkan kualitas situasi umum sekolah/madrasah sehingga tercipta situasi yang tenang, tentram dan kondusif, sehingga dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan menunjukkan keberhasilan kelulusan yang tinggi.

Inti dari supervisi pendidikan pada hakikatnya adalah memperbaiki dan meningkatkan kualitas kegiatan pembelajaran, agar hasil belajar peserta didik meningkat. Program pembelajaran dapat berhasil dengan baik, bila supervisor memiliki ketrampilan (*skills*) dan cara kerja yang efisien dalam kerjasama dengan orang lain (guru dan tenaga kependidikan). Nilai supervisi ini terletak pada perkembangan dan perbaikan situasi pemebelajaran yang direfleksikan pada perkembangan dan kemajuan hasil belajar peserta didik.

Pembimbingan dan pemberian bantuan dalam supervisi pendidikan hendaknya bersifat demokratis dan manusiawi tidak bersifat otoriter. Seorang supervisor adalah atasan, dalam arti hierarki dan memiliki kewenangan maupun kompetensi untuk melakukan kegiatan supervisi. Keberhasilan seorang supervisor dapat dilihat dari kemampuannya dalam memperbaiki



Supervisi Pendidikan.indd 13 13/01/2020 9:29:39

pengelolaan sekolah yang dilakaukan kepala sekolah dan situasi pembelajaran yang dilakukan guru secara efektif dan efisien serta mampu bekerja dengan disiplin, bertanggung jawab, dan penuh kesungguhan.

Seorang supervisor yang profesional termasuk kepala sekolah, akan selalu mencermati dan menganalisis kesulitan-kesulitan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dan akan menawarkan berbagai alternatif solusi yang sesuai dengan kebutuhan guru, dengan maksud agar terjadinya peningkatan kualitas hasil belajar peserta didik. Tujuan supervisi pendidikan tidak hanya memperbaiki kualitas mengajar guru akan tetapi juga membina ke arah tumbuh kembangnya profesi guru dalam arti luas. Guru senantiasa meningkatkan empat kompetensi pokoknya yakni kompetensi personal, sosial, pedagogik dan profesional. Sehingga dengan demikian, diharapkan guru memiliki kemampuan yang mumpuni dan kemauan untuk sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan pendidikan.

Kepala sekolah sebagai seorang supervisor memiliki tugas untuk menolong guru agar mampu melihat persoalan yang dihadapi. Seorang supervisor pendidikan harus mampu membantu guru agar lebih mengerti atau menyadari tujuan-tujuan pendidikan disekolah, mampu melaksanakan kepemimpinan yang efektif dengan cara yang demokratif dalam rangka meningkatkan kegiatan-kegiatan yang professional disekolah dan hubungan yang kooperatif dengan tenaga kependidikan lainnya untuk bersama-sama meningkatkan kinerjanya masing-masing.

Supervisor juga memiliki tugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan tehnik penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran melalui perbaikan dan pengembangan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum dalam arti luas (*curriculum improvement*) dengan tujuan untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.



Supervisi Pendidikan.indd 14 13/01/2020 9:29:39

# BAB II
# PRINSIP, TIPE, FUNGSI DAN PERANAN SUPERVISI PENDIDIKAN

## A. Prinsip-prinsip Supervisi Pendidikan

Seorang pengawas sekolah/madrasah maupun kepala sekolah/ madrasah sebagai supervisor pendidikan, dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, harus memperhatikan dan bertumpu pada prinsip-prinsip supervisi pendidikan yang benar. Sahertian (2008:20) mengemukakan prinsip-prinsip supervisi pendidikan sebagai berikut:

1. *Prinsip ilmiah* (*scientific*), yang mencakup unsur-unsur:
   a. Sistematis artinya supervisi dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinyu
   b. Obyektif artinya data yang didapat bukan tafsiran pribadi tetapi benar-benar data senyatanya.
   c. Menggunakan alat perekam data artinya supervisi dilaksanakan dengan menggunakan instrumen seperti pedoman pengamatan/ observasi, pedoman wawancara, angket, daftar isian dll. yang datanya dapat dijadikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap kualitas pembelajaran.
2. *Prinsip demokratis*, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
3. *Prinsip kooperatif*, dapa bekerjasama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi pemebelajaran yang kondusif dan menyenangkan.



Supervisi Pendidikan.indd 15 13/01/2020 9:29:39

4. *Prinsip konstruktif dan kreatif*, yaitu memotivasi dan membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk mengembangkan potensi yang dimiliki guru dan aktif menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, serta jauh dari rasa ketakutan.

Selain empat prinsip supervisi di atas, Gunawan (2002:196) mengemukakan dua prinsip berbeda, yakni:

1. *Prinsip fundamental*; yakni setiap pemikiran, sikap dan tindakan seorang supervisor harus berdasar atau berlandaskan pada nilai-nilai fundamental yang kuat seperti Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 dan dilaksanakan secara murni dan konsekuen.
2. *Prinsip praktis*; Seorang supervisor dalam melaksanakan kegiatan supervsi memperhatikan prinsip positif dan prinsip negatif. Prinsip positif adalah prinsip yang harus diikuti oleh seorang supervisor agar pelaksanaan kegiatan supervisi yaitu membantu dan membimbing guru dapat berhasil dengan baik, sedangkan prinsip negatif adalah merupakan prinsip yang tidak perlu diikuti oleh seorang supervisor dalam melaksanakan kegiatan supervisi.

Dalam pelaksanaan supervisi sering ditemukan dua prinsip supervisor yaitu prinsip supervisi yang positif dan negatif. Prinsip supervisi yang positif patut untuk diikuti, sedangkan prinsip yang negatif harus dijauhi. Adapun prinsip-prinsip supervisi yang positif adalah sebagai berikut:

1. Supervisi harus demokratis dan kooperatif
2. Supervisi harus kreatif dan konstruktif
3. Supervisi harus sientifik dan efektif
4. Supervisi harus memberikan perasaan aman kepada guru
5. Supervisi harus berdasarkan kenyataan
6. Supervisi harus memberikan kesempatan kepada supervisor dan guru-guru untuk mengadakan self evaluation.

Sedangkan prinsip-prinsip supervisi yang negatif dalam adalah sebagai berikut:

1. Seorang supervisor bersikap otoriter; supervisor ingin menang sendiri tanpa mengedepnkan musyawarah.
2. Seorang supervisor lebih suka mencari kesalahan guru yang menjadi bawahannya; bukan membantu memperbaiki kekurangan dan kesulitan yang dihadapi guru.



Supervisi Pendidikan.indd 16 13/01/2020 9:29:39

3. Seorang supervisor menganggap dirinya inspektur; sehingga sikapnya lebih suka memeriksa bukan bersama-sama dengan guru mengevaluasi bagian mana yang masih memiliki kelemahan atau kekurangan dan bagianmana yang harus dipertahankan.
4. Seorang supervisor menganggap dirinya lebih baik karena jabatannya, sehingga supervisor terkesan sombong dan angkuh.
5. Seorang supervisor terlalu banyak memperhatikan hal-hal yang kecil dan tidak prinsip; sikap negatif supervisor kadang lebih suka mempermasalahkan hal-hal yang tidak prinsip padahal masih banyak yang pundamental dan penting untuk bersama-sama guru diperbaiki.
6. Seorang supervisor cepat kecewa apabila mengalami kegagalan; padahal sejatinya kegagalan bagian dari proses keberhasilan. Tidak semua guru memiliki kecerdasan dan kreativitas yang sama, sehingga wajar bila diantara sekian guru yang dibina melalui supervisi ada yang mengalami kegagalan.

Berdasarkan prinsip-prinsip supervisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa supervisi sebaiknya dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip supervisi pendidikan yang baik, yakni sebagai berikut:

1. Supervisi bersifat memberikan bimbingan dan memberikan bantuan kepada guru dan staf sekolah bukan mencari-cari kesalahan.
2. Sebaiknya supervisor memberikan kesempatan kepada pihak yang disupervisi untuk mengajukan pertanyaan atau tanggapan.
3. Kegiatan supervisi sebaiknya dilakukan secara berkala, sekurang-kurangnya satu kali setiap semester, dan menurut minat dan kesempatan yang dimiliki oleh supervisor.
4. Suasana selama supervisi berlangsung hendaknya kondusif, nyaman bagi yang disupervisi. Hal ini bertujuan agar pihak yang disupervisi tidak akan segan-segan mengemukakan pendapatnya tentang kesulitan yang dihadapi atau kekurangan yang dimiliki.
5. Supervisi hendaknya memberikan rasa aman kepada pihak yang disupervisi. Oleh karenanya, supervisi dilakukan bukan untuk menurunkan jabatan atau memebrikan penilaian negatif.
6. Supervisi hendaknya bersifat kontrukstif dan kreatif artinya supervisi dilakukan untuk membangun rasa percaya diri orang yang disupervisi dalam melakukan inovasi-inovasi yang lebih kreatif dan bermanfaat untuk peningkatan mutu pembelajaran.



Supervisi Pendidikan.indd 17 13/01/2020 9:29:39

7. Supervisi hendaknya realistis didasarkan pada keadaan dan kenyataan sebenarnya. Supervisi bukan perbuatan mengada-ada tetapi benar-benar memotret suatu keadaan yang senyatanya, sehingga seorang supervisor akan jauh lebih mudah dalam memberikan saran-saran perbaikan dan membimbing ke arah peningkatan mutu pendidikan.
8. Kegiatan supervisi hendaknya terlaksana dengan sederhana; maksudnya supervisi tidak perlu dipersiapkan secara berlebihan dan dilaksanakan sesuai dengan jam dan tempat tugas orang yang disupervisi, tidak perlu disiapkan waktu khusus.
9. Dalam pelaksanaan supervisi hendaknya terjalin hubungan kerja profesional, bukan didasarkan atas hubungan pribadi, sehingga efek subjektivitas dapat dihindari alias supervisi dapat berlangsung secara objektif.
10. Supervisi hendaknya didasarkan pada kemampuan, kesanggupan, kondisi dan sikap pihak yang disupervisi; artinya seorang supervisor tidak perlu memaksanakan diri agar orang yang disupervisi kemauan dirinya. Namun demikian, seorang supervisor tetap harus mendasarkan supervisinya terhadap standar mutu sesuai ketentuan yang berlaku.
11. Supervisi harus menolong guru agar senantiasa tumbuh sendiri tidak tergantung kepada kepala sekolah; maksudnya melalui kegiatan supervisi kemampuan dan rasa percaya diri guru harus meningkat, sehingga mampu bertindak dan mengambil keputusan sendiri.

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

## B. Tipe-Tipe Supervisi Pendidikan

Menurut Ngalim Purwanto (2009:79) tipe-tipe supervisi pendidikan dan pengawasan terdiri dari lima, yaitu:

1. *Tipe Inspeksi;* tipe ini sama dengan tipe otoriter; biasanya dilakukan supervisor yang otokratis, supervisor lebih mengutamakan pada upaya mencari kesalahan orang yang disupervisi, bertindak sebagai "*inspektur*" yang bertugas mengawasi pekerjaan guru. Supervisi tipe inspeksi ini dijalankan terutama untuk mengawasi, meneliti dan mencermati apakah guru dan petugas di sekolah sudah melaksanakan seluruh tugas yang diperintahkan sesuai ketentuan yang telah ditetapkan. Tipe supervisi ini



Supervisi Pendidikan.indd 18 13/01/2020 9:29:39

lebih bertujuan melihat ketaatan atau kepatuhan dan loyalitas bawahan terhadap perintah atasan atau aturan yang berlaku. Seorang supervisor tipe inspeksi sering memposisikan dirinya lebih pintar dari orang yang disupervisi, kerena supaya terlihat berwibawa. Tipe inspeksi atau tipe otoriter ini cocok dilakukan kepada bawahan yang memiliki tingkat "*maturity*" atau kematangan kerja rendah.

2. *Tipe Coersive (paksaan)*; tipe supervisi ini mirip dengan tipe inspeksi, hanya pada tipe ini supervisor tidak mencari-cari kesalahan akan tetapi sifatnya memaksakan kehendaknya. Apa yang diperkirakannya sebagai sesuatu yang baik, meskipun tidak cocok dengan kondisi atau kemampuan pihak yang disupervisi tetap dipaksakan untuk dilakukan. Guru sama sekali tidak diberi kesempatan untuk bertanya mengapa harus demikian. Tipe supervisi ini masih bisa diterapkan secara tepat untuk hal-hal yang bersifat awal. Contoh supervisi yang dilakukan kepada guru atau tenaga kependidikan yang memiliki tingkat "*maturity*" atau kematangan kerja rendah, misalnya guru yang baru mulai mengajar. Dalam keadaan demikian, apabila supervisor tidak bertindak tegas, yang disupervisi mungkin menjadi ragu-ragu dan bahkan akan mengabaikan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.
3. *Tipe Laisses Faire;* tipe ini kebalikan dari tipe inspeksi, kalau dalam supervisi inspeksi bawahan diawasi secara ketat dan harus menurut perintah atasan, pada supervisi Laisses Faire para guru dan tenaga kependidikan diberikan kebebasan bekerja sekehendaknya tanpa diberi petunjuk dan arahan yang benar. Misalnya: guru boleh mengajar sebagaimana yang mereka inginkan baik pengembangan materi, pemilihan metode dan media pembelajaran ataupun pengaturan waktu pembelajaran. Kelemahan yang dirasakan pada tipe ini adalah jika guru belum memiliki maturity atau kematangan kerja yang tinggi, maka akan terjadi penurunan kualitas pembelajaran dan sekaligus menurunkan pencapaian hasil belajar peserta didik.
4. *Tipe Training dan Guidance* (pelatihan dan pendampingan) ; tipe ini baik bagi guru-guru yang baru mulai mengajar, karena diberikan latihan dan bimbingan secara terus menerus oleh kepala sekolah sebagai supervisor. Hal yang positif dari supervisi ini yaitu guru dan tenaga kependidikan selalu mendapatkan latihan dan bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan dari kepala sekolah. Sedangkan dari sisi negatifnya adalah dirasa kurang adanya kepercayaan kepada guru dan tenaga kependidikan bahwa mereka mampu mengembangkan diri tanpa selalu diawasi, dilatih dan dibimbing oleh atasannya. Tipe ini dilakukan biasanya bagi guru yang memiliki



Supervisi Pendidikan.indd 19 13/01/2020 9:29:39

"*middle maturity*" atau kematangan kerja sedang artinya guru yang memiliki kemauan atau motivasi kerja tinggi tetapi kemampuan rendah, bisa jadi karena belum memiliki pengalaman kerja yang cukup. Kegiatan supervisi dilaksanakan dengan berbasis kepada pengembangan minat dan bakat orang yang supervisi.

Agar tipe *training and guidance* ini dapat dijalankan secara efektif, maka supervisor hendaknya juga menyiapkan berbagai macam sikap yang bersinergi dengan tugasnya, seperti dikemukakan Kiyosaki (2002:14), beberapa sikap yang dibutuhkan supervisor antara lain:

a. Supervisor hendaknya bersikap positif terhadap segala macam persepsi baik persepsi yang positif maupun negatif kepada dirinya.
b. Supervisor dituntut untuk dapat memimpin organisasi profesi pengawas untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam hal pengawasan dan pemantauan baik secara institusional (kelembagaan) maupun personal (perorangan).
c. Supervisor hendaknya memiliki sikap yang supel dalam berkomunikasi kepada segenap *stakeholders* pendidikan. Sikap aktif, efektif dan menyenangkan dalam berkomunikasi akan memperlancar tugas supervisi, sehingga pencapaian tujuan supervisi akan terealisasi dengan tepat.
d. Supervisor harus bersikap berani menghadapi intimidasi atau tekanan dari pihak lain dalam menjalankan tugas pengawasan dan pembinaan.
e. Supervisor dituntut bertanggung jawab atas hasil supervisi terhadap satuan pendidikan yang dibinanya. Pertanggung-jawaban atas hasil kerja merupakan indikator bahwa supervisor melakukan pembinaan dan pengawasan dengan baik kepada satuan pendidikan yang dibinanya.

5. *Tipe Demokratis*; tipe ini dilaksanakan apabila guru sebagai bawahan telah memiliki maturity atau kematangan kerja yang baik, sehingga kepala sekolah sebagai supervisor dapat mendistribusikan atau mendelegasikan tugas-tugas pendidikan dan pembelajaran kepada guru sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing. Keterlibatan guru dan tenaga kependidikan sebagai orang yang disupervisi sangat diandalkan dalam tipe supervisi demokratis. Hal utama yang ingin dicapai adalah adanya kerjasama pembinaan antara pengawas sekolah dengan kepala sekolah dan kepala sekolah sebagai supervisor dan guru yang disupervisi.



Supervisi Pendidikan.indd 20 13/01/2020 9:29:39

*Sumber : https://www.sekolahan.co.id/*

## C. Fungsi Supervisi Pendidikan

Fungsi utama supervisi pendidikan adalah melakukan perbaikan ke arah peningkatan kualitas pembelajaran untuk meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik. Perbaikan yang dimaksud dimulai dari mengidentifikasikan kebutuhan guru, meningkatkan kemampuan mengajar guru, dan selanjutnya membimbing guru supaya benar-benar berusaha menerapkan keahliannya untuk meningkatkan suasana pembelajaran yang kondusif dan menyenangkan, melalui cara-cara tertentu yang husus dan terarah. Secara khusus fungsi supervisi pendidikan adalah sebagai berikut yakni:

1. Mengatur semua usaha-usaha perbaikan kualitas pembelajaran di sekolah
2. Memperluas pengalaman guru-guru
3. Menstimulasi usaha-usaha kreatif guru dan kepala sekolah
4. Memberikan fasilitas dan penilaian terus-menerus kepada guru dan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.
5. Menganalisis situasi pembelajaran, sehingga memudahkan bagi supervisor untuk merencanakan perbaikan-perbiakan.
6. Memadukan dan menyelaraskan tujuan-tujuan pembelajaran untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan.
7. Meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola delapan standar pendidikan.



Supervisi Pendidikan.indd 21 13/01/2020 9:29:40

M. Rifai (1986:128-130) mengemukan fungsi supervisi meliputi: "supervisi sebagai kepemimpinan, sebagai inspeksi, sebagai penelitian, sebagai latihan, sebagai bimbingan, dan sebagai Evaluasi". Supervisi sebagai kepemimpinan dimaksudkan agar supervisi dapat mempengaruhi guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk melakukan usaha ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan. Supervisi sebagai inspeksi dimaksudkan untuk melihat situasi belajar mengajar guru secara tiba-tiba tanpa diberitahu terlebih dahulu sehinggan dapat melihat kondisi kelas yang sebenarnya tanpa diatur atau dikondisikan terlebih dahulu. Dalam kontek seperti ini, seorang supervisor akan dapat memberikan masukan yang tepat sesuai kebutuhan guru yang senyatanya. Supervisi sebagai penelitian, dimaksudkan untuk melakukan pengamatan secara cermat dan teliti tentang aspek-aspek yang kurang maupun yang sudah baik, sehingga supervisor akan memberikan rumusan perbaikan yang tepat, sesuai kebutuhan guru.

*Sumber : https://lobikampus.blogspot.com/*

Supervisi sebagai latihan artinya sepervisi dijadikan sarana dalam melatih guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Supervsi sebagai bimbingan dimaksudkan untuk memberikan arahan, bimbingan dan bantuan kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya yang mengalami kesulitan dalam meningkatkan mutu kinerjanya. Supervisi sebagai evaluasi dimaksudkan agar suvervisi dapat menjadi sarana penilaian untuk melakukan evaluasi pendidikan. Apakah proses pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan telah dapat memenuhi harapan semua *stakeholder*.

Menurut Ngalim Purwanto (2009:87), fungsi dari supervisi adalah memajukan dan mengembangkan pengajaran sehingga proses belajar mengajar yang di lakukan oleh seorang guru berlangsung dengan baik dan efektif.

Berdasarkan pendapat di atas, fungsi supervisi dapat dirinci sebagai berikut:

**1. Dalam bidang kepemimpinan**

a. Menyusun rencana dan policy bersama



Supervisi Pendidikan.indd 22 13/01/2020 9:29:40

b. Mengikutsertakan anggota-anggota kelompok dalam berbagai kegiatan pendidikan dan pembelajaran
c. Memberikan bantuan kepada anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persoalan yang dihadapinya.
d. Membangkitkan dan memupuk semangat kelompok, atau memupuk moral yang tinggi kepada anggota kelompok
e. Mengikutsertakan semua anggota dalam menetapkan putusan
f. Membagi-bagi dan mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab kepada anggota kelompok, sesuai dengan fungsi-fungsi dan kecakapan masing-masing
g. Mempertinggi gaya kreatif pada anggota kelompok
h. Menghilangkan rasa malu dan rasa rendah diri pada anggota kelompok sehingga mereka berani mengemukakan pendapat dan kepentingan bersama

**2. Dalam hubungan kemanusiaan**

a. Memanfaatkan kekeliruan ataupun kesalahan-kesalahan yang dialaminya untuk dijadikan pelajaran demi perbaikan selanjutnya, bagi diri sendiri maupun bagi anggota kelompoknya.
b. Membantu mengatasi kekurangan ataupun kesulitan yang dihadapi anggota kelompok
c. Mengarahkan anggota kelompok kepada sikap-sikap yang demokratis
d. Memupuk rasa saling menghormati diantara sesama anggota kelompok dan sesama pegawai lainnya agar tidak terjadi ketersinggungan satu dengan lainnya.
e. Menghilangkan rasa curiga-mencurigai antara anggota kelompok dengan mengembangkan sikap transfaransi dan keterbukaan dalam aspek kehidupan yang ada kaitannya dengan pelaksanaan tugas sebagai supervisor pendidikan.

**3. Dalam pembinaan proses kelompok**

16

a. Mengenal masing-masing pribadi anggota kelompok, baik kelemahan maupun kelebihan masing-masing
b. Menimbulkan dan memelihara sikap saling mempercayai antara sesama anggota dan pimpinan
c. Memupuk sikap tolong-menolong
d. Memperbesar rasa tanggungjawab para anggota kelompok



Supervisi Pendidikan.indd 23 13/01/2020 9:29:40

e. Bertindak bijaksana dalam meyelesaikan pertentangan atau perselisihan pendapat diantara anggota kelompok
f. Menguasai teknik-teknik memimpin rapat dan pertemuan-pertemuan lainnya

**4. Dalam bidang administrasi personel**

a. Memilih personel yang memiliki syarat-syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk pekerjaan
b. Menempatkan personel pada tempat dan tugas sesuai kecakapan dan kemampuan masing-masing
c. Mengusahakan susunan kerja menyenangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil maksimal

**5. Dalam bidang evaluasi**

a. Menguasai dan memahami tujuan-tujuan pendidikan secara husus dan rinci
b. Menguasai dan memiliki norma-norma atau ukuran-ukuran yang akan digunakan sebagai kriteria penilaian
c. Menguasai teknik-teknik pengumpulan data guna memperoleh data yang lengkap dan dapat diolah menurut norma yang ada, sehingga dapat membantu mempermudah dalam pengambilan keputusan.
d. Menafsirkan dan menyimpulkan hasil-hasil penelitian sehingga mendapatkan gambaran tentang kemungkinan-kemungkinan untuk mengadakan perbaikan-perbaikan.

Menurut Yusmadi dkk (2012:25) fungsi utama dari supervisi adalah ditujukan kepada perbaikan kegiatan pembelajaran oleh guru. Kegiatan supervisi melengkapi fungsi-fungsi manajemen di sekolah, sebagai fungsi terakhir yaitu penilaian terhadap semua kegiatan dalam mencapai tujuan. Supervisi mempunyai peran mengoptimalkan tanggungjawab dari semua program.

Supervisor pendidikan memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mensupervisi jalannya roda pembelajaran di sekolah, dan peningkatan mutu pendidikan yang lebih luas. Ametembun (2007:33) menjelaskan bahwa tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai supervisor yaitu: (1) ikut memantau perencanaan program sekolah/madrasah jangka panjang, menengah dan jangka pendek serta mengatur skedul kegiatan rutin, (2) Memotivasi para guru untuk meningkatkan kualitas profesional baik melalui pelatihan dan



Supervisi Pendidikan.indd 24 13/01/2020 9:29:40

pendidikan tambahan, (3) Meningkatkan mutu kompetensi profesional guru dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran di kelas, sehingga mampu mengupayakan peningkatan dan pemerataan mutu pendidikan di madrasah, (4) Memonitor pelaksanaan program pelayanan supervisi akademik klinis yang berkaitan dengan pembelajaran yang efektif, (5) Mengembangkan silabus dan melakukan analisis materi pelajaran (AMP), program tahunan (Prota), program semester (Promes), dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), (6) Mengupayakan lokakarya, simposium dan sejenisnya atas dasar inovasi manajemen kelas, dan manajemen pembelajaran efektif, (7) Ikut merumuskan model manajemen berbasis sekolah/madrasah, (8) pembelajaran yang variatif dan memi-kirkan alat-alat peraga praktek pembelajaran. (9) Berpartisipasi aktif dalam kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran secara kooperatif.

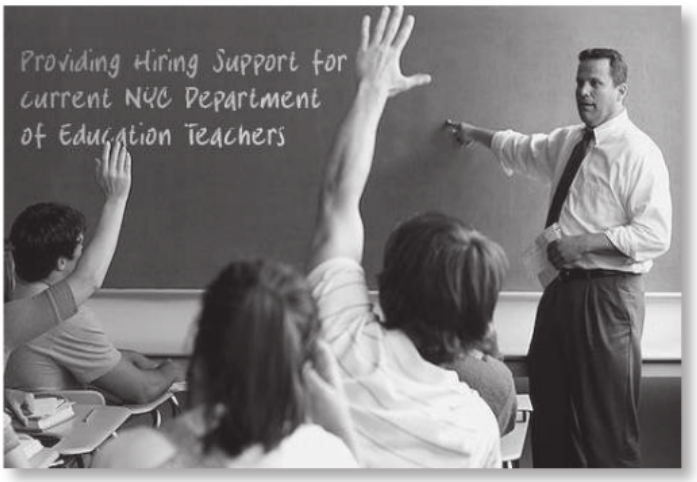
Menurut W. H. Burton dan Leo. J. Bruckner sebagaimana dikutip oleh Piet A. Sahertian (2000:23) menjelaskan bahwa fungsi utama supervisi adalah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi hasil belajar peserta didik. Oteng Sutisna (1089:27) mengemukakan beberapa fungsi supervisi : (1) sebagai penggerak perubahan, (2) sebagai program pelayanan untuk memajukan pengajaran, (3) sebagai keterampilan dalam hubungan manusia (4) sebagai kepemimpinan kooperatif, (5) supervisi sebagai penggerak perubahan ditujukan untuk menghasilkan perubahan manusia kearah yang dikehendaki, kemudian kegiatan supervisi harus disusun dalam suatu program yang merupakan kesatuan yang direncanakan dengan teliti dan ditujukan kepada perbaikan pembelajaran.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka proses bimbingan dan pengendalian dalam supervisi pendidikan dimaksudkan agar proses pendidikan dan pembelajaran dapat berjalan lebih baik dan optimal. Adapun indikator lebih baik dan optimal, diantaranya adalah: (1) lebih mempercepat tercapainya tujuan, (2) lebih memantapkan penguasaan materi, (3) lebih menarik minat belajar peserta didik, (4) lebih baik daya serapnya, (5) lebih banyak jumlah peserta didik yang mencapai ketuntasan belajar, (6) lebih teratur pengelolaan administrasinya, (7) lebih efektif pemanfaatan media belajarnya.

Sulit membedakan istilah fungsi dan tujuan, karena sering kali maksud dari tujuan juga merupakan fungsi, begitu pula sebaliknya. Fungsi berhubungan dengan sistem sedangkan tujuan berhubungan dengan apa yang ingin dicapai. Sehingga supervisi sebagai fungsi jika dipandang sebagai bagian dari organisasi sekolah dan jika dipandang dari apa yang ingin dicapai maka hal tersebut merupakan tujuan supervisi.



Supervisi Pendidikan.indd 25 13/01/2020 9:29:40




*Sumber : http://www.bangsaku.web.id/*

Fungsi supervisi adalah meningkatkan kemampuan mengajar guru, sehingga pelaksanaan kegiatan supervisi menjadi jaminan tinggi rendahnya kualitas layanan belajar. Kegiatan supervisi menaruh perhatian utama kepada para guru, kemampuan supevisor membantu guru-guru tercerimin pada kemampuannya memberikan bantuannya kepada guru. Sehingga terjadi perubahan perilaku akademik pada muridnya yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu hasil belajarnya. Pelaksanaan supervisi, baik yang dilaksanakan oleh pengawas sekolah, penilik, atau kepala sekolah seharusnya harusnya mampu mendongkrak akselerasi peningkatan kualitas hasil belajar peserta didik, dan selanjutnya meningkatkan kualitas pendidikan.

Pelakasanaan supervisi pendidikan perlu menyesuaikan diri dengan prinsip-prinsip yang telah ditentukan. Dengan cara memahami dan menguasai dengan seksama tugas dan tanggung jawab guru sebagai tenaga pendidik profesional yang harus melaksanakan kegiatan pendidikan dan pembelajaran. Jika sikap supervisor memaksakan kehendak, menakut-nakuti, perilaku negatif lainnya, maka akan menutup kreativitas bagi guru. Jika sikap supervisor hanya seperti itu, maka berarti supervisor tersebut belum mengetahui tugas pokok dan fungsinya sebagai seorang supervisor yang profesional.

## D. PERANAN SUPERVISI PENDIDIKAN

Mengacu kepada fungsi-fungsi supervisi pendidikan sebagaimana telah dipaparkan di atas, maka tampak jelas peranan supervisi pendidikan, yaitu sebagai berikut:



Supervisi Pendidikan.indd 26 13/01/2020 9:29:40

1. *Peran sebagai koordinator;* sebagai koordinator supervisor dapat mengkoordinasi program-program pembelajaran, tugas-tugas penanggung jawab dan anggota pada berbagai program kegiatan sekolah serta tatalaksana program kegiatan sekolah, sehingga dapat berjalan dengan lancar sesuai tujuan yang diharapkan.
2. *Peran sebagai konsultan;* sebagai konsultan supervisor dapat memberikan konsultasi, bimbingan, arahan dan bantuan terhadap guru dan tenaga kependidikan lainnya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing baik secara individual maupun secara kelompok.
3. *Peran sebagai pemimpin;* sebagai pemimpin kelompok supervisor dapat memimpin sejumlah guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan kurikulum, materi dan media pembelajaran, serta kebutuhan pengembangan profesional guru secara bersama-sama.
4. *Peran sebagai evaluator;* sebagai evaluator supervisor dapat membantu guru dalam menilai proses dan hasil pembelajaran, mengevaluasi efektivitas pencapaian target kurikulum, pencapaian target daya seraf sebagai bahan analisis dalam melakukan perbaikan dan peningkatan selanjutnya.

Pada kenyataannya, supervisor sering menunjukkan peran yang tidak konsisten bahkan cendrung salah kaprah, supervisi menjadi tidak bermakna. Ketidak bermaknaan tersebut disebabkan oleh:

1. Supervisi disamakan dengan kontroling; dalam hal ini supervisor lebih banyak mengawasi dari pada berbagi ide atau gagasan untuk menyelesaikan permasalahan. Akibatnya guru menjadi takut jika untuk diawasi dan dievaluasi.
2. Kepentingan dasar dan kebutuhan supervisi bukannya datang dari para guru, melainkan supervisor sendiri yang menentukan jadwal dan materi supervisi sebagai pelaksanaan tugasnya.
3. Supervisor sering kurang memahami apa yang menjadi tugas pokok dan fungsinya, disisi lain guru juga tidak tanggap dengan permasalahan yang dihadapinya, sehingga kualitas pembelajaran sulit untuk ditingkatkan.
4. Secara umum, hampir semua guru tidak suka disupervisi padahal supervisi merupakan bagian dari proses pendidikan yang wajib dilaksanakan oleh supervisor khususnya kepala sekolah sekurang-kurangnya satu kali dalam satu semester, agar kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya dapat meningkat dan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pendidikan.



Supervisi Pendidikan.indd 27 13/01/2020 9:29:40

Dampak penyebab di atas, peran supervisi pendidikan di sekolah terasa menjadi lemah, kurang efisien dan efektif. Artinya yang perlu diluruskan dan diperbaiki bukan hanya guru dan tenaga kependidikannya saja melainkan juga wawasan, keterampilan dan profesionalisme supervisornya, sehingga peran supervisor menjadi profesional sesuai kompetensi dan mempunyai visi, misi yang luas untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pembelajaran.

*Sumber : https://wawasanpengajaran.blogspot.com/*



Supervisi Pendidikan.indd 28 13/01/2020 9:29:40

# BAB III
# MODEL, PENDEKATAN, DAN TEKNIK SUPERVISI PENDIDIKAN

Model, pendekatan, dan teknik supervisi merupakan konsep yang saling berkaitan satu dengan lainnya. Model berasal dari Bahasa Inggris *Modle*, yang bermakna bentuk atau kerangka sebuah konsep, pola atau acuan. Pendekatan berasal dari kata *approach* yang berarti cara pandang atau titik tolak dalam melihat suatu masalah atau cara mendekatkan diri kepada objek atau langkah-langkah menuju objek masalah yang dihadapi, sedangkan teknik berasal dari kata *technic* dapat diartikan sebagai *cara-cara spesifik* yang digunakan dalam melakukan supervisi. Selanjutnya akan dibahas secara rinci dan mendalam tentang: (1) model supervisi, (2) pendekatan supervisi, dan (3) teknik supervisi.

## A. Pengembangan Model Supervisi Pendidikan

Model supervisi pendidikan pada hakikatnya adalah sebuah bentuk supervisi pendidikan yang menggambarkan rangkaian kegiatan supervisi dari awal sampai akhir supervisi yang dikemas secara khas oleh seorang supervisor. Dengan kata lain, model supervisi pendidikan adalah bingkai atau bungkus dari pengaplikasian suatu pendekatan, metode, dan teknik supervisi. Namun demikian, terkadang penggunaan istilah model supervisi pendidikan sering disamakan dengan strategi supervisi pendidikan.

Model berasal dari Bahasa Inggris *Modle*, yang bermakna bentuk atau kerangka sebuah konsep, atau pola. Harjanto (2006) mengartikan model sebagai kerangka konseptual yang digunakan sebagai pedoman atau acuan



Supervisi Pendidikan.indd 29 13/01/2020 9:29:40

dalam melakukan suatu kegiatan. Dalam pengertian lain "*model*" juga diartikan sebagai barang atau benda tiruan dari benda sesungguhnya, misalnya "*globe*" merupakan bentuk tiruan dari bumi. Dalam uraian selanjutnya istilah "*model*" digunakan untuk menunjukkan pengertian pertama sebagai kerangka proses pemikiran. Sedangkan "*model dasar*" dipakai untuk menunjukkan model yang *"generik"* yang berarti umum dan mendasar yang dijadikan titik tolak pengembangan model lebih lanjut dalam artian lebih rumit, mendalam dan lebih baru. Raulerson (dalam Harjanto, 2006) mengartikan model sebagai "*a set of parts united by some form of interaction*" (artinya: suatu perangkat dari bagian-bagian yang diikat atau dipersatukan oleh beberapa bentuk hubungan yang saling mempengaruhi). Contohnya system tata surya, sistem pencernaan, sistem kekerabatan. Khusus dalam bahasan ini adalah model yang berkaitan dengan supervisi pendidikan, akan lebih tepat menggunakan istilah acuan yang dipakai dalam melaksanakan supervisi. Sahertian (2008:34) membagi supervisi menjadi empat model, yakni: (1) model supervisi konvensional (tradisional), (2) model supervisi ilmiah, (3) model supervisi klinis, dan (4) model supervisi artistik

## 1. Model Supervisi konvensional (Tradisional)

Pengembangan model supervisi sangat tergantung kepada kondisi masyarakat pada saat itu. Model supervisi konvensional merupakan refleksi dari kondisi masyarakat, dimana kekuasaan yang otoriter dan feudal. Dampak yang dirasakan dari kondisi ini terhadap perilaku supervisi adalah supervisor akan memerankan sikap otokrat dan korektif dalam melakukan supervisi kepada guru yang disupervisi.

### a. Pengertian Supervisi konvensional

Supervisi konvensional atau tradisional adalah supervisi dilaksanakan oleh seorang supervisor yang memerankan sikap otokrat, korektif dan mencari-cari kesalahan dari orang yang disupervisi. Perilaku supervisor ialah mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan. Kadang-kadang bersifat memata-matai. Oleh karena itu, model supervisi konvensional sering juga disebut supervisi yang korektif. Memang sangat mudah untuk mengoreksi kesalahan orang lain, tetapi lebih sulit lagi untuk melihat segi-segi positif dalam hubungan dengan hal-hal yang baik.



Supervisi Pendidikan.indd 30 13/01/2020 9:29:40

**b. Ciri Supervisi konvensional**

Ciri-ciri supervisi konvensioanal terlihat dari perilaku yang diperankan oleh supervisor, yakni sebagai berikut:

1. Perilaku supervisor lebih bersikap otokrat dan korektif
2. Supervisor mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan.
3. Supervisi bersifat memata-matai orang yang disupervisi.
4. Supervisor tidak memberikan solusi dan bimbingan.

Menurut Briggs yang dikutip oleh Luk-Luk Nur Mufidah (2009:29-30) menyatakan bahwa "pekerjaan seorang supervisor yang bermaksud hanya untuk mencari kesalahan adalah suatu permulaan yang tidak berhasil". Mencari-cari kesalahan dalam membimbing sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan supervisi pendidikan. Akibatnya guru guru merasa tidak puas dan ada sikap yang tampak dalam kinerja guru, yaitu acuh tak acuh (masa bodoh) dan menantang (agresif).

**c. Cara Pelaksanaan Supervisi konvensional**

Supervisi konvensional biasanya dilaksanakan dengan cara-cara yang konvensional, yaitu tanpa pemberitahuan, mendadak, dan tanpa menggunakan instrumen supervisi. Praktik supervisi seperti ini, tentu bertentangan dengan prinsip-prinsip supervisi pendidikan. Supervisor hanya mencari-cari kesalahan. Ini bukan berarti bahwa seorang supervisor tidak boleh menunjukkan kesalahan, akan tetapi bagaimana cara supervisor mengkomunikasikan apa yang salah dari guru tersebut, sehingga para guru menyadari bahwa dia harus memperbaiki kesalahan. Para guru akan dengan senang hati melihat dan menerima bahwa ada yang harus diperbaiki. Caranya harus secara taktis pedagogis atau memakai bahasa penerimaan bukan bahasa penolakan. Kesalahan dan kekurangan guru harus ditunjukkan dengan fakta-fakta yang riil sehingga guru akan menerima untuk dikoreksi bahkan akan meminta bantuan untuk memperbaikinya.

## 2. Model Supervisi Ilmiah

Revolusi teknoliogi dan industri yang terjadi pada abad ke-18 dan 19 telah membuat perubahan pada dunia industri, perdagangan, manajemen, dan bahkan terjadi juga pada dunia pendidikan. Penemuan



Supervisi Pendidikan.indd 31 13/01/2020 9:29:40

mesin sebagai pengganti tenaga kerja membuat produksi menjadi cepat dan berlimpah. Cara bekerja lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan produksi yang memakai keterampilan tangan manusia. Sudah tentu hal ini lebih menguntungkan dunia produksi dan perdagangan.

Para ahli manajemen mendapat inspirasi dari hasil revolusi tersebut di atas. Mereka melihat ada perbedaan yang khas antara pabrik yang bekerja dengan mesin dan pabrik yang memperkerjakan orang. Pabrik yang bekerja dengan mesin memiliki struktur yang lebih rapi, hubungan antar bagian-bagian lebih tepat, komunikasi lebih cepat, pemakain waktu lebih tepat, bekerja lebih stabil, sistematika lebih konsisten, dan prokdusinya lebih homogen.

Dari hasil pengamatan tersebut, maka timbullah gagasan dan usaha untuk mengembangakan model supervisi ilmiah (Made Pidarta:1992) mengatakan bahwa supervisi merupakan salah satu cabang manajemen yaitu bidang pengawasan, maka supervisi dapat memanfaat inspirasi manajemen ilmiah yaitu menggunakan prinsip-prinsip dan prosedur ilmiah melalui pengembangan model supervisi ilmiah. Prinsip-prinsip dan prosedur ilmiah tersebut dapat diterapkan sejak perencanaan, pelaksanaan sampai dengan evaluasi untuk memberikan balikan kepada orang yang disupervisi.

**a. Pengertian Supervisi Ilmiah**

Supervisi ilmiah adalah supervisi yang dilaksanakan dengan langkah-langkah dan prosedur ilmiah yaitu terencana, berkesinambungan, sistematis, menggunakan prosedur serta teknik-teknik tertentu, menggunakan instrument pengumpulan data, dan data yang diperoleh bersifat objektif.

**b. Ciri-ciri Supervisi Ilmiah**

Supervisi ilmiah memiliki ciri-ciri yang bersifat ilmiah, yakni sebagai berikut:

8

1. Dilaksanakan secara berencana dan kontinu
2. Sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik-teknik tertentu.
3. Menggunakan instrument pengumpulan data, baik berupa tes, lembar observasi atau pengamatan, angket, cheklist, pedoman interview dll.
4. Data yang diperoleh bersifat objektif dan riil sesuai keadaan yang senyatanya.



Supervisi Pendidikan.indd 32 13/01/2020 9:29:40

Seorang supervisor yang menggunakan model supervisi ilmiah dapat melakukan supervisi kepada guru dengan cara meminta penilaian dari peserta didik yang diajar guru tersebut dengan menggunakan instrumen *rating skala*, skala penilaian atau *checklist*, lalu para peserta didik tersebut menilai pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru di kelas tersebut. Selain itu, bisa juga supervisor langsung melakukan observasi kelas ketika guru yang bersangkutan sedang mengajar dengan menggunakan instrumen lembar observasi. Selanjutnya hasil penilaian maupun hasil observasi sebagai data objektif dan riil disampaikan kepada guru yang disupervisi sebagai balikan terhadap penampilan mengajarnya. Data ini akan dijadikan dasar oleh guru untuk mengadakan perbaikan. Penggunaan alat perekam data ini berhubungan erat dengan keilmiahan dalam melakukan supervisi karena supervisor menggunakan cara-cara ilmiah. Walaupun demikian, hasil perekam data secara ilmiah ini belum tentu merupakan jaminan untuk menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan supervisi sudah lebih manusiawi.

**c. Cara Pelaksanaan Supervisi Ilmiah**

Seorang supervisor dalam melaksanakan supervisi, menggunakan cara-cara ilmiah yaitu antara lain: (1) memberitahu guru yang akan disupervisi jauh sebelum pelaksanaan supervisi, (2) dalam melakukan observasi kelas menggunakan instrumen supervisi sebagai alat perekam data, (3) menganalisis data, (4) memberikan balikan kepada guru berdasarkan hasil analisis data, (5) merumuskan langkah perbaikan pembelajaran. Model supervisi ilmiah lebih cocok digunakan untuk mensupervisi guru yang memiliki kemampuan rata-rata. Hubungan diologis antara supervisor dan guru yang disupervisi terjadi dua arah dalam arti supervisor dan guru sama-sama memiliki kesempatan untuk saling mengemukakan pendapatnya dalam rangka perbaikan pembelajaran atau untuk mengatasi kesulitan-kesulitan yang tengah dihadapi.

## 3. Model Supervisi Klinis

Supervisi klinis merupakan salah satu model supervisi pendidikan dan pembelajaran yang mengidentifikasi dan memperbaiki kekurangan dan kesulitan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran berdasarkan kebutuhan dan kesadaran guru. Guru yang merasakan adanya kekurangan dan kesulitan dalam melaksanakan tugas pokok pembelajaran perlu meminta pertolongan dari supervisor untuk memperbaikinya. Pengertian



Supervisi Pendidikan.indd 33 13/01/2020 9:29:40

supervisi klinis diadopsi dari profesi medis atau *medical* dalam bidang kesehatan yaitu proses mengembangkan pengetahuan dan keterampilan peserta pelatihan dalam kegiatan praktik.

Menurut Krajewski sebagaimana dikutif Sergiovanni (1982:105) supervisi klinis, mula-mula diperkenalkan dan dikembangkan oleh Cogan, Goldhammer, dan Weller di Universitas Harvard pada akhir dasa warsa lima puluh tahun dan awal dasawarsa enam puluhan. Ada dua asumsi yang mendasari praktik supervisi klinis. (1) Pengajaran merupakan aktivitas yang sangat kompleks yang memerlukan pengamatan dan analisis secara berhati-hati melalui pengamatan dan analisis, selanjutnya supervisor pengajaran akan mudah mengembangkan kemampuan guru mengelola proses pembelajaran. (2) Guru-guru yang profesionalitasnya ingin dikembangkan lebih menghendaki cara yang kolegial daripada cara yang outoritarian.

**a. Pengertian Supervisi Klinis**

Openshaw (2012:2) menjelaskan bahwa supervisi klinis merupakan praktek khusus yang berada pada tingkat tertinggi dalam praktek kerja sosial karena supervisor klinis mempersiapkan pekerja sosial untuk berlatih mandiri tanpa perlu pengawasan dari orang lain lebih lanjut.

Supervisi klinis adalah supervisi yang dilakukan berdasarkan keluhan atau masalah dari guru yang disampaikan kepada supervisor. Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan kualitas mengajar guru melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar guru yang sebenarnya untuk tujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.

Richard Wellers dalam Sullivan and Glanz (2013: 120-121) mengatakan: "Supervisi klinis dapat didefinisikan sebagai pengawasan yang difokuskan pada perbaikan pembelajaran melalui siklus yang sistematis yang terdiri dari perencanaan, observasi dan analisis intelektual yang intensif tentang pembelajaran yang sebenarnya untuk kepentingan perubahan yang rasional",

Dalam buku yang berbeda Sullivan and Glanz (2005:54) mengatakan bahwa "supervisi klinis adalah "pembinaan kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran" Sedangkan Sergiovanni & Starratt (2006: 22) mengatakan, "*clinical supervision is a way in which teachers can*



Supervisi Pendidikan.indd 34 13/01/2020 9:29:40

*collaborate together to research their practice and improve their learning and their teaching.*" Supervisi klinis adalah sebuah cara agar guru-guru dapat berkolaborasi untuk melakukan penelitian dan memperbaiki proses kegiatan pembelajaran.

Model Integratif merupakan model supervisi yang dikembangan dalam bidang kesehatan untuk meningkatkan psikoterapi (terafis) dan pengawasan, yang di sebut sebagai 'model FIT'. Menururt Harris & Brockbank (2011:15) model FIT dikembangkan pada tiga domain dari fungsi manusia yaitu: *Feeling* (F) (perasaan); *Initiating* (akting) (I) *Thinking* (T). Model FIT dikembangkan dari kebutuhan yang dirasakan untuk model terapi dan pengawasan dengan menggunakan pendekatan holistik yang menggabungkan berbagai teori dan isu-isu.

Sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa kegiatan supervisi pendidikan dilaksanakan dalam rangka memperbaiki kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik. Pada umumnya kebiasaan saat ini supervisi dilakukan atas inisiatif kepala sekolah atau pengawas sekolah bukan keinginan dari guru. Padahal, idealnya upaya memperbaiki kegiatan pembelajaran datang dari guru yang bersangkutan, bukan dari pihak lain.

Konsep dasar supervisi klinis adalah mendorong inisiatif untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan mengajar atas kesadaran guru itu sendiri. Hal ini merupakan inti dari konsep supervisi klinis. Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar guru, melalui siklus yang sistematik, terencana, melalui pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar guru yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. Supervisi klinis dilakukan sebagai proses membantu guru-guru memperkecil kesenjangan antara tinkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang ideal.

Supervisi klinis adalah suatu proses pembinaan dan pembimbingan oleh supervisor kepada guru yang bertujuan membantu mengembangan profesionalitas guru meningkatkan kemampuan melaksanakan kegiatan pembelajaran melalui observasi dan analisis data secara objektif dan teliti. Pada model supervisi klinis peran supervisor memberikan arahan dan bimbingan tentang cara meningkatkan kualitas pembelajaran secara tatap muka dan individual dengan guru yang disupervisi pada ruang tertutup.



Supervisi Pendidikan.indd 35 13/01/2020 9:29:40

**b. Tujuan Supervisi Klinis**

Menururut Esim dkk (2013:191-203) Tujuan supervisi klinis adalah membantu guru mengembangkan dan meningkatkan profesionalitasnya melalui perencanaan bersama antara guru dan supervisor, melakukan observasi dan umpan balik. Sedangkan sasaran supervisi klinis adalah perbaikan pembelajaran dan bukan perbaikan kepribadian guru. Untuk itu, supervisor diharapkan untuk mengajarkan berbagai ketrampilan kepada guru yang meliputi, antara lain:

1. Ketrampilan mengamati memahami (mempersepsi) proses pembelajaran secara analitik
2. Ketrampilan menganalisis proses pembelajaran secara rasional berdasarkan bukti-bukti pengamatan yang jelas dan tepat.
3. Ketrampilan dalam pembaharuan kurikulum, pelaksanaan serta pencobaannya.
4. Ketrampilan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Jadi sasaran supervisi klinis adalah perbaikan cara mengajar dan bukan mengubah kepribadian guru. Biasanya sasaran ini dioperasionalkan dalam sasaran-sasaran yang lebih kecil yaitu bagian ketrampilan mengajar yang bersifat spesifik yang mempunyai arti sangat penting dalam proses pembelajaran.

Analisis konstruktif dilakukan untuk dapat secara tepat memberi penguatan (*reinforcement*) kepada pola tingkah laku yang berhasil dan mengarahkan serta tidak mencela atau menghukum pola-pola tingkah laku yang belum sukses.

Dalam supervisi klinis supervisor dan guru merupakan teman sejawat dalam memecahkan masalah-masalah pembelajaran.

Sasaran supervisi klinis sering kali dipusatka kepada: (1) kesadaran dan kepercayaan pribadi dalam melaksanakan tugas mengajar, (2) ketrampilan-ketrampilan dasar yang diperlukan dalam mengajar (*generic skills*), yang meliputi: (1) ketrampilan dalam menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi dan menggunakan stimulasi (2) ketrampilan melibatkan peserta didik dalam proses pembelajaran, (3) ketrampilan dalam mengelola kelas dan disiplin kelas.

Baltacy dkk (2014:1-11) adalah orang yang pertama kali mengembangkan model supervisi klinis yang diadopsi dari Acheson & Gall, yaitu mengembangakan lima tahap supervisi klinis yaitu "*The CSM*



Supervisi Pendidikan.indd 36 13/01/2020 9:29:40

*cycle includes pre-conference, observation and data collection, data analysis, post-conference, and reflection stages*. Kelima tahap yang dimaksud ditunjukkan pada gambar di bawah ini:

*Gambar 1.*
*Clinical Supervision Mode*l
(Diadopsi dari Acheson & Gall)

Sergiovanni (1982:130) mengemukakan ada dua tujuan umum supervisi klinis yaitu pertama pengembangan profesionalitas dan motivasi kerja guru, kedua memperperbaiki proses pembelajaran yang kurang efektif. Sedangkan tujuan khusus supervisi klinis terdiri dari lima tujuan sebagai berikut:

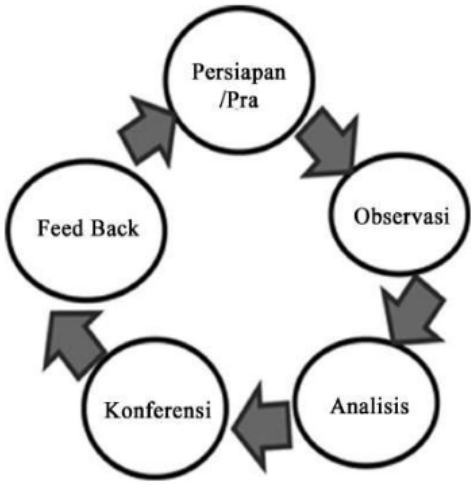
1. Menyediakan umpan balik yang obyektif terhadap guru, mengenai pembelajaran yang dilaksanakannya.
2. Mendiagnosis dan membantu memecahkan masalah-masalah pembelajaran.
3. Membantu guru dalam mengembangkan keterampilannnya menggunakan strategi pembelajaran yang efektif.
4. Mengevaluasi guru untuk kepentingan promosi jabatan dan keputusan lainnya.
5. Membantu guru dalam mengembangkan sikap positif terhadap pengembangan profesionalitasnya secara berkesinambungan.



Supervisi Pendidikan.indd 37 13/01/2020 9:29:40

Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa tujuan supervisi klinis adalah untuk meningkatkan kualitas kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk meningkatkan hasil belajar peserta didik. Oleh karena itu, walaupun kegiatan supervisi menjadi tugas pokok dan fungsi kepala sekolah dan pengawas sekolah, namun idealnya keinginan untuk melakukan supervisi tumbuh dari guru itu sendiri bukan dari kepala sekolah atau pengawas sekolah.

Dalam konsep supervisi klinis, kepala sekolah dan pengawas sekolah harus berperan menjadi motivator yang mampu mendorong dan menyadarkan guru akan pentingnya supervisi sebagai upaya untuk meningkatan kemampuan mengajar dan meningkatkan hasil belajar peserta didik, dengan beberapa tahapan. Glickman dkk (2010:288-289) menjelaskan lima langkah supervisi klinis, yaitu: (1) pra pertemuan dengan guru; (2) observasi kelas; (3) analisis interpretasi observasi dan menetapkan pendekatan pertemuan dengan guru; (4) pertemuan yang dilakukan setelah melakukan observasi; (5) Melakukan evaluasi terhadap empat langkah sebelumnya. Langkah-langkah tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:




*Gambar 2:*
*Lima Langkah Supervisi Klinis Model Glickman*

Berdasarkan kelima langkah di atas, maka supervisi klinis dapat dijadikan wahana untuk mengembangkan tanggung jawab profesional guru untuk mampu menganalisis kinerjanya sendiri, dan terbuka untuk melakukan perubahan serta menerima bantuan dari orang lain terutama



Supervisi Pendidikan.indd 38 13/01/2020 9:29:40

dalam mengarahkan dirinya sendiri. Supervisi klinis diharapkan mampu mendorong guru untuk secara terus-menerus dapat meningkatkan kompetensinyanya dalam menjalankan profesi sebagai seorang guru secara profesional. Seorang guru harus memiliki kompetensi mengajar yang baik, Kevin Wu (2010:99) mengatakan kompetensi adalah kemampuan yang wajib dimiliki oleh seseorang untuk tampil atau berperan dalam tugas-tugas tertentu. Sedangkan Pardjono & Suyanto dalam Mulyana (2010:110) mengatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat memperoleh pengakuan dari masyarakat, dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebutkan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Standar kompetensi guru dapat dilihat dari beberapa indikator yang dapat dijadikan ukuran karakteristik guru yang dinilai kompeten secara profesional. Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara menyeluruh membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, melakukan pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi, dan profesionalisme.

**c. Ciri-ciri Supervisi Klinis**

Menurut Sahertian (2008:38-39), ciri-ciri supervisi klinis adalah sebagai berikut:

1. Dalam supervisi klinis, bantuan yang diberikan bukan bersifat instruksi atau memerintah. Tetapi tercipta hubungan manusiawi, sehigga guru-guru memilliki rasa aman. Dengan timbulnya rasa aman diharapkan adanya kesediaan untuk menerima perbaikan.
2. Supervisi dilakukan atas permintaan dan keinginan dari guru sendiri, karena guru sedang memiliki masalah yang perlu bantuan supervisor dalam menyelesaikannya.
3. Penampilan mengajar yang dimiliki guru merupakan kemampuan yang teritegrasi, harus dianalisis sehingga terlihat kemampuan dan keterampilan apa yang spesifik yang harus diperbaiki.



Supervisi Pendidikan.indd 39 13/01/2020 9:29:40

4. Suasana dalam pemberian supervisi adalah suasana yang penuh kehangatan, kedekatan, dan keterbukaan.
5. Bimbingan yang diberikan tidak saja pada keterampilan mengajar tapi juga mengenai aspek-aspek kepribadian dan moral guru, misalnya motivasi terhadap gairah mengajar.
6. Instrument yang digunakan untuk observasi disusun atas dasar kesepakatan antara supervisor dan guru.
7. Balikan yang diberikan harus secepat mungkin dan sifatnya objektif.
8. Percakapan dan dialog dalam memberikan balikan seharusnya datang dari pihak guru lebih dulu, bukan dari supervisor.
9. Percakapan dan dialog antara supervisor dan guru dilakukan secara individu di ruang tertutup.

**d. Faktor Pendorong Pentingnya Supervisi Klinis**

Ada beberapa faktor yang mendorong perlunya dikembangkan supervisi klinis bagi guru, antara lain:

1. Tiap-tiap guru memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan masalah yang berbeda-beda, sehingga diperlukan proses supervisi yang lebih indivisual dan spesifik.
2. Data yang diperoleh melalui pengamatan merupakan data bersifat pribadi, sehingga perlu disampaikan secara individu sebagai balikan atas data tersebut untuk dijadikan dasar dalam melakukan perbaikan secara menyeluruh.
3. Diantara guru, banyak yang hanya merasakan gejala-gejala yang dialami, akan tetapi tidak tahu persis apa kekurangan dan kesulitan yang meraka hadapi secara pasti. Oleh karena itu perlu ada yang membantu mendiagnosa gejala-gejala tersebut, sehingga ditemukan solusi efektif untuk memperbaikinya.
4. Data yang diperoleh melalui instrumen supervisi aspek-aspek yang diukurnya masih terlalu umum dan abstak, sehingga sulit sekali untuk mendeskripsikan kekurangan guru yang paling mendasar seperti yang mereka rasakan, oleh karenanya, diperlukan diagnosa secara lebih mendalam, rinci dengan cara menggalinya dengan cara dialog antara supervisor dan guru yang disupervisi.
5. Umpan balik diperoleh dari hasil pendekatan, sifatnya memberi arahan, petunjuk, instruksi, tidak menyentuh perasaan guru yang terdalam, sehingga hanya bersifat di permukaan.



Supervisi Pendidikan.indd 40 13/01/2020 9:29:40

6. Hubungan interpersonal supervisor dengan guru belum mampu menciptakan dan memfasilitasi guru untuk memahami *konsep dirinya*, sehingga guru menemukan jati diri dan dapat menjadi diri sendiri.
7. Konsep diri bagi guru menjadi penting agar memiliki rasa percaya diri dalam melakukan tindakan positif untuk melakukan perbaikan pembelajaran dan meningkatkan mutu hasil belajar peserta didik.

**e. Prinsip-prinsip Supervisi Klinis**

Prinsip-prinsip supervisi klinis dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

1. Pelaksanaan supervisi klinis berdasarkan inisiatif dan permintaan dari guru. Sikap supervisor lebih bersifat taktis dan guru-guru merasa terdorong untuk meminta bantuan dari supervisor.
2. Hubungan interpersonal antara supervisor dan guru lebih bersifat interaktif dan rasa kesejawatan.
3. Suasana pelaksanaan supervisi klinis harus kondusif, agar guru dapat mengemukakan seluruh permasalah yang sedang dialaminya. Supervisor berusaha mendengarkan semua yang disampaaikan guru dan berusaha mencarikan solusi sesuai harapan guru.
4. Masalah yang analisis dan dicarikan alternatif pemecahan adalah kebutuhan professional guru yang nyata dan benar-benar dialami guru.
5. Prioritas pemecahan masalah dipusatkan pada masalah-masalah yang sfesifik yang harus segera untuk dilakukan perbaikan.

**f. Langah-langkah Pelaksanaan Supervisi Klinis**

Supaya pelaksanaan supervisi klinis dapat berjalan secara efektif, efisien dan produktif, maka perlu diperhatikan langkah-langkah pelaksanaan supervisi klinis yang tepat. Alexander Mackie College of advanced Education (1981:235) mengemukakan bahwa langkah-langkah supervisi klinis terdiri dari tiga tahap esensial yang berbentuk siklus, yaitu (1) tahap pertemuan awal, (2) tahap observasi mengajar, dan (3) tahap pertemuan balikan.

*1. Tahap pertemuan awal*

Tahap pertemuan awal, seorang seorang supervisor mendengarkan keluahan guru tentang permasalahan yang dihadapinya di dalam kelas, misalnya guru mengeluhkan tentang bagaimana cara mengajar yang



Supervisi Pendidikan.indd 41 13/01/2020 9:29:40

terbaik untuk dua orang peserta didik di kelas tertentu yang benar-benar mengalami kesulitan belajar (*slow learner*), padahal guru tersebut telah berusaha maksimal menerapkan berbagai metode dan media pembelajaran untuk membantu mempermudah pemahaman peserta didik terhadap materi yang diajarkan tetapi hasilnya tetap dua peserta didik tersebut gagal paham. Pada pertemuan awal ini guru meminta supervisor untuk melakukan observasi kelas pada saat dia mengajar agar melihat situasi dan kondisi yang sebenarnya terjadi. Kemudian, setelah supervisor mendengarkan keluhan guru tersebut, maka ia menyetujui untuk melakukan observasi kelas sesuai waktu yang disepakati bersama.

2. *Tahap Observasi Mengajar*

Pada tahap pelaksanaan observari mengajar di dalam kelas, supervisor membawa dan menggunakan instrumen observasi mengajar berupa instrumen pengamatan sebagai alat perekam data. Instrumen tersebut, dipersiapkan supervisor untuk mensupervisi satu masalah tertentu yang sedang dihadapi guru. Selanjutnya, instrumen diisi oleh supervisor dengan cara memberi tanda check list pada item-item pernyataan yang telah disusun secara sistematis dan holistik sesuai dengan perpermasalahan yang dihadapi guru tersebut, seperti contoh sebagai berikut:

Instrumen Pengamatan Perilaku Belajar

Peserta Didik Di Dalam Kelas

Nama Guru: ..... Kelas: ..... (.....)

Semester : ..... Jumlah Pesera Didik:.....

| No. | Nama Peserta didik | Perilaku Belajar | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Konsentrasi thd penjelasan guru | Berani Bertanya | Menjawab Pertanyaan guru | Merespon guru | Mencatat pelajaran | Mengerjakan tugas |
| 1 | Syayidah | | | | | | |
| 2 | Siti Khodijah | | | | | | |
| 3 | Abd. Malik | | | | | | |
| 4 | M. Ridwan | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 42 13/01/2020 9:29:40

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Yusuf | | | | | | |
| 6 | Muhammad | | | | | | |
| 7 | Aisyah | | | | | | |
| 8 | Aminah | | | | | | |
| dst | ..... | | | | | | |

Seorang supervisor sebagai pengamat mengisi instrumen tersebut pada saat kegiatan pembelajaran berlangsung dengan cara memberikan tanda check list sebagai data peserta didik yang riil. Kemudian data tersebut di analisis dengan memperhatikan perilaku belajar masing-masing peserta didik, sehingga ditemukan peserta didik yang paling pasif di kelas dan sekaligus ditemukan kenapa dia kesulitan dalam belajarnya dan bagaimana solusi penanganannya.

3. *Tahap pertemuan balikan*

Pada tahap pertemuan balikan supervisor berdiskusi dengan guru untuk melakukan pendalaman dan mengkroscek hasil temuannya melalui instrumen supervisi pada saat melakukan observasi kelas, masing-masing aspek yang disupervisi didiskusikan agar memperoleh kejelasan dan keutuhan informasi berdasarkan data yang telaah diperoleh. Setelah semuanya memenuhi kejelasan dan kecocokan, maka supervisor mendiskusikan cara mencari solusinya dengan cara bersama-sama mengajukan beberapa alternatif pemecahan, misalnya menambah satu orang guru bantu, membuat materi khusus yang lebih dipermudah yang terlalu sulit tidak diajarkan, diberikan jam tambahan di luar jadwal, dll. Pada pertemuan balikan ini, seorang supervisor dapat menggunakan pendekatan direktif, non-direktif atau kolaboratif dan teknik supervisi individual sesuai yang diharapkan.

## 4. Model Supervisi Artistik

Tujuan pokok supervisi pendidikan adalah untuk meningkatkan profesionalisme guru, agar dapat meningkatkan hasil belajar peserta didik. Pelaksanaan supervisi pendidikan yang selama ini dilakukan masih terfokus pada pengetahuan guru saja, belum pada aspek *art*. Pengembangan model supervisi artistik dimaksudkan agar guru dinilai tidak hanya pada aspek pengetahuannya (*knowledge*) saja, akan tetapi juga aspek keterampilan (*skills*) dan kiat (*art*). Supervisi artistik bertolak dari pandangan bahwa mengajar, bukan semata-mata sebagai sciences tapi juga merupakan suatu *art*.



Supervisi Pendidikan.indd 43 13/01/2020 9:29:41

**a. Pengertian Supervisi Artistik**

Model supervisi artistik adalah supervisi yang menekankan adanya hubungan atau relasi lebih manusiawi antara supervisor dengan orang yang disupervisi, sehingga orang yang disupervisi merasa diterima, memiliki perasaan aman dan terdorongan secara positif untuk berusaha meningkatkan kualitas mengajarnya.

Pada model supervisi artistik, sikap seorang supervisor lebih banyak mau belajar mendengarkan perasaan orang guru, berusaha untuk mengerti dan memahami problema-problema yang dikemukakan guru, menerima guru sebagaimana adanya, sehingga guru dapat merasakan menjadi dirinya sendiri. Seorang supervisor yang melaksanakan model supervisi artistik harus berpengetahuan, berketerampilan, dan memiliki sikap arif serta mampu menyusun dan menggunakan instrumen supervisi sesuai dengan karakteristik guru yang disupervisi. Model supervisi artistik menempatkan supervisor sebagai instrumen observasi dalam mencari data untuk keperluan supervisi. Oleh karena itu supervisor sendiri yang ditempatkan sebagai instrumennya, maka supervisor yang membuat pemaknaan atas pembelajaran yang sedang berlangsung.

Perencanaan dan persiapan supervisi merupakan syarat mutlak dalam model supervisi artistik, karena karena tanpa perencanaan kegiatan supervisi akan mengalami kesulitan bahkan kegagalan. Alasan lain perlunya perencanaan dalam pelaksanaan supervisi artistik, karena menurut Jasmani dan Mustofa (2013:105) bahwa supervisi artistik mendasarkan diri bahwa bekerja untuk orang lain (*working for the others*), bekerja dengan orang lain (*working with the others*), bekerja melalui orang lain (*working through the others*). Hubungan kerja secara manusiawi akan tercipta apabila ada kerelaan untuk menerima orang lain sebagaimana adanya tanpa dibuat-buat atau dimanipulasi, mengembangkan sikap saling percaya, saling mengerti, saling menghormati, saling mengakui, saling menerima dan menghargai nilai-nilai sosial yang dianut orang lain sebagaimana adanya.

**b. Ciri-ciri Supervisi Artistik**.

Mengadopsi pendapat Sergiovanni Th.J. (1982), maka bebarapa ciri yang khas model supervisi aritistik, antara lain:

1. Memerlukan perhatian agar lebih banyak mendengarkan daripada banyak berbicara.



Supervisi Pendidikan.indd 44 13/01/2020 9:29:41

2. Memerlukan tingkat pengetahuan yang cukup atau keahlian khusus, untuk memahami apa yang dibutuhkan orang yang disupervisi sesuai dengan apa yang diharapkannya.
3. Sangat mengutamakan sumbangan pemikiran yang unik dan berwawasan ke depan dari guru-guru dalam rangka mengembangkan pola pendidikan bagi generasi muda masa depan.
4. Menuntut untuk memberikan perhatian lebih banyak terhadap suasana kelas, melakukan diobservasi kelas dalam kurun waktu tertentu untuk melihat peristiwa-peristiwa yang terjadi guna melakukan perbaikan.
5. Mengedepankan pembicaraan dialogis antara supervisor dan guru yang dilaksanakan atas kesadaran kedua belah pihak.
6. Menuntut pengungkapan masalah dan pemberian solusi disampaikan dengan cara dan bahasa yang jelas, sehingga mudah dipahami dan dimengerti oleh masing-masing pihak.
7. Memerlukan kemampuan untuk menafsir makna dari peristiwa yang diungkapkan, sehingga masing-masing pihak memperoleh pemahaman dan pengalaman yang mudah dalam mempelajarinya.
8. Merupakan supervisi yang bersifat individual dan khas, dimana supervisor lebih sensitif terhadap perasaan dan pengalaman orang yang disupervisi (guru), sehingga pelaksanaan supervisi lebih diterima dan bermakna bagi orang yang disupervisi.

**c. Pelaksanaan Supervisi Artistik.**

Pelaksanaan supervisi artistik, perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Supervisor yang akan melakukan observasi kelas tidak boleh mempunyai pretensi apapun tentang situasi dan kondisi pembelajaran yang akan diamati di kelas, dengan maksud supaya supervisor memperoleh gambaran situasi dan konsisi pembelajaran benar-benar objektif sesuai hasil pengamatan semata.
2. Pengamatan yang dilakukan supervisor hendaknya dilakukan dengan cermat, teliti, utuh, menyeluruh serta berulang-ulang. Seorang supervisor tidak boleh terpaku terhadap hal-hal yang terjadi di dalam kelas saja, akan tetapi harus berani melihat interelasi suasana kelas dan sekolah serta yang berada di luar kelas dan sekolah.



Supervisi Pendidikan.indd 45 13/01/2020 9:29:41

3. Supervisor memberikan interpretasi atas hasil pengamatan secara secara menyeluruh yang meliputi: (1) kelas dengan interaksi belajar mengajarnya, (2) sekolah dengan variabel-variabel yang memengaruhi-nya (3) guru sebagai pelaku pembelajaran, peserta didik sebagai peserta didik (4) latar belakang kehidupan guru dan peserta didik, (5) konteks di mana pembelajaran sedang berlangsung yaitu waktu, tempat, suasana dan sebagainya.
4. Supervisor menyusun hasil interpretasinya dalam bentuk narasi dan tertulis, dengan maksud supaya mudah difahami oleh guru, dan pada gilirannya akan memperbaiki atau menyempurnakan rangkaian kegiatan pembelajaran yang dilaksanakannya.
5. Penyampaian hasil interpretasi mengajar yang sudah dinarasikan oleh supervisor kepada guru. Penyampaian dilakukan secara tertulis atau lisan, supervisor harus memberikan informasi kepada guru, bahwa hasil interpretasi ini bukannya untuk diterima atau ditolak, melainkan itu adalah yang terjadi senyatanya dalam pembelajaran.
6. Supervisor memberikan masukan dan saran-saran sebagai balikan untuk perbaikan pelaksanaan kegiatan pembelajaran.
7. Melakukan pembinaan kepada guru secara rutin dan terprogram.

Supervisi artistik cocok dilakukan untuk guru yang memiliki tingkat kecerdasan tinggi, pengetahuan luas dan mampu menunjukkan kematangan dalam bekerja dengan baik, sehingga kegiatan supervisi dapat berlangsusng lebih demokratis dan manusiawi.

## B. Pendekatan Supervisi Pendidikan

Pendekatan berasal dari kata *approach* yang berarti cara pandang atau titik tolak supervisor dalam melihat masalah atau cara mendekatkan diri kepada objek atau langkah-langkah menuju objek permasalahan yang dihadapi. Pendekatan supervisi pendidikan merupakan sudut pandang atau titik tolak atau cara mendekatkan diri supervisor kepada objek atau langkah-langkah menuju objek masalah yang dihadapi orang yang disupervisi, sehingga akan menentukan proses berlangsungnya pelaksanaan kegiatan supervisi. Pendekatan supervisi didasarkan kepada prinsip-prinsip *psikologis* dan *prototipe* orang yang disupervisi. Pendekatan supervisi pendidikan juga merujuk terhadap pandangan akan terjadinya sebuah proses yang sifatnya masih sangat general atau umum, di dalamnya mewadahi, menguatkan, menginsiprasi dan melatari teknik supervisi pendidikan.



Supervisi Pendidikan.indd 46 13/01/2020 9:29:41

Menurut Sahertian (2008:44-51) Dilihat dari jenisnya, pendekatan supervisi pendidikan terbagi menjadi tiga jenis pendekatan, yaitu pendekatan supervisi *direktif* (langsung), pendekatan supervisi *non direktif* (tidak langsusng), dan pendekatan supervisi *kolaboratif* (gabungan dari pendekatan direktif dan non direktif). Dari pendekatan supervisi pendidikan yang telah ditetapkan selanjutnya diturunkan ke dalam teknik supervsisi pendidikan yang sudah lebih operasional. Perbedaan pendekatan dan teknik supervisi yaitu pendekatan supervisi merupakan pelaksanaan supervisi oleh supervisor berdasarkan karakteristik masalah orang yang disupervisi, sedangkan teknik supervisi hanya merupakan cara pelaksanaan supervisi tanpa memperhatikan faktor karakteristik masalah orang yang disupervisi.

1. **Pendekatan Supervisi *Direktif* (Langsung): *Berdasarkan Teori Psikologi Behavioristik.***

   Pendekatan supervisi *direktif* adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung, maka tentu saja pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologis *behavioristik*. Prinsip behaviorisme ialah bahwa segala perbuatan berasal dari refleks, yaitu respons terhadap rangsangan atau stimulus. Oleh karena guru memiliki kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar guru tersebut bisa bereaksi lebih baik. Supervisor dapat menggunakan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*).

   Pendekatan direktif biasanya digunakan untuk mensupervisi *guru yang kurang bermutu*. Perilaku supervisor lebih banyak menjelaskan, mengarahkan, menyajikan, memberi contoh, menentukan tolok ukur, dan menguatkan guru yang disupervisi tentang bagaimana cara memperbaiki pembelajaran, menetapkan standar kualitas perbaikan, penggunaan sarana pembelajaran, dan berbagai dorongan yang diperlukan untuk meningkatkan pembelajaran. Pada pendekatan ini tanggung jawab seakanakan seluruhnya berada pada supervisor, sedangkan tanggung jawab guru sifatnya rendah. Dengan demikian pendekatan ini menganggap supervisor mengetahui banyak hal. Pendekatan direktif ini memiliki keunggulan yaitu solusi pemecahan masalah relative cepat diperoleh oleh guru. Namun demikian pendekatan direktif juga memiliki kelemahan: 1) guru menjadi pasif; 2) kreativitas guru kurang dapat berkembang; 3) inisiatif bimbingan lebih banyak dari supervisor; dan 4) potensi guru kurang dapat tereksplorasi secara optimal.



Supervisi Pendidikan.indd 47 13/01/2020 9:29:41

Asumsi dasar dari pendekatan direktif ini adalah proses belajar guru bersifat individual. Oleh karena itu, proses sosialisasi harus dilakukan dengan membantu guru secara tatap muka dan individual. Pendekatan ini mengkombinasikan target yang terstruktur dengan pengembangan pribadi. Pendekatan supervisi direktif adalah suatu proses tatap muka antara supervisor dengan guru yang membicarakan hal mengajar dan yang ada hubungannya dengan itu. Pembicaraan yang dilakukan oleh supervisor terhadap guru yang disupervisi bertujuan untuk membantu pengembangan profesional guru dan sekaligus untuk perbaikan proses pembelajaran itu sendiri. Pembicaraan ini biasanya dipusatkan kepada penampilan mengajar guru berdasarkan hasil observasi. Sasaran Pendekatan supervisi direktif adalah perbaikan pembelajaran dan bukan perbaikan kepribadian guru. Untuk ini supervisor diharapkan untuk mengajarkan berbagai keterampilan pada guru terkait mengamati, menganalisis, mengembangkan kruikulum dan ketrampilan dalam mengajar.

Pendekatan supervisi direktif ini biasanya dioperasikan dalam sasaran–sasaran yang lebih kecil, yaitu bagian keterampilan mengajar yang bersifat spesifik, yang mempunyai arti sangat penting dalam proses mengajar. Analisis konstruktif dilakukan untuk dapat secara tepat memberi penguatan (*reinforcement*) kepada pola tingkah laku yang berhasil, dan mengarahkan serta tidak mencela atau menghukum pola–pola tingkah laku yang belum sukses.

**2. Pendekatan Supervisi *Non-Direktif* (Tidak Langsung): Berdasarkan Teori *Psikologi Humanistik***

Pendekatan supervisi *non-direktif* (tidak langsung) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tetapi terlebih dulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan oleh guru. Supervisor memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan non-direktif ini berdasarkan pada pemahaman psikologis *humanistik*. Psikologi humanistik sangat menghargai orang yang akan dibantu. Oleh karena pribadi guru yang dibina begitu dihormati, maka supervisor lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi guru-guru. Guru mengemukakan masalah yang sedang dihadapinya. Supervisor mencoba mendengarkan, dan memahami apa yang dialami.



Supervisi Pendidikan.indd 48 13/01/2020 9:29:41

Pendekatan non direktif lebih cocok dipergunakan untuk melakukan supervisi kepada guru yang profesional. Perilaku supervisor lebih banyak mendengarkan, memberanikan, menjelaskan, menyajikan, memberi penguatan, memecahkan masalah dengan teknik berdialog dan mendengarkan aktif. Asumsi dari dari pendekatan non direktif ini timbul dari keyakinan bahwa guru tidak dapat diperlakukan sebagai alat semata-mata untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Guru bukan masukan mekanistik dalam proses pembinaan, dan tidak sama dengan masukan sistem lain yang bersifat kebendaan. Dalam proses pembinaan, guru mengalami perkembangan secara terus menerus, dan program supervisi harus dirancang untuk mengikuti pola perkembangan itu. Belajar harus dilakukan melalui pemahaman tentang pengalaman nyata yang diambil secara rill.

**3. Pendekatan Supervisi Kolaboratif: berdasarkan Teori *Psikologi Kognitif***

Pendekatan supervisi pendidikan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi suatu cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini, baik supervisor maupun guru bersama-sama bersepakat untuk menetapkan struktur proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini didasarkan pada *psikologi kognitif*. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah perpaduan antara kegiatan individu dengan lingkungan yang pada gilirannya akan berpengaruh dalam pembentukan perilaku dan aktivitas individu. Dengan demikian, pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah; dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas.

Pendekatan kolaboratif ini biasanya dipergunakan bagi guru yang senang mengkritik dan terlalu sibuk, perilaku supervisor adalah menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah dan negosiasi dengan menggunakan teknik percakapan pribadi, dialog dan menjelaskan.

## C. Teknik-Teknik Supervisi Pendidikan

Teknik supervisi pendidikan bisa diartikan sebagai sebuah cara spesifik yang dilakukan seorang supervisor dalam memberikan arahan, bimbingan, bantuan teknis operasional pemecahan masalah yang dihadapi guru sebagai orang yang disupervisi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran agar terjadi peningkatan kualitas hasil belajar peserta didik. Dengan kata lain,



Supervisi Pendidikan.indd 49 13/01/2020 9:29:41

teknik supervisi pendidikan adalah cara spesifik atau khusus yang digunakan oleh supervisor untuk mencapai tujuan supervisi itu sendiri yang pada akhir dapat melakukan perbaikan kualitas pembelajaran sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Seorang supervisor harus mengetahui dan memahami serta melaksanakan teknik-teknik dalam supervise dalam pelaksanaan supervisi pendidikan. Ada berbagai macam teknik yang dapat digunakan oleh supervisor dalam melaksanakan supervisi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran khususnya dan kualitas pendidikan pada umumnya, yaitu:

1. Dilihat dari jumlah peserta yang disupervisi ada dua teknik yang dapat dipergunakan yaitu *teknik kelompok* (jika supervisi dilaksanakan kepada dua orang atau lebih) dan *teknik individual atau perorangan*, (jika disupervisi dilaksanakan hanya kepada satu orang-satu orang).
2. Dilihat dari hubungan intra personal ada dua teknik supervisi yaitu *supervisi langsung* bertatap muka dengan guru/staf yang disupervisi dan teknik *supervisi tidak langsung* bertatap muka dengan guru. Contoh supervisi tidak langsung yaitu melalui media *low speaker,* media televisi, radio atau alat perekam lainnya.
3. Teknik supervisi gabungan yaitu (a) teknik kelompok dan secara langsung atau teknik kelompok tetapi tidak secara langsung. (b) teknik individu secara langsung atau teknik individu tetapi tidak secara langsung.

Teknik supervisi pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan *secara langsung*, contohnya adalah sebagai berikut :

1. *Teknik Kunjungan kelas;* adalah suatu teknik paling efektif yang dilakukan supervisor mengunjungi kelas pada saat guru sedang mengajar dengan tujuan untuk mengamati dan sekaligus memberikan masukan kepada guru ketika menghadapi masalah-masalah yang muncul dan dipandang sebagai sebuah kesulitan selama melaksanakan kegiatan pembelajaran. Supervisor mengobservasi kelas dengan tujuan untuk memperoleh data tentang segala sesuatu yang terjadi selama proses pembelajaran berlangsung. Data ini sebagai dasar bagi supervisor untuk melakukan pembinaan terhadap guru yang diobservasi atau diamati. Tentang waktu supervisor mengobservasi kelas ada yang diberitahu dan ada juga tidak diberi tahu sebelumnya, tetapi setelah sampai di kelas, supervisor tetap meminta izin kepada guru yang bersangkutan supaya tidak merasa terganggu kegiatan pemebelajaran tengah berlangsung. Selama berada di kelas supervisor melakukan pengamatan secara cermat dengan teliti,



Supervisi Pendidikan.indd 50 13/01/2020 9:29:41

dengan menggunakan instrumen yang ada tentang kondisi kelas yang diciptakan oleh guru selama jam pelajaran tersebut berjalan. Data hasil pengamatan menunjukkan keadaan sebenarnya mengenai kemampuan dan ketrampilan guru mengajar di dalam kelas. Kemudian berdasarkan data tersebut, seorang supervisor dapat melakukan perbincangan tentang hasil temuan di kelas dalam rangka mencari pemecahan bersama atas kesulitan–kesulitan yang dihadapi oleh guru. Sehingga kualitas kegiatan pembelajaran dapat ditingkatkan dan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik.

Kunjungan kelas dapat dilakukan dengan empat cara, yaitu sebagai berikut:

a. Kunjungan kelas tanpa diberitahu
b. Kunjungan kelas dengan pemberitahuan
c. Kunjungan kelas atas undangan guru
d. Kunjungan kelas antar guru (saling mengunjungi kelas.)

2. *Percakapan individual/pribadi dengan guru*; adalah merupakan tehnik supervisi dialogis yang dilakukan oleh seorang supervisor dengan guru secara individual atau perorangan. Teknik ini dapat digunakan untuk membahas tentang keluhan–keluhan guru dan untuk mengoreksi, memberi masukan dan solusi kepada guru atas kekurangannya dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Percakapan individual dengan guru memberikan kesempatan kepada supervisor untuk memberi tahu dan menyadarkan guru akan kelebihan dan kekurangan yang dimilikinya, Sehingga supervisor dapat mendorong guru yang sudah baik agar dapat mempertahankan bahkan lebih meningkatkan dan guru yang masih kurang atau keliru agar berusaha untuk memperbaikinya.
3. *Diskusi;* adalah teknik supervisi yang dilakukan supervisor dengan mengumpulkan sekelompok guru/staf untuk bertukar informasi atau bertukar pikiran/pendapat dalam rangka mencari berbagai alternatif pemecahan guna menyelesaikan masalah yang dihadapi guru/staf. Diskusi merupakan salah satu teknik supervisi kelompok yang digunakan supervisor untuk mengembangkan berbagai keterampilan pada diri guru dalam mengatasi masalah atau kesulitan dalam melaksankan kegiatan pembelajaran dengan cara melakukan tukar pikiran antara supervisor sebagai fasilitator dengan guru atau antara guru yang satu dengan lainnya. Melalui teknik ini supervisor dapat membantu para guru untuk saling mengetahui, memahami, atau mendalami suatu permasalahan, sehingga



Supervisi Pendidikan.indd 51 13/01/2020 9:29:41

secara bersama–sama akan berusaha mencari alternatif pemecahan yang tepat terhadap masalah tersebut. Teknik diskusi dapat juga dilakukan supervisor dengan menghadirkan para pakar dari bermacam keilmuan yang terkait langsung dengan kegiatan pendidikan dan pembelajaran serta berbagi pengalaman guru untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengelola dan melaksanakan kegiatan pembelajaran yang berkualitas. Dengan cara seperti ini, maka para pakar akan melihat suatu masalah yang dihadapi guru sesuai dengan pandangan ilmu dan pengalaman masing-masing sehingga guru dapat masukan yang sangat lengkap dalam menghadapi atau memecahkan suatu masalah. Manfaat dari kegiatan ini adalah guru akan lebih tajam dan teliti dalam melihat berbagai masalah yang muncul dan akan lebih terampil dalam mencari berbagai alternatif pemecahan masalah yang dihadaapinya.

4. *Demonstrasi mengajar;* merupakan teknik supervisi, dimana supervisor dapat melihat langsung keterampilan dan kecakapan guru mengajar. Demonstrasi mengajar biasanya dilakukan dalam bentuk *micro teaching* yaitu guru mengajar dengan murid-murid peserta pembelajaran adalah guru-guru temannya sendiri. Demonstrasi mengajar lebih menekankan pada pengamatan hal-hal yang dianggap penting atau untuk melihat efektivitas teknik mengajar tertentu dalam meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik. Usaha peningkatan kualiatas pembelajaran dengan cara mendemonstrasikan cara mengajar dihadapan supervisor dan guru lainnya akan lebih efektif karena akan dapat masukan dan saran-saran perbaikan secara langsung dari supervisor maupun guru-guru lainnya.
5. *Teknik observasi kelas antar guru.* Teknik observasi kelas dilakukan oleh guru-guru diantara mereka sendiri, biasanya atas permintaan mereka sendiri.
6. *Pengembangan kurikulum;* perencanaan penyesuaiann dan pengembangan kurikulum menyediakan kesempatan yang sangat baik bagi partisipasi guru. Pentingnya relevansi kurikulum dengan kebutuhan murid dan masyarakat bagi pemeliharaan dan peningkatan kualitas pendidikan.
7. *Lokakarya;* merupakan sarana yang menyediakan kesempatan bagi guru untuk kerjasama, mempertemukan ide-ide original, membahas masalah-masalah bersama maupun masalah-masalah khusus, dan untuk menumbuh kembangkan profesionalisme dalam berbagai bidang keahlian.
8. *Kunjungan ke sekolah lain;* teknik ini pada umumnya dilakukan sekolah-sekolah yang masih belum berkembang dengan melakukan studi banding kepada sekolah-sekolah yang telah memiliki reputasi yang tinggi dalam



Supervisi Pendidikan.indd 52 13/01/2020 9:29:41

prestasi dan maju dalam pengelolaannya. Tujuan utama kunjungan ke sekolah lain adalah untuk mengetahui kiat-kiat yang telah dilakukan sampai sekolah tersebut maju. Manfaat yang dapat diperoleh dari teknik supervisi ini adalah dapat saling membandingkan dan belajar atas kelebihan dan kekurangan berdasarkan pengalaman masing – masing. Sehingga masing – masing guru dapat memperbaiki kualitasnya dalam memberi layanan pembelajaran kepada peserta didiknya.

9. *Rapat guru;* adalah teknik supervisi kelompok melalui rapat guru yang dilakukan untuk membicarakan proses pembelajaan, dan upaya atau cara meningkatkan profesi guru. Tujuan teknik supervisi rapat guru adalah sebagai berikut :
   a. Menyatukan pandangan–pandangan guru tentang masalah–masalah dalam mencapai makna dan tujuan pendidikan.
   b. Memberikan motivasi kepada guru untuk menerima dan melaksanakan tugas–tugasnya dengan baik serta dapat mengembangkan diri dan jabatan mereka secara maksimal.
   c. Menyatukan pendapat tentang metode kerja yang baik guna pencapaian pengajaran yang maksimal.
   d. Membicarakan sesuatu melalui rapat guru yang bertalian dengan proses pembelajaran.
   e. Menyampaikan informasi baru seputar belajar dan pembelajaran, kesulitan- kesulitan mengajar, dan cara mengatasi kesulitan mengajar secara bersama dengan semua guru disekolah.

10. *Studi kelompok antar guru;* studi kelompok antara guru adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh sejumlah guru yang memiliki keahlian dibidang studi tertentu, seperti MIPA, Bahasa, IPS dan sebagainya, dan dikontrol oleh supervisor agar kegiatan dimaksud tidak berubah menjadi ngobrol hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan materi pembelajaran. Topik yang akan dibahas dalam kegiatan ini telah dirumuskan dan disepakati terlebih dahulu. Tujuan pelaksanaan teknik supervisi ini adalah sebagai berikut :
   a. Meningkatkan kualitas penguasaan materi dan kualitas dalam memberi layanan belajar.
   b. Memberi kemudahan bagi guru-guru untuk mendapatkan bantuan pemecahan masalah pada materi pembelajaran.
   c. Bertukar pikiran dan berbicara dengan sesama guru pada satu bidang studi atau bidang-bidang studi yang serumpun.



Supervisi Pendidikan.indd 53 13/01/2020 9:29:41

11. *Workshop* adalah suatu kegiatan belajar kelompok diantara guru yang membahas dan memecahkan masalah bersama melalui percakapan dan bekerja secara kelompok. Hal-hal yang perlu diperhatikan pada waktu pelaksanaan workshop antara lain :
    a. Masalah yang dibahas bersifat konkrit dan muncul dari guru tersebut,
    b. Selalu menggunakan secara maksimal aktivitas mental dan fisik dalam kegiatan sehingga tercapai perubahan profesi yang lebih tinggi dan lebih baik.
    c. Harus menghasilkan karya bersama.
12. *Tukar menukar pengalaman;* tukar menukar pengalaman "*sharing of experince*" suatu teknik perjumpaan dimana guru menyampaikan pengalaman masing-masing dalam mengajar terhadap topik-topik yang sudah diajarkan, saling memberi dan menerima tanggapan dan saling belajar satu dengan yang lain. Langkah-langkah melakukan *sharing of experince* antara lain :
    a. Menentukan tujuan yang akan dicapai.
    b. Menentukan pokok masalah yang akan dibahas.
    c. Memberikan kesempatan pada setiap peserta untuk menyumbangkan pendapatnya.
    d. Merumuskan kesimpulan.
13. *Seminar* adalah suatu rangkaian kajian yang diikuti oleh suatu kelompok untuk mendiskusikan, membahas dan memperdebatkan suatu masalah yang berhubungan dengan topik. Berkaitan dengan pelaksanaan supervisi, dalam seminar ini dapat dibahas seperti bagaimana menyusun silabus sesuai standar isi, bagaimana mengatasi masalah disiplin sebagai aspek moral sekolah, bagaimana mengatasi anak-anak yang selalu membuat keributan dikelas, dll. Pada waktu pelaksanaan seminar kelompok mendengarkan paparan dari ahli yang menguasai bidang paparan sesuai topik atau membahas laporan atau ide-ide menyangkut permasalahan pendidikan dari salah seorang anggota seminar.

Teknik supervisi pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan secara tidak langsung, contohnya adalah sebagai berikut :

1. *Buletin supervisi;* merupakan alat komunikasi yang efektif yang berisi pengumuman-pengumuman, ikhtisar tentang penelitian, analisis presentasi dalam pertemuan-pertemuan organisasi professional dan perkembanan dalam berbagai bidang studi. Bulletin merupakan media



Supervisi Pendidikan.indd 54 13/01/2020 9:29:41

cetak yang menginformasikan tentang peristiwa-peristiwa pendidikan yang berkaitan dengan metode dan teknik mengajar, tingkah laku peserta didik, kejadian-kejadian penting dalam proses pembelajaran dan sebagainnuya. Hadirnya buletin supervisi diharapkan dapat membantu guru untuk meningkatkan profesionalitasnya.

2. *Perpustakaan profesi;* merupakan sumber informasi yang sangat membantu pertumbuhan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan lainnya, khususnya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas untuk meningkatkan hasil belajar peserta didik.
3. *Video pembelajaran;* merupakan kegiatan supervisi dengan cara mempertontonkan rekaman kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru model kepada guru-guru, sehingga guru-guru dapat meniru kegiatan pembelajaran yang inovatif dan menyenangkan. Kegiatan supervisi melalui video pembelajaran jauh lebih efektif karena dapat melihat langkah-langkah pembelajaran secara detil dan dapat diulang-ulang. Kelebihan dan kekurang pelaksanaan kegiatan pembelajaran dapat dicatat secara rinci melalui pengamatan tidak langsung.
4. *Survey sekolah-masyarakat;* Oteng Sutisna (1989:270) mengatakan suatu studi yang komprehensif tentang masyarakat akan membantu guru dan kepala sekolah untuk memahami dengan lebih jelas jenis program sekolah yang akan memenuhi kebutuhan dan kepentingan murid.

Hendiyat Soetopo dan Wasti Soemanto (2008:44) mengemukakan tehnik-tehnik sebagai berikut:

1. Bila ditinjau dari banyaknya guru yang dibimbingnya, maka dapat dibedakan atas teknik kelompok dan perorangan.
   a. *Teknik bersifat kelompok*; teknik yang bisa dipakai antara lain:
      1. Rapat guru
      2. Workshop
      3. Seminar
      4. Bacaan kepemimpinan
      5. Konseling kelompok
      6. Bulletin board
      7. Karya wisata
      8. Quesioner
      9. Penataran



Supervisi Pendidikan.indd 55 13/01/2020 9:29:41

b. *Tehnik perorangan,* teknik yang bisa dipakai antara lain:
    1. Orientasi guru baru
    2. Kunjungan kelas
    3. Pembicaraan individu
    4. Kunjungan rumah
    5. Intervitiation

2. Bila dilihat dari cara menghadapi guru yang dibimbing dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu tehnik langsung dan tidak langsung.
    a. *Tehnik langsung*, meliputi:
        1. Menyelenggarakan rapat guru
        2. Menyelenggarakan workshop
        3. Kunjungan kelas
        4. Mengadakan converence
    b. *Tehnik tidak langsung*, meliputi:
        1. Bulletin board
        2. Quesioner
        3. Membaca terpimpin
        4. dan lain-lain

Menurut Gwymn yang dikutip oleh Farid M. (2012:181), ada tiga belas tehnik supervisi pendidikan secara kelompok, yaitu, (1) kepanitiaan, (2) kerja kelompok, (3) laboratorium kurikulum, (4) demonstrasi bimbingan, (5) darma wisata, (6) study/kulliah, (7) diskusi panel, (8) perpustakaan jabatan, (9) organisasi profesional, (10) bulletin supervisi, (11) Seminar, (12) Penataran, (13) Workshop



Supervisi Pendidikan.indd 56 13/01/2020 9:29:41

# BAB IV
# SUPERVISI MANAJERIAL

Kepala sekolah/madrasah sebagai pejabat profesional tertinggi di sekolah memiliki tugas pokok untuk mengelola sekolah agar berjalan efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan pendidikan. Kepala sekolah/madrasah dalam menjalankan tugas pengelolaan sekolah dibantu oleh staf administrasi sekolah. Kepala sekolah/madrasah dan staf administrasi sekolah membutuhkan bantuan supervisor yakni pengawas sekolah untuk membantu memecahkan masalah-masalah yang dihadapinya terutama dalam meningkatkan kualitas perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan dan peningkatan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya melalui kegiatan supervisi manajerial.

## A. Pengertian Supervisi Manajerial

Dalam Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/ Madrasah Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PMPTK) Kemendikbud, (2009:20) menyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah, yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya.



Supervisi Pendidikan.indd 57 13/01/2020 9:29:41

Supervisi manajerial adalah merupakan kegiatan pemantauan, pembinaan dan pengawasan terhadap kepala sekolah/madrasah, dan staf administrasi sekolah dalam mengelola, mengadministrasikan dan melaksanakan seluruh aktivitas sekolah, sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan di tingkat sekolah serta memenuhi standar nasional pendidikan.

Supervisi manajerial adalah kegiatan professional yang dilakukan oleh pengawas Sekolah dalam rangka membantu kepala Sekolah/madrasah, dan staf administrasi sekolaah guna meningkatkan mutu dan efektivitas pengelolaan sekolah untuk meningkatkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Supervisi manajerial menitik beratkan pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran.

Pengawas sekolah/madrasah sebagai supervisor pendidikan, memiliki tugas membantu kepala sekolah dan staf administrasi sekolah. Oleh karena itu, Pengawas sekolah/ madrasah harus memiliki kompetensi supervisi manajerial dan akademik. Hal ini sesuai dengan dimensi kompetensi yang terdapat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah. Dalam Peraturan tersebut, dijelaskan bahwa pengawas satuan pendidikan dituntut memiliki kompetensi supervisi manajerial dan supervisi akademik, di samping kompetensi kepribadian, sosial, penelitian dan pengembangan.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 juga mengisyaratkan bahwa dalam profesi supervisor/pengawas di Indonesia secara umum tidak dibedakan antara supervisor umum dengan supervisor spesialis, kecuali untuk mata pelajaran dan/atau jenis pendidikan tertentu. Sebagaimana dikemukakan oleh Made Pidarta (1995:84-85) bahwa supervisor dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu supervisor umum dan supervisor spesialis. Supervisor umum tugasnya berkaitan dengan pemantauan pelaksanaan kurikulum serta upaya perbaikannya, dan memotivasi guru untuk bekerja dengan penuh gairah, dan menangani masalah-masalah pendidikan secara umum. Sedangkan supervisor spesialis, lebih berkonsentrasi pada perbaikan proses pembelajaran, terutama berkaitan dengan spesialisasi guru masing-masing. Supervisor spesialisasi disebut pula supervisor mata pelajaran, dan dipandang sebagai ahli dalam bidang matapelajaran tertentu sehingga mampu mengembangkan materi ajar, kegiatan pembelajaran, media pembelajaran dan bahan-bahan lain yang dibutuhkan.



Supervisi Pendidikan.indd 58 13/01/2020 9:29:41

Konsep supervisi didasarkan atas keyakinan bahwa perbaikan merupakan suatu usaha yang kooperatif dari semua orang yang berpartisipasi dan supervisor yang bertindak sebagai stimulator, pembimbing, dan konsultan bagi para guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam upaya melakukan perbaikan pendidikan dan pembelajaran.

Supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah/ madrasah, tentu memiliki misi yang berbeda dengan supervisi oleh kepala sekolah. Supervisi oleh pengawas sekolah/ madrasah lebih ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada kepala sekolah dalam mengembangkan pengelolaan sekolah dengan segala aspeknya secara efektif dan efesien serta meningkatkan mutu pendidikan di sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan.

Esensi pengertian supervisi manajerial dalam hal ini, adalah lebih menitikberatkan pada pengamatan, perbaikan dan peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sekolah. Supervisor manajerial berusaha membantu kepala sekolah/ madrasah dalam memperlancar peningkatan kualitas pencapaian delapan standar pendidikan, sehingga kepala sekolah/madrasah, staf dan guru-guru mampu bekerjasama dan berkolaborasi untuk mewujudkan tujuan pendidikan sebagaimana yang diharapkan.

## B. Tujuan Supervisi Manajerial

Tujuan utama supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah/madrasah dan staf administrasi sekolah dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah untuk meninglkatkan mutu pendidikan. Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas Sekolah/madrasah berperan sebagai: (1) kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah, (2) asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah, (3) pusat informasi pengembangan mutu sekolah, dan (4) evaluator terhadap pemaknaan hasil pengawasan.

## C. Sasaran dan Ruang Lingkup Supervisi Manajerial

Sasaran utama supervisi manajerial adalah kepala sekolah sebagai pengelola sekolah dengan segala aspek di dalamnya. Sedangkan subjek pendukung supervisi manajerial adalah staf administrasi sekolah dan tenaga kependidikan lainnya yang diberi tugas oleh kepala sekolah untuk membantu kepala sekolah mengelola perangkat dan administrasi pendidikan di sekolah.



Supervisi Pendidikan.indd 59 13/01/2020 9:29:41

Staf administrasi dan tenaga kependidikan dimaksud mencakup antara lain: (1) Tata usaha (TU) sekolah, (2) Pustakwan, (3) Laboran, (4) Teknisi, (5) Petugas Pemeliharaan (*Maintenace*), (6) Pengelola Pusat Sumber Belajar (PSB), (7) Petugas keamanan sekolah dll.

Ruang lingkup yang menjadi bidang garapan supervisi manajerial adalah mencakup antara lain: (1) pengelolaan kurikulum, (2) pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, (3) pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan terdiri dari pengelolaan lahan, gedung, perpustakaan, laboratorium IPA, Bahasa, Komputer, Pusat Sumber Belajar, sarana olah raga, tempat ibadah, kantin sekolah, halaman bermain peserta didik, halaman parkir kendaraan, (4) pengelolaan administrasi keuangan, (5) pengelolaan kepeserta didikan, (6) pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, (7) pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah, dan (8) pengelolaan persuratan dan pengarsipan, (9) pengelolaan dokumen-dokumen penting sekolah.

Bantuan supervisor manajerial kepada kepala sekolah, staf administrasi dan tenaga kependidikan yang bertugas mengelola hal tersebut di atas, dimaksudkan untuk perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan dalam rangka mencapai delapan standar nasional pendidikan.

## D. Prinsip-Prinsip Supervisi Manajerial

Agar pelaksanaan supervisi manajerial dapat berjalan secara efektif dan produktif, seorang supervisor manajerial harus memperhatikan prinsip-prinsip pelaksanaan supervisi manajerial, sebagai berikut:

1. Pengawas sekolah/madrasah sebagai atasan kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam melaksanakan supervisi manajerial, harus menjauhkan diri dari sifat otoriter.
2. Supervisor manajerial harus mampu menciptakan hubungan manusiawi yang harmonis, yaitu hubungan yang bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal.
3. Supervisi manajerial harus dilakukan secara terperogram dan berkesinambungan. Kegiatan supervisi bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan.
4. Supervisi manajerial harus demokratis; artinya supervisor memberikan kesempatan kepada kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk aktif dan kooperatif menyampaikan keluhan dan kesulitan-kesulitan yang dihadapinya. Pembicaraan tidak didominasi oleh supervisor tanpa memberi kesempatan yang seluas-luasnya kepada orang yang disupervisi.



Supervisi Pendidikan.indd 60 13/01/2020 9:29:42

5. Program supervisi manajerial disusun secara integral dengan program-program sekolah lainnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Program supervisi tidak berdiri sendiri dari program sekolah lainnya, sehingga terjadi tumpang tindih dan kegiatan supervisi menjadi tidak bermakna.
6. Supervisi manajerial harus komprehensif mencakup delapan standar pendidikan.
7. Supervisi manajerial harus konstruktif yaitu mampu membangun motivasi dan rasa percaya diri kepala sekolah, guru dan tenaga pendidikan lainya dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Supervisi bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan.
8. Supervisi manajerial harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi keberhasilan program supervisi harus obyektif. Obyektivitas dalam penyusunan program berarti bahwa program supervisi itu harus disusun berdasrkan persoalan dan kebutuhan nyata yang dihadapi sekolah.

## E. Teknik Supervisi Manajerial

Supaya supervisi manajerial dapat terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang diharapkan, maka pengawas sekolah/ madrasah dapat menggunakan teknik supervisi individual atau teknik kelompok. Kedua teknik tersebut diuraikan lagi menjadi beberapa macam teknik, pengawas sekolah/ madrasah dapat memilih dan menggunakan teknik yang sesuai dengan urgensi, karakteristik, kondisi, dan masalah pengelolaan yang sedang dihadapi sekolah.

Berikut ini penjelasan teknik supervisi individual dan teknik kelompok beserta macam-macamnya, yakni sebagai berikut:

### 1. Teknik Supervisi Individual

Teknik supervisi individual adalah bantuan pengawas sekolah kepada kepala sekolah atau staf administrasi sekolah untuk mengatasi atau menyelesaikan pemasalahan pengelolaan sekolah yang dialami oleh kepala sekolah, atau staf administrasi sekolah yang dilakukan secara perorangaan (individual). Bantuan yang diberikan oleh pengawas sekolah disesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi masing-masing kepala sekolah, dan staf administrasi sekolah.



Supervisi Pendidikan.indd 61 13/01/2020 9:29:42

Macam-macam teknik individual yang dapat digunakan oleh pengawas sekolah dalam melakukan supervisi manajerial antara lain sebagai berikut:

**a. Pertemuan Individu (*Individual Conference)***

Pertemuan individu dilakukan melalui dialog yaitu percakapan pribadi antara pengawas sekolah dengan kepala sekolah dan staf administrasi sekolah yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk memecahkan masalah pengelolaan sekolah yang dihadapi oleh kepala sekolah dan staf administrasi sekolah.

**b. Kunjungan Antar Kepala Sekolah**

Saling mengunjungi antar-kepala sekolah, terutama kunjungan ke sekolah yang dianggap lebih maju atau lebih berkembang dalam pengelolaan sekolahnya merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja sekolah. Pengawas sekolah dapat membantu mengarahkan kepala sekolah dalam melaksanakan kunjungan tersebut tentang hal-hal apa yang akan dipelajari terkait dengan pengelolaan sekolah, misalnya dalam hal perencanaa yaitu pembuatan program kerja kepala sekolah, penyusunan rencana kerja dan anggaran sekolah (RKAS), membuat program inovasi pembelajaran. Dalam hal kordinasi, misalnya pembuatan sistem pelaporan, pembuatan sistem komunikasi internal dan eksternal. Dalam hal pelaksanaan; misal pembuatan sistem kontrol, pembagian tugas dan wewenang. Sedangkan dalam hal evaluasi, misalnya pembuatan sistem evaluasi, penyusunan kriteria keberhasilan, sistem analisis ketercapaian target kerja, cara memberikan balikan.

**c. Evaluasi Diri/Menilai Diri**

Salah satu tindakan atau tugas yang paling sukar dilakukan oleh para kepala sekolah, staf administrasi sekolah adalah melaksanakan penilaian terhadap dirinya sendiri dengan melihat kinerjanya dalam pengelolaan sekolah. Evaluasi diri dapat dilakukan kepala sekolah, dan staf administrasi sekolah dengan cara diminta untuk mengemukakan kelebihan dan kekurangan dirinya dalam pelaksanaan tugas-tugas pengelolaan sekolah.

Untuk mengukur kemampuan manajerialnya, kepala sekolah, dan staf administrasi sekolah bisa melihat ketercapaian standar-standar yang sudah ditetapkan sekolahnya. Langkah-langkah yang dapat dikerjakan adalah: 1) menentukan aspek-aspek kompetensi yang akan dievaluasi atau dinilai, 2) menentukan kriteria penilaian yang akan digunakan, 3) merumuskan format atau pedoman penskoran, 4) meminta kepala sekolah, dan staf administrasi sekolah melakukan penilaian diri, dan 5) pengawas bersama kepala sekolah, dan staf administrasi sekolah mengkaji hasil penilaian diri untuk pembimbingan dan pendampingan.



Supervisi Pendidikan.indd 62 13/01/2020 9:29:42

**d. Wawancara**

Untuk mendapatkan informasi yang objektif mengenai kondisi pengelolaan sekolah dan mengidentifikasi masalah dan kebutuhan pembinaan, wawancara dapat dilakukan dengan kepala sekolah, guru, dan staf adminsitrasi sekolah, dan orang tua peserta didik/warga masyarakat (*stakeholder sekolah*). Hasil wawancara digunakan sebagai dasar pembinaan maupun penyusunan program supervisi manajerial yang sesuai dengan kebutuhan sekolah binaan.

**e. Pendampingan**

Pendampingan merupakan proses pembimbingan yang dilakukan oleh pengawas sekolah kepada kepala sekolah, dan staf administrasi sekolah yang bertujuan untuk perbaikan mutu secara berkelanjutan. Misalnya pendampingan tentang penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), rencana kerja tahunan (RKT), penyusunan program pengendalian mutu internal, pengembangan kurikulum kekhasan sekolah dll. Pengelolaan yang sudah baik sesuai dengan standar nasional pendidikan (SNP) harus dipertahankan, bahkan dengan pendampingan mutu pengelolaannya ditingkatkan.

**f. Refleksi**

Refleksi diri adalah sebuah proses melihat kembali pengalaman dan mencermati, melihat ulang kegiatan yang telah dijalani untuk dapat menarik *lessons learned* bagi diri sendiri dan dilanjutkan dengan penyusunan sebuah action plan untuk mengurangi kesenjangan (*gap*) yang masih ada antara harapan dan kenyataan. Pengawas sekolah dapat membantu melakukan refleksi tersebut.

**g. Bimbingan Teknis (Bimtek)**

Bimbingan teknis merupakan bagian dari pembinaan kepala sekolah, dan staf administrasi sekolah sebagai upaya meningkatkan kompetensi dan kinerja dalam mencapai standar pengelolaan sekolah sebagaimana ditetapkan oleh badan standar nasional pendidikan. Bantuan dan tuntunan diberikan sesuai dengan kasus dan masalah yang dihadapi oleh kepala sekolah, guru dan staf adminstrasi.

Pengawas sekolah harus menguasai materi yang dibutuhkan tentang pengelolaan sekolah dan cara penyampaiannya, supaya bisa memberikan bimbingan (Bimtek) secara efektif kepada kepala sekolah dan staf administrasi sekolah yang sedang menghadapi masalah.



Supervisi Pendidikan.indd 63 13/01/2020 9:29:42

### h. Buletin Supervisi

Buletin supervisi adalah salah satu alat atau bentuk komunikasi tertulis yang dipublikasikan oleh Asosiasi Pengawas Sekolah atau kelompok kerja kepala sekolah. Buletin supervisi bisa dimasukan ke dalam teknik individual bisa juga teknik kelompok. Publikasi melalui buletin sekolah dapat memasukan berbagai informasi tentang taktik dan trik pengelolan sekolah yang efektif, yang dapat membantu kepala sekolah, dan staf administrasi sekolah dalam menyelesaikan masalah-masalah pengelolaan sekolahnya. Misalnya, laporan cara kerja kepala sekolah, dan staf administrasi sekolah yang dinilai berhasil dalam mengelola sekolah (*good practice*), informasi mengenai sumber-sumber bahan pembelajaran bagi kepala sekolah, guru, dan staf administrasi sekolah sebagai bahan acuan dalam pengelolaan adminsitrasi, dan informasi-informasi terbaru mengenai metode kerja yang efektif. Buletin juga dapat di susun pengawas sekolah secara mandiri untuk dibagikan kepada sekolah yang berisikan informasi manajerial.

### i. Membaca Terpimpin

Pengawas mengarahkan kepala sekolah, dan staf administrasi sekolah yang sudah teridentifikasi kesulitan atau masalah yang dihadapinya untuk membaca sumber-sumber yang dirujuk oleh pengawas, baik sumber yang tercetak maupun sumber-sumber on-line (*daring*).

Kepala sekolah, dan staf administrasi sekolah memungkinkan menemukan sendiri sumber-sumber selain dari pada sumber-sumber yang ditunjukkan oleh pengawas. Diskusi antara pengawas dan kepala sekolah, maupun staf administrasi sekolah dapat dilakukan setelah membaca sumber-sumber yang dirujuk untuk menemukan tindakan yang dinilai dapat mengatasi kesulitan dan masalah yang dihadapi. Pengawas sekolah dapat membuat bacaan dalam bentuk buku, buletin, majalah, web atau blog untuk dibaca kepala sekolah dan staf admintrasi sekolah.

## 2. Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah cara melaksanakan program supervisi manajerial yang ditujukan kepada dua orang atau lebih kepala sekolah atau staf administrasi sekolah yang mengalami permasalahan yang sama. Kepala sekolah dan staf administrasi sekolah dikelompokkan berdasarkan masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama sesuai hasil analisis kebutuhan.



Supervisi Pendidikan.indd 64 13/01/2020 9:29:42

Selanjutanya kepala sekolah yang memiliki masalah yang sama tersebut diberikan layanan supervisi manajerial sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi. Dalam teknik supervisi kelompok ini disampaikan satu materi atau sekelompok materi kepada sekelompok kepala sekolah, atau staf administrasi sekolah yang menjadi sasaran supervis manajerial. Materi tersebut diterima bersama, dibahas bersama, dan disimpulkan bersama. Semua dilakukan di bawah bimbingan dan bantuan supervisor manajerial. Dengan demikian, dalam waktu yang relatif singkat dapat dibina sejumlah kepala sekolah, atau staf administrasi sekolah dari sekolah yang menjadi binaan supervisor manajerial tersebut.

Beberapa macam teknik supervisi kelompok dapat dijelaskan secara singkat berikut ini.

**a. Rapat Kepala Sekolah dan Staf Administrasi Sekolah**

Rapat adalah pertemuan formal suatu organisasi untuk membahas masalah tertentu agar menghasilkan keputusan atau solusi yang akan dilaksanakan oleh sekolah. Ciri-ciri rapat antara lain:

1. Memiliki agenda yang disampaikan kepada peserta rapat beberapa hari sebelumnya baik melalui surat tertulis maupun melalui email.
2. Secara khusus menyampaikan kepada peserta mengenai bahan-bahan yang mereka harus bawa/siapkan.
3. Biasanya berlangsung sekitar 2 (dua) jam, kecuali, jika pembahasan belum selesai, maka dapat dilanjutkan.
4. Pengawas Sekolah bertindak sebagai narasumber atau fasilitator.
5. Menyampaikan undangan dan memastikan yang diundang dapat hadir.
6. Memastikan kesiapan semua fasilitas rapat yang diperlukan sudah tersedia.

Kelebihan rapat antara lain: (a) masalah yang dihadapi dapat dipecahkan bersama; (b) belajar berbagi, dan menambah pengalaman dari peserta; (c) memperoleh informasi mengenai perkembangan baru atau inovasi dalam bidang kerja; (d) memperoleh umpan balik untuk perbaikan kinerja. Di sisi lain, rapat juga memiliki kelemahan, antara lain: (a) jika berlangsung lama, biasanya peserta harus tidak fokus lagi terhadap masalah yang dibahas, (b) memerlukan persiapan yang baik untuk tiap masalah yang akan dibahas; (c) jika cakupan masalah yang dibahas luas, seringkali rapat tidak dapat menyelesaikan masalah.



Supervisi Pendidikan.indd 65 13/01/2020 9:29:42

Dalam kaitannya dengan supervisi manajerial, rapat ini diadakan untuk membahas masalah-masalah yang terjadi pada aspek pengelolaan sekolah. Misalnya, pelaksanaan penerimaan peserta didik baru (PPDB). Dalam konteks ini teknik rapat pada kegiatan supervisi manajerial bertujuan untuk menyatukan dan menyamakan pandangan dalam menyukseskan proses PPDB tersebut.

**b. Diskusi dan Kerja kelompok**

Diskusi dan kerja kelompok adalah salah teknik supervisi manajerial dengan tujuan untuk memberikan bimbingan terhadap sekelompok kepala sekolah dan staf adminitrasi sekolah yang melibatkan sekelompok kepala sekolah atau staf administrasi sekolah dalam interaksi tatap muka, yang di dalamnya peserta akan mendapatkan suatu kesempatan untuk menyumbangkan pikiran masing-masing, berbagi pengalaman dan informasi dalam memecahkan masalah bersama melalui proses diskusi kelompok.

Diskusi dan kerja kelompok merupakan sarana pertukaran pendapat atau pikiran diantara peserta diskusi. Kesulitan dan masalah yang dihadapi oleh seorang kepala sekolah, maupun staf administrasi sekolah dapat dibahas dalam kelompok dan secara bersama-sama membantu menemukan cara penyelesaian masalah itu. Pengawas sekolah selaku fasilitator harus memberikan kesempatan kepada semua peserta diskusi untuk terlibat secara aktif selama berlangsungnya diskusi.

**c. Lokakarya**

Lokakarya atau workshop adalah suatu usaha untuk mengembangkan kemampuan/ kompetensi berpikir dan bekerja bersama-sama menangani masalah pengelolaan sekolah yang dihadapi oleh kepala sekolah, guru, atau tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas serta profesionalisme. Dalam lokakarya ada fasilitator yang membimbing dan memfasiltasi peserta dalam menemukan penyelesaian masalahnya.

Fasilitator dapat berasal dari pengawas sekolah atau seorang yang ahli dan terampil dalam fokus masalah yang dibahas. Pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam lokakarya diterapkan oleh masing-masing kepala sekolah, guru, atau tenaga kependidikan peserta lokakarya sebagai bagian dari penyelesaian masalahnya.

**d. Wawancara Kelompok**

Wawancara kelompok adalah wawancara yang dilakukan terhadap lebih dari satu orang kepala sekolah, guru, atau tenaga kependidikan, antara 2 sampai dengan 10 orang. Dalam wawancara kelompok, jumlah dan komposisi



Supervisi Pendidikan.indd 66 13/01/2020 9:29:42

kelompok perlu mempertimbangkan latar belakang, homogenitas, dan cakupan masalah yang akan dibahas/ diselesaikan oleh para kepala sekolah, guru, atau tenaga kependidikan.

**e. Pertemuan Ilmiah (Seminar/Konferensi)**

Pertemuan ilmiah adalah pertemuan yang menggunakan forum-forum ilmiah seperti seminar, konferensi. Dalam pertemuan ilmiah, seminar atau konferensi, berbagai karya tulis disajikan untuk menginformasikan gagasan, konsep, dan temuan penelitian. Dalam seminar, peserta belajar dan berbagi gagasan dan temuan-temuan penelitian yang dapat dijadikan acuan dalam pengembangan pengelolaan sekolah secara lebih baik.

**f. Diskusi Panel**

Diskusi panel merupakan forum diskusi pertukaran pikiran yang menampilkan panelis, pakar pada bidang masalah yang sedang dibahas yang bisa saja berasal dari guru, kepala sekolah, pengawas, dosen dari perguruan tinggi, atau praktisi yang menguasai bidang yang dibahas.

Biasanya, di dalam suatu diskusi panel peserta terdiri dari: 1) panelis, yaitu 3 – 4 orang yang dinilai ahli dan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang luas di bidangnya, 2) moderator, yaitu orang yang memandu dan mengatur jalannya diskusi tentang problem yang akan dibahas, 3) peserta, yaitu orang-orang yang mengikuti jalannya diskusi.

Secara ringkas langkah-langkah pelaksanaan diskusi panel sebagai berikut:

1. Menetapkan masalah yang akan dibahas;
2. Merumuskan tujuan yang ingin dicapai;
3. Mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan teknis pelaksanaan diskusi, misalnya ruangan dengan segala fasilitasnya, petugas-petugas diskusi seperti: moderator, notulis, dan tim perumus, jika diperlukan;
4. Pelaksanaan paparan panelis; dan
5. Pada akhir diskusi, peserta dapat membentuk kelompok kecil untuk mendiskusikan gagasan-gagasan yang telah dipaparkan oleh para panelis untuk memperoleh kesepahaman dalam menyelesaikan masalah.

Kelebihan diskusi panel antara lain: (1) memperoleh gagasan yang beragam dan berbeda-beda, (2) mendorong untuk melakukan analisis lebih lanjut dan menemukan paduan gagasan yang kemungkinannya dapat diterapkan untuk menyelesaikan masalah, dan (3) memanfaatkan para ahli



Supervisi Pendidikan.indd 67 13/01/2020 9:29:42

untuk berbagi pendapat yang dapat membelajarkan peserta. Di sisi lain, diskusi panel memiliki kelemahan, antara lain: (1) pembahasan dapat keluar fokus masalah jika moderator kurang terampil, (2) panelis cenderung berbicara terlalu banyak atau tampak seperti serial pidato pendek, dan (3) tidak memberi kesempatan kepada peserta untuk berbicara.

## F. Kompetensi Supervisor Manajerial

Pengawas sekolah selaku supervisor manajerial seharusnya memiliki empat kompetensi manajerial dan keterampilan utama dalam bidang manajerial sekolah, yaitu kompetensi dan keterampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumber daya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi. Keempat kompetensi dan keterampilan manajerial tersebut, harus dimiliki oleh pengawas sekolah agar dapat melakukan supervisi manajerial kepada kepala sekolah dan staf administrasi sekolah secara efektif dan efisien.

Keempat kompetensi dan keterampilan manajerial tersebut dapat diuraikan secara lebih rinci sebagai berikut:

1. Kompetensi dan keterampilan dalam melakukan perencanaan; pengawas sekolah harus memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun pelajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik, akan selalu mengacu pada: pertanyaan: "Apa yang dilakukan (*what*), siapa yang melakukan (*who*), kapan dilakukan (*when*). Di mana dilakukan (*where*), dan bagaimana sesuatu dilakukan (*how*)", Detail perencanaan inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.
2. Kompetensi dan keterampilan dalam melakukan pengorganisasian. Setiap sekolah sekecil apapun pasti mempunyai sumber daya, baik sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan, dan siswa, sumber daya keuangan, hingga fisik mulai dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering dialami sekolah adalah keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, pengawas sekolah harus



Supervisi Pendidikan.indd 68 13/01/2020 9:29:42

mampu memberikan bantuan dan bimbingan kepada kepala sekolah agar mampu mendayagunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas, namun sumber daya yang dimiliki adalah modal awal dalam melakukan pekerjaan. Karena itulah, seni mengelola sumber daya menjadi kompetensi dan keterampilan manajerial yang tidak bisa ditinggalkan

3. Kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Pengawas sekolah hendaknya dapat membantu kepala sekolah dalam membuat prosedur operasional baku (*standard operational procedur*) pelaksanaan pekerjaan di sekolah, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan berbagai elemen dan warga sekolah. Tidak ada gunanya perencanaan yang baik jika dalam implementasinya tidak dilakukan secara sungguh-sungguh dan professional.
4. Kompetensi dan ketarampilan dalam melakukan evaluasi dan pengawasan; Pengawas sekolah harus mampu memberikan bantuan kepada kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuannya melakukan evaluasi dan pengawasan serta pengendalian. Pengawas sekolah sebagai supervisor manajerial harus mampu membantu kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan profesional para guru. Sementara Randall dan Jackson (1987:87) mengatakan bahwa kepala sekolah juga harus memiliki empat kompetensi manajerial yaitu kemampuan dalam melaksanakan *fungsi planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan atau penggerakan) dan *controlling* (pengendalian) pada seluruh sumber daya sekolah secara efektif dan efisien.

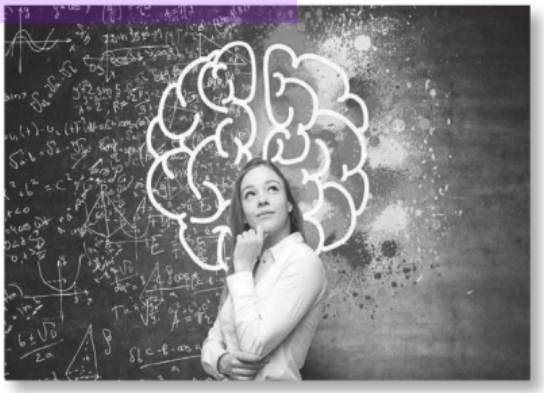
Selain empat kompetensi di atas, pengawas sekolah sebagai supervisor manajerial juga harus mampu membantu kepala sekolah dalam mengembangakan kompetensi dan keterampilan manajerialnya, karena kepala sekolah juga manajer sekolah. Fred Luthans (1987) mengemukakan ada lima jenis keterampilan yang merupakan kompetensi manajerial kepala sekolah yakni sebagai berikut:

1. *Cultural flexibility* merupakan keterampilan yang merujuk kepada kesadaran dan kepekaan budaya, di mana seorang kepala sekolah selaku manajer sekolah dituntut untuk dapat menghargai nilai keberagaman budaya yang ada di dalam organisasinya. Kepala sekolah selaku manajer di sekolah sangat mungkin akan dihadapkan dengan warga sekolah, dengan latar belakang budaya yang beragam, baik pendidik, tenaga kependidikan maupun peserta didik.



Supervisi Pendidikan.indd 69 13/01/2020 9:29:42

2. *Communication skill* merupakan keterampilan kepala sekolah selaku manajer di sekolah dalam kemampuan untuk berkomunikasi, baik dalam bentuk lisan, tulisan maupun isyarat. Keterampilan berkomunikasi amat penting bagi seorang kepala sekolah, karena hampir sebagian besar tugas dan pekerjaan kepala sekolah senantiasa melibatkan dan berhubungan orang lain. Komunikasi yang efektif akan sangat membantu terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
3. *Human Resources Development skills* merupakan keterampilan kepala sekolah selaku manajer di sekolah yang berkenaan dengan pengembangan kualitas sumberdaya manusia sekolah, seperti keterampilan mendesain program pelatihan pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, pengembangan informasi dan pengalaman kerja, penilaian kinerja, penyediaan konseling karier, menciptakan perubahan sistem organisasi yang lebih kondusif, dan penerapan sistem *rewad and funishment*. Dalam perspektif persekolahan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang ada di sekolahnya, sehingga mereka benar-benar dapat diberdayakan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan di sekolah
4. *Creativity* merupakan keterampilan kepala sekolah selaku manajer di sekolah yang tidak hanya berkenaan dengan pengembangan kreativitas dirinya sendiri, akan tetapi juga keterampilan untuk menyediakan iklim yang mendorong semua orang untuk menjadi kreatif. Sehubungan dengan hal ini, seorang kepala sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam menciptakan iklim kreativitas di lingkungan sekolah yang mendorong seluruh warga sekolah untuk mengembangkan berbagai kreativitas dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.



*Sumber : https://listindiario.com/*



Supervisi Pendidikan.indd 70 13/01/2020 9:29:42

5. *Self- management of learning* merupakan keterampilan kepala sekolah selaku manajer di sekolah yang merujuk kepada kebutuhan akan belajar yang berkesinambungan untuk mendapatkan berbagai pengetahuan dan keterampilan baru. Dalam hal ini, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha memperbaharui pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Sedangkan Mulyasa (2003:234-245) merinci jenis-jenis kompetensi manajerial kepala sekolah ke dalam tujuh belas kemampuan dasar, yakni sebagai berikut:

1. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan:
   a. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan orpariosanal, perencanaan tahunan, maupun rencana angaran pendapatan dan belanja sekolah.
   b. Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencara strategis baik
   c. Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
   d. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.
   e. Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.
   f. Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun,



Supervisi Pendidikan.indd 71 13/01/2020 9:29:42

melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.

g. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.

2. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan:
   a. Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.
   b. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
   c. Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
   d. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan
   e. Mampu mengembangan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik
   f. Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
   g. Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan

3. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
   a. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.
   b. Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran sekolah



Supervisi Pendidikan.indd 72 13/01/2020 9:29:42

c. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan
d. Mampu membangun kerjasama tim (*team work*) antar-guru, antar-staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah
e. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing
f. Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya.
g. Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orangtua siswa dan komite sekolah
h. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat
i. Mampu menerapkan manajemen konflik

4. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
   a. Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah
   b. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah
   c. Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf
   d. Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah
   e. Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah
5. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal:
   a. Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah



Supervisi Pendidikan.indd 73 13/01/2020 9:29:42

b. Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
c. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah
d. Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.
e. Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah

6. Mampu mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah:
   a. Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
   b. Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
   c. Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
7. Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa:
   a. Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah
   b. Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.
   c. Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa
   d. Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan
   e. Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa
   f. Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa
   g. Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi



Supervisi Pendidikan.indd 74 13/01/2020 9:29:42

8. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional:
    a. Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan komprehensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.
    b. Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.
    c. Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik
    d. Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap kebaradaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan
    e. Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan
    f. Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran
    g. Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan
    h. Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran
    i. Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester
    j. Mampu mengelola penyusunan jadwa pelajaran per semester
    k. Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholders sekolah.



Supervisi Pendidikan.indd 75 13/01/2020 9:29:42

9. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien:
    a. Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.
    b. Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.
    c. Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi
    d. Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku
10. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah:
    a. Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku
    b. Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat

*Sumber : https://intisari.grid.id/*



Supervisi Pendidikan.indd 76 13/01/2020 9:29:42

c. Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya
d. Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik

11. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah:
    a. Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa
    b. Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa
    c. Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan
    d. Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan
    e. Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa
    f. Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa
12. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah:
    a. Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak
    b. Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah
    c. Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga sekolah
13. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa:
    a. Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah
    b. Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah
    c. Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima



Supervisi Pendidikan.indd 77 13/01/2020 9:29:42

14. Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan:
    a. Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi
    b. Mampu menyusun format data base sekolah sesuai kebutuhan
    c. Mampu mengkoordinasikan penyusunan data base sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah
    d. Mampu menerjemahkan data base untuk merencanakan program pengembangan sekolah
15. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah:
    a. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah
    b. Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komukasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran
16. Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar sisiwa:
    a. Mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai dengan potensi sekolah
    b. Mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel
    c. Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan
    d. Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya
17. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku:
    a. Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah
    b. Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah



Supervisi Pendidikan.indd 78 13/01/2020 9:29:42

# BAB V
# SUPERVISI AKADEMIK

Pengawas dan kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu elemen dalam sistem manajemen pendidikan di sekolah. Esensi fungsi pengawas dan kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor adalah fungsi supervisi akademik yang memiliki peran utama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran menuju peningkatan kualitas hasil belajar peserta didik.

Fungsi pengawas dan kepala sekolah/madrasah merupakan motivator sekaligus pengendali kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan akademik di sekolah. Hal ini tidak akan banyak berarti apabila pengawas dan kepala sekolah/madrasah tidak berfungsi dengan baik. Interaksi pengawas dan kepala sekolah/madrasah dengan guru dalam kegiatan supervisi akademik berupa kegiatan membantu guru-guru dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran serta membantu mengembangkan kemampuan profesionalnya, sehingga guru dapat tumbuh dan bertambah cakap dalam menerapkan metode dan teknik mengajar untuk meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik.

Fungsi Pengawas dan kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor, mencakup pembinaan dan pengawasan efisiensi pelaksanaan tugas guru, efektifitas penggunaan metode dan teknik mengajar serta produktivitas pendayagunaan sarana prasarana belajar. Begitu pentingnya peran pengawas dan kepala sekolah/ madrasah dalam mentransformasikan input-input pendidikan, hingga para pakar menyatakan, bahwa sekolah tidak akan



Supervisi Pendidikan.indd 79 13/01/2020 9:29:43

mengalami perubahan atau peningkatan kualitas yang berari tanpa adanya perubahan dan peningkatan profesionalitas dan kualitas pengawas dan kepala sekolah/madrasah yang melaksanakan pengendalian kualitas pembelajaran di sekolah.

Kondisi di atas, menuntut semua pihak untuk menyadari akan pentingnya peningkatan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan yang menempatkan pengawas dan kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor akademik menjadi ujung tombaknya. Oleh sebab itu, pengawas dan kepala sekolah/madrasah harus pro-aktif dalam mengembangkan profesi guru sebagai profesi yang bermartabat dan berkualitas. Pengawas dan kepala sekolah/madrasah memiliki fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat penting dalam menentukan visi dan misi pendidikan, serta pencapaian target kualitas akademik suatu sekolah secara komprehensif dan kompetitif.

Pengawas dan Kepala sekolah/madrasah sebagai supervisor akademik harus terus berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan guru agar dapat meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik. Ketika kualitas pembelajaran yang dilakukan guru menurun, maka sejatinya pengawas dan kepala sekolah/madrasah tidak perlu mencari kambing hitam untuk menutupi rendahnya kualitas pembelajaran tersebut, Pengawas dan kepala sekolah/madrasah sebaiknya bersikap jujur, mau bertanya pada diri sendiri, dan merenung serta merefleksikan secara objektif, apa yang telah diperbuat dalam fungsinya sebagai supervisor akademik.

## A. Pengertian Supervisi Akademik

Supervisi akademik atau dapat disebut juga supervisi pembelajaran adalah serangkaian kegiatan membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran (Daresh, 1989, Glickman, et al; 2007). Supervisi akademik tidak terlepas dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran. Sergiovanni (1987) menegaskan bahwa refleksi praktis penilaian kinerja guru dalam supervisi akademik adalah melihat kondisi nyata kinerja guru untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, misalnya apa yang sebenarnya terjadi di dalam kelas?, apa yang sebenarnya dilakukan oleh guru dan peserta didik di dalam kelas?, aktivitas-aktivitas mana dari keseluruhan aktivitas di dalam kelas itu yang bermakna bagi guru dan peserta didik?, apa yang telah dilakukan oleh guru dalam mencapai tujuan akademik?, apa kelebihan dan kekurangan guru dan bagaimana cara mengembangkannya?. Berdasarkan



Supervisi Pendidikan.indd 80 13/01/2020 9:29:43

jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan di atas, akan diperoleh informasi mengenai kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Sedangkan Wiles dan Lovell dalam Ross (1980:2) mengemukakan bahwa "*Instructional supervisoy behavior is assumed to be an additional behavior formally provided by organization for the purpose of interacting with the teacher behavior system in such a way as to maintain, change, and improve the provision and actualization of learning opportunities for students*." Pendapat Wiles dan Lovell menunjukan bahwa supervisi akademik atau supervisi pembelajaran adalah kegiatan formal dari organisasi pendidikan (sekolah) yang merupakan proses interaksi dengan perilaku guru agar dapat memelihara, melakukan perubahan-perubahan dan memperbaiki kondisi-kondisi yang memungkinkan peserta didik dapat belajar lebih baik. Hal ini serupa dengan pendapat Ngalim Purwanto (2006:89) yang mengatakan "supervisi pembelajaran ialah kegiatan-kegiatan kepengawasan yang ditujukkan untuk memperbaiki kondisi-kondisi baik personil maupun material yang memungkinkan terciptanya tercapainya tujuan pendidikan."

Berdasarkan pendapat-pendapat tentang supervisi akademik di atas, maka dapat diketahui bahwa hakikat supervisi akademik adalah bantuan, bimbingan dan arahan pengawas dan kepala sekolah kepada guru dalam mengembangkan proses pembelajaran agar memperoleh situasi dan kondisi yang lebih baik untuk meningkatkan hasil belajar peserta didik. Meskipun tujuan akhirnya tertuju pada hasil belajar peserta didik, namun yang diutamakan dalam supervisi akademik adalah bantuan kepada guru, agar proses pembelajaran berjalan efektif dan efisien.

Supervisi akademik harus dilaksanakan berdasarkan data dan fakta yang objektif. Supervisi akademik mendorong guru-guru untuk meningkatkan dan mengembangkan kreativitasnya agar daya upaya peningkatan kegiatan pembelajaran berdasarkan kurikulum dapat terlaksana secara baik. Namun demikian, upaya tersebut tidak selamanya berjalan mulus, banyak hal yang sering menghambat, yaitu tidak lengkapnya informasi yang diterima, keadaan kelas yang tidak sesuai dengan tuntutan kurikulum, warga sekolah yang tidak mau membantu, keterampilan menerapkan metode dan teknik mengajar yang masih harus ditingkatkan dan bahkan proses memecahkan masalah belum terkuasai. Dengan demikian, guru yang melaksanakan kebijakan pembelajaran di tingkat paling operasional memerlukan bantuan-bantuan khusus dari pengawas dan kepala sekolah selaku supervisornya dalam memenuhi tuntutan pengembangan pendidikan, khususnya pengembangan kurikulum.



Supervisi Pendidikan.indd 81 13/01/2020 9:29:43

Pengawas dan kepala sekolah selaku supervisor akademik harus memahami karakteristik masing-masing guru, agar pengembangan profesionalisme guru dalam melasanakan kegiatan pembelajaran dapat berdaya guna dan berhasil guna. Pengembangan profesionalaime guru-guru merupakan upaya yang terus-menerus dalam suatu organisasi sekolah, baik dilakukan secara formal maupun informal. Pengembangan profesionalisme guru secara formal menjadi tanggung jawab pengawas dan kepala sekolah yang bersangkutan melalui penataran, tugas belajar, lokakarya dan sejenisnya. Sedangkan pengembangan informal merupakan tanggung jawab guru itu sendiri dan dilaksanakan secara mandiri atau bersama dengan rekan kerjanya, melalui berbagai kegiatan seperti kegiatan ilmiah, percobaan suatu metode mengajar, dan lain sebagainya.

Kegiatan supervisi akademik merupakan kegiatan yang wajib dilaksanakan dalam penyelenggaraan pendidikan. Pelaksanaan kegiatan supervisi akademik dilaksanakan oleh pengawas sekolah dan kepala sekolah dalam memberikan pembinaan kepada guru. Hal tersebut karena proses pembelajaran yang dilaksakan guru merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan, dan guru sebagai pemegang peranan utama. Proses pembelajaran merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan peserta didik atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu.

## B. Tujuan Supervisi Akademik

Hal terpenting dari supervisi akademik adalah memberikan arahan dan bimbingan kepada guru agar mampu meningkatkan kualitas kegiatan belajar mengajar di kelas. Dengan demikian, tujuan supervisi akademik adalah memperbaiki situasi belajar mengajar, baik situasi mengajar guru maupun situasi belajar pesertda didik.

Tujuan supervisi akademik bukan saja berkenaan dengan aspek kognitif dan psikomotor, melainkan juga berkenaan dengan aspek afektifnya. Sergiovanni dalam Ibrahim Bafadal (2008:46) mengemukakan ada tiga tujuan supervisi akademik, yaitu:

1. Mengembangkan profesionalisme guru; supervisi akademik bertujuan membantu mengembangkan profesionalisme guru agar menjadi orang yang menguasai bidang keilmuannya, kuat dan dapat dipercaya, sehingga mampu meningkatkan kualitas kegiatan pembelajaran kearah yang lebih baik. Profesionalime guru yang dimaksud adalah kemampuannya dalam memahami materi pembelajaran, manajemen kelas, keterampilan



Supervisi Pendidikan.indd 82 13/01/2020 9:29:43

menerapkan pendekatan, strategi, metode dan teknik mengajar yang efektif dan menggunakan media pembelajaran untuk membantu meningkatkan pemahaman peserta didik terhadap materi pembelajaran serta kecakapan dalam memilih model-model pembelajaran yang efektif dan fungsional baik secara individu maupun kelompok.

2. Meningkatkan motivasi kerja; supervisi akademik juga bertujuan meningkatkan motivasi kerja guru agar memiliki perhatian yang sungguh-sungguh dengan komitmen yang kuat untuk mengubah perilakunya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan serta perkembangan motivasi belajar peserta didik kearah kemandirian belajar untuk meraih hasil belajar yang optimal.
3. Mengontrol/mengawasi kualitas; dalam hal ini supervisi akademik memonitor, mengawasi dan mengendalikan kualitas kegiatan pembelajaran di sekolah agar berjalan sebagamana yang diprogramkan.

Kegiatan pengawasan ini dapat dilakukan melalui kunjungan kelas, observasi kegiatan mengajar guru, menganalisis hasil-hasil ujian peserta didik dan melakukan percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan peserta didik-peserta didiknya. Pengawasan dilakukan bukan untuk mencari kesalahan guru akan tetapi untuk melakukan perbaikan-perbaikan ke arah peningkatan mutu kegiatan pembelajaran dan mutu layanan pendidikan.

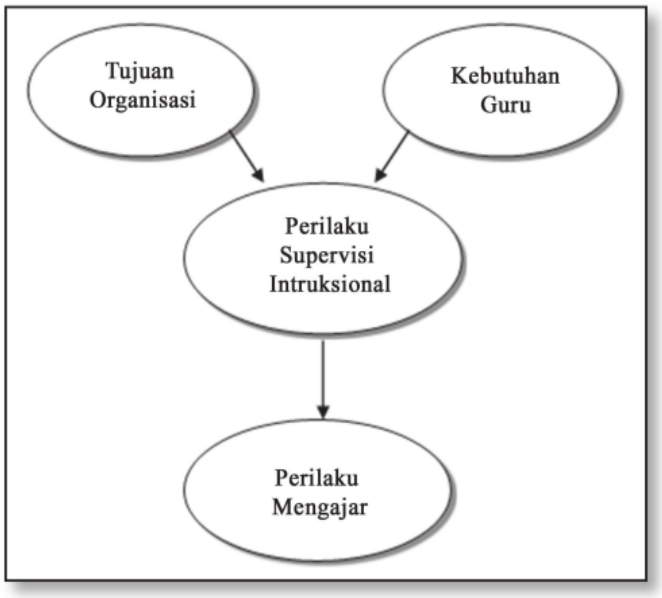
Kini jelas bahwa yang menjadi dasar pelaksanaan supervisi akademik adalah tujuan organisasi sekolah dan kebutuhan guru-guru. Sedangkan yang menjadi arahnya adalah perilaku mengajar guru dan seterusnya ditujukan untuk peningkatan perilaku belajar peserta didik demi tercapainya peningkatan kualitas hasil *(output)* organisasi sekolah yang lebih baik.

*Sumber ; https://www.pelangiblog.com/*



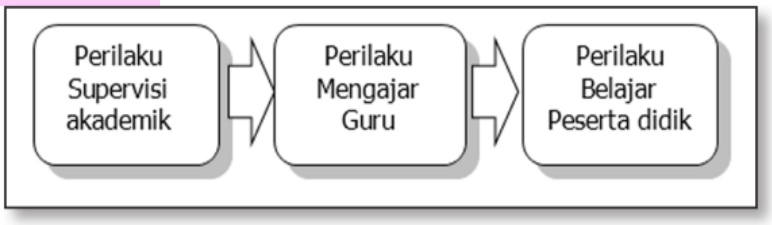
Supervisi Pendidikan.indd 83 13/01/2020 9:29:43

Tujuan akhir supervisi akademik adalah perilaku belajar peserta didik. Hal ini sebagaimana digambarkan Alfonso (1981:44) sebagai berikut:




*Gambar 2.5*
*Sumber, Arah dan Tujuan Supervisi Akademik*

Supervisi akademik merupakan sub sistem dari sistem organisasi pendidikan yang benar-benar direncanakan dan dilaksanakan dengan arah dan alur yang teratur, seperti digambarkan Alfonso (1981:45) sebagai berikut:




*Gambar 2.6*
*Alur Perilaku Supervisi Akademik*

Gambar di atas, menunjukan bahwa perilaku supervisi akademik langsung mempengaruhi perilaku guru mengajar dan kemudian guru mempengaruhi perilaku peserta didik didik belajar, agar mencapai hasil belajar yang optimal. Oleh karenanya, keberhasilan supervisi akademik dapat dilihat dari efektifitas perilaku guru dalam mengubah perilaku belajar peserta didik, apakah berhasil secara optimal sesuai tuntutan dan tujuan sekolah.

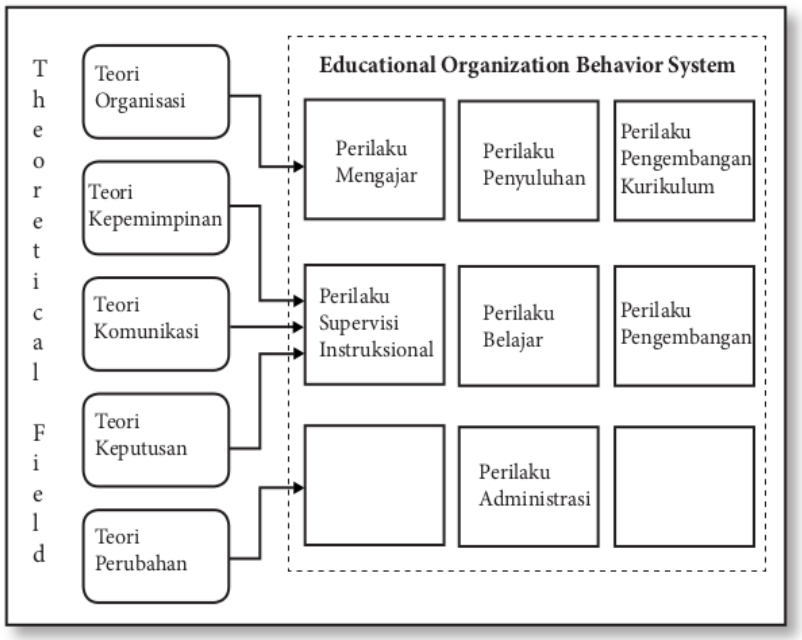


Supervisi Pendidikan.indd 84 13/01/2020 9:29:43

Supervisi akademik dilaksanakan dengan berlandasan pada berbagai teori yang mapan. Menurut berbagai penelitian yang dikemukakan Alfonso, teori-teori yang diimplementasikan pada supervisi akademik terdiri dari lima bidang disiplin ilmu pengetahuan, yakni teori organisasi (*organization theory*), teori kepemimpinan (*leadership theory*), teori komunikasi (*communication heory*), teory keputusan (*decision theory*) dan teori perubahan (*change theory*).

Perilaku supervisi akademik (*Instruction Supervison Behavior*) merupakan salah satu sub sistem perilaku dari tujuh sub sistem perilaku lainnya yang kesemuanya merupakan perilaku utama pada sistem perilaku organisasi pendidikan. Pengawas dan Kepala sekolah sebagai seorang supervisor akademik, harus berusaha mengimplementasikan kelima teori di atas, agar dapat mengubah perilaku guru dalam mengajar ke arah yang lebih efektif, efisien dan menyenangkan dan selanjutnya dapat mengubah perilaku peserta didik belajar, yaitu rajin, sungguh-sungguh, fokus, dan selalu berusaha untuk menjadi yang terbaik dalam mencapai prestasi yang tinggi.

Untuk lebih jelasnya, Keterkaitan kelima disiplin ilmu pengetahuan di atas, sebagai teori-teori yang dapat diimplementasikan terhadap supervisi akademik dan perilaku lainnya dalam sistem perilaku organisasi pendidikan di sekolah adalah sebagaimana digambarkan Alfonso (1981:156) sebagai berikut:




*Gambar 2.7*
*Educational Organitation System And Theoretical Fields Assumed To Have Implication For Instruction Supervision Behavior*



Supervisi Pendidikan.indd 85 13/01/2020 9:29:43

## C. Sasaran dan Ruang Lingkup Supervisi Akademik

Sasaran supervisi akademik adalah guru, sedangkan ruang lingkup bidang garapannya adalah sebagai berikut:

1. Membantu dan membimbing guru dalam merencanakan kegiatan pembelajaran yang meliputi:
   a. Penyusunan silabus dan RPP,
   b. Analisis minggu dan hari efektif belajar,
   c. Menghitung kriteria ketuntasan minimal (KKM),
   d. Pemilihan strategi, metode dan teknik pembelajaran,
   e. Merencanakan media pembelajaran yang efektif,
   f. Merencanakan langkah-langkah pembelajaran,
   g. Merencanakan penerapan teknologi dan informasi dalam pembelajaran,
   h. Merencakan penilaian hasil belajar peserta didik dan
   i. Merencakan penelitian tindakan kelas.
2. Membantu dan membimbing guru dalam melaksanakan proses pembelajaran, yang meliputi:
   a. Pengembangan model kegiatan pembelajaran yang mengacu pada standar proses;
   b. Meningkatkan peran serta peserta didik dalam proses pembelajaran secara aktif, kreatif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong kreativitas dan dialogis;
   c. Membentuk karakter dan mengembangkan pola pikir peserta didik agar memiliki kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intelektual yang kreatif dan inovatif, mampu berargumentasi, mempertanyakan, mengkaji, menemukan, dan memprediksi;
   d. Meningkatkan keterlibatan peserta didik secara aktif dalam proses pembelajaran yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas pada materi yang diberikan oleh guru.
   e. Memupuk dan meningkatkan rasa ingin tahu peserta didik
   f. Meningkatkan tanggung jawab peserta didik dalam mencapai keberhasilan belajarnya secara konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan;



Supervisi Pendidikan.indd 86 13/01/2020 9:29:44

g. Memahami perkembangan pengetahuan dengan kemampuan mencari sumber informasi;
h. Mengolah informasi menjadi pengetahuan;
i. Menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah;
j. Mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain; dan mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar.
k. Mepenerapan pendekatan pembelajaran yakni terbentuknya konsepsi, wawasan dan asumsi-asumsi teoritik tentang hakikat pembelajaran, termasuk di dalamnya penggunaan multi pendekatan secara serempak,
l. Menerapkan strategi, metode dan teknik pembelajaran sesuai karakteristik peserta didik dan materi ajar.
m. Menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan menyenangkan, termasuk melaksanakan manajemen kelas yang memotivasi peserta didik untuk belajar.
n. Melaksanakan penilaian hasil belajar peserta didik.

3. Membantu dan membimbing guru dalam mengevaluasi kegiatan pembelajaran, yang meliputi:
   a. Menyusun kisi-kisi soal,
   b. Membuat soal dalam berbagai bentuk,
   c. Melakukan uji coba soal dan kalibrasi untuk memperoleh soal yang standar.
   d. Melakukan penilaian hasil belajar peserta didik
   e. Melakukan analisis terhadap hasil evaluasi, d).

Supervisi akademik juga mencakup bimbingan dan arahan terhadap guru dalam memahami dan menggunakan buku kurikulum, dan pelaksanaan bimbingan dan konseling. Tujuan utama supervisi akademik adalah meningkatkan mutu proses dan mutu hasil pembelajaran.

## D. Dimensi-dimensi Substansi Supervisi Akademik

Gwynn (2001:136) mengemukakan bahwa ada empat sasaran dimensi substansi supervisi akademik yakni mencakup penguatan (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi pedagogik, (3) kompotensi profesional, (4) kompetensi sosial. Sering dijumpai adanya pengawas atau kepala sekolah



Supervisi Pendidikan.indd 87 13/01/2020 9:29:44

dalam melaksanakan supervisi akademik belum sesuai tujuannya, misalnya pengawas hanya datang ke sekolah dengan membawa instrumen ketika melakukan penilaian kinerja guru untuk kepentingan persyaratan sertifikasi saja, atau kepala sekolah masuk ke kelas membawa instrumen untuk melakukan pengukuran kinerja guru dalam pembelajaran. Setelah itu, selesailah tugasnya, seakan-akan supervisi akademik sama dengan pengukuran kinerja guru dalam proses pembelajaran.

Supervisi akademik sebagaimana diuraikan di atas, merupakan salah satu contoh supervisi akademik yang belum baik, karena tidak memberikan bantuan, bimbingan dan arahan kepada guru dalam perbaikan proses dan hasil pembelajaran khususnya dan pengembangan keempat dimensi substansi supervisi akademik di atas, Supervisi akademik yang demikian tidak akan memberikan banyak pengaruh terhadap tujuan dan fungsi supervisi akademik. Seandainya memberikan pengaruh, tentu pengaruhnya relatif kecil artinya bagi peningkatan mutu guru dalam mengelola proses pembelajaran. Supervisi akademik sama sekali bukan penilaian unjuk kerja guru. Apalagi bila tujuan utama penilaiannya semata-mata hanya dalam arti sempit, yaitu untuk pemenuhan persyaratan untuk mendapatkan tunjangan sertifikasi atau untuk mengkalkulasi kualitas guru dalam memenuhi kepentingan akreditasi sekolah.

Hal ini sangat berbeda dengan konsep supervisi akademik yang merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya menguasai dan mamahami materi dan mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran serta membantu mengembangkan kompetensi kepribadian dan kompetensi sosialnya yang menjadi landasan perilaku guru dalam pembelajaran. Dengan demikian, berarti, esensi supervisi akademik itu sama sekali bukan menilai kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalitasnya. Meskipun demikian, supervisi akademik tidak bisa terlepas dari penilaian unjuk kerja guru dalam mengelola pembelajaran.

## E. Tindak Lanjut Hasil Supervisi Akademik

Hasil supervisi akademik perlu ditindaklanjuti agar memberikan dampak yang nyata bagi peningkatkan profesionalisme guru. Dampak nyata ini diharapkan dapat dirasakan masyarakat maupun pemangku kepentingan (stakeholders). Tindak lanjut tersebut berupa penguatan dan apresiasi diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar bahkan melewati



Supervisi Pendidikan.indd 88 13/01/2020 9:29:44

standar, bantuan lebih lanjut dan dorongan agar guru lebih kreatif dan inovatif harus dilakukan kepada guru yang belum memenuhi standar dan guru diberi kesempatan seluas-luasnya untuk berkreasi mencurahkan kemampuannya dengan lebih kreatif lagi, guru didorong untuk mengikuti pendidikan lanjutan, pelatihan, penataran dan seminar-seminar pendidikan yang berkaitan dengan peningkatan profesionalismenya.

Adapun bentuk-bentuk kegiatan tindak lanjut dalam supervisi akademik adalah sebagaimana dikemukakan Glickman et.al (2007:312) sebagai berikut:

1. Pembinaan individual; kegiatan pembinaan dapat dilakukan secara individual artinya pengawas atau kepala sekolah bertatap muka satu persatu dengan guru yang dibina, menggali kesulitan yang dihadapi secara perorangan, dan sekaligus memberikan stimulus edukatif tentang berbagai langkah-langkah perbaikan pembelajaran. Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya khusus, yang perlu perbaikan dengan segera dan bersifat individual berdasarkan hasil analisis supervisi akademik yang telah dilakukan.
2. Pembinaan kelompok; artinya pengawas atau kepala sekolah mengumpulkan sekelompok guru yang dipandang masih memerlukan pertolongan dan bantuan dalam perbaikan teknis pembelajaran. Pembinaan dapat dilakukan melalui *Focus Group Discussion* (FGD), maksudnya kelompok guru yang belum memenuhi standar kompetensinya melaakukan diskusi dan refleksi guna menganalisis sebab-sebab ketidak tercapaiannya untuk dicarikan solusinya dengan bantuan supervisor akademik. Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya umum maupun khusus yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervisi akademik.

Beberapa cara pembinaan lain yang sifatnya tidak langsung tatap muka dengan guru yang dibina, dapat dilakukan pengawas atau kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru melaksanakan proses pembelajaran adalah sebagai berikut:

1. Menggunakan panduan atau pedoman peningkatan profesionalisme guru yang disususn secara sistematis dan langkah-langkah yang jelas.
2. Menggunakan buku teks atau buku referensi secara efektif.
3. Menggunakan praktek simulasi pembelajaran yang efektif diantara guru, tanpa kehadiran pengawas atau kepala sekolah.
4. Menggunakan instrumen supervisi evaluasi diri berupa angket, guru tinggal mengisi sesuai keadaan yang sebenarnya, yang meliputi:



Supervisi Pendidikan.indd 89 13/01/2020 9:29:44

a. Persiapan guru untuk mengajar terdiri dari:
    1. Silabus.
    2. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).
    3. Program Tahunan.
    4. Program Semesteran.
    5. Pelaksanaan proses pembelajaran.
    6. Penilaian hasil pembelajaran.
    7. Pengawasan proses pembelajaran.

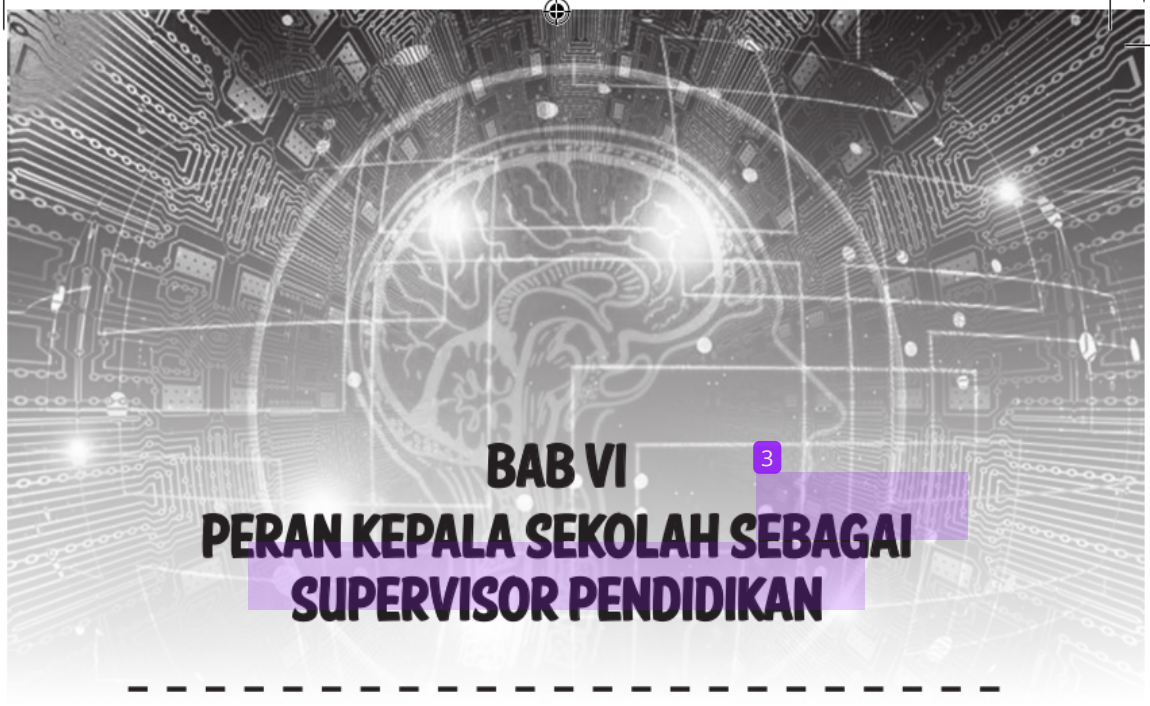
b. Instrumen supervisi kegiatan belajar mengajar
    1. Lembar pengamatan.
    2. Suplemen observasi (ketrampilan mengajar, karakteristik mata pelajaran, pendekatan klinis, dan sebagainya).
    3. Komponen dan kelengkapan instrumen akademik.
    4. Penggandaan instrumen dan informasi kepada guru bidang studi binaan.

Adapun cara-cara kegiatan tindak lanjut dalam supervisi akademik adalah sebagaimana dikemukakan Wiles, J. dan J. Bondi (1986: 346) sebagai berikut:

1. Mengkaji rangkuman hasil penilaian.
2. Apabila ternyata tujuan supervisi akademik dan standar-standar pembelajaran belum tercapai, maka sebaiknya dilakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap guru yang menjadi tujuan pembinaan.
3. Apabila ternyata memang tujuannya belum tercapai maka mulailah merancang kembali program supervisi akademik untuk masa berikutnya.
4. Membuat rencana aksi supervisi akademik berikutnya.
5. Mengimplementasikan rencana aksi tersebut pada masa berikutnya.



Supervisi Pendidikan.indd 90 13/01/2020 9:29:44



# BAB VI
# PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR PENDIDIKAN

Kepala sekolah sebagai tokoh sentral di sekolah tentu bukan hanya berperan sebagai supervisor pendidikan, akan tetapi memiliki peran yang sangat kompleks sesuai tuntutan tugas dan tanggung jawabnya. Peran kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan dan pembelajaran dapat diuraikan sebagai berikut:

## A. Peran Kepala Sekolah Dalam Pembelajaran

Peran kepala sekolah dalam perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran sangatlah penting, karena pembelajaran yang berkualitas merupkan tujuan sekolah. Pembelajaran yang berkualitas merupakan wujud kegiatan proses belajar mengajar yang mampu memberikan kesempatan dan memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik secara optimal. Potensi dimaksud bisa berupa potensi intelektual seperti prestasi belajar, watak atau karakter dan bakat-bakat lain yang melekat pada dirinya, yang dapat memupuk tumbuh kembangnya jiwa kewirausahaan, keingintahuannya, inovasi dan kreativitasnya, serta meningkatnya kesadaran untuk belajar secara terus menerus sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dengan sangat pesat. Peran kepala sekolah dalam pembelajaran dapat dirinci sebagai berikut:



Supervisi Pendidikan.indd 91 13/01/2020 9:29:44

## 1. Peran Kepala Sekolah dalam Perencanaan dan Pengorganisasian Pembelajaran

Kepala sekolah dituntut untuk dapat membantu dan membimbing guru dalam perencanaan dan pengorganisasian pembelajaran, karena seorang guru harus dapat menyusun dan mencari sumber-sumber pembelajaran, sehingga tercipta kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien (Davies, 1971). Kepala sekolah sebagai supervisor pembelajaran bertugas untuk membantu guru dalam merencanakan kegiatan-kegiatan pembelajaran tersebut agar berjalan lancar dan mencapai tujuan pembelajaran sesuai yang diharapkan. Kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi bawahannya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian kiranya kegiatan pembelajaran akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai (Daryanto, 2001).

Perencanaan dan pengorganisasian pembelajaran merupakan kegiatan-kegiatan pembagian tugas. Adapun kegiatan-kegiatan dalam pengorganisasian pada manajemen pembelajaran adalah pembagian tugas mengajar dan tugas lain, penyusunan jadwal pelajaran, penyusunan jadwal kegiatan perbaikan, penyusunan jadwal kegiatan pengayaan, penyusunan jadwal kegiatan ekstrakurikuler, penyusunan jadwal kegiatan bimbingan dan penyuluhan serta membantu guru dalam membuat perangkat-perangkat pembelajaran yang diperlukan, seperti silabus, Program Tahunan, Program Semesteran, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), media pembelajaran dll. Dalam melakukan kegiatan-kegiatan ini kepala sekolah perlukan melibatkan guru (Bafadal, 2003).

Dalam kegiatan perencanaan dan pengorganisasian pembelajaran, kepala sekolah diharapkan untuk berperan dalam mendorong, memberi semangat dan memotivasi guru agar dapat mempersiapkan, menyusun dan mencari sumber-sumber pembelajaran sesuai tujuan pembelajaran, sehingga tercipta kegiatan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan bagi peserta didik, sehingga peserta didik dapat berkreasi dalam mewujudkan potensinya

## 2. Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Pembelajaran

Menurut Davies (1971) menyatakan bahwa pelaksanaan pembelajaran merupakan usaha atau kegiatan seorang guru untuk dapat memotivasi, mendorong dan memberi semangat/ inspirasi kepada peserta didik dalam belajar, sehingga peserta didik dapat mencapai tujuannya. Kegiatan pelaksanaan



Supervisi Pendidikan.indd 92 13/01/2020 9:29:44

pembelajaran di sekolah terutama ditujukan kepada guru sebab gurulah yang terlibat langsung dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Kepala sekolah dalam hal ini menekankan perannya pada usaha mempengaruhi guru-guru dalam melaksanakan tugas mengajar (Made Pidarta, 1995).

Pelaksanaan adalah kegiatan memimpin bawahan dengan jalan memberi perintah, memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya hingga guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran dapat mengikuti arah yang telah ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan (Daryanto, 2001).

Terdapat beberapa kegiatan pelaksanaan pembelajaran di sekolah, yaitu: (1) pengaturan pelaksanaan kegiatan pembukaan tahun ajaran baru; (2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran; (3) kegiatan manajemen kelas; (4) pelaksanaan kegiatan bimbingan dan penyuluhan; (5) supervisi pelaksanaan pembelajaran; dan (6) supervisi pelaksanaan bimbingan penyuluhan (Bafadal, 2003).

Tugas dan tanggung jawab utama seorang pendidik atau guru adalah mengelola pembelajaran dengan lebih efektif, dinamis, efisien dan positif, yang ditandai dengan adanya kesadaran dan keterlibatan aktif di antara dua subjek pembelajaran, yaitu guru sebagai penginisiatif awal dan pengarah serta pembimbing dalam pembelajaran, dan peserta didik sebagai yang mengalami dan terlibat langsung secara aktif untuk memperoleh perubahan diri dalam pembelajaran (Ahmad Rohani, 2004).

Dalam mewujudkan iklim sekolah yang kondusif, kepala sekolah diharapkan dapat berperan untuk menciptakan hubungan interpersonal yang harmonis, menekankan pada produksi sekolah, membuat persahabatan dan mempertimbangkan individulitas/kemanusiaan (Schein, E.H, 2007).

### 3. Peran Kepala Sekolah dalam Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi dan pengawasan adalah kegiatan membina atau membimbing guru agar bekerja dengan benar dalam mendidik dan mengajar peserta didiknya. Selain membina guru dalam proses mendidik dan mengajar, kepala sekolah perlu membina pribadi, profesi dan pergaulan kepada masyarakat di lingkungan sekolah (Schein, E.H, 2007).

Evaluasi pembelajaran merupakan suatu proses untuk menentukan jasa, nilai atau manfaat kegiatan belajar melalui kegiatan penilaian dan pengukuran. Evaluasi pembelajaran mencakup pembuatan pertimbangan tentang jasa, nilai atau manfaat program, hasil dan proses pembelajaran (Dimyati & Mudjiono, 2002).



Supervisi Pendidikan.indd 93 13/01/2020 9:29:44

Peran kepala sekolah dalam evaluasi pembelajaran adalah menentukan standar nilai kelulusan dan melakukan supervisi terhadap guru, dimana selain memberikan pengarahan, kepala sekolah juga melakukan pengawasan terhadap kinerja guru (adakah kekurangan, perlukan diadakan perbaikan, dan bagaimanakah keadaan dan situasi di kelas, apakah sudah sesuai pedoman atau tidak sehingga diharapkan guru dapat meningkatkan kompetensi dan motivasinya dalam melaksanakan tugas. Sedangkan untuk evaluasi proses kegiatan belajar mengajar maupun hasil belajar peserta didik, kepala sekolah menyerahkan sepenuhnya kepada guru.

## B. Peran Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Pendidikan

Selain tiga peran di atas, ada peran-peran kepala sekolah yang lainnya khususnya dalam pengelolaan pendidikan. Wahyosumidjo (2010:84-123) telah mengidentifikasi "peran kepala sekolah ke dalam empat peran yaitu peran sebagai pejabat formal, manajer, pemimpin dan pendidik". Sedangkan Mulyasa (2003:98-120) menyebutkan peran kepala sekolah terbagi menjadi tujuh peran dengan singkatan EMASLIMO yaitu kepala sekolah sebagai *Educator* (pendidik), *Manager* (pengelola), *Administrator* (pelaksana administrasi), *Supervisor* (pengawas), *Leader* (pemimpin), *Inovator* (pembaharu), *Motivator* (penggerak/pemberi semangat). Ketujuh peran kepala sekolah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Peran Kepala Sekolah sebagai Educator

Kepala sekolah sebagai educator (pendidik); memiliki peran untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan serta memberikan bimbingan dan contoh dalam merancang model-model dan metode-metode pembelajaran yang menarik dan menantang tetapi menyenangkan bagi peserta didik, seperti team teaching, moving class, cooperative learning, competitif learning dan metode pembelajaran inquary dan discovery, yang dapat mendorong peserta didik untuk belajar dengan penuh semangat dan mampu mengembangkan potensinya secara optimal.

Wahyusumidjo (2010:132), lebih lanjut menjelaskan bahwa "memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik saja, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan". Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan mengembangkan sedikitnya empat macam nilai, yakni nilai mental, moral, fisik, dan artistik.



Supervisi Pendidikan.indd 94 13/01/2020 9:29:44

Dalam perannya sebagai educator, kepala sekolah harus berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru, dengan memanfaatkan pengalaman yang dimiliki kepala sekolah. Pengalaman yang dimiliki kepala sekolah semasa menjadi guru, wakil kepala sekolah atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan, mengikuti pelatihan dan penataran, sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, dan sangat mendukung pelaksanaan tugas kepala sekolah dalam membentuk pemahaman guru dan tenaga kependidikan lainnya terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah sebagai educator dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya serta prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:

a. Mengikutsertakan para guru dalam penataran atau pelatihan untuk menambah wawasannya;
b. Memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
c. Medorong guru agar menggunakan waktu kerjanya secara efektif di sekolah dengan cara memberikan pengertian dan pemahaman kepada para guru agar memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang ditentukan.
d. Mengendalikan para guru untuk melakukan evaluasi terhadap perkembangan belajar peserta didik secara terperogram dan berkesinmbungan, dan pelaksanaan evaluasi dilakukan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

## 2. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer (pengelola); peran sebagai manajer pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan kegiatan-kegiatan anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimiliki mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.



Supervisi Pendidikan.indd 95 13/01/2020 9:29:44

Dalam rangka melakukan peran sebagai manajer, kepala sekolah perlu memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan guru dan tenaga kependidikan lainnya melalui persaingan yang membuahkan kerja sama (*cooperation*), memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh guru dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan mencapai tujuannya. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik, konseptual, harus senantiasa berusaha menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah, dan mengambil keputusan yang memuaskan stakeholders sekolah. Kepala sekolah harus memberikan peluang kepada guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan profesinya. Semua peranan tersebut dilakukan secara persuasif dan dari hati ke hati.

Kepala sekolah harus mampu mendorong keterlibatan seluruh guru dan tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif). Dalam hal ini kepala sekolah bisa berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas persatuan, asas empirisme, asas keakraban dan asas integritas, dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Azas tujuan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan dasar guru dan tenaga kependidikan akan harga dirinya mungkin dapat dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi. Hal tersebut merupakan kesempatan bagi kepala sekolah selaku supervisor pendidikan untuk memenuhi kebutuhan guru dan tenaga kependidikan tersebut. Kemampuan untuk menyampaikan dan menanamkan tujuan merupakan seni yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor pendidikan.
b. Asas keunggulan, bertolak dari anggapan bahwa setiap guru dan tenaga kependidikan membutuhkan kenyamanan, kepuasan dan penghargaan pribadi. Kepuasan mengandung makna penerimaan keadaan seperti apa adanya, sehingga ketidakpuasan merupakan sumber motivasi yang dapat menggerakkan guru dan tenaga kependidikan untuk menutupi ketidakpuasan tersebut dan mencapai kepuasan yang diinginkan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk mengembangkan budaya kerja dan ketidakpuasan secara kreatif.



Supervisi Pendidikan.indd 96 13/01/2020 9:29:44

c. Azas mufakat, dalam hal ini kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan, harus mampu menghimpun gagasan bersama dan membangkitkan guru dan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dan bertindak inovatif dalam melaksanakan tugasnya.

d. Azas kesatuan, dalam hal ini kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan, harus menyadari bahwa guru dan tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kepala sekolah harus berusaha untuk menjadikan guru dan tenaga kependidikan sebagai tenaga-tenaga profesional dalam upaya-upaya pengembangan sekolah. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan pada guru dan tenaga kependidikan terhadap sekolah tempatnya melaksanakan tugas.

e. Azas persatuan, kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan, harus mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk bersama-sama meningkatkan profesionalismenya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya agar mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah harus mengapresiasi kinerja masing-masing guru dan tenaga kependidikan dengan memberikan imbalan yang adil dan proporsiona, yang dalam konsep kontemporer dikenal dengan istilah kompensasi berbasis kinerja.

f. Azas empirisme, kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan, harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka yang menunjukkan prestasi para guru dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, data dan informasi yang memuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting.

g. Azas keakraban, kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan, harus berupaya menjaga keakraban dengan para guru dan tenaga kependidikan, agar tugas-tugas dapat dilaksnakan dengan lancar. Hal ini dimungkinkan karena keakraban mendorong berkembangnya saling percaya dan kesediaan untuk berkorban di antara para guru dan tenaga kependidikan.

h. Azas integritas, kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan, harus memandang bahwa perannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya. Integritas merupakan kejujuran dan upaya mencapai suatu langkah tindakan yang telah ditetapkan secara bertanggung jawab dan konsisten.



Supervisi Pendidikan.indd 97 13/01/2020 9:29:44

Dalam peranannya sebagai manajer, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan menyusun program sekolah, mengatur organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal. Kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam:

a. Pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun non-akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun;
b. Pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non-akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun;
c. Pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun non-akademis yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS).

Dalam pada itu, kepala sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistemik dan sistematik. Kemampuan menyusun organisasi personalia sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia sekolah dan personalia pendukung, seperti pengelola laboraturium, perpustakaan dan pusat sumber belajar (PSB); serta penyusunan kepanitiaan untuk kegiatan temporer, seperti panitia penerimaan peserta didik baru (PPDB), panitia ujian dan panitia peringatan hari-hari besar keagamaan. Kemampuan memberdayakan guru dan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah bagi mereka yang berprestasi dan pemberian hukuman (punishment) bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas. Disamping itu, kemampuan mendayagunakan sumber daya sekolah, yang harus diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana dan prasarana sekolah, pencatatan berbagai kinerja tenaga kependidikan dan pengembagan program peningkatan profesioanlisme.

### 3. Peran Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah dalam perannya sebagai administrator, memiliki tugas sebagai berikut:

a. Menyusun rencana kerja yang bersifat luwes, maksudnya apabila dalam perjalanan pelaksanaan kegiatan ternyata harus dilakukan penyesuaian kegiatan maka rencana kerja itu dapat direvisi dengan menempuh prosedur



Supervisi Pendidikan.indd 98 13/01/2020 9:29:44

tertentu. Dalam penyusunan rencana kerja, harus termuat informasi/data minimal, informasi rencana kegiatan, uraian kegiatan program, informasi kebutuhan, data kebutuhan, jumlah anggaran dan sumber dana

b. Mengelola administrasi kesiswaan meliputi: penerimaan peserta didik baru, orientasi peserta didik baru, mengembangkan, membina dan membimbing peserta didik agar potensinya berkembang secara optimal, memberikan bimbingan karier, sampai pada pengurusan alumni.

c. Mengelola administrasi ketenagaan, meliputi guru, tenaga administrasi, pramubakti, penjaga sekolah, keamanan sekolah dan lain sebagainya. Kepala sekolah memiliki kewajiban untuk mengurus dan melayani hal-hal yang sangat penting bagi bawahannya, terutama yang berhubungan dengan tugas dan kesejahteraan. Dalam hal ini kepala sekolah harus tetap membuat administrasi bagi bawahannya yang berupa surat keputusan (SK) pengangkatan, SK pembagian tugas-tugas mengajar guru, sehingga kepala sekolah mudah menentukan kapan bawahannya naik gaji secara berkala ataupun naik pangkat.

d. Mengelola administrasi keuangan, kepala sekolah harus mampu mengelola administrasi keuangan (keluar masuknya uang) dengan menggunakan buku kas umum, kas BOS, dll. Semua jenis keuangan yang masuk dan keluar seyogyanya dicatat dan diketahui oleh pihak-pihak yang berwenang, karena keuangan merupakan elemen yang sangat penting dalam pelaksanaan kegiatan di sekolah. Untuk memudahkan dan melancarkan proses administrasi keuangan, disusun pedoman keuangan yang dapat dipakai sebagai referensi sekolah dalam mengelola dan menyelenggarakan administrasi keuangan sekolah. Selain itu, dengan adanya pedoman ini diharapkan sekolah menjadi lebih sadar dan peduli terhadap pentingnya pembuatan laporan keuangan yang baik dan transparan. Apabila dalam pelaksanaan kegiatan APBS digunakan dana lain, dana tersebut dilaporkan bersama-sama sebagai suatu kesatuan. Dalam laporan keuangan yang dibuat, perlu dimuat perbandingan data realisasi keuangan dengan anggaran yang telah disusun. Dalam kondisi tertentu diperlukan revisi anggaran yang telah disusun tersebut. Bentuk laporan keuangan yang perlu dibuat terdiri atas laporan perkembangan keuangan dan laporan realisasi penggunaan dana.

e. Mengelola administrasi sarana dan prasarana; pengelolaan fasilitas sekolah (sarana dan prasarana) sudah seharusnya dilakukan oleh kepala sekolah, mulai dari pengadaan, pemeliharaan dan perbaikan hingga sampai pengembangan. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa



Supervisi Pendidikan.indd 99 13/01/2020 9:29:44

sekolahlah mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutahirannya, terutama fasilitas yang sangat erat kaitannya secara langsung dengan proses pembelajaran. Lebih spesifik Peraturan Pemerintah No. 19 th. 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pada Bab VII pasal 42 sampai dengan pasal 47 menegaskan bahwa dibidang sarana dan prasarana pun kewenangan sekolah ada batasan-batasannya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mahir dalam mengelola administrasi sarana dan prasarana karena hal ini dapat menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu.

f. Mengelola administrasi persuratan; keluar masuknya surat dari dan ke sekolah hendaknya diinventaris dengan baik sehingga berapa surat yang masuk dan digunakan untuk apa serta surat keluar yang dipergunakan untuk apa tetap diinventaris dengan baik, agar sesuai dengan petunjuk pengelolaan persuratan yang berlaku.

### 4. Peran Kepala sekolah sebagai supervisor

Dalam perannya sebagaiu supervisor, kepala sekolah dituntut untuk mewujudkan kemampuan dalam menyusun dan melaksanakan program supervisi akademik dan manajerial serta memanfaatkan hasil supervisi tersebut sebagai bahan refleksi dalam peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah juga diharapkan mampu menyusun program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian serta program supervisi klinis. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi dapat diwujudkan dalam peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan, serta pengembangan sekolah.

Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor berkewajiban membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang profesional. Bagi guru yang sudah tergolong profesional agar dapat dipertahankan kualiasnya dan bagi guru yang belum baik terus dibina dan dikembangkan menjadi lebih profesional. Sementara itu, seluruh guru yang baik dan sudah berkompeten maupun yang masih lemah harus diupayakan agar mampu menyesuaikan dengan tuntutan zaman. Agar pelaksanaan tugas-tugas itu dapat dikerjakan dengan baik, maka kepala sekolah dituntut mempunyai berbagai cara dan teknik supervisi terutama yang berhubunganya dengan pelaksanaan tugas-tugas guru dan tenaga kependidikan, maupun untuk pertumbuhan jabatan.



Supervisi Pendidikan.indd 100 13/01/2020 9:29:44

Kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas sebagai supervisor, hendaknya dilaksanakan dengan demokratis dapat menghargai pendapat guru, dan memberikan kesempatan untuk melahirkan gagasan dan pendapat. Keputusan yang di ambil dengan jalan musyawarah, mufakat untuk tujuan yang hendak dicapai bersama. Oleh karena itu, seperti dikatakan oleh Moh. Rifa'i sebagaimana dikutif Kemendikbud (2008:8) kepala sekolah dalam menjalankan supervisi hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

a. Supervisi bersifat konstruktif dan kreatif.
b. Supervisi harus berdasarkan kenyataan
c. Supervisi harus sederhana dan informal
d. Supervisi harus memberikan perasaan aman
e. Supervisi harus didasarkan hubungan professional
f. Supervisi harus memperhatikan sikap
g. Supervisi tidak bersifat mendesak.
h. Supervisi tidak boleh atas kekuasaan pangkat
i. Supervisi tidak mencari kesalahan, kekurangan.
j. Supervisi tidak cepat mengharapkan hasil
k. Supervisi hendaknya bersifat freventif, korektif dan kooperatif.

Kepala sekolah sebagai supervisor, hendaknya benar-benar mengerti bantuan apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh guru dalam melaksanakan dan meningkatkan kualitas profesionalnya? Peningkatan mutu pembelajaran hendaknya menjadi landasan profesionalisme supervisi yang dilakukan kepala sekolah. Oleh karenanya, diperlukan perubahan dan pengembangan visi yang berorientasi pada mutu pembelajaran, kecerdasan peserta didik, dan paradigma baru pendidikan.

### 5. Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader

Dalam hal ini leader diartikan secara bahasa adalah pemimpin. Kepala sekolah adalah pemimpin bagi sekolah yang dipimpinnya. Sebagai leader, kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah adalah meliputi:

a. Kemampuan membangun visi, misi, dan strategi pengembangan sekolah. Visi adalah pandangan ke depan sekolah itu mau dibawa kearah mana. Misi adalah alasan mengapa lembaga tersebut ada, biasanya berdasar pada nilai-nilai tertentu yang melekat dalam organisasi. Sedangkan strategi adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengelola sumberdaya yang dimiliki dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditentukan



Supervisi Pendidikan.indd 101 13/01/2020 9:29:44

tersebut. Visi kepala sekolah akan sangat menentukan kearah mana sekolah itu dibawa. Kepala sekolah yang tidak mempunyai visi jauh ke depan hanya akan bertugas sesuai dengan rutinitas dan tugas sehari-harinya tanpa tahu kemajuan apa yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Kiranya, visi ini harus dibangun terlebih dahulu agar tercipta jalan dan panduan perjalanan sekolah ke depan.

b. Mampu berperan sebagai innovator, yaitu orang yang terus-menerus membangun dan mengembangkan berbagai inovasi untuk memajukan sekolah. Salah satu yang menandai pergerakan dan kemajuan sekolah adalah sebesar dan sebanyak apa inovasi yang dilakukan sekolah tersebut setiap tahunnya. Jika banyak inovasi dan pembaruan yang dilakukan, maka berarti terdapat kemajuan yang cukup signifikan. Tetapi sebaiknya, jika tidak banyak inovasi yang dilakukan, maka sekolah itu lebih banyak jalan di tempat dan tidak mengalami banyak kemajuan.

c. Mampu membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh guru, tenaga kependidikan, dan berbagai pihak yang terlibat di sekolah. Kemampuan dalam membangun motivasi yang baik akan membangun produktivitas organisasi dan meningkatkan efisiensi kerja. Dengan motivasi yang tinggi, didukung dengan kemampuan guru dan tenaga kependidikan yang memadai, akan memacu kenerja lembaga secara keseluruhan. Karenanya, kemampuan membangun motivasi menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan performa dan produktivitas kerja.

d. Mempunyai keterampilan melakukan komunikasi, menangani konflik, dan membangun iklim kerja yang yang positif di lingkungan sekolah. Iklim kerja yang positif akan sangat berpengaruh terhadap kesehatan kerja secara keseluruhan. Jika komunikasi tidak terbangun dengan baik misalnya, akan banyak terjadi kesalah pahaman baik di antara bawahan atasan maupun di antara bawahan itu sendiri. Akibatnya, sekolah tidak lagi bisa menjadi tempat yang nyaman untuk bekerja. Masing-masing orang tidak lagi memperhatikan antara satu dengan yang lain, masing-masing bekerja secara individual sehingga membuat suasana kerja tidak nyaman. Jika hal ini terjadi, akan sulit mengharapkan mereka untuk bekerja lebih keras atau lebih produktif. Lingkungan dan suasana kerja yang baik akan mendorong guru dan karyawan bekerja lebih senang dan meningkatkan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik.

e. Mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik. Pengambilan keputusan membutuhkan ketrampilan mulai dari proses pengumpulan informasi,



Supervisi Pendidikan.indd 102 13/01/2020 9:29:44

pencarian alternative keputusan, memilih keputusan, hingga mengelola akibat ataupun konsekuensi dari peputusan yang telah diambil.

f. Mempunyai ketrampilan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat disesuaikan dengan dinamika dan perkembangan yang terjadi. Jika setiap permasalahan bisa segera diputuskan dan dicarikan jalan keluar, maka akan memudahkan organisasi untuk berjalan dengan dinamika yang cepat. Tatapi sebalik nya, jika kepala sekolah sering ragu dalam mengambil keputusan, maka organisasi di lembaga tersebut akan terganggu dengan banyaknya masalah yang masih menggantung dan membutuhkan jalan keluar.

g. Selain pengambilan keputusan, kepala sekolah juga mempunyai keterampilan mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada para bawahan. Delegasi wewenang ini di satu sisi akan memudahkan tugas-tugas kepala sekolah sehingga kepala sekolah bisa berkonsentrasi untuk menjalankan tugas-tugas yang strategis dan mendelegasikan tugas-tugas operasional sehari-hari kepada bawahannya. Di sisi lain, delegasi wewenang akan membuat bawahan merasa dihargai sekaligus menjadi proses pembelajaran kepemimpinan bagi mereka. Sehingga proses operasional organisasi sekolah bisa berjalan dengan lancar.

### 6. Peran Kepala sekolah sebagai inovator

Salah satu peran dari semua peran kepala sekolah tersebut adalah sebagai inovator. Dalam rangka melakukan peran sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh guru dan tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-caranya melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptable dan fleksibel. Konstruktif maksudnya adalah kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga pendidikan harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan untuk dapat berkembang secara optimal dalam melaksanakan tugas yang diembannya. Kreatif maksudnya dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga pendidikan, berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dimaksudkan agar guru dan tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat



Supervisi Pendidikan.indd 103 13/01/2020 9:29:44

mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Delegatif maksudnya dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga pendidikan, kepala sekolah hatus berusaha mendelegasikan tugas kepada guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. Integratif maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga pendidikan, kepala sekolah berusaha mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif. Rasional dan objektif maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga pendidikan, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif. Pragmatis maksudnya bahwa dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga pendidikan, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan sekolah. Keteladanan maksudnya dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga pendidikan, kepala sekolah harus menjadi teladan dan contoh yang baik. Adaptabel dan fleksibel, maksudnya dalam meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga pendidikan, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel terhadap sesuatu yang inovatif, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan bagi setiap guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Kepala sekolah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai poembaharuan di sekolah. Gagasan baru itu misalnya penggunaan teknologi informasi dalam pembelajaran, maksudnya menggunakan manfaat internet atau intranet sebagai media pembelajaran, sehingga dapat mempermudah peserta didik dalam meningkatkan pemahamannya terhadap berbagai ilmu pengetahuan. Di era globalisasi dan informasi seperti saat ini pengunaan internet sebagai fasilitas pembelajaran adalah suatu keniscayaan. Interner dapat membantu percepatan dan ketepatan dalam memperoleh imu pengetahuan dan teknologi.

### 7. Peran Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhannya. Dalam konteks manajemen berbasis sekolah kepala sekolah memiliki peran yang sangat vital. Kepemimpinan kepala sekolah dituntut untuk lebih demokratis dan professional yang melibatkan seluruh warga sekolah dalam



Supervisi Pendidikan.indd 104 13/01/2020 9:29:44

setiap kebijakan yang diambilnya., sehingga terhindar dari konflik sebagai ekses dari kebijakan tersebut. Kepala sekolah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah merupakan orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas. Kepala sekolah adalah motivator bagi guru dan tenaga pendidikan yang dapat bekerja secara profesional.

Dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah mengimplementasikan proses "bottom up" secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya. Peran kepala sekolah dapat menggambarkan bahwa kepala sekolah sebagai pihak yang paling bertanggung jawab terhadap peningkatan motivasi berprestasi guru dan produktivitas mengajar khususnya dan produktivitas sekolah pada umumnya. Mencermati subtansi setiap peran kepala sekolah sebagaimana telah diuraikan di atas, maka peran kepala sekolah dapat diringkas menjadi lima peran dan fungsi yang paling esensial yaitu ELMSI : educator, leader, manager, supervisor dan inovator.

Berkaitan dengan peran kepala sekolah ini, dapat dirumuskan tujuh sikap dan perilaku yang harus dimiliki kepala sekolah agar tercipta kehidupan sekolah yang sehat, kondusif dan menunjang kinerja sekolah, yaitu:

a. Memiliki visi yang jelas; kepala sekolah memiliki cita-cita yang sangat tinggi artinya selalu berusaha mempersiapkan diri untuk menjadi sekolah yang nantinya berdaya saing tinggi dengan sekolah-sekolah lain .

*Sumber ; https://edukasi.kompas.com/*



Supervisi Pendidikan.indd 105 13/01/2020 9:29:44

b. Lebih mengandalkan pendekatan kolaboratif; kepala sekolah sangat sadar bahwa sehebat apapun dia tanpa berkolaborasi dengan yang lain tidak mungkin akan berhasil dengan baik.

c. Responsif dan proaktif dalam menanggapi apa yang terjadi di luar sekolah; artinya Kepala sekolah memiliki kepekaan terhadap perkembangan yang terjadi di sekitarnya dan terus melakukan inovasi-inovasi agar sekolah yang dikelolanya tetap memiliki eksistensi dimata masyarakat.

d. Keteladanan dan konsistensi dalam menegakkan aturan; artinya Kepala sekolah selalu berusaha untuk menjadi contoh dalam penegakan aturan yang telah disepakati bersama.

e. Banyak aktif dan turun ke bawah; Kepala sekolah selalu melakukan pembimbingan sekaligus kontrol terhadap bawahannya.

f. Banyak memberikan "ganjaran sosial", artinya kepala sekolah selalu mengedepankan penghargaan daripada hukuman, sehingga hubungan interpersonal dengan bawahannya tetap terjaga dengan baik. Apabila aspek hukuman yang dikedepankan biasanya dapat menimbulkan keretakan hubungan interpersonal dengan guru dan bawahan lainnya.

g. Menciptakan berbagai wahana atau kegiatan yang dapat mengembangkan ketrampilan pro-sosial, keimanan dan ketaqwaan kepada peserta didik agar kelak memiliki bekal untuk menjalani kehidupan yang sesungguhnya di masyarakat.



Supervisi Pendidikan.indd 106 13/01/2020 9:29:44

# BAB VII
# PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH

## A. Pentingnya Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Peran kepala sekolah dalam konsep implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) merupakan pigur sentral yang sepenuhnya melaksanakan pengelolaan peningkatan mutu pendidikan di sekolah, dengan harapan agar memberikan manfaat dalam mempercepat peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Secara umum, beberapa manfaat dari penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS), diantaranya adalah (1) memberikan kebebesan dan kekuasaan yang besar kepada sekolah disertai seperangkat tanggung jawab. Adanya otonomi penuh terhadap sekolah dalam memberikan tanggung jawab pengelolaan sumberdaya dan pengembangan strategi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah sesuai dengan kondisi setempat, maka sekolah dapat meningkatkan kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan, sehingga guru dan tenaga kependidikan akan dapat lebih berkonsentrasi penuh dalam melaksanakan tugas-tugasnya. (2) memberikan keleluasan dalam mengelola sumber daya dan menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi dalam rangka mendorong profesionalisme kepala sekolah sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. (3) memberikan kesempatan kepada kepala sekolah untuk menyusun kurikulum, mendorong guru untuk berinovasi dan berkolaborasi dalam melakukan eksperimen-eksperimen di



Supervisi Pendidikan.indd 107 13/01/2020 9:29:44

lingkungan sekolahnya. Dengan demikian, penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah dapat mendorong profesionalisme kepala sekolah dan guru sebagai pemimpin pendidikan di sekolahnya. Melalui kebebasan dalam penyusunan program-program sekolah yang berbasis kearifan lokal secara efektif inilah akan timbul rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan masyarakat setempat, meningkatkan dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan peserta didik serta masyarakat di lingkungan sekolah. Potensi dan prestasi peserta didik dapat dikembangkan secara maksimal oleh kepala sekolah dan guru melalui peningkatan partisipasi orang tua dan masyarakat dalam pembiayaan kegiatan pendidikan dan pengawasan langsung proses belajar anak-anaknya.

Peningkatan mutu pendidikan menjadi semakin penting dilakukan kepala sekolah dan para guru, karena mendapatkan kontrol langsung dari berbagai pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang lebih baik melalui kegiatan-kegiatan sekolah itu sendiri. Edward Sallis (2012:45) mengatakan bahwa "kebebasan yang baik harus disesuaikan dengan akuntabilitas yang baik". Jangan digunakan salah kaprah supaya tujuan pendidikan yang berpusat pada sekolah bisa berjalan sebagaimana mestinya.

Selain manfaat secara umum sebagaimana telah diuraaikan di atas, penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) yang efektif, secara spesifik juga dapat memberikan manfaat diantaranya sebagai berikut:

1. Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah dapat mengambil keputusan yang akan meningkatkan kualitas pembelajaran.
2. Memberi peluang bagi seluruh warga sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
3. Mendorong munculnya kreativitas dalam membuat rancang bangun program pembelajaran.
4. Mengarahkan semua sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah.
5. Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis, dan mendorong orang tua, guru dan stakeholder lainnya untuk makin menyadari dan memahami keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah
6. Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan model kepemimpinan baru di semua level kelas dan semua jenjang pendidikan.



Supervisi Pendidikan.indd 108 13/01/2020 9:29:44

Implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) yang memberikan ruang gerak seluas-luasnya kepada kepala sekolah dan seluruh warga sekolah, diharapkan mampu meningkatkan kreativitas, tanggung jawab, dan upaya yang sungguh-sungguh untuk mengembangkan sekolah. Selain itu, dengan adanya control dari masyarakat dan monitoring dari pemerintah, pengelolaan sekolah menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter, dan demokratis, serta menghapuskan monopoli dalam pengelolaan pendidikan.

Untuk kepentingan tersebut, diperlukan kesiapan kepala sekolah sebagai pengelola pada berbagai jenjang pendidikan untuk melakukan perannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab, sehingga dalam jangka panjang penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) ini akan mendorong tumbuhnya ciri-ciri khusus sekolah sesuai dengan potensi daerah setempat, misalnya, di daerah yang memiliki potensi kesenian sangat dimungkinkan akan muncul sekolah yang memiliki keunggulan dibidang kesenian. Sekolah lain mungkin akan muncul dengan ciri khas bidang matematika, agama, olah raga, dan sebagainya. Dalam jangka panjang keunggulan yang bervariasi ini akan menjadi awal kebanggaan warga sekolah dan masyarakat sekitar.

Berdasarkana hal tersebut di atas, bila dilihat dari beberapa tujuan dan manfaatnya maka penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) dapat dikatakan sebagai wahana penumbuhan School Based Development (SBD), artinya pengembangan sekolah yang didasarkan atas potensi dan kemampuan yang dimilikinya. Dengan pemikiran ini setiap sekolah memiliki potensi menjadi sekolah unggul, asal mampu mendayagunakan keunggulan-keunggulan yang ada dalam lingkungannya. Keunggulan dalam pengertian ini tidak ditafsirkan secara tunggal, akan tetapi segala aspek yang dapat menggerakan semua sumber daya untuk kepentingan mutu pendidikan di sekolah. Penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS), juga harus mengubah paradigma yaitu fungsi birokrasi pendidikan lebih banyak memandu, memberikan bantuan dan bimbingan dan bukan melaksanakan pengawasan dan pengendalian oprasional pendidikan.

Beberapa faktor lain yang menjadi alasan tentang pentingnya penerapan MPMBS diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman bagi dirinya sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya.



Supervisi Pendidikan.indd 109 13/01/2020 9:29:44

2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
3. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah lebih cocok untuk memenuhi kebutuhan sekolah karena pihak sekolahlah yang paling tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
4. Keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
5. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan masing-masing kepada pemerintah, orang tua peserta didik dan masyarakat pada umumnya, sehingga akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dna mencapai sasaran mutu pendidikna yang telah direncanakan.

## B. Pengertian Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Konsep dasar manajemen berbasis sekolah (MBS) dan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS), merupakan terjemahan dari school based management (SBM). Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.

Menurut Mulyasa (2002:11) Manajemen berbasis sekolah (MBS) atau istilah lain manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS), merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah. Dengan demikian, pada hakikatnya MBS atau MPMBS merupakan pemberian otonomi kepada sekolah, untuk secara aktif serta mandiri mengembangkan dan melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah sendiri.

Beberapa Negara juga telah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah, misalnya seperti di negara-negara berikut ini:

1. Amerika Serikat, MBS disebut *Side-Bised Management* (SBM), yang menekankan partisipasi dari berbagai pihak.



Supervisi Pendidikan.indd 110 13/01/2020 9:29:44

2. Kanada, MBS disebut *School-Site Decision Making* (SSDM) atau pengambilan keputusan diserahkan pada tingkat sekolah.
3. Hongkong, MBS disebut *The School Management Intiative* (SMI) atau manajemen sekolah inisiatif.
4. Inggris yang disebut *Grant Mainted School* (GMS) atau manajemen dana swakelola pada tingkat local.

Di Indonesia kebijakan penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) baru diperkenalkan sejak tahun 2000, yang ditandai dengan adanya peluncuran dana "Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM)" yang disalurkan langsung melalui rekening sekolah tidak melalui Dinas Pendidikan terlebih dahulu. Kemudian tahun 2003 MBS bermetamorfosis atau berubah namanya menjadi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Ibrahim Bafadal (2006:82) memberikan pengertian "manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) didefinisikan sebagai proses manajemen sekolah yang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan secara otonomi, direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi melibatkan semua stakeholder sekolah". Menurut Rohiat (2010:47) manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) pada hakikatnya merupakan manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesan kepada sekolah dan mendorong secara langsung warga sekolah (siswa, guru, kepala sekolah, staf sekolah) dan masyarakat (orang tua murid, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha) dan pemangku kepentingan (stakeholder) lainnya, untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan Undang-undang dan peraturan yang berlaku.

Secara umum, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Lebih lanjut istilah manajemen sekolah acapkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Berkaitan dengan itu, terdapat tiga pandangan berbeda; pertama, mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi); kedua, melihat manajemen lebih luas dari pada administrasi (administrasi merupakan inti dari manajemen); dan ketiga yang menganggap bahwa manajemen identik



Supervisi Pendidikan.indd 111 13/01/2020 9:29:44

dengan administrasi. Dalam hal ini, istilah manajemen diartikan sama dengan istilah administrasi atau pengelolaan, yaitu segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber-sumber, baik personal maupun material, secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal.

Pengertian manajemen menurut Hasibuan (2001:42) adalah "suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang di lakukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lain". Definisi manajemen tersebut menjelaskan pada kita bahwa untuk mencapai tujuan tertentu, maka kita tidak bergerak sendiri, tetapi membutuhkan orang lain untuk bekerja sama dengan baik. Berdasarkan fungsi pokoknya, istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi yang sama, yaitu: merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing), mengarahkan (directing), mengkoordinasikan (coordinating), mengawasi (controlling), dan mengevaluasi (evaluation).

Menurut H.A.R.Tilaar (2002:24) "manajemen pada hakekatnya berkenaan dengan cara-cara pengelolaan suatu lembaga agar lembaga tersebut efisien dan efektif". Suatu lembaga di katakan efisien apabila investasi yang ditanamkan dalam lembaga tersebut sesuai atau dapat memberikan profit sebagaimana yang di harapkan. Selanjutnya suatu lembaga di katakan efektif apabila pengelolaannya menggunakan prinsip yang tepat dan benar sehingga berbagai kegiatan di dalam lembaga tersebut dapat mencapai tujuan yang telah di rencanakan sebelumnya. E. Mulyasa (2005:103) menjelaskan bahwa "manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses perencanaan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta menggunakan seluruh sumber daya dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan." Sedangkan Menurut Mondy dan Premeaux (1999:5) manajemen adalah proses penyelesaian pekerjaan melalui usaha-usaha orang lain."

Berdasarkan pendapat para ahli sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen dalam konteks MPMBS pada hakikatnya adalah proses kerja sama yang sistematik, sistemik, dan komprehensif dalam pemanfaatan sumber daya yang ada melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pengendalian untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional secara efektif dan efisien.



Supervisi Pendidikan.indd 112 13/01/2020 9:29:44

4

## C. Karakteristik Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Menurut Levavic dalam Bafadal (2008:82) terdapat tiga karakteristik kunci MPMBS, yaitu sebagai berikut:

1. Kekuasaan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang berhubungan peningkatan mutu pendidikan didesentralisasikan kepada para stakeholder sekolah.
2. Domain manajemen peningkatan mutu pendidikan yang mencakup keseluruhan aspek peningkatan mutu pendidikan, mencakup keuangan, kepegawaian, sarana dan prasarana, penerimaan siswa baru, dan kurikulum.
3. Walaupun keseluruhan domain manajemen peningkatan mutu pendidikan didesentralisasikan ke sekolah-sekolah, namun diperlukan adanya sejumlah regulasi yang mengatur fungsi control pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab sekolah

Karakteristik manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah secara inklusif memuat elemen-elemen sekolah efektif yang dikategorikan menjadi input, proses dan output. Selanjutnya yang dikategorikan menjadi input, output dan proses yaitu:

1. Input (masukan), sekolah meliputi: visi, misi, tujuan, sasaran, manajemen, sumberdaya manusia, dan lainnya.
2. Proses, meliputi proses belajar mengajar, kepemimpinan, lingkungan sekolah, pengelolaan tenaga kependidikan, sekolah memilki budaya mutu, sekolah memilki tem work yang kompak, sekolah memilki kewenangan, partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, sekolah memilki transparansi manajemen, sekolah memiliki kemauan untuk berubah, melakukan evaluasi secara berkelanjutan, sekolah responsive, memiliki komunikasi yang baik, memiliki akuntabilitas, dan kemampuan menjaga sustainabilitas.
3. Output adalah prestasi yang diraih sekolah akibat dari proses belajar mengajar dan manajemen sekolah, baik berupa prestasi akademik maupun non akademik.



Supervisi Pendidikan.indd 113 13/01/2020 9:29:44

## D. Tujuan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah (MBS) yang memiliki tujuan lebih spesifik. MBS bertujuan untuk meningkatkan seluruh kinerja sekolah (mutu, efektivitas, efisiensi, inovasi, relevansi, pemerataan dan akses pendidikan), sedangkan MPMBS lebih fokus pada peningkatan mutu pendidikan di sekolah, baik mutu akademik maupun mutu non akademik. Secara umum MPMBS memiliki tujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Secara khusus tujuan MPMBS dapat diurauikan lebih rinci sebagai berikut:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibelitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainbilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya, da
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.
5. Meningkatkan kemandirian dalam memberdayakan sekolah melalui pemberian wewenang, keluwesan, dan pengelolaan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah.

## E. Prinsip-prinsip Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Secara filosofis, konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) merupakan suatu model manajemen pendidikan yang memberikan otoritas lebih besar kepada pihak sekolah dalam membangun sistem pendidikan yang kredibel dan Islami untuk meningkatkan mutu pendidikan



Supervisi Pendidikan.indd 114 13/01/2020 9:29:44

di sekolah, baik menyangkut penyiapan input, pelaksanaan proses maupun pencapaian output, melalui mengambil keputusan secara partisipatif dengan melibatkan elemen penting sekolah. (Depdiknas, 2002:2).

MPMBS merupakan alternatif baru pengelolaan pendidikan di sekolah yang lebih menekankan pada kemandirian berinovasi dan kreativitas berkreasi, dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan yang berdaya saing tinggi, sebagaimana Suryobroto (2004:205) mengatakan bahwa MPMBS merujuk pada teori Effective School yang lebih memfokuskan diri terhadap perbaikan proses pendidikan.

Penerapan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial para kepala sekolah, karena kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik, maka sekolahnya akan lebih cepat maju dan berkembnag. Oleh karena itu, hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan dan penampilan fisik sekolah serta kultur dan iklim sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas dalam berinovasi dan berkolaborasi, disiplin, dan semangat belajar peserta didik.

Dalam kerangka hal tersebut di atas, maka dalam implementasi MPMBS perlu memperhatikan beberapa prinsip dasar, yakni sebagai berikut:

### 1. Fokus pada mutu atau kualitas

Prinsip utama yang harus diperhatikan dalam implementasi MPMBS atau school based quality improvement, selain bertanggung jawab terhadap proses pendidikan, sekolah juga memikirkan hasil yang ingin dicapai. Sebab pendidikan yang bermutu, sejatinya terdapat keterkaitan antara proses dan hasil pendidikan. Namun, agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dan hasil (output) yang diharapkan harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahunnya. Dengan demikian, maka implementasi MPMBS benar-benar fokus pada mutu atau kualitas.

### 2. Optimalisasi Sumber Daya Sekolah

Dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS), segala sumber daya yang dimiliki sekolah harus diberdayakan secara optimal, dan proses ini tidak hanya terjadi sekali dua kali, akan tetapi harus diupayakan secara bertahap, terus-menerus, dan berkesinambungan. Sumber daya sekolah yang dimaksud dapat berupa sumber daya manusis



Supervisi Pendidikan.indd 115 13/01/2020 9:29:44

(SDM), dana/keuangan, sarana prasarana pendidikan, kurikulum, budaya dan lingkungan sekolah dan lain sebagainya sesuai dengan kewenangan yang diberikan. Sekolah harus memiliki fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya yang ada sesuai dengan skala prioritas kebutuhan. Hal ini dimaksudkan untuk menopang dan mendorong tercapainya upaya peningkatan mutu pendidikan.

### 3. Transfaransi Manajemen

Kebijakan implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) merupakan salah satu model manajemen yang menuntut adanya transparasi manajemen sesuai kewenangan yang diberikan. Konsep MPMBS ini pun menekankan manajemen yang menumbuhkembangkan keterbukaan (*transpranscy*) dan kebertanggung-jawaban (*accountability*) dalam rangka merangsang perbaikan melalui saling silang gagasan (*cross fertilization*), menggerakan partisipasi dan menghidupkan demokrasi, menggali pikiran-pikiran pembaharuan, mempermudah pertanggung jawaban dan menghindari kecurigaan. Rangkaian manajemen pendidikan mulai dari perencanaan sampai pelaporan berada dalam kerangka manajemen terbuka (*transfaran*) terhadap seluruh komponen sekolah, sehingga semuanya dapat mengetahuinya dan mendukung terhadap program yang sedang dijalankan.

### 4. Pembelajaran "PAIKEM"

Strategi pembelajaran yang digunakan dalam implementasi manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) adalah pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM). Dalam hal ini, peserta didik dipandang sebagai subjek ajar yang pendengaran, penglihatan, dan hatinya diaktifkan, bukan sebagai objek yang diposisikan serba marginal dan tidak didorong untuk bersikap kritis terhadap kondisi pembelajaran.

Dalam konsep ini, guru harus memastikan bahwa sebelum pembelajaran dimulai ketiga indra peserta didik tersebut sudah benar-benar aktif. Kemudian, peserta didik difasilitasi dan diberikan kesempatan seluas-luasnya untuk lebih aktif, inovatif dan kreatif dalam mengikuti proses pembelajaran. Kegiatan pembelajaran harus berlangsung lebih efektif dan siswa berada pada susasana yang menyenangkan, karena proses pembelajaran dilaksanakan tanpa adanya tekanan, sikap guru lebih bijaksana, ramah, terbuka, sehingga dapat mendorong siswa leluasa untuk lebih aktif mengeluarkan ide-ide kreatifnya.



Supervisi Pendidikan.indd 116 13/01/2020 9:29:45

Dalam kontek PAIKEM belajar tidak selalu harus dilakukan di kelas, tetapi bisa di halaman sekolah, di perpustakaan, di laboratorium, atau siswa di bawa ke tempat-tempat lain yang mendukung proses pembelajaran sesuai topik yang dipelajari, misalnya sawah, pabrik, bank, toko dan lain sebagainya.

### 5. Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional

Kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks MPMBS mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional, yaitu suatu proses dimana pemimpin (kepala sekolah) dan pengikutnya (guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya) bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Gill et.all (2010:263) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak atau pengaruh kepada para guru sehingga terbentuk rasa percaya, rasa kagum dan rasa segan terhadap kepala sekolahnya.

Dalam bahasa sederhana, hakikat kepemimpinan transformasional dapat dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang memberikan contoh/ tauladan, mengembangkan intelektual, memberi motivasi dan inspirasi serta memberikan perhatian penuh kepada bawahannya yang mendatangkan perubahan untuk mencapai performa dan mutu sekolah yang semakin tinggi. Hal ini sebagaimna di jelaskan Bass dan Avolio (1994:263-273) bahw ada empat dimensi kepemimpinan transformasional:

a. Dimensi pertama, idealized influence (pengaruh ideal/kharisma). Artinya, pola perilaku kepala sekolah harus menjadi suri tauladan bagi para gurunya, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatannya alias tidak munafik. Kepala sekolah seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati dan dipercayai oleh para gurunya. Sebetulnya dimensi ini sama dengan prinsip "Ing ngarso sung tulodo." Hanya anehnya justru mengapa para kepala sekolah siapapun orangnya dan di manapun memimpinnya, nampaknya sulit sekali merubah dirinya menjadi pemimpin yang bisa ditauladani.
b. Dimensi kedua, inspirational motivation (motivasi inspirasi). Dalam dimensi ini, seorang kepala sekolah harus mampu bertindak sebagai pencipta semangat kelompok atau tim di sekolah, memperlihatkan komitmen yang tinggi terhadap tujuan sekolah dan mampu mengartikulasikan pengharapan (expectation) yang jelas atas kinerja guru-guru sebagai bawahannya.



Supervisi Pendidikan.indd 117 13/01/2020 9:29:45

c. Dimensi ketiga, disebut intellectual stimulation (stimulasi intelektual). Dimensi ini mengandung makna bahwa seorang kepala sekolah harus mampu berperan sebagai penumbuhkembang ide-ide yang kreatif, sehingga dapat melahirkan inovasi-inovasi, dalam memecahkan berbagi masalah yang muncul di sekolah atau dapat disebut sebagai "Ing madyo mangun karso".

d. Dimensi yang keempat adalah individualized consideration (konsiderasi individu). Artinya, seorang kepala sekolah harus memiliki kemampuan berkomunikasi dengan guru (human skill), mau mendengarkan, dan memperhatikan aspirasi dari guru dan tenaga kependidikan lainnya serta memberikan bimbingan dan arahan, atau disebut Tut Wuri Handayani.

Keempat dimensi kepemimpinan transformasional di atas, dapat menjadi suatu kekuatan untuk menggerakkan, memelihara keseimbangan dan mempertahankan budaya organisasi sekolah (corporate culture). Kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Menurut Bernard Bass dalam Stone et al. (2004:349-361) dalam rangka memotivasi guru, kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional, terdapat tiga cara sebagai berikut:

a. Mendorong guru untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
b. Mendorong guru untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
c. Meningkatkan kebutuhan guru yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Kepala sekolah harus tampil sebagai koordinator bagi sejumlah orang, yang mewakili berbagai kelompok yang berbeda, serta secara pofesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di sekolah melalui penerapan prinsip-prinsip MPMBS. Keberanian dan kreativitas dari kepala sekolah beserta guru-guru sangat diperlukan untuk menentukan keberhasilan implementasi MPMBS.

### 6. Peran Aktif Orang Tua dan Masyarakat

Kepala sekolah pemimpin sekolah harus lebih mendorong kesadaran orang tua murid dan masyarakat untuk berpartisipasi dalam membantu tersedianya pendanaan dan sarana prasarana yang memadai untuk terselenggaranya proses pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas, serta memberikan masukan-masukan konstruktif sesuai dengan forsinya yang telah disepakati terhadap sekolah dalam melaksanakan progran-programnya demi peningkatan mutu pendidikan di sekolah.



Supervisi Pendidikan.indd 118 13/01/2020 9:29:45

### 7. Mengacu Pada Sekolah Efektif

Kemunculan konsep MPMBS ini diilhami oleh teori effektive school (sekolah efektif) yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan dan pembelajaran, maka dalam implementasi MPMBS dapat mengacu kepada karakteristik sekolah efektif, sebagai berikut:

a. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
b. Sekolah memiliki visi misi dan target mutu yang ingin dicapai
c. Sekolah memiliki kepemimpinan transformasional yang kuat
d. Adanya harapan yang tinggi dari personil sekolah (kepala sekolah, guru dan staf lain, termasuk juga siswa) untuk berprestasi
e. Adanya pengembangan staf sekolah yang terus menerus sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi
f. Adanya pelaksanaan evaluasi yang terus menerus terhadap berbagai aspek akademik dan administratif, serta pemanfaatan hasilnya penyempurnaan dan perbaikan mutu, dan
g. Komunikasi dan dukungan intensif dari orang tua dan masyarakat.

Untuk mengetahui cara kerja sekolah yang mengimplemen-tasikan MPMBS secara efektif dan efeisien, bisa dilihat dari usaha sekolah dalam pencapaian mutu pendidikan. Sedangkan upaya menuju peningkatan mutu pendidikan itu, salah satunya adalah dengan adanya optimalisasi berbagai sumber daya yang telah dimiliki sekolah.

## F. Langkah-langkah Penerapan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Menurut Suryobroto (2004:254) langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penerapan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS), antara lain sebagai berikut:

1. Penyusunan data base, dan profil sekolah yang lebih representatif, akurat, valid, yang disusun secara sistematis menyangkut berbagai aspek data akademis, administratif dan keuangan.
2. Melakukan sosialisasi kepada seluruh pemangku kepentingan (stakeholder), agar dapat memahami dan mendukung terhadap pelaksanaan penerapan konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.



Supervisi Pendidikan.indd 119 13/01/2020 9:29:45

3. Melakukan evalusi diri untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya sekolah, kinerja, serta hasil dicapainya.
4. Merumuskan visi, misi dan tujuan serta menetapkan target pencapaian mutu yang diharapkan, berdasarkan hasil dari analisis sebelumnya.
5. Mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan hasil analisis evaluasi diri
6. Merencanakan dan menyusun pogram jangka pendek maupun jangka panjang.
7. Mengaplikasikan segala bentuk program yang telah dirancang dengan mempartisipasikan seluruh pemangku kepentingan (stakeholder) sesusi porsi yang ditentukan.
8. Melakukan monitoring dan evaluasi untuk menyakinkan, apakah program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai tujuan dan apakah target pencapaian mutu sudah tercapai?

## G. Kelemahan dan Kelebihan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

Sebagaimana halnya konsep-konsep manajemen pendidikan yang lainnya, manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) juga memiliki kelebihan sekaligus kekurangan. Diantara kelebihan yang dimiliki MPMBS adalah sebagai berikut:

1. Kewenangan berinovasi dan berkreasi dalam pengelolaan teknis pendidikan dimiliki oleh kepala sekolah, sehingga kepala sekolah dapat memberdayakan seluruh sumber daya yang dimilikinya secara optimal.
2. Pembelajaran menggunakan pendekatan joyfull learning yaitu PAIKEM dan contextual teaching and learning (CTL), yaitu strategi pembelajaran yang menekankan kepada proses keterlibatan peserta didik secara penuh untuk menemukan materi yang dipelajari dan menghubungkannya dengan situasi kehidupan nyata, sehingga peserta didik akan terdorong untuk dapat menerapkannya dalam kehidupan yang sebenarnya.
3. Peran serta masyarakat, orang tua murid dan para pemangku kepentingan (stakeholder) begitu luas, khususnya dalam pendanaan pendidikan dan penyediaan sarana prasarana sekolah.
4. Menerapkan manajemen yang menumbuhkembangkan keterbukaan (transpranscy) dan kebertanggungjawaban (accountability) dalam rangka merangsang perbaikan melalui saling silang gagasan (cross fertilization),



Supervisi Pendidikan.indd 120 13/01/2020 9:29:45

menggerakan partisipasi dan menghidupkan demokrasi, menggali pikiran-pikiran pembaharuan, mempermudah pertanggung jawaban dan menghindari kecurigaan.

5. Menerapkan kepemimpinan transformasional, artinya pengambilan keputusan lebih bersifat partisipatif terhadap semua aspirasi yang datang dari guru dan berbagai kalangan pemangku kepentingan (stakeholder). Hal ini dapat menjadikan semua elemen sekolah dan pemangku kepentingan merasa dihargai, sehingga semuanya merasa bertanggung jawab dalam menjalankan peran dan tugasnya.
6. Melakukan optimalisasi pemberdayaan sumber daya sekolah, sehingga secara bertahap sangat memungkinkan adanya ketercapaian peningkatan mutu pendidikan.
7. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) merupakan sisntesis dari dua konsep manajemen sebelumnya yaitu TQM dan MBS, sehingga kelebihan keduanya juga ada dalam konsep MPMBS.

Selain kelebihan-kelebihan dari konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS), sebagaimana telah diungkapkan di atas, ada juga beberapa kelemahan dari konsep ini, yang harus carikan solusinya. Memang tidak ada suatu konsep yang sempurna tanpa kelemahan, hanya bagaimana mensikapi dan mencari solusi agar kelemahan-kelemahan tersebut dapat di atasi, sehingga MPMBS dapat diimplementasikan dan menghasilkan peningkatan mutu yang signifikan. Diantara kelemahan-kelemahan MPMBS adalah sebagai berikut:

1. Sering kurang jelasnya penetapan target mutu yang ingin dicapai, sehingga upaya MPMBS menjadi tidak fokus, maka solusi untuk masalah ini perlu dirancang sedetil mungkin target mutu yang ingin dicapai beserta prosentase tantangan nyatanya.
2. Sesuai konsep MPMBS, sekolah diberikan keleluasaan dalam berinovasi dan berkreasi. Hal ini sangat memungkinkan terjadinya penyimpangan pelaksanaan program yang telah ditetapkan. Dengan demikian, maka solusinya agar seluruh stakeholder melakukan pengawasan secara ketat dan terperogram.
3. MPMBS memberikan hak otonomi seluas-luasnya kepada sekolah untuk mencari pendanaan pendidikan baik dari orang tua murid dan masyarakat atau stakeholder. Hal ini sangat memungkinkan terjadinya komersialisasi pendidikan, sehingga sekolah hanya diperuntukan bagi orang-orang yang kaya saja dan anak orang miskin tidak bisa bersekolah ditempat itu.



Supervisi Pendidikan.indd 121 13/01/2020 9:29:45

Bila terjadi seperti ini berarti sudah melakukan penghianataan terhadap amanat UUD 1945 dan tidak memperhatikan semangat pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan kepada seluruh warga negara Indonesia. Untuk mengatasinya dapat dilakukan melalui program subsidi silang dalam pembiayaan pendidikan.

4. Kebijakan MPMBS dapat mengarah pada privatisasi sekolah negeri, karena sekolah negeri harus mendanai sendiri program-program yang dilaksanakannya, sehingga mematok biaya yang sangat tinggi. Jika demikian keadaanya, maka orang miskin walaupun pandai tidak bisa bersekolah di tempat tersebut. Padahal sekolah negeri diperuntukan bagi semua warga negara Indonesia baik orang kaya maupun miskin. Pemerintah memiliki tanggung jawab secara penuh seluruh pembiayaan sekolah. Masyarakat diberdayakan hanya dalam rangka membantu upaya-upaya peningkatan mutu saja dan tidak menggantikan peran pemerintah.



Supervisi Pendidikan.indd 122 13/01/2020 9:29:45

# BAB VIII
# PENGEMBANGAN INSTRUMEN SUPERVISI PENDIDIKAN

## A. Pengertian Instrumen Supervisi Pendidikan

Instrumen supervisi pendidikan adalah seperangkat alat yang digunakan oleh pengawas sekolah dan kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan untuk mengumpulkan data dan informasi tentang pengelolaan pendidikan di sekolah dan kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru, yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut.

Instrumen supervisi pendidikan disusun dan dikembangkan untuk membantu para supervisor dalam melaksanakan supervisi akademik dan supervisi manajerial secara terprogram, terarah, dan berkesinambungan, untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan kualitas pengelolaan pendidikan. Pengembangan instrumen supervisi pendidikan meliputi tiga bagian yang digunakan sebelum pengamatan (pra observasi), selama pengamatan (observasi) dan setelah pengamatan (pasca observasi). Dengan mengacu kepada instrumen supervisi pendidikan ini, diharapkan para supervisor dapat melaksanakan kegiatan supervisi, baik supervisi akademik maupun manajerial melalui pendekatan kemitraan (collegial) dengan siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat, dan umpan balik yang objektif dan segera, untuk memberikan bantuan teknis kepada kepala sekolah dan staf administrasi (supervisi manajerial) dalam melaksanakan pengelolaan pendidikan (delapan standar nasional pendidikan) serta kepada para guru (supervisi akademik) dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran secara efektif, efisien dan berkualitas.



Supervisi Pendidikan.indd 123 13/01/2020 9:29:45

## B. Dasar Pengembangan Instrumen Supervisi Pendidikan

Instrumen supervisi pendidikan dikembangkan berdasarkan, ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

1. Undang-undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, Bab XI pasal 39 tentang pendidik dan tenaga kependidikan
2. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008, pasal 15 ayat 4 menyatakan bahwa guru yang diangkat dalam jabatan pengawas atau supervisor satuan pendidikan/sekolah melakukan tugas pembimbingan, pelatihan profesional guru.
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 tahun 2010 tentang jabatan fungsional pengawas sekolah atau supervisor.
5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas atau supervisor sekolah dan madrasah.

## C. Tujuan Pengembangan Instrumen Supervisi Pendidikan

Instrumen supervisi pendidikan dikembangkan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Tujuan Umum: untuk mendapatkan alat atau instrumen supervisi pendidikan yang valid (sahih) dan reliabel (ajeg) sebagai pedoman bagi supervisor dalam memberikan layanan, bimbingan, bantuan dan pembinaan kepada guru, Kepala Sekolah dan tenaga kependidikan lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan
2. Tujuan Khusus:
   a. Untuk mendapatkan alat atau instrumen supervisi pendidikan yang tepat sesuai tujuan maupun sasaran supervisi.
   b. Untuk mendapatkan alat atau istrumen supervisi pendidikan yang dapat meningkatkan kompetensi profesional guru, kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya.
   c. Untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja pendidik (guru), kepala sekolah dan tenaga kependidikan dalam rangka pengendalian dan peningkatan mutu pendidikan.



Supervisi Pendidikan.indd 124 13/01/2020 9:29:45

## D. Prinsip-prinsip Pengembangan Instrumen Supervisi Pendidikan

Untuk memperoleh hasil pelaksanaan supervisi yang tepat dan akurat, maka pengembangan instrumen supervisi harus memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Prinsip transfaransi; pengembangan instrumen supervisi harus terbuka artinya diketahui dan bahkan meminta masukan dari pihak-pihak pemangku kepentingan, sehingga aspek-aspek yang akan disupervisi sesuai kebutuhan orang yang disupervisi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran khususnya dan pendidikan pada umumnya.
2. Prinsip validitas dan reliabilitas; artinya bahwa instrumen supervisi benar-benar menjadi alat yang tepat (sahih) untuk mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan dalam peningkatan mutu pembelajaran dan mutu pengelolaan pendidikan. Sedangkan reliabel artinya instrumen supervisi tersebut memiliki kehandalan atau keajegan dalam pengumpulan data dan informasi yang tepat.
3. Prinsif edukatif; artinya bahwa pengembangan instrumen supervisi harus memberikan kesan mendidik dan bukan menggurui, sehingga orang yang disupervisi akan berubah menjadi lebih baik.
4. Prinsip objektivitas; artinya pengembangan instrumen supervisi harus didasarkan atas kenyataan (data dan fakta) yang sebenarnya sesuai dengan rambu-rambu regulasi yang berlaku, bukan hasil manipulasi atau rekayasa.
5. Prinsip berkesinbungan; artinya bahwa pengembangan instrumen supervisi harus memperhatikan keberlanjutan pembinaan bukan hanya untuk waktu sesaat karena ada masalah saja.
6. Prinsip komprehensif; artinya bahwa instrumen supervisi harus dapat mengamati seluruh objek yang disupervisi terkait data sekolah, delapan standar nasional pendidikan, standar kompetensi guru yang sudah ditetapkan serta meliputi seluruh kegiatan guru dalam pelaksanaan tugasnya.
7. Prinsip kebermaknaan; artinya bahwa instrumen supervisi harus mampu mengumpulkan data dan informasi kegiatan guru, kepala sekolah dan kemajuan sekolah yang bermanfaat bagi peningkatan mutu pendidikan.
8. Prinsip relevansi; artinya bahwa instrumen supervisi harus mampu mengumpulkan data dan informasi yang sesuai dengan kebutuahan dalam peningkatan mutu pembelajaran dan pengelolaan pendidikan.



Supervisi Pendidikan.indd 125 13/01/2020 9:29:45

9. Prinsip praktis, artinya mudah digunakan untuk memperoleh data dan informasi sesuai dengan standar data dan informasi yang dibutuhkan. Oleh karena itu, dalam pengembangan instrumen supervisi perlu memperhatikan aspek bahasa, aspek substansi yang merujuk pada regulasi, dan petunjuk menggunakan instrumen.

## E. Bentuk-Bentuk Instrumen Supervisi Pendidikan

Instrumen supervisi pendidikan terdiri dari beberapa bentuk antara lain pedoman pengamatan atau observasi, pedoman wawancara, daftar cheklist, daftar isian, angket skala Likert, angket skala semantic defferential dll.

### 1. Pedoman pengamatan atau Observasi

Pengamatan atau observasi adalah teknik pengumpulan data dan informasi dengan cara mengamati secara langsung kejadian atau proses terjadi suatu peristiwa. Jenis informasi yang diperoleh dapat berupa karakteristik benda, proses interaksi benda, atau perilaku manusia baik interaksinya dengan benda/alat maupun interaksinya dengan manusia lain.

Beberapa hal yang perlu diketahui oleh seorang observer, antara lain adalah:

a. Melakukan pengamatan secara terencana dan sistematis;
b. Mengetahui skenario aktivitas yang akan diamati;
c. Mengetahui hal-hal pokok yang perlu diperhatikan/ difokuskan; dan
d. Membuat/menggunakan alat bantu berupa alat pencatat dan perekam.

Dalam pengamatan, diperlukan alat untuk mencatan atau merekam peristiwa penting yang terjadi. Alat bantu yang dipakai dalam observasi antara lain: alat perekam, checklist, skala penilaian, dan kartu skor. Kelebihan dari metode ini adalah supervisor dapat mengamati secara langsung realitas yang terjadi, sehingga dapat memperoleh informasi yang mendalam. Namun metode ini kurang dapat mengamati suatu fenomena yang lingkupnya lebih luas, terkait dengan keterbatasan pengamat.

### 2. Pedoman Wawancara

Wawancara (interview) merupakan proses untuk memperoleh data dan informasi dengan mengadakan tanya-jawab antara supervisor dengan orang yang disupervisi. Dalam wawancara, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu :



Supervisi Pendidikan.indd 126 13/01/2020 9:29:45

a. Dalam membuat pedoman wawancara agar diperhatikan jangan sampai ada hal-hal penting tidak ditanyakan atau terlewatkan dalam pertanyaan-pertanyaan yang akan ditanyakan kepada responden atau jika berimprovisasi tidak melenceng terlalu jauh.
b. Bertanya perlu memperhatikan situasi dan waktu yang tepat, disesuaikan dengan kesempatan yang dimiliki oleh responden.
c. Untuk menjaga keharmonisan dan keserasian dalam tanya jawab, sebaiknya penampilan supervisor sebagai pewawancara disesuaikan dengan keadaan responden.
d. Pewawancara perlu bersikap netral terhadap semua jawaban responden dan responden harus objektif dalam menyampaikan informasi.

### 3. Daftar cheklist

Daftar cheklis adalah suatu daftar yang memuat item-item pernyataan tentang aspek-aspek yang akan disupervisi. Semua aspek orang yang akan diamati telah dinyatakan dalam suatu daftar. Supervisor selaku observer tinggal memberikan tanda cheklist pada daftar sesuai dengan ada tidaknya aspek-aspek yang diamati dalam suatu situasi. Daftar cek dapat digunakan untuk mengamati individu maupun kelompok.

Terdapat tiga tahap pelaksanaan kegiatan Observasi dengan teknik daftar cek, yaitu: tahap persiapan, tahap pelaksanaan dan tahap analisis hasil, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Tahap Persiapan; Dimulai dengan menetapkan topik observasi, menentukan variabel, indikator, prediktor, penyusunan item pernyataan, penentuan kriteria dan penyusunan pedoman observasi.
b. Tahap Pelaksanaan; meliputi langkah penyiapan pedoman observasi, pengambilan atau penentuan posisi observasi, pengamatan perilaku orang yang diobservasi, serta pencatatan dengan cek.
c. Tahap Analisis hasil; meliputi langkah penyusunan data hasil observasi dan penyimpulan data.

### 4. Catatan Anekdot (Anecdotal Records)

Catatan anekdot merupakan salah satu bentuk pedoman observasi dimana observer melakukan pencatatan tingkah laku secara langsung, obyektif, singkat, jelas, terhadap kemunculan tingkah laku yang dianggap penting untuk direkam. Berbeda dengan pedoman observasi yang lain catatan anekdot tidak mencantumkan item-item pernyataan tingkah laku yang telah



Supervisi Pendidikan.indd 127 13/01/2020 9:29:45

dituliskan sebelumnya pada pedoman observasi. Jadi, pedoman ini tanpa pernyataan (kosong), dan akan diisikan berdasarkan kemunculan tingkah laku yan muncul pada saat itu yang dianggap penting untuk direkam.

Pencatatan peristiwa penting ini harus dibedakan antara berita atau fakta dengan pendapat (opini) pengamat. Berita/fakta merupakan gambaran obyektif situasi, keadaan, tingkah laku tanpa penambahan atau pengurangan apapun sebagai pengaruh kesan observer. Peristiwa yang dimaksud seperti: merokok, meninggalkan kelas, perkelahian, membolos, menyontek, membuat gaduh di kelas. Pengamatan ini penting dalam rangka penyelidikan maupun mengetahui tingkat-tingkat perubahan tingkah laku tertentu.

Adapun kegunaan catatan anekdot adalah (1) memperoleh data/ fakta yang lebih tepat tentang individu. (2) memperoleh keutuhan deskripsi terjadinya suatu tingkah laku yang lengkap (3) memperoleh pemahaman yang lebih konkrit, obyektif, lengkap tentang terjadinya tingkah laku (4) memperkembangkan cara-cara penyesuaian diri dengan masalah-masalah dan kebutuhan-kebutuhan individu yang bersangkutan.

### 5. Angket Skala Likert

Skala Likert paling banyak digunakan daripada yang lain, karena dipandang lebih sederhana dan relatif lebih mudah membuatnya. Rentangan skala dapat bervariasi antara 3 sampai dengan 7, namun yang lazim dan sering digunakan adalag dengan 5 rentang (sebaiknya ganjil). Jika pernyataan tentang diri responden, maka skala mulai dari Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Sedang jika pernyataan tentang orang lain, maka skala mulai dari Selalu (Sl), Sering (Sr), Kadang-kadang (Kd), Pernah (P), dan Tidak Pernah (Tp).

### 6. Angket Skala Semantic Defferential

Instrumen jenis ini hampir sama dengan skala Likert, dapat dipergunakan untuk mengumpulkan data dan informasi tentang sikap seseorang. Perbedaannya terletak pada alternatif jawaban pada setiap butir pertanyaan. Pada Skala Semantic Defferential, alternatif jawaban pada setiap butirnya diberikan dengan pertanyaan yang berbeda, tergantung pada hal yang ditanyakan.

Pernyataan dua kata diletakkan pada sebelah kiri dan kanan skala, yang menunjukan ukuran tertinggi dan terendah dari skala. Sehingga sistem skala Semantic disebut juga dengan skala bipolar. Kelebihan instrumen jenis Semantic Defferential dibanding dengan skala Likert adalah lebih adaptif terhadap responden dan mengurangi kejenuhan dari responden.



Supervisi Pendidikan.indd 128 13/01/2020 9:29:45

Pengumpulan data dan informasi dengan instrumen ini memiliki keuntungan dan kelemahan. Keuntungannya dapat menjangkau responden secara luas dan dalam jumlah banyak. Kelemahannya hanya dapat menanyakan permasalahan yang umum saja dan tidak dapat secara mendalam. Kadang-kadang responden juga menjawab tidak sesuai dengan keadaannya, tetapi menjawab sesuai dengan norma-etika-aturan yang berlaku di masyarakat, misalnya jika ditanyakan tentang pelaksanaan kegiatan agama, perilaku seksual, pendapatan dan lain-lain, tentu akan menjawab yang baik-baik saja. Hal inilah yang dinamai dengan social desirability bias. Social desirability adalah keinginan untuk mendapatkan persetujuan dan penerimaan sosial (social approval) yang dapat dicapai dengan cara melakukan sesuatu yang diterima oleh komunitas tertentu. Social desirability juga dapat diartikan sebagai perilaku yang memiliki tujuan (purposeful behavior) dan memiliki konformitas yang tinggi terhadap stereotip yang berlaku di komunitas.

## F. Langkah-Langkah Pengembangan Instrumen Supervisi Pendidikan

Terdapat dua cara dalam mengembangkan instrumen (alat ukur) supervisi pendidikan, yaitu: (1) instrumen yang dikembangkan sendiri oleh pengawas sekolah atau kepala sekolah sebagai supervisor, (2) instrumen dibuat dengan cara menyadur (adaptation).

Langkah-langkah penyusunan instrument supervisi baik supervisi manajerial untuk kepala sekolah maupun supervisi akademik untuk guru, perlu mengikuti tahapan berikut:

1. Menentukan masalah pada bidang yang akan disupervisi
2. Menentukan variabel dan indikator yang akan disupervisi
3. Menentukan instrumen yang akan digunakan.
4. Menyusun kisi-kisi instrumen.
5. Menulis butir-butir pernyataan insrtrumen.
6. Mengkaji dan menelaah ulang instrumen tersebut oleh (pengawas) sendiri dan oleh ahli ahli (melalui judgement).
7. Penyusunan perangkat instrumen sementara.
8. Melakukan uji coba dengan tujuan untuk mengetahui: (a) apakah instrumen itu dapat diadministrasikan; (b) apakah setiap butir pernyataan instrumen itu dapat dan dipahami oleh orang yang disupervisi; (c) mengetahui validitas; dan (d) mengetahui reliabilitas.



Supervisi Pendidikan.indd 129 13/01/2020 9:29:45

9. Melakukan perbaikan instrumen sesuai hasil uji coba.
10. Melakukan penataan kembali perangkat instrumen yang terpakai untuk memperoleh data dan informasi yang akan digunakan.

## G. Contoh Instrumen Supervisi Pendidikan

Tugas pengawas sekolah sebagai supervisor adalah melaksanakan pembinaan, pembimbingan dan penilaian teknik dan administratif pendidikan terhadap sekolah yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas ini dilakukan melalui kegiatan supervisi secara terperogram dan berkesinambungan dengan menggunakan instrumen supervisi. Supervisi oleh pengawas sekolah meliputi supervisi akademik yang berhubungan dengan aspek pelaksanaan proses pembelajaran, dan supervisi manajerial yang berhubungan dengan aspek pengelolaan dan administrasi sekolah. Di bawah ini adalah contoh-contoh instrumen supervisi (sumber Depdikbud, 2016).

INSTRUMEN SUPERVISI

SEKOLAH : ……..
ALAMAT : ……..
TELPON : ……..
HARI/TANGGAL : ……..

**IS - 01**

MATERI PEMBINAAN : **STANDAR ISI**

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR ISI | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1 | **Penyusunan Kurikulum** | | | | | | |
| | **1.1. Dokumen Kurikulum**<br>Skor 4 jika ada pendahuluan, visi misi, tujuan, analisis struktur kurikulum, muatan kurikulum ,kalender pendidikan, lampiran yang berisi silabus dan RPP | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 130 13/01/2020 9:29:45

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR ISI | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 3 jika ada pendahuluan, visi misi, tujuan, analisis struktur kurikulum, muatan kurikulum ,kalender pendidikan, lampiran yang berisi silabus<br>Skor 2 jika ada pendahuluan, visi misi, tujuan, analisis struktur kurikulum, muatan kurikulum ,kalender pendidikan<br>Skor 1 jika ada pendahuluan, visi misi, tujuan, analisis struktur kurikulum, muatan kurikulum | | | | | | |
| | **1.2 Tim Pengembang Kurikulum**<br>Skor 4 jika ada tim yang di SK kan Kepala Sekolah meliputi unsur Kepala Sekolah, guru, komite dan DU/DI<br>Skor 3 jika ada tim yang di SK kan Kepala SAekolah meliputi unsur Kepala Sekolah, guru, komite | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 131 13/01/2020 9:29:45

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR ISI | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 2 jika ada tim yang di SK kan Kepala Sekolah meliputi unsur Kepala Sekolah, guru dan DU/DI<br>Skor 1 jika ada tim yang di SK kan Kepala Sekolah meliputi unsur Kepala Sekolah dan guru | | | | | | |
| | **1.3 Program dan Jadwal Kerja Tim Pengembang Kurikulum**<br>Skor 4 jika ada program dan jadwal kerja untuk KS, guru, komite dan DU/DI<br>Skor 3 jika ada program dan jadwal kerja untuk KS, guru, komite<br>Skor 2 jika ada program dan jadwal kerja untuk KS, guru<br>Skor 1 jika ada program dan jadwal kerja untuk KS | | | | | | |
| | **1.4. Program Muatan Lokal**<br>Skor 4 jika ada program muatan local sesuai dengan kebutuhan | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 132 13/01/2020 9:29:45

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR ISI | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | daerah yang didukung oleh adanya instruktur, fasilitas dan pendanaan<br>Skor 3 jika ada program muatan local sesuai dengan kebutuhan daerah yang didukung oleh adanya instruktur, fasilitas<br>Skor 2 jika ada program muatan local sesuai dengan kebutuhan daerah yang didukung oleh adanya instruktur<br>Skor 1 jika ada program muatan local sesuai dengan kebutuhan daerah | | | | | | |
| | **1.5 Program Pengembangan Diri**<br>Skor 4 jika ada program pengembangan diri yang mengakomodasi potensi siswa bidang olah raga, iptek dan imtaq dan bidang kesenian | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 133 13/01/2020 9:29:45

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR ISI | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 3 jika ada program pengembangan diri yang mengakomodasi potensi siswa bidang olah raga, iptek dan imtaq<br>Skor 2 jika ada program pengembangan diri yang mengakomodasi potensi siswa bidang iptek dan imtaq<br>Skor 1 jika ada program pengembangan diri yang mengakomodasi potensi siswa bidang iptek | | | | | | |
| | **1.6. Program Kecakapan Hidup**<br>Skor 4 jika ada program kecakapan hidup sesuai minat dan bakat siswa didukung adanya instruktur, fasilitas dan dana<br>Skor 3 jika ada program kecakapan hidup sesuai minat dan bakat siswa didukung adanya instruktur, fasilitas<br>Skor 2 jika ada program kecakapan hidup sesuai minat dan bakat siswa didukung adanya instruktur | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 134 13/01/2020 9:29:45

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR ISI | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 1 jika ada program kecakapan hidup sesuai minat dan bakat siswa | | | | | | |
| | **1.7. Program Keunggulan Lokal.**<br>Skor 4 jika ada program keunggulan lokal sesuai dengan potensi daerah dan proses pembelajarannya melibatkan instansi terkait<br>Skor 3 jika ada Program keunggulan lokal sesuai dengan potensi daerah<br>Skor 2 jika ada Program keunggulan lokal kurang sesuai dengan potensi daerah dan proses pembelajarannya melibatkan instansi terkait<br>Skor 1 jika ada Program keunggulan lokal kurang sesuai dengan potensi daerah | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 135 13/01/2020 9:29:45

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR ISI | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 2. | **Kerangka Dasar Kurikulum:** | | | | | | |
| | **2.1. Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar**<br>Skor 4 jika ada dokumen standar kompetensi dan kompetensi dasar seluruh mata pelajaran<br>Skor 3 jika ada dokumen 80% kompetensi dan kompetensi dasar seluruh mata pelajaran<br>Skor 2 jika ada dokumen standar kompetensi dan kompetensi dasar 60% mata pelajaran<br>Skor 1 jika ada dokumen standar kompetensi dan kompetensi dasar 40% mata pelajaran atau kurang | | | | | | |
| 3 | **Beban Belajar** | | | | | | |
| | **3.1. Beban Belajar**<br>Skor 4 jika terdapat kegiatan tatap muka, penugasan terstruktur, dan penugasan mandiri tidak | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 136 13/01/2020 9:29:45

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR ISI | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | terstruktur dengan penyelenggaraan sistem paket.<br>Skor 3 jika terdapat 2 (dua) macam kegiatan dan dengan dengan penyelenggaraan sistem paket.<br>Skor 2 jika 1 (satu) macam kegiatan saja dan dengan dengan penyelenggaraan sistem paket.<br>Skor 1 jika dengan dengan penyelenggaraan sistem paket tanpa memperhatikan jenis kegiatan tersebut. | | | | | | |
| | **3.2. Penugasan Terstruktur**<br>Skor 4 Jika penugarsan tersertuktur dilaksanakan dengan alokasi waktu maksimum 40% dari jumlah waktu kegiatan tatap muka dari mata pelajaran yang bersangkutan<br>Skor 3 Jika penugarsan tersertuktur dilaksanakan dengan alokasi waktu maksimum 50% | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 137 13/01/2020 9:29:45

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR ISI | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | dari jumlah waktu kegiatan tatap muka dari mata pelajaran yang bersangkutan<br>Skor 2 Jika penugarsan tersertuktur dilaksanakan dengan alokasi waktu maksimum 60% dari jumlah waktu kegiatan tatap muka dari mata pelajaran yang bersangkutan<br>Skor 1 Jika penugarsan tersertuktur dilaksanakan dengan alokasi waktu maksimum diatas 60% dari jumlah waktu kegiatan tatap muka dari mata pelajaran yang bersangkutan | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |
| **4** | **Kalender Pendidikan** | | | | | | |
| | **4.1. Alokasi Waktu**<br>Skor 4 Jika alokasi waktu sesuai tuntutan Kurikulum terpenuhi 100% | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 138 13/01/2020 9:29:45

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR ISI | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 3 Jika alokasi waktu sesuai tuntutan Kurikulum terpenuhi 90%<br>Skor 2 Jika alokasi waktu sesuai tuntutan Kurikulum terpenuhi 80%<br>Skor 1 Jika alokasi waktu sesuai tuntutan Kurikulum terpenuhi 70% | | | | | | |
| | **4.2. Penetapan kalender pendidikan**<br>Skor 4 Jika ditetapkan dengan rapat Dewan Guru, KS, Komite sekolah, dan unsur Terkait dan ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Sekolah.<br>Skor 3 Jika ditetapkan dengan rapat Dewan Guru, KS, Komite sekolah dan ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Sekolah. | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 139 13/01/2020 9:29:45

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR ISI | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 2 Jika ditetapkan dengan rapat Dewan Guru dan KS, serta ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Sekolah.<br>Skor 1 Jika ditetapkan dengan rapat Dewan Guru dan ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Sekolah. | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |
| **Jumlah Skor** | | | | | | | |
| **JUMLAH NILAI/KUALIFIKASI** | | | | | | | |

Kesimpulan : .....
.....
.....

Saran-saran : .....
.....
.....

**Mengetahui**
**Pengawas Sekolah**

.....
Kepala Sekolah

---

---



Supervisi Pendidikan.indd 140 13/01/2020 9:29:45

INSTRUMEN SUPERVISI

SEKOLAH : .....
ALAMAT : .....
TELPON : .....
HARI/TANGGAL : .....

**IS - 02**

MATERI PEMBINAAN : **STANDAR PROSES**

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1 | **Penyusunan Kurikulum** | | | | | | |
| | **1.1. Pembuatan program tahunan dan semester untuk semua mata pelajaran (11 mapel)**<br>1<br>Skor 4 jika 100%<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51 % | | | | | | |
| | **1.2. Pengembangan silabus untuk semua mata pelajaran (11 mapel)**<br>1 Skor 4 jika 100%<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51 % | | | | | | |
| | **1.3. Pengembangan sistem penilaian semua mata pelajaran**<br>Skor 4 jika 100%<br>1<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51 % | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 141 13/01/2020 9:29:45

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 1.4. **Pembuatan / Dokumentasi Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) untuk semua mata pelajaran**<br>1<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51 % | | | | | | |
| | 1.5. **Jumlah referensi tiap mata pelajaran yang dimiliki oleh Guru, selain buku paket rekomendasi BSNP untuk siswa**<br>1<br>Skor 4 jika > 3 buku<br>Skor 3 jika 3 buku<br>Skor 2 jika 2 buku<br>Skor 1 jika < 2 buku | | | | | | |
| | 1.6. **Jumlah referensi tiap mata pelajaran yang dimiliki oleh Guru, selain buku paket untuk pengembangan penilaian**<br>Skor 4 jika > 3 buku<br>1<br>Skor 3 jika 3 buku<br>Skor 2 jika 2 buku<br>Skor 1 jika <2 buku | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 142 13/01/2020 9:29:45

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | **1.7. Jumlah buku pegangan guru untuk pengembangan RPP**<br>Skor 4 jika > 3 buku<br>Skor 3 jika 3 buku<br>Skor 2 jika 2 buku<br>Skor 1 jika <2 buku | | | | | | |
| | **1.8. Siswa mendapat LKS untuk setiap mata pelajaran yang diikuti**<br>Skor 4 jika Selalu<br>Skor 3 jika Sering<br>Skor 2 jika Kadang-kadang<br>Skor 1 jika Tidak pernah | | | | | | |
| | **1.9. Siswa mendapat Buku paket untuk setiap mata pelajaran yang diikuti**<br>Skor 4 jika Selalu<br>Skor 3 jika Sering<br>Skor 2 jika Kadang-kadang<br>Skor 1 jika Tidak pernah | | | | | | |
| | **1.10. Setiap siswa memiliki buku referensi untuk setiap mata pelajaran diluar buku paket**<br>Skor 4 jika > 3 buku | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 143 13/01/2020 9:29:45

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 3 jika 3 buku<br>Skor 2 jika 2 buku<br>Skor 1 jika <2 buku | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |
| 2. | **Kehadiran guru dalam mengajar**<br>Skor 4 jika 96 – 100 %<br>Skor 3 jika 90 – 95 %<br>Skor 2 jika 85 – 89 %<br>Skor 1 jika < 85 % | | | | | | |
| 3 | **Kehadiran Siswa dalam 1 semester**<br>Skor 4 jika 96 – 100 %<br>Skor 3 jika 90 – 95 %<br>Skor 2 jika 85 – 89 %<br>Skor 1 jika < 85% | | | | | | |
| 4 | **Pengaturan Pengelolaan kelas untuk proses Pembelajaran**<br>Skor 4 jika di dalam dan diluar kelas diatur sesuai kebutuhan<br>Skor 3 jika di dalam kelas diatur sesuai kebutuhan<br>Skor 2 jika di dalam kelas dengan tempat duduk berubah<br>Skor 1 jika di dalam kelas dengan tempat duduk tetap | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 144 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 15 | **Penggunaan alat peraga/ media belajar untuk KD yang sesuai**<br>Skor 4 jika Selalu<br>Skor 3 jika Sering<br>Skor 2 jika Kadang-kadang<br>Skor 1 jika tidak pernah | | | | | | |
| 16 | **Guru menggunakan prinsip belajar tuntas (survey 5 guru)**<br>Skor 4 jika > 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60- 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| 17 | **Variasi penggunaan strategi pembelajaran di kelas**<br>Skor 4 jika Sangat variatif<br>Skor 3 jika Variatif<br>Skor 2 cukup Variatif<br>Skor 1 jika kurang Variatif | | | | | | |
| 18 | **Antusias siswa dalam pembelajaran**<br>Skor 4 jika Sangat Antusias<br>Skor 3 jika Antusias<br>Skor 2 jika cukup Antusias<br>Skor 1 jika kurang Antusias | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 145 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 9 | **Pengembangan strategi pembelajaran di kelas**<br>Skor 4 jika Sangat Variatif<br>Skor 3 jika Variatif<br>Skor 2 jika cukupVariatif<br>Skor 1 jika kurang Variatif | | | | | | |
| 10 | **Penggunaan multimedia**<br>Skor 4 jika Selalu<br>Skor 3 jika Sering<br>Skor 2 jika Kadang-Kadang<br>Skor 1 jika tidak pernah | | | | | | |
| 11 | **Penggunaan media elektronik dalam mengajar**<br>Skor 4 jika Selalu<br>Skor 3 jika Sering<br>Skor 2 jika Kadang-Kadang<br>Skor 1 jika tidak pernah | | | | | | |
| 12 | **Jumlah guru yang telah mengembangkan program CTL atau PAIKEM**<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| 13 | **Jumlah guru yang menerapkan pembelajaran CTL dengan benar**<br>Skor 4 jika 100 % | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 146 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| 14 | **Bahan ajar**<br>Skor 4 Jika Semua guru memiliki bahan ajar seperti LKS, modul, job sheet<br>Skor 3 Jika 60% - 80% guru memiliki bahan ajar seperti LKS, modul, job sheet<br>Skor 2 Jika 40% - 60% guru memiliki bahan ajar seperti LKS, modul, job sheet<br>Skor 1 Jika 25% - 40% guru memiliki bahan ajar seperti LKS, modul, job sheet | | | | | | |
| 15 | **Pelaksanaan Proses Pembelajaran**<br>Skor 4 Jika tiap guru memiliki program tahunan, program semester, bahan ajar, perangkat evaluasi, silabus dan RPP<br>Skor 3 Jika tiap guru memiliki program tahunan, program | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 147 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | semester, bahan ajar, perangkat evaluasi, silabus<br>Skor 2 Jika guru memiliki program tahunan, program semester, bahan ajar, perangkat evaluasi<br>Skor 1 Jika guru memiliki , program semester, bahan ajar | | | | | | |
| 16 | **Jadwal dan Pelaksanan Pemanfaatan Laboratorium/ bengkel kerja:** (1) Ada jadwal penggunaan Laboratotium . (2) Ada struktur organisasi dan jobdiscription. (3) Ada Penanggung jawab. (4) Ada Tatib. (5) Ada pedoman pemanfaatan Lab. (6) Ada data Inventarisasi barang. (7) Ada pelaporan kegiatan.<br>Skor 4 jika semua aspek terpenuhi<br>Skor 3 Jika 5 aspek terpenuhi.<br>Skor 2 jika 3 aspek terpenuhi<br>Skor 1 jika 2 aspek terpenuhi | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 148 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 17 | **Jadwal dan Pelaksanan Pemanfaatan Laboratorium Komputer :** (1) Ada jadwal penggunaan Laboratotium . (2) Ada struktur organisasi jobdiscription. (3) Ada Penanggung jawab. (4) Ada Tatib. (5) Ada pedoman pemanfaatan Lab. (6) Ada data Inventarisasi barang. (7) Ada pelaporan kegiatan.<br>Skor 4 jika semua aspek terpenuhi<br>Skor 3 Jika 5 aspek terpenuhi.<br>Skor 2 jika 3 aspek terpenuhi<br>Skor 1 jika 2 aspek terpenuhi | | | | | | |
| 18 | **Jadwal dan Pelaksanan Pemanfaatan Media Pembelajaran:** (1) Ada jadwal penggunaan. (2) Ada struktur organisasi jobdiscription. (3) Ada Penanggung jawab. (4) Ada Tatib. (5) Ada pedoman pemanfaatan (6) Ada data Inventarisasi barang. (7) Ada pelaporan kegiatan.<br>Skor 4 jika semua aspek terpenuhi<br>Skor 3 Jika 5 aspek terpenuhi. | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 149 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 2 jika 3 aspek terpenuhi<br>Skor 1 jika 2 aspek terpenuhi | | | | | | |
| 19 | **Pemanfaatan Perpustakaan:**<br>Skor 4 Memiliki jadwal pelayanan perpustakaan secara lengkap yang disyahkan kepala sekolah yang meliputi pelayanan 6 hari penuh, jadwal berkunjung, jadwal peminjaman, jadwal pengembalian (4 aspek)<br>Skor 3 Memilki jawal pelayanan yang meliputi 3 aspek<br>Skor 2 Memilki jawal pelayanan yang meliputi 2aspek<br>Skor 1 Memilki jawal pelayanan yang meliputi 1 aspek | | | | | | |
| 20 | **Pelaksanaan Penilaian**<br>Skor 4 Memiliki seluruh komponen pelaksanaan penilaian secara | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 150 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | lengkap (Kisi-2 soal, kartu soal dan soal, kuci jawaban dan pedoman peniaian, analisa hasil belajar dan remidi, daftar nilai) – 5 Aspek<br>Skor 3 Memiliki komponen pelaksanaan penilaian (4 aspek)<br>Skor 2 Memiliki komponen pelaksanaan penilaian (3 aspek)<br>Skor 1 Memiliki komponen pelaksanaan penilaian (2 aspek) | | | | | | |
| 21 | **Pelaksanaan Supervisi Kelas**<br>Skor 4 80% - 100% guru disupervisi kelas<br>Skor 3 60% -79% guru disupervisi kelas<br>Skor 2 40% - 59% guru disupervisi kelas<br>Skor 1 25% - 39% guru disupervisi kelas | | | | | | |
| 22 | **Silabus**<br>22.1. Silabus yang disusun memuat komponen: (1) identitas pelajaran, (2) SK-KD, (3) Indikator pencapaian | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 151 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | kompetensi, (4) alokasi waktu, (5) materi pembelajaran, (6)kegiatan pembelajaran, (7) penilaian dan (8) sumber belajar<br>Skor 4 jika 7 – 8 aspek terpenuhi<br>Skor 3 jika 5 – 6 aspek terpenuhi<br>Skor 2 jika 3 - 5 aspek terpenuhi<br>Skor 1 jika 1 – 2 aspek terpenuhi | | | | | | |
| | 22.2. Guru dapat menunjukan bahwa silabus yang dibuat sudah mengacu pada SI dan SKL serta panduan penyusunan KTSP<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |
| **23** | **Penggunaan Media dan Alat Bantu Pembelajaran:**<br>Guru menggunakan media, alat peraga, dan/atau alat bantu lainnya dalam pembelajaran di kelas. | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 152 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| 11 | **Penelitian Tindakan Kelas**<br>Guru melakukan penelitian untuk memperbaiki pembelajaran (penelitian tindakan).<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| 12 | Untuk meningkatkan efektivitas belajar, guru melaksanakan kegiatan pembelajaran di luar kelas pada mata pelajaran tertentu.<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| 25 | | | | | | | |
| 26 | Guru memiliki catatan mengenai kebaikan dan kelemahan pembelajaran yang dilakukan untuk seluruh kompetensi dasar:<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| 1 | | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 153 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 27 | **Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)** | | | | | | |
| | 27.1 Identitas mata pelajaran sekurang-kurangnya meliputi:<br>• Satuan pendidikan,<br>• kelas,<br>• semester,<br>• program/program keahlian,<br>• mata pelajaran/tema pelajaran,<br>• jumlah pertemuan<br>• tujuan pembelajaran sesuai KD<br>Skor 4 jika 7 aspek terpenuhi<br>Skor 3 jika 5 – 6 aspek terpenuhi<br>Skor 2 jika 3 - 5 aspek terpenuhi<br>Skor 1 jika 1 – 2 aspek terpenuhi | | | | | | |
| | 27.2. Rincian materi pembelajaran memuat fakta, konsep, prinsip dan prosedur yang relevan serta ditulis dalam bentuk butir-butir sesuai | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 154 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | dengan rumusan indikator pencapaian kompetensi<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| | 27.3 Guru mengembangkan RPP untuk setiap mata pelajaran memuat Satuan pendidikan, kelas, semester, program/ program keahlian, mata pelajaran/tema pelajaran, jumlah pertemuan, tujuan pembelajaran sesuai KD<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| | 27.4 Guru mengembangkan materi pembelajaran memuat fakta, konsep, prinsip dan prosedur yang relevan serta ditulis dalam bentuk butir- butir sesuai dengan rumusan indikator pencapaian kompetensi | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 155 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| | 27.5 Guru mengembangkan RPP untuk setiap mata pelajaran memuat indikator kompetensi, alokasi waktunya tepat, memuat kemampuan awal siswa, dan memuat karakteristik siswa.<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| | 27.6. Guru mengembangkan RPP untuk setiap mata pelajaran memuat kegiatan pembelajaran yang terdiri atas: pendahuluan, kegiatan inti, penutup<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| | 27.7. Guru mengembangkan RPP untuk setiap mata pelajaran memuat media dan alat | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 156 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | pembelajaran, prosedur dan instrumen penilaian, bahan ajar, dan dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip penyusunan RPP<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |
| **28** | **Pelaksanaaan Pembelajaran** | | | | | | |
| | 28.1. Jumlah maksimal peserta didik setiap rombel adalah : SD/MI = 28 Psd<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| | 28.2. Rasio maksimal jumlah peserta didik setiap pendidik SD/MI = 21 : 1<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 157 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 29 | **Manajemen Kelas**<br>29.1. Satuan beban tugas pendidik dalam ekuivalen waktu mengajar tatap muka 24 jam /minggu. Kegiatan 1 jam tatap muka setara dengan 2 jam praktek, administrsi, dan kegiatan lainnya yang dilaksanakan disekolah serta 4 jam kegiatan extra kurikuler, praktek industri yang dilaksanakan diluar sekolah<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| | 28.2. Menerapkan manajemen kelas dengan pendekatan individual<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 158 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 30 | **Sumber belajar**<br>30.1 peserta didik menggunakan buku teks pelajaran yang dipilih oleh pendidik dan satuan pendidik dengan rasio 1:1 permata pelajaran ( satu siswa satu buku )<br>Skor 4 jika 100 % kelas terpenuhi<br>Skor 3 jika 75 – 99 % kelas terpenuhi<br>Skor 2 jika 51 – 74 % kelas terpenuhi<br>Skor 1 jika < 51% kelas terpenuhi | | | | | | |
| | 30.2 peserta didik menggunakan buku –buku dan sumber belajar lain yang ada diperpustakaan<br>Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| | 30.3 Pendidik menggunakan buku panduan pendidik, buku pengayaan, buku reverensi, sumber belajar lain | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 159 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 4 jika 100 %<br>Skor 3 jika 75 – 99 %<br>Skor 2 jika 51 – 74 %<br>Skor 1 jika < 51% | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |
| **31** | **Kegiatan pembelajaran:** | | | | | | |
| | 31.1. Dalamn kegiatan pendahuluan, guru selalu melakukan salah satu dari kegiatan ini:<br>• Memberi salam,<br>• Mengkondisikan kesiapan peserta didik,<br>• Apersepsi,<br>• Menjelaskan tujuan pembelajaran,<br>• Menjelaskan kompetensi yang akan dicapai,<br>• Penyampaian cakupan materi dan uraian kegiatan berdasarkan silabus<br>Skor 4 jika 100 % terpenuhi<br>Skor 3 jika 75 – 99 % terpenuhi<br>Skor 2 jika 51 – 74 % terpenuhi<br>Skor 1 jika < 51% terpenuhi | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 160 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 31.2 Dalam kegiatan inti, Guru selalu melakukan salah satu dari kegiatan ini:<br>• Belajar mengetahui (learning to know)<br>• Belajar melakukan (learning to do)<br>• Belajar membangun jati diri (learning to be)<br>• Belajar kebersamaan (learning to live together)<br>• menggunakan metode yang sesuai dengan karakterisktik peserta didik dan mata pelajaran<br>Skor 4 jika 100 % terpenuhi<br>Skor 3 jika 75 – 99 % terpenuhi<br>Skor 2 jika 51 – 74 % terpenuhi<br>Skor 1 jika < 51% terpenuhi | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 161 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 31.3. Dalam kegiatan penutup, Guru selalu melakukan salah satu dari kegiatan ini:<br>• Melakukan konsolidasi,<br>• umpan balik,<br>• membuat rangkuman,<br>• melakukan refleksi kegiatan yang telah dilaksanakan<br>• melakukan kegiatan tindak lanjut melalui remedial dan program pengayaan<br>• menyampaikan rencana pembelajaran berikutnya<br>Skor 4 jika 100 % terpenuhi<br>Skor 3 jika 75 – 99 % terpenuhi<br>Skor 2 jika 51 – 74 % terpenuhi<br>Skor 1 jika < 51% terpenuhi | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 162 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 32. | **Penilaian Hasil Pembelajaran** | | | | | | |
| | 32.1. Penilaian dilakukan selama proses pembelajaran berlangsung<br>Skor 4 jika 100 % terpenuhi<br>Skor 3 jika 75 – 99 % terpenuhi<br>Skor 2 jika 51 – 74 % terpenuhi<br>Skor 1 jika < 51% terpenuhi | | | | | | |
| | 32.2. Setiap akhir pertemuan untuk digunakan perbaikan pembelajaran berikutnya berdasarkan standar penilaian pendidikan<br>Skor 4 jika 100 % terpenuhi<br>Skor 3 jika 75 – 99 % terpenuhi<br>Skor 2 jika 51 – 74 % terpenuhi<br>Skor 1 jika < 51% terpenuhi | | | | | | |
| | 32.3. Guru pada saat melakukan penilaian menggunakan standar penilaian pendidikan | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 163 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 4 jika 100 % terpenuhi<br>Skor 3 jika 75 – 99 % terpenuhi<br>Skor 2 jika 51 – 74 % terpenuhi<br>Skor 1 jika < 51% terpenuhi | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |
| 33 | **Pengawasan proses pembelajaran** | | | | | | |
| | **1. Pemantauan**<br>33.1. Pemantauan dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pembelajaran dengan cara : diskusi kelompok terfokus, pengamatan, pencatatan, perekaman, wawancara, dan dokumentasi oleh kepala sekolah dan pengawas:<br>Skor 4 jika dengan 7 – 8 cara<br>Skor 3 jika dengan 5 – 6 cara<br>Skor 2 jika dengan 3– 4 cara<br>Skor 1 jika dengan 1 – 2 cara | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 164 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | **2. Supervisi**<br>3.2. Supervisi pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pembelajaran dengan cara : pemberian contoh, diskusi, latihan dan konsultasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas<br>Skor 4 jika dengan 4 cara<br>Skor 3 jika dengan 3 cara<br>Skor 2 jika dengan 2 cara<br>Skor 1 jika dengan 1 cara | | | | | | |
| | **3. Evaluasi**<br>3.3. Evaluasi pada tahap perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan dan penilaian hasil pembelajaran dengan cara membandingkan proses pembelajaran dengan standar proses serta mengidentifikasi kinerja pendidik dalam proses pembelajaran sesuai kompetensi pendidik yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan atau pengawas | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 165 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 4 jika 100 % terpenuhi<br>Skor 3 jika 75 – 99 % terpenuhi<br>Skor 2 jika 51 – 74 % terpenuhi<br>Skor 1 jika < 51% terpenuhi | | | | | | |
| | **4. Pelaporan**<br>33.4. Hasil kegiatan pemantauan, supervisi, dan evaluasi proses pembelajaran dilaporkan pada pemangku kepentingan<br>Skor 4 jika 100 % terpenuhi<br>Skor 3 jika 75 – 99 % terpenuhi<br>Skor 2 jika 51 – 74 % terpenuhi<br>Skor 1 jika < 51% terpenuhi | | | | | | |
| | **5. Tindak Lanjut**<br>33.5. Bagi pendidik yang telah memenuhi standar diberikan Penguatan, dan penghargaan, pendidik yang belum memenuhi standar diberikan teguran, pendidik diberi | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 166 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PROSES | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | kesempatan untuk mengikuti pelatihan / penataran lebih lanjut<br>Skor 4 jika 100 % terpenuhi<br>Skor 3 jika 75 – 99 % terpenuhi<br>Skor 2 jika 51 – 74 % terpenuhi<br>Skor 1 jika < 51% terpenuhi | | | | | | |
| | **Jumlah Skor** | | | | | | |
| | **NILAI AKHIR/ SPESIFIKASI** | | | | | | |

Kesimpulan : .....
.....
.....
.....
.....

Saran-saran : .....
.....
.....
.....
.....

**Mengetahui**
**Pengawas Sekolah**

.....
Kepala Sekolah

---

---



Supervisi Pendidikan.indd 167 13/01/2020 9:29:46

INSTRUMEN SUPERVISI

SEKOLAH : .....
ALAMAT : .....
TELPON : .....
HARI/TANGGAL : .....

**IS - 03**

MATERI PEMBINAAN : **STANDAR KELULUSAN**

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR KELULUSAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1 | **Peningkatan Iman dan Taqwa** | | | | | | |
| | Siswa memiliki perilaku yang mencerminkan sikap beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, melalui pembiasaan: (1) integrasi pengembangan sikap beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME dalam kegiatan pembelajaran, (2) berdoa setiap memulai dan mengakhiri kegiatan, (3) santun dalam berbicara dan berperilaku, (4) berpakaian sopan sesuai aturan sekolah/ madrasah, (5) mengucapkan salam saat masuk kelas, (6) melaksanakan kegiatan ibadah, (7) mensyukuri setiap nikmat yang diperoleh, (8) menumbuhkan sikap saling menolong/berempati,<br>Skor 4 jika melaksanakan 8 kegiatan pembiasaan | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 168 13/01/2020 9:29:46

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR KELULUSAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 3 jika melaksanakan 6-7 kegiatan pembiasaan<br>Skor 2 jika melaksanakan 4-5 kegiatan pembiasaan<br>Skor 1 jika melaksanakan <4 kegiatan pembiasaan | | | | | | |
| 2 | **Pengembangan Sikap Sosial Siswa** | | | | | | |
| | Siswa memiliki perilaku yang mencerminkan sikap sosial dengan karakter: (1) jujur dan bertanggung jawab, (2) peduli, (3) gotong-royong dan demokratis, (4) percaya diri, (5) nasionalisme yang diperoleh melalui kegiatan pembelajaran dan pembiasaan.<br>Skor 4 jika melaksanakan 5 kegiatan atau lebih<br>Skor 4 jika melaksanakan 4 kegiatan<br>Skor 4 jika melaksanakan 3 kegiatan<br>Skor 4 jika melaksanakan <2 kegiatan | | | | | | |
| 3 | **Pembelajar Sejati Sepanjang Hayat** | | | | | | |
| | Siswa memiliki perilaku yang mencerminkan sikap pembelajar sejati sepanjang hayat meliputi: | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 169 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR KELULUSAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | (1) perencanaan dan penilaian program literasi, (2) waktu yang cukup untuk kegiatan literasi, (3) membaca buku, (4) lomba terkait literasi, (5) memajang karya tulis, (6) Penghargaan berkala untuk siswa, (7) Pelatihan literasi.<br>Skor 4 jika melaksanakan 6 kegiatan atau lebih<br>Skor 4 jika melaksanakan 5 kegiatan<br>Skor 4 jika melaksanakan 4 kegiatan<br>Skor 4 jika melaksanakan 4 kegiatan | | | | | | |
| **4** | **Sehat Jasmani dan rohani** | | | | | | |
| | Siswa memiliki perilaku yang mencerminkan sikap sehat jasmani dan rohani melalui keterlibatan dalam kegiatan kesiswaan, berupa: (1) Olah raga, (2) Seni, (3) Kepramukaan, (4) UKS, (5) Keagamaan, (6) Lomba yang terkait dengan kesehatan jasmani dan rohani.<br>Skor 4 jika melaksanakan 5-6 kegiatan kesiswaan atau lebih<br>Skor 3 jika melaksanakan 3-4 kegiatan kesiswaan | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 170 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR KELULUSAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 2 jika melaksanakan 2 kegiatan kesiswaan<br>Skor 1 jika melaksanakan 1 kegiatan kesiswaan | | | | | | |
| 5 | **Pengalaman Belajar** | | | | | | |
| 6 | Siswa memiliki pengetahuan: (1) faktual, (2) konseptual, (3) prosedural, (4) metakognitif pada tingkat teknis, spesifik, detil, dan kompleks yang diperoleh dari pengalaman pembelajaran dan kegiatan.<br>Skor 4 jika semua mata pelajaran memuat 4 aspek pengetahuan<br>Skor 3 jika 80-99% mata pelajaran memuat 4 aspek pengetahuan<br>Skor 2 jika 60-79% mata pelajaran memuat 4 aspek pengetahuan<br>Skor 4 jika < 60% mata pelajaran memuat 4 aspek pengetahuan | | | | | | |
| 6 | **Kegiatan Ilmiah** | | | | | | |
| | Siswa memiliki keterampilan berpikir kreatif, produktif, dan kritis, melalui pendekatan ilmiah yang diperoleh dari pengalaman pembelajaran dan kegiatan, meliputi: | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 171 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR KELULUSAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | (1) kegiatan di dalam/ luar kelas, (2) praktik di laboratorium, (3) penelitian sederhana, (4) studi wisata, (5) seminar atau workshop, (6) peragaan atau pameran (7) pementasan karya seni.<br>Skor 4 jika melaksanakan 7 kegiatan atau lebih<br>Skor 3 jika melaksanakan 5-6 kegiatan<br>Skor 2 jika melaksanakan 3-4 kegiatan<br>Skor 4 jika melaksanakan < 3 kegiatan | | | | | | |
| 7 | **Keterampilan Bertindak Secara Mandiri, Kolaboratif, dan Komunikatif** | | | | | | |
| | Siswa memiliki keterampilan bertindak secara mandiri, kolaboratif, dan komunikatif, yang diperoleh dari pengalaman pembelajaran dan kegiatan, meliputi: (1) penugasan individu, (2) penugasan kelompok, (3) pelaporan tugas/kegiatan, (4) mempresentasikan hasil penugasan, (5) keterlibatan dalam kepanitiaan, (6) keterlibatan dalam berbagai lomba karya ilmiah. | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 172 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR KELULUSAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 4 jika melaksanakan 6 kegiatan atau lebih<br>Skor 3 jika melaksanakan 4-5 kegiatan<br>Skor 2 jika melaksanakan 2-3 kegiatan<br>Skor 1 jika melaksanakan 1 kegiatan | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |
| | **Jumlah Skor** | | | | | | |
| | **NILAI AKHIR/ SPESIFIKASI** | | | | | | |

Kesimpulan : .....
.....
.....
.....
.....

Saran-saran : .....
.....
.....
.....
.....

**Mengetahui**
**Pengawas Sekolah**

.....
Kepala Sekolah

---

---



Supervisi Pendidikan.indd 173 13/01/2020 9:29:47

INSTRUMEN SUPERVISI

SEKOLAH : .....
ALAMAT : .....
TELPON : .....
HARI/TANGGAL : .....

**IS - 04**

MATERI PEMBINAAN : **STANDAR PENILAIAN**

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENILAIAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1 | **Prinsip Penilaian Penilaian dilakukan dengan prinsip: sahih, objektif, adil, terpadu, terbuka, menyeluruh, sistematis, beracuan kriteria, akuntabel**<br>Skor 4 jika 7 - 9 Prinsip Terpenuhi<br>Skor 3 jika 5 - 7 Prinsip Terpenuhi<br>Skor 2 jika 1 - 3 Prinsip Terpenuhi<br>Skor 1 jika < 3 Prinsip Terpenuhi | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |
| 2 | **Jenis Ulangan** | | | | | | |
| | **2.1 Presentase Ketercakupan indikator dalam kompetensi dasar pada Ulangan Harian** | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 174 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENILAIAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **2.2 Presentase ketercakupan kompetensi dasar pada Ulangan tengah semester**<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **2.3 Presentase ketercakupan kompetensi dasar pada Ulangan Akhir semester**<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70–79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **2.4 Presentase ketercakupan kompetensi dasar pada Ulangan kenaikan kelas**<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 175 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENILAIAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 3 | **Kriteria Ketuntasan Belajar** | | | | | | |
| | **3.1 Presentase guru yang menyusun KKM seluruh mata pelajaran**<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **3.2 KKM disusun dengan mempertimbangkan kompleksitas, daya dukung, dan intake.**<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **3.3 Presentase siswa yang mencapai KKM**<br>Skor 4 jika KKM antara 85% - 100%<br>Skor 3 jika KKM antara 70% - 84%<br>Skor 2 jika KKM antara 55 % - 69%<br>Skor 1 jika KKM < 55% | | | | | | |
| | **3.4 Presentase pelaksanaan program remedial.**<br>Skor 4 jika> 80 % | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 176 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENILAIAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **3.5 Presentase pelaksanaan program pengayaan**<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |
| 4 | **Teknik dan Instrumen Penilaian** | | | | | | |
| | **4.1 Penilaian hasil belajar dilakukan dengan menggunakan teknik tes (tulisan, lisan, praktik/ kinerja) dan non tes (observasi, penugasan perseorangan maupun kelompok, dll) sudah sesuai dengan karakteristik indikator masing-masing KD**<br>Skor 4 jika semua teknik dilaksanakan<br>Skor 3 jika menggunakan 3 – 4 teknik<br>Skor 2 jika menggunakan 2 teknik<br>Skor 1 jika hanya menggunakan 1 Teknik | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 177 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENILAIAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 4.2 Presentase kesesuaian instrument dan pedoman penilaian dengan bentuk dan teknik penilaian yang dipilih<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | 4.3 Presentase instrumen penilaian yang memenuhi persyaratan: a. Substansial. b. Konstruksi. c. Bahasa.<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | Jumlah | | | | | | |
| 5 | Mekanisme & Prosedur Penilaian | | | | | | |
| | 5.1 Mekanisme pelaksanaan ulangan: tengah semester, akhir semester, kenaikan kelas dilakukan pendidik dibawah koordinasi satuan pendidikan<br>Skor 4 jika semua dikoordinasikan | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 178 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENILAIAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 3 jika 2 komponen dikoordinasikan<br>Skor 2 jika 1 komponen dikoordinasikan<br>Skor 1 jika tidak dikoordinasikan | | | | | | |
| | **5.2 Presentase pendidik yang menginformasikan silabus mata pelajaran yang di dalamnya memuat rancangan dan kriteria penilaian pada awal semester.**<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **5.3 Presentase penilaian akhir hasil belajar yang dilakukan satuan pendidikan untuk kelompok mata pelajaran estetika, pendidikan jasmani, olah raga, dan kesehatan yang ditentukan melalui rapat dewan pendidik berdasarkan hasil penilaian oleh pendidik.**<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 179 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENILAIAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | **5.4 Penentuan penilaian akhir hasil belajar peserta didik kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kewarganegaraan, dan kepribadian dilakukan oleh satuan pendidikan dengan: 1. rapat dewan pendidik, 2. mempertimbangkan hasil penilaian oleh pendidik, 3. mempertimbangkan hasil ujian sekolah/ madrasah, 4. memanfaatkan informasi lain dari luar sekolah**<br>Skor 4 jika semua tahap dilakukan<br>Skor 3 jika 4 tahap dilakukan<br>Skor 2 jika 3 tahap dilakukan<br>Skor 1 jika 1-2 tahap dilakukan | | | | | | |
| | **5.5 Kegiatan ujian sekolah/ madrasah dilakukan dengan langkah-langkah: a. Menyusun kisi-kisi ujian. b. Mengembangkan instrumen. c. Melaksanakan ujian.** | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 180 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENILAIAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | **d. Mengolah dan menentukan kelulusan peserta didik dari ujian sekolah. e. Melaporkan dan memanfaatkan hasil penilaian.**<br>Skor 4 jika semua tahap dilakukan<br>Skor 3 jika 4 tahap dilakukan<br>Skor 2 jika 3 tahap dilakukan<br>Skor 1 jika 1-2 tahap dilakukan | | | | | | |
| | **5.6 Keikutsertaan kegiatan pengembangan diri dibuktikan dengan: 1. surat keterangan yang ditandatangani oleh Pembina kegiatan, 2. Diketahui kepala sekolah/ madrasah, 3. memiliki daftar hadir kegiatan, 4. Penilaian dengn skala yang jelas**<br>Skor 4 jika semua tahap dilakukan<br>Skor 3 jika 4 tahap dilakukan<br>Skor 2 jika 3 tahap dilakukan<br>Skor 1 jika 1-2 tahap dilakukan | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 181 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENILAIAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | **5.7 Presentase penilaian mata pelajaran muatan lokal yang dilakukan**<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **5.8 Presentase pendidik yang mengembalikan hasil pemeriksaan pekerjaan peserta didik disertai balikan/ komentar yang mendidik.**<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **5.9 Presentase pendidik mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar dan kesulitan belajar peserta didik.**<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **5.10 Presentase pendidik yang memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran** | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 182 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENILAIAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **5.11 Presentase mata pelajaran yang diujikan dalam Ujian Sekolah dan UN**<br>Skor 4 jika> 80 % pelajaran diujikan<br>Skor 3 jika 70 – 79 % pelajaran diujikan<br>Skor 2 jika 60 - 69 % pelajaran diujikan<br>Skor 1 jika < 60% pelajaran diujikan | | | | | | |
| | **5.12 Kelengkapan kriteria kenaikan kelas dan kelulusan ( Pencapain KKM, Kehadiran, Kepribadian, Prosentase penyelesaian program)**<br>Skor 4 jika 4 komponen terpenuhi<br>Skor 3 jika 3 komponen terpenuhi<br>Skor 2 jika 2 komponen terpenuhi<br>Skor 1 jika 1 komponen terpenuhi | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 183 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENILAIAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | **5.13 Proses penentuan nilai (UTS,UAS, UKK, US) , kenaikan kelas, dan kelulusan melalui rapat dewan guru**<br>Skor 4 jika semua tahap dilakukan<br>Skor 3 jika 4 tahap dilakukan<br>Skor 2 jika 3 tahap dilakukan<br>Skor 1 jika 1-2 tahap dilakukan | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |
| 6 | **Hasil Penilaian dan Pelaporan** | | | | | | |
| | **6.1 Presentase hasil ulangan harian yang diinformasikan kepada peserta didik sebelum diadakan ulangan harian berikutnya.**<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **6.2 Presentase hasil penilaian oleh pendidik dan satuan pendidikan yang disampaikan** | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 184 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENILAIAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | **dalam bentuk satu nilai pencapaian kompetensi mata pelajaran,disertai dengan deskripsi kemajuan belajar.**<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **6.3 Presentase pendidik yang melaporkan hasil penilaian pada setiap akhir semester kepada pimpinan satuan pendidikan dalam bentuk satu nilai prestasi belajar disertai deskripsi singkat sebagai cerminan kompetensi utuh.**<br>Skor 4 jika> 80 %<br>Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **6.4 Presentase orangtua/ walimurid yang menerima/mengambil buku laporan perkembangan pendididikan**<br>Skor 4 jika> 80 % | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 185 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENILAIAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 3 jika 70 – 79 %<br>Skor 2 jika 60 - 69 %<br>Skor 1 jika < 60% | | | | | | |
| | **6.5 Nilai rata-rata Hasil Ujian Sekolah**<br>Skor 4 jika Rata-rata antara 85 – 100<br>Skor 3 jika Rata-rata antara 70 - 84<br>Skor 2 jika Rata-rata antara 55 - 69<br>Skor 1 jika Rata-rata < 55 | | | | | | |
| | **6.6 Nilai rata-rata Hasil Ujian Nasional**<br>Skor 4 jika Rata-rata 85 – 100<br>Skor 3 jika Rata-rata 70 – 84<br>Skor 2 jika Rata-rata 55 – 69<br>Skor 1 jika Rata-rata < 55 | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |
| | **Jumlah Skor** | | | | | | |
| | **NILAI AKHIR/ SPESIFIKASI** | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 186 13/01/2020 9:29:47

Kesimpulan : .....
.....
.....
.....
.....

Saran-saran : .....
.....
.....
.....
.....

**Mengetahui**
**Pengawas Sekolah**

.....
Kepala Sekolah

---

---



Supervisi Pendidikan.indd 187 13/01/2020 9:29:47

INSTRUMEN SUPERVISI

SEKOLAH : .....
ALAMAT : .....
TELPON : .....
HARI/TANGGAL : .....

**IS - 05**

MATERI PEMBINAAN : **STANDAR PENGELOLAAN**

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1 | **Rencana Strategis Sekolah** | | | | | | |
| | **1.1. Visi Sekolah** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Visi tertulis secara singkat, jelas, realistis, mudah dipahami dan Tim Penyusun melibatkan stake holder<br>Skor 3 jika Visi tertulis secara singkat, jelas, realistis, mudah dipahami dan Tim Penyusun tidak melibatkan stake holder<br>Skor 2 jika Visi tertulis secara singkat, jelas, mudah pahami<br>Skor 1 jika Visi tertulis secara singkat, jelas tapi tidak realistis dan sulit dipahami pahami | | | | | | |
| | **1.2. Misi Sekolah** | | | | | | |
| | Skor 4 jika rumusan jelas, operasional, terukur, mudah dilaksanakan, | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 188 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | jangka waktu tertentu dan ada tim perumus teknis penunjang visi sekolah<br>Skor 3 jika Rumusan jelas, operasional, terukur, mudah dilaksanakan, jangka waktu tertentu dan ada tim perumus teknis penunjang<br>Skor 2 jika Rumusan jelas, operasional, terukur, mudah dilaksanakan, jangka waktu tertentu<br>Skor 1 jika Rumusan jelas, operasional, terukur | | | | | | |
| | **1.3. Tujuan Sekolah** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Rumusan jelas, operasional, mudah dilaksanakan serta sesuai dengan visi dan misi<br>Skor 3 jika Rumusan jelas, operasional, mudah dilaksanakan serta sesuai dengan visi<br>Skor 2 jika Rumusan jelas, operasional, mudah dilaksanakan<br>Skor 1 jika Rumusan tidak jelas | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 189 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | **1.4. Sasaran Sekolah** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Rumusan jelas, jumlah ditentukan, waktu sudah ditetapkan, terukur, sesuai dengan kondisi sekolah dan tujuan sekolah<br>Skor 3 jika Rumusan jelas, jumlah ditentukan, waktu sudah ditetapkan, terukur, sesuai dengan kondisi sekolah<br>Skor 2 jika Rumusan jelas, jumlah ditentukan, waktu sudah ditetapkan, teruku<br>Skor 1 jika Rumusan jelas, jumlah ditentukan | | | | | | |
| | **1.5. Analisis Pengembangan Sekolah** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Kondisi sekolah, kekuatan dan kelemahan sekolah, tantangan dan dukungan dari luar<br>Skor 3 jika Kondisi sekolah, kekuatan dan kelemahan sekolah, tantangan dari dalam<br>Skor 2 jika Kondisi sekolah, kekuatan dan kelemahan sekolah<br>Skor 1 jika Kondisi sekolah | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 190 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | **1.6. Alternatif Pemecahan masalah** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Warga sekolah, komite sekolah, orang tua, Dunia Usaha, produk hukum<br>Skor 3 jika Warga sekolah, komite sekolah, orang tua, Dunia Usaha<br>Skor 2 jika Warga sekolah, komite sekolah, orang tua<br>Skor1 jika Warga sekolah | | | | | | |
| | **1.7 Kerangka Program Kerja Sekolah** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Sekolah memiliki program kerja tahunan, 3 tahun, 5 tahun dan rincian program jelas, ada program pengembangan ada penanggung njawab program dan ada sumber dana<br>Skor 3 jika Sekolah memiliki program kerja tahunan, 3 tahun, 5 tahun dan rincian program jelas, ada program pengembangan ada penanggung jawab program | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 191 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 2 jika Sekolah memiliki program kerja tahunan, 3 tahun, 5 tahun dan rincian program jelas, ada program pengembangan<br>Skor 1 jika Sekolah memiliki program kerja tahunan, 3 tahun, 5 tahun | | | | | | |
| | **1.8. Rincian program kerja dan kegiatan pengembangan sekolah** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Adanya sasaran kegiatan, waktu pelaksanaan, jumlah dana yang dibutuhkan, realisasi program kerja, evaluasi program<br>Skor 3 jika Adanya sasaran kegiatan, waktu pelaksanaan, jumlah dana yang dibutuhkan, realisasi program kerja<br>Skor 2 jika Adanya sasaran kegiatan, waktu pelaksanaan, jumlah dana yang dibutuhkan<br>Skor 1 jika Adanya sasaran kegiatan | | | | | | |
| | **1.9. Indikator Keberhasilan** | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 192 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 4 jika Ada indikator keberhasilan yang sangat baik dan memenuhi 5 komponen SMART<br>Skor 3 jika Ada indikator keberhasilan yang baik dan hanya memenuhi 4 komponen SMART<br>Skor 2 jika Ada indikator keberhasilan yang baik dan hanya memenuhi 3 komponen SMART<br>Skor 1 jika Ada indikator keberhasilan yang baik dan hanya memenuhi 2 komponen SMART | | | | | | |
| | **1.10. Penanggung jawab kegiatan** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Ada penganggungjawab kegiatan yang jelas sesuai dengan tupoksi dan dilengkapi dengan SK<br>Skor 3 jika Ada penganggungjawab kegiatan yang jelas tetapi kurang sesuai dengan tupoksi dan dilengkapi dengan SK<br>Skor 2 jika Ada penganggungjawab kegiatan yang jelas tetapi | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 193 13/01/2020 9:29:47

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | tidak sesuai dengan tupoksi dan dilengkapi SK<br>Skor 1 jika Ada penganggungjawab kegiatan yang jelas tetapi tidak sesuai dengan tupoksi dan tidak dilengkapi SK | | | | | | |
| | **1.11. Informasi Sumber Dana** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Ada penyedia sumbar dana yang jelas dan sesuai penggunaan dananya<br>Skor 3 jika Ada penyedia sumber dana yang jelas, tapi kurang sesuai penggunaan dana<br>Skor 2 jika Penyedia sumber dana kurang jelas tetapi kurang sesuai penggunaan dananya<br>Skor 1 jika Penyedia sumber dana kurang jelas, dan tidak sesuai penggunaan dananya | | | | | | |
| | **1.12. Jadwal Pelaksanaan Program Kerja untuk 3 tahun** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Ada jadwal pelaksanaan yang jelas, rinci dan sesuai dengan waktu yang ditargetkan | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 194 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 3 jika Ada jadwal pelaksanaan yang jelas, tetapi kurang rindci dansesuai dengan waktu yang ditargetkan<br>Skor 2 jika Ada jadwal pelaksanaan tetapi tidak jelas kurang rinci dan tetapi tidak sesuai dengan waktu yang ditargetkan<br>Skor 1 jika Ada jadwal pelaksanaan tetapi tidak ada rinciannya | | | | | | |
| | **1.13.Realisasi pelaksanaan kegiatan dengan jadwal kegiatan** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Ada realisasi pelaksanaan kegiatan , sesuai dengan jadwal kegiatan<br>Skor 3 jika Ada realisasi pelaksanaan kegiatan tetapi kurang sesuai dengan jadwal kegiatan<br>Skor 2 jika Ada realisasi pelaksanaan kegiatan tetapi tidak ada jadwal kegiatan yang rinci<br>Skor 1 jika Ada realisasi pelaksanaan kegiatan tetapi tidak ada jadawal kegiatan | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 195 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | **1.14. Kelengkapan Jadwal Program Kerja** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Ada jadwal program kerja penanggung jawab pelaksanana program tem pelaksanaan dan rincian waktu pelaksana<br>Skor 3 jika Ada jadwal program kerja penganggung jawab pelaksana program tem pelaksana tetapi tidak ada rincian waktu pelaksana<br>Skor 2 jika Ada jadwal program kerja tetapi kurang lengkap<br>Skor 1 jika Ada jadwal program kerja tetapi tidak memiliki kelengkapan jadwal program kerja | | | | | | |
| | **Jumlah (Komp. )** | | | | | | |
| **2.** | **Perencanaan Program:** | | | | | | |
| | **2.1. Perencanan Program** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Memiliki program kerja tahunan yang sangat baik mengacu pada program jangka menengah dan panjang<br>Skor 3 jika Memiliki program kerja tahunan baik mengacu pada program jangka menengah dan panjang | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 196 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 2 jika Memiliki program kerja tahunan yang kurang mengacu pada program jangka menengah dan panjang<br>Skor 1 jika Memiliki program kerja tahunan dan program jangka menengah, tetapi tidak memiliki program jangka panjang | | | | | | |
| | **2.2. Penyempurnaan Kurikulum** | | | | | | |
| | Skor 4 jika memiliki Tim Pengembang Kurikulum, memiliki program evaluasi dan penyempurnaan Kurikulum, melaksanakan evaluasi dan penyempurnaan Kurikulum sesuai jadwal.<br>Skor 3 jika memiliki Tim Pengembang Kurikulum, memiliki program evaluasi dan penyempurnaan Kurikulum, melaksanakan evaluasi dan penyempurnaan Kurikulum, tidak sesuai jadwal | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 197 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 2 jika Memiliki Tim Pengembang Kurikulum, tidak memiliki program evaluasi dan penyempurnaan Kurikulum, tetapi melaksanakan evaluasi dan penyempurnaan Kurikulum.<br>Skor 1 jika Tidak memiliki Tim Pengembang Kurikulum, memiliki program evaluasi dan penyempurnaan Kurikulum, melaksanakan evaluasi dan penyempurnaan Kurikulum | | | | | | |
| | **2.3. Memiliki Kalender Pendidikan** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Ada kalender pendidikan lengkap, operasional sesuai SI<br>Skor 3 jika Ada kalender pendidikan lengkap, operasional belum sesuai SI<br>Skor 2 jika Ada kalender pendidikan sudah operasional tetapi kurang lengkap<br>Skor 1 jika Ada kalender pendidikan belum operasional | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 198 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | **2.4. Memiliki Struktur Organisasi Sekolah** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Memiliki struktur organisasi sekolah lengkap, jelas, terstruktur, dan ada uraian tugasnya<br>Skor 3 jika Memiliki struktur organisasi sekolah lengkap, tetapi belum dirinci<br>Skor 2 jika Memiliki struktur organisasi sekolah tetapi job deskripsi kurang lengkap<br>Skor 1 jika Memiliki struktur organisasi sekolah tetapi tidak memiliki job deskripsi yang jelas | | | | | | |
| | **2.5. Daftar Pembagian Tugas Guru** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Memiliki daftar pembagian tugas guru dilengkapi SK Kepala Sekolah yang terinci<br>Skor 3 jika Memiliki daftar pembagian tugas guru dilengkapi dengan SK Kepala Sekolah tetapi tidak rinci<br>Skor 2 jika Memiliki daftar pembagian tugas guru tanpa SK Kepala Sekolah | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 199 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 1 jika Memiliki daftar pembagian tugas guru tetapi belum lengkap | | | | | | |
| | **2.6. Pedoman Peraturan Akademik** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Memiliki pedoman peraturan akademik yang lengkap disetujui oleh seluruh komponen sekolah dan di SK-kan Kepala Sekolah<br>Skor 3 jika Memiliki pedoman peraturan akademik yang lengkap tetapi tidak di SK-kan oleh Kepala Sekolah<br>Skor 2 jika Memiliki pedoman peraturan akademik tetapi Kepala Sekolah tidak setuju<br>Skor 1 jika Memiliki pedoman peraturan akademik tetapi kurang lengkap | | | | | | |
| | **2.7. Pedoman dan Tata Tertib Sekolah** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Memiliki pedoman Tata Tertib sekolah lengkap disosialisasikan kepada warga sekolah disahkan oleh Kepala Sekolah<br>Skor 3 jika Memiliki pedoman Tata Tertib sekolah lengkap belum disahkan oleh Kepala Sekolah | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 200 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 2 jika Memiliki pedoman Tata Tertib sekolah lengkap belum disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah<br>Skor 1 jika Memiliki pedoman Tata Tertib sekolah belum lengkap tetapi sudah disosialisasikan | | | | | | |
| | **2.8. Pedoman Kode Etik Sekolah** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Memiliki kode etik sekolah lengkap sudah disosialisasikan kepada warga sekolah dan sudah di SK-kan Kepala Sekolah<br>Skor 3 jika Memiliki kode etik sekolah lengkap sudah disosialisasikan kepada warga sekolah tidak di SK-kan Kepala Sekolah<br>Skor 2 jika Memiliki kode etik sekolah lengkap belum disosialisasikan kepada warga sekolah<br>Skor 1 jika Memiliki kode etik sekolah tetapi tidak lengkap | | | | | | |
| | **2.9. Pedoman Pembelajaran** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Memiliki pedoman pembelajaran lengkap dan sudah | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 201 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah di SK-kan oleh Kepala Sekolah<br>Skor 3 jika Memiliki pedoman pembelajaran lengkap dan sudah disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah dan belum di SK-kan oleh Kepala Sekolah<br>Skor 2 jika Memiliki pedoman pembelajaran lengkap dan belum disosialisasikan kepada sebagian warga sekolah<br>Skor 1 jika Memiliki pedoman pembelajaran lengkap dan belum disosialisasikan | | | | | | |
| | **2.10. Pedoman Penilaian bakat, minat dan potensi siswa** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Memiliki pedoman penilaian bakat, minat dan potensi siswa lengkap dan disosialisasi-kan kepada warga sekolah dan di SK-kan Kepala Sekolah<br>Skor 3 jika Memiliki pedoman penilaian bakat, minat dan potensi siswa lengkap dan disosialisasikan | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 202 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | kepada warga sekolah dan belum di SK-kan Kepala Sekolah<br>Skor 2 jika Memiliki pedoman penilaian bakat, minat dan potensi siswa lengkap dan belum disosialisasikan kepada sebagian warga sekolah<br>Skor 1 jika Memiliki pedoman penilaian bakat, minat dan potensi siswa lengkap dan belum disosialisasikan kepada warga sekolah | | | | | | |
| | **2.11. Pedoman Penilaian** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Memiliki pedoman penilaian lengkap sudah disosialisasikan kepada warga sekolah dan sudah di SK-kan oleh Kepala Sekolah<br>Skor 3 jika Memiliki pedoman penilaian lengkap sudah disosialisasikan kepada warga sekolah dan belum di SK-kan oleh Kepala Sekolah<br>Skor 2 jika Memiliki pedoman penilaian lengkap sudah disosialisasikan kepada sebagian warga sekolah | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 203 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 1 jika Memiliki pedoman penilaian lengkap belum disosialisasikan kepada warga sekolah | | | | | | |
| | **2.12. Program Kerja Tahunan** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Memiliki Program kerja tahunan,ada program kegiatan, jadwal pelaksanaan, penanggung jawab, biaya<br>Skor 3 jika Memiliki Program Kerja tahunan, ada program ,jadwal dan penanggung jawab<br>Skor 2 jika MemilikiProgram kerja yag memuat program dan jadwal kegiatan<br>Skor 1 jika Memiliki Program kerja yg memuat program kegiatan saja | | | | | | |
| | **2.13. Program Kesiswaan** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Memiliki Program kesiswaan ada jadwal kegiatan, penanggung jawab program, pembiayaann .<br>Skor 3 jika Memiliki Program kesiswaan diuraikan secara jelas transparan,rinci uraian . | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 204 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 2 jika Memiliki Program kesiswaan diuraikan secara jelas transparan tidak dirinci uraian tugasnya<br>Skor 1 jika Memiliki Program kesiswaan tapi tidak diuraikan secara jelas | | | | | | |
| | **2.14 Program Kegiatan Pengawasan** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Ada program kegiatan, jadwal pelaksanaan dan penanggung jawab pengawasan, instrument pengawasan<br>Skor 3 jika Ada program kegiatan,jadwal pelaksanaan dan penanggung jawab pengawasan<br>Skor 2 jika Ada program kegiaatan dan jadwal pelaksanaan<br>Skor 1 jika Ada program kegiatan | | | | | | |
| | **2.15. Program kegiatan Evaluasi** | | | | | | |
| | Skor 4 jika program evaluasi dibuat lengkap sesuai dengan ketentuan<br>Skor 3 jika Ada program evaluasi setiap akhir kegiatan, tindak lanjut, | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 205 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | ada penyempurnaan berikutnya<br>Skor 2 jika Ada program kegiatan evaluasi setiap akhir kegiatan, disertai tindak lanjut<br>Skor 1 jika Ada program kegiatan evaluasisetiap akhir kegiatan | | | | | | |
| | **2.16. Sistem Informasi Manejemen ( SIM )** | | | | | | |
| | Skor 4 jika Memiliki system informasi menejemen dengan data yang akurat dalam rangka mendukung kegiatan sekolah dengan sistim online<br>Skor3 jika Memiliki system informasi menejemen yang memadai dan dapat diakses,dapat digunakan untuk melayani permintaan informasi yang handal yang telah terdokumentasi<br>Skor 2 jika Memiliki system informasi menejemen yang memadai dan dapat diakses<br>Skor1 jika Memiliki system informasi menejemen yang memadai tapi belum bias diakses | | | | | | |
| | **Jumlah** | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 206 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 3 | **Perlibatan Stake Holder dalam Perencanaan dan Pelaksanaan Program:** | | | | | | |
| 1 | **Keterlibatan warga sekolah dan stakeholder dalam Penyusunan RPS**<br>Skor 4 jika Selalu<br>Skor 3 jika Sering<br>Skor 2 jika Kadang-kadang<br>Skor 1 jika tidak pernah | | | | | | |
| 4 | **Tingkat keterlaksanaan program (dokumen laporan)**<br>Skor 4 jika 91 % - 100 %<br>Skor 3 jika 71 – 90 %<br>Skor 2 jika 60- 69 %<br>Skor 1 jika < 60 % | | | | | | |
| 1<br>5 | **Tingkat keterlibatan masyarakat dalam implementasi program**<br>Skor 4 jika Sangat tinggi<br>Skor 3 jika Tinggi<br>Skor 2 jika cukup Tinggi<br>Skor 1 jika kurang | | | | | | |
| 6<br>1 | **Pelaksanaan evaluasi internal oleh Kepala sekolah tentang Kinerja Sekolah**<br>Skor 4 jika Selalu<br>Skor 3 jika Sering<br>Skor 2 jika Kadang-kadang<br>Skor 1 jika tidak pernah | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 207 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 17 | **Pelaksanaan supervisi kelas oleh kepala sekolah atau tim Khusus yang ditunjuk kepala sekolah kepada guru**<br>Skor 4 jika Selalu<br>Skor 3 jika Sering S<br>Skor 2 jika Kadang-kadang<br>Skor 1 jika tidak pernah | | | | | | |
| 18 | **Terobosan kepala sekolah dalam pengembangan sekolah**<br>Skor 4 jika Sangat Tinggi<br>Skor 3 jika Tinggi<br>Skor 2 jika cukup Tinggi<br>Skor 1 jika kurang | | | | | | |
| 19 | **Tingkat kerjasama pimpinan sekolah dengan warga sekolah**<br>Skor 4 jika Sangat Baik<br>Skor 3 jika Baik<br>Skor 2 jika cukup Baik<br>Skor 1 jika kurang baik | | | | | | |
| 110 | **Tingkat keterbukaan pimpinan sekolah dengan warga sekolah**<br>Skor 4 jika Sangat Baik<br>Skor 3 jika Baik<br>Skor 2 jika cukup Baik<br>Skor 1 jika kurang baik | | | | | | |
| | **NILAI AKHIR/KUALIFIKASI** | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 208 13/01/2020 9:29:48

Kesimpulan : .....
.....
.....
.....
.....

Saran-saran : .....
.....
.....
.....
.....

**Mengetahui**
**Pengawas Sekolah**

.....
Kepala Sekolah

---

---



Supervisi Pendidikan.indd 209 13/01/2020 9:29:48

INSTRUMEN SUPERVISI

SEKOLAH : .....
ALAMAT : .....
TELPON : .....
HARI/TANGGAL : .....

**IS - 06**

MATERI PEMBINAAN : **STANDAR SARANA & PRASARANA**

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR SARANA & PRASARANA | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1 | **Ruang kelas dengan jumlah rombongan belajar** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Rasio ruang teori kelas dengan rombel 1:1 dengan ukuran minimal 63 meter persegi<br>Skor 3 Jika Rasio ruang teori kelas dengan rombel 1:1,5 dengan ukuran minimal 63 meter persegi<br>Skor 2 Jika Rasio ruang teori kelas dengan rombel 1:2 dengan ukuran minimal 63 meter persegi<br>Skor 1 Jika Rasio ruang teori kelas dengan rombel 1:1 dengan ukuran kurang dari 63 meter persegi | | | | | | |
| 2 | **Ruang Pimpinan** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Ruang pimpinan mempunyai ukuran minimum 4 m X 3 m, mudah diakses oleh warga sekolah dan | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 210 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR SARANA & PRASARANA | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | tamu dapat dikunci dengan baik, dilengkapi perabot dan perlengkapan lainnya .<br>Skor 3 Jika Ruang pimpinan mempunyai ukuran minimal 4 x 3 m, mudah diakses oleh warga dan tamu sekolah dapat dikunci dengan baik, perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap.<br>Skor 2 Jika Ruang pimpinan mempunyai ukuran minimal 4 x 3 m, sulit diakses oleh warga dan tamu sekolah dapat dikunci dengan baik, perabot dan perlengkapan lainnya lengkap.<br>Skor 1 Jika Ruang pimpinan mempunyai ukuran minimal 4 x 3 m, sulit diakses oleh warga dan tamu sekolah dapat dikunci dengan baik, perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap. | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 211 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR SARANA & PRASARANA | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 3 | **Ruang Guru** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki ruang guru dengan rasio minimum 4 $m^2$ /pendidik dan luas minimum 72 $m^2$, memiliki perabot dan perlengkapan lainnya lengkap, mudah diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah.<br>Skor 3 Jika Memiliki ruang guru dengan rasio minimum 4 $m^2$ /pendidik dan luas minimum 72 $m^2$, , perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap, mudah diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah.<br>Skor 2 Jika Memiliki ruang guru dengan rasio minimum 4 $m^2$ / pendidik dan luas minimum 72 $m^2$ , memiliki perabot dan perlengkapan lainnya lengkap, sulit diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah. | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 212 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR SARANA & PRASARANA | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 1 Jika Memiliki ruang guru dengan rasio minimum 4 $m^2$ /pendidik dan luas minimum 72 $m^2$ , perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap, sulit diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah. | | | | | | |
| 4 | **Ruang Tata Usaha** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki ruang tata usaha rasio minimum luas ruang 4 $m^2$/petugas dan luas minimum 16 $m^2$, memiliki perabot dan perlengkapan lainnya lengkap, mudah diakses oleh warga dan tamu sekolah.<br>Skor 3 Jika Memiliki ruang tata usaha rasio minimum luas ruang 4 $m^2$/petugas dan luas minimum 16 $m^2$ , perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap, mudah diakses oleh warga dan tamu sekolah.<br>Skor 2 Jika Memiliki ruang tata usaha rasio minimum luas ruang 4 $m^2$/petugas dan luas minimum 16 $m^2$, | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 213 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR SARANA & PRASARANA | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | memiliki perabot dan perlengkapan lainnya lengkap, sulit diakses oleh warga dan tamu sekolah.<br>Skor 1 Jika Memiliki ruang tata usaha rasio minimum luas ruang 4 $m^2$/petugas dan luas minimum 16 $m^2$ , perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap, sulit diakses oleh warga dan tamu sekolah. | | | | | | |
| 5 | **Tempat Beribadah** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki tempat ibadah luas minimum 12 $m^2$ , perabot dan perlengkapan lainnya lengkap dan berfungsi dengan baik.<br>Skor 3 Jika Memiliki tempat ibadah luas minimum 12 $m^2$ , perabot dan perlengkapan lainnya lengkap dan tidak berfungsi dengan baik.<br>Skor 2 Jika Memiliki tempat ibadah luas minimum 12 $m^2$ , perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap tetapi berfungsi dengan baik. | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 214 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR SARANA & PRASARANA | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 1 Jika Memiliki tempat ibadah luas minimum 12 $m^2$ , perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap dan tidak berfungsi dengan baik. | | | | | | |
| **6.** | **Ruang Konseling** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki ruang konseling minimal 9 $m^2$ , Ruang konseling dapat memberikan kenyamanan suasana bagi peserta didik, dapat menjamin privasi peserta didik, perabot dan perlengkapan lainnya lengkap.<br>Skor 3 Jika Memiliki ruang konseling minimal 9 $m^2$ , Ruang konseling dapat memberikan kenyamanan suasana bagi peserta didik, dapat menjamin privasi peserta didik, perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap.<br>Skor 2 Jika Memiliki ruang konseling minimal 9 $m^2$ , Ruang konseling kurang memberikan kenyamanan suasana bagi peserta didik, | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 215 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR SARANA & PRASARANA | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | dapat menjamin privasi peserta didik, perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap.<br>Skor 1 Jika Memiliki ruang konseling minimal kurang dari 9 $m^2$ , Ruang konseling kurang memberikan kenyamanan suasana bagi peserta didik, kurang menjamin privasi peserta didik, perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap | | | | | | |
| **7.** | **Ruang UKS** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki ruang UKS luas minimal 12 $m^2$ , perabot dan perlengkapan lainnya lengkap, berfungsi dengan baik.<br>Skor 3 Jika Memiliki ruang UKS luas minimal 12 $m^2$ , perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap tetapi berfungsi dengan baik.<br>Skor 2 Jika Memiliki ruang UKS luas minimal 12 $m^2$ , perabot dan perlengkapan lainnya lengkap, kurang berfungsi. | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 216 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR SARANA & PRASARANA | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 1 Jika Memiliki ruang UKS luas minimal 12 $m^2$ , perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap dan kurang berfungsi. | | | | | | |
| **8.** | **Ruang Organisasi Kesiswaan (OK)** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki ruang O.K luas minimum 9 $m^2$ , sarana dan perabot lengkap, berfungsi dengan baik<br>Skor 3 Jika Memiliki ruang O.K luas minimum 9 $m^2$ , sarana dan perabot lengkap, kurang berfungsi .<br>Skor 2 Jika Memiliki ruang O.K luas minimum 9 $m^2$ , sarana dan perabot tidak lengkap, tetapi berfungsi dengan baik<br>Skor 1 Jika Memiliki ruang O.K luas minimum 9 $m^2$ , sarana dan perabot tidak lengkap, kurang berfungsi. | | | | | | |
| **9.** | **Jamban** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki jamban minimum 1 unit untuk setiap 40 peserta didik pria, | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 217 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR SARANA & PRASARANA | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | 1 unit setiap 30 peserta didik wanita dan 1 unit untuk guru, luas minimum 1 unit jamban 2 $m^2$, tersedia air bersih di setiap jamban dan ada perlengkapan lainnya.<br>Skor 3 Jika Memiliki jamban 1 unit untuk lebih dari 40 peserta didik pria, 1 unit untuk lebih 30 peserta didik wanita dan 1 unit untuk guru, luas minimum 1 unit jamban 2 $m^2$, tersedia air bersih di setiap jamban dan perlengkapan lainnya lengkap.<br>Skor 2 Jika Memiliki jamban 1 unit untuk lebih dari 40 peserta didik pria, 1 unit untuk lebih 30 peserta didik wanita, luas minimum 1 unit jamban 2 $m^2$, tersedia air bersih di setiap jamban dan perlengkapan lainnya lengkap.<br>Skor 1 Jika Memiliki jamban 1 unit untuk lebih dari 40 peserta didik pria, 1 unit untuk lebih 30 peserta didik wanita, | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 218 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR SARANA & PRASARANA | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | luas minimum 1 unit jamban kurang 2 $m^2$, tersedia air bersih di setiap jamban dan perlengkapan lainnya lengkap. | | | | | | |
| **10** | **Gudang** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki gudang luas minimum 21 $m^2$, dilengkapi sarana perabot dan dapat dikunci.<br>Skor 3 Jika Memiliki gudang luas minimum 21 $m^2$, sarana perabot kurang dan dapat dikunci.<br>Skor 2 Jika Memiliki gudang luas minimum 21 $m^2$, dilengkapi sarana perabot dan tidak dapat dikunci.<br>Skor 1 Jika Memiliki gudang luas minimum 21 $m^2$, sarana perabot kurang dan tidak dapat dikunci. | | | | | | |
| **11** | **Pemenuhan Ruang Bermain/ Berolahraga** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki tempat bermain dan berolahraga luas minimum 1000 $m^2$ di dalam luas tersebut | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 219 13/01/2020 9:29:48

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR SARANA & PRASARANA | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | terdapat ruang bebas untuk tempat berolahraga berukuran 30m x 20m. rasio luas minimum 3 $m^2$per peserta didik, tempat bermain/berolahraga tidak digunakan untuk tempat parker, Tempat bermain/berolahraga yang berupa ruang terbuka sebagian ditanami pohon penghijauan.<br>Skor 3 Jika Memiliki tempat bermain dan berolahraga luas kurang dari 1000 $m^2$ di dalam luas tersebut terdapat ruang bebas untuk tempat berolahraga berukuran 30m x 20m. rasio luas minimum 3$m^2$ per peserta didik, tempat bermain/ berolahraga tidak digunakan untuk tempat parker, Tempat bermain/ berolahraga yang berupa ruang terbuka sebagian ditanami pohon penghijauan.<br>Skor 2 Jika Memiliki tempat bermain dan berolahraga luas kurang dari 1000 $m^2$ di dalam | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 220 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR SARANA & PRASARANA | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | luas tersebut terdapat ruang bebas untuk tempat berolahraga berukuran 30m x 20m. rasio luas minimum 3m$^2$ per peserta didik, tempat bermain/ berolahraga sebagian digunakan untuk tempat parker, sebagian digunakan untuk tempat parker, Tempat bermain/ berolahraga yang berupa ruang terbuka sebagian ditanami pohon penghijauan.<br>Skor 1 Jika Memiliki tempat bermain dan berolahraga luas kurang dari 1000 m$^2$ di dalam luas tersebut terdapat ruang bebas untuk tempat berolahraga berukuran kurang dari 30m x 20m. rasio luas minimum 3m$^2$ per peserta didik, tempat bermain/berolahraga sebagian digunakan untuk tempat parker, Tempat bermain/ berolahraga yang berupa ruang terbuka sebagian ditanami pohon penghijauan. | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 221 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR SARANA & PRASARANA | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| **12.** | **Ruang Perpustakaan** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki ruang perpustakaan dengan luas minimum 72 $m^2$, memiliki perabot dan perlengkapan lainnya lengkap, mudah diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah.<br>Skor 3 Jika Memiliki ruang perpustakaan dengan luas minimum 72 $m^2$ , perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap, mudah diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah.<br>Skor 2 Jika Memiliki ruang perpustakaan dengan luas minimum 72 $m^2$, memiliki perabot dan perlengkapan lainnya lengkap, sulit diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah.<br>Skor 1 Jika Memiliki ruang perpustakaan dengan luas minimum 72 $m^2$, perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap, sulit diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah. | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 222 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR SARANA & PRASARANA | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| **13** | **Ruang laboratorium** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki ruang laboratorium dengan luas minimum 72 $m^2$, memiliki perabot dan perlengkapan lainnya lengkap, mudah diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah.<br>Skor 3 Jika Memiliki ruang laboratorium dengan luas minimum 72 $m^2$ , perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap, mudah diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah.<br>Skor 2 Jika Memiliki ruang laboratorium dengan luas minimum 72 $m^2$, memiliki perabot dan perlengkapan lainnya lengkap, sulit diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah.<br>Skor 1 Jika Memiliki ruang laboratorium dengan luas minimum 72 $m^2$, perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap, sulit diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah. | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 223 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR SARANA & PRASARANA | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 14 | **Ruang Serbaguna** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki ruang Serbaguna dengan luas minimum 72 $m^2$, memiliki perabot dan perlengkapan lainnya lengkap, mudah diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah.<br>Skor 3 Jika Memiliki ruang Serbaguna dengan luas minimum 72 $m^2$, perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap, mudah diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah.<br>Skor 2 Jika Memiliki ruang Serbaguna dengan luas minimum 72 $m^2$, memiliki perabot dan perlengkapan lainnya lengkap, sulit diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah.<br>Skor 1 Jika Memiliki ruang Serbaguna dengan luas minimum 72 $m^2$, perabot dan perlengkapan lainnya kurang lengkap, sulit diakses oleh warga sekolah dan tamu sekolah. | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 224 13/01/2020 9:29:49

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **JUMLAH SKOR** | | | |
| | **NILAI ALKHIR/ SPESIFIKASI** | | | |

Kesimpulan : .....
.....
.....
.....
.....

Saran-saran : .....
.....
.....
.....
.....

**Mengetahui**
**Pengawas Sekolah**

.....
Kepala Sekolah

---

---



Supervisi Pendidikan.indd 225 13/01/2020 9:29:49

INSTRUMEN SUPERVISI

SEKOLAH : .....
ALAMAT : .....
TELPON : .....
HARI/TANGGAL : .....

**IS - 07**

MATERI PEMBINAAN : **STANDAR KETENAGAAN**

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR KETENAGAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1 | **Kualifikasi Akademik tiap Pendidik** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Semua guru memenuhi kualifikasi akademik pendidik sesuai dengan bidang mengajarnya (100%)<br>Skor 3 Jika Guru yang memenuhi kualifikasi akademik pendidik sesuai dengan bidang mengajarnya 76%-100%<br>Skor 2 Jika Guru yang memenuhi kualifikasi akademik pendidik sesuai dengan bidang mengajarnya 50%-75%<br>Skor 1 Jika Guru yang memenuhi kualifikasi akademik pendidik sesuai dengan bidang mengajarnya <50% | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 226 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR KETENAGAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 2 | **Kesesuaian Bidang Keahlian dengan tugas Mengajar tiap Pendidik** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Semua guru memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan bidang mengajanya 100%<br>Skor 3 Jika Guru memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan idang mengajarnya 85 % - 99,99 %<br>Skor 2 Jika Guru memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan idang mengajarnya 50% - 85%<br>Skor 1 Jika Guru memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan idang mengajarnya < 49,99% | | | | | | |
| 3. | **Guru Bimbingan Konseling** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki guru bimbingan konseling yag rasionya 1 : 150 siswa sebayak 100%<br>Skor 3 Jika Memiliki guru bimbingan konseling yag rasionya 1 : 150 siswa sebayak 75 % | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 227 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR KETENAGAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 2 Jika Memiliki guru bimbingan konseling yag rasionya 1 : 150 siswa sebayak 50%<br>Skor 1 Jika Memiliki guru bimbingan konseling yag rasionya 1 : 150 siswa sebayak 25% | | | | | | |
| **4.** | **Jadwal guru BK dalam membantu layanan siswa** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memilih jadwal pelayanan bimbingan konseling yang dimasukkan pada jadwal pelajaran dan di luar jam pelajaran<br>Skor 3 Jika Bimbingan konseling hanya membuka pelayana di ruag bimingan konseling saja<br>Skor 2 Jika Bimbingan konseling hanya memberikan pelayanan sesuai dengan jadwal<br>Skor 1 Jika Bimbingan konseling hanya memberikan pelayanan hanya pada siswa tertentu | | | | | | |
| **5.** | **Rasio Guru dan Siswa** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika 1 : 32<br>Skor 3 Jika 1 : 40 | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 228 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR KETENAGAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 2 Jika 1 : 44<br>Skor 1 Jika 1 : 48 | | | | | | |
| **6.** | **Kemampuan Guru dan Pengembangan Bahan Ajar** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Guru mampu menguasai materi dan mampu mengembangkan bahan ajar melebihi standar kompetensi lulusan<br>Skor 3 Jika Guru mampu menguasai materi dan mampu mengembangkan bahan ajar sesuai dengan SKL<br>Skor 2 Jika Guru mampu menguasai materi tetapi tidak mampu mengembangkan bahan ajar<br>Skor 1 Jika Guru tidak menguasai materi | | | | | | |
| **7.** | **Tenaga Administrasi** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki tenaga administrasi tetap dengan kualifikasi pendidikan minimal SLTA<br>Skor 3 Jika Memiliki tenaga administrasi tetap degan kualifikasi pendidikan minimal SLTA dengan jumlah tidak sesuai rasio sebagaimana Permen | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 229 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR KETENAGAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 2 Jika Memilki tenaga administrasi tetap tetapi tidak memenuhi kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan Permen<br>Skor 1 Jika Tidakmemiliki tenaga administrasi tetap | | | | | | |
| **8.** | Tenaga Perpustakaan | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki pustakawan lulusan D3 Perpustakaan dengan jumlah 2 orang<br>Skor 3 Jika Memiliki pustakawan lulusan D3 Perpustakaan dengan jumlah 1 orang<br>Skor 2 Jika Memiliki pustakawan lulusan D3 Non Perpustakaan dengan jumlah 2 orang telah mengikuti Diklat<br>Skor 1 Jika Memiliki pustakawan lulusan D3 Non Perpustakaan dengan jumlah 2 orang tidak mengikuti Diklat | | | | | | |
| **9.** | **Tenaga Laboratorium** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki tenaga laboran lulusan S1 sesuai latar belakang pendidikan dan cocok dengan bidang kerja | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 230 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR KETENAGAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 3 Jika Memiliki tenaga laboran lulusan S1 sesuai latar belakang pendidikan tapi tidak cocok dengan bidang kerja<br>Skor 2 Jika Memiliki tenaga laboran lulusan SLTA sesuai latar belakang pendidikan dan cocok dengan bidang kerja<br>Skor 1 Jika Memiliki tenaga laboran lulusan SLTA sesuai latar belakang pendidikan tapi tidak cocok dengan bidang kerja | | | | | | |
| **10.** | **Tenaga Kebersihan** | | | | | | |
| | Skor 4 Jika Memiliki tenaga kebersihan lulusan SMP , jumlah seimbang dengan luas lahan dan telah menjadi tenaga tetap<br>Skor 3 Jika Memiliki tenaga kebersihan lulusan SMP , jumlah tidak seimbang dengan luas lahan dan telah menjadi tenaga tetap<br>Skor 2 Jika Memiliki tenaga kebersihan lulusan SMP, jumlah seimbang dengan luas lahan belum menjadi tenaga tetap | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 231 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR KETENAGAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 1 Jika Memiliki tenaga kebersihan lulusan SMP, jumlah tidak seimbang dengan luas lahan dan belum menjadi tenaga tetap | | | | | | |
| | **JUMLAH SKOR** | | | | | | |
| | **NILAI AKHIR/ SPESIFIKASI** | | | | | | |

Kesimpulan : .....
.....
.....
.....
.....

Saran-saran : .....
.....
.....
.....
.....

**Mengetahui**
**Pengawas Sekolah**

.....
Kepala Sekolah

---

---



Supervisi Pendidikan.indd 232 13/01/2020 9:29:49

INSTRUMEN SUPERVISI

SEKOLAH : .....
ALAMAT : .....
TELPON : .....
HARI/TANGGAL : .....

**IS - 08**

MATERI PEMBINAAN : **STANDAR PEMBIAYAAN**

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1 | **Rencana Kerja dan Anggaran** | | | | | | |
| | Sekolah memiliki Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang memuat alokasi anggaran untuk investasi yang meliputi: (1) pengembangan sarana dan prasarana, (2) pengembangan pendidik, (3) pengembangan tenaga kependidikan, (4) modal kerja.<br>Skor 4 Jika memuat 4 alokasi<br>Skor 3 Jika memuat 3 alokasi<br>Skor 2 Jika memuat 2 alokasi<br>Skor 4 Jika memuat 1 alokasi | | | | | | |
| 2 | **Rencana Anggaran Operasional Non Personalia** | | | | | | |
| | Sekolah memiliki Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang memuat alokasi anggaran untuk biaya operasi nonpersonalia yang mencakup 9 komponen, meliputi: (1) alat tulis sekolah (ATS), (2) bahan dan alat habis pakai (BAHP), | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 233 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | (3) pemeliharaan dan perbaikan ringan, (4) daya dan jasa, (5) transportasi/perjalanan dinas, (6) konsumsi, (7) asuransi, (8) pembinaan siswa/ ekstrakurikuler, (9) pelaporan.<br>Skor 4 Jika memuat 8-9 komponen<br>Skor 3 Jika memuat 6-7 komponen<br>Skor 2 Jika memuat 4-5 komponen<br>Skor 1 Jika memuat 1-3 komponen | | | | | | |
| 3. | **Investasi Sarana dan Prasarana** | | | | | | |
| | Sekolah/madrasah memiliki dokumen investasi sarana dan prasarana secara lengkap.<br>Skor 4 Jika memiliki dokumen investasi 3 tahun terakhir<br>Skor 3 Jika memiliki dokumen investasi 2 tahun terakhir<br>Skor 2 Jika memiliki dokumen investasi 1 tahun terakhir<br>Skor 1 Jika memiliki dokumen investasi yang tidak lengkap | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 234 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 4. | **Biaya Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan** | | | | | | |
| | Sekolah membelanjakan biaya untuk pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan RKA selama 3 tahun terakhir.<br>Skor 4 Jika membelanjakan 91%-100% dari RKA<br>Skor 3 Jika membelanjakan 81%-90% dari RKA<br>Skor 2 Jika membelanjakan 71%-80% dari RKA<br>Skor 1 Jika membelanjakan 61%-70% dari RKA | | | | | | |
| 5. | **Modal Kerja** | | | | | | |
| | Sekolah merealisasikan modal kerja sebesar yang tertuang dalam RKA selama 3 tahun terakhir.<br>Skor 4 Jika merealisasikan 75%-100% modal kerja<br>Skor 3 Jika merealisasikan 60%-74% modal kerja<br>Skor 2 Jika merealisasikan 45%-59% modal kerja<br>Skor 1 Jika merealisasikan 25%-44% modal kerja | | | | | | |
| 6 | **Biaya Operasional Untuk Guru dan Tenaga Kependidikan** | | | | | | |
| | Sekolah menyampaikan biaya operasional untuk guru dan | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 235 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | tenaga kependidikan berupa: (1) gaji, (2) honor kegiatan, (3) insentif, (4) tunjangan lain.<br>Skor 4 jika menyampaikan 4 jenis<br>Skor 3 jika menyampaikan 3 jenis<br>Skor 2 jika menyampaikan 2 jenis<br>Skor 1 jika menyampaikan 1 jenis | | | | | | |
| 7. | **Rencana Belanja Anggaran Pengadaan Alat Tulis** | | | | | | |
| | Sekolah merealisasikan rencana belanja anggaran pengadaan alat tulis sesuai RKA dalam 3 tahun terakhir.<br>Skor 4 Jika merealisasikan 91%-100% dari RKA<br>Skor 3 Jika merealisasikan 71%-90% dari RKA<br>Skor 2 Jika merealisasikan 51%-70% dari RKA<br>Skor 1 Jika merealisasikan < 50% dari RKA | | | | | | |
| 8. | **Anggaran Pengadaan Bahan dan Alat Habis Pakai** | | | | | | |
| | Sekolah merealisasikan rencana belanja anggaran pengadaan bahan dan alat habis pakai untuk kegiatan pembelajaran sesuai RKA dalam 3 tahun terakhir.<br>Skor 4 Jika merealisasikan 91%-100% dari RKA<br>Skor 3 Jika merealisasikan 71%-90% dari RKA | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 236 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 2 Jika merealisasikan 51%-70% dari RKA<br>Skor 1 Jika merealisasikan < 50% dari RKA | | | | | | |
| **9.** | **Rencana Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan Berkala Sarana dan Prasarana** | | | | | | |
| 6 | Sekolah merealisasikan rencana biaya pemeliharaan dan perbaikan berkala sarana dan prasarana sesuai RKA.<br>Skor 4 Jika merealisasikan 91%-100% dari RKA<br>Skor 3 Jika merealisasikan 71%-90% dari RKA<br>Skor 2 Jika merealisasikan 51%-70% dari RKA<br>Skor 1 Jika merealisasikan < 50% dari RKA | | | | | | |
| **10.** | **Biaya Pengadaan Daya dan Jasa** | | | | | | |
| | Sekolah membelanjakan biaya pengadaan daya dan jasa sesuai RKA selama 3 tahun terakhir.<br>Skor 4 Jika membelanjakan 91%-100% dari RKA<br>Skor 3 Jika membelanjakan 71%-90% dari RKA<br>Skor 2 Jika membelanjakan 51%-70% dari RKA<br>Skor 1 Jika membelanjakan < 50% dari RKA | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 237 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 11. | **Biaya Transportasi dan Perjalanan Dinas** | | | | | | |
| | Sekolah membelanjakan biaya transportasi dan perjalanan dinas serta konsumsi selama 3 tahun terakhir.<br>Skor 4 Jika membelanjakan 91%-100% dari RKA<br>Skor 3 Jika membelanjakan 71%-90% dari RKA<br>Skor 2 Jika membelanjakan 51%-70% dari RKA<br>Skor 1 Jika membelanjakan < 50% dari RKA | | | | | | |
| 12. | **Biaya Untuk Kegiatan Pembinaan Siswa** | | | | | | |
| | Sekolah membelanjakan biaya untuk kegiatan pembinaan siswa selama 3 tahun terakhir.<br>Skor 4 Jika membelanjakan 91%-100% dari RKA<br>Skor 3 Jika membelanjakan 71%-90% dari RKA<br>Skor 2 Jika membelanjakan 51%-70% dari RKA<br>Skor 1 Jika membelanjakan < 50% dari RKA | | | | | | |
| 13. | **Anggaran Untuk Pelaporan** | | | | | | |
| | Sekolah membelanjakan anggaran untuk pelaporan dalam 3 tahun terakhir | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 238 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 4 Jika membelanjakan 91%-100% dari RKA<br>Skor 3 Jika membelanjakan 71%-90% dari RKA<br>Skor 2 Jika membelanjakan 51%-70% dari RKA<br>Skor 1 Jika membelanjakan < 50% dari RKA | | | | | | |
| 14. | **Pengelolaan Dana Dari masyarakat/pemerintah** | | | | | | |
| | Sumbangan pendidikan atau dana dari masyarakat/pemerintah selama 3 tahun terakhir, dikelola secara: (1) sistematis, (2) transparan, (3) efisien, dan (4) akuntabel.<br>Skor 4 Jika memenuhi 4 ketentuan<br>Skor 3 Jika memenuhi 3 ketentuan<br>Skor 2 Jika memenuhi 2 ketentuan<br>Skor 1 Jika memenuhi 1 ketentuan | | | | | | |
| 15. | **Laporan Pertanggungjawaban Keuangan** | | | | | | |
| | Sekolah memiliki laporan pertanggungjawaban keuangan dan menyampaikannya kepada: (1) pemerintah atau yayasan, (2) orangtua siswa | | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 239 13/01/2020 9:29:49

| NO. | KOMPONEN PEMBINAAN STANDAR PENGELOLAAN | ADA / TIDAK ADA | SKOR PEROLEHAN | | | | JUMLAH SKOR |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | Skor 4 Jika memiliki laporan keuangan dan menyampai-kannya kepada 2 pihak selama 3 tahun terakhir<br>Skor 3 Jika memiliki laporan keuangan dan menyampai-kannya kepada 2 pihak selama 2 tahun terakhir<br>Skor 2 Jika memiliki laporan keuangan dan menyampaikannya kepada 2 pihak selama 1 tahun terakhir<br>Skor 1 Jika tidak memiliki laporan pengelolaan keuangan | | | | | | |
| | **JUMLAH SKOR** | | | | | | |
| | **NILAI AKHIR/ SPESIFIKASI** | | | | | | |

Kesimpulan : .....

.....

.....

.....

Saran-saran : .....

.....

.....

.....

**Mengetahui** .....

**Pengawas Sekolah** Kepala Sekolah

---------- ----------



Supervisi Pendidikan.indd 240 13/01/2020 9:29:49

## CONTOH INSTRUMEN ANGKET KINERJA GURU
## (Diisi Oleh Kepala Sekolah)

Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan yang berhubungan dengan kinerja profesional guru. Silahkan Bapak/ Ibu memberikan pendapat, persepsi ataupun penilaian terhadap guru pengajar di sekolah Bapak/Ibu dengan mencantumkan tanda cheklist pada salah satu kolom yang telah disediakan yaitu :

Tidak pernah = TP
Pernah = Pr
Jarang = Jr
Sering = Sr
Selalu = Sl

**Nama Guru :.....** **Mengajar Mapel: .....**

| No. | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tp | Pr | Jr | Sr | Sl |
| **A. Komponen Pedagogik** | | | | | | |
| 1 | Guru menyusun rencana kegiatan pembelajaran pada setiap tahun | | | | | |
| 2 | Guru mempelajari faktor-faktor penyebab kesulitan belajar siswa. | | | | | |
| 3 | Guru menggunakan tehnik komunikasi yang efektif dalam membimbing siswa. | | | | | |
| 4 | Guru menggunakan prosedur dan tehnik untuk mengidentifikasi kemampuan siswa. | | | | | |
| 12 | Guru menggunakan alat bantu media dalam proses pembelajaran di kelas. | | | | | |
| 6 | Guru mempertimbangkan faktor kondisi/situasi kelas dalam menggunakan metode pembelajaran. | | | | | |
| 7 | Guru menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan karekteristik materi pembelajaran. | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 241 13/01/2020 9:29:49

| No. | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tp | Pr | Jr | Sr | Sl |
| 8 | Guru mengajak siswa untuk belajar di luar lingkungan kelas. | | | | | |
| 9 | Guru mengatur tempat duduk siswa sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. | | | | | |
| 10 | Guru menggunakan teknologi imformasi dalam pembelajaran. | | | | | |
| **B. Kompetensi Profesional** | | | | | | |
| 11 | Guru mengkaji standar kompetensi, kompetensi dasar`yang akan diajarkan. | | | | | |
| 12 | Guru menguasai subtansi materi pada mata pelajaran yang menjadi bidang keahliannya. | | | | | |
| 13 | Guru berusaha mencari bahan-bahan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan dari berbagai sumber | | | | | |
| 14 | Guru mengkaji standar isi, standar proses, dan standar kompentensi lulusan sebelum menyusun silabus dan RPP | | | | | |
| 15 | Guru merancang silabus mata pelajaran sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik siswa | | | | | |
| 16 | Guru mempelajari tehnik-tehnik memotivasi siswa agar mau belajar | | | | | |
| 17 | Guru mengidentifikasi permasalahan pembelajaran untuk penelitian tindakan kelas | | | | | |
| 18 | Guru melakukan penelitian tindakan kelas untuk memperbaiki mutu pembelajaran | | | | | |
| 19 | Guru menulis artikel ilmiah di media cetak | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 242 13/01/2020 9:29:49

| No. | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tp | Pr | Jr | Sr | Sl |
| 20 | Guru mencoba untuk menciptakan alat bantu/alat peraga pembelajaran | | | | | |
| **C. Kompetensi Kepribadian** | | | | | | |
| 21 | Guru bertutur kata santun kepada semua orang | | | | | |
| 22 | Guru bersikp sopan kepada kepala sekolah, sesama guru maupun siswa | | | | | |
| 23 | Guru mengenakan pakaian yang sopan dan rapi | | | | | |
| 24 | Guru memiliki kemauan yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. | | | | | |
| 25 | Guru memiliki komitmen yang kuat dalam melaksanakan ibadah sesuai keyakinannya. | | | | | |
| 26 | Guru memiliki rasa tanggungjawab dalam melaksanakan fungsinya sabagai guru | | | | | |
| 27 | Guru pantang menyerah dalam menghadapi berbagai tantangan | | | | | |
| 28 | Guru tekun dan teliti dalam melaksanakan tugas-tugas spesifik | | | | | |
| 29 | Guru sabar dalam membimbing siswa yang lambat belajar | | | | | |
| 30 | Guru memiliki ahlak yang mulia dan patut diteladani | | | | | |
| **D. Kompetensi Sosial** | | | | | | |
| 31 | Guru berusaha membangun kerja sama dalam memecahkan berbagai persoalan | | | | | |
| 32 | Guru berusaha berkolaborasi dalam mengerjakan tugas-tugas yang sulit | | | | | |
| 33 | Guru membina hubungan baik dengan seluruh rekan sejawat | | | | | |



Supervisi Pendidikan.indd 243 13/01/2020 9:29:49

| No. | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Tp | Pr | Jr | Sr | Sl |
| 34 | Guru memperhatikan norma-norma yang berlaku di masyarakat | | | | | |
| 35 | Guru menerima saran dan kritik secara terbuka dari rekan sejawat | | | | | |
| 36 | Guru berusaha menciptakan lingkungan sosial yang kondusif | | | | | |
| 37 | Guru membina kerukunan hidup beragama diantara rekan sejawat yang berlainan agama di lingkungan sekolah. | | | | | |
| 38 | Guru mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan akibat globalisasi | | | | | |
| 39 | Guru memahami pentingnya hubungan antara sekolah dengan orang tua dan tokoh masyarakat | | | | | |
| 40 | Guru membantu kegiatan kemasyarakatan di lingkungan sekolah | | | | | |

Kesimpulan : .....
.....
.....

**Mengetahui** .....
**Pengawas Sekolah** Kepala Sekolah

---------- ----------



Supervisi Pendidikan.indd 244 13/01/2020 9:29:50

**CONTOH INSTRUMEN**
**PEDOMAN WAWANCARA**

Nama Pewawancara : .....
Nama Yang Diwawancara :.....
Tanggal wawancara : .....
Materi Wawancara : Motivasi Kerja

| No. | Pertanyaan |
|---|---|
| 1 | Apakah anda setiap hari selalu datang tepat waktu? Jam berapa anda berangkat dari rumah supaya tidak kesiangan? |
| 2 | Apakah anda selalu berusaha masuk ke kelas tepat waktu? Apa yang ada lakukan pertama kali setelah masuk kelas? |
| 3 | Bagaimana cara anda meraih keberhasilan? Bagaimana langkah-langkah yang anda lakukan? |
| 4 | Bagaimana cara anda bersaing dengan teman untuk meraih prestasi yang anda impikan? |
| 5 | Bagamana sikap anda ketika mengalami kegagalan? Apa yang anda lakukan setelah mengalami kegagalan? |
| 6 | Bagaimana cara anda memanfaatkan potensi yang anda miliki untuk meraih keberhasilan? |
| 7 | Apa perasaan anda ketika melihat anak didik anda hasil ujiannya tidak sesuai yang anda harapkan? |
| 8 | Langkah-langkah apa yang anda lakukan untuk memperbaiki kegagalan anak didik anda? |
| 9 | Bagaimana usaha yang anda lakukan ketika ditugaskan atasan untuk melakukan sesuatu yang anda sendiri tidak kompeten di bidang itu? |



Supervisi Pendidikan.indd 245 13/01/2020 9:29:50

Kesimpulan : .....

.....

.....

| | |
|---|---|
| **Mengetahui** | ..... |
| **Pengawas Sekolah** | Kepala Sekolah |
| ---------- | ---------- |



Supervisi Pendidikan.indd 246 13/01/2020 9:29:50

# DAFTAR PUSTAKA


Alexander Mackie College of Advance Education, Supervision of Practice Teaching. Primary Program, Sydney, Australia:1981.

Alfonso, Robert J., Gerald R. Fith, Rachard F. Neville, Instructional Supervision A Behavior System. Boston: Allyn And Bacon, 1981.

Ametembun, N. A., Supervisi Pendidikan: Penuntun bagi Para Penilik, Pengawas, Kepala Sekolah dan Guru-guru. Bandung: Suri, 2007..

Arikunto, Suharsimi, Dasar-dasar Supervisi. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

Asmani, Jamal Ma'mur, Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah. Jogjakarta: Diva Press, 2012.

Bafadal, Ibrahim, Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

----------, Manajemen Peningkatan Mutu SD. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.

Baltacyi, Goktalay et al., Clinical Supervi- sion Model And Uludag Kdm. Interna- tional Journal on New Trends in Education and Their Implications. April 2014 Volume: 5 Issue:2 Article: 01 ISSN 1309-6249. dari :http:// www. ijonte. org/FileUpload/ks63207/File/01a. baltaci-oktalay. pdf. diunduh 29 Oktober 2019.

Depdikbud, Evaluasi Program Supervisi Pendidikan. Modul A3-2. Jakarta: Depdiknas, 2007.





Supervisi Pendidikan.indd 247 13/01/2020 9:29:50

----------, Konsep Supervisi Manajerial (Metode dan Teknik Supervisi): Modul 02-BI. Jakarta: Dediknas, 2008.

----------, Metode dan Teknik Supervisi. Jakarta: Depdiknas, 2008.

Daryanto, M., Administrasi Pendidikan. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006.

Depdiknas, Metode dan Teknik Supervisi. Jakarta: Depdiknas, 2008.

Direktorat Tenaga Kependidikan, Penilaian Kinerja Guru. Modul 04 A3. Jakarta: Depdiknas, 2007.

Dirjen PMPTK Depdiknas, Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial (Bahan Belajar Mandiri Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah). Jakarta: depdiknas, 2009.

Farid, M., Supervisi Bimbingan dan Konseling, Yogyakarta: PT. Paradigm, 2012.

Glickman, et.al., Supervision and Instructional Leadership A Development Approach. Seventh Edition. Boston: Perason, 2007.

Gunawan. Ary. H., Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro). Jakarta: Rineka Cipta, 2002.

Gwynn, J.M., Theory and Practice of Supervision. New York: Dodd, Mead & Company, 2001.

Harris, Mary & Anne Brockbank, An Integrative Approach to Therapy and Supervision. London: Jessica Kingsley Publishers, 2011.

Imron, Ali, Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.

Jasmani, Syaiful Mustofa, Supervisi Pendidikan (Trobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru). Jogjakarta: Ar-Ruzz Media), 2013.

Kevin Wu, Quality Implementation. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2010.

Kiyosi, Roben T., Sharon L. Lechter, For People Who Like Helping People Delapan Nilai Tersembunyi dari Bisnis Pemasangan Jaringan Selain Memperoleh Uang. Jakarta: Gramedia, 2002.

Lucio, William H. and Jhon D. McNeil, Supervision In Thought And Action, (Third Edition). New York: McGraw-Hill Book Company, 1979.



Supervisi Pendidikan.indd 248 13/01/2020 9:29:50

Mulyasa, E., Menjadi Kepala Sekolah Profesional: Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.

----------, Menjadi Kepala Sekolah Professional. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.

Mukhtar dan Iskandar, Orientasi Baru Supervisi Pendidikan. Jakarta: Gaung Persada Press, 2009.

Mulyana, A.Z., Rahasia Menjadi Guru Hebat. Surabaya: Grasindo, 2010.

Nawawi, Hadari, Administrasi Pendidikan. Jakarta: Gunung Agung, 1985.

Neagley, Ross L. and Dean Evans, Handbook For Effective Supervision Of Instruction., Thrid Edition. New Jersey: Prentice-Hal, Inc, 1980.

Nur Mufidah, Luk-luk, Supervisi Pendidikan. Yogyakarta:Teras, 2009.

Openshaw, Linda, Challenges In Clinical Supervision. USA: NACSW Convention, 2012.

Pidarta, Made, Supervisi Pendidikan Kontekstual. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006.

Purwanto, Ngalim, Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.

Rifai, M., Administrasi Pendidikan. Bandung: Jemmars, 1986.

Sahertian, Piet A., Supervisi Pendidikan. Cet. Ke-1, Jakarta : Rineka Cipta, 2000.

----------, Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.

Sallis, Edward, Total Quality Management in Education. Jogjakarta: IRCiSoD, 2012.

Schuller, Randall & Jackson Susan E, Personal and Human Resources. Third Edition. New York: West Publising Company, 1987.

Sergiovanni, Thomas & Robert Starratt, Supervision of Teaching. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 1982.

----------, Supervision : A Redefinition. USA : McGraw- Hill Education, 2006.

Siahaan, Amiruddin, Manajemen Pengawasan Pendidikan. Jakarta: Quantum Teaching, 2006.



Supervisi Pendidikan.indd 249 13/01/2020 9:29:50

Sitohang, A., Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Pradnya Paramita, 2007.

Soetjipto dan Raflis Kosasi, Profesi Keguruan. Jakarta: Rineka Cipta, 1999.

Soetopo, Hendiyat, Wasti Soemanto, Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan. Jakarta: Bina Aksara, 2008.

Sullivan, Susan and Jeffrey Glanz, Supervision That Improves Teaching and Learning. USA : Sage Publications Ltd., 2013.

Sutisna, Oteng, Administrasi pendidikan dasar teoritis untuk praktik professional. Bandung: Angkasa, 1998.

Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.

Wiles, J. dan J. Bondi, Supervision: A Guide to Practice. Second Edition. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company, 1986.

Yusmadi, dkk., Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Sigli, Jurnal Administrasi Pendidikan. Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 1, Tahun I, No. 1, Agustus Tahun 2012.



Supervisi Pendidikan.indd 250 13/01/2020 9:29:50

# PROFIL PENULIS

DR. H. E. JUNAEDI SASTRADIHARJA, lahir di Purwakarta tanggal 17 Juni 1963, sekarang bertempat tinggal di Jl. Citayam Raya Gang Pancoran No. 8 RT 02 RW 05 Kelurahan Ratujaya Kecamatan Cipayung Kota Depok Jawa Barat. Pendidikan jenjang Sekolah Dasar ditempuh di SDN Pasawahan Kabupaten Purwakarta dan tamat tahun 1977. Kemudian meneruskan pendidikan jenjang Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri Pasawahan Kabupaten Purwakarta tamat tahun 1981, dan jenjang Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Purwakarta, tamat tahun 1984.

Kemudian pada tahun 1984, langsung melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata Satu (S.1) Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung dan lulus 1988. Tahun 1994 melanjutkan pendidikan jenjang Strata Dua (S.2) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana IKIP Jakarta dan lulus tahun 1997. Pada tahun 2010 melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata Tiga (S.3) Program Studi Ilmu-Ilmu Al Qur'an dan Tafsir Konsentrasi Pendidikan Berbasis Al Qur'an, pada Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al Qur'an (PTIQ) Jakarta dan Lulus Tahun 2012.



Supervisi Pendidikan.indd 251 13/01/2020 9:29:50

Karier pekerjaan dimulai dari guru SD, Kepala Sekolah SMP dan Kepala Sekolah SMA sampai dengan Direktur Perguruan Islm Al Azhar Kemang Jakarta (sekarang berganti nama menjadi Al Azhar Syifa Budi), Pernah menjadi Pelaksana Harian Yayasan Al-Azhar BSD Serpong Tangerang, Pelaksana Harian Yayasan Al–Azhar Krakatau Steel Cilegon Banten, dan sebagai Supervisor (Pembina Bidang Akademik) di empat belas cabang Al-Azhar Syifa Budi seluruh Indonesia. Sekarang sebagai Pelaksana Harian Yayasan Syifa Budi Perwakilan Cibinong Bogor Penyelenggara Sekolah Al Azhar Syifa Budi Cibinong, Pelaksana Harian Al Azhar Syifa Budi Legenda Bekasi dan sebagai Dosen Tetap Pascasarjana Institut Pergruan Tinggi Ilmu Al Qur'an (PTIQ) Jakarta, mengampu mata kuliah: Supervisi dan Evaluasi Program Pendidikan, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Statistik Pendidikan.

Karya tulis dan kegiatan ilmiah yang pernah dilakukan antara lain meliputi: 1) Makalah "*Pengembangan keberbakatan intelektual pada anak*" disampaikan pada seminar nasional pengembangan keberbakatan yang diselenggarakan oleh Yayasan Indonesia Untuk Pendidikan dan Pengembangan Anak Berbakat bekerja sama dengan Departemen Pendidikan Nasional tahun 2000, 2) Makalah "*Program akselerasi sebagai salah bentuk layanan pendidikan bagi anak berbakat intelektual*" disampaikan dihadapan para Kepala sekolah se-Indonesia di Puncak Bogor tahun 2002, di Solo dan Bali tahun 2003, 3) Makalah "*Implementasi pembelajaran bagi siswa berbakat intelektual di sekolah*" disampaikan pada pendidikan dan pelatihan bagi guru-guru kelas akselerasi di Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Jakarta, Sekolah Al-Azhar Syifa Budi YPWKS Cilegon, Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Kota Legenda Bekasi, SD, SMP dan SMA Pupuk Kaltim, SMP 1 dan SMA 5 Samarinda, SMP 5 dan SMA 1 Balik Papan Kalimantan Timur pada tahun 2000-2001. 4) Makalah "*Analisis kurikulum berdiferensiasi bagi anak cerdas dan berbakat istimewa*" disampaikan dalam seminar nasional bagi Kepala sekolah dan Koordinator penyelenggra program kelas akselerasi di Surabaya dan Bandung tahun 2004 yang diselenggarakan Direktorat Pendidikan Luar Biasa Ditjen Dikdasmen Kementerian Pendidikan Nasional. 5) Makalah "*Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)* disampaikan pada pelatihan bagi Para Kepala sekolah Islam dan Madrasah se-Kota Cilegon tahun 2006, 6) Makalah "*Sekolah Islam masa depan harapan dan tantangan*" disampaikan dalam seminar bagi guru-guru sekolah Islam di Kota Manado tahun 2007, 7) Makalah "*Silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) berkarakter*" disampaikan pada pelatihan guru-guru di Al-Azhar Syifa Budi Cibinong Bogor tahun 2008, guru-guru SD, SMP dan SMK Budi Asih Tebet Jakarta tahun 2008, dan guru-guru SD



Supervisi Pendidikan.indd 252 13/01/2020 9:29:50

Azahra Indonesia Pamulang Tangerang Selatan Tahun 2012. 8) Makalah "Implementasi pendidikan karakter di sekolah" disampaikan dalam seminar bagi Kepala Sekolah Al-Azhar Syifa Budi se-Indonesia di Bekasi tahun 2010. 9) Makalah "*Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAIKEM)*" disampaikan pada pelatihan guru di sekolah Al-Azhar Syifa Budi Cibinong Bogor, sekolah Al-Azhar Syifa Budi Parahyangan Bandung, sekolah Azahra Indonesia Pamulang Tangerang Selatan, dan sekolah Al Husein Tigaraksa Kabupaten Tangerang Banten tahun 2012. 10) Makalah "*Penelitian Tindakan Kelas (PTK)*" disampaikan pada pelatihan pra jabatan bagi calon guru Al-Azhar Syifa Budi se-Indonesia di Jakarta tahun 2012.

Tahun 1989 menikah dengan Dr. Hj. Daningsih Kurniasari, M.Pd. sekarang bekerja sebagai Pengawas Sekolah SMP di Dinas Pendidikan Kota Depok dan Dosen di Universitas Juanda Bogor. Hasil pernikahannya dikaruniai satu orang putra bernama Ganjar Prima Anggara, SH. (Hakim di PN Bantul), dan satu orang putri Syifa Silvia Anggraeni Mahasiswa Semester VII Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pajajaran (UNPAD) Bandung, serta satu anak angkat Dewi Sopianti, S.Pd. (Guru SD Al Azhar Syifa Budi Cibinong Bogor)



Supervisi Pendidikan.indd 253 13/01/2020 9:29:50

*Terima Kasih*

. . .

Supervisi Pendidikan.indd 254 13/01/2020 9:29:50

# SUPERVISI PENDIDIKAN

ORIGINALITY REPORT

| 15% | 14% | 1% | 7% |
|---|---|---|---|
| SIMILARITY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATIONS | STUDENT PAPERS |

PRIMARY SOURCES

| | | |
|---|---|---|
| 1 | www.filebuku.com<br>Internet Source | 1% |
| 2 | sulipan.wordpress.com<br>Internet Source | 1% |
| 3 | bagawanabiyasa.wordpress.com<br>Internet Source | 1% |
| 4 | iendahaswa-mpmbs.blogspot.com<br>Internet Source | 1% |
| 5 | jurnalptiq.com<br>Internet Source | 1% |
| 6 | qdoc.tips<br>Internet Source | 1% |
| 7 | Submitted to Universitas Muria Kudus<br>Student Paper | 1% |
| 8 | eprints.uniska-bjm.ac.id<br>Internet Source | 1% |
| 9 | pustakailmu.co.id<br>Internet Source | 1% |

| | | |
|---|---|---|
| 10 | Submitted to Pascasarjana Universitas Negeri Malang<br>Student Paper | 1 % |
| 11 | ejournal.stainpamekasan.ac.id<br>Internet Source | 1 % |
| 12 | 123dok.com<br>Internet Source | 1 % |
| 13 | repository.ung.ac.id<br>Internet Source | 1 % |
| 14 | tholabulilmi324.blogspot.com<br>Internet Source | 1 % |
| 15 | eprints.uny.ac.id<br>Internet Source | 1 % |
| 16 | Submitted to Universitas Negeri Makassar<br>Student Paper | 1 % |
| 17 | digilib.uinsby.ac.id<br>Internet Source | 1 % |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Exclude quotes | On | Exclude matches | < 250 words |
| Exclude bibliography | On | | |