Dr. Muhammad Kristiawan, M.Pd.
Dr. Yuyun Yuniarsih, S.Pd., M.Pd.
Dr. Happy Fitria, M.Pd.
Nola Refika S.Pd.

SUPERVISI PENDIDIKAN

PENERBIT ALFABETA BANDUNG

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA PASAL 72 KETENTUAN PIDANA SANKSI PELANGGARAN

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberikan izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini, serta memperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari Penerbit.

© 2019, Penerbit Alfabeta, Bandung
(viii + 124) 16 x 24 cm

Judul Buku	:	Supervisi Pendidikan
Penulis	:	Dr. Muhammad Kristiawan, M.Pd. Dr. Yuyun Yuniarsih, S.Pd., M.Pd. Dr. Happy Fitria, M.Pd. Nola Refika S.Pd.
Editor	:	Dr. Yuyun Yuniarsih, S.Pd., M.Pd.
Penerbit	:	ALFABETA, cv Jl. Gegerkalong Hilir No. 84 Bandung Telp. (022) 200 8822 Fax. (022) 2020 373 Website: www.cvalfabeta.com Email: alfabetabdg@yahoo.co.id
Cetakan Kesatu	:	April 2019
ISBN	:	978-602-289-509-1

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

KATA PENGANTAR

Prof. Dr. E. Mulyasa, M.Pd.

Guru Besar Universitas Islam Nusantara

Alhamdulilahirabbilalamin, atas rahmat dan hidayah-Nya Buku Supervisi Pendidikan telah sampai ke tangan para pembaca yang budiman. Buku ini menyajikan informasi yang utuh dan menyeluruh tentang supervisi pendidikan, yang keberhasilannya tidak terlepas dari peran guru, kepala sekolah, dan pengawas. Peran guru terutama merencanakan, melaksanakan, dan melakukan penilaian pembelajaran, serta membantu siswa menyelesaikan masalah-masalah belajar dan perkembangan pribadi dan sosialnya. Kepala Sekolah sebagai leader dan manajer berperan antara lain memimpin guru dan siswa dalam proses pembelajaran serta membantu mengatasi masalah yang dihadapi. Pengawas berperan penting terutama dalam melakukan supervisi dan memberikan bantuan kepada kepala sekolah, guru, dan siswa dalam mengatasi persoalan yang dihadapi selama proses pendidikan berlangsung.

Supervisor pendidikan (kepala sekolah dan pengawas) harus memiliki kemampuan profesional yang handal dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran *(instructional supervision*), kemampuan profesional pengawas diperlukan untuk meningkatkan kualitas pembinaan guru di sekolah. Masalah peningkatan kualitas pembinaan guru di sekolah pada hakikatnya berkaitan dengan peranan supervisor dalam memberikan bantuan dan pelayanan profesional bagi guru-guru agar mereka lebih mampu melaksanakan tugas pokoknya. Kualitas kinerja supervisor sekolah perlu dilandasi dengan peningkatan kemampuan supervisi para pengawas dan kepala sekolah dalam melaksanakan kewajibannya secara bertanggungjawab. Supervisi tidak berhenti pada selesainya pemberian bantuan dan terlaksananya teknik supervisi melainkan harus ada *follow up* untuk melihat keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi.

Buku Supervisi Pendidikan ini berisi tentang Konsep Dasar Supervisi Pendidikan; Kepemimpinan Dalam Supervisi; Supervisi Kelas;

Supervisi Klinis; Peningkatan Kualitas Pembelajaran; Pengembangan Staf; Mengevaluasi Pengembangan Staf; Penggunaan Teknologi Efektif dalam Supervisi; Fungsi Administrasi Program Sekolah; Arah Baru Supervisi; Pelaksanaan Supervisi Oleh Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah; Analisis Kebutuhan dalam Perencanaan Pendidikan. Kehadiran buku ini dapat menambah wahana perpustakaan yang ada dan dapat dijadikan informasi serta menambah wawasan dan pemahaman tentang supervisi pendidikan. Demikianlah yang dapat disampaikan; selamat membaca buku yang menarik ini, dan ucapan terima kasih kepada para penulis dan juga kepada para pembaca, selamat dan sukses.

Medan, 23 Oktober 2018

Prof. Dr. E. Mulyasa, M.Pd.

KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah*, Allah SWT telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada kami sehingga kami berhasil menyelesaikan buku *Supervisi Pendidikan*. Isi buku ini sangat sederhana, semoga buku ini dapat dipergunakan sebagai salah satu rujukan bagi pembaca dalam mempelajari supervisi pendidikan.

Kami juga mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. E. Mulyasa, M.Pd. yang telah memberikan pengantar pada buku ini dan menjadi sumber inspirasi bagi kami untuk menulis. Selain itu, kami juga mengucapkan terima kasih kepada Rektor Universitas PGRI Palembang, Rektor Universitas Sangga Buana, dan Rektor IAIN Batusangkar beserta teman-teman dosen yang telah memberikan motivasi bagi kami untuk menyelesaikan buku ini. Tak lupa kami pun berterima kasih kepada ayah dan ibunda kami, karena do'anya maka kami bisa menulis.

Akhir kata kami sampaikan bahwa supervisi dilakukan dalam rangka menjadikan kepala sekolah hebat dan guru profesional, sehingga pendidikan yang bermutu dapat tercapai. Supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol atau melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personal maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar-mengajar yang efektif. Supervisi pendidikan terdiri dari supervisi manajerial dan supervisi akademik. Supervisi manajerial ini merupakan supervisi yang dilakukan pengawas pendidikan terhadap Kepala Sekolah yang berhubungan dengan pengelolaan pendidikan dan supervisi akademik fokusnya adalah pada guru yaitu terdiri dari supervisi klinis dan supervisi kelas.

Penulis,

DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN ..... **iii**
KATA PENGANTAR ..... **v**
DAFTAR ISI ..... **vi**

BAB I
KONSEP DASAR SUPERVISI PENDIDIKAN **1**
A. Terminologi Supervisi 1
B. Dimensi Supervisi 4
C. Tujuan dan Fungsi Supervisi 4

BAB II
KEPEMIMPINAN DALAM SUPERVISI **11**
A. Pemimpin dan Kepemimpinan 11
B. Teori Kepemimpinan 12
C. Membandingkan Struktur Organisasi 16
D. Peran dan Fungsi Kepemimpinan 17
E. Menganalisis Variabel dalam Iklim Sekolah 19

BAB III
SUPERVISI KELAS **21**
A. Terminologi Supervisi Kelas 21
B. Tujuan dan Manfaat Supervisi Kelas 23
C. Proses Supervisi Kelas 23
D. Prinsip-prinsip Supervisi Kelas 25

BAB IV
SUPERVISI KLINIS **26**
A. Konsep Supervisi Klinis 26
B. Perangkat Pendukung (Instrumen yang Digunakan dalam Supervisi Klinis) 30
C. Peran Supervisor dalam Supervisi Klinis 30
D. Langkah-langkah Proses Supervisi Klinis 31

BAB V
PENINGKATAN KUALITAS PEMBELAJARAN 34
A. Komunikasi Variabel Pembelajaran di Kelas 34
B. Penyelenggaraan atau Karakteristik Sekolah yang Efektif 35
C. Pendekatan Guru dalam Pembelajaran 36
D. Metode Pengembangan dan Evaluasi Pembelajaran Guru 36

BAB VI
PENGEMBANGAN STAF 39
A. Menganalisis Pengembangan Staf 39
B. Kendala Pengembangan Staf 42
C. Model Pengembangan Staf yang Efektif 42

BAB VII
MENGEVALUASI PENGEMBANGAN STAF 45
A. Terminologi Mengevaluasi Pengembangan Staf 45
B. Menilai Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Staf 45
C. Menilai Kebutuhan Pengembangan Staf 46
D. Menyiapkan Rencana Pengembangan Staf 47

BAB VIII
PENGGUNAAN TEKNOLOGI EFEKTIF
DALAM SUPERVISI 48
A. Aplikasi Teknologi di Sekolah-sekolah 48
B. Kompetensi Supervisor dalam Mengintegrasikan Teknologi 52
C. Program Teknologi untuk Membantu Penyelesaian Tugas Guru 53

BAB IX
FUNGSI ADMINISTRASI PROGRAM SEKOLAH 56
A. Sistem Kepemimpinan untuk Meningkatkan/Memperbaiki
Prestasi Siswa dan Meningkatkan Mutu Pembelajaran 56
B. Database dalam Pengambilan Keputusan 59
C. Pentingnya Prosedur Pengambilan Keputusan 62
D. Format Perencanaan Administrasi Sekolah 65

BAB X
ARAH BARU SUPERVISI 67
A. Faktor-faktor Perubahan Pendidikan di Finlandia 67
B. Perubahan dalam Organisasi Sekolah 72
C. Menilai Aplikasi Supervisi di Sekolah Sukses di Abad ke-21 72
D. Dampak Supervisi pada Perubahan di Sekolah 75

BAB XI
PELAKSANAAN SUPERVISI OLEH KEPALA SEKOLAH DAN PENGAWAS SEKOLAH 78
A. Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah di Sekolah 78

BAB XII
ANALISIS KEBUTUHAN DALAM PERENCANAAN PENDIDIKAN 85
A. Analisis Kebutuhan 85
B. Fungsi dan Manfaat Analisis 86
C. Perencanaan Pendidikan 87

GLOSARIUM 92
DAFTAR PUSTAKA 96
INDEKS 103
LAMPIRAN PERMENDIKNAS NOMOR 12 TAHUN 2007 104
TENTANG PENULIS 119

BAB I
KONSEP DASAR SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Terminologi Supervisi

Supervisi berasal dari dua kata yaitu "super" dan "vision". Kata "super mengandung makna peringkat atau posisi yang lebih tinggi, superior, atasan, lebih hebat atau lebih baik. Sedangkan kata "vision" berarti mengandung makna kemampuan untuk menyadari sesuatu tidak benar-benar terlihat (Aedi, 2014). Berdasarkan penggabungan dua unsur pembentuk kata supervisi dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah pandangan dari orang yang lebih ahli kepada orang yang memiliki keahlian di bawahnya. Supervisor atau istilah bagi orang yang melakukan supervisi adalah seorang yang profesional ketika menjalankan tugasnya. Ia bertindak atas dasar kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan, untuk menjalankan supervisi diperlukan kemampuan yang lebih sehingga dapat melihat dengan tajam permasalahan peningkatan mutu pendidikan, memiliki kepekaan untuk memahaminya tidak hanya sekedar menggunakan penglihatan mata biasa, sebab yang diamatinya bukan hanya masalah yang konkrit yang terlihat, melainkan ada pula yang memerlukan kepekaan mata batin.

Menurut Purwanto (2000) supervisi merupakan suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif (Somad, 2014). Sedangkan menurut Manullang (2005) supervisi merupakan suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan,

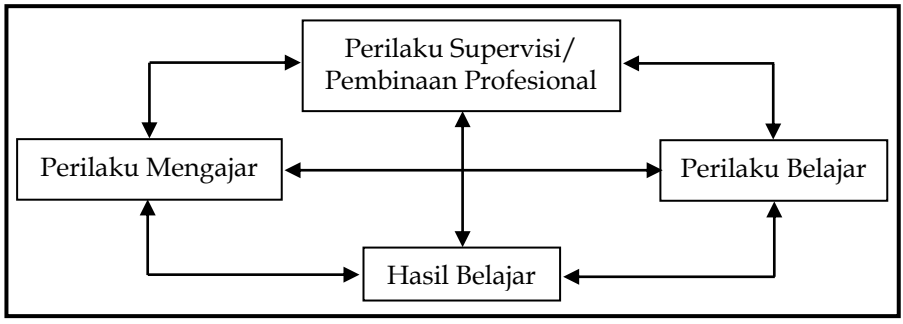
menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula (Somad, 2014). Hasil temuan Renata dkk (2018) menyebutkan *there was significant influence of headmasters' supervision toward effective teachers. The headmaster should upgrade the supervision of teachers where they would actualized the effective teachers.*

Menurut Aedi (2014) terdapat tiga istilah yang berhubungan dengan pengawasan yaitu (1) pengawasan, (2) supervisi dan, (3) inspeksi. Menurut Sutisna (1989) pengawasan adalah fungsi administrasi di mana administrator memastikan bahwa apa yang di kerjakan sesuai dengan yang dikehendaki. Pengawasan di dalamnya terdapat aktivitas pemeriksaan, apakah semua berjalan sesuai dengan rencana yang dibuat, instruksi yang dikeluarkan dan prinsip yang telah ditetapkan (Aedi, 2014). Definisi pengawasan yang di dalamnya terdapat aktivitas pemeriksaan dikemukakan pula oleh Saputra (2008) yang menyatakan bahwa pengawasan merupakan upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, dan prinsip yang dianut (Aedi, 2014). Pendapat berikutnya dikemukakan oleh Bell (1992) bahwa pengawasan merupakan kegiatan monitoring kinerja untuk memastikan bahwa tujuan dapat dicapai serta tugas dapat diselesaikan (Aedi, 2014). Definisi lain menjelaskan bahwa pengawasan berkenaan dengan aktivitas memastikan agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana dan dapat mencapai tujuan dikemukakan oleh Tuerney (1992) menerangkan bahwa pengawasan adalah aktivitas yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan oleh organisasi konsisten dengan rencana yang telah ditetapkan dan aktivitas tersebut dapat mencapai sasaran organisasi (Aedi, 2014).

Tim Dosen Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia (2014) menjelaskan bahwa supervisi merupakan bimbingan profesional bagi guru-guru, bimbingan profesional yang dimaksudkan adalah segala usaha yang memberikan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu perbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar murid. Di dalam Peraturan Pemerintah No 19 tahun 2005 Pasal 57 mengklasifikasikan supervisi terdiri dari dua bagian yaitu (1)

supervisi akademik dan, (2) supervisi manajerial. Untuk supervisi manajerial dan akademik secara mendasar dapat ditinjau perbedaannya yaitu supervisi manajerial, mampu membina Kepala Sekolah dan staf dalam meningkatkan kinerja sekolah. Sedangkan supervisi akademik, mampu membina guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Dari pendapat para ahli di atas dapat penulis simpulkan bahwa supervisi hampir sama dengan pengawasan, namun supervisi lebih kepada pembinaan. Supervisi sangat diperlukan dalam lembaga pendidikan, karena salah satu kompetensi Kepala Sekolah adalah Supervisi. Supervisi dalam lembaga pendidikan ada dua aspek yaitu (1) supervisi akademik, yaitu bantuan profesional kepada guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran atau bimbingan untuk mempertinggi hasil belajar siswa. Supervisi akademik ini juga ada dua bagian yaitu (a) supervisi kelas; dan (b) supervisi klinis. Fokus dari supervisi kelas dan klinis adalah guru; dan (2) supervisi manajerial, yaitu mengawasi orang yang menjadi manajer atau Kepala Sekolah, yang terdiri dari pengembangan staf/tenaga kependidikan dan juga mengukur kinerja Kepala Sekolah. Sasaran dari supervisi yaitu orang dan kegiatannya. Menurut Alfonso (1981), Neagley dan Evans (1980), Maks Stroops (1978) yang diikuti oleh Djam'an Satori, melukiskan hubungan supervisi, proses mengajar belajar dan hasil belajar seperti dapat dilihat pada model berikut (Tim dosen administrasi pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2014).



Gambar 1.1
Model Hubungan Supervisi, Proses Mengajar dan Hasil Belajar (Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2014)

Oleh karena suatu pengajaran sangat tergantung pada kemampuan mengajar guru, maka kegiatan supervisi guru menaruh perhatian utama pada peningkatan kemampuan profesional guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu proses belajar mengajar. Dalam analisis terakhir, kualitas supervisi akan direfleksikan pada peningkatan hasil belajar siswa.

B. Dimensi Supervisi

Aedi (2014) menyatakan dalam pengawasan ada dimensi-dimensi yang menjadi objek pengawasan. Sejumlah aspek yang menjadi objek pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Jendral Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan antara lain 1) substansi bidang, yang meliputi pendidikan, kepegawaian dan perlengkapan; 2) unit kerja seperti unit utama, pusat-pusat, Unit Pelaksana Teknis, dan satuan kerja pendidikan di luar Negeri; 3) dana alokasi khusus; 4) BNBP dan Block Grant; Dana BOS dan APBN Kemdiknas; dan 5) Ujian Nasional, dan sertifikasi guru.

Ragam dimensi pengawasan pendidikan menyangkut dengan aspek apa yang diawasi. Pidarta (2011) menyebutkan ada tiga macam objek pengawasan, yaitu pengawasan terhadap karya, pengawasan terhadap kemampuan, dan pengawasan terhadap gaji (Aedi, 2014).

C. Tujuan dan Fungsi Supervisi

1. Tujuan Supervisi

Fokus tujuan supervisi pendidikan adalah pencapaian tujuan pendidikan yang menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah dan guru. Supervisi pendidikan perlu memperhatikan beberapa faktor yang sifatnya khusus, sehingga dapat membantu mencari dan menentukan kegiatan supervisi yang bersifat efektif. Tujuan supervisi pendidikan menurut Ametembun (2007) adalah (1) membina guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan; (2) melatih kesanggupan guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang efektif; (3) membantu guru untuk mengadakan diagnosis; (4) meningkatkan kesadaran terhadap tata kerja demokratis; (5)

memperbesar ambisi guru untuk meningkatkan mutu kerjanya secara maksimal; (6) membantu mempopulerkan sekolah ke masyarakat; (7) membantu guru untuk lebih dapat memanfaatkan pengalamannya sendiri; (8) mengembangkan persatuan antar guru; dan (9) membantu guru untuk dapat mengevaluasi aktivitasnya dalam kontak tujuan perkembangan peserta didik (Aedi, 2014).

Menurut Wahyudi (2012) tujuan supervisi pendidikan adalah meningkatkan kemampuan profesional dan teknis bagi guru, Kepala Sekolah, dan personal sekolah lainnya agar proses pendidikan di sekolah lebih berkualitas, dan yang utama supervisi pendidikan atas dasar kerja sama, partisipasi, dan kolaborasi, bukan berdasarkan paksaan dan kepatuhan. Dengan demikian, akan timbul kesadaran, inisiatif, dan kreatif personal sekolah. Mulyasa (2006) berpendapat bahwa supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independen dan dapat meningkatkan obyektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugas. Kepala sekolah sebagai supervisor dapat dilaksanakan secara efektif antara lain dengan cara kunjungan kelas, diskusi kelompok, pembinaan individual, dan simulasi pembelajaran (Mulyasa, 2005).

Supervisi pendidikan terdiri dari supervisi manajerial dan supervisi akademik. Supervisi manajerial ini merupakan supervisi yang dilakukan pengawas pendidikan terhadap Kepala Sekolah yang berhubungan dengan pengelolaan pendidikan dan supervisi akademik fokusnya adalah pada guru yaitu terdiri dari supervisi klinis dan supervisi kelas. Adapun tujuan dari supervisi akademik dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 1.2
Tujuan Supervisi Akademik (Glickman, 2007)

Berdasarkan gambar di atas jelaslah mengenai tujuan dari supervisi akademik yang fokusnya adalah pada guru, yaitu untuk pengembangan profesionalisme guru dalam memahami akademiknya, kehidupan kelas dan keterampilannya dalam melaksanakan proses pembelajaran, pengawasan kualitas dan penumbuhan motivasi bagi guru bersangkutan. Dengan adanya kegiatan supervisi diharapkan kegiatan pendidikan dapat dilaksanakan sesuai dengan semestinya dan mampu mencapai tujuan sekolah yang bersangkutan, sehingga pada akhirnya mampu mewujudkan tujuan pendidikan Nasional.

Jadi, dapat disimpulkan keberhasilan pelaksanaan pendidikan di sekolah tidak terlepas dari peran pengawas, Kepala Sekolah dan guru. Tugas pokok guru adalah mengajar dan membantu siswa menyelesaikan masalah-masalah belajar dan perkembangan pribadi dan sosialnya. Kepala Sekolah memimpin guru dan siswa dalam proses pembelajaran serta membantu mengatasi masalah yang dihadapi. Pengawas melakukan supervisi dan memberikan bantuan kepada Kepala Sekolah, guru, dan siswa dalam mengatasi persoalan yang dihadapi selama proses pendidikan berlangsung.

2. Fungsi Supervisor

Supervisor yang profesional menurut Anwar dan Sagala (2004) mempunyai fungsi utama seperti disajikan pada tabel berikut ini.

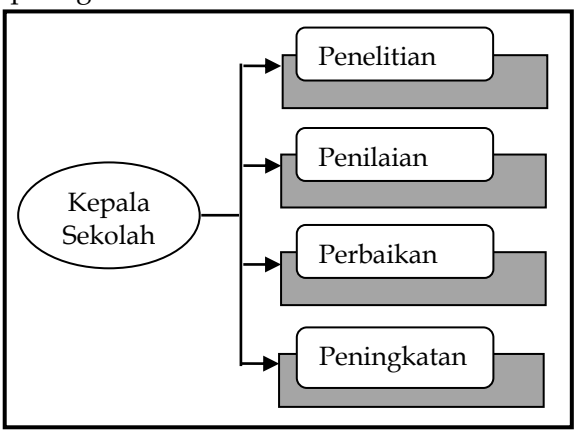
Tabel 1.

Fungsi Supervisor yang Profesional (Somad, 2014)

Fungsi	Penjelasan
Menetapkan Masalah	Menetapkan masalah yang betul-betul mendesak untuk ditanggulangi, dimana sebelumnya dilakukan pengumpulan data tentang masalah tersebut. Pengumpulan data dapat dilaksanakan dengan menggunakan instrumen tertentu, seperti observasi, wawancara, kuesioner dan sebagainya. Kemudian data tersebut diolah dan dianalisis, yang kemudian menghasilkan simpulan yang sesungguhnya
Menyelenggarakan Inspeksi	Sebelum memberikan pelayanan kepada guru, Kepala Sekolah lebih dulu perlu mengadakan inspeksi sebagai usaha mensurvei seluruh sistem pendidikan yang ada. Survei ini berguna untuk menghimpun data yang aktual, bukan informasi yang kadaluarsa, sehingga ditemukan masala-masalah, kekurangan-kekurangan baik pada guru maupun pada siswa, perlengkapan, kurikulum, tujuan pendidikan, metode pengajaran dan perangkat lain sekitar proses pembelajaran. Hasil inspeksi dan survei tersebut dapat dijadikan dasar oleh Kepala Sekolah untuk memberikan bantuan profesional
Penilaian Data dan Informasi	Hasil inspeksi dan survei yang telah dihimpun diolah sesuai dengan prinsip yang berlaku dalam penelitian. Dengan cara ini dapat ditemukan teknik dan prosedur yang efektif dalam memberi pertimbangan bantuan mengajar, supervisi dipandang telah memberi solusi problematika terhadap pembelajaran yang memuaskan bagi guru. Langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam melaksanakan kegiatan penelitian supervisi adalah sebagai berikut. a. Menemukan masalah yang ada pada situasi pembelajaran;

Fungsi	Penjelasan
	b. Mencari dan menentukan teknik pemecahan masalah yang dipandang efektif; c. Menyusun alternatif program perbaikan; d. Mencoba cara baru dengan melakukan inovasi pendekatan pembelajaran; dan e. Merumuskan dan menentukan pola perbaikan yang lebih standar untuk pemakaian yang lebih luas.
Penilaian	Merupakan usaha untuk mengetahui segala fakta yang mempengaruhi kelangsungan persiapan, perencanaan dan program, penyelenggaraan dan evaluasi hasil pengajaran. Setelah Kepala Sekolah mengambil kesimpulan tentang situasi yang sebenarnya terjadi, maka Kepala Sekolah harus melaksanakan penilaian terhadap situasi-situasi tersebut. Kepala Sekolah diharapkan tidak memfokuskan pada hal-hal yang negatif saja, tetapi juga hal-hal yang dapat dinyatakan sebagai kemajuan.
Pelatihan	Berdasarkan hasil penelitian dan penilaian, ditemukan bahwa kemampuan guru terhadap beberapa aspek yang berkaitan dengan pengajaran masih kurang. Untuk itu kekurangan tersebut diatasi dengan mengadakan pelatihan yang dilakukan Kepala Sekolah sebagai supervisor sesuai dengan kebutuhan. Pelatihan ini bentuknya dapat berupa *on the job training*, lokakarya, seminar, demonstrasi mengajar, simulasi, observasi, saling mengunjungi atau cara lain yang dipandang efektif.
Pembinaan dan Pengembangan	Kegiatan ini dimaksudkan untuk menstimulasi, mengarahkan, memberi semangat agar guru-guru mau menerapkan cara-cara baru yang diperkenalkan sebagai hasil penemuan penelitian, termasuk dalam hal ini membantu guru-guru memecahkan kesulitan dengan menggunakan teknik pengajaran dan cara-cara baru.

Empat fungsi utama Kepala Sekolah sebagai seorang supervisor dalam bidang pendidikan menurut Ametembun (2007) adalah seperti gambar di bawah ini.



Gambar 1.3
Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor (Ametembun, 2007)

a. Fungsi penelitian

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif tentang situasi pendidikan (khususnya sasaran-sasaran supervisi pengajaran), maka diperlukan penelitian terhadap situasi dan kondisi tersebut. Penelitian di sini dimaksudkan untuk melihat seluruh situasi proses belajar mengajar guna menemukan masalah-masalah, kekurangan baik pada guru, siswa, perlengkapan, kurikulum, tujuan pengajaran, metode mengajar maupun perangkat lain di sekitar keadaan proses belajar mengajar. Penelitian tersebut harus bersumber pada data yang aktual dan bukan pada informasi yang telah kadaluarsa.

b. Fungsi Penilaian

Kegiatan penilaian ini dimaksudkan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi situasi dan kondisi pendidikan serta pengajaran yang telah diteliti sebelumnya, kemudian dievaluasi untuk melihat bagaimana tingkat kualitas pendidikan di sekolah itu, apakah menggembirakan atau memprihatinkan, mengalami kemajuan atau kemunduran. Hanya untuk diingat, dalam etika pendidikan, penilaian itu harus menekankan terlebih dahulu pada aspek-aspek

yang positif (kebaikan dan kemajuan-kemajuan), kemudian pada aspek-aspek negatif, kekurangan atau kelemahan-kelemahan.

c. Fungsi Perbaikan

Setelah diadakannya suatu penilaian terhadap aspek pengajaran maka yang selanjutnya dilakukan adalah memperbaiki aspek-aspek negatif yang timbul. Memperkenalkan cara baru sebagai upaya perbaikan dan peningkatan. Hal ini dapat berupa loka karya, seminar, simulasi dan cara lain yang dipandang efektif.

d. Fungsi Peningkatan

Meningkatkan atau mengembangkan aspek-aspek positif agar lebih baik lagi dan menghilangkan aspek negatif yang ada. Sehingga aspek negatif yang ditimbulkan diubah menjadi aspek positif dan aspek positif dikembangkan lagi sehingga menjadi lebih baik. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menstimulasi, mengarahkan, memberi semangat agar guru mau menerapkan cara baru, termasuk dalam hal ini membantu guru dalam memecahkan kesulitan dalam menggunakan cara-cara baru tersebut.

BAB II
KEPEMIMPINAN DALAM SUPERVISI

A. Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin berasal dari kata "*leader*" dan kepemimpinan berasal dari kata "*leadership*". Pemimpin merupakan orang yang berorientasi pada hasil, hasil akan diperoleh jika pemimpin mengetahui apa yang diinginkannya. Kartono (2005), menjelaskan bahwa pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Indonesia (2014) kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok akan menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dalam pernyataan lain Siagian (2003) memaparkan bahwa kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak daripada semua sumber-sumber dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi (Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Indonesia, 2014).

Kemudian Atmosudirdjo (1961) mengungkapkan juga kepemimpinan merupakan sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya

agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa (Purwanto, 2014). Afifuddin (2015) dengan pernyataan lain mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu masalah yang komplek dan sulit karena sifat dasar kepemimpinan memang sangat komplek.

Jadi, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dengan berbagai metode yang telah ditetapkan dan memanfaatkan segala sumber daya yang ada menuju pencapaian sasaran secara efektif dan efisien. Kalau diibaratkan di sekolah, kepemimpinan dipimpin oleh seorang Kepala Sekolah. Oleh karena itu, kepemimpinan Kepala Sekolah yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan teladan yang baik bagi guru, staf, dan pegawai lainnya. Hasil temuan Aprilana dkk. (2016) Kepemimpinan Kepala Sekolah dinilai baik, apabila mampu mengembangkan kemampuan partisipatif guru dan siswa, kemudian berusaha memenuhi sarana prasarana untuk kelancaran pembelajaran. Begitu juga hasil temuan Tobari dan Kristiawan (2018) jika Kepala Sekolah berharap sekolahnya mampu menghadapi MEA maka strateginya adalah *upgrading teachers' competence, upgrading students' competence, developing curriculum and improving infrastructure.*

B. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan menduduki tempat yang sangat penting dalam supervisi pendidikan. Oleh karena itu perlu mengkaji teori kepemimpinan dalam organisasi. Afifuddin (2015) mengatakan bahwa teori-teori kepemimpinan yang berkembang saat ini adalah (1) Teori Genetik, seseorang menjadi pemimpin karena sudah ditakdirkan sejak lahir, bukan karena dididik; (2) Teori sosial, peran masyarakat sangat penting dalam menciptakan seorang pemimpin; (3) Teori Situasional, kepemimpinan bergantung pada situasinya dan melihat kepemimpinan secara psikologis dan sosiologis serta pandangan ekonomi dan politik; (4) Teori Ekologis, merupakan penggabungan antara bakat alami dengan pendidikan dan pelatihan yang intensif; (5) Teori Sosio-behavioristik, kepemimpinan yang dilahirkan oleh hal-hal berikut (a) bakat, turunan, dan kecerdasan yang alamiah; (b) pengalaman dalam kepemimpinan; (c)

pembentukan formal dalam organisasi; (d) situasi lingkungan; (e) pendidikan dan pelatihan; dan (f) kesepakatan sosial dan kontrak politik. Menurut Terry (2008) beberapa teori tentang kepemimpinan antara lain sebagai berikut.

1. Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis, kepemimpinan dalam teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, tindakan-tindakan yang arbiter (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas. Pemimpin pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi. Oleh karena itu pemimpin disebut otokrat keras. Pada intinya, otokrat keras juga memiliki sifat-sifat tepat, saksama sesuai dengan prinsip namun keras dan kaku;
2. Teori Psikologis, fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik untuk merangsang kesediaan bekerja para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan agar mereka mau bekerja sama agar mereka mau bekerja guna mencapai sasaran-sasaran organisator maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan (*recognizing*), martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana hati dan lain-lain;
3. Teori sosiologis, Kepemimpinan dianggap sebagai usaha untuk melancarkan antar relasi dalam organisasi dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya agar tercapai kerja sama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan dan kerapkali memberikan petunjuk yang di perlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya;
4. Teori suportif, menurut teori ini para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah, sedangkan pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya dengan kebijakan tertentu.

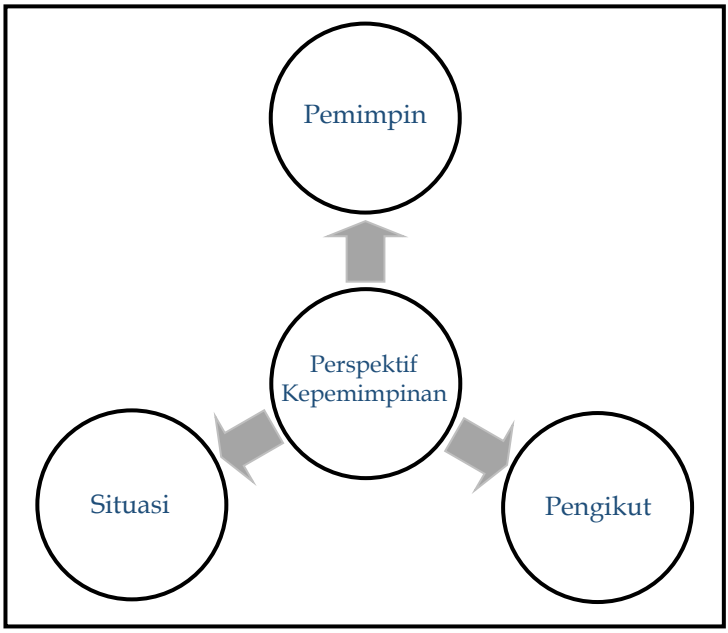
Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja sama dengan pihak lain, dan mau mengembangkan bakat dan keterampilannya dan menyadari benar keinginan untuk maju. Teori suportif ini biasa dikenal dengan teori partisipatif atau teori kepemimpinan demokratis;

5. Teori Laissez Faire, kepemimpinan menurut teori ini ditampilkan oleh seorang tokoh "ketua dewan" yang sebenarnya tidak mampu mengurus dan dia menyerahkan tanggung jawab serta pekerjaan pada bawahan dan pada setiap anggota. Pemimpin adalah seorang "ketua" yang bertindak sebagai simbol. Pemimpin semacam ini biasanya tidak memiliki keterampilan teknis;
6. Teori kelakuan pribadi, kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Pemimpin dalam kategori ini harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk suatu masalah. Sedangkan masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama di dalam runtunan waktu yang berbeda;
7. Teori sifat orang-orang besar (*Traits of Great Men*), cikal bakal seorang pemimpin dapat diprediksi dan dilihat dengan melihat sifat, karakter, dan perilaku orang-orang besar yang terbukti sudah sukses dalam menjalankan Kepemimpinannya (Kurniadin dan Machali, 2012).

Somad (2014), menjelaskan riset serta kajian tentang kepemimpinan telah menghasilkan banyak perspektif (teori) tentang kepemimpinan, di mana perspektif tersebut dapat membantu memahami tentang makna, proses, dan peran kepemimpinan dalam kehidupan organisasi dewasa ini. Tiga perspektif kepemimpinan menurut Sweeney dan McFarlin (2002) adalah sebagai berikut.

1. Berfokus kepada pengikut (*follower-centered*), memusatkan perhatian pada kebutuhan pengikut serta bagaimana respon mereka terhadap pimpinan;

2. Berfokus kepada pemimpin (*leader-centered*), memusatkan perhatian kepada sifat, keterampilan, dan perilaku pemimpin; dan
3. Berfokus kepada situasi (*situation-centered*), memfokuskan perhatian pada variabel situasi serta pengaruhnya pada pemimpin.



Gambar 2.1
Perspektif Kepemimpinan (Somad, 2014)

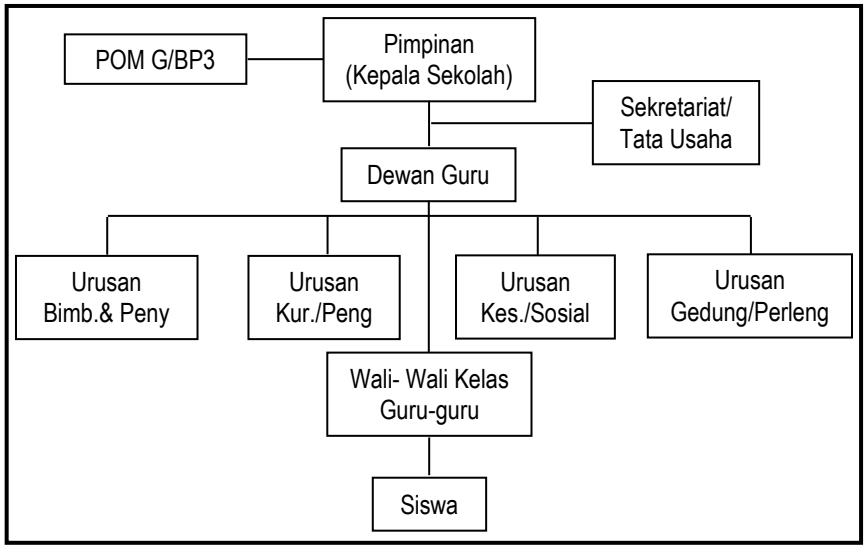
Jadi, teori kepemimpinan sangat banyak ragamnya, namun yang penting di sini adalah kemampuan manajer dalam memimpin suatu organisasi dan memanfaatkan teori kepemimpinan tersebut. Seorang pemimpin harus peka terhadap situasi yang sedang dihadapi organisasi tersebut. Namun, jika dikaitkan teori organisasi dengan supervisi maka dapat dipahami bahwa supervisi bukan saja merupakan bagian fungsi Kepala Sekolah yang menentukan keberhasilan suatu penyelenggaraan sekolah, tetapi seorang yang melakukan fungsi dan tugas supervisi harus mengetahui teori kepemimpinan yang mendukung kegiatan-kegiatan supervisi itu sendiri, di samping ia harus paham dalam memberi motivasi terhadap bawahan yang disupervisinya.

C. Membandingkan Struktur Organisasi

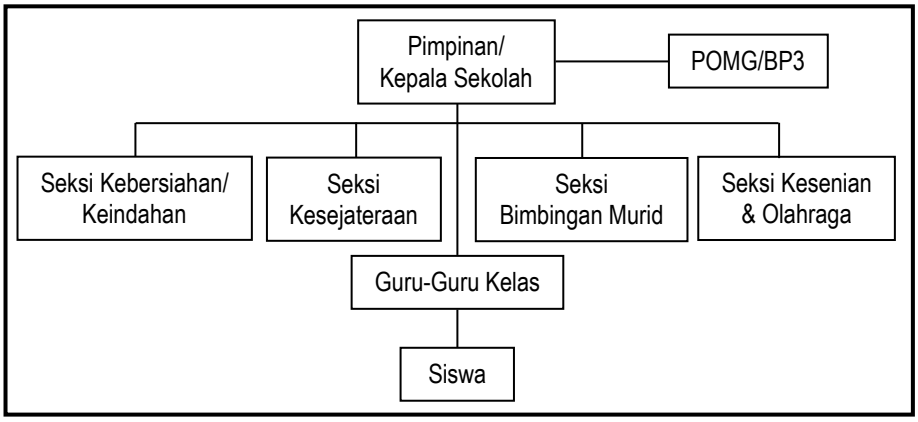
Struktur organisasi sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena agar jelas pembagian kerja dan tugas masing-masing pihak yang terlibat dalam organisasi tersebut. Yasril (2014) mengatakan bahwa struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antara setiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa, jadi ada satu pertanggungjawaban apa yang akan dikerjakan.

Sementara itu Purwanto (2014) mengungkapkan bahwa susunan organisasi sekolah yang baik dapat berlaku bagi semua jenis sekolah, tidak dapat ditentukan. Tiap-tiap sekolah memerlukan susunan organisasi yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Ini bergantung pada keadaan dan kebutuhan sekolah masing-masing. Namun, bagi sekolah-sekolah yang sejenis perlu adanya pola keseragaman alam susunan organisasi sekolahnya. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi perbedaan dalam susunan organisasi sekolah, yaitu (1) besar kecilnya sekolah; (2) letak sekolah; dan (3) jenis dan tingkatan sekolah. Purwanto (2014) mengemukakan suatu susunan organisasi sekolah dapat dicontohkan pada gambar berikut ini.

1. Organisasi Sekolah Besar (SMTP/SMTA)



2. Organisasi Sekolah Sederhana



Gambar 2.2
Perbandingan Struktur Organisasi Besar dan Kecil (Purwanto, 2014)

Jadi, dari penjelasan dan gambar di atas dapat penulis simpulkan bahwa dalam membandingkan struktur organisasi dapat dilihat dari ketiga faktor di atas, dan salah satunya yaitu besar dan kecil organisasi tersebut. Dengan pengelompokan itu akan mempengaruhi kepemimpinan di dalam organisasi tersebut dan perbedaan dalam struktur organisasi tergantung kebutuhan organisasi tersebut, dan di situlah peran seorang pemimpin sebagai supervisor harus mampu mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

D. Peran dan Fungsi Kepemimpinan

1. Peran kepemimpinan

Peran dapat diartikan sebagai kegiatan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin yang akan sangat mempengaruhi kinerja bawahannya. Purwanto (1987) menyebutkan bahwa peranan dari pemimpin yaitu (a) sebagai pelaksanaan atau *executive*; (b) sebagai perencana atau planner; (c) sebagai seorang ahli atau *expert*; (d) mewakili kelompok dalam tindakannya keluar (*external group representative*); (e) mengawasi hubungan antar anggota kelompok atau *controller of internal relationship*; (f) bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman atau *purveyor of rewards and punishment;* (g) bertindak sebagai wasit dan

penengah atau *arbitrator and mediator*; (g) merupakan lambang kelompok atau *symbol of the group*; (h) pemegang tanggung jawab para anggota kelompok atau *surrogate on individual responsibility;* dan (i) sebagai pencipta atau memiliki cita-cita atau *ideologist*.

Jika kita teliti sepuluh peranan kepemimpinan di atas, tepat kiranya apa yang dikemukakan oleh bapak pendidik kita Ki Hajar Dewantara bahwa pemimpin yang baik harus menjalankan peranan *Ing ngarso sung tulodo; Ing madyo mangun karso;* dan *Ing (Tut) wuri handayani.* Ketiga macam peranan tersebut sebenarnya telah mencakup semua macam peranan pemimpin seperti diuraikan di atas jika masing-masing diberi arti yang luas. Menyadari adanya peranan tersebut di atas kiranya sangat berfaedah bagi para Kepala Sekolah dan pemimpin-pemimpin pendidikan lainnya untuk menjalankan tugasnya dengan lebih berhati-hati dan menuju ke arah yang lebih baik lagi. Yuliani dan Kristiawan (2017) menyebutkan Kepala Sekolah juga memiliki peranan penting dalam membina tenaga administrasi dengan cara memberikan perhatian, bimbingan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan wawasan tenaga administrasi sekolah. Administrasi sekolah harus dapat dilaksanakan dengan baik dalam rangka menunjang pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan yang tepat oleh Kepala Sekolah, penyusunan rencana kerja sekolah, pelaksanaan pembelajaran, dan pelaporan kinerja sekolah. Tugas-tugas administrasi tersebut dapat dilaksanakan dengan baik apabila sekolah memiliki Tenaga Administrasi Sekolah (TAS) yang memenuhi standar, seperti tertuang dalam Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah (Kristiawan dan Asvio, 2018). Kemudian temuan Andriani dkk (2018) bahwa hari ini *transformational leadership has a positive and significant effect on the teachers' performance*.

2. Fungsi kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan dapat dibedakan menjadi delapan fungsi pokok. Nawawi (1995), menyatakan fungsi kepemimpinan adalah (a) instruktif, yaitu pemimpin berfungsi sebagai komunikator; (b) konsultatif, yaitu pemimpin berfungsi sebagai penasihat; (c) partisipasi, yaitu pemimpin menjadi motivasi bagi bawahannya; (d) perencana, yaitu pemimpin perencana pertama dalam menyusun program kerja; (e) pengelolaan, yaitu pemimpin harus mampu mengelola organisasi; (f)

koordinasi, yaitu pengorganisasian semua unsur manajerial agar menjadi sistem yang integral; (g) pengawasan, yaitu evaluasi terhadap seluruh kegiatan berkaitan dengan pola pengawasan atau supervisi; (h) delegasi, yaitu pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan; dan (i) pengendalian, yaitu pemimpin harus mampu mengatur anggotanya (Afifuddin, 2015). Sementara itu, Rivai (2004) memaparkan bahwa kepemimpinan memiliki sejumlah fungsi (a) menciptakan visi dan rasa komunitas; (b) membantu mengembangkan komitmen dari pada sekedar memenuhinya; (c) menginspirasi kepercayaan; mengintegrasikan pandangan yang berlainan; (d) mendukung pembicaraan yang cakap melalui dialog; (e) membantu menggunakan pengaruh mereka; (f) memfasilitasi; (g) memberi semangat pada yang lain; (h) menopang tim; dan (i) bertindak sebagai modal (Priansa dan Somad, 2014). Sedangkan dalam pernyataan lain, Afifuddin (2015: 34) menjelaskan bahwa fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek antara lain (a) fungsi administrasi yaitu mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya; dan (b) fungsi sebagai top manajemen, yaitu mengadakan *planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling*, dan sebagainya.

Jadi, dari penjelasan di atas dapat penulis simpulkan bahwa fungsi kepemimpinan sangat beragam, namun pada intinya fungsi kepemimpinan ini berlandaskan pada fungsi manajemen yaitu, *planning, organizing, actuating* dan *controlling*. Semua fungsi tersebut saling berkaitan dan pada intinya berguna untuk tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, kalau dalam suatu sekolah untuk tercapainya visi dan misi sekolah tersebut.

E. Menganalisis Variabel dalam Iklim Sekolah

Variabel dalam iklim sekolah sangatlah beragam dan itu sangat mempengaruhi kepemimpinan di sekolah tersebut. Marzuki (1997) menyebutkan bahwa iklim sekolah adalah keadaan sekitar sekolah dan suasana sunyi dan nyaman yang sesuai dan kondusif untuk pembelajaran yang dapat meningkatkan prestasi akademik (Supardi, 2013). Kemudian Scheerens (1994) juga memaparkan bahwa iklim sekolah merupakan suasana yang terdapat di dalam suatu sekolah. Iklim sekolah menggambarkan keadaan warga sekolah dalam keadaan riang

dan mesra ataupun kepedulian antara satu dengan lainnya. Hubungan yang mesra pada iklim kerja di sekolah terjadi karena disebabkan hubungan yang baik di antara Kepala Sekolah dengan guru, dan di antara guru dengan peserta didik (Supardi, 2013).

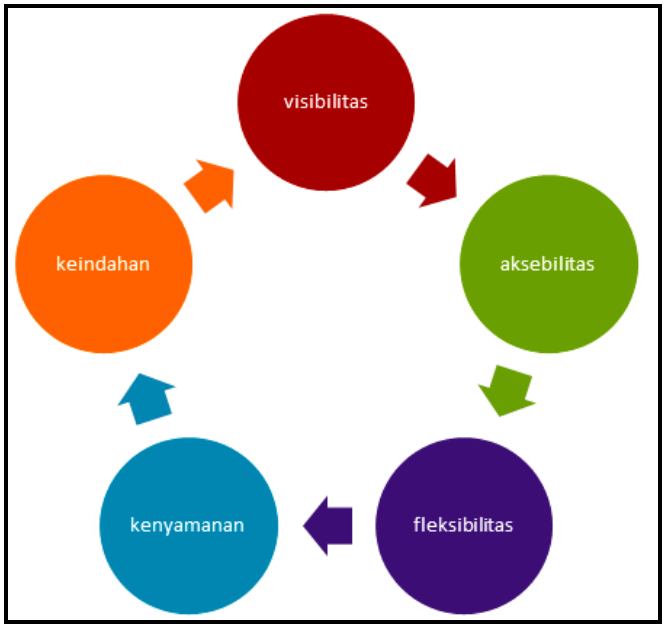
Sementara itu Supardi (2013) juga memaparkan bahwa salah satu aspek penting yang mendukung keberhasilan proses pembelajaran adalah iklim sekolah. Iklim sekolah yang kondusif adalah iklim yang benar-benar sesuai dan mendukung kelancaran serta kelangsungan proses pembelajaran yang dilakukan guru. Untuk itu perlu dipahami beberapa hal yang mempunyai peran penting dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif, yaitu lingkungan fisik, lingkungan sosial dan lingkungan budaya. Ketiga aspek tersebut dalam proses pembelajaran harus saling mendukung. Sedangkan Saroni (2006) menjelaskan tentang peran lingkungan fisik sosial dan budaya antara lain (a) lingkungan fisik memberi peluang gerak dan segala aspek yang berhubungan dengan upaya penyegaran meliputi sarana prasarana pembelajaran yang cukup dan memadai; (b) lingkungan sosial, berhubungan dengan pola interaksi antar personal yang ada di lingkungan sekolah secara umum; dan (c) lingkungan budaya, yaitu merupakan pola kehidupan yang dijalankan masing-masing personal dalam keseharian dan lingkungan budaya ini memberikan suatu kondisi pola kehidupan yang sesuai dengan pola kehidupan warganya (Supardi, 2013).

Jadi, dari penjelasan di atas dapat penulis simpulkan bahwa variabel dalam iklim sekolah ini dapat dipengaruhi oleh lingkungan fisik, lingkungan sosial dan budaya. Ketiga aspek tersebut menjadi variabel dalam menciptakan iklim yang kondusif demi pencapaian sekolah efektif.

BAB III
SUPERVISI KELAS

A. Terminologi Supervisi Kelas

Supervisi kelas terdiri dari dua kata, yaitu supervisi dan kelas. Menurut Pidarta (1986), supervisi merupakan proses bimbingan dari pihak atasan kepada guru-guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar para siswa, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar dengan maksud mencapai tujuan pendidikan (Pidarta, 2004). Sedangkan yang dimaksud dengan kelas menurut Priansa (2014) adalah suatu kelompok orang yang melakukan kegiatan belajar bersama sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam kelas tersebut. Menurut Somad (2014), kelas adalah aktivitas utama baca tulis, sehingga luas ruangan yang nyaman bagi peserta didik diharapkan sesuai standar yaitu 9 meter x 7 meter dengan lebar teras atau selaras dengan 1.8-2 meter. Maka, dalam supervisi kelas harus mengetahui prinsip pengaturan kelas yang benar yaitu sebagai berikut.



Gambar 3.1
Prinsip-Prinsip Pengaturan Kelas (Somad, 2014)

Dari gambar di atas, pengaturan kelas yaitu penempatan dan penataan barang-barang di dalam kelas tidak mengganggu pandangan peserta didik, aksebilitas mudah dicapai, dan fleksibilitas (keluwesan). Pengaturan ini harus diketahui oleh seorang supervisor, agar nantinya dalam memberikan pembinaan sesuai dengan yang dibutuhkan guru yang bersangkutan. Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (2009) memaparkan bahwa keberhasilan suatu pengajaran di sekolah, tepatnya di dalam kelas sangatlah bergantung pada kemampuan mengajar guru, maka kegiatan supervisi menaruh perhatian utama pada peningkatan kemampuan profesional guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu proses belajar mengajar. Dalam analisis terakhir, kualitas supervisi akan direfleksikan pada peningkatan hasil belajar siswa.

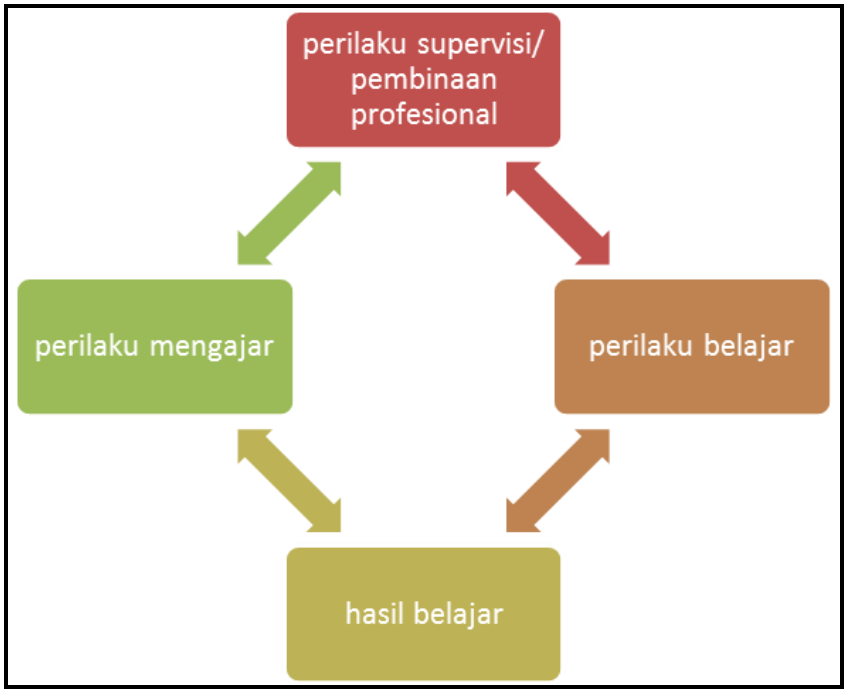
Jadi, dari penjelasan tentang supervisi kelas dapat penulis simpulkan bahwa supervisi kelas fokusnya adalah guru. Pada supervisi kelas tidak berangkat dari masalah guru, tetapi lebih pada proses membina dengan cara melihat keadaan kelas apakah sudah mencapai tujuan atau belum.

B. Tujuan dan Manfaat Supervisi Kelas

Supervisi kelas tergolong kepada supervisi akademik. Menurut Maryono (2011) manfaat supervisi kelas yaitu (1) dapat membantu guru melihat dengan jelas proses belajar mengajar sebagai suatu sistem; (2) dapat membantu guru menerapkan metode mengajar yang baik; (3) dapat membantu guru menyusun program belajar mengajar; (4) dapat membantu guru meningkatkan moral dan kenyamanan bekerja; dan (5) dapat membantu guru menyusun tes prestasi belajar.

C. Proses Supervisi Kelas

Alfonso (1981) melukiskan hubungan supervisi, proses mengajar belajar dan hasil belajar seperti dapat dilihat pada model berikut:



Gambar 3.2
Model Hubungan Supervisi, Proses Mengajar dan Hasil Belajar (Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2009)

Dari skema di atas Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI Bandung (2009) menjelaskan bahwa suatu pengajaran sangat bergantung pada kemampuan mengajar guru, maka kegiatan supervisi menaruh Perhatian utama pada peningkatan kemampuan profesional guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu proses belajar mengajar. Dalam analisis terakhir kualitas supervisi akan direfleksikan pada peningkatan hasil belajar siswa.

Supervisi kelas kalau diibaratkan mencari penyakit yang ada, maka fokusnya adalah guru. Riva'i (1986) menyatakan bahwa prosedur supervisi pendidikan yaitu (1) pengumpulan data tentang keseluruhan situasi belajar; (2) penyimpulan dan penilaian tentang keberhasilan guru dan siswa; (3) diskusi kelemahan guru, tentang penampilan guru di depan kelas, penguasaan materi, metode dan hubungan antar personal; (4) memperhatikan kelemahan dan meningkatkan kemampuan; dan (5) penilaian kemajuan dalam hal perubahan yang telah dicapai sebagai hasil peningkatan dan bimbingan (Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2009).

Langkah-langkah pengawasan diungkapkan oleh Montanary (1990) menyebutkan ada 3 (tiga) langkah pengawasan yaitu (1) menetapkan standar dan pengukuran kinerja; (2) mengukur kinerja; dan (3) menginterpretasikan informasi dan mengambil tindakan perbaikan (Aedi, 2014). Berkenaan dengan proses pengawasan, Komaruddin (1994) mengemukakan 4 (empat) langkah pengawasan, yaitu (1) pengembangan standar pelaksanaan; (2) pengukuran terhadap pelaksanaan; (3) penilaian pelaksanaan; dan (4) perbaikan jika perlu (Aedi, 2014). Pendapat lain tentang langkah pengawasan diungkapkan oleh Wright (1996) yang menyebutkan ada 6 (enam) langkah untuk melakukan pengawasan, yaitu (1) menentukan apa yang perlu dimonitor, dievaluasi dan diawasi atau dikendalikan; (2) menentukan standar; (3) melakukan pengukuran kinerja; (4) membandingkan antara kinerja dengan standar yang telah ditetapkan; (5) tidak melakukan tindakan jika kinerja sesuai dengan standar; dan (6) melakukan tindakan perbaikan jika kinerja tidak sesuai dengan standar (Aedi, 2014).

D. Prinsip-prinsip Supervisi Kelas

Menurut Aedi (2014) prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan kontrol atau pengawasan ialah (1) tertuju kepada strategi sebagai kunci sasaran yang menentukan keberhasilan; (2) kontrol harus menggunakan umpan balik sebagai revisi dalam mencapai tujuan; (3) harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan kondisi dan lingkungan; (4) cocok dengan organisasi; (5) merupakan kontrol diri sendiri; (6) bersifat langsung yaitu pelaksanaan kontrol di tempat pekerja; dan (7) memperhatikan hakikat manusia dalam mengontrol para petugas pendidikan.

BAB IV
SUPERVISI KLINIS

A. Konsep Supervisi Klinis

1. Pengertian Supervisi Klinis

Supervisi klinis sering juga dikenal dengan model supervisi klinis. Supervisi klinis termasuk ke dalam supervisi akademik. Supervisi akademik yaitu cakupan besarnya, dan di dalamnya ada supervisi klinis dan kelas. Supervisi akademik yaitu kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala Sekolah untuk menambah kemampuan guru dalam proses pembelajaran maupun tenaga tata usaha di sekolah. Oleh karena itu, supervisi klinis juga merupakan supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah untuk menunjang kompetensi guru dan TU sekolah.

Supervisi klinis dapat diibaratkan seperti dokter yang akan mengobati pasiennya, maka dokter akan mengobservasi penyebab penyakit dari pasiennya terlebih dahulu dengan cara menanyakan apa yang dirasakan pasien. Setelah diketahui maka dokter akan memberikan nasihat dan akan memberikan resep obat. Begitu juga dengan lingkup pendidikan, begitulah seorang supervisor melaksanakan kegiatan supervisi klinis bagi guru yang mengalami permasalahan dalam proses belajar mengajar yaitu berupa keluhan guru dan akan dibina dan dicarikan solusinya oleh supervisor.

Supervisi merupakan suatu kegiatan pembinaan yang sistematis, sedangkan klinis merupakan suatu sistem pelayanan dan pengamatan. Cogan (1973) menjelaskan bahwa supervisi klinis pada dasarnya

merupakan kegiatan pembinaan kinerja guru dalam mengelola proses belajar mengajar. Pelaksanaannya didesain secara praktis dan rasional. Baik desainnya maupun pelaksanaannya dilakukan atas dasar analisis data mengenai kegiatan-kegiatan di kelas. Data dan hubungan antara supervisor dan guru merupakan dasar program prosedur, dan strategi pembinaan perilaku mengajar guru dalam mengembangkan belajar siswa. Cogan (1973) menekankan aspek supervisi klinis kepada lima hal yaitu proses supervisi klinis, interaksi antara calon guru dan peserta didik, kinerja calon guru dalam mengajar, hubungan calon guru dan supervisor, serta analisis data berdasarkan peristiwa aktual di kelas (Somad, 2014).

Menurut Asmendri (2012) supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematik, dalam perencanaan, pengamatan, serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. Somad (2014) juga menjelaskan supervisi klinis adalah serangkaian kegiatan supervisi sistematis yang merupakan hasil kolaborasi antara kepala sekolah selaku supervisor profesional dan berpengalaman dengan guru yang melakukan kegiatan proses belajar mengajar di dalam kelas, yang ditujukan bagi peningkatan kualitas PBM. Sedangkan Purwanto (1989) memaparkan supervisi klinis merupakan suatu proses bimbingan yang bertujuan untuk membantu pengembangan profesional guru atau calon guru khususnya dalam penampilan belajar, berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan objektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku mengajar tersebut. Selanjutnya Sudjana (2008) menyatakan bahwa supervisi klinis sebagai bantuan profesional yang diberikan kepada guru yang mengalami masalah dalam melaksanakan pembelajaran agar guru tersebut dapat mengatasi masalah yang dialaminya berkaitan dengan proses pembelajaran (Somad, 2014)

Jadi, dari penjelasan di atas dapat penulis simpulkan bahwa supervisi klinis termasuk ke dalam supervisi akademik. Supervisi klinis adalah suatu proses pembimbingan dalam pendidikan yang berfokuskan kepada guru, yaitu membimbing guru agar dapat menyelesaikan masalah dan mengatasi hambatan-hambatan yang dilakukan guru, agar tercapainya tujuan pendidikan tersebut.

2. Tujuan Supervisi Klinis

Supervisi klinis pada dasarnya dilaksanakan untuk memperbaiki proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru melalui serangkaian perbaikan yang sistematis. Acheson (1987) menyatakan bahwa tujuan supervisi klinis secara lebih rinci adalah terkait dengan (1) penyediaan umpan balik yang objektif terhadap guru mengenai pengajaran yang dilaksanakannya; (2) mendiagnosis dan membantu guru dalam memecahkan masalah-masalah pengajaran; (3) membantu guru mengembangkan keterampilannya menggunakan strategi pengajaran; (4) mengevaluasi guru untuk kepentingan promosi jabatan dan keputusan lainnya; dan (5) membantu guru mengembangkan satu sikap positif terhadap pengembangan profesional yang berkesinambungan (Somad, 2014).

3. Prinsip Supervisi Klinis

Prinsip-prinsip supervisi klinis merupakan pedoman yang dapat dijadikan acuan oleh kepala sekolah ketika melaksanakan kegiatan supervisi klinis. Somad (2014) menyatakan sejumlah prinsip dalam supervisi klinis yang patut diperhatikan oleh kepala sekolah antara lain sebagai berikut.

a. Terpusat pada Guru Ketimbang Kepala Sekolah

   Prinsip ini fokus pada pengembangan inisiatif dan tanggung jawab guru dalam meningkatkan dan mengembangkan keterampilan profesionalismenya sesuai dengan kebutuhan mengemban tugas sebagai guru. Dengan demikian, peningkatan kemampuan profesionalisme guru dapat dikembangkan sedini mungkin.

b. Hubungan Guru dengan Kepala Sekolah Bersifat Interaktif

   Prinsip ini menekankan bahwa hubungan antara kepala sekolah dan guru pada hakikatnya adalah mitra yang saling membantu dan melengkapi satu dengan yang lainnya. Perbedaannya terletak hanya pada lingkup struktural dan pengalaman masing-masing dalam mengemban tugas profesionalnya. Kepala sekolah merupakan supervisor yang memiliki pengalaman beragam yang dapat membantu guru yang masih membutuhkan arahan dan minim pengalaman.

c. Komunikasi dan Keterbukaan

Prinsip ini menekankan bahwa kedua belah pihak harus bersifat terbuka, artinya masing-masing pihak, baik itu kepala sekolah sebagai supervisor maupun guru berhak untuk menyampaikan gagasannya, di mana guru dan kepala sekolah pada akhirnya harus bersinergi dalam membuat keputusan. Kunci dari hal ini adalah komunikasi yang efektif dan kesepahaman.

d. Supervisi Berfokus Pada Kebutuhan Guru

Prinsip ini menekankan bahwa kebutuhan untuk di supervisi berasal dari guru itu sendiri. Sehingga hasil umpan balik dari kegiatan supervisi yang di laksanakan oleh kepala sekolah akan sesuai dengan kebutuhan guru itu sendiri. Hal ini juga berkaitan dengan berbagai tugas keprofesionalan guru sesuai dengan kompetensinya.

e. Umpan Balik Sesuai dengan Perencanaan

Prinsip ini memandang bahwa kegiatan supervisi klinis yang dilakukan oleh kepala sekolah hendaknya sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan antara kepala sekolah dan guru. Sehingga efektifitas dari kegiatan supervisi yang dilaksanakan dapat diukur dari sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan dapat dicapai.

f. Supervisi Bersifat Bantuan Dalam Rangka Meningkatkan Profesionalisme

Prinsip ini menekankan bahwa supervisi klinis yang dilakukan sifatnya berupa bantuan. Untuk itu, jika guru sudah mampu mengemban tugasnya secara profesional, maka guru tersebut secara mandiri memiliki hak penuh untuk mengembangkan profesionalisme sesuai dengan kebutuhannya.

g. Berfokus Hanya Pada Sasaran Tertentu

Prinsip ini memandang bahwa kegiatan supervisi klinis yang dilaksanakan hendaknya berfokus pada sasaran tertentu saja. Hal ini penting untuk diperhatikan mengingat jika sasaran yang ingin dituju terlalu banyak, maka kegiatan supervisi klinis yang dilakukan menjadi tidak efektif.

B. Perangkat Pendukung (Instrumen yang Digunakan dalam Supervisi Klinis)

Somad (2014) dan Rismi (2014) menjelaskan beberapa faktor yang dianggap mendorong perkembangan supervisi klinis antara lain sebagai berikut.

1. Supervisi yang dilakukan secara umum dalam praktiknya banyak mengandung bias supervisi, sehingga supervisi cenderung dijadikan ajang untuk melakukan penilaian suka dan tidak suka, sehingga guru banyak yang melakukan penolakan baik secara langsung maupun tidak langsung;
2. Kegiatan supervisi secara umum dilakukan karena keinginan supervisor, bukan atas keinginan guru, sehingga antara supervisor dan guru sering berbeda kepentingan;
3. Supervisi secara umum melakukan penilaian atas aspek yang luas sehingga umpan balik yang diberikan cenderung menjadi luas dan tidak tepat sasaran dan tepat kegunaan; dan
4. Umpan balik yang diberikan kepada guru lebih cenderung berbentuk perintah, sehingga guru tidak dilibatkan dalam pendalaman masalah dan cara-cara yang akan dilakukan untuk perbaikan.

Supervisi klinis mulai diterapkan dan dikembangkan di Indonesia sekitar tahun 80-an. Model supervisi klinis banyak mendapat perhatian ilmuwan dan praktisi pendidikan. Ketertarikan tersebut dikarenakan model supervisi ini memiliki karakteristik yang spesifik sehingga memiliki banyak keunggulan dibandingkan dengan model supervisi lainnya. Salah satu keunggulannya adalah terciptanya hubungan yang intensif (*partnership*) antara supervisor dengan guru untuk melakukan kerjasama yang ditujukan bagi perbaikan proses belajar dan mengajar.

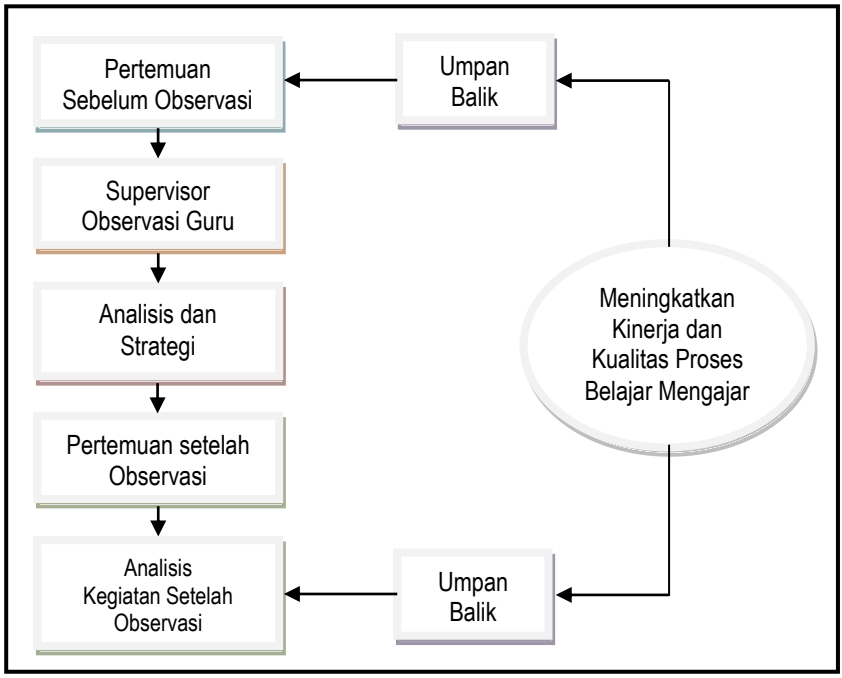
C. Peran Supervisor dalam Supervisi Klinis

Kepala sekolah adalah seorang supervisor di lembaga sekolah. Somad (2014) menyebutkan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam supervisi klinis, dengan demikian maka kepala sekolah selaku supervisor hendaknya pandai meneliti, mencari, dan

menentukan syarat-syarat yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah dapat dicapai dengan optimal. Beberapa peran kepala sekolah sebagai supervisi menurut Somad (2014) adalah (1) membimbing guru agar dapat memilih metode mengajar yang tepat, yang sesuai dengan kemampuannya dan kebutuhan peserta didik; (2) membimbing dan mengarahkan guru dalam pemilihan media pembelajaran yang sesuai dengan kemampuannya dan kebutuhan peserta didik; (3) mengadakan kunjungan kelas yang teratur untuk melakukan observasi terhadap guru pada saat proses belajar dan mengajar serta mendiskusikan hasil observasi tersebut; (4) memberikan arahan dalam penyusunan silabus sesuai mata pelajaran dan kurikulum terbaru yang berlaku; (5) menyelenggarakan rapat rutin untuk membahas kurikulum dan bagaimana pelaksanaannya oleh guru di dalam kelas; dan (6) setiap akhir pelajaran menyelenggarakan penilaian bersama terhadap program sekolah.

D. Langkah-langkah Proses Supervisi Klinis

Ilmuwan dan praktisi pendidikan, pada umumnya memiliki pandangan yang berbeda mengenai langkah-langkah dalam melakukan supervisi klinis. Sergiovani (1991) menyatakan bahwa supervisi klinis dapat dilakukan dalam tahapan seperti disajikan dalam gambar berikut ini.



Gambar 4.1
Langkah-Langkah Supervisi Klinis (Sergiovany, 1991)

Berikut ini penjabaran dari bagan di atas.

1. Pertemuan Sebelum Observasi

Tahap ini di lakukan sebelum adanya kegiatan observasi, di mana terjadi pembicaraan yang mendalam antara kepala sekolah selaku supervisor dengan guru yang akan disupervisi. Dengan demikian maka tidak akan terjadi kesalahpahaman antara kepala sekolah dan guru

2. Supervisor Mengobservasi Guru

Setelah tahap pertama dilakukan, selanjutnya supervisor mengobservasi guru yang sedang mengajar. Pada langkah ini supervisor mengumpulkan sejumlah informasi mengenai perilaku guru dalam mengajar.

3. Analisis dan Strategi

Selanjutnya supervisor menganalisis data awal yang sudah ada dan menentukan strategi yang akan dilakukan untuk membantu guru. Supervisor mempertimbangkan kontrak yang telah disepakati antara dirinya dengan guru, evaluasi selama guru mengajar, kualitas hubungan

interpersonal antara guru dan supervisor, kompetensi dan pengetahuan guru.

4. Pertemuan Setelah Observasi

Langkah selanjutnya adalah pertemuan setelah observasi. Pada tahap ini dibicarakan hasil observasi supervisor terhadap guru yang sedang mengajar. Guru memecahkan masalahnya dengan bantuan supervisor.

5. Analisis Kegiatan Setelah Observasi

Langkah yang terakhir adalah analisis kegiatan setelah observasi. Langkah ini dilakukan dengan menyepakati tindakan lanjutan yang perlu dilaksanakan pada waktu berikutnya. Dengan demikian maka hasil dari supervisi klinis yang telah dilakukan dapat digunakan sebagai bahan pelaksanaan supervisi klinis pada tahap berikutnya.

BAB V
PENINGKATAN KUALITAS PEMBELAJARAN

A. Komunikasi Variabel Pembelajaran di Kelas

Komunikasi itu efektif jika informasi disampaikan dan hubungan dibangun. Informasi tersampaikan apabila pesan yang berada dalam benak dan pikiran guru dapat diterima dan dipahami sama oleh peserta didik. Hubungan dibangun jika tujuan komunikasi dapat tercapai. Tidak semua komunikasi dapat berlangsung secara efektif. Pesan yang dikirim oleh guru kepada peserta didik terkadang tidak diterima dengan baik seperti yang dimaksud, begitupun sebaliknya. Hal ini terjadi karena pesan yang disampaikan terhambat oleh berbagai kendala yang muncul dalam komunikasi sehingga menghambat pesan pengirim (Priansa, 2014).

Pesan yang efektif sangat berdampak terhadap keberhasilan pencapaian tujuan. Komunikasi dikatakan efektif apabila terdapat aliran informasi dua arah antara komunikator dan komunikan dan informasi tersebut sama-sama direspon sesuai dengan harapan kedua pelaku komunikasi. Jika dalam pembelajaran terjadi komunikasi yang efektif antara guru dengan peserta didik, maka dapat dipastikan bahwa pembelajaran tersebut berhasil. Sehubungan dengan hal tersebut, maka guru harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Kemampuan komunikasi yang dimaksud dapat berupa kemampuan memahami dan

mendesain informasi, memilih dan menggunakan saluran atau media, serta kemampuan komunikasi antar pribadi dalam proses pembelajaran.

Priansa (2014) juga mengatakan bahwa elemen yang terlibat dalam proses komunikasi dalam pembelajaran adalah pengirim, pengkodean, pesan, saluran, penafsiran kode, penerima, gangguan, dan umpan balik. Komunikasi dalam pembelajaran dapat berlangsung secara vertikal maupun horizontal. Setidaknya terdapat lima aspek yang perlu dipahami dalam membangun komunikasi yang efektif dalam pembelajaran, yaitu kejelasan, ketetapan, konteks, alur, dan budaya. Guru perlu juga memiliki keterampilan komunikasi antar pribadi, sehingga komunikasi yang dilaksanakannya bisa berlangsung secara efektif. Keterampilan komunikasi antar pribadi bisa dipahami dari tiga kelompok besar, yaitu kemampuan untuk mengungkapkan perasaan, kemampuan menjelaskan perasaan, dan mendorong peserta didik untuk memilih alternatif perilaku.

B. Penyelenggaraan atau Karakteristik Sekolah yang Efektif

Menurut Widodo (2011) sekolah efektif mempunyai ciri-ciri yaitu (1) adanya standar disiplin yang berlaku bagi semua warga sekolah; (2) memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan kelas; (3) mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi; (4) peserta didik mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan; (5) peserta didik lulus dengan menguasai pengetahuan akademik; (6) adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi; (7) peserta didik mau bekerja keras dan bertanggung-jawab; (8) kepala sekolah mempunyai program *in service*, pengawasan, supervisi dan membuat rencana sekolah bersama para guru; (9) adanya lingkungan yang nyaman; dan (10) penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat siswa.

Jadi, dari penjelasan tentang ciri-ciri sekolah efektif di atas dapat penulis simpulkan mengenai sekolah efektif tersebut yaitu sekolah yang memiliki tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan rencana dan target hasil yang ditetapkan terlebih dahulu. Sekolah efektif dapat juga diartikan sebagai sekolah yang memiliki manajemen yang baik yaitu berlandaskan pada fungsi manajemen "POAC" Serta mampu menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

C. Pendekatan Guru dalam Pembelajaran

Dalam peningkatan kualitas pembelajaran, guru harus mengubah pembelajaran menjadi pembelajaran transformatif tidak transaksional. Pembelajaran transformatif yaitu mengubah pola pikir, maka peserta didik akan semakin baik kreatif berpikirnya dari tidak tahu menjadi tau, dari tidak bisa menjadi bisa, dari tidak mampu menjadi mampu, intinya di sini pembelajaran transformatif harus ada perubahan sehingga dapat mengubah tingkah laku individu ke hal yang lebih baik. Sedangkan pembelajaran transaksional yaitu sekedar melakukan tugas, siswa menerima bahan pembelajaran dan sekedar mencurahkan isi kurikulum. Intinya di sini pada pembelajaran transaksional, guru menuangkan yang telah atau hanya memindahkan saja. Oleh karena itu, untuk peningkatan kualitas pembelajaran, maka gunakanlah pembelajaran transformatif.

Dalam melakukan pembelajaran, juga harus mempertimbangkan keterampilan yang diperlukan di masa depan yaitu (1) mengandalkan otak; (2) mencari, memilah dan mengolah informasi untuk mencapai tujuan; (3) menggunakan komputer; (4) keterampilan yang berhubungan dengan moral, sosial dan spiritual; (5) memiliki kecerdasan emosional; (6) mampu berkomunikasi yang baik; (7) keterampilan interpersonal dan intrapersonal; (8) memahami pentingnya lingkungan sehat; (8) memahami dinamika individu dan masyarakat; (9) memiliki kompetensi pribadi yang tepat untuk bidang yang diminati dan ditekuni; dan (10) mampu berbahasa Inggris. Jadi, semua keterampilan yang diperlukan di masa depan itu harus menjadi patokan dalam perancangan atau pembuatan kurikulum, sehingga tercapainya kualitas pembelajaran yang efektif.

D. Metode Pengembangan dan Evaluasi Pembelajaran Guru

1. Pengertian Evaluasi Pembelajaran

Nurkanca (1983) menyatakan bahwa evaluasi dilakukan berkenaan dengan proses kegiatan untuk menentukan nilai sesuatu (Imran, 2011). Sedangkan Joni (1975) mengartikan evaluasi sebagai suatu proses di mana kita mempertimbangkan sesuatu barang atau gejala dengan mempertimbangkan patokan-patokan tertentu, patokan-patokan

mana yang mengandung pengertian baik-tidak baik, memadai-tidak memadai, memenuhi syarat-tidak memenuhi syarat (Imran, 2011). Dari penjelasan tersebut dapat penulis simpulkan bahwa evaluasi supervisi pembelajaran adalah suatu proses yang sangat menentukan tingkat keberhasilan supervisi pembelajaran dengan menggunakan ukuran atau patokan-patokan tertentu untuk tercapainya tujuan dari pendidikan.

2. Metode yang Digunakan dalam Evaluasi Pembelajaran

Imron (2011) mengungkapkan hal pertama yang perlu dilakukan dalam evaluasi supervisi pembelajaran adalah pelaksanaan supervisi pembelajaran itu sendiri. Apakah supervisi pembelajaran yang dilakukan sesuai dengan teori-teori supervisi pembelajaran atau tidak. Sasaran pelaksanaan supervisi pembelajaran tersebut, dapat diaksentuasikan kepada tiga hal yaitu (1) supervisor sendiri yang melaksanakan supervisi pembelajaran. Hal demikian dapat dilakukan oleh supervisor sendiri menggunakan instrumen atau dengan meminta balikan dari guru yang disupervisi; (2) guru yang disupervisi; dan (3) substansi supervisi, ialah materi apa saja yang dijadikan sasaran supervisi.

Tujuan evaluasi terhadap guru yang disupervisi yang diungkapkan oleh Imran (2011) dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan antara kemampuan, keterampilan, kepuasan dan disiplin kerja guru sebelum dan sesudah mendapatkan supervisi. Perubahan dan atau peningkatan demikian perlu diketahui, agar dapat diketahui juga tingkat keberhasilan supervisi. Mula-mula supervisor mengetahui *performance* guru yaitu (1) kemampuan mengajarnya; (2) keterampilan mengajarnya; dan (3) kepuasan dan disiplin kerjanya.

Usaha untuk mengetahui kemampuan mengajar adalah dengan menggunakan Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG), usaha untuk mengetahui keterampilan mengajar juga bisa menggunakan format observasi keterampilan mengajar (keterampilan menjelaskan, bertanya, variasi dan sebagainya). Usaha untuk mengetahui kepuasan kerja dan disiplin kerja guru dengan menggunakan alat pengukur pengawasan kerja dan disiplin kerja. Dengan mengetahui seberapa jauh kinerja guru demikian, akan diketahui pada bagian-bagian mana guru tersebut mempunyai masalah.

Selanjutnya, dapat dirumuskan langkah-langkah supervisi sesuai dengan yang mereka butuhkan. Berdasarkan atas pengetahuan tentang hal-hal yang harus disupervisi tersebut, kemudian supervisor melaksanakan supervisi pembelajaran. Dari hasil supervisi pembelajaran, kemudian dilakukan pengukuran ulang atas kinerja guru. Dari hasil pengukuran, akan dapat dibandingkan mengenai kinerja guru sebelum dan sesudah mendapatkan supervisi.

Jadi, dari penjelasan di atas dapat penulis simpulkan dalam peningkatan kualitas pembelajaran diperlukan *soft skill*, yaitu kemampuan hebat untuk bisa mengarahkan. Seorang pemimpin harus mengatakan kalimat yang sopan yaitu (1) tolong, (2) maaf dan, (3) terima kasih. Dalam peningkatan kualitas pembelajaran hal yang paling utama diperhatikan adalah kurikulum, tidak hanya sekedar tahu, namun bisa melakukan atau menerapkan kurikulum yang ada pada proses pembelajaran. Sama perihalnya dengan supervisi, seorang supervisor tidak hanya tahu tentang supervisi tersebut, namun juga dilakukan penelitian.

BAB VI
PENGEMBANGAN STAF

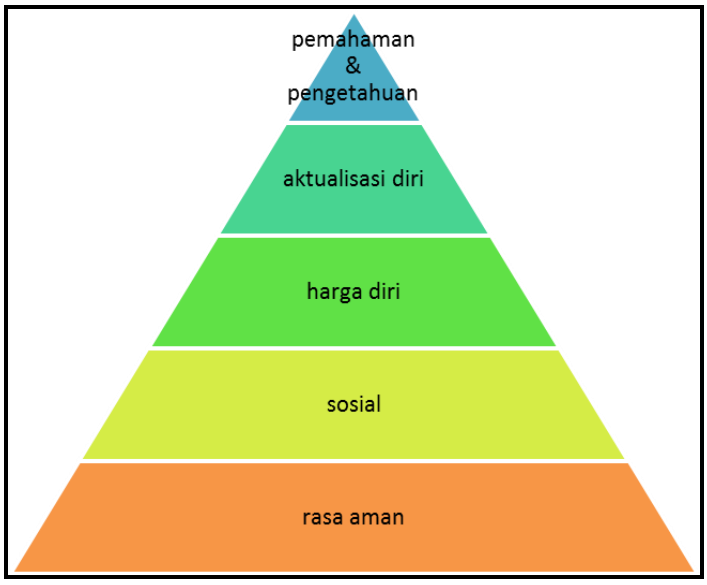
A. Menganalisis Pengembangan Staf

Tenaga pendidik dan kependidikan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 yang terdapat dalam Bab XI beberapa pasal dikatakan sebagai berikut.

1. Pasal 39, Ayat (1) tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan; dan Ayat (2) pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.
2. Pasal 41, Ayat (1) pendidik dan tenaga kependidikan dapat bekerja secara lintas daerah; Ayat (2) pengangkatan, penempatan dan penyebaran pendidik dan tenaga kependidikan diatur oleh lembaga yang mengangkatnya berdasarkan kebutuhan satuan pendidikan formal; dan Ayat (3) pemerintah dan pemerintah daerah wajib memfasilitasi satuan pendidikan dengan pendidik dan tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu.

3. Pasal 42, Ayat (1) pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikat sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional; dan Ayat (2) pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.
4. Pasal 43, Ayat (1) promosi dan penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan dan prestasi kerja di bidang pendidikan; dan Ayat (2) sertifikasi pendidik diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi.
5. Pasal 44, Ayat (1) pemerintah dan pemerintah daerah wajib membina dan mengembangkan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah dan pemerintah daerah; Ayat (2) penyelenggaraan pendidikan oleh masyarakat berkewajiban membina dan mengembangkan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan yang diselenggarakannya.

Jadi, dalam pengembangan staf atau tenaga kependidikan kita harus berlandaskan pada peraturan yang ada yaitu Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 seperti yang tercantum di atas. Kalau kita membicarakan staf, dilihat dari sudut pandang pendidikan yaitu sama dengan tenaga kependidikan. Menurut Yuliana (2016), pembinaan tenaga kependidikan merupakan semua upaya yang dilakukan oleh lembaga untuk mempertahankan para pegawai agar dapat berada dalam lingkungan organisasi dan mengupayakan pula kedinamisan keterampilan, pengetahuan serta sikapnya agar mutu kerjanya bisa tetap dipertahankan. Dalam pengembangan tenaga kependidikan harus berpatokan pada kebutuhan. Menurut Yuliana (2016) hierarki kebutuhan tenaga kependidikan dalam suatu organisasi yaitu sebagai berikut.



Gambar 6.1
Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan (Yuliana, 2016)

Menurut Rivai (2010) ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pengembangan staf yaitu (1) *cost-effectiveness*; (2) materi program yang dibutuhkan; (3) prinsip-prinsip pembelajaran; (4) ketepatan dan kesesuaian fasilitas; (5) kemampuan dan preferensi peserta pelatihan; dan (6) kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan. Untuk tercapainya tujuan dari pengembangan Tenaga kependidikan ini tidak terlepas dari peran pemimpin. Oleh karena itu, Yuliana (2016) juga memaparkan karakteristik pemimpin yang ideal yaitu memiliki (1) *personality* (kepribadian); (2) kecerdasan emosi (EQ); (3) kecerdasan spiritual (SQ); (4) creativity (daya cipta); (5) *direction* (pengarahan); (6) *coordination* (koordinasi); (7) *collaboration* (kerja sama); (8) inspirasi (*inspiration*); (9) motivasi (*motivator*); dan (10) *visioner* (orientasi masa depan).

Cara pembinaan tenaga kependidikan ada dua (Yuliana, 2016) yaitu (1) mandiri, terdiri dari (a) kursus-kursus, (b) membaca artikel, (c) internet, dan, (d) melalui membaca buku; dan (2) kelompok, terdiri dari (a) lokakarya, (b) seminar, (c) simposium, dan (d) promosi. Untuk sistem pembinaan juga terdapat (Yuliana, 2016) (1) sistem karir, terdiri dari (a) sistem karier tertutup, dan (b) sistem karier terbuka; (2) sistem prestasi

kerja; dan (3) sistem kenaikan pangkat. Yuliana (2016) juga mengklasifikasikan pendidikan staf dalam dua bentuk yaitu (1) pendidikan PRA, yaitu yang diperlukan seorang tenaga kependidikan sebagai persyaratan awal untuk menduduki suatu jabatan tenaga kependidikan; (2) pendidikan dalam, yaitu pendidikan yang diperlukan seseorang pemegang jabatan tenaga kependidikan tentang hal-hal baru yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya di masa mendatang. Sedangkan untuk pembinaan karier PNS dalam jabatan fungsional dapat dikategorikan menjadi tiga bentuk yaitu (1) pendidikan dan pengajaran; (2) penelitian; dan (3) pengabdian kepada masyarakat. Pengembangan kualitas tenaga kependidikan yang terdapat dalam Pembinaan dan pengembangan Tenaga Kependidikan (Yuliana, 2016) yaitu (1) pendidikan lanjutan; (2) melalui pencakokan tenaga dosen; (3) program penyegaran; (4) pertemuan ilmiah; (5) komunikasi ilmiah; (6) pertukaran staf; dan (7) pembinaan karier/profesionalisme jabatan.

B. Kendala Pengembangan Staf

Menurut Suryana (2016) dalam Paradigma Baru Pengelolaan Tenaga Pendidik, terdapat 10 kendala yang muncul dalam pengembangan staf. Kendala atau masalah tersebut adalah (1) tuntutan era global terhadap lembaga pendidikan; (2) implikasi pelaksanaan otonomi daerah terhadap pendidikan; (3) implikasi pasar terbuka terhadap peningkatan mutu pendidikan; (4) tuntutan mutu SDM Indonesia untuk bersaing; (5) tuntutan peningkatan mutu layanan pendidikan dalam kerangka pendidikan nasional; (6) rendahnya kualifikasi dan kompetensi sebagian dari pendidik dan tenaga kependidikan; (7) rendahnya kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan; (8) rendahnya penghargaan pemerintah terhadap profesi guru; (9) kurang meratanya distribusi guru pada tataran nasional; dan (10) lemahnya koordinasi antar lembaga terkait Pemerintah Daerah, Depdiknas, Depag, dan Kanwil Depag.

C. Model Pengembangan Staf yang Efektif

Menurut Suryana (2016) strategi pengembangan tenaga pendidik di level Dikdasmen dapat dilakukan dengan mengacu kepada peraturan yang ada, yaitu sebagai berikut.

1. Pengembangan kompetensi, terdiri dari (a) mengacu pada perkembangan iptek; (b) mengacu pada kompetensi yang harus dimiliki guru; (c) mengacu pada kurikulum yang berlaku; (d) harus dapat diukur atau ditunjukkan dengan indikator tertentu; (e) substansi akademik dapat dipertanggung-jawabkan; dan (f) dapat ditingkatkan ke struktur kemampuan yang lebih tinggi dan mampu meningkatkan kemampuan pengetahuan dan wawasan guru;
2. Pengembangan profesi terdiri dari (a) berpartisipasi dalam pelatihan berbasis kompetensi; (b) berpartisipasi dalam kursus dan program pelatihan tradisional; (c) membaca dan menulis jurnal; (d) berpartisipasi dalam kegiatan konferensi atau pertemuan ilmiah; (e) menghadiri perkuliahan umum atau presentasi ilmiah; (f) melakukan penelitian; (g) melakukan magang; (h) menggunakan media pemberitaan; (i) berpartisipasi dalam organisasi profesional; (j) mengunjungi profesional lain; (k) bekerjasama dengan profesional lainnya di sekolah; (l) mengikuti program pendidikan dan latihan; (m) mengikuti pertemuan profesi secara reguler; dan (n) melaksanakan gagasan untuk meningkatkan kinerja sekolah;
3. Pembinaan profesi, terdiri dari (a) pembinaan guru merupakan bagian dari program pengembangan sekolah; (b) tujuan pembinaan guru adalah meningkatkan mutu kinerja yang bersangkutan; (c) pembinaan profesionalisme guru adalah program jangka panjang; (d) pelatihan bukan satu-satunya pilihan dalam pembinaan profesionalisme guru; (e) mengirim guru untuk mengikuti program diklat; (f) mengikuti pertemuan profesi secara reguler; (g) menyediakan sarana/prasarana untuk belajar mandiri; (h) mendorong untuk mengajukan, membuat dan melaksanakan gagasan; (i) melaksanakan supervisi; (j) memberikan penghargaan; dan (k) memberikan pengakuan; dan
4. Pembinaan karier dapat di lakukan melalui (a) promosi kenaikan pangkat, golongan dan jabatan fungsional guru yang didasarkan pada kinerja individu; (b) diarahkan untuk memberikan kepuasan kerja yang diperoleh guru; (c) mobilitas horizontal adalah terbukanya peluang bagi guru untuk pindah dari sekolah yang satu ke sekolah lainnya yang sama jenis dan jenjangnya; dan (d) mobilitas vertikal adalah terbukanya peluang bagi guru untuk pindah dari satu jenjang dan jenis sekolah ke jenis sekolah yang tidak sama dan atau ke sekolah yang jenjangnya lebih tinggi.

Menurut Suryana (2016) ada empat sumber utama sebagai sumber nilai dalam pengembangan tenaga kependidikan yang harus menjadi acuan dalam proses pengembangannya, yaitu (1) filosofis, bahwa pengembangan harus didasarkan pada etika dan norma kehidupan di Indonesia, etika dan norma yang dimaksudkan adalah nilai-nilai baik, adil, damai, kebersamaan, kerukunan, perlindungan, dan lain-lain. Dasar falsafah atau pandangan hidup atau ide yang menjadi dasar cita-cita pada waktu menuangkan hasrat dan kebijaksanaan negara/pemerintah ke dalam suatu rancangan (*draft*) peraturan negara; (2) sosiologis, bahwa pengembangan akan menggambarkan keterlibatan masyarakat dalam pembentukan dan pelaksanaan kegiatannya (aspirasi); (3) yuridis, bahwa kegiatan pengembangan didasarkan kepada aspek legal di mana tata urutan peraturan perundangan selalu melihat bagaimana peraturan di atasnya dan hubungan-hubungannya menggambarkan kewenangan yang jelas dari setiap pelaksana perundangan. Dari seluruh paparan tersebut dapat penulis simpulkan bahwa dalam pengembangan staf selain menggunakan teori juga diperlukan ketekunan dan kesabaran untuk membimbing, melatih, mengevaluasi serta mengembang staf, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

BAB VII
MENGEVALUASI PENGEMBANGAN STAF

A. Terminologi Mengevaluasi Pengembangan Staf

Pengembangan staf atau sering kali disebut pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan peningkatan kemampuan personil yang dapat dilakukan melalui jalur gelar dan non-gelar, bisa formal dan non-formal, atau bisa juga atas kemauan yang bersangkutan. Evaluasi itu sendiri merupakan proses mencari informasi dalam rangka mengambil keputusan (Maisyaroh, 2010).

Jadi, dari pengertian pengembangan staf di atas dapat diartikan mengevaluasi pengembangan staf merupakan penilaian oleh kepala sekolah terhadap personal, pendidik dan tenaga kependidikan, tentang perkembangan masing-masing pekerjaan, atau masing-masing tugas yang diberikan, sehingga dapat mengambil keputusan atas penilaian atau evaluasi yang dilakukan tersebut. Evaluasi pengembangan staf dilakukan dalam rangka menelusuri para staf/pendidik dan tenaga kependidikan yang perlu dikembangkan kompetensinya agar dapat meningkatkan mutu pendidikan.

B. Menilai Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Staf

Menurut Tatang (2015) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Sedangkan untuk pengertian peran kepemimpinan, Kartono (2005) menyatakan bahwa

peran kepemimpinan ialah memacu, menuntun dan membimbing, membangun dan memberi motivasi kerja, mengendalikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi yang efektif dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan rencana.

Kepemimpinan yang efektif diungkapkan oleh Said (2010) bahwa pemimpin yang melaksanakan tugas kepemimpinannya secara efektif dan ideal akan dapat menggerakkan orang atau sekelompok orang ke arah tujuan yang direncanakan, sebaliknya pemimpin yang tidak mampu melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, keberadaannya hanya sebagai figur pemimpin semata tetapi tidak memiliki pengaruh yang kuat dalam menggerakkan orang yang dipimpinnya, akibatnya kinerja organisasi pun menjadi lemah yang akhirnya dapat menjerumuskan organisasi dalam keterpurukan. Dari penjelasan tersebut dapat penulis simpulkan bahwa pemimpin harus berperan dalam mengembangkan kompetensi staf dengan memotivasi bawahannya, memberikan pelatihan khusus, sehingga bawahan akan semangat bekerja dan akan memahami pekerjaannya tersebut, dan tercapailah tujuan dari pendidikan.

C. Menilai Kebutuhan Pengembangan Staf

Sebelum melakukan penilaian kebutuhan pengembangan staf, maka langkah pertama harus dilakukan analisis kebutuhan. Menurut Komang (2012) tujuan kegiatan analisis kebutuhan yaitu untuk mencari atau mengidentifikasi kemampuan-kemampuan yang diperlukan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi atau institusi. Untuk mempertajam analisis ini seyogianya ditunjang dengan survei kebutuhan (*need assessment*). Tahap ini pada umumnya mencakup tiga jenis analisis yaitu (1) analisis organisasi; (2) analisis pekerjaan (*job analysis*); dan (3) analisis pribadi.

Setelah dilakukan analisis kebutuhan, maka dilakukan penilaian kebutuhan pengembangan staf. Menurut Kaswan (2011) tujuan penilaian kebutuhan adalah mengumpulkan informasi apa saja yang dibutuhkan dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Hal yang dibutuhkan dalam organisasi adalah pengetahuan,

keterampilan, kemampuan spesifik, dan karakteristik lain yang harus dijalankan. Informasi diperoleh dengan melakukan tiga jenis analisis pada tingkat organisasi, pekerjaan, dan individu. Dengan adanya penilaian kebutuhan maka akan dapat membantu antara lain (1) kompetensi dan kinerja tim kerja; (2) memecahkan masalah; dan (3) mempersiapkan dan merespon kebutuhan masa depan di dalam organisasi atau kewajiban pekerjaan.

D. Menyiapkan Rencana Pengembangan Staf

Menurut Fahmi (2013) perencanaan adalah pemilihan tujuan jangka panjang dan jangka pendek serta merencanakan taktik dan strategi untuk mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, perencanaan memiliki posisi penting dari langkah-langkah berikutnya. Kematangan dan kesalahan dalam perencanaan mampu memberikan pengaruh positif dan negatif pada masa mendatang, sehingga suatu perencanaan yang dibuat adalah selalu memikirkan dampak jangka panjang dan jangka pendek yang akan dialami.

Menurut Marwansyah (2014) pengembangan merupakan pelaksanaan setiap aktivitas yang mengarah pada pembelajaran berkesinambungan dan pengembangan diri yang berkontribusi mewujudkan tujuan. Dalam membangun suatu perencanaan yang baik perlu mengetahui langkah-langkah apa saja yang harus disusun, langkah-langkah tersebut yaitu (1) tetapkan tujuan; (2) definisikan situasi saat ini; (3) identifikasi hal yang membantu dan menghambat tujuan; dan (4) kembangkan rencana atau peringkat tindakan untuk mencapai tujuan.

BAB VIII
PENGGUNAAN TEKNOLOGI EFEKTIF DALAM SUPERVISI

A. Aplikasi Teknologi di Sekolah-sekolah

1. Teknologi Pendidikan

Teknologi merupakan alat penunjang yang memudahkan dalam proses pembelajaran. Menurut Nasution (1984) teknologi pendidikan adalah pengembangan, penerapan dan penilaian sistem-sistem, teknik dan alat bantu untuk memperbaiki dan meningkatkan proses belajar manusia. Pada hakikatnya, teknologi pendidikan adalah suatu pendekatan yang sistematis dan kritis tentang pendidikan. Teknologi pendidikan sebagai suatu cara mengajar yang menggunakan alat-alat teknik modern yang sebenarnya dihasilkan bukan khusus untuk keperluan pendidikan akan tetapi dapat dimanfaatkan dalam pendidikan seperti radio, film, *opaque projector*, *over head*, *projector*, TV, *video tape recorder*, komputer dan lain-lain.

Danim (2010) menjelaskan istilah teknologi pendidikan (*educational technology*) atau teknologi pengajaran (*instructional technology*) secara umum dapat diartikan sebagai penerapan teknologi khususnya teknologi komunikasi, untuk kegiatan pengajaran atau pendidikan. Dengan demikian, secara umum teknologi pendidikan diartikan sebagai media yang lahir dari revolusi teknologi komunikasi yang dapat digunakan untuk tujuan-tujuan pengajaran di samping guru, buku dan papan tulis. Berdasarkan definisi tersebut, dapat diartikan bahwa

teknologi pendidikan merupakan tidak sekedar menyangkut mesin-mesin yang digunakan dalam pendidikan, tetapi merupakan suatu proses yang ada hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar dan alat yang digunakan untuk memudahkan proses belajar mengajar.

2. Aplikasi Pengelolaan Teknologi Pendidikan

Menurut Danim (2010) teknologi pendidikan sangat relevan bagi pengelolaan pendidikan pada umumnya dan kegiatan belajar mengajar pada khususnya. Aplikasi yang dimaksud adalah (a) teknologi pendidikan memungkinkan adanya perubahan kurikulum baik strategi pengembangan maupun aplikasinya; (b) teknologi pendidikan berperan penuh dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, meskipun sebenarnya dia tidak dapat menggantikan posisi guru secara mutlak. Guru mempunyai kemampuan yang terbatas dan dengan teknologi pendidikanlah keterbatasan itu tertolong; (c) teknologi pendidikan membuat pengertian kegiatan belajar menjadi luas, lebih dari hanya sekedar interaksi guru dan siswa di dalam ruang dan waktu yang sangat terbatas; (d) aplikasi teknologi pendidikan dapat membuat peranan guru berkurang, meskipun teknologi pendidikan tidak mampu menggantikan guru secara penuh.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa teknologi pendidikan tidak dapat menggantikan guru, dalam pola ini guru masih tetap memegang peranan penting dalam mengontrol kegiatan pembelajaran di kelas, namun tidak mutlak lagi karena sudah didukung oleh sumber belajar lain. Guru dapat tertolong dengan menggunakan teknologi pendidikan karena keterbatasan ruang dan waktu.

3. Jenis-jenis Teknologi Pendidikan

Dalam dunia pendidikan tidak hanya fokus pada satu teknologi yang digunakan, namun teknologi sangat banyak ragamnya dan akan digunakan sesuai kebutuhan dari pembelajaran. Menurut Danim (2010) pola hidup manusia dengan kemajuan ilmu teknologi mempunyai hubungan erat, pendidikan wadah yang paling menonjol dalam rangka kemajuan itu. Dalam rangka kegiatan pendidikan, ada beberapa media yang dapat digunakan, mulai dari yang paling sederhana sampai pada

yang canggih. Beberapa media teknologi pendidikan adalah sebagai berikut.

a. Papan Tulis

   Papan tulis mempunyai nilai tertentu seperti penyajian bahan dapat dilakukan secara jelas, kesalahan tulisan mudah diperbaiki, dapat merangsang anak untuk aktif, dapat menarik perhatian. Penggunaan papan tulis memerlukan keterampilan menulis.

b. *Bulletin Board* dan *Display*

   Alat ini biasanya dibuat secara khusus dan digunakan untuk mempertontonkan pekerjaan siswa, gambar-gambar, badan, poster, atau objek berdimensi lainnya, *bulletin board* mempunyai nilai tertentu, seperti tempat mempertontonkan gambar-gambar khususnya yang menunjukkan benda poster atau karya kelas lainnya, dapat digunakan sebagai papan pengumuman kelas, pengumuman sekolah atau tugas-tugas, memperluas minat anak dan menimbulkan semangat dan tanggung-jawab bersama, menambah pengalaman baru, membangkitkan kecakapan artistik, merangsang inisiatif, kreatifitas dan sebagainya.

c. Gambar dan Ilustrasi Fotografi

   Gambar ini tidak diproyeksikan, terdapat di sekitar kita dan relatif mudah diperoleh untuk ditunjukkan kepada anak. Gambar ilustrasi fotografi yang berwarna lebih menarik, arti dari sebuah gambar ditentukan oleh persepsi masing-masing.

d. *Slide* dan *Filmstrip*

   Merupakan gambar yang diproyeksikan dapat dilihat dan mudah dikreasikan. Di sekolah-sekolah tradisional hampir tidak pernah digunakan karena *slide* dan *filmstrip* mensyaratkan sumber tenaga listrik dan perangkat keras. *Slide* dan *filmstrip* mempunyai nilai tertentu yaitu memudahkan penyajian seperangkat materi tertentu, membangkitkan minat anak, keseragaman informasi, dapat digunakan secara berulang dan dapat menjangkau semua bidang pelajaran. Penggunaan *slide* dan *filmstrip* memerlukan keterampilan tertentu termasuk memberi penjelasan, baik penjelasan pokok maupun penjelasan tambahan.

e. *Film*

Film pendidikan dianggap efektif untuk digunakan sebagai alat bantu pengajaran. *Film* yang diputar di depan siswa harus merupakan bagian integral dari kegiatan pengajaran.

f. Rekaman Pendidikan

Istilah asing dari rekaman pendidikan adalah *recording* yaitu alat *audio* yang tidak diikuti dengan *visual*. Melalui alat ini kita dapat mendengarkan cerita, pidato, musik, sajak, pengajian dan lain-lain. Rekaman ini sering dilakukan oleh kelompok individu atau siswa misalnya merekam ceramah guru.

g. Radio Pendidikan

Radio adalah alat elektronik yang muncul dari hasil teknologi komunikasi. Melalui alat ini orang dapat mendengarkan siaran dari berbagai penjuru dan peristiwa. Radio pendidikan tidak dipergunakan penuh langsung untuk tujuan pendidikan. Radio pendidikan mempunyai nilai tertentu seperti memberikan berita yang *up to date*, menarik minat, jangkauan luas, berdasarkan kenyataan, mendorong kreativitas, dan mempunyai nilai rekreatif.

h. Televisi Pendidikan

Televisi adalah alat elektronik yang berfungsi menyebarkan gambar dan diikuti oleh suara tertentu. Pada dasarnya sama dengan gambar hidup bersuara.

i. Peta dan *Globe*

Peta adalah penyajian *visual* dari muka bumi, *globe* adalah bola bumi atau model. Peta dan *globe* berbeda, namun secara *gradual* saling melengkapi.

j. Buku Pelajaran

Merupakan alat pelajaran yang paling populer dan banyak digunakan di tengah-tengah alat pelajaran lainnya, lebih-lebih akhir ini di mana alat cetak sudah memasuki abad moderen.

k. *Over Head Projector* dan *LCD Projector*.

Memproyeksikan pada layar apa yang tergambar dan apa yang tertulis pada kertas transparan. Penggunaan transparan tidak jauh berbeda dengan penggunaan papan tulis. Alat ini dapat digunakan

tidak harus dalam ruangan yang gelap. Kemudian *LCD Projector* merupakan salah satu jenis proyektor yang digunakan untuk menampilkan video, gambar, atau data dari komputer pada sebuah layar atau sesuatu dengan permukaan datar seperti tembok, dan sebagainya. Proyektor jenis ini merupakan jenis yang lebih modern dan merupakan teknologi yang dikembangkan dari jenis sebelumnya dengan fungsi sama yaitu *Overhead Projector* (OHP) karena pada OHP datanya masih berupa tulisan pada kertas bening.

l. Tape Recorder

Alat ini sudah memasyarakat. Alat ini sangat serasi untuk digunakan dalam pelajaran bahasa.

m. Alat Teknologi Pendidikan lainnya

Merupakan mesin belajar terprogram seperti laboratorium bahasa, komputer, model pameran, museum sekolah, dramatisasi dan demonstrasi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa setiap alat pendidikan mempunyai kebaikan dan kekurangan, namun semua dapat memberi bantuan menurut hakikat masing-masing. Alat teknologi pendidikan juga mempengaruhi pendidikan, antara lain metode penyampaian dan juga cara penilaiannya.

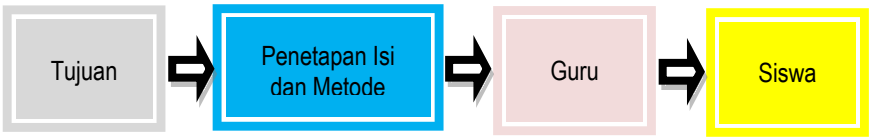
B. Kompetensi Supervisor dalam Mengintegrasikan Teknologi

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007, kompetensi pengawas antara lain (1) kepribadian; (2) supervisi manajerial; (3) supervisi akademik; (4) evaluasi pendidikan; (5) penelitian pengembangan; dan (6) sosial. Untuk kepala sekolah selaku supervisor harus memiliki standar kompetensi, yaitu (1) membimbing guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran; (2) membimbing guru dalam menyusun rencana proses pembelajaran (RPP); (3) membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran atau bimbingan; (4) membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran tiap mata pelajaran; (5) memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran tiap mata pelajaran (Somad, 2014).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa seorang supervisor harus mempunyai kompetensi membimbing dan memotivasi guru untuk menggunakan teknologi dalam pembelajaran, agar tercapainya tujuan pendidikan yang efektif dan efisien. Guru bersama sumber belajar lainnya bertanggungjawab di dalam mengendalikan kegiatan pengajaran. Dalam hal ini guru kelas mengontrol disiplin dan minat belajar siswa, sedangkan supervisor hanya bertanggungjawab untuk membimbing dan memotivasi guru.

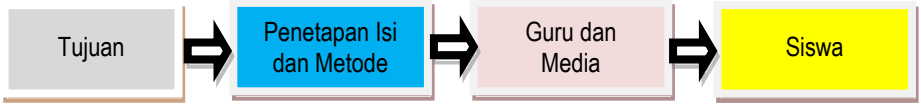
C. Program Teknologi untuk Membantu Penyelesaian Tugas Guru

Menurut Rifa'i (2003) perkembangan ilmu pengetahuan mempengaruhi pola pengajaran sehingga timbul kecenderungan membekukan masukan (*input*) ke dalam sistem pengajaran, di lain pihak adanya pengaruh pengembangan teknologi dengan perlengkapan media dan fasilitas pengajaran, misalnya adanya standar masukan untuk buku-buku, desain gedung dan fasilitas sekolah, bentuk papan tulis, media instruksional, perpustakaan, dan laboratorium. Dengan perkembangan pola pengajaran, maka terdapat komponen-komponen baru berupa peralatan yang digunakan oleh guru sebagai sarana untuk membantu pelaksanaan kegiatan pengajaran yang lebih dikenal sebagai media pengajaran. Pola pengajarannya dapat diuraikan pada gambar berikut ini.



Gambar 8.1
Pola Pengajaran Tradisional (Rifa'i, 2013: 110)

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat pengajaran yang dilakukan lebih monoton karena fokusnya hanya guru dan media yang digunakan dalam pengajaran hanya guru. Metode seperti ini cenderung tidak disukai siswa dan sulit mencapai tujuan yang diharapkan.



Gambar 8.2
Pola Pengajaran Dibantu Media Teknologi (Rifa'i, 2013)

Berdasarkan gambar di atas pengajaran yang dilakukan menarik siswa lebih aktif, dan hasilnya akan lebih maksimal sehingga cepat tercapai tujuan yang diharapkan. Pembelajaran tidak monoton karena menggunakan teknologi dalam pembelajaran sehingga siswa akan tertarik dan pembelajaran yang disampaikan dapat dipahami oleh siswa dengan benar.

Undang-Undang nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengungkapkan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Dalam Kurikulum 2013, mata pelajaran TIK bukan berarti ditiadakan namun di integrasikan pada semua mata pelajaran, artinya semua guru harus mampu menggunakan komputer atau memanfaatkan TIK. Peran komputer terkait dengan TIK dan keprofesionalan guru nampak jelas, hal ini sangat membantu untuk meningkatkan profesionalismenya. Sejumlah program aplikasi berikut ini sangatlah umum digunakan para guru (1) *Word Processing* atau program pengolah kata digunakan untuk mengolah dan membuat dokumen; (2) *Program Spreadsheet* yang kita kenal misalnya *Microsoft Excel* dan SPSS sebagai program pengolah angka; (3) program aplikasi presentasi, contohnya *Power Point*; (4) program pengolah gambar, misalnya *Adobe Photoshop*, *Corel Photo paint*; (5) program aplikasi multimedia, seperti *Adobe Premier, Winamp, dan Jet Audio*.

Program aplikasi sangat membantu administrasi pekerjaan guru, misalnya saat penyusunan program pembelajaran, pengarsipan data, penilaian dan evaluasi kinerja. Dari program aplikasi ini para professional guru dituntut memiliki kemampuan membuat *software* pembelajaran baik sebagai media presentasi ataupun media interaktif.

Secara keseluruhan dapat dilihat tugas supervisor membimbing guru menerapkan metode pembelajaran, maka untuk memperbaiki kualitas pembelajaran, penting untuk memperbaiki dulu kualitas guru. Hal ini dapat di lakukan dengan di berikan pembinaan oleh supervisor kepada guru. Jika dilihat realita yang ada saat sekarang ini banyak guru yang tidak bisa menggunakan komputer, hal ini tentu sangat memprihatinkan. Oleh karena itu, ini merupakan tugas supervisor agar

guru dapat menggunakan komputer sesuai fungsinya. Intinya, jangan pernah takut terhadap teknologi, namun kuncinya ikuti perkembangan teknologi maka kita akan maju dan dapat mencapai tujuan yang kita tetapkan secara efektif.

BAB IX
FUNGSI ADMINISTRASI PROGRAM SEKOLAH

A. Sistem Kepemimpinan untuk Meningkatkan/Memperbaiki Prestasi Siswa dan Meningkatkan Mutu Pembelajaran

1. Terminologi Sistem

Menurut Susanta (1989) sistem dapat diidentifikasi secara sederhana sebagai seperangkat objek dengan hubungan-hubungan antar objek dan hubungan antar atributnya. Dengan kata lain, sistem dapat dipandang sebagai suatu bentuk dalam struktur atau operasi, konsep atau fungsi, yang terjalin dari bagian yang terikat dan terpadu. Jadi, dapat penulis simpulkan bahwa sistem adalah sekumpulan unsur/elemen yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi dalam melakukan kegiatan bersama untuk mencapai suatu tujuan.

2. Kepemimpinan

Menurut Northouse (2003) kepemimpinan adalah suatu proses di mana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Komariah, 2010). Dubrin (2001) juga memaparkan kepemimpinan adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Komariah, 2010). Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Indonesia (2014) kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi,

mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok akan menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dalam pernyataan lain Siagian (2003) memaparkan bahwa kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dari pada semua sumber-sumber dan alat yang tersedia bagi suatu organisasi (Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Indonesia (2014). Kemudian Atmosudirdjo (1961) mengungkapkan juga bahwa kepemimpinan merupakan sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, seta merasa tidak terpaksa (Purwanto, 2014). Serta Afifuddin (2015) dengan pernyataan lain mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu masalah yang komplek dan sulit karena sifat dasar kepemimpinan memang sangat komplek.

Dari berbagai macam pendapat di atas, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dengan berbagai metode yang telah ditetapkan dan memanfaatkan segala sumber daya yang ada menuju pencapaian sasaran secara efektif dan efisien. Kalau diibaratkan di suatu sekolah, kepemimpinan dikendalikan oleh seorang kepala sekolah. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi dan teladan yang baik bagi guru, staf, dan pegawai lainnya. Penulis menyimpulkan bahwa sistem kepemimpinan yaitu bagaimana seorang pemimpin tersebut mampu memimpin dengan menggunakan gaya kepemimpinan dan juga tipe kepemimpinan sesuai kondisi atau kebutuhan, serta seorang pemimpin tersebut paham akan peran dan fungsinya, sehingga dengan sistem kepemimpinan yang diterapkannya tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Gaya Kepemimpinan

Menurut Komariah (2010) gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dalam memperagakan kepemimpinannya. Beberapa gaya kepemimpinan dapat dikemukakan sebagai berikut.

a. Otoriter, adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada kekuasaan dan kepatuhan anggota secara mutlak;
b. Pseudo demokratis adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada penciptaan situasi yang memberi kesan demokratis padahal pemimpin sangat pandai mengiring pikiran atau ide anggota untuk mengikuti kehendaknya;
c. Laissez faire adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan kemampuan memimpin karena ia membiarkan organisasi dan anggota melaksanakan kegiatan masing-masing tanpa dalam satu arah kebijakan yang jelas dari pemimpin; dan
d. Demokratis adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan interpersonal yang baik. Ia mengharapkan para anggota organisasi berkembang sesuai potensi.

4. Pentingnya Kepemimpinan Kepala Sekolah Meningkatkan/ Memperbaiki Prestasi Siswa Dan Meningkatkan Mutu Pembelajaran

Menurut Febrianti & Seruni (2014) mutu pendidikan dan prestasi belajar siswa merupakan hasil dari interaksi yang baik antara guru dan siswa. Guru merupakan faktor utama yang sangat berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang baik. Sehingga, kualitas mengajar guru harus ditingkatkan supaya guru memiliki motivasi yang tinggi dan tercapai kinerja individu yang baik, kinerja mengajar guru yang baik akan menghasilkan lulusan peserta didik yang berkualitas.

Mutu pendidikan akan tercapai apabila komponen yang terdapat dalam meningkatkan mutu pendidikan memenuhi syarat tertentu. Komponen yang berperan dalam peningkatan mutu pendidikan salah satunya adalah tenaga pendidikan yang bermutu yaitu yang mampu menjawab tantangan-tantangan dengan cepat dan bertanggungjawab. Tenaga pendidik mempunyai peran yang sangat strategis dalam pembentukan pengetahuan, keterampilan dan karakter peserta didik. Oleh karena itu tenaga pendidik yang profesional akan melaksanakan tugasnya secara profesional sehingga menghasilkan siswa yang lebih bermutu.

Kinerja guru yang baik tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemicu peningkatan kompetensi, motivasi, dan kinerja guru itu sendiri. Sekolah yang efektif ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah yang efektif pula yang handal dalam memimpin sekolahnya. Untuk mampu mendorong siswa belajar lebih aktif, sehingga mampu menciptakan visi dan misi sekolah, serta mampu meningkatkan prestasi belajar siswa sesuai tujuan yang telah ditetapkan, maka motivasi kinerja guru perlu ditingkatkan. Faktor yang berpengaruh pada kinerja guru yaitu perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu proses kerja di mana kepala sekolah dapat membantu dalam peningkatan mutu guru untuk mencapai tujuan sekolah yang ditetapkan.

Jadi, dapat penulis simpulkan bahwa sistem kepemimpinan memiliki peran yang sangat besar dalam sekolah sebagai suatu sistem. Seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan untuk memotivasi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya. Kepala sekolah selaku pemimpin harus dapat memotivasi guru supaya kinerja guru menjadi lebih baik, dan dapat memotivasi siswa, sehingga tercapai prestasi siswa dan juga tercapai tujuan pendidikan.

B. Database dalam Pengambilan Keputusan

1. Hubungan antara Data dan Informasi

Menurut Komariah (2010) hubungan antara data dan informasi dapat diumpamakan sebagai haknya hubungan antara bahan baku sampai bahan jadi. Di sini sistem pengolahan informasi mengolah data dari bentuk yang tidak berguna menjadi berguna bagi penerimanya. Hal ini dapat terlihat dalam gambar transformasi data menjadi informasi berikut ini.



Gambar 9.1
Hubungan Antara Data dan Informasi (Komariah, 2010)

Jadi, dapat penulis simpulkan hubungan antara data dan informasi yaitu kita akan mendapatkan informasi yang dibutuhkan melalui data. Data tersebut diolah terlebih dahulu dan disimpan di tempat penyimpanan data yang akan menghasilkan informasi. Menurut Komariah (2010) sebagai suatu data yang telah diolah yang memberikan arti bagi penerimanya perlu dipahami dan ditelaah dalam suatu konsep sistem. Model dasar suatu sistem yaitu masukan, proses dan keluaran adalah sangat cocok bagi kasus sistem pengolahan informasi yang paling sederhana, semua masukan tiba pada saat yang bersamaan. Dalam kenyataannya hal ini jarang terjadi. Karena itu data sering dikumpulkan terlebih dahulu dalam sebuah penyimpanan data dalam suatu sistem informasi. Dengan demikian kegiatan pengolahan bukan hanya pada data yang baru saja tetapi juga untuk data yang telah disimpan sebelumnya dengan kata lain pengolahan data berperan ganda yaitu di samping mengubah data menjadi informasi juga menyimpan data untuk penggunaannya kelak.

Dari penjelasan di atas dapat penulis simpulkan bahwa database sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan, karena dalam mengambil keputusan harus ada informasi yang didapatkan dan dipertimbangkan guna untuk membuat keputusan yang tepat. Informasi yang didapatkan tersebut agar tersimpan dengan baik maka disimpan di sebuah penyimpanan data, dan jika kita memerlukan informasi tersebut maka kita dengan mudah dapat memperoleh informasi dari database. Namun, ada juga sistem yang mengatur dalam pengambilan keputusan antara lain sebagai berikut.

a. DSS

   Istilah *Decision Support System* (DSS) (Rahman, 2010) dalam pengambilan keputusan, yaitu suatu sistem yang ditujukan untuk mendukung manajemen pengambilan keputusan. Sistem berbasis model terdiri dari prosedur-prosedur dalam pemrosesan data dan pertimbangannya untuk membantu manajer dalam mengambil keputusan. Agar berhasil mencapai tujuannya maka sistem tersebut harus (1) sederhana; (2) *robust*; (3) mudah untuk dikontrol; (4) mudah beradaptasi; (5) lengkap pada hal-hal penting; dan (6) mudah berkomunikasi dengannya. Secara implisit juga berarti bahwa sistem ini harus berbasis komputer dan digunakan sebagai tambahan dari

kemampuan penyelesaian masalah dari seseorang. Jenis-jenis DSS menurut tingkat kerumitan dan tingkat dukungan pemecahan masalahnya menurut (Rahman, 2010) yaitu (1) mengambil elemen-elemen informasi; (2) menganalisis seluruh file; (3) menyiapkan laporan dari berbagai file; (4) memperkirakan dari akibat keputusan; (5) mengusulkan keputusan; dan (6) membuat keputusan.

Menurut Rahman (2010) Model DSS terdiri dari (1) model matematika; (2) database; dan (3) perangkat lunak. Perangkat lunak DSS sering disebut juga dengan *DSS generator.* DSS *generator* ini berisi modul-modul untuk database, model dan dialog manajemen. DSS database memiliki kemampuan untuk menemukan sistem database yang telah disimpan. Sedangkan modul model digunakan untuk menyajikan kemampuan membuat, menjaga dan memanipulasi ke dalam bentuk model matematika. Model dasar ini menampilkan *electronic spreadsheet.* Model dialog digunakan untuk menarik perhatian para pengguna untuk berhubungan langsung antara pengguna dengan komputer dalam mencari solusi.

b. GDSS

GDSS adalah *Group Discussion Support System* yang menurut Rahman (2010) yaitu sistem yang dirancang khusus dengan tujuan mendukung kelompok membuat keputusan dalam melakukan pekerjaan mereka. Komponen GDSS meliputi *hardware, software,* orang, dan produser. Teknologi GDSS dalam model yang dibuat ini mempunyai akses ke base data, base model, dan *software* aplikasi GDSS dalam menetapkan suatu keputusan.

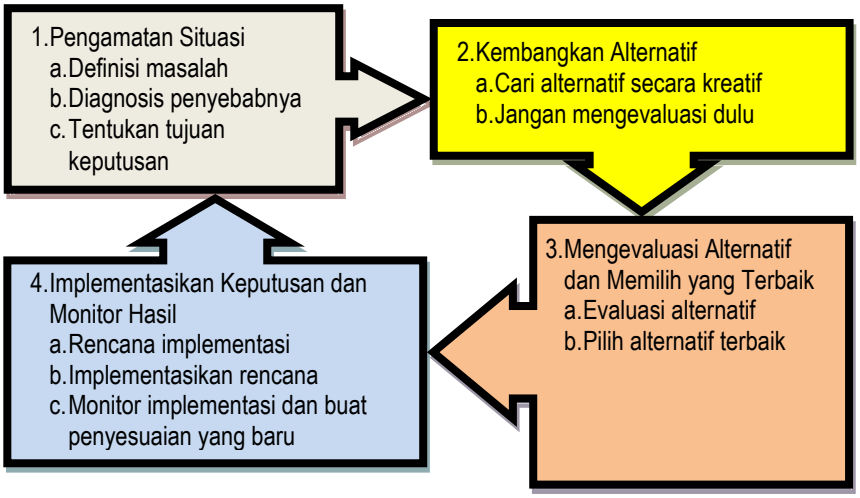
Jadi, dari keterangan di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa baik DSS maupun GDSS hanyalah sebuah sistem yang dibuat untuk lebih memudahkan proses pengambilan keputusan bagi manajemen, namun tidak menggantikannya. Oleh karena itu, manajemen di suatu lembaga pendidikanlah yang menentukan hasil akhir dari sebuah keputusan. Jadi, lembaga pendidikan tetaplah harus memilih orang-orang yang terbaik untuk duduk di perusahaannya guna memutuskan yang terbaik bagi setiap kebijakan. Database dalam pengambilan keputusan merupakan bagian dari model yang terdapat pada DSS, oleh karena itu database ini sangat penting dalam

pengambilan keputusan, karena dalam pengambilan keputusan kita membutuhkan informasi dan informasi tersebut agar akurat maka disimpan di komputer, apabila kita hendak mengambil keputusan untuk memperoleh informasi yang sudah kita simpan tadi dapat dari database tersebut.

C. Pentingnya Prosedur Pengambilan Keputusan

Komariah (2010) menjelaskan pengertian pengambilan keputusan adalah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Definisi ini mengandung substansi pokok yaitu ada kebutuhan memecahkan masalah, adanya proses (langkah-langkah), ada ketetapan hati memilih satu pilihan dan ada tujuan pengambilan keputusan (disengaja). Langkah-langkah pengambilan keputusan meliputi fase-fase (Rahman, 2010) (1) *Intelligence* yaitu kegiatan untuk mengenali masalah, kebutuhan atau kesempatan; (2) *Design* yaitu cara-cara untuk memecahkan masalah/memenuhi kebutuhan; (3) *Choice* yaitu memilih alternatif keputusan yang terbaik; dan (4) *Implementation* yang disertai dengan pengawasan dan koreksi yang diperlukan.

Komariah (2010) Sebelum merangkai prosedur kita harus mengetahui dulu prinsip pembuatan keputusan, yaitu (1) keputusan berada dalam kekuasaan; (2) mempertimbangkan semua hal yang relevan dan membuang jauh-jauh hal yang tidak relevan; (3) pembuat keputusan tidak boleh membuat keputusan untuk perbuatan tidak jujur dan untuk tujuan yang salah; (4) pembuatan keputusan harus menjamin bahwa kegiatan didasarkan pada bukti; (5) keputusan harus masuk akal; (6) prinsip keadilan; dan (7) mempertimbangkan kebijakan pemerintah. Stoner (1996) menyebutkan ada empat proses dalam pembuatan keputusan, seperti yang tergambar di bawah ini.



Gambar 9.2
Proses Pembuatan Keputusan (Komariah, 2010)

Untuk penjelasan mengenai gambar proses pembuatan keputusan di atas yaitu dapat di kelompokan seperti di bawah ini (Komariah, 2010).

1. Tahap I Pengamatan Situasi
   a. Mendefinisikan masalah

      Dalam mendefinisikan masalah ini ada tiga cara yaitu (1) para manajer dapat menguji hubungan sebab akibat; (2) manajer mencari perubahan-perubahan yang menyimpang dari keadaan normal; dan (3) dapat melakukan konsultasi dengan pihak lain yang mengetahui perjalanan organisasi atau *stakeholders*.

   b. Diagnosis penyebabnya

      Sebagai upaya memahami masalah yang sebenarnya, para manajer dapat melakukan diagnosis terhadap penyebab masalah.

   c. Tentukan tujuan keputusan

      Kejelasan tujuan diperlukan sebagai pedoman untuk menentukan pilihan-pilihan yang paling tepat untuk suatu masalah.

2. Tahap II Kembangkan Alternatif
   a. Cari alternatif secara kreatif

      Para manajer dapat mengembangkan *brainstorming* (Sumbang Saran) yang diminta dari tiap individu atau kelompok.

   b. Jangan mengevaluasi dulu

      Para manajer diharapkan dapat menahan diri untuk mengevaluasi saran-saran pegawai dalam mengemukakan alternatif. Ia menjadi pendengar sejati dan menggali sebanyak mungkin ide dari setiap individu atau kelompok.
3. Tahap III Mengevaluasi Alternatif dan Memilih yang Terbaik
   a. Evaluasi Alternatif

      Begitu banyak ide pemikiran sebagai alternatif pemecahan masalah. Identifikasi seluruhnya dengan jalan menginventarisir seluruh alternatif dan mengkaji kekuatan dan kelemahannya, serta kemungkinan pegimplementasian. Dengan evaluasi alternatif, manajer memiliki keyakinan dalam memutuskan pemecahan masalah.

   b. Pilih alternatif terbaik

      Alternatif terbaik merupakan solusi pemecahan masalah yang paling memungkinkan di antara solusi lainnya.
4. Tahap IV Implementasi Keputusan

Implementasi keputusan merupakan tolok ukur keberhasilan suatu alternatif pemecahan masalah yang dipilih. Para manajer perlu membuat rencana implementasi ini se-operasional mungkin dalam bentuk prosedur dan rincian kegiatan sehingga para pegawai mudah melaksanakannya.

Jadi, dari penjelasan di atas dapat penulis simpulkan bahwa sangat penting prosedur pengambilan keputusan agar tidak terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan, karena keputusan tersebut akan berdampak pada semua bagian. Dengan mengetahui dan menggunakan prosedur pengambilan keputusan di atas maka kita akan bisa menentukan pilihan dari beberapa alternatif dengan pertimbangan tertentu untuk kemajuan lembaga pendidikan.

D. Format Perencanaan Administrasi Sekolah

Perencanaan menurut Komariah (2010) merupakan suatu kegiatan untuk menetapkan aktivitas yang berhubungan dengan jawaban pertanyaan 5 W 1 H yaitu apa (*what*) yang akan dilakukan, mengapa (*why*) hal tersebut dilakukan, siapa (*who*) yang melakukannya, di mana (*where*) melakukannya, kapan (*when*) dilakukan, dan bagaimana (*how*) melakukannya. Menurut Gie (1983) administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan-pekerjaan induk dan sumber-sumber kegiatan lainnya dengan maksud mencapai tujuan apapun dalam usaha bersama dari sekelompok orang. Menurut hakikat dan kenyataannya administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan sebagai usaha bersama dari sekelompok orang (Sagala, 2012).

Kahono (2016) memaparkan sebagai kelengkapan ketatalaksanaan kepegawaian disediakan format-format untuk menata pelaksanaan kegiatan tertentu yang diperlukan. Sesuai dengan prinsip ketatalaksanaan kepegawaian Sekolah Dasar yang menyeluruh dan berkelanjutan, telah diusahakan bentuk-bentuk pelayanan hak-hak pegawai/guru bertugas di sekolah tertentu, pindah tempat, sampai yang bersangkutan berhenti menjadi pegawai/guru. Dalam hubungan itu telah disediakan 24 format.

Tabel 9.1
Petunjuk administrasi sekolah dasar (Kahono, 2016)

No	Nama	Program
1	PEG 1	Rencana Kebutuhan Pegawai
2	PEG 2	Usul Pengadaan pegawai
3	PEG 3a	Usul pengangkatan calon Pegawai Negeri Sipil Menjadi Pegawai Negeri Sipil
4	PEG 3b	Daftar riwayat hidup
5	PEGM4	Usul kenaikan gaji
6	PEG 5	Usul kenaikan pangkat
7	PEG 6	Buku catatan penilaian pegawai Negeri Sipil
8	PEG 7	Daftar penilaian pelaksana pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil
9	PEG 8	Daftar Urut Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil (DUK)
10	PEG 9	Buku Cuti Pegawai/Guru

No	Nama	Program
11	PEG 10	Contoh Surat Pemintaan Berhenti dari Calon Pegawai Negeri Sipil/Pegawai Negeri Sipil Hak Pensiun.
12	PEG 11a	Contoh Surat Permintaan Pensiun Negeri Sipil.
13	PEG 11b	Contoh Daftar Susunan Keluarga.
14	PEG 11c	Contoh Surat Permintaan Pembayaran Pensiun Pertama (SP4).
15	PEG 12	Contoh Permintaan Pembayaran Pensiun Janda/Duda Pertama.
16	PEG 13	Contoh Surat Permintaan Pensiun Janda/Duda Bagi Anak-anak.
17	PEG 14	Contoh Permintaan Pensiun Janda/Duda bagi Anak-anak yang diajukan Wali.
18	PEG 15	Contoh Surat Pengaduan Permohonan Pensiun Bekas Pegawai Negeri Sipil/Permohonan Pembayaran Pensiun.
19	PEG 16	Contoh Surat Pengaduan Untuk Pensiun Janda/Duda
20	PEG 17a	Daftar Hadir/Tidak Hadir Pegawai/Guru.
21	PEG 17b	Daftar Rangkuman Daftar Tidak Hadir Pegawai/ Guru (Bulan).
23	PEG 17c	Daftar Rangkuman Daftar Tidak Hadir Pegawai/ Guru (Triwulan)
24	PEG 18	Daftar Kepegawaian.
25	PEG 19	Kartu Pribadi Pegawai/Guru.

Jadi, dari format di atas dapat penulis simpulkan bahwa penggunaan format sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan suatu kegiatan pelayanan administrasi dalam rangka pembinaan pegawai/guru secara berkelanjutan, berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Format tersebut lengkap sesuai kebutuhan pembinaan pegawai/guru.

BAB X
ARAH BARU SUPERVISI

A. Faktor-faktor Perubahan Pendidikan di Finlandia

Arah baru supervisi pendidikan sebaiknya mengacu ke sistem pendidikan yang diberlakukan di Finlandia. Sistem Pendidikan di Finlandia, sebuah negara yang terletak di belahan utara bumi dengan wilayah seluas 338.000 KM^2 yang dihuni oleh 5,3 juta penduduk, merupakan salah satu negara industri maju dan modern dunia yang terkenal dengan tinggi dan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi dan komunikasi. Salah satu faktor yang mendorong keberhasilan Finlandia bertransformasi menjadi negara industri maju dan modern adalah tingginya kualitas dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Tingginya kualitas dan kompetensi SDM Finlandia merupakan hasil dari perjalanan panjang komitmen kuat pemerintah dan rakyat Finlandia dalam membangun dan mengembangkan sistem pendidikan nasionalnya. Pemerintah dan rakyat Finlandia menyadari bahwa komitmen kuat untuk membangun dan mengembangkan sistem pendidikan nasional merupakan kunci penentu keberhasilan negaranya untuk tetap eksis mempertahankan keberlangsungan hidupnya sebagai negara yang berpenduduk kecil, sumber daya alam yang sangat terbatas dan hidup di tengah kondisi alam yang ekstrim dan kurang bersahabat. Pembangunan negara dan bangsa Finlandia berdiri di atas pilar pendidikan dan penelitian yang berbasis inovasi dan disokong penuh oleh seluruh komponen bangsa.

Revolusi sistem pendidikan Finlandia dimulai sejak tahun 1968, ketika pemerintah memutuskan untuk menghapus sistem pendidikan berjenjang (*parallel school system*/PSS) dan menggantikannya dengan sistem pendidikan wajib dasar nasional 9 tahun. PSS merupakan sistem pendidikan yang mengutamakan pendidikan berjenjang bagi seluruh siswa. Sistem ini dinilai tidak efektif karena pada kenyataannya terdapat perbedaan kemampuan siswa dalam menerima dan mencerna ilmu yang diberikan. Hal tersebut menimbulkan fenomena pemberian peringkat dan labelisasi ″siswa berprestasi″ dan ″siswa tidak berprestasi″, serta ″sekolah favorit″ dan ″sekolah tidak favorit″. Kedua fenomena tersebut menimbulkan dampak buruk terhadap mentalitas siswa, guru dan institusi pendidikan. Dengan fenomena tersebut, setiap siswa tidak menerima kualitas pendidikan yang merata. Ada siswa yang dapat mengikuti pendidikan percepatan, dan ada siswa yang kerap kali terpaksa mengulang kelas. Oleh karena itu, pemerintah Finlandia beralih menggunakan sistem pendidikan wajib dasar nasional 9 tahun, di mana seluruh anak pada usia 7-15 tahun menerima materi dan kualitas pendidikan yang sama dan seragam.

Siswa tidak lagi mengejar angka dan peringkat selama menjalani pendidikan wajib dasar 9 tahun, namun mengejar pemahaman dan penerapan ilmu yang diberikan sesuai dengan kurikulum pendidikan dasar nasional. Sistem peringkat (*ranking*), baik peringkat siswa maupun peringkat sekolah (sekolah favorit atau non-favorit), serta sistem evaluasi ujian nasional untuk kenaikan kelas di tiap jenjang pendidikan wajib dasar nasional 9 tahun dihapus. Pendidikan dasar difokuskan pada upaya pembentukan karakter dan kapasitas dari setiap siswa. Upaya ini ditempuh pemerintah Finlandia untuk memeratakan kemampuan seluruh siswa tingkat pendidikan wajib dasar. Sudah tentu, hal ini menuntut kerja sama lebih erat antara pemerintah, pihak penyelenggara pendidikan, khususnya para guru, masyarakat, dan orang tua dalam memantau perkembangan pendidikan dan pembelajaran siswa guna memastikan bahwa tiap-tiap siswa dapat mengikuti dan memahami materi pelajaran yang diberikan di jenjang pendidikan dasar. Mengenai faktor-faktor perubahan pendidikan yang ada di Finlandia, dapat dilihat dari beberapa faktor berikut ini.

1. Tujuan Pendidikan di Finlandia

Tujuan utama sistem pendidikan Finlandia adalah mewujudkan *high-level education for all*. Tujuan tersebut mengupayakan agar seluruh rakyat Finlandia dapat mengenyam pendidikan hingga tingkatan tertinggi, secara merata, dengan kemampuan, keahlian dan kompetensi yang terbaik. Finlandia membangun sistem pendidikan dengan karakteristik yang dilaksanakan secara konsisten, yaitu *free education, free school meals,* dan *special needs education* dengan berpegang teguh pada prinsip inklusifitas. Pendidikan dasar Finlandia dikembangkan sedemikian rupa agar mampu menjamin kesetaraan kesempatan bagi seluruh rakyat untuk menikmati pendidikan terlepas dari faktor *gender*, strata sosial, latar belakang etnis dan golongan. Fokus utama sistem pendidikan adalah kemerataan pendidikan guna menunjang tingkat kompetensi rakyat dalam menyokong pembangunan nasional berdasarkan inovasi.

2. Pendidik di Finlandia

Pada tahun 1974, pemerintah memutuskan untuk meningkatkan kompetensi tenaga pengajar dan pendidik di seluruh jenjang pendidikan. Sebelum tahun 1974, persyaratan untuk menjadi seorang guru sekolah dasar adalah seseorang yang telah memperoleh ijazah Sarjana Strata-1 (*Bachelor of Arts*). Namun, dimulai sejak tahun 1979, seorang guru untuk dapat mengajar di jenjang pendidikan wajib dasar 9 tahun haruslah seorang Sarjana Strata-2 (magister) di bidang pendidikan (*Master of Arts on Education*). Saringan seleksi para guru diperketat guna memperoleh guru dan tenaga pendidik yang handal dan berkompeten dalam memberikan ilmu kepada seluruh siswa. Guru dan tenaga pendidik serta pengajar diberikan kebebasan dan otonomi dalam menerapkan metode pengajaran dalam menyampaikan materi pelajaran kepada siswa. Selain itu, meskipun tidak menawarkan gaji yang tinggi, profesi guru merupakan profesi yang sangat diminati dan dihormati di Finlandia.

Guru-guru Finlandia adalah guru-guru dengan kualitas terbaik dengan pelatihan terbaik pula. Profesi guru sendiri adalah profesi yang sangat dihargai, meski gaji mereka tidaklah terlalu besar. Lulusan sekolah menengah terbaik biasanya justru mendaftar untuk dapat masuk

di sekolah-sekolah pendidikan, dan hanya 1 dari 7 pelamar yang bisa diterima. Tingkat persaingan lebih ketat dibandingkan masuk ke fakultas bergengsi lain seperti fakultas hukum atau kedokteran. Bandingkan dengan Indonesia yang guru-gurunya hanya memiliki kualitas seadanya dan merupakan hasil didikan perguruan tinggi dengan kualitas seadanya pula. Dengan kualitas mahasiswa yang baik dengan pendidikan dan pelatihan guru yang berkualitas, tidak salah jika mereka menjadi guru-guru dengan kualitas luar biasa. Dengan kualifikasi dan kompetensi tersebut mereka bebas untuk menggunakan metode kelas apapun yang mereka suka, dengan kurikulum yang mereka rancang sendiri, dan buku teks yang mereka pilih sendiri. Jika negara-negara lain percaya bahwa ujian dan evaluasi bagi siswa merupakan bagian yang sangat penting bagi kualitas pendidikan, mereka justru percaya bahwa ujian dan tes itulah yang menghancurkan tujuan belajar siswa. Terlalu banyak tes membuat guru cenderung mengajar siswa hanya untuk lolos ujian, ungkap seorang guru di Finlandia. Padahal banyak aspek dalam pendidikan yang tidak bisa diukur dengan ujian. Pada usia 18 tahun, siswa mengambil ujian untuk mengetahui kualifikasi mereka di perguruan tinggi dan dua pertiga lulusan melanjutkan ke perguruan tinggi.

3. Peserta Didik dan Alat Pendidikan (Kurikulum) di Finlandia

Seluruh anak memiliki kesempatan yang setara untuk menimba ilmu dan mengembangkan dirinya sesuai dengan kemampuan, kebutuhan dan kompetensinya, terlepas dari perbedaan strata ekonomi, bahasa dan lingkungan tempat tinggalnya. Seluruh anak di Finlandia juga berhak untuk menikmati pendidikan berkualitas dan berkompeten di lingkungan pendidikan yang kondusif dan aman. Sistem pendidikan yang fleksibel dan kewajiban untuk mengenyam pendidikan dasar menghasilkan kesetaraan dan kualitas yang maksimal. Sistem pendidikan di Finlandia memiliki 3 tingkatan, yaitu a) pendidikan wajib dasar nasional 9 tahun (terdiri dari 6 tahun pendidikan dasar dan 3 tahun pendidikan menengah pertama; b) pendidikan menengah atas dan/atau sekolah kejuruan (*vocational training*); dan c) pendidikan tinggi (*higher education*).

4. Kurikulum Finlandia

Salah satu prinsip kurikulum di Finlandia adalah *Non-discrimination and Equal Treatment* yang berarti tidak ada diskriminasi dan mendapat perlakuan yang sama. Di Finlandia, semua anak punya hak sama dalam pendidikan, tidak dibedakan antara si kaya dan si miskin dan semua sekolah tidak dibedakan baik itu sekolah favorit atau tidak. Jadi, siswa bisa masuk ke sekolah mana saja karena semua sekolah sama. Hal lain yang membuat sistem pendidikan di Finlandia berbeda adalah karena tidak ada *assessment* atau penilaian. Siswa-siswa di Finlandia dibimbing untuk memiliki hak yang sama ketika belajar, maka tidak heran jika di dalam kelas mereka memiliki minimal dua guru untuk mengajar, 1 (satu) bertindak sebagai guru utama dan 1 (satu)-nya sebagai asisten. di sisi lain berdasarkan hak dasar warga Finlandia, prinsip *receive understanding and have their say in accordance with their age and maturity* yaitu menerima pemahaman dan pendapat sesuai umur dan kedewasaan. Jadi, mereka memiliki hak mendapatkan ilmu sesuai umur mereka tanpa diskriminasi. Mereka juga mendapatkan dukungan spesial jika dibutuhkan seperti anak cacat dan anak-anak yang membutuhkan waktu ekstra akan memiliki kelas tambahan untuk diajarkan secara khusus agar mereka mendapatkan hal yang sama seperti anak lainnya.

Dari segi mata pelajaran, di Finlandia memiliki 6 mata pelajaran inti yang semuanya terbungkus dengan kata *orientation*. kenapa ada kata *orientation*? karena kurikulum di Finlandia memiliki konsep gagasan bahwa 6 mata pelajaran ini bukan mengharuskan siswa belajar isi dari seluruh pelajaran ini, namun mengajak anak didik untuk mulai memperoleh kemampuan menjelajah dan memahami fenomena-fenomena alam yang ada di sekitar mereka. Maka, ada tiga kata yang dipakai di sini yaitu *examine, understand,* dan *experience*. Jadi, siswa melatih kemudian memahami dan mencoba. Pada hakikatnya siswa di Finlandia tidak belajar isi dari buku-buku tetapi berinteraksi dengan ilmu-ilmu tersebut tentunya dengan fasilitas yang lengkap di setiap sekolah, baik desa maupun kota (Melindarefita, 2016).

B. Perubahan dalam Organisasi Sekolah

Suatu organisasi harus melakukan perubahan, kalau tidak organisasi tersebut akan mati. Oleh karena itu, jika suatu organisasi ingin maju maka harus dilakukan perubahan baik itu dari internal maupun eksternal. Perubahan yang dimaksud sini orientasinya adalah perubahan ke hal yang lebih baik atau perbaikan terus menerus sehingga tercapai tujuan dan mampu menghadapi tantangan yang datang dalam organisasi.

Menurut Siagiain (1997) yang dimaksud dengan proses perubahan adalah tata urutan atau langkah-langkah dalam mewujudkan perubahan organisasi. Langkah tersebut terdiri dari (1) mengadakan pengkajian, tidak dapat dipungkiri bahwa setiap organisasi apapun tidak dapat menghindarkan diri dari pengaruh berbagai perubahan yang terjadi di luar organisasi; (2) mengadakan identifikasi, yang perlu diidentifikasi adalah dampak perubahan yang terjadi dalam organisasi. Setiap faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan organisasi harus diteliti secara cermat sehingga jelas permasalahannya dan dapat dipecahkan dengan tepat; (3) menetapkan perubahan, sebelum langkah-langkah perubahan di ambil, pimpinan organisasi harus yakin terlebih dahulu bahwa perubahan memang harus dilakukan, baik dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi maupun dalam rangka mempertahankan eksistensi serta pengembangan dan pertumbuhan organisasi selanjutnya; (4) menentukan strategi, apabila pimpinan organisasi yakin bahwa perubahan harus dilakukan maka pemimpin harus segera menyusun strategi untuk mewujudkannya; dan (5) melakukan evaluasi, untuk mengetahui apakah hasil dari perubahan itu bersifat positif atau negatif, perlu dilakukan penilaian. Apabila hasil perubahan sesuai dengan harapan berarti berpengaruh positif terhadap organisasi dan apabila sebaliknya berarti negatif.

C. Menilai Aplikasi Supervisi di Sekolah Sukses di Abad Ke-21

Nilai suatu supervisi terletak pada perkembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar yang direfleksikan pada perkembangan para peserta didik. Perbaikan situasi belajar mengajar berhubungan erat dengan pengelolaan kelas, ialah suatu usaha untuk (1) menciptakan,

memperbaiki, dan memelihara organisasi kelas agar para siswa dapat mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya secara maksimal; (2) menyeleksi fasilitas belajar yang tepat dengan masalah dan situasi kelas; (3) mengkoordinasi kemauan siswa mencapai tujuan pendidikan; dan (4) meningkatkan moral kelas (Mukhtar, 2010).

BNSP merumuskan 16 prinsip pembelajaran yang harus dipenuhi dalam proses pendidikan abad ke-21. Sedangkan, Pemendikbud No. 65 tahun 2013 mengemukakan 14 prinsip pembelajaran terkait dengan implementasi Kurikulum 2013. Sementara itu, Jennifer Nichols menyederhanakannya ke dalam 4 prinsip, yaitu (1) *instruction should be student-centered*; (2) *education should be collaborative*; (3) *learning should have context*; dan (4) *schools should be integrated with society*. Keempat prinsip pokok pembelajaran abad ke 21 yang digagas Jennifer Nichols tersebut dapat dijelaskan dan dikembangkan seperti berikut ini.

1. Instruction should be student-centered

Pengembangan pembelajaran seyogyanya menggunakan pendekatan pembelajaran yang berpusat pada siswa. Siswa ditempatkan sebagai subyek pembelajaran yang secara aktif mengembangkan minat dan potensi yang dimilikinya. Siswa tidak lagi dituntut untuk mendengarkan dan menghafal materi pelajaran yang diberikan guru, tetapi berupaya mengkonstruksi pengetahuan dan keterampilannya, sesuai dengan kapasitas dan tingkat perkembangan berfikirnya, sambil diajak berkontribusi untuk memecahkan masalah-masalah nyata yang terjadi di masyarakat.

Pembelajaran berpusat pada siswa bukan berarti guru menyerahkan kontrol belajar kepada siswa sepenuhnya. Intervensi guru masih tetap diperlukan. Guru berperan sebagai fasilitator yang berupaya membantu mengaitkan pengetahuan awal (*prior knowledge*) yang telah dimiliki siswa dengan informasi baru yang akan dipelajarinya. Memberi kesempatan siswa untuk belajar sesuai dengan cara dan gaya belajarnya masing-masing dan mendorong siswa untuk bertanggungjawab atas proses belajar yang dilakukannya. Selain itu, guru juga berperan sebagai pembimbing, yang berupaya membantu siswa ketika menemukan kesulitan dalam proses mengkonstruksi pengetahuan dan keterampilannya.

2. Education should be collaborative

Siswa harus dibelajarkan untuk bisa berkolaborasi dengan orang lain. Berkolaborasi dengan orang-orang yang berbeda dalam latar budaya dan nilai-nilai yang dianutnya. Dalam menggali informasi dan membangun makna, siswa perlu didorong untuk bisa berkolaborasi dengan teman-teman di kelasnya. Dalam mengerjakan suatu proyek, siswa perlu dibelajarkan bagaimana menghargai kekuatan dan talenta setiap orang serta bagaimana mengambil peran dan menyesuaikan diri secara tepat dengan mereka.

Begitu juga, sekolah (termasuk di dalamnya guru) seyogyanya dapat bekerja sama dengan lembaga pendidikan (guru) lainnya di berbagai belahan dunia untuk saling berbagi informasi dan pengalaman tentang praktik dan metode pembelajaran yang telah dikembangkannya. Kemudian, mereka bersedia melakukan perubahan metode pembelajarannya agar menjadi lebih baik.

3. Learning should have context

Pembelajaran tidak akan banyak berarti jika tidak memberi dampak terhadap kehidupan siswa di luar sekolah. Oleh karena itu, materi pelajaran perlu dikaitkan dengan kehidupan sehari-hari siswa. Guru mengembangkan metode pembelajaran yang memungkinkan siswa terhubung dengan dunia nyata (*real word*). Guru membantu siswa agar dapat menemukan nilai, makna dan keyakinan atas apa yang sedang dipelajarinya serta dapat mengaplikasikan dalam kehidupan sehari-harinya. Guru melakukan penilaian kinerja siswa yang dikaitkan dengan dunia nyata.

4. Schools should be integrated with society

Dalam upaya mempersiapkan siswa menjadi warga negara yang bertanggungjawab, sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi siswa untuk terlibat dalam lingkungan sosialnya. Misalnya, mengadakan kegiatan pengabdian masyarakat, di mana siswa dapat belajar mengambil peran dan melakukan aktivitas tertentu dalam lingkungan sosial. Siswa dapat dilibatkan dalam berbagai pengembangan program yang ada di masyarakat, seperti program kesehatan, pendidikan, lingkungan hidup,

dan sebagainya. Selain itu, siswa perlu diajak pula mengunjungi panti-panti asuhan untuk melatih kepekaan empati dan kepedulian sosialnya.

Dengan kekuatan teknologi dan internet, siswa saat ini bisa berbuat lebih banyak lagi. Ruang gerak sosial siswa tidak lagi hanya di sekitar sekolah atau tempat tinggalnya, tapi dapat menjangkau lapisan masyarakat yang ada di berbagai belahan dunia. Pendidikan perlu membantu siswa menjadi warga digital yang bertanggungjawab.

D. Dampak Supervisi pada Perubahan di Sekolah

Supandi (1996) menyatakan bahwa ada dua hal yang mendasari pentingnya supervisi dalam proses pendidikan yaitu pengembangan kurikulum dan pengembangan personal. Perkembangan kurikulum merupakan gejala kemajuan pendidikan. Perkembangan tersebut sering menimbulkan perubahan struktur maupun fungsi kurikulum. Pelaksanaan kurikulum memerlukan penyesuaian yang terus-menerus dengan keadaan nyata di lapangan.

Hal ini berarti bahwa guru-guru senantiasa harus berusaha mengembangkan kreativitasnya agar daya upaya pendidikan berdasarkan kurikulum dapat terlaksana secara baik. Namun demikian, upaya tersebut tidak selamanya berjalan mulus. Banyak hal sering menghambat yaitu tidak lengkapnya informasi yang diterima, keadaan sekolah yang tidak sesuai dengan tuntutan kurikulum, masyarakat yang tidak mau membantu, keterampilan menerapkan metode yang masih harus ditingkatkan dan bahkan proses memecahkan masalah belum terkuasai. Dengan demikian, guru dan Kepala Sekolah yang melaksanakan kebijakan pendidikan di tingkat paling dasar memerlukan bantuan-bantuan khusus dalam memenuhi tuntutan pengembangan pendidikan, khususnya pengembangan kurikulum.

Berikutnya adalah pengembangan personal, pegawai atau karyawan senantiasa merupakan upaya yang terus-menerus dalam suatu organisasi. Pengembangan personal dapat dilaksanakan secara formal dan informal. Pengembangan formal menjadi tanggung jawab lembaga yang bersangkutan melalui penataran, tugas belajar, lokakarya dan sejenisnya. Sedangkan pengembangan informal merupakan tanggung jawab pegawai 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 pengajaran merupakan kegiatan yang wajib dilaksanakan dalam penyelenggaraan pendidikan. Kegiatan supervisi dilaksanakan oleh Kepala Sekolah dan pengawas sekolah dalam memberikan pembinaan kepada guru. Hal tersebut dilakukan karena proses belajar-mengajar yang dilaksanakan guru merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan dengan guru sebagai pemegang peranan utama. Proses belajar-mengajar merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, kegiatan supervisi dipandang perlu untuk memperbaiki kinerja guru dalam proses pembelajaran. Adapun dampak supervisi pendidikan di sekolah yaitu sebagai berikut (Melindarefita, 2016).

1. Meningkatkan mutu kinerja guru, membantu guru dalam memahami tujuan pendidikan dan apa peran sekolah dalam mencapai tujuan tersebut, membantu guru dalam melihat secara lebih jelas dalam memahami keadaan dan kebutuhan siswanya, membentuk kelompok yang kuat dan mempersatukan guru dalam satu tim yang efektif, bekerjasama secara akrab dan bersahabat dan saling menghargai satu dengan yang lainnya, meningkatkan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya meningkatkan prestasi belajar siswa, meningkatkan kualitas pengajaran guru baik itu dari segi strategi, keahlian dan alat pengajaran, sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan bagi Kepala Sekolah untuk reposisi guru;
2. Meningkatkan keefektifan kurikulum sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik;
3. Meningkatkan keefektifan dan keefisienan sarana dan prasarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu mengoptimalkan keberhasilan siswa;
4. Meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal yang selanjutnya siswa dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana yang diharapkan; dan

5. Meningkatkan kualitas situasi umum sekolah sehingga tercipta situasi yang tenang dan tentram serta kondusif yang akan meningkatkan kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan

Jadi, supervisi sangatlah penting untuk dilaksanakan, karena supervisi pada dasarnya dilaksanakan demi tercapainya perubahan-perubahan pendidikan menuju ke arah yang lebih baik atau bahkan terbaik, terutama dalam bidang SDM yang dalam hal ini mencangkup guru, Kepala Sekolah, pengawas sekolah, dan lain sebagainya. Pelaksanaan supervisi yang baik dan benar akan menghasilkan perubahan-perubahan yang baik pula, maka dari itu supervisi harus dilakukan sesuai dengan tata peraturan yang baik dan benar, serta tidak adanya diskriminasi dan saling memihak. Oleh karena itu, kita akan maju, jika melihat orang lain maju, yaitu dengan mempelajari pendidikan di Finlandia membawa arah baru yang lebih baik untuk pelaksanaan supervisi di Indonesia.

BAB XI
PELAKSANAAN SUPERVISI OLEH KEPALA SEKOLAH DAN PENGAWAS SEKOLAH

A. Pelaksanaan Supervisi oleh Kepala Sekolah di Sekolah

1. Proses Pelaksanaan Supervisi

Menurut Tim Dosen Administrasi Pendidikan (2014) proses supervisi merupakan rangkaian yang dilaksanakan ketika supervisi dilaksanakan. Secara umum proses pelaksanaan supervisi dilaksanakan melalui tiga tahap yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

a. Perencanaan

Kegiatan perencanaan mengacu pada kegiatan identifikasi permasalahan, yaitu mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu disupervisi. Identifikasi dilaksanakan dengan menganalisis kelebihan, kekurangan, peluang dan ancaman dari aspek kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru agar supervisi lebih efektif dan tepat sasaran. Langkah-langkah yang dilakukan dalam perencanaan supervisi adalah (1) mengumpulkan data melalui kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat staf; (2) mengolah data dengan melakukan koreksi kebenaran terhadap data yang dikumpulkan; (3) mengklasifikasi data sesuai dengan bidang permasalahan; (4) menarik kesimpulan tentang permasalahan sasaran

sesuai dengan keadaan yang sebenarnya; dan (5) menetapkan teknik yang tepat untuk memperbaiki atau meningkatkan profesional guru.

b. Pelaksanaan

Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan nyata yang dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kemampuan guru. Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan pemberian bantuan dari supervisor kepada guru agar pelaksanaan supervisi dapat efektif sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan. Supervisi tidak berhenti pada selesainya pemberian bantuan dan terlaksananya teknik supervisi melainkan ada *follow up* untuk melihat keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi, sehingga kegiatan evaluasi perlu dilaksanakan.

c. Evaluasi

Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan untuk menelaah keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi. Evaluasi dilaksanakan secara komprehensif. Sasaran evaluasi supervisi ditujukan kepada semua orang yang terlibat dalam proses pelaksanaan supervisi. Hasil dari evaluasi supervisi akan dijadikan pedoman untuk menyusun program perencanaan berikutnya. Namun, banyak juga ahli supervisi yang mengemukakan tiga langkah supervisi yaitu pertemuan pendahuluan, observasi guru yang sedang mengajar dan pertemuan balikan.

2. Pelaksanaan Supervisi Oleh Pengawas Sekolah

Pelaksanaan supervisi oleh pengawas sekolah dijelaskan oleh Nurdila (2015), pengawasan pendidikan adalah kedudukan yang strategis dan penting dalam peningkatan mutu proses belajar mengajar. Dengan demikian para supervisor pendidikan (dalam hal ini Kepala Sekolah dan pengawas) harus memiliki kemampuan profesional yang handal dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran *(instructional supervision*), kemampuan profesional pengawas diperlukan untuk meningkatkan kualitas pembinaan guru di sekolah. Masalah peningkatan kualitas pembinaan guru di sekolah pada hakikatnya berkaitan dengan peranan supervisor dalam memberikan bantuan dan pelayanan profesional bagi guru-guru agar mereka lebih mampu melaksanakan tugas pokoknya. Kualitas kinerja supervisor sekolah perlu

dilandasi dengan peningkatan kemampuan supervisi para pengawas dalam melaksanakan kewajibannya secara bertanggungjawab.

Pengawas sekolah adalah guru yang diangkat dalam jabatan pengawas yang bertugas melakukan penilaian dan pembinaan, baik dalam bentuk supervisi akademik maupun supervisi manajerial, serta melakukan pembimbingan dan pelatihan profesional kepada guru, dengan ditopang oleh sejumlah kompetensi yang harus dikuasainya sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Pengawas Sekolah, mencakup 1) kompetensi kepribadian; 2) kompetensi supervisi manajerial; 3) kompetensi supervisi akademik; 4) kompetensi evaluasi pendidikan; 5) kompetensi penelitian pengembangan; dan 6) kompetensi sosial.

Pengawas sekolah bertanggungjawab untuk melaksanakan penjaminan mutu dan memberdayakan Kepala Sekolah dan guru yang menjadi binaannya. Dalam Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2009) dinyatakan 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. Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas sekolah/ madrasah berperan sebagai 1) kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, dan 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.

Pengawas dapat menerapkan teknik supervisi individual dan kelompok dalam supervisi manajerial. Teknik supervisi individual di sini adalah pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada Kepala Sekolah atau personil lainnya yang mempunyai masalah khusus dan bersifat perorangan. Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih Kepala-kepala sekolah yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-

kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi.

Supervisi pembelajaran itu sama sekali bukan menilai kinerja guru dalam mengelola pembelajaran, melainkan membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalismenya. Jadi, fungsi pengawasan atau supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol atau melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu supervisi dalam pendidikan mengandung pengertian yang luas. Kegiatan supervisi mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personal maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar-mengajar yang efektif.

Supervisi yang dilakukan Kepala Sekolah dan pengawas dalam pembelajaran dikenal dengan nama supervisi pembelajaran. Secara konseptual, supervisi pembelajaran merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran.

3. Pelaksanaan Supervisi Oleh Kepala Sekolah

Kinerja sekolah tergantung dengan profesionalisme Kepala Sekolah, karena Kepala Sekolah adalah pemegang otoritas tertinggi di sekolah, sehingga kebijakan dan perilakunya akan menentukan ketercapaian tujuan akhir sekolah. Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk mengelola dan memimpin keseluruhan proses dan substansi manajemen pendidikan di sekolah, dengan ditopang sejumlah kompetensi yang seharusnya dimiliki seorang Kepala Sekolah sebagaimana dinyatakan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Kepala Sekolah mencakup 1) kompetensi kepribadian; 2) kompetensi manajerial; 3) kompetensi kewirausahaan; 4) kompetensi supervisi; dan 5) kompetensi sosial.

Sebagai *leader* dan *manager* pendidikan di sekolah, Kepala Sekolah bertanggung jawab secara keseluruhan atas maju-mundurnya proses pendidikan di sekolah yang dipimpinnya. Seorang Kepala

Sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator, manager, administrator,* dan *supervisor* (EMAS). Seiring dengan laju perkembangan zaman, Kepala Sekolah sedikitnya harus mampu berperan sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator* (EMASLIM), secara detail penjelasannya sebagai berikut.

a. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Educator*

   Dalam menjalankan perannya, Kepala Sekolah perlu memiliki strategi dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Strategi tersebut antara lain menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberi masukan kepada warga sekolah, memberikan dorongan positif kepada tenaga kependidikan, dan mengadakan program akselerasi bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

b. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Manager*

   Dalam rangka melakukan perannya sebagai manajer, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan dalam peningkatan profesi, dan mendorong partisipasi seluruh tenaga kependidikan dalam program sekolah.

c. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Administrator*

   Peran dan tanggung jawab Kepala Sekolah sebagai *administrator* secara spesifik adalah dalam hal pengelolaan kurikulum, administrasi peserta didik, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan.

d. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Supervisor*

   Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala Kepala Sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi,

pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Usaha yang harus dilakukan oleh Kepala Sekolah sebagai supervisor adalah sebagai berikut.

1) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya;
2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar;
3) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntunan kurikulum yang sedang berlaku;
4) Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya;
5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka mengikuti penataran-penataran, seminar sesuai bidangnya masing-masing; dan
6) Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan instansi-instansi dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.

e. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Leader*

Peran Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan guna meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan wewenang.

f. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Innovator*

Inovasi penting dalam setiap kegiatan. Kepala Sekolah harus memiliki inovasi-inovasi yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

g. Peran Kepala Sekolah Sebagai *Motivator*

Peran Kepala Sekolah sebagai motivator dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin,

dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan sarana pembelajaran yang memadai.

Adapun 4 (empat) tipe supervisi Kepala Sekolah dilihat dari pelaksanaannya, antara lain a) supervisi yang bersifat korektif yaitu kegiatan supervisi ini lebih menekankan usaha untuk mencari-cari kesalahan orang yang disupervisi (guru-guru); b) supervisi yang bersifat preventif yaitu kegiatan supervisi ini lebih menekankan usaha untuk melindungi guru-guru dari berbuat salah. Guru-guru selalu diingatkan untuk tidak melakukan kesalahan dengan memberikan mereka batasan-batasan, larangan-larangan atau sejumlah pedoman dalam bertindak; c) supervisi yang bersifat konstruktif yaitu tipe supervisi jenis ini ialah supervisi yang berorientasi ke masa depan, menolong guru-guru untuk selalu melihat ke depan, belajar dari pengalaman, melihat hal-hal yang baru, dan secara antusias mengusahakan perkembangan; dan d) supervisi yang bersifat kreatif yaitu kegiatan supervisi ini lebih menekankan pada usaha menumbuh-kembangkan daya kreativitas guru, di mana peran Kepala Sekolah hanyalah sebatas mendorong dan membimbing.

BAB XII
ANALISIS KEBUTUHAN DALAM PERENCANAAN PENDIDIKAN

A. Analisis Kebutuhan

Menurut Martin (2013) ketika dikatakan analisis kebutuhan dalam perencanaan pendidikan, maksudnya adalah bagaimana penyelidikan dilakukan terhadap struktur sistem pendidikan. Perencanaan pendidikan harus memiliki pemahaman terhadap sistem pendidikan secara luas dan dalam, serta mengetahui apa yang relevan dan penting untuk tugasnya sebagai seorang perencana. Dalam Kamus Webster's New Collegiate, istilah analisis didefinisikan sebagai suatu investigasi atau suatu penelitian terhadap penyebab atau terhadap sifat dari suatu kondisi, suatu situasi, atau suatu masalah dalam kamus itu juga dikatakan bahwa analisis kebutuhan merupakan suatu pernyataan atau suatu kesimpulan yang berhubungan dengan sifat atau sebab dari beberapa fenomena (Martin, 2013). Menurut Martin (2013) analisis kebutuhan dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu sebagai berikut.

1. Analisis dan diagnosis sistem pendidikan antara lain (a) ketersediaan pendidikan, meliputi jumlah sekolah, ruang kelas, dan lain-lain; (b) efisiensi internal, meliputi angka mengulang dan putus sekolah, angka melanjutkan ke jenjang pendidikan selanjutnya, angka naik kelas dan angka kelulusan; (c) arus siswa yaitu berkaitan dengan bidang efisiensi perencanaan pendidikan; (d) sumber daya finansial, meliputi biaya pembangunan, biaya gaji guru, biaya pemeliharaan

gedung dan biaya rutin lainnya; (e) biaya atau *cost* yaitu perbandingan antara biaya yang digambarkan dengan biaya yang ditetapkan; (f) masalah persamaan dan perbedaan, meliputi perbedaan berdasarkan status sosial, jenis kelamin dan wilayah; dan (g) struktur sistem pendidikan yaitu cara memvisualisasikan dalam bentuk grafik dan bagan; dan

2. Analisis dan diagnosis bidang-bidang di luar sistem pendidikan, meliputi (a) faktor demografi yaitu pertumbuhan penduduk usia sekolah yang harus diketahui perencana mengenai kebutuhan masyarakat untuk pendidikan di masa depan; (b) faktor sosial ekonomi meliputi struktur kelas sosial suatu negara, aspirasi, sikap dan harapannya terhadap pendidikan; (c) faktor politik meliputi stabilitas politik dan dampaknya pada kebijakan pemerintah terhadap pendidikan; (d) efisiensi eksternal sistem pendidikan, ini menunjuk kepada kesesuaian (*fit*) antara pendidikan dan kebutuhan masyarakat, khususnya tenaga kerja; dan (e) kebutuhan pendidikan, yaitu kebutuhan pendidikan akan selalu ada, oleh karena itu perlu dianalisis.

B. Fungsi dan Manfaat Analisis

Menurut Pedoman Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat (2015) fungsi dari analisis kebutuhan pendidikan adalah (1) mengumpulkan informasi tentang *skill, knowledge* dan *feeling* pekerja; (2) mengumpulkan informasi tentang *job content* dan *job context;* (3) mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional; (4) melibatkan *stakeholders* dan membentuk dukungan; dan (5) memberi data untuk keperluan perencanaan. Pedoman Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat (2015) juga memaparkan ada beberapa manfaat yang dapat diambil dari kegiatan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan, yaitu manfaat langsung dan tidak langsung. Manfaat langsung adalah (1) menghasilkan program pendidikan dan pelatihan yang disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan dan individu; (2) sebagai dasar penyusunan program pendidikan dan pelatihan yang tepat; dan (3) menambah motivasi peserta pendidikan dan pelatihan dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan karena sesuai dengan minat dan kebutuhannya. Sedangkan manfaat tidak langsung adalah (1)

menjaga produktivitas kerja; (2) meningkatkan produktivitas dalam menghadapi tugas-tugas baru; dan (3) efisiensi biaya organisasi.

C. Perencanaan Pendidikan

1. Terminologi Perencanaan Pendidikan

Menurut Machali (2012) perencanaan pada dasarnya adalah sebuah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan ahli lain mendefinisikan bahwa perencanaan sebagai (1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi; dan (2) penentuan strategi, kebijakan, proyek program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Machali, 2012).

Sementara itu Pidarta (1988: 4) mendefinisikan perencanaan merupakan suatu cara untuk mengantisipasi dan menyeimbangkan perubahan. Sedangkan Makmun (2007) menguraikan bahwa (1) perencanaan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan; (b) proses pembuatan serangkaian kebijakan untuk mengendalikan masa depan; dan (c) perencanaan adalah upaya untuk memadukan antara cita-cita nasional dan *resources* yang ada (Lina, 2011).

Perencanaan sebagai proses mempersiapkan proses-proses kegiatan secara sistematis yang akan di lakukan untuk mencapai tujuan tertentu (Machali, 2012). Menurut Fakry (1987) perencanaan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Machali, 2012). Sedangkan Enoch (1992) mendefinisikan perencanaan merupakan proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi perencanaan di atas maka dapat disimpulkan perencanaan merupakan suatu hal yang sangat penting dan sebuah proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara sistematis dan perencanaan tersebut berhubungan dengan masa mendatang dan untuk mencapai tujuan yang di inginkan. Sementara itu perencanaan pendidikan menurut Makmun (2005) sebagai sebuah penerapan yang rasional dari analisis sistematis proses perkembangan pendidikan

dengan tujuan agar pendidikan itu lebih efektif dan efisien serta sesuai dengan kebutuhan dan tujuan para peserta didik dan masyarakat (Machali, 2012). Sedangkan Menurut Machali (2012) perencanaan pendidikan merupakan pemilihan atau penentuan program/strategi/ langkah yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang di tentukan.

Matin (2013:2) menyatakan bahwa perencanaan pendidikan adalah merupakan suatu proses kegiatan yang setiap orang berbeda-beda mendefinisikannya yaitu sebagai usaha untuk mencapai pengalokasian sumber daya pendidikan pada sistem pendidikan secara efisien, adil dan rasional. Sementara itu Lina (2011) mendefinisikan perencanaan pendidikan adalah perencanaan yang berkaitan dengan pendidikan, yaitu memulai, menjalani dan mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Guruge (1972) perencanaan pendidikan merupakan proses mempersiapkan kegiatan masa depan dalam bidang pembangunan pendidikan sebagai tugas dari perencanaan pendidikan (Makmun, 2007). Sementara itu Afifudin (2005: 6) memaparkan bahwa perencanaan termasuk perencanaan pendidikan bukan hanya sebagai pola dasar, melainkan juga merupakan petunjuk dalam pengambilan keputusan tentang cara mencapai tujuan tertentu. Dari seluruh penjelasan yang dipaparkan dapat penulis simpulkan bahwa perencanaan pendidikan merupakan suatu proses yang teratur dalam rangka mempersiapkan dan memikirkan kegiatan-kegiatan di masa yang akan datang dalam suatu lingkup pendidikan untuk mencapai tujuan yang di inginkan atau yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan tersebut.

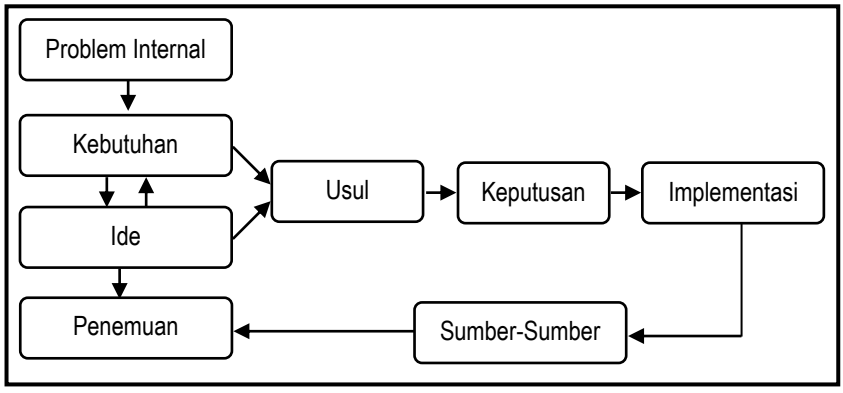
2. Proses Perencanaan Pendidikan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen. Sebelum melaksanakan langkah-langkah perencanaan pendidikan, seorang perencana hendaknya memperhatikan dan dapat mengukur rumusan yang biasa dikenal dengan SWOT yaitu *Strength* (kekuatan); *Weakness* (kelemahan); *Opportunity* (peluang); dan *Treatment* (Tantangan). Sagala (2007, 140) memaparkan bahwa Analisis SWOT adalah salah satu tahap dalam manajemen strategis yang merupakan pendekatan analisis lingkungan. Pada analisis SWOT menyediakan bagi para pengambil keputusan akan informasi sebagai dasar dan

pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan tindakan. Analisis SWOT ini juga dapat membantu pengalokasian sumber daya di sekolah, seperti anggaran, sarana, sumber daya manusia, fasilitas sekolah dan lain sebagainya.

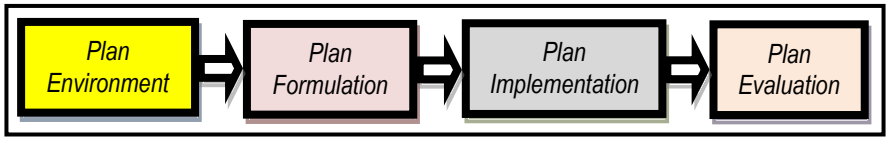
Jadi, dengan adanya analisis SWOT dalam perencanaan pendidikan akan mempermudah para perencana dalam memperoleh data dan membuat keputusan-keputusan yang akan berguna untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan di organisasi tersebut. Menurut Machali (2012) perencanaan yang efektif hanya akan terlaksana jika setiap anggota dalam organisasi mempunyai kesadaran tinggi tentang pentingnya perencanaan dalam membangun masa depan. Terdapat tiga sikap yang menjadi prinsip mental setiap anggota/individu organisasi dalam membangun perencanaan efektif, yaitu (1) kesadaran diri (*self-awareness*); (2) tanggung jawab (*responsibility*); dan (3) integritas *(integrity).* Ketiga prinsip mental tersebut menjadi landasan dalam pelaksanaan perencanaan. Sebuah perencanaan yang baik (*good planning*) tanpa didasari oleh sikap mental (*mindset*) kesadaran diri, tanggung jawab, dan integritas yang kuat tidak akan pernah menjadi kenyataan.

Sementara itu dalam merumuskan perencanaan pendidikan maka seorang perencana pun harus memperhatikan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar untuk dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan atau bahan pertimbangan dalam perumusan perencanaan pendidikan. Dalam perumusan tersebut penulis gambarkan pada skema berikut ini.



Gambar 12.1
Skema Rumusan Perencanaan Pendidikan

Dari skema di atas Pidarta (1998) menjelaskan bahwa gambaran tentang perubahan itu dengan elemen-elemennya pada hakikatnya merupakan gambaran tentang proses perencanaan. Perubahan itu dimulai dari luar organisasi sebagai lingkungannya atau masyarakat dan dari dalam organisasi pendidikan itu sendiri. Sumber perubahan dari dalam organisasi pendidikan adalah problem-problem yang dihadapi oleh lembaga dan kebutuhan yang dibahas bersama personalia pendidik dan wakil masyarakat. Dari hasil pembahasan ini baru muncul usul-usul yang diajukan kepada pihak pengambil keputusan yang biasanya dilakukan oleh manajer pada lembaga pendidikan itu. Setelah itu usul tersebut di sortir dan dicocokkan dengan tujuan pendidikan yang mungkin dilaksanakan, diterima, dan diputuskan untuk diuji coba atau implementasi. Seorang manajer juga harus berlandaskan pada tahap proses perencanaan pendidikan sebagaimana yang penulis uraikan pada skema berikut ini.



Gambar 12.2
Skema Tahapan Proses Perencanaan (Machali, 2012)

Dari skema di atas Machali (2012) mengungkapkan bahwa tahapan proses perencanaan tersebut pada dasarnya terdiri dari empat komponen. Pertama, *environment* (lingkungan), baik lingkungan internal (*internal environment*) maupun lingkungan eksternal (*external environment*). Pada tahap ini yang dilakukan adalah pengumpulan dan pemrosesan data (*collecting and processing data*, dan *diagnosis*). Data dalam perencanaan ini mempunyai peranan yang sangat penting, sebab kelengkapan data yang dimiliki sangat menentukan bentuk dan kebijakan perencanaan tersebut, karena data merupakan kunci dari perencanaan. Kedua, *plan formulation* (perumusan) yang terdiri dari perumusan kebijakan (*policy formulation*), perkiraan kebutuhan masa mendatang, pembiayaan dari kebutuhan, penentuan target, perumusan rencana, dan perincian rencana. Ketiga, *plan implementation* (pelaksanaan), yaitu tahap pelaksanaan dari perencanaan yang telah dirumuskan, dan yang keempat adalah *plan evaluation* (penilaian) yaitu merupakan tahap evaluasi dari keseluruhan tahap proses perencanaan

yang kemudian dievaluasi dan direvisi kembali. Hasil evaluasi inilah yang menjadi bagian dari awal tahapan dalam merumuskan perencanaan kembali.

Jadi, dapat penulis simpulkan dari gambar tersebut bahwa perencanaan dalam pendidikan dilaksanakan secara terorganisasi, berkelanjutan dan bersistem. Melalui perencanaan yang bersistem, segala kegiatan perencanaan pendidikan akan terwujud dengan baik. Oleh karena itu, tahapan perencanaan seperti pada skema harus dilakukan, agar dapat merumuskan perencanaan sesuai dengan kebutuhan.

Arifin (1995:51) mengungkapkan bahwa dalam merencanakan pendidikan baiknya berorientasi pada hubungan tiga arah, yaitu (1) Tuhan pencipta alam semesta; (2) hubungan sesama manusia; dan (3) manusia dengan alam sekitar dan dirinya sendiri. Dari ketiga aspek tersebut maka dapat dilihat orientasi hubungan dengan alam sekitar dan diri manusia menjadi dasar pengembangan IPTEK, orientasi hubungan dengan Tuhan menjadi dasar pengembangan sikap dan moralitas yang menjiwai pengembangan IPTEK, dan orientasi hubungan dengan sesama manusia menjadi dasar pengembangan hidup bermasyarakat yang berdasar atas kesinambungan, keserasian, dan keselarasan dengan nilai-nilai moralitas yang menentramkan jiwa.

Sasaran psikologis yang perlu dididik dan dikembangkan secara seimbang, serasi, dan selaras ialah kemampuan kognitif yang terpusat di otak *(head)* yang berupa kecerdasan akal, kemampuan kognitif dan emosi atau efektif yang berpusat di dada *(heart)*, serta kemampuan yang terletak di tangan untuk bekerja *(hand)* (Lina:2011). Q.S Al-Hasyr (59:18) juga menyebutkan "hai orang-orang yang beriman, bertawakallah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok dan bertawakallah kepada Allah, sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan".

Jadi, dari penjelasan di atas, dapat penulis simpulkan bahwa perencanaan pendidikan harus sistematis dan terukur. Kemudian perencanaan pendidikan harus berlandaskan kepada Tuhan, hubungan sesame manusia dan alam sekitar. Selanjutnya dituntut keseimbangan antara *head, heart* dan *hand.*

GLOSARIUM

Decision Support System (DSS) dalam pengambilan keputusan, yaitu suatu sistem yang ditujukan untuk mendukung manajemen pengambilan keputusan. Sistem berbasis model yang terdiri dari prosedur-prosedur dalam pemrosesan data dan pertimbangannya untuk membantu manajer dalam mengambil keputusan.

Evaluasi sebagai suatu proses adalah dimana kita mempertimbangkan sesuatu barang atau gejala dengan mempertimbangkan patokan-patokan tertentu; patokan-patokan mana yang mengandung pengertian baik-tidak baik, memadai-tidak memadai, memenuhi syarat-tidak memenuhi syarat

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dalam memperagakan kepemimpinannya

GDSS adalah *Group Discussion Support System* yaitu sistem yang dirancang khusus dengan tujuan mendukung kelompok membuat keputusan dalam melakukan pekerjaan mereka. Sistem penunjang keputusan kelompok (GDSS) yaitu system berdasarkan komputer yang interaktif yang memudahkan pemecahan atas masalah tak terstruktur oleh beberapa (set) pembuat keputusan yang bekerja sama sebagai suatu kelompok

Iklim sekolah adalah keadaan sekitar sekolah dan suasana sunyi dan nyaman yang sesuai dan kondusif untuk pembelajaran yang dapat meningkatkan prestasi akademik

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok akan menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan yang efektif adalah bahwa pemimpin yang melaksanakan tugas kepemimpinannya secara efektif dan ideal akan dapat menggerakkan orang atau sekelompok orang ke ara tujuan yang di cita-citakan, sebaliknya pemimpin yang tidak

mampu melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, keberadaannya hanya sebagai figur pemimpin semata tetapi tidak memiliki pengaruh yang kuat dalam menggerakkan orang yang di pimpinannya, akibatnya kinerja organisasi pun menjadi lemah yang akhirnya dapat menjerumuskan organisasi keterpurukan.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga di memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama untuk mencapai tujuan tertentu.

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Pengambilan keputusan adalah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang di inginkan.

Pengawas sekolah adalah guru yang diangkat dalam jabatan pengawas yang bertugas melakukan penilaian dan pembinaan, baik dalam bentuk supervisi akademik maupun supervisi manajerial, serta melakukan pembimbingan dan pelatihan profesional guru, dengan ditopang oleh sejumlah kompetensi yang harus dikuasainya

Pengawasan merupakan upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang di tetapkan, perintah yang di keluarkan, dan prinsip yang di anut.

Pengawasan pendidikan adalah kedudukan yang strategis dan penting dalam peningkatan mutu proses belajar mengajar. Dengan demikian para supervisor pendidikan (dalam hal ini kepala sekolah dan pengawas) harus memiliki kemampuan profesional yang handal dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran *(instructional supervision*), kemampuan profesional pengawas diperlukan untuk meningkatkan kualitas pembinaan guru di sekolah.

Pengembangan merupakan pelaksanaan setiap aktivitas yang mengarah pada pembelajaran berkesinambungan dan pengembangan diri yang berkontribusi mewujudkan tujuan

Pengembangan staf atau sering kali di sebut pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan peningkatan kemampuan personil yang dapat di lakukan melalui jalur gelar dan non gelar, bisa formal dan non formal, atau bisa atas kemauan yang bersangkutan. Evaluasi itu sendiri merupakan proses mencari informasi dalam rangka mengambil keputusan

Perencanaan adalah pemilihan tujuan jangka panjang dan jangka pendek serta merencanakan taktik dan strategi untuk mencapai tujuan. Perencanaan adalah sebuah proses kegiatan yang menyiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu

Perencanaan pendidikan adalah merupakan suatu proses kegiatan yang setiap orang berbeda-beda mendefinisikannya, yaitu sebagai usaha untuk mencapai pengalokasian sumber daya pendidikan pada sistem pendidikan secara efisien, adil dan rasional.

Proses perubahan adalah tata urutan atau langkah-langkah dalam mewujudkan perubahan organisasi

Ruang kelas adalah aktivitas utama baca tulis, sehingga luas ruangan yang nyaman bagi peserta didik diharapkan sesuai standar yaitu 9 meter x 7 meter dengan lebar teras atau selaras dengan 1.8-2 meter.

Sistem dapat diidentifikasi secara sederhana sebagai "seperangkat objek dengan hubungan-hubungan antar objek dan hubungan antar atributnya". Dengan kata lain, sistem dapat dipandang sebagai " suatu bentuk dalam struktur atau operasi, konsep atau fungsi, yang terjalin dari bagian yang terikat dan terpadu".

Supervisi adalah bimbingan profesional bagi guru-guru, bimbingan profesional yang di maksudkan adalah segala usaha yang memberikan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu perbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar murid.

Supervisi klinis adalah serangkaian kegiatan supervisi sistematis yang merupakan hasil kolaborasi antara kepala sekolah selaku supervisor profesional dan berpengalaman dengan guru yang melakukan kegiatan proses belajar mengajar di dalam kelas, yang ditujukan bagi peningkatan kualitas PBM.

Supervisi yang bersifat korektif adalah kegiatan supervisi ini lebih menekankan usaha untuk mencari-cari kesalahan orang yang disupervisi (guru-guru).

Supervisi yang bersifat preventif adalah Kegiatan supervisi ini lebih menekankan usaha untuk melindungi guru-guru dari berbuat salah. Guru-guru selalu diingatkan untuk tidak melakukan kesalahan dengan memberikan mereka batasan-batasan, larangan-larangan atau sejumlah pedoman dalam bertindak.

Supervisi yang bersifat konstruktif adalah Tipe supervisi jenis ini ialah supervisi yang berorientasi ke masa depan, menolong guru-guru untuk selalu melihat ke depan, belajar dari pengalaman, melihat hal-hal yang baru, dan secara antusias mengusahakan perkembangan.

Supervisi yang bersifat kreatif adalah Kegiatan supervisi ini, lebih menekankan pada usaha menumbuh-kembangkan daya kreatifitas guru, dimana peran kepala sekolah hanyalah sebatas mendorong dan membimbing.

Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa, jadi ada satu pertanggungjawaban apa yang akan dikerjakan.

Teknologi pendidikan adalah pengembangan, penerapan dan penilaian sistem-sistem, teknik dan alat bantu untuk memperbaiki dan meningkatkan proses belajar manusia.

DAFTAR PUSTAKA

Acheson, K. A., & Meredith, D. G. (1987). *Techniques in the Clinical Supervision: Pre-service and In-service Application.* London: Longman.

Aedi, N. (2014). *Pengawasan pendidikan Tinjauan Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Afifuddin. (2015). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia

Afifudin. (2005). *Perencanaan dan Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Insan Mandiri.

Alfonso, R. J. (1981). *Instructional Supervision a Behavioral System*. Boston: Allyn Bacon.

Ametembun. (2007). *Manajemen Kelas.* Bandung: IKIP Bandung.

Ametembun, N. A. (2007). *Supervisi Pendidikan: Penuntun bagi Pemilik Pengawas Kepala Sekolah dan Guru-Guru*. Bandung: Suri.

Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The Influence of The Transformational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research Volume 7, Issue 07, July 2018.*

Anwar, Q., & Sagala, S. (2004). *Profesi Jabatan Kependidikan dan Guru Sebagai Upaya Menjamin Kualitas Pembelajaran*. Jakarta: Uhamka Press.

Aprilana, E. R., Kristiawan, M., & Hafulyon, H. (2017). Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Pembelajaran Efektif di Madrasah Ibtidaiyyah Rahmah El Yunusiyyah Diniyyah Puteri Padang Panjang. *ELEMENTARY*, *4*(1).

Arifin. (1995). *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*. Jakarta: Bumi Aksara

Asmani, J. M. (2011). *Tips Efektif Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Dunia Pendidikan*. Jogjakarta: Diva Press.

Asmendri. (2012). *Manajemen Peningkatan Mutu*. Batusangkar: STAIN Batusangkar Press

Bell, L. (1942). *Managing Teams In Secondary Schools.* New York: Rout ledge

Danim, S. (2010). *Media Komunikasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

Direktorat Tenaga Kependidikan. (2009). Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah. Diakses pada https://akhmadsudrajat.files.wordpress.com/2009/11/pedoman-pelaksanaan-tugas-guru-dan-pengawas.pdf

Dubrin, A. J. (2001). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills.* All India Publishers

Enoch, J. (1992). *Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

Fahmi, I. (2013). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta

Fakry, G. (1987). *Perencanaan Pendidikan Teori dan Metodologi.* Jakarta: Depdikbud.

Febriyanti, C., & Seruni. (2014). Peran Minat dan Interaksi Siswa dengan Guru dalam Meningkatkan Hasil Belajar Matematika. *Jurnal Formatif 4(3): 245-254, 2014.*

Gie, T. L. (1983). *Unsur-Unsur Administrasi.* Yogyakarta: Super sukses

Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J.M. (2007). *Supervision and Instructional Leadership A Development Approach*. Seventh Edition. Boston: USA.

Handoko, T. H. (2001). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE

Imron, A. (2011). *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

Kahono, B. (2016). *Petunjuk Administrasi Sekolah Dasar*. Diakses pada https://budikahono.files.wordpress.com/2012/03/petunjuk-administrasi-sekolah-dasar-pdf.pdf pada tanggal 10 Desember 2016, Pukul 13.00 WIB.

Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pres

Karwati, E., & Priansa, D. J. (2014). *Manajemen Kelas*. Bandung: Alfabeta.

Kaswan. (2011). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM.* Bandung: Alfabeta.

Komang, A. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Komaruddin. (1994). *Ensiklopedia Manajemen (Edisi Kedua)*. Jakarta: Bumi Aksara.

Komariah, A., & Engkoswara. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Kristiawan, M., & Asvio, N. (2018). Pengelolaan Administrasi Madrasah Tsanawiyah Negeri Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Madrasah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, *5*(1), 86-95.

Kurniadin, D., & Machali, I. (2012). *Manajemen Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruz Media

Lina, N., & Sarbini. (2011). *Perencanaan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.

Maisyaroh. (2010). *Pengembangan Studi di Perguruan Tinggi*. Malang: Universitas Negeri Malang Press.

Manullang., & Marihot A. M. H. (2005). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: UGM Press.

Martin. (2013). *Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Alfabeta.

Melindarefita. (2015). *Memahami Arah Baru Supervisi.* BlogSpot Melindarefita diakses pada tanggal 10 Januari 2017 pukul 16.00 WIB

Montanary, J. R., Morgan, C. P., & Backer, J. S. (1990). *Strategic Manajemen. A. Choice Approach*. Chicago: The Dryden Press.

Mulyasa, E. (2006). *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Professional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Nasution. (1994). *Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

Northouse, P. G. (2003). *Leadership: Theory and Practice, Third Edition*. New Delhi: Response Book

Nurkancana, I. W. (1983). *Evaluasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional

Pedoman Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat Tahun 2015. Diakses pada www.sumbarprov.go.id/images/1448880758-Pedoman%20Penyusunan%20AKD.pdf

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Pengawas Sekolah/Madrasah.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 Standar Pendidikan Nasional. Junto Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013 Standar Pendidikan Nasional.

Pidarta, M. (1986). *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan.* Surabaya: Sarana Press

Pidarta, M. (2011). *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan.* Sarana Press: Surabaya

Pidarta, M. (1988). *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Rineka Cipta.

Prajudi A. (1961). *Masalah Pendidikan Ilmu Administrasi Pada Perguruan-Perguruan Tinggi, Lembaga Administrasi Negara*. Jakarta

Priansa, D. J., & Somad, P. (2014). *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Bandung: Alfabeta.

Purwanto, N. (1974). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Nasco

Purwanto, N. (2000). *Psikologi Pendidikan.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Purwanto, N. (1989). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Bandung

Purwanto, N. (2014). *Evaluasi Hasil Belajar.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Rahman, S. (2010). Pembuatan Keputusan Manajemen. Diakses pada http://saifulrahman.lecture.ub.ac.id/files/2010/05/pembuatan-keputusan-manajemen.pdf pada tanggal 6 Desember 2016, pukul 15.00 WIB.

Raka, J. (1975). *Pengukuran dan Evaluasi Pendidikan*. Malang: Bank Ecaluasi IKP Malang

Renata, R., Wardiah, D., & Kristiawan, M. (2018). The Influence of Headmaster's Supervision and Achievement Motivation on Effective Teachers. *International Journal of Scientific & Technology Research Volume 7, Issue 06, June 2018.*

Rifa'i, M. M. (1986). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Bandung: Jemmars

Riva'i, A., & Sudjana, N. (2003). *Teknologi Pengajaran*. Bandung: Sinar Baru Algensindo Bandung

Sagala, S. (2007). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta

Said, M. (2008). *Kepemimpinan Pengembangan Organisasi Team Building dan Perilaku Inovatif. Malang*: UIN Maliki Press

Saputra, Y. M. (2008). *Model Pengawasan Pembelajaran Pendidikan Jasmani*. Bandung: Alfabeta

Sa'ud, U. S., & Makmun, A. S. (2007*). Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Siagian, S. P. (1997). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi.* Jakarta: PT Toko Gunung Agung.

Siagian S. P. (2003). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja.* Jakarta: Rineka Cipta

Siagian, S. P. (2003). *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Somad, R., & Priansa, D. J. (2012). *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.

Supandi. (1996). Administrasi dan Supervisi Pendidikan. Jakarta: Universitas Terbuka.

Supardi. (2013). *Sekolah Efektif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Suryana. (2016). Paradigma Baru Pengelolaan Tenaga Pendidik. Diakses pada http://file.upi.edu/Direktori/FIP/jur._administrasi_pendidikan/197203211999031-asep_suryana/copy_of_paradigma_baru_pengelolaan_tenaga_pendidik.pdf pada tanggal 13 September 2016, Pukul 15.00 WIB.

Susanta, E., & Sudjana, N. (1989). Pendekatan Sistem Bagi Administrator Pendidikan. Bandung: Sinar Baru.

Sutisna, O. (1989). Administrasi Pendidikan. Bandung: Angkasa

Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (2002). *Organizational Behavior: Solution for Management.* New York: McGraw Hill.

Syahril, M. (1997). *Kajian Sekolah Berkesan di Malaysia*. Malaysia: Fakulti pendidikan, University Kebangsaan Malaysia.

Tatang, H. B. (2015). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Terry, G. R. (2008). Prinsip-Prinsip Manajemen. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. (2014). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Tjokroamidjojo, B. (1977). *Perencanaan Pembangunan. Bandung*: Gunung Agung.

Tobari, M. K., & Asvio, N. (2018). The Strategy of Headmaster On Upgrading Educational Quality In Asean Economic Community (AEC) Era. *International Journal of Scientific & Technology Research Volume 7, Issue 04, April 2018.*

Tuerney, C. (1992). *The School Manager.* Australia: NASSP Bulletin

Undang-Undang No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.

Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Veithzal, R. (2010*). Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Wahyudi. (2012). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran.* IKAPI: Alfabeta

Widodo, S. E. (2011). *Manajemen Mutu Pendidikan Untuk Guru dan Kepala Sekolah.* Jakarta: Ardadizya Jaya.

Wright, P. Kroll, M. J. Parnel. (1996). *Strategic Management: Concept and Cases.* New York: Prentice Hall

Yasril dan Fazis. (2014). *Manajemen Organisasi*. Batusangkar: STAIN Batusangkar Press.

Yuliana, L. (2016). Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan. Diakses pada *https://www.scribd.com/doc/299915539/pembinaan-dan-pengembangan-tenaga-kependidikan-5-pdf 14 Oktober 2016, pukul 14.00 WIB*

Yuliani, T., & Kristiawan, M. (2017). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membina Kompetensi Sosial (Pelayanan Prima) Tenaga Administrasi Sekolah. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, *1*(2).

INDEKS

A

administrasi · 2, 3, 20, 21, 42, 60, 72, 73, 89, 100, 104
akademik · 3, 6, 7, 21, 25, 28, 29, 38, 47, 58, 60, 87, 108, 109
alternatif · 9, 38, 68, 71, 109
analisis · 5, 24, 26, 29, 35, 50, 51, 87, 92, 93, 95, 96

D

database · 66, 67, 68
Decision Support System · 66, 108

E

efektif · 1, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 22, 31, 32, 37, 38, 39, 50, 57, 59, 61, 63, 65, 75, 83, 85, 86, 88, 91, 95, 96, 98, 108
Evaluasi · 39, 40, 49, 71, 86, 102, 103, 108, 110

I

ilmiah · 1, 46, 47, 83
inovasi · 9, 74, 76, 90
inspeksi · 2, 8

K

kepemimpinan · 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 50, 62, 63, 64, 65, 108
kinerja · 2, 3, 19, 20, 26, 29, 40, 41, 47, 50, 51, 60, 64, 65, 81, 83, 86, 88, 93, 109
kompetensi · 3, 28, 35, 39, 46, 47, 50, 51, 58, 59, 60, 65, 74, 76, 77, 87, 88, 90, 109
komunikasi · 31, 37, 38, 46, 50, 53, 57, 74, 90
kurikulum · 8, 10, 33, 39, 41, 47, 54, 75, 77, 78, 82, 83, 89, 90

M

manajer · 2, 3, 16, 66, 69, 71, 89, 97, 108
manajerial · 3, 6, 21, 58, 87, 88, 109
monitoring · 2
mutu · 1, 5, 6, 24, 26, 44, 46, 47, 49, 64, 65, 83, 86, 87, 90, 109

O

observasi · 8, 9, 29, 33, 34, 35, 40, 86
organisasi · 2, 6, 13, 14, 16, 18, 19, 21, 27, 44, 47, 50, 51, 62, 64, 69, 79, 80, 82, 93, 94, 96, 97, 109, 110, 111

P

pembelajaran · 3, 6, 7, 8, 9, 13, 20, 21, 22, 28, 29, 33, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 51, 53, 54, 58, 59, 60, 75, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 91, 108, 109, 110
pengawasan · 2, 3, 5, 7, 14, 21, 26, 27, 38, 40, 42, 68, 86, 87, 88, 90
perspektif · 16
profesional · 1, 2, 3, 5, 6, 8, 24, 26, 29, 30, 31, 42, 47, 64, 86, 87, 109, 110, 111

S

stakeholders · 69, 93
supervisi kelas · 3, 6, 23, 24, 25
supervisi klinis · 3, 6, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35
Supervisor · 1, 8, 10, 32, 34, 35, 58, 89

LAMPIRAN

PERMENDIKNAS NOMOR 12 TAHUN 2007

PERATURAN
MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 12 TAHUN 2007

TENTANG

STANDAR PENGAWAS SEKOLAH/MADRASAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL,

Menimbang : bahwa dalam rangka pelaksanaan Pasal 39 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah;

Mengingat :
1. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4496);
2. Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2006;
3. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 187/M Tahun 2004 mengenai Pembentukan Kabinet Indonesia Bersatu sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 20/P Tahun 2005;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA TENTANG STANDAR PENGAWAS SEKOLAH/ MADRASAH.

Pasal 1

(1) Untuk dapat diangkat sebagai pengawas sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar pengawas sekolah/madrasah yang berlaku secara nasional.
(2) Standar pengawas sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran Peraturan Menteri ini.

Pasal 2

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 28 Maret 2007
MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL,

TTD.

BAMBANG SUDIBYO

LAMPIRAN PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL NOMOR 12 TAHUN 2007 TANGGAL 28 MARET 2007 STANDAR PENGAWAS SEKOLAH/MADRASAH

A. KUALIFIKASI

1. Kualifikasi Pengawas Taman Kanak-kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) dan Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:
   a. Berpendidikan minimum sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan dari perguruan tinggi terakreditasi;
   b. 1) Guru TK/RA bersertifikat pendidik sebagai guru TK/RA dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun di TK/RA atau kepala sekolah TK/RA dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas TK/RA;
      2) Guru SD/MI bersertifikat pendidik sebagai guru SD/MI dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun di SD/MI atau kepala sekolah SD/MI dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SD/MI;
   c. Memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c;
   d. Berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan;
   e. Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah; dan
   f. Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.
2. Kualifikasi Pengawas Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), dan Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut :
   a. Memiliki pendidikan minimum magister (S2) kependidikan dengan berbasis sarjana (S1) dalam rumpun mata pelajaran yang relevan pada perguruan tinggi terakreditasi;
   b. 1) Guru SMP/MTs bersertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam

rumpun mata pelajaran yang relevan di SMP/MTs atau kepala sekolah SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMP/MTs sesuai dengan rumpun mata pelajarannya;

2) Guru SMA/MA bersertifikat pendidik sebagai guru dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMA/MA atau kepala sekolah SMA/MA dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMA/MA sesuai dengan rumpun mata pelajarannya;

3) Guru SMK/MAK bersertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMK/MAK atau kepala sekolah SMK/MAK dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMK/MAK sesuai dengan rumpun mata pelajarannya;

c. Memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c;
d. Berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan;
e. Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah; dan
f. Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.

B. KOMPETENSI

1. Kompetensi Pengawas Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) dan Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI)

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
1. Kompetensi Kepribadian	1.1 Memiliki tanggungjawab sebagai pengawas satuan pendidikan.
	1.2 Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas jabatannya.
	1.3 Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggung-jawabnya.
	1.4 Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada stakeholder pendidikan.
2. Kompetensi Supervisi Manajerial	2.1 Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
	2.2 Menyusun program ke pengawasan berdasarkan visi-misi-tujuan dan program pendidikan di sekolah.
	2.3 Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah.
	2.4 Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindak-lanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah.
	2.5 Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
	2.6 Membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah.
	2.7 Mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah.
	2.8 Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah.

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
3. Kompetensi Supervisi Akademik	3.1 Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	3.2 Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/ bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	3.3 Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
	3.4 Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	3.5 Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	3.6 Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa pada tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	3.7 Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	3.8 Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/ bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran SD/MI.
4. Kompetensi Evaluasi Pendidikan	4.1 Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/ bimbingan di sekolah.

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
	4.2 Membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	4.3 Menilai kinerja kepala sekolah, guru dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran/ bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	4.4 Memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	4.5 Membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran/ bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI
	4.6 Mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan staf sekolah.
5. Kompetensi Penelitian Pengembangan	5.1 Menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pendidikan.
	5.2 Menentukan masalah ke pengawasan yang penting diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karirnya sebagai pengawas.
	5.3 Menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif.
	5.4 Melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan, dan perumusan kebijakan pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok tanggung jawabnya.
	5.5 Mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif.
	5.6 Menulis karya tulis ilmiah (KTI) dalam bidang pendidikan dan atau bidang kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
	5.7 Menyusun pedoman/panduan dan atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di sekolah menengah yang sejenis.
	5.8 Memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya di sekolah menengah yang sejenis.
6. Kompetensi Sosial	6.1 Bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
	6.2 Aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan.

2. Kompetensi Pengawas Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs) dan Pengawas Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) dalam Rumpun Mata Pelajaran yang Relevan (MIPA dan TIK, IPS, Bahasa, Olahraga Kesehatan, atau Seni Budaya)

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
1. Kompetensi Kepribadian	1.1 Memiliki tanggung-jawab sebagai pengawas satuan pendidikan.
	1.2 Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas jabatannya.
	1.3 Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawabnya.
	1.4 Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada *stakeholder* pendidikan.
2. Kompetensi Supervisi Manajerial	2.1 Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah menengah yang sejenis.
	2.2 Menyusun program kepengawasan berdasarkan visi-misi-tujuan dan program pendidikan sekolah menengah yang sejenis.
	2.3 Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah menengah yang sejenis.

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
	2.4 Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindak-lanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah menengah yang sejenis.
	2.5 Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah menengah yang sejenis.
	2.6 Membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah menengah yang sejenis.
	2.7 Mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah menengah yang sejenis.
	2.8 Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah menengah yang sejenis.
3. Kompetensi Supervisi Akademik	3.1 Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
	3.2 Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran /bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
	3.3 Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
	3.4 Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui mata-mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
	3.5 Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
	3.6 Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan atau di lapangan) untuk tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
	3.7 Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
	3.8 Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran/ bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
4. Kompetensi Evaluasi Pendidikan	4.1 Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
	4.2 Membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
	4.3 Menilai kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan staf sekolah lainnya dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan pada tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
	4.4 Memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.
	4.5 Membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk kepentingan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah yang sejenis.

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
	4.6 Mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan staf sekolah di sekolah menengah yang sejenis.
5. Kompetensi Penelitian Pengembangan	5.1 Menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pendidikan.
	5.2 Menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karirnya sebagai pengawas.
	5.3 Menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif.
	5.4 Melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan, dan perumusan kebijakan pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok tanggung jawabnya.
	5.5 Mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif.
	5.6 Menulis karya tulis ilmiah (KTI) dalam bidang pendidikan dan atau bidang kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan
	5.7 Menyusun pedoman/panduan dan atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di sekolah menengah yang sejenis.
	5.8 Memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya di sekolah menengah yang sejenis.
6. Kompetensi Sosial	6.1 Bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
	6.2 Aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan.

3. Kompetensi Pengawas Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) dalam Rumpun Mata Pelajaran yang Relevan (MIPA dan TIK, IPS, Bahasa, Olahraga Kesehatan, Seni Budaya, Teknik dan Industri, Pertanian dan Kehutanan, Bisnis dan Manajemen, Pariwisata, Kesejahteraan Masyarakat, atau Seni dan Kerajinan)

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
1. Kompetensi Kepribadian	1.1 Memiliki tanggung-jawab sebagai pengawas satuan pendidikan.
	1.2 Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas jabatannya.
	1.3 Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawabnya.
	1.4 Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada *stakeholder* pendidikan.
2. Kompetensi Supervisi Manajerial	2.1 Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah menengah kejuruan.
	2.2 Menyusun program kepengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan dan program pendidikan di sekolah menengah kejuruan.
	2.3 Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah menengah kejuruan.
	2.4 Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindak-lanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah menengah kejuruan.
	2.5 Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah menengah kejuruan
	2.6 Membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah menengah kejuruan.

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
	2.7 Mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah menengah kejuruan.
	2.8 Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah menengah kejuruan.
3. Kompetensi Supervisi Akademik	3.1 Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
	3.2 Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
	3.3 Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
	3.4 Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui mata-mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
	3.5 Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
	3.6 Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan atau di lapangan) untuk tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
	3.7 Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
	3.8 Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran/ bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
4. Kompetensi Evaluasi Pendidikan	4.1 Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
	4.2 Membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan
	4.3 Menilai kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan pada tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
	4.4 Memantau pelaksanaan pembelajaran/ bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan.
	4.5 Membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk kepentingan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap mata pelajaran dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di sekolah menengah kejuruan
	4.6 Mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan staf sekolah di sekolah menengah kejuruan.
5.Kompetensi Penelitian Pengembangan	5.1 Menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pendidikan.
	5.2 Menentukan masalah kepengawasan yang penting di teliti baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karirnya sebagai pengawas.
	5.3 Menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif.

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
	5.4 Melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan, dan perumusan kebijakan pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok tanggung jawabnya.
	5.5 Mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif.
	5.6 Menulis karya tulis ilmiah (KTI) dalam bidang pendidikan dan atau bidang kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan
	5.7 Menyusun pedoman/panduan dan atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di sekolah menengah kejuruan.
	5.8 Memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya di sekolah menengah kejuruan.
6. Kompetensi Sosial	6.1 Bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
	6.2 Aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan.

MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL,

TTD.

BAMBANG SUDIBYO

TENTANG PENULIS



Dr. Muhammad Kristiawan, M.Pd. lahir di Desa Gedungsari, 16 September 1985 biasa dipanggil Kris atau Wawan. Beliau sendiri merupakan anak ketiga dari pasangan Ibnu Hajar dan Jumirah. Ia dilahirkan di sebuah desa yang letaknya cukup jauh dari Kota tepatnya di kecamatan Anak Ratu Aji, Lampung Tengah. Tinggal di sebuah desa dengan segala keterbatasan memang cukup mempengaruhi pribadinya sedari kecil. Ia dididik di Sekolah Dasar Gedungsari, Anak Ratu Aji dari Tahun 1991 sampai dengan 1997. Kemudian ia melanjutkan Pendidikan Menengah Pertama di MTs Pondok Pesantren Darussalam Lampung dari Tahun 1997 sampai dengan 2000. Selanjutnya ia melanjutkan Pendidikan Menengah Atas di MAPK/MAN 1 Bandar Lampung.

Setelah menamatkan studi di MAN 1 Bandar Lampung, ia menempuh pendidikan S1 di IAIN Salatiga, Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris dari Tahun 2003 sampai dengan 2007. Untuk pendidikan S2 ia menyelesaikannya di Universitas Muhammadiyah Surakarta dengan program Beasiswa *Fresh Student* UMS, pada Program Studi Manajemen/Administrasi Pendidikan dari Tahun 2007 sampai dengan 2009. Setelah menyelesaikan studi S2, ia mengabdikan diri menjadi Dosen di berbagai Perguruan Tinggi di Lampung antara lain Universitas Bandar Lampung, IAIN Raden Intan, STAIN Jurai Siwo, Metro, ABA dan STMIK DCC Lampung, STMIK Pringsewu, dan LP3i Bandar Lampung. Kemudian pada tahun 2011 direkomendasikan oleh Kopertis Wilayah II untuk menempuh S3 dengan Beasiswa Dikti (BPPS) di Universitas Negeri Padang melalui *homebase* STMIK Pringsewu. Pendidikan S3 ditempuh selama 2 tahun 11 bulan dari tahun 2011 sampai dengan 2014. Selama menempuh pendidikan, ia juga dipercaya mengajar di STKIP YDB Lubuk Alung, STKIP PGRI Sumatera Barat, LP3i Padang, UMSB, dan IAIN Batusangkar. Pada tahun 2016 dipercaya oleh Universitas PGRI Palembang untuk mengajar dan menjadi Dosen Tetap

Universitas PGRI Palembang, Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan. Kemudian beliau menjadi dosen di Universitas Bengkulu.

Karya tulis internasional yang pernah ia terbitkan antara lain 1) *The Implementation of Cooperative Learning in English Class of Favorite School of Secondary School 5 Batusangkar, West Sumatera* pada *International Journal of Educational Policy Studies.* Vol. 5(6), pp. 85-90, *October* 2013; 2) *A Model for Upgrading Teachers' Competence on Operating Computer as Assistant of Instruction* pada *Global Journal of Human Social Science Inc. (USA)* Vol. 14, *Issue*. 5, *Version* 1.0, 2014 pp 43-55; 3) *A Model of Educational Character in High School Al-Istiqamah Simpang Empat, West Pasaman, West Sumatera* pada *Research Journal of Education* Vol. 1, No. 2, pp: 15-20, 2015; 4) *The Effect of Role Play Toward Students' Speaking Skill (an Experimental Study at Grade XI IPA High School 1 Batang Anai, Padang Pariaman Regency, West Sumatera, Indonesia)* pada *The Journal of Applied Sciences Research*. 1(4): 279-283. 2014; 5) *Effect of Experiential Learning Toward Students' Writing Skill at Grade X High School 1 VII Koto Sungai Sariak, Padang Pariaman, West Sumatera,* pada *The Journal of Applied Sciences Research*. 1(4): 267-273. 2014; 6) *The Effect of Think Pair Share Technique on Students' Reading Comprehension of Hortatory Exposition Text at Grade XI High School 1 VII Koto Sungai Sarik, Padang Pariaman, West Sumatera* pada *The Journal of Applied Sciences Research.* Vol. 2 No. 2 2015; 7) *The Effect of Clustering Technique towards Students' Writing Skill of Narrative Text In High School 5 Pariaman, West Sumatera* pada *Research Journal of Social Science* 9(2), March, Pages: 10-16; 8) *The Effect of Shared Reading Strategy on Students' Reading Comprehension at Grade VIII of Secondary School 6 Pariaman, West Sumatera* pada *International Journal of Original Research* 2016; 2 (5): 229-235; 9) *The Implementation of Affective Assessment For Islamic Education In High School 1 Pariangan* pada Research Journal of Social Science, 13 Juli 2016, 9(4): 1-8, 2016; 10) *The Characteristics of The Full Day School Based Elementary School* pada Transylvanian Review Vol. XXV, No. 14, 2017; 12) *The Strategy of Headmaster on Upgrading Educational Quality In Asean Economic Community (AEC) Era* pada International Journal of Scientific & Technology Research Volume 7 - Issue 4, April 2018 Edition.

Buku yang pernah ia tulis adalah "Kurikulum Pendidikan, *What The Man Can Become*" dengan penerbit Bung Hatta University Press dan

"Filsafat Pendidikan, The Choice is Yours" dengan penerbit Valia Pustaka Yogyakarta, "Manajemen Pendidikan" dengan penerbit Deepublish Yogyakarta, dan "Inovasi Pendidikan" dengan penerbit Wade Group National Publishing, Ponorogo, Jawa Timur. Kemudian jurnal nasional yang pernah ia publikasikan ialah 1) Telaah Revolusi Mental dan Pendidikan Karakter dalam Pembentukan Sumber Daya Manusia Indonesia yang Pandai dan Berakhlak Mulia pada Jurnal "Ta'dib", Volume 18, No. 1 (Juni 2015) Hal 13-25; 2) Peran Kepemimpinan Kelapa Sekolah terhadap Kinerja Guru yang diterbitkan pada Prosiding Seminar Nasional PPs UPGRI Palembang, 26 November 2016; 3) Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membina Kompetensi Sosial (Pelayanan Prima) Tenaga Administrasi Sekolah pada Jurnal JMKSP PPs UPGRI Palembang, Vol. I No. 2, Juli-Desember 2016; 4) Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Pembelajaran Efektif di Madrasah Ibtidaiyah Rahmah el Yunusiyyah Diniyyah Puteri Padang Panjang pada Jurnal Nasional Elementary STAIN Kudus, Vol. IV, No. 2. 2016; 5) Desain Pembelajaran SMA Plus Negeri 2 Banyuasin III Berbasis Karakter di Era Masyarakat Ekonomi Asean pada IQRA' Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan Vol. 2. No. 2, December 2017; 6) The Implementation of Authentic Assessment in Cultural History of Islam Subject pada *Al-Ta'lim Journal Vol. 24, No. 3, 2017*; 7) Pengelolaan Pembelajaran PAUD Dalam Mengembangkan Potensi Anak Usia Dini pada Jurnal Terakreditasi *JMKSP PPs UPGRI Palembang, Vol. 1 No. 2, Januari-Juni 2017*; 8) Strategi Sekolah dalam Penguatan Pendidikan Karakter Bagi Siswa dengan Memaksimalkan Peran Orang Tua pada Jurnal Terakreditasi *JMKSP PPs UPGRI Palembang, Vol. 2 No. 2, Juli-Desember 2017*; 9) Perbincangan Pendidikan Karakter pada Prosiding Seminar Nasional PPs UPGRI Palembang, 26 November 2017; 10) Kelas Komunitas Menunjang Terciptanya Karakter Komunikatif Peserta Didik *Homeschooling* Palembang pada Jurnal Terakreditasi *JMKSP PPs UPGRI Palembang, Vol. 3 No. 1, Januari-Juni 2018*; 11) Gerakan Literasi Sekolah Berbasis Pembelajaran Multiliterasi Sebuah Paradigma Pendidikan Abad Ke- 21 pada Jurnal Terakreditasi *JMKSP PPs UPGRI Palembang, Vol. 3 No. 2, Juli-Desember 2018*; 12) The Strategy of Headmaster on Upgrading Educational Quality In Asean Economic Community (AEC) Era pada *International Journal of Scientific & Technology Research Volume 7-Issue 4, April 2018*; 13) The Influence of Headmaster's Supervision and

Achievement Motivation on Effective Teachers pada *International Journal of Scientific & Technology Research Volume 7-Issue 6, June 2018*; 14) Giving Creativity Room To Students Through The Friendly School's Program pada *International Journal of Scientific & Technology Research Volume 7-Issue 7, July 2018*; 15) The Influence of The Transformational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance pada *International Journal of Scientific & Technology Research Volume 7-Issue 7, July 2018*; 16) The Strategy of SD Pusri In Improving Educational Quality pada *International Journal of Scientific & Technology Research Volume 7-Issue 7, July 2018*; 17) Pengelolaan Administrasi Madrasah Tsanawiyah Negeri Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Madrasah pada Jurnal Terakreditasi *Kelola Jurnal Manajemen Pendidikan Vol. 5 No. 1 Januari-Juni 2018*; 18) Fairy Tale As a Medium For Children's Character Cooperation Building pada Jurnal Terakreditasi *Al-Ta'lim Journal, 25(2), 2018*; dan 19) The Influence of Teachers' Work Motivation and Principals' Managerial Competence on Teachers' Performance pada *IOSR Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 23, Issue 9, Ver. 1 (September. 2018) 72-76.*

ID Google Scholar:
https://scholar.google.co.id/citations?hl=id&user=Wv7tx2kAAAAJ
ID Researchgate:
https://www.researchgate.net/profile/Muhammad_Kristiawan2
ID Sinta Dikti:
http://sinta2.ristekdikti.go.id/authors/detail?id=5981431&view=overview



YuyunYuniarsih, biasa dipanggil dengan nama panggilan **Dr. Yunie** dilahirkan di Bandung tanggal 1 Juni 1976. Hobi yang dimiliki penulis adalah menulis. Menamatkan pendidikan formal SD Negeri 1 Pameugpeuk lulus tahun 1989, SMP Negeri 1 Cisarua lulus tahun 1992, SMA PGRI 1 Cimahi tahun 1995 Jurusan IPA Kemudian melanjutkan studi ke D3 AMC (Akademi Maritim Cirebon) lulus tahun 1999 Jurusan Nautika. Setelah lulus mengambil program S1 di Yamisa Soreang Bandung lulus tahun 2009. Lalu melanjutkan studi ke S2 Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Pasundan Cimahi (STKIP) program studi Pendidikan IPS lulus tahun 2013 memperoleh gelar Magister Pendidikan.

Pada tahun 2015 penulis menempuh S3 di UNINUS program ilmu pendidikan pada konsentrasi Manajemen Pendidikan lulus 2018 dan memperoleh gelar Doktor. Bekerja sebagai kepala sekolah di SMK Bandung Barat 2 Cihampelas sampai dengan saat ini dan sebagai dosen tetap di Universitas Sangga Buana YPKP di FISIP Prodi Ilkom, sampai dengan saat ini. Prestasi yang pernah diraih adalah sebagai Guru Berprestasi Tingkat Nasional.



Happy Fitria lahir di Lubuk Linggau 29 Juni 1984. Anak pertama dari tiga bersaudara pasangan bapak Drs. H. Harun Sudarto dan Ibu Hj. Rosmaria. Mengawali pendidikan di TK YWKA Palembang lulus tahun 1990, SD Negeri 42 Palembang lulus tahun 1996, SMP Negeri 1 Palembang lulus tahun 1999, SMA Negeri 1 Palembang lulus tahun 2002, S1 jurusan Pendidikan Ekonomi Akuntansi FKIP Universitas Sriwijaya (2002-2006). S2 Program Studi Teknologi Pendidikan Pascasarjana Universitas Sriwijaya (2008-2010), dan S3 Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta (2014-2018).

ID Google Scholar:
https://scholar.google.co.id/citations?view_op=search_authors&mauthors=happy+fitria&hl=en&oi=ao

ID Sinta:

http://sinta2.ristekdikti.go.id/author/?mod=profile&p=stat



Nola Refika S.Pd. dilahirkan di Kec. Lima Kaum Kab. Tanah Datar Provinsi Sumatera Barat, 11 November 1995. Ia adalah anak pertama dari satu bersaudara. Ayahnya bernama Marjulis dan ibu bernama Murzahelma. Ia bersekolah di Sekolah Dasar Negeri 07 Supanjang Kab.Tanah Datar, Sumatera Barat. Setelah itu ia melanjutkan Pendidikan Menengah Pertama di MTsN Batusangkar. Kemudian melanjutkan Pendidikan Menengah Atas di SMA Negeri 1 Pariangan. Setelah tamat dari SMA Negeri 1 Pariangan, ia menempuh pendidikan S1 jurusan Manajemen Pendidikan Islam di IAIN Batusangkar. Ia tamat 7 semester dengan penghargaan sebagai Wisudawan Terbaik Fakultas Tarbiyah dan Ilmu keguruan IAIN Batusangkar. Setelah menyelesaikan pendidikan S1 ia bekerja sebagai Tenaga Administrasi di PT Rizano Cipta Mandiri di Batusangkar Kab. Tanah Datar.