

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)**

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 pasal 1 yang dimaksud dengan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTS, atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara dengan SMP atau MTS.

Dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 pasal 76, Pendidikan menengah kejuruan berfungsi:

1. Meningkatkan, menghayati, dan mengamalkan nilai-nilai keimanan, akhlak mulia, dan kepribadian luhur;
2. Meningkatkan, menghayati, dan mengamalkan nilai-nilai kebangsaan dan cinta tanah air;
3. Membekali peserta didik dengan kemampuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kecakapan kejuruan para profesi sesuai dengan kebutuhan masyarakat;
4. Meningkatkan kepekaan dan kemampuan mengapresiasi serta mengekspresikan keindahan, kehalusan, dan harmoni;
5. Menyalurkan bakat dan kemampuan dibidang olahraga, baik untuk kesehatan

dan kebugaran jasmani maupun prestasi; dan

6. Meningkatkan kesiapan fisik dan mental untuk hidup mandiri di masyarakat dan/atau melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang tinggi.

Sedangkan tujuan SMK menurut Chamid dan Rochmanudin (2011: 40), yaitu sebagai berikut:

1. Mempersiapkan peserta didik menjadi manusia produktif, mampu bekerja mandiri, mengisi lowongan pekerjaan yang ada di dunia usaha/industri sebagai tenaga kerja tingkat menengah, sesuai dengan kompetensi dalam program keahlian yang dipilih.
2. Membekali peserta didik agar mampu memilih karier, ulet dan gigih dalam berkompetisi, beradaptasi di lingkungan kerja, dan mengembangkan sikap profesional dalam bidang keahlian yang diminatinya.
3. Membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, agar mampu mengembangkan diri di kemudian hari, baik secara mandiri maupun melalui jenjang pendidikan lebih tinggi.

Sekolah Menengah Kejuruan agar dapat memenuhi kebutuhan keahlian peserta didik yang bermacam-macam maka perlu memilah dan membentuk program studi yang spesifik. SMK memiliki banyak program keahlian untuk dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dunia kerja. Program keahlian pada jenjang SMK menyesuaikan pada permintaan dan pasar. Pendidikan kejuruan adalah pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama agar siap bekerja dalam bidang tertentu.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan dan Pengelolaan Pendidikan Pasal 80 menyatakan bahwa:

1. Penjurusan pada SMK, MAK atau bentuk lain yang sederajat berbentuk bidang studi keahlian.
2. Setiap bidang keahlian sebagaimana disebut pada ayat (1) dapat terdiri atas 1 (satu) atau lebih program studi keahlian.
3. Setiap program studi keahlian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat terdiri atas 1 (satu) atau lebih kompetensi keahlian.
4. Bidang studi keahlian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
  - a. Bidang studi keahlian teknologi dan rekayasa;
  - b. Bidang studi keahlian kesehatan;
  - c. Bidang studi keahlian seni, kerajinan, dan pariwisata;
  - d. Bidang studi keahlian teknologi informasi dan komunikasi;
  - e. Bidang studi keahlian Agribisnis dan Agroteknologi;
  - f. Bidang studi keahlian Bisnis dan Manajemen; dan
  - g. Bidang studi keahlian lain yang diperlukan masyarakat.

Bidang keahlian dan program keahlian sudah harus ditentukan saat peserta didik mendaftar pada SMK/ MAK. Pilihan pendalaman peminatan keahlian dalam bentuk pilihan paket keahlian dilakukan pada semester 3, berdasarkan nilai rapor dan/atau rekomendasi guru BK di SMK/MAK dan/atau hasil tes penempatan oleh psikolog.

Dalam menjalankan pendidikan pada berbagai tingkat pendidikan dan

maupun program keahlian diperlukan kurikulum. Kurikulum pendidikan di Indonesia terus diperbaiki dan disempurnakan, pada tahun 2004 yaitu Kurikulum berbasis Kompetensi (KBK) menjadi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada 2006 dan menjadi Kurikulum 2013 hingga sekarang, meski pada beberapa sekolah masih menerapkan kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

KTSP pada sekolah menengah kejuruan dikembangkan dikembangkan sesuai dengan relevansinya oleh setiap lembaga pendidikan dan komite sekolah dibawah koordinasi dan supervisi dari dinas pendidikan. Menurut Direktorat Pembinaan SMK (2008: 3-4), prinsip-prinsip pengembangan KTSP sekolah menengah kejuruan yaitu berpusat pada potensi siswa, relevan dengan kebutuhan kehidupan, dan kesinambungan.

Dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2013 tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan, Untuk memwadahi konsep kesamaan muatan antara SMA/MA dan SMK/MAK, maka dikembangkan struktur kurikulum pendidikan menengah, terdiri atas kelompok mata pelajaran wajib dan mata pelajaran pilihan. Mata pelajaran wajib mencakup 9 (sembilan) mata pelajaran dengan beban belajar 24 jam per minggu. Isi kurikulum (KI dan KD) dan kemasan substansi untuk mata pelajaran wajib bagi SMA/MA dan SMK/MAK adalah sama. Struktur ini menerapkan prinsip bahwa peserta didik merupakan subjek dalam belajar yang memiliki hak untuk memilih mata pelajaran sesuai dengan minatnya. Mata pelajaran pilihan terdiri atas pilihan akademik untuk

SMA/MA serta pilihan akademik dan vokasional untuk SMK/MAK. Mata pelajaran pilihan ini memberi corak kepada fungsi satuan pendidikan, dan didalamnya terdapat pilihan sesuai dengan minat peserta didik. Beban belajar di SMA/MA untuk tahun X, XI, dan XII masing-masing adalah 42, 44, dan 44 jam pelajaran per minggu. Satu jam belajar adalah 47 menit. Sedangkan beban belajar untuk SMK/MAK adalah 48 jam pelajaran per minggu. Beban belajar dapat dinyatakan dalam satuan kredit semester (SKS) yang diatur lebih lanjut dalam aturan tersendiri.

Tabel 1. Mata Pelajaran Umum SMK/MAK (Tiga Tahun)

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU PER		
		X	XI	XII
Kelompok A (Wajib)				
1	Pendidikan Agama dan Budi Pekerti	3	3	3
2	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2
3	Bahasa Indonesia	4	4	4
4	Matematika	4	4	4
5	Sejarah Indonesia	2	2	2
6	Bahasa Inggris			
Kelompok B (wajib)				
7	Seni Budaya	2	2	2
8	Pendidikan Jasmani, Olah Raga, dan Kesehatan	3	3	3
9	Prakarya dan Kewirausahaan	2	2	2
Jumlah Jam Pelajaran Kelompok A dan B per Minggu		24	24	24
Kelompok C (Permintaan)				
Mata Pelajaran Permintaan Akademik dan Vokasi (SMK/MAK)		24	24	24
JUMLAH ALOKASI WAKTU PER MINGGU		48	48	48

Tabel 2: Mata Pelajaran Umum SMK/MAK (Empat Tahun)

MATA PELAJARAN		ALOKASI WAKTU PER MINGGU			
		X	XI	XII	XIII
Kelompok A (Wajib)					
1	Pendidikan Agama dan Budi	3	3	3	3
2	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	2	2	2	2
3	Bahasa Indonesia	4	4	4	4
4	Matematika	4	4	4	4
5	Sejarah Indonesia	2	2	2	2
6	Bahasa Inggris				2
Kelompok B (wajib)					
7	Seni Budaya	2	2	2	2
8	Pendidikan Jasmani, Olah Raga, dan Kesehatan	3	3	3	3
9	Prakarya dan Kewrausahaan	2	2	2	2
Jumlah Jam Pelajaran Kelompok A dan B per Minggu		24	24	24	24
Kelompok C (Permintaan)					
Mata Pelajaran Permintaan Akademik dan Vokasi (SMK/MAK)		24	24	24	24
JUMLAH ALOKASI WAKTU PER MINGGU		48	48	48	48

Pembelajaran pada sekolah menengah kejuruan dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dibidang industri, tetapi tidak menutup kemungkinan siswa SMK meneruskan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Pembelajaran di SMK bertujuan untuk mempersiapkan siswa agar dapat bekerja secara mandiri dan dapat berkarir dengan profesional.

## **B. Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Kata kepala sekolah terdiri dari dua kata yaitu kepala dan sekolah. Kata kepala memiliki arti ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2010: 83).

Keberadaan kepala sekolah sangat penting bagi suatu lembaga sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan sebagaimana yang diungkapkan Mulyasa (2004: 22) bahwa "erat hubungannya antara mutu kepala sekolah dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah dan menurunnya perilaku peserta didik".

Menurut Kamus Bahasa Indonesia (Depdiknas, 2008: 691) kepala sekolah diartikan sebagai orang atau guru yang memimpin suatu sekolah. Kedudukan kepala sekolah adalah kedudukan yang cukup sulit. Pada satu pihak ia adalah orang atasan karena ia diangkat oleh atasan, tetapi pada lain pihak ia adalah wakil guru-guru atau saffnya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah orang atau

guru yang ditugaskan untuk memimpin sekolah dalam mewujudkan tujuan sekolah.

## **2. Kompetensi Kepala Sekolah**

Seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan perannya sebagai pemimpin, sehingga seorang kepala sekolah harus memiliki kompetensi. Menurut Peraturan Menteri Nomor 28 Tahun 2010 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, khususnya pada pasal 1 ayat 5, dijelaskan bahwa kompetensi kepala sekolah/madrasah adalah pengetahuan, sikap dan ketrampilan pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Sementara menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, disebutkan bahwa seorang yang menjabat sebagai kepala sekolah harus memiliki lima dimensi kompetensi utama. Kelima dimensi kompetensi utama itu adalah kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.

### **a. Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi kepribadian menjadi salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Kompetensi kepribadian menjadi dasar bagi kepala sekolah untuk menjalankan tugasnya. Adapun kompetensi kepribadian yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah menurut Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin.

- 2) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
- 3) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- 4) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
- 5) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Kompetensi Manajerial

Sekolah merupakan sebuah sistem organisasi, sebagai sistem organisasi sekolah memerlukan seorang manager yang profesional. Kepala sekolah merupakan manajer di sekolahnya yang menentukan arah keberhasilan dan kesuksesan sekolah, sehingga penting bagi kepala sekolah untuk memenuhi kompetensi manajerial kepala sekolah. Adapun kompetensi manajerial yang harus dimiliki seorang kepala sekolah menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk sebagai tingkatan perencanaan.
- 2) Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- 3) Mampu memimpin guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia manusia secara optimal.
- 4) Mampu mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan

sumber daya manusia secara optimal.

- 5) Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah.
- 6) Mampu mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
- 7) Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa.
- 8) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- 9) Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- 10) Mampu mengelola keatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah.
- 11) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah.
- 12) Mampu menerapkan prinsi-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
- 13) Mampu menciptakan budaya iklim kerja yang kondusif.
- 14) Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- 15) Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.
- 16) Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber

pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa.

- 17) Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.

c. Kompetensi Sosial

Seorang kepala sekolah harus mampu untuk berkomunikasi dan berinteraksi baik dengan lingkungan dalam maupun luar sekolah. Menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kompetensi sosial yang harus dimiliki seorang kepala sekolah diantaranya:

- 1) Terampil bekerjasama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah.
- 2) Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

d. Kompetensi Kewirausahaan

Menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kompetensi kewirausahaan yang harus dimiliki seorang kepala sekolah antara lain:

- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
- 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
- 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dan melaksanakan tugas

pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.

- 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
- 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

e. Kompetensi supervisi

kompetensi supervisi berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam membina, memantau, serta memperbaiki proses belajar mengajar di sekolah. Menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, kompetensi yang harus dimiliki seorang kepala sekolah sebagai supervisor adalah sebagai berikut:

- 1) Mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur dan teknik-teknik yang tepat:
  - a) Mampu merencanakan supervisi sesuai kebutuhan guru.
  - b) Mampu melakukan supervisi bagi guru dengan menggunakan teknik-teknik supervisi yang tepat.
  - c) Mampu menindaklanjuti hasil supervisi kepada guru melalui antara lain pengembangan profesional guru, penelitian tindakan kelas, dan sebagainya.
- 2) Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat:
  - a) Mampu menyusun standar kinerja program pendidikan yang dapat

diukur dan dinilai.

- b) Mampu melakukan monitoring dan evaluasi kinerja program pendidikan dengan menggunakan teknik yang sesuai.
- c) Mampu menyusun laporan sesuai dengan standar pelaporan monitoring dan evaluasi.

### **3. Tugas dan Tanggungjawab Kepala Sekolah**

Dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah, seorang kepala sekolah mempunyai tugas dan peran-peran yang harus dijalankan. Tugas dan peran kepala sekolah menurut Depdikbud (E. Mulyasa, 2004: 97-98) dibagi menjadi tujuh pokok yaitu: sebagai pendidik (*educator*), sebagai *manager*, sebagai *administrator*, sebagai *supervisor* (penyelia), sebagai *leader* (pemimpin), sebagai *innovator*, serta sebagai *motivator*. Adapun penjelasan tugas dan peran-peran kepala sekolah tersebut diuraikan sebagai berikut:

#### a. Kepala Sekolah sebagai *Educator* (pendidik)

Kepala sekolah merupakan guru yang diberikan tugas sebagai kepala atau pimpinan sekolah, oleh karenanya kepala sekolah juga memiliki tugas untuk mendidik. Tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*) yaitu melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler dan kulikuler untuk siswa, menyusun program pembelajaran, melaksanakan program pembelajaran, melakukan evaluasi

pembelajaran, melakukan pembinaan siswa, dan memberikan layanan konseling pada siswa. (Kemendiknas, 2011: 7-10).

Kepala sekolah sebagai *educator* harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Strategi tersebut seperti menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. (E. Mulyasa, 2004: 98).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai *educator* yaitu melaksanakan pembinaan kepada guru, staf, dan siswa, serta menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif untuk pembelajaran bagi semua masyarakat sekolah.

b. Kepala Sekolah sebagai *Manager*

Sekolah merupakan sebuah organisasi, sehingga perlu dilakukan pengelolaan/ kegiatan manajemen agar sumber daya yang ada di dalamnya dapat didayagunakan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, maka kepala sekolah memiliki peran sebagai manajer. Menurut Pidarta (E. Mulyasa, 2004: 126-127), terdapat minimal tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu:

Keterampilan konsep yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi yaitu keterampilan

untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin, serta keterampilan teknis yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Lebih lanjut, E. Mulyasa (2004: 106) menyatakan bahwa kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai manajer, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan, dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.

Dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10), disebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola siswa, mengelola sarana dan prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sebagai manajer, kepala sekolah mempunyai tugas mengelola sumber daya sekolah yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

c. Kepala Sekolah sebagai *Administrator*

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Sebagai administrator kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan (E. Mulyasa, 2004: 107).

Sementara itu, dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 49) dijelaskan bahwa menyusun administrasi sekolah meliputi:

1) Administrasi program pengajaran, meliputi

Menyusun jadwal pelajaran sekolah, daftar pembagian tugas guru, daftar pemeriksaan persiapan mengajar, daftar penyelesaian kasus khusus di sekolah, daftar hasil UAS, rekapitulasi kenaikan kelas, daftar penyerahan STTB, catatan pelaksanaan supervisi kelas, laporan penilaian hasil belajar.

2) Administrasi kesiswaan, meliputi

Menyusun administrasi penerimaan siswa baru, buku induk siswa dan buku klaper, daftar jumlah siswa, buku absensi siswa, surat keterangan pindah sekolah, daftar mutasi siswa selama semester,

daftar peserta UAS, daftar kenaikan kelas, daftar rekapitulasi kenaikan kelas/lulusan, tata tertib siswa.

3) Administrasi pegawai, meliputi

Menyusun daftar kebutuhan pegawai, daftar usulan pengadaan pegawai, data kepegawaian, daftar hadir pegawai, buku penilaian PNS, dan file-file kepegawaian lainnya.

4) Adminitrasi keuangan, meliputi

Menyusun buku kas, rangkuman penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah, laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran sekolah.

5) Administrasi perlengkapan, meliputi

Menyusun buku pemeriksaan perlengkapan/barang, buku inventaris perlengkapan/barang, daftar usul pengadaan perlengkapan/barang.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah sebagai administrator merupakan tugas yang berhubungan dengan pendokumenan pada semua sumber daya di sekolah, baik sumber daya manusia maupun sumber daya pendukung lainnya sehingga seluruh program dan administrasi sekolah dapat berjalan dengan lancar.

d. Kepala Sekolah sebagai *Supervisor*

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus

bisa membina, mengarahkan, membantu guru-guru dalam mengatasi masalah yang dihadapi pada proses pembelajaran.

Menurut E. Mulyasa (2004: 112), kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Lebih lanjut, dalam Buku Kerja Kepala Sekolah (Kemendiknas, 2011: 7-10) ditegaskan bahwa tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi, memanfaatkan hasil supervisi yang meliputi pemanfaatan hasil supervisi untuk peningkatan/pembinaan kinerja guru/staf dan pemanfaatan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah.

Dalam melaksanakan peranannya sebagai supervisor kepala sekolah bisa melakukan kegiatan diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor dapat ditunjukkan dengan meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai supervisor harus melakukan pembinaan dan pembimbingan yang efektif bagi semua guru dan stafnya, baik secara formal maupun informal agar dapat mencapai kinerja yang tinggi.

Sebagai seorang supervisor kepala sekolah harus dapat membimbing, membantu dan mengarahkan tenaga pendidik agar dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Kepala sekolah harus mampu melakukan pengawasan pada satuan pendidikan agar dapat mengontrol kinerja tenaga pendidik. Dengan demikian kepala sekolah dapat melakukan tindakan preventif yang mencegah para tenaga pendidik melakukan penyimpangan dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, dijelaskan bahwa salah satu tugas kepala sekolah adalah melaksanakan supervisi akademik yang meliputi: (1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, yang meliputi tahap penyusunan program supervisi (program tahunan dan program semesteran) dan tahap persiapan, seperti mempersiapkan instrumen supervisi, mempersiapkan materi pembinaan/supervisi, mempersiapkan buku catatan, dan mempersiapkan data supervisi/pembinaan sebelumnya. (2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat dan mengarah pada sasaran yang telah ditetapkan meliputi langkah-langkah pelaksanaan, seperti tindakan (korektif, preventif, konstruktif, kreatif), observasi, dan refleksi. (3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Dari peraturan tersebut, sebagai

seorang supervisor kepala sekolah harus mempunyai kompetensi dalam menjalankan supervisi.

Menurut Agus Wibowo (2014: 118), Profil Kepala SMK sebagai seorang supervisor terdapat tiga kompetensi:

1) Merencanakan Supervisi kegiatan operasional sekolah

Indikator kegiatan:

- a) Menyusun dan menginformasikan jadwal supervisi kegiatan operasional sekolah secara rutin dan insidental
- b) Menyusun materi supervisi bersama tenaga kependidikan
- c) Menyusun teknis pelaksanaan supervisi dan menjelaskan kepada seluruh tenaga kependidikan

2) Melaksanakan Supervisi kegiatan operasional sekolah

Indikator kegiatan:

- a) Melaksanakan supervisi sesuai dengan rencana yang disepakati
- b) Melaksanakan supervisi insidental

3) Menindaklanjuti temuan hasil supervisi

Indikator kegiatan:

- a) Memberikan informasi, konsultasi dan alternatif solusi terhadap masalah yang ditemukan saat supervisi
- b) Membahas hasil temuan supervisi secara individu sekaligus melakukan pembinaan
- c) Merangkum dan melaporkan hasil supervisi secara umum

- d) Menindaklanjuti hasil supervisi untuk pengembangan staf dan program secara berkelanjutan

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor menurut Ngalm Purwanto (2005: 119) yaitu:

- a. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah didalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran keberhasilan proses belajar-mengajar.
- c. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d. Membina kerjasama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi

kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.

- f. Membina hubungan kerjasama antara sekolah dengan komite sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.

## **C. Supervisi Pendidikan**

### **1. Pengertian**

Manajemen pendidikan selalu berkaitan dengan kegiatan supervisi. Dimana ada kegiatan manajemen harus dibarengi dengan supervisi. Supervisi adalah strategi manajemen yang terdiri atas serangkaian kegiatan untuk memastikan bahwa mutu yang diharapkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi memenuhi standar yang telah ditetapkan (Jerry H. Makawimbang, 2011: 70).

Istilah supervisi pendidikan dapat dijelaskan menurut asal usul (etimologi), bentuk perkataannya (morfologi), maupun isi yang terkandung dalam perkataan itu (semantik) (Jerry H. Makawimbang, 2011: 71), sebagai berikut:

#### **a. Etimologi**

Supervisi diambil dalam perkataan bahasa Inggris "*Supervision*" artinya pengawasan di bidang pendidikan. Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor.

b. Morfologis

Supervisi dapat dijelaskan menurut bentuk perkataannya. Supervisi terdiri dari dua kata *Super* berarti atas, lebih. *Visi* berarti lihat, tilik, awasi. Seorang supervisor memang mempunyai posisi di atas atau mempunyai kedudukan yang lebih dari orang yang disupervisinya.

c. Semantik

Pada hakikatnya isi yang terkandung dalam definisi yang rumusannya tentang sesuatu tergantung dari orang yang mendefinisikan, tetapi memiliki makna yang sama.

Dari beberapa persepsi tentang supervisi memiliki makna yang serupa. Piet A. Sehartian (2000: 19), menjelaskan bahwa "Supervisi sebagai suatu usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran". Sehingga jelas bahwa dalam penerapannya, supervisi merupakan suatu bentuk bimbingan profesional dalam rangka perbaikan suasana belajar mengajar melalui guru-guru.

Sejalan dengan hal tersebut, Ngalm Purwanto (2014: 76) memberikan pengertian bahwa :

"Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju pada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Ia berupa dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pengajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses

pengajaran, dan sebagainya.”

Supervisi menurut rumusan Depdiknas (1994) adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Dengan demikian supervisi ditujukan kepada penciptaan atau pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Untuk itu ada dua hal (aspek) yang perlu diperhatikan: 1) pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. 2) hal-hal yang menunjang kegiatan belajar mengajar karena aspek utama adalah guru, maka layanan dan aktivitas kesupervisian harus lebih diarahkan kepada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar (Jerry H. Makawimbang, 2011: 71-72).

Dari beberapa pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa supervisi adalah serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan profesional oleh supervisor yang bertujuan untuk memperbaiki pengajaran dan meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar.

## **2. Tujuan Supervisi**

Tujuan umum supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, dalam melaksanakan tugas dan melaksanakan proses belajar mengajar (Jerry H. Makawimbang, 2011: 75). Dijelaskan lebih lanjut bahwa tujuan kongkrit dari supervisi pendidikan yaitu: (a) meningkatkan mutu

kinerja guru, (b) meningkatkan keefektifan kurikulum sehingga berdayaguna dan terlaksana dengan baik, (c) meningkatkan keefektifan dan keefesienan sarana dan prasarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu mengoptimalkan keberhasilan siswa, (d) meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal yang selanjutnya siswa dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana yang diharapkan, (e) meningkatkan kualitas situasi umum sekolah sehingga tercipta situasi yang tenang dan tentram serta kondusif yang akan meningkatkan kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan.

Secara operasional dapat dikemukakan beberapa tujuan konkrit dari supervisi pendidikan:

- a. Membantu guru-guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
- b. Membantu guru-guru dalam membimbing pengalaman belajar murid-murid.
- c. Membantu guru-guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar.
- d. Membantu guru-guru dalam menggunakan metode-metode dan alat-alat pelajaran modern.
- e. Membantu guru-guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid-murid.
- f. Membantu guru-guru dalam hal menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.

- g. Membantu guru-guru dalam membina reaksi reaksi mental atau moral kerja guru-guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.
- h. Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
- i. Membantu guru-guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat dan seterusnya.
- j. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaga guru tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.

Sedangkan Lantip Diat Prasajo dan Sudiyono (2011: 86), mengemukakan tujuan supervisi akademik antara lain:

- a. Membantu guru mengembangkan kompetensinya.
- b. Mengembangkan kurikulum.
- c. Mengembangkan kelompok belajar guru, dan membimbing penelitian tindakan kelas (PTK)

Menurut Ditjen Guru dan Tenaga Kependidikan (2016: 81), ada tiga tujuan supervisi akademik sebagaimana dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Tujuan Supervisi Akademik

1. Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam memahami akademik, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.
2. Supervisi akademik dilakukan untuk memonitor kegiatan proses belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah di kelas-kelas disaat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian peserta didik.
3. Supervisi akademik dilakukan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

### **3. Fungsi Supervisi**

Jerry H. Makawimbang (2011: 85) menjelaskan bahwa supervisi modern memiliki fungsi menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik.

Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru (1981: 26), membagi supervisi menjadi 8 fungsi, yaitu:

- a. Mengkoordinir semua usaha sekolah;
- b. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah;

- c. Memperluas pengalaman guru-guru;
- d. Menstimulir usaha-usaha yang kreatif;
- e. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus;
- f. Menganalisa situasi belajar dan mengajar;
- g. Memberikan pengetahuan dan skill kepada setiap anggota staff;
- h. Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.

Supervisi memiliki tiga fungsi yaitu fungsi meningkatkan mutu pembelajaran, fungsi memicu unsur yang terkait dengan pembelajaran, fungsi membina dan memimpin (Suharsimi Arikunto, 2004: 13).

Fungsi supervisi dalam bidang evaluasi menurut Ngalim Purwanto (2005: 87) adalah menguasai dan memahami tujuan pendidikan dan menyimpulkan hasil-hasil penilaian untuk mendapat gambaran tentang kemungkinan-kemungkinan dalam mengadakan perbaikan.

Supervisi akademik pada dasarnya berkaitan dengan fungsi pembinaan, penilaian, bantuan, dan pengembangan kemampuan guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran/bimbingan dan kualitas hasil belajar siswa (Jerry H. Makawimbang 2011: 83).

#### **4. Prinsip Supervisi Pendidikan**

Seorang pemimpin pendidikan yang berfungsi sebagai supervisor dalam melaksanakan supervisi hendaknya bertumpu pada prinsip supervisi sebagaimana yang dijelaskan oleh Piet A. Sahertian (1981: 30-31), sebagai

berikut:

a. Ilmiah (*scientific*) berarti:

Ilmiah (*scientific*) yang mencakup unsur-unsur:

- 1) Sistematis, berarti dilaksanakan secara teratur, terencana, dan kontinyu.
- 2) Obyektif artinya data yang didapat berdasarkan pada observasi nyata, bukan tafsiran pribadi.
- 3) Menggunakan alat (*instrument*) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar

b. Demokratis

Menjunjung tinggi asas musyawarah. Memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.

c. Kooperatif

Maksudnya seluruh staff sekolah dapat bekerja bersama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

d. Konstruktif dan Kreatif

Membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan dapat mengembangkan potensi-potensinya.

Secara sederhana Jerry H. Makawimbang (2011: 76-77) menjelaskan

prinsip-prinsip Supervisi adalah sebagai berikut:

- a. Supervisi hendaknya memberikan rasa aman kepada pihak yang disupervisi.
- b. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif.
- c. Supervisi hendaknya realistis didasarkan pada keadaan dan kenyataan sebenarnya.
- d. Kegiatan supervisi hendaknya terlaksana dengan sederhana.
- e. Dalam pelaksanaan supervisi hendaknya terjalin hubungan professional, bukan didasarkan atas hubungan pribadi.
- f. Supervisi hendaknya didasarkan pada kemampuan, kesanggupan, kondisi dan sikap pihak yang disupervisi.
- g. Supervisi harus menolong guru agar senantiasa tumbuh sendiri tidak tergantung kepada kepala sekolah.

## **5. Teknik Supervisi**

Secara umum teknik supervisi dibagi menjadi dua yaitu teknik supervisi yang bersifat kelompok, dan teknik supervisi perorangan (individu). Berikut adalah teknik yang biasa digunakan dalam supervisi:

- a. Teknik supervisi yang bersifat kelompok

Teknik supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik supervisi yang dilaksanakan dalam pembinaan guru secara bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok (Sehertian, 2000: 86).

Teknik supervisi yang bersifat kelompok menurut Syaiful Sagala (2010: 210-227) antara lain:

- 1) Pertemuan orientasi bagi guru baru
- 2) Rapat guru
- 3) Studi kelompok antar guru
- 4) Diskusi
- 5) Workshop
- 6) Tukar menukan pengalaman

b. Teknik individual dalam supervisi

Teknik individual menurut Sahertian yang dikutip oleh Syaiful Sagala (2010: 216) adalah teknik pelaksanaan supervisi yang digunakan supervisor kepada pribadi-pribadi guru guna peningkatan kualitas pengajaran di sekolah. Teknik-teknik individual dalam pelaksanaan supervisi antara lain:

- 1) Teknik kunjungan kelas
- 2) Teknik observasi kelas
- 3) Percakapan pribadi
- 4) Intervisitasi (mengunjungi sekolah lain)
- 5) Penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar
- 6) Menilai diri sendiri

c. Diskusi Panel

Teknik ini dilakukan di hadapan guru oleh para pakar dari bermacam sudut ilmu dan pengalaman terhadap suatu masalah yang telah ditetapkan. Mereka akan melihat suatu masalah itu sesuai dengan pandangan ilmu dan

pengetahuan masing-masing sehingga guru dapat masukan yang sangat lengkap dalam menghadapi atau memecahkan suatu masalah.

d. Seminar

Seminar adalah suatu rangkaian kajian yang diikuti oleh suatu kelompok untuk mendiskusikan, membahas dan memperdebatkan suatu masalah yang berhubungan dengan topik. Berkaitan dengan pelaksanaan supervisi, dalam seminar ini dapat dibahas seperti bagaimana menyusun silabus sesuai dengan standar isi, bagaimana mengatasi masalah disiplin sebagai aspek moral sekolah, bagaimana mengatasi anak-anak yang selalu membuat keributan di kelas, dll.

e. Simposium

Yaitu kegiatan mendatangkan seorang ahli pendidikan untuk membahas masalah pendidikan. Symposium menyuguhkan pidato-pidato pendek yang meninjau suatu topik dari aspek-aspek yang berbeda.

f. Demonstrasi Mengajar

Usaha peningkatan belajar mengajar dengan cara mendemonstrasikan cara mengajar dihadapan guru dalam mengenalkan berbagai aspek dalam mengajar di kelas oleh supervisor.

g. Buletin Supervisi

Suatu media yang bersifat cetak dimana disana didapati peristiwa-peristiwa pendidikan yang berkaitan dengan cara-cara mengajar, tingkah laku suswa, dan sebagainya.

## 6. Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan

Ruang lingkup supervisi pendidikan terdiri atas dua bagian, yaitu:

Pertama, supervisi tidak langsung atau supervisi makro atau supervisi pengajaran. Supervisi makro adalah supervisi pengajaran, yang merupakan rangkaian kegiatan pengawasan pendidikan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi, baik personil maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan (Ngalim Purwanto, 2005: 99).

Kedua, Supervisi yang bersifat langsung atau supervisi mikro yang sekarang dikenal dengan supervisi klinis. Supervisi klinis adalah supervisi yang pelaksanaannya dapat disamakan dengan "praktik kedokteran". Yaitu hubungan antara supervisi dan supervisor ibarat hubungan antara pasien dengan dokter.

Ditinjau dari objek yang disuervisi, maka terdapat tiga macam bentuk supervisi menurut Jerry H. Makawimbang (2011: 86-87), yaitu:

### a. Supervisi Akademik

Yaitu supervisi yang menitikberatkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang berlangsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu.

Sasaran supervisi akademik antara lain adalah untuk membantu guru dalam hal:

- 1) Merencanakan kegiatan pembelajaran dan atau bimbingan
- 2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan
- 3) Menilai proses dan hasil pembelajaran/bimbingan
- 4) Memanfaatkan hasil penilaian untuk peningkatan layanan pembelajaran/bimbingan
- 5) Memberikan umpan balik secara tepat dan teratur dan terus menerus pada peserta didik
- 6) Melayani peserta didik yang mengalami kesulitan belajar
- 7) Memberikan bimbingan belajar kepada peserta didik
- 8) Menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan
- 9) Mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu dan media pembelajaran dan atau bimbingan
- 10) Memanfaatkan sumber-sumber belajar
- 11) Mengembangkan interaksi pembelajaran/bimbingan yang tepat dan bedaya guna.
- 12) Melakukan penelitianpraktis bagi perbaikan pembelajaran/ bimbingan
- 13) Mengembangkan inovasi pembelajaran

b. Supervisi Manajerial

Menitikberatkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran. Sasaran supeprvisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan tenaga kependidikan di sekolah di bidang administrasi sekolah

yang meliputi:

- 1) Administrasi kurikulum
- 2) Administrasi keuangan
- 3) Administrasi sarana prasarana/perlengkapan
- 4) Administrasi tenaga kependidikan
- 5) Administrasi kesiswaan
- 6) Administrasi hubungan dan masyarakat
- 7) Administrasi persuratan dan pengarsipan

c. Supervisi Lembaga

Menyebarkan obyek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di sekolah. Supervisi ini dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secara keseluruhan. Misalnya: Ruang UKS, Perpustakaan, dll.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai ruang lingkup supervisi, maka yang menjadi pembahasan dalam penelitian ini adalah supervisi akademik yang dilakukan pada level sekolah.

## **7. Pelaksana Supervisi**

Di dalam lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah Poin C.1.d dijelaskan Pengawasan pengelolaan sekolah/madrasah meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Dijelaskan lebih

lanjut pada point f bahwa Supervisi pengelolaan akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh kepala sekolah/madrasah dan pengawas sekolah/madrasah.

## **8. Pelaksanaan supervisi akademik**

Supervisi akademik menurut Daresh (1989) yang dikutip oleh Daryanto (2015: 191) adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Sehingga supervisi akademik tidak terlepas dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran.

Supervisi akademik adalah tugas utama kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan di sekolah. Dengan melaksanakan supervisi akademik secara terprogram dan berkesinambungan akan tercapai layanan proses pembelajaran yang bermutu. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus memastikan bahwa semua guru mendapat pelayanan supervisi akademik.

Dalam buku Panduan Supervisi Akademik (Kemendikbud 2017: 7-8), dalam melakukan kegiatan supervisi akademik tahapan/siklus yang digunakan mengikuti alur kegiatan pelaksanaan pada pengawasan proses Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 Tentang Standar Proses. Alur siklusnya meliputi, pemantauan, supervisi, pelaporan dan tindak lanjut, dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Pemantauan

Pemantauan proses pembelajaran dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pembelajaran. Pemantauan dilakukan melalui antara lain, diskusi kelompok terfokus, pengamatan, pencatatan, perekaman, wawancara, dan dokumentasi.

2. Supervisi

Supervisi proses pembelajaran dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian hasil pembelajaran yang dilakukan melalui antara lain, pemberian contoh, diskusi, konsultasi, atau pelatihan pelaporan.

3. Hasil kegiatan pemantauan, supervisi, dan evaluasi proses pembelajaran disusun dalam bentuk laporan untuk kepentingan tindak lanjut pengembangan keprofesionalan pendidik secara berkelanjutan

4. Tindak Lanjut

Tindak lanjut hasil pengawasan dilakukan dalam bentuk:

- a. Penguatan dan penghargaan kepada guru yang menunjukkan kinerja yang memenuhi atau melampaui standar; dan
- b. Pemberian kesempatan kepada guru untuk mengikuti program pengembangan keprofesionalan berkelanjutan.

Secara umum kegiatan supervisi akademik merupakan suatu siklus yang terdiri dari 5 (lima) tahap, yaitu sebagai berikut:



Gambar 3. Siklus Supervisi Akademik

a. Perencanaan Supervisi Akademik

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya pasal 7 point (a) menyatakan bahwa pengawas sekolah sebelum melaksanakan supervisi mempunyai kewajiban menyusun program pengawasan.

Dalam Supervisi Akademik Program Kepala Sekolah Pembelajar Tahun 2016 (Direktorat Jendral Guru dan Tenaga Kependidikan 2016: 10), Terdapat langkah-langkah dalam menyusun perencanaan supervisi akademik sebagai berikut: 1) mengidentifikasi/menentukan tujuan supervisi akademik, 2) membuat jadwal supervisi akademik, 3)

menentukan pendekatan/teknik supervisi akademik, dan 4) menentukan instrumen yang akan digunakan. Penjelasan langkah-langkah dalam menyusun perencanaan supervisi akademik adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi/menentukan tujuan supervisi akademik

Tujuan supervisi akademik adalah untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran antara lain dengan cara memberi masukan, bimbingan, dan mengembangkan kemampuan guru sehingga kompetensi guru menjadi meningkat. Pada kegiatan ini seorang kepala sekolah diminta untuk merumuskan output supervisi akademik.

Daryanto dan Tutik Rachmawati (2015: 195) mengemukakan tujuan supervisi akademik antara lain: (a) Membantu guru mengembangkan kompetensinya, (b) Mengembangkan kurikulum, (c) Mengembangkan kelompok belajar guru, dan membimbing penelitian tindakan kelas (PTK).

Sedangkan tujuan khusus supervisi akademik dalam Panduan Supervisi Akademik (Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas 2017: 5-6) dalam ruang lingkup pengawasan proses pembelajaran adalah untuk mengetahui berikut.

- a. Kompetensi guru dalam membuat persiapan atau perencanaan pembelajaran.
- b. Ketepatan dalam memilih pendekatan, model, metode, dan teknik pembelajaran sesuai dengan bahan ajar yang akan disampaikan

kepada siswa.

- c. Kompetensi guru sebagai tenaga profesional dalam melaksanakan proses pembelajaran di dalam kelas.
- d. Kompetensi guru dalam mengembangkan instrumen penilaian dalam melaksanakan evaluasi, baik evaluasi selama proses pembelajaran atau evaluasi hasil belajar.
- e. Kemampuan guru dalam memberikan tindak lanjut pembelajaran kepada siswa.
- f. Kelengkapan administrasi pembelajaran yang diperlukan dalam rangka melaksanakan tugasnya sebagai seorang tenaga profesional di bidang pendidikan.

## 2. Menyusun jadwal supervisi akademik

Jadwal pelaksanaan supervisi akademik meliputi informasi seperti nama guru, yang disupervisi akademik, mata pelajaran, hari dan tanggal pelaksanaan, jam pelajaran, kompetensi dasar, dan pokok bahasan/materi.

## 3. Menentukan pendekatan/teknik supervisi akademik

Aspek penting dalam menyusun rencana supervisi akademik adalah pendekatan dan teknik yang akad digunakan. Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas dalam Panduan Supervisi Akademik (2017: 8) menyampaikan pendekatan yang digunakan dalam melaksanakan supervisi akademik ada 3, yaitu sebagai berikut:

a. Pendekatan langsung (Direktif)

Pendekatan direktif adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung. Sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan.

b. Pendekatan tidak langsung (Non-direktif)

Pendekatan tidak langsung (non-direktif) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor dalam pendekatan non-direktif adalah: mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah.

c. Pendekatan kolaboratif

Pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi pendekatan baru. Pada pendekatan ini baik supervisor maupun guru bersama-sama, bersepakat untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Perilaku supervisor adalah sebagai berikut: menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah, dan negosiasi.

Sedangkan pendekatan supervisi akademik yang lain dalam Panduan Supervisi Akademik (Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas, 2017: 8) adalah sebagai berikut:

- a. *Scientific* didasarkan atas data (hasil pengamatan dan pencatatan yang teliti, objektif dan valid) baru diambil langkah perbaikan yang diperlukan.
- b. *Artistic* dilakukan secara tidak *to the point*, pengawas menggunakan seni tertentu.
- c. *Clinic* didasarkan atas diagnosa kekurangan (kelemahan=penyakit) baru diberikan perbaikan, pendekatan ini lebih dikenal dengan pendekatan supervisi klinik.

Teknik supervisi dalam Panduan Supervisi Akademik (Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas, 2017: 10) terdiri atas dua macam, yaitu teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok

- a. Teknik supervisi individual adalah pelaksanaan supervisi perseorangan terhadap guru, teknik supervisi individual terdiri atas lima macam yaitu kunjungan kelas, observasi kelas, pertemuan individual, kunjungan antar kelas, dan menilai diri sendiri.

- b. Teknik supervisi kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditunjukkan pada dua orang atau lebih. Guru-guru yang diduga sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan

yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu, kemudian diberi layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhannya.

#### 4. Menentukan instrumen yang akan digunakan

Selain pendekatan dan teknik, hal selanjutnya yang perlu diperhatikan dalam menyusun perencanaan supervisi akademik adalah pemilihan instrumen supervisi. Instrumen supervisi dipergunakan untuk menjangkau data pengamatan. Penyiapan dan pemilihan instrumen yang baik dan representatif sesuai dengan kebutuhan menjadi perhatian bagi supervisor (Kepala Sekolah). Adapun tahapan penyiapan instrumen supervisi dalam Panduan Supervisi Akademik terbitan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas (2017: 11-12), dikelompokkan menjadi berikut:

##### a. Persiapan pendidik untuk mengajar terdiri dari:

- 1) Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)
- 2) Program Tahunan
- 3) Program Semesteran
- 4) Pelaksanaan Proses Pembelajaran
- 5) Penilaian Hasil Belajar

##### b. Instrumen supervisi kegiatan belajar mengajar

- 1) Lembar Observasi (RPP, Pembelajaran, Penilaian hasil pembelajaran)

2) Suplemen observasi (ketrampilan mengajar, karakteristik mata pelajaran, pendekatan klinis, dan sebagainya)

b. Pelaksanaan Supervisi Akademik

Perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian proses pembelajaran pada dasarnya adalah untuk mencari data riil atau fakta otentik berkaitan dengan permasalahan di lapangan dalam pelaksanaan pembelajaran. Langkah-langkah dalam mempersiapkan kegiatan supervisi, yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah antara lain adalah penyusunan program dan jadwal pelaksanaan kegiatan supervisi Panduan Supervisi Akademik sebagaimana dijelaskan dalam Panduan Supervisi Akademik terbitan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas (2017: 12-14).

1. Penyusunan Rencana Program Supervisi

Beberapa hal yang perlu dipersiapkan dalam program supervisi, yaitu sebagai berikut:

- a) Hasil pelaporan supervisi tahun-tahun ajaran yang lalu
- b) Data lengkap guru yang akan disupervisi
- c) Administrasi pembelajaran guru (Prota, RPP, Bahan Ajar, Buku Nilai, dsb)
- d) Instrumen yang akan digunakan (Kepala Sekolah/Supervisor dapat menggunakan instrumen yang sudah disiapkan atau dapat pula mengembangkan/mengadaptasi instrumen sesuai kebutuhannya berupa inventori atau skala)

## 2. Jadwal pelaksanaan supervisi

Jadwal supervisi berisi nama guru yang akan disupervisi dan perkiraan waktu pelaksanaan supervisi.

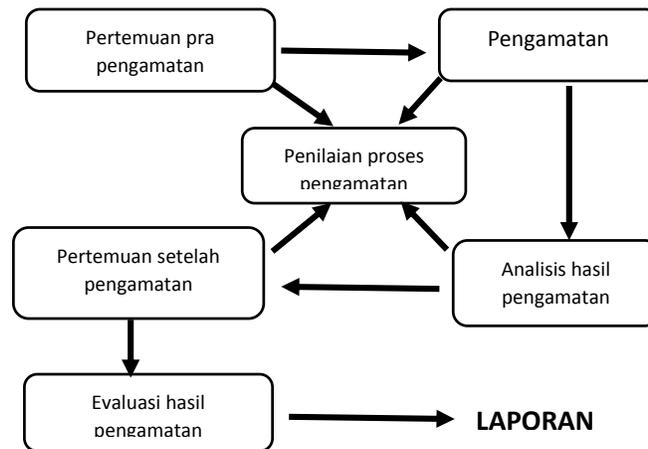
## 3. Pelaksanaan Supervisi

Mengacu pada hasil pemantauan kesiapan guru baik secara administratif dan sikap psikis/psikologis maka disepakati bersama antara kepala sekolah selaku supervisor dan guru yang akan disupervisi. Menurut Panduan Supervisi Akademik (Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas (2017:14) beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan supervisi adalah sebagai berikut:

- a) Memperhatikan kesiapan guru yang akan disupervisi
- b) Menetapkan instrumen supervisi
- c) Hindari pemberian nilai/kategori, disarankan merekam secara deskripsi semua kegiatan pembelajaran selama proses pengamatan berlangsung
- d) Temukan masalah untuk perbaikan dan peningkatan mutu pembelajaran
- e) Tidak mengambil alih tugas guru dalam proses pembelajaran
- f) Disarankan untuk tidak melakukan supervisi apabila guru yang akan disupervisi belum memiliki kesiapan, karena tidak akan diperoleh hasil pembinaan yang diharapkan

- g) Lakukan dialog profesional pasca pengamatan untuk menentukan caraperbaikan pada kekuarangan guru
- h) Lakukan evaluasi dan tindak lanjut, perilaku apa yang akan diberikan untuk supervisi lanjutan (jika ada dan diperlukan)
- i) Membuat rekapitulasi hasil supervisi yang berfungsi untuk memudahkan menyusun pelaporan dan tindak lanjut

Adapun langkah-langkah supervisi di dalam Panduan Supervisi Akademik (Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas, 2017: 14) pada observasi kelas dengan mengadaptasi dan menggunakan pendekatan supervisi klinis secara diagram adalah seperti dijelaskan gambar berikut:



Gambar 4. Langkah-langkah Supervisi

Pelaksanaan supervisi akademik dijelaskan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (2016: 22-60), setidaknya terdapat tiga kegiatan dalam pelaksanaan supervisi akademik, yaitu melaksanakan

supervisi akademik pada perangkat pembelajaran, melaksanakan supervisi akademik pada proses pembelajaran, dan melaksanakan supervisi akademik pada penilaian pembelajaran siswa.

c. Laporan Hasil Supervisi

Hasil kegiatan pemantauan, supervisi, dan evaluasi proses pembelajaran disusun dalam bentuk laporan untuk kepentingan tindak lanjut pengembangan keprofesionalan pendidik secara berkelanjutan. Pelaporan supervisi akademik adalah representasi semua kegiatan supervisi selama kurun waktu tertentu semester atau tahunan.

Setelah data pelaksanaan supervisi diperoleh, dijelaskan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (2016: 64), kemudian kepala sekolah melakukan analisis terhadap data data supervisi yang berupa rencana pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian hasil pembelajaran. Analisis hasil supervisi akademik ini digunakan sebagai bahan untuk memberikan umpan balik kepada guru.

d. Tindak Lanjut Supervisi

Kegiatan pelaksanaan tindak lanjut supervisi sebagaimana tercantum dalam Permendikbud Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses meliputi:

1. Penguatan dan penghargaan para pendidik yang kinerjanya memenuhi atau melampaui standar.
2. Pemberian kesempatan kepada pendidik untuk mengikuti program

pengembangan keprofesian berkelanjutan.

Dalam Panduan Supervisi Akademik (Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas, 2017: 17) hal-hal yang dilihat pada tindak lanjut adalah ruang lingkup hasil supervisi yang meliputi antara lain:

1. Pelaksanaan KTSP.
2. Persiapan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran oleh pendidik.
3. Pencapaian standar kompetensi lulusan, standar proses, standar isi, dan oeraturan pelaksanaannya.
4. Peningkatan mutu pembelajaran

Tindak lanjut merupakan justifikasi, rekomendasi, dan eksekusi yang disampaikan oleh kepala satuan pendidikan tentang pendidik yang menjadi sasaran kepengawasannya. Dijelaskan dalam Panduan Supervisi Akademik (Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas, 2017: 18) ada tiga alternatif tindak lanjut yang diberikan terhadap pendidik, ketiga alternatif tersebut adalah: (1) Penguatan dan penghargaan diberikan kepada guru yang telah memenuhi standar; (2) teguran yang bersifat mendidik diberikan kepada guru yang belum memenuhi standar; dan (3) pendidik diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan/penataran lebih lanjut.

Dijelaskan dalam Panduan Supervisi Akademik (Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas, 2017: 18), cara-cara melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik adalah sebagai berikut:

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

Dijelaskan lebih lanjut dalam Panduan Supervisi Akademik (Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas, 2017: 18) untuk melaksanakan pembinaan bagi guru maka perlu diperhatikan lima langkah pembinaan kemampuan pendidik melalui supervisi akademik yaitu:

1. Menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis,
2. Analisis kebutuhan,
3. Mengembangkan strategi dan media,
4. Menilai, dan
5. Revisi.

Kegiatan pembinaan dapat berupa pembinaan langsung dan tidak langsung (Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas, 2017: 18-19)

1. Pembinaan langsung

Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya khusus, yang perlu perbaikan dengan segera dari hasil analisis supervisi.

2. Pembinaan tidak langsung

Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervisi.

Dalam pelaksanaan tindak lanjut supervisi akademik dijelaskan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (2016:70-72), setidaknya terdapat tiga kegiatan, yaitu pemberian umpan balik (*feed back*) oleh kepala sekolah kepada guru, kepala sekolah melakukan identifikasi temuan pada masalah pembelajaran, dan kepala sekolah menyusun rencana tindak lanjut dari kegiatan supervisi akademik berdasarkan temuan yang ada.

#### **D. Penelitian yang Relevan**

Penelitian mengenai pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah telah banyak dilakukan. Hasil penelitian tentang supervisi di sekolah menunjukkan bahwa supervisi penting guna meningkatkan proses belajar mengajar guru. Dari penelitian yang diangkat, terdapat beberapa penelitian yang berhubungan baik

secara langsung maupun tidak langsung dengan tema penelitian yang penyusun ambil, sehingga dapat dijadikan bahan penunjang dalam penyusunan skripsi ini.

Penelitian yang dianggap relevan dengan tema ini adalah sebagai berikut:

1. Setyo Adi Wibowo, (2014), "Pelaksanaan Supervisi Akademik Oleh Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Atas Dan Sekolah Menengah Kejuruan Se-Kecamatan Ngaglik Kabupaten Sleman". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan supervisi yang meliputi tiga aspek yaitu supervisi pada perencanaan pembelajaran, supervisi pada pelaksanaan pembelajaran, dan supervisi pada evaluasi pembelajaran. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah di SMA se-Kecamatan Ngaglik Kabupaten Sleman berada pada kategori kurang baik ditunjukkan dengan hasil bahwa kepala sekolah tidak melakukan bimbingan kepada guru dalam pembuatan RPP. Sementara itu, pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah di SMK se-Kecamatan Ngaglik Kabupaten Sleman berada pada kategori baik ditunjukkan dengan hasil bahwa kepala sekolah lebih banyak memberikan arahan dan masukan pada guru terkait pembuatan silabus dan RPP.
2. Riffa Hijriah, (2011), "Supervisi Akademik Oleh Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Se-Kecamatan Bantul". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah di sekolah dasar se kecamatan bantul dalam kategori baik. Pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah di sekolah dasar se kecamatan bantul dalam perencanaan

mengajar guru dalam kategori cukup baik, pelaksanaan mengajar guru dalam kategori cukup baik, dan evaluasi mengajar guru dalam kategori cukup baik. Evaluasi dan tindak lanjut supervisi akademik oleh kepala sekolah oleh kepala sekolah di sekolah dasar se kecamatan bantul dalam kategori cukup baik.

3. Dini Setiawati, (2014), "Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah di SMK Negeri I Depok dan SMK Negeri II Depok Sleman Yogyakarta". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan di lapangan kepala sekolah adakalanya mengalami kendala yaitu terkendala pada waktu karena kepala sekolah sering mempunyai banyak kegiatan di luar kegiatan supervisi.

## **E. Kerangka Pikir**

Guru memiliki peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru antara lain meliputi persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil pembelajaran. Tetapi terkadang dalam melaksanakan proses pembelajaran guru mengalami kendala atau hambatan, oleh karena itu kepala sekolah memberikan bantuan terhadap kendala atau hambatan yang dialami oleh guru melalui kegiatan supervisi akademik.

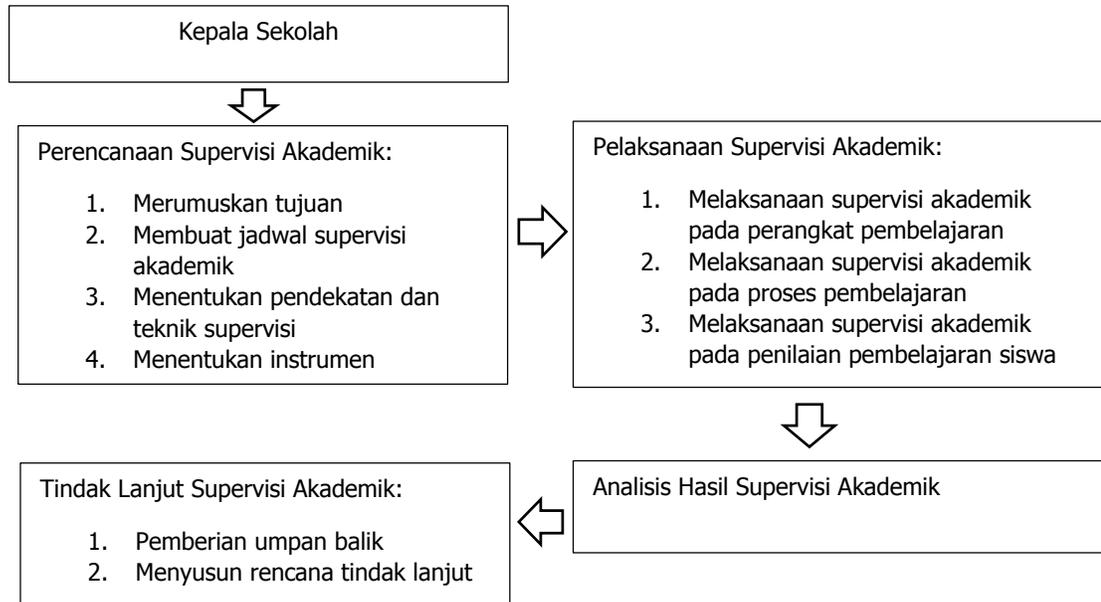
Supervisi akademik merupakan salah satu tugas kepala sekolah sebagai seorang supervisor. Sehubungan dengan kompetensi supervisi kepala sekolah, maka kepala sekolah perlu melaksanakan supervisi akademik dengan

merencanakan program supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru, melaksanakan program supervisi akademik dengan menggunakan prinsip dan pendekatan supervisi serta teknik supervisi yang tepat, dan melaksanakan tindak lanjut hasil supervisi akademik dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru.

Pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah meliputi beberapa tahapan kegiatan berikut:

- a. Melakukan perencanaan supervisi akademik, yang meliputi tujuan, jadwal supervisi akademik, menentukan pendekatan/teknik supervisi akademik, dan menentukan instrumen.
- b. Melaksanakan supervisi akademik pada proses pembelajaran, yang meliputi pelaksanaan supervisi akademik pada perangkat pembelajaran, pelaksanaan supervisi akademik pada proses pembelajaran, dan pelaksanaan supervisi akademik pada penilaian pembelajaran siswa
- c. Mengolah hasil supervisi akademik, yang meliputi analisa hasil evaluasi
- d. Melakukan tindak lanjut hasil supervisi akademik, yaitu meliputi pemberian umpan balik kepada guru, melakukan identifikasi temuan masalah supervisi, dan menyusun rencana tindak lanjut supervisi akademik

Sehingga dapat digambarkan seperti bagan berikut:



Gambar 5. Kerangka Pikir Penelitian

## F. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan penjabaran kajian teori dan kerangka pikir di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian yang tepat adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepala sekolah dalam merumuskan tujuan supervisi akademik?
2. Bagaimana kepala sekolah dalam menyusun jadwal supervisi akademik?
3. Bagaimana kepala sekolah dalam menentukan pendekatan dan teknik supervisi akademik?
4. Bagaimana kepala sekolah dalam memilih instrumen supervisi

akademik?

5. Bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik pada perangkat pembelajaran?
6. Bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik pada proses pembelajaran?
7. Bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik pada penilaian pembelajaran siswa?
8. Bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan analisis terhadap hasil supervisi akademik?
9. Bagaimana kepala sekolah dalam melakukan pemberian umpan balik terhadap guru?
10. Bagaimana kepala sekolah dalam menyusun rencana tindak lanjut?